



Kompetenční rámec EU pro řízení a provádění EFRR a Fondu soudržnosti

Pokyny pro uživatele ke kompetenčnímu rámci EU a nástroji

Kompetenční rámec EU a nástroj sebehodnocení jsou nástroje, které vyvinulo GŘ pro regionální a městskou politiku na podporu správních orgánů, jež řídí a provádějí EFRR a Fond soudržnosti, při určování a řešení kompetencí vyžadujících další posílení.

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	2
TERMINOLOGICKÝ GLOSÁŘ	3
1 ÚVOD	5
2 ODŮVODNĚNÍ A HLAVNÍ POJMY.....	7
2.1 Proč kompetenční rámec EU a nástroj sebehodnocení	7
2.2 Hlavní pojmy a definice	7
3 JAK NÁSTROJE POUŽÍVAT.....	10
3.1 Fáze 1: Nastavení hodnocení	10
3.2 Fáze 2: Spuštění postupu hodnocení	12
3.3 Fáze 3: Analýza a vypracování plánu učení a rozvoje.....	22
4 JAK NÁSTROJE PŘIZPŮSOBIT POTŘEBÁM.....	28
4.1 Přizpůsobení kompetenčního rámce EU.....	28
4.2 Přizpůsobení nástroje sebehodnocení	28
4.2.1 Jak přidat/upravit úkoly	28
4.2.2 Jak změnit požadované úrovně způsobilosti	31
4.2.3 Přidání kompetencí	32
PŘÍLOHA 1: KOMPETENČNÍ RÁMEC EU	37
PŘÍLOHA 2: ŠABLONA PRACOVNÍHO PLÁNU.....	38
PŘÍLOHA 3: ŠABLONA PLÁNU UČENÍ A ROZVOJE	39
PŘÍLOHA 4: ŠABLONY PRO ANALÝZU NA ÚROVNI INSTITUCE	40

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Zkratka	Popis
FS	Fond soudržnosti
GŘ REGIO	Generální ředitelství pro regionální a městskou politiku
EK	Evropská komise
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
EU	Evropská unie
HR	Lidské zdroje (Human Resources)

TERMINOLOGICKÝ GLOSÁŘ

Termín	Popis
Kompetence	Schopnost uplatňovat nebo používat znalosti, dovednosti, schopnosti, způsoby a osobní vlastnosti k úspěšnému plnění zásadních pracovních úkolů a konkrétních funkcí nebo působit v dané roli či funkci.
Kompetenční rámec	Nástroj pro řízení lidských zdrojů, který zahrnuje soubor kompetencí podstatných pro rozvoj organizací i zaměstnanců.
Zaměstnanci na rozhodovací úrovni (osoby s rozhodovací pravomocí)	Ředitel instituce EFRR/FS nebo osoby, které jednájí na relativně vysokých úrovních strategického vedení.
Kompetenční rámec EU	Kompetenční rámec pro EFRR a FS, který vypracovalo GŘ REGIO.
Skupiny pracovních rolí	Tři druhy pracovních pozic zaměstnanců zapojených do řízení a provádění EFRR/FS (zaměstnanci na provozní úrovni, zaměstnanci na úrovni dohledu a zaměstnanci na rozhodovací úrovni), které byly stanoveny s ohledem na úkoly, dílčí úkoly a povinnosti, jež každá z úrovní plní.
Prováděcí tým	Tým správních pracovníků, který odpovídá za provádění hodnocení kompetencí pomocí kompetenčního rámce EU a nástroje sebehodnocení.
Instituce	Různé druhy institucí zapojených do řízení a provádění EFRR a FS podle nařízení: koordinační subjekt, řídicí orgán, certifikační orgán, zprostředkující subjekt, auditní orgán nebo společný sekretariát.
Nástroje	Kompetenční rámec EU a nástroj sebehodnocení
Popis pracovní náplně	Dokument, který shrnuje hlavní povinnosti, funkce a základní úkoly, kompetence a požadované úrovně způsobilosti.
Řídicí kompetence	Kompetence vztahující se na řídicí funkci, jejichž základem jsou získané znalosti, schopnosti a dovednosti.
Provozní kompetence	Kompetence nutné k tomu, aby zaměstnanci úspěšně zvládali přidělené funkce týkající se řízení EFRR a FS.
Zaměstnanci na provozní úrovni	Jedná se o odborníky, kteří pracují přímo na jednotlivých úkolech a dílčích úkolech v rámci organizace.
Odborné kompetence	Kompetence, které jsou nutné k provádění specifických odborných funkcí a opírají se o získané znalosti, schopnosti a dovednosti.
Nařízení	Nařízení o evropských strukturálních a investičních fondech na období 2014–2020

Termín	Popis
Robotická automatizace procesu	Použití technologie, která umožňuje konfigurovat počítačový software nebo „robota“ k zachycení a interpretaci stávajících aplikací za účelem zpracování transakce, nakládání s daty, spuštění odpovědí a komunikace s ostatními digitálními systémy.
Sebehodnocení	Hodnocení vlastní úrovně způsobilosti týkající se kompetencí nutných pro účinné a efektivní plnění přidělených funkcí.
Nástroj sebehodnocení (nástroj)	Webový nástroj používaný k hodnocení úrovně způsobilosti uživatele v oblasti kompetencí a k určení kompetencí, které vyžadují zdokonalení.
Dílčí úkol	Opatření, které provádí orgán (instituce) nebo osoba a které přináší výsledek týkající se řízení EFRR a FS.
Zaměstnanci na úrovni dohledu (nadřízení)	Jedná se o střední úroveň řízení institucí EFRR/FS, obecně vedoucí organizačních útvarů, kteří nesou odpovědnost za skupinu osob a nepodílejí se přímo na provozním provádění programu.
Úkoly	Skupina dílčích úkolů sdružených podle účelu úkolu, které plní osoba nebo skupina osob v rámci své každodenní činnosti, aby zajistila/y řízení EFRR a FS.
Plány učení a rozvoje	Plány pro rozvoj kompetencí, které vycházejí z výstupů hodnocení kompetencí provedeného pomocí kompetenčního rámce EU a nástroje sebehodnocení.

1 ÚVOD

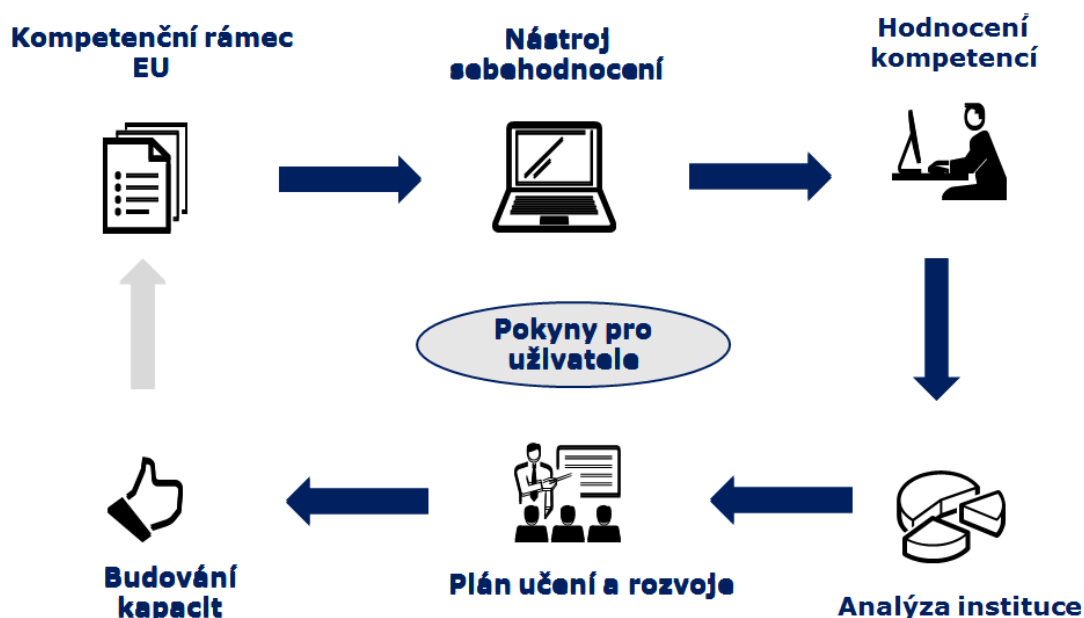
Tyto pokyny pro uživatele vypracovala Evropská komise, GŘ pro regionální a městskou politiku (GŘ REGIO) s cílem pomoci správním orgánům zapojeným do řízení a provádění EFRR a Fondu soudržnosti při uplatňování kompetenčního rámce EU a nástroje sebehodnocení („nástroje“).

Pokyny pro uživatele představují klíčový dokument obsahující pokyny k uplatňování nástrojů na správní úrovni. Doporučuje se, aby je zaměstnanci správního orgánu, kteří budou pověřeni uplatňování nástrojů, před zahájením hodnocení kompetencí pečlivě prostudovali.

Obsah pokynů pro uživatele zahrnuje následující témata:

- Kompetenční rámec EU, který upřesňuje kompetence nutné pro řízení a provádění EFRR a Fondu soudržnosti, jejich odůvodnění a přínosy (kapitola 2).
- Nástroj sebehodnocení, který převádí obsah kompetenčního rámce EU na nástroj vhodný k sebehodnocení kompetencí zaměstnanců a institucí (kapitola 2).
- Organizace procesu hodnocení kompetencí z hlediska sledu fází a činností a doporučení ohledně toho, co by instituce měly/neměly činit při uplatňování nástrojů (kapitola 3).
- Příprava plánů učení a rozvoje (a jejich šablony) ke zlepšení kompetencí, jež vyžadují další posilování, včetně metodického rámce pro výběr nejvhodnějších možností učení (kapitola 3).
- Technické pokyny popisující kroky nutné k úpravě kompetenčního rámce EU a nástroje sebehodnocení (kapitola 4).

Vztah mezi uvedenými tématy znázorňuje obrázek níže:



Na začátku by správní orgány měly:

- získat kopii nástroje sebehodnocení tak, že podají žádost o uživatelské jméno a heslo na adrese **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu**, a
- zadají uživatelské jméno a heslo na následující webové stránce, která hostí nástroj sebehodnocení:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 ODŮVODNĚNÍ A HLAVNÍ POJMY

2.1 Proč kompetenční rámec EU a nástroj sebehodnocení

V průběhu vývoje politiky soudržnosti se rozšiřoval rozsah znalostí a kompetencí nutných k jejímu provádění. S ohledem na to Komise klade větší důraz na podporu členských států v jejich úsilí o posílení správní kapacity vnitrostátních a regionálních správních orgánů, které řídí EFRR a Fond soudržnosti, prováděním konkrétních opatření.

Programové období 2014–2020 zavedlo změny nařízení, které znamenaly, že pro řízení a provádění EFRR a Fondu soudržnosti jsou zapotřebí nové kompetence. Kromě toho účinné řízení fondů vyžaduje kombinaci kompetencí, které přesahují požadavky nařízení.

V reakci na tyto výzvy Komise vypracovala kompetenční rámec EU a nástroj sebehodnocení jako praktické „nástroje“ na podporu správních orgánů při posilování kapacity pro řízení a provádění EFRR a Fondu soudržnosti:

- kompetenční rámec EU je nástrojem pro řízení lidských zdrojů, který vymezuje kompetence relevantní pro rozvoj zaměstnanců i institucí zapojených do řízení a provádění EFRR a FS.
- Nástroj sebehodnocení vychází z obsahu kompetenčního rámce EU a používá se k hodnocení úrovně způsobilosti, pokud jde o kompetence zaměstnanců a institucí, přičemž poskytuje důkazní informace pro opatření týkající se rozvoje kompetencí.

Hlavní přínosy těchto nástrojů jsou následující:

- nástroje pro budování kapacit přizpůsobené specifickým rysům EFRR a Fondu soudržnosti,
- příležitost pro správní orgány zabývat se stupněm kompetencí na úrovni zaměstnanců i instituce,
- zdroj informací o potřebách v oblasti rozvoje kompetencí pro vedení institucí,
- důkazní informace pro rozvoj strategií, které řeší potřeby v oblasti rozvoje kompetencí, včetně strategičtějšího využití technické pomoci z ESI fondů,
- zdroj podkladů pro úvahy o zlepšení organizační struktury správy ve vztahu k funkcím EFRR a FS,
- usnadnění diskuse mezi zaměstnanci a nadřízenými týkající se know-how, kapacity zaměstnanců a jejich silných a slabých stránek,
- od správních orgánů nejsou požadovány technické dovednosti ani náklady.

Využití nástrojů není povinné, výsledky sebehodnocení slouží výhradně pro využití v institucích a nemají sloužit jako základ zpráv pro Komisi. Ve stejném duchu, jsou-li nástroje zaváděny v rámci instituce, doporučuje se vést tyto nástroje odděleně od hodnotících procesů a zacházet s výsledky hodnocení zaměstnanců jako s důvěrnými údaji.

2.2 Hlavní pojmy a definice

Kompetenční rámec EU

Kompetenční rámec EU vymezuje kompetence významné pro rozvoj zaměstnanců a institucí zapojených do řízení a provádění EFRR a FS. Zahrnuje koordinační subjekt, řídicí orgán a zprostředkující subjekt, společný sekretariát, certifikační orgán a auditní orgán. Následující obrázek nabízí přehled obsahu kompetenčního rámce EU:

	Koordinační subjekt	Řídicí orgán a zprostředkující subjekt	Certifikační orgán	Auditní orgán	Společný sekretariát
Úkoly	5	10	2	1	9
Dílčí úkoly	20	47	13	10	37
Skupiny pracovních rolí	3 skupiny: osoba s rozhodovací pravomocí, nadřízený, provozní úroveň				
Provozní kompetence	35	44	18	18	44
Odborné kompetence	12				
Řídicí kompetence	12				
Stupnice způsobilosti	1 stupnice: 0–4 pro provozní, odborné, řídicí kompetence				

Z praktického hlediska je obsah kompetenčního rámce EU uveden v samostatných souborech v programu Excel, po jednom souboru pro každý druh instituce. Aktuální verzi kompetenčního rámce EU obsahuje ANNEX 1: EU COMPETENCY FRAMEWORK a výtah z obsahu je uveden na obrázku níže:

Operational Competencies	Skupina kompetencí	Úkol → Programming							Supervisory level	Decision making level
		Operational level								
		Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Dílčí úkol Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Pracovní role Procurement of goods and services under Technical Assistance			
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3	
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	Kompetence	4	Úroveň způsobilosti	2	4	1	3	3	
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3	
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning		3	3	2	3		3	2	

Pro každý druh instituce kompetenční rámec EU zahrnuje:

- **Úkoly a dílčí úkoly:** ty jsou vypracovány s přihlédnutím k právním předpisům o ESI fondech pro období 2014–2020, vnitrostátním právním aktům a určeným příkladům osvědčených postupů odvozených ze zkušeností různých členských států.
- **Skupiny pracovních rolí:** existují tři skupiny pracovních rolí, tj. osoby s rozhodovací pravomocí (obvykle ředitel instituce EFRR/FS), nadřízený (např. vedoucí organizačních útvarů) a zaměstnanci na provozní úrovni s různou úrovní nadřízenosti.
- **Skupiny kompetencí:** existují tři skupiny kompetencí, tj. řídicí, odborné a provozní kompetence spojené s úkoly a dílčími úkoly, které plní jednotliví zaměstnanci na základě pracovní role:
 - **provozní kompetence** jsou kompetence nutné k provádění přidělených funkcí podle nařízení (např. zjednodušené vykazování nákladů, státní podpora),
 - **odborné kompetence** jsou nutné k efektivnímu provádění konkrétních odborných funkcí (např. řešení konfliktů, řešení problémů),

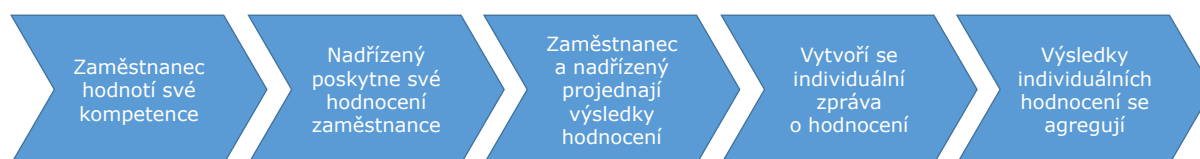
- **Řídící kompetence** musí mít zaměstnanci v řídicí funkci a do jisté míry i provozní zaměstnanci (např. delegování, vedení lidí).
- **Úroveň způsobilosti:** s každou kompetencí se pojí stupnice způsobilosti v rozsahu 0–4. Úrovně způsobilosti obsažené v kompetenčním rámci EU představují pro zaměstnance a instituce střednědobý cíl v oblasti rozvoje kompetencí.

Nástroj sebehodnocení

Nástroj sebehodnocení je webový nástroj a jeho používání není spojeno s žádnými technickými požadavky kromě požadavků na přístup k internetu a internetový prohlížeč (např. Explorer, Google Chrome).

Nástroj vychází z kompetenčního rámce EU a jeho účelem je zhodnotit kompetence jednotlivých zaměstnanců a institucí, a určit tak chybějící kompetence nebo kompetence, které vyžadují zdokonalení, a poskytnout důkazní informace pro přípravu a provádění plánů učení a rozvoje pro instituci a jednotlivé zaměstnance.

Hlavní funkční kroky nástroje jsou následující:

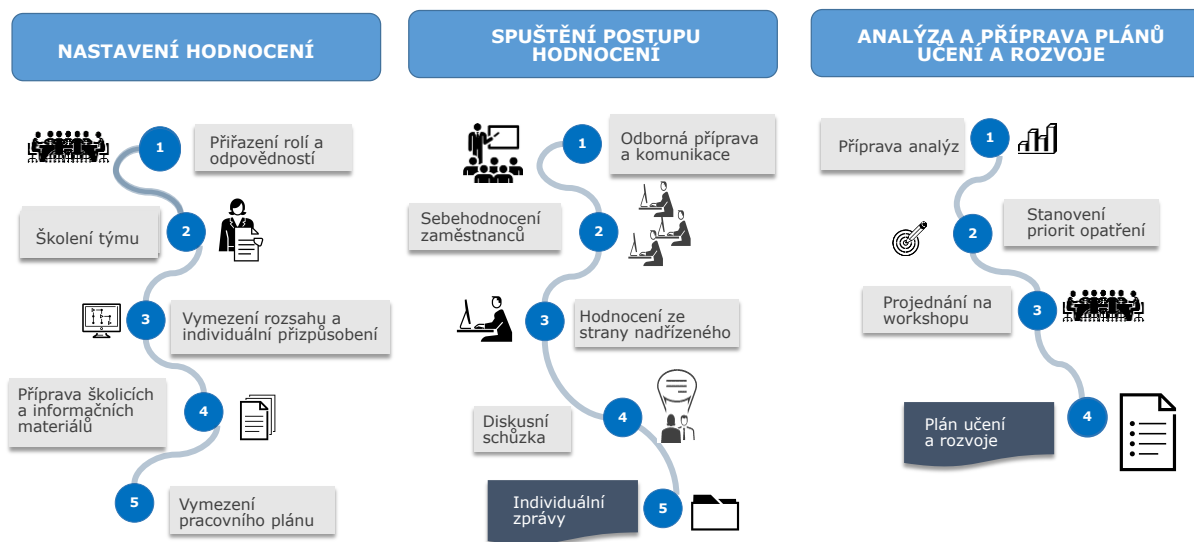


Nástroj sebehodnocení se vyznačuje vysokou pružností k provádění individuálně nastavených hodnocení na základě úkolů a dílčích úkolů, které jsou plněny v konkrétním orgánu:

- Nástroj umožňuje zaměstnancům zvolit si svou příslušnou pracovní roli, úkoly a dílčí úkoly a na základě tohoto výběru nástroj stanoví výčet kompetencí, které mají být hodnoceny podle kompetenčního rámce EU, což umožňuje individuálně přizpůsobené hodnocení konkrétního zaměstnance.
- Pracovník nadřízený zaměstnanci (nebo osoba s rozhodovací pravomocí, pokud má sebehodnocení provádět pracovník dohledu) pak provede nezávislé hodnocení kompetencí zaměstnance. Důvodem zapojení druhé osoby do hodnocení je přezkum skóre sebehodnocení a jeho úprava podle hodnocení pracovníkem dohledu.
- Zaměstnanec a nadřízený se pak sejdou, aby projednali systémem vypočtené výsledky, které pro každou hodnocenou kompetenci zahrnují sebehodnocení zaměstnance, hodnocení ze strany nadřízeného a úroveň způsobilosti podle kompetenčního rámce EU. Na tomto setkání zaměstnanec a nadřízený projednají veškeré nesrovnalosti, dle potřeby provedou úpravy hodnocení nadřízeného a vymezí návazná opatření.
- Výsledky jednotlivých sebehodnocení jsou zaznamenány v nástroji a lze je použít k analýze na úrovni instituce. Webový nástroj nabízí dvě možnosti analýzy údajů, vestavěné funkce pro analýzu jednotlivých kompetencí a poloautomatizované šablony v programu Excel pro přehled všech kompetencí dané instituce.

3 JAK NÁSTROJE POUŽÍVAT

Používání kompetenčního rámce EU a nástroje sebehodnocení vyžaduje organizaci procesu hodnocení kompetencí v rámci instituce. Následující oddíly uvádějí pokyny týkající se způsobu organizace tohoto procesu (fáze, činnosti, kroky) a způsobu používání nástrojů, zejména nástroje sebehodnocení. Niž uvedený obrázek zachycuje fáze a činnosti hodnocení kompetencí:



3.1 Fáze 1: Nastavení hodnocení

Činnost 1.1: Jmenování prováděcího týmu

Tým potřebný ke koordinaci a provádění hodnocení kompetencí by neměl být příliš početný. Jsou uvedeny tři různé role, v menších institucích by však mohl více rolí zajišťovat tentýž zaměstnanec. Role jsou následující:

- **Koordinátor:** vedoucí představitel instituce nebo jeho zástupce by měl nést celkovou odpovědnost za provádění hodnocení kompetencí a návazných opatření.
- **Manažer:** pracovník dohledu v rámci instituce EFRR / Fondu soudržnosti, který nese odpovědnost za běžné uplatňování nástrojů. Doporučuje se, aby byla manažerovi přidělena i uživatelská práva ke správě nástroje sebehodnocení.
- **Manažer lidských zdrojů:** v závislosti na institucionálním nastavení by mohl být zapojen manažer z oddělení pro lidské zdroje.

Činnost 1.2: Odborná příprava prováděcího týmu

Manažer a manažer lidských zdrojů by se měli s nástroji seznámit prostřednictvím:

- seznámení se s obsahem kompetenčního rámce EU,
- vyzkoušení funkcí nástroje sebehodnocení a šablon analýzy,
- účasti na školeních/webinářích, které případně uspořádá Komise.

Činnost 1.3: Definice zapojení zaměstnanců a možných individuálních přizpůsobení

Prováděcí tým vymezí rozsah hodnocení z hlediska zapojení zaměstnanců, možných individuálních přizpůsobení nástrojů a míru pokynů, které budou poskytnuty. Pokud jde o zapojení zaměstnanců, doporučuje se:

- aby byli zapojeni a své sebehodnocení provedli všichni zaměstnanci na provozní úrovni,

- aby byli zapojeni a své sebehodnocení provedli všichni zaměstnanci na úrovni dohledu a aby tito zaměstnanci zhodnotili kompetence zaměstnanců ve svém organizačním útvaru,
- aby se na hodnocení zaměstnanců na úrovni dohledu podíleli zaměstnanci na rozhodovací úrovni a aby tito zaměstnanci provedli své sebehodnocení.

Z hlediska individuálního přizpůsobení:

- I kdyby to bylo možné, doporučuje se neupravovat úkoly, dílčí úkoly, kompetence a úrovně způsobilosti v kompetenčním rámci EU a nástroji sebehodnocení, a to přinejmenším při prvním použití těchto nástrojů.

Pokud jde o úkoly, dílčí úkoly a kompetence:

- Je-li položka považována za položku, která pro danou instituci není důležitá, lze zaměstnancům dát pokyn, aby takovou položku nevolili. Alternativně, jak se vysvětluje v kapitole 4, je možné takovou položku vyjmout nejprve z kompetenčního rámce EU a následně z nástroje sebehodnocení. Vzhledem k tomu, že kroky, které jsou k tomu nutné, jsou časově náročné, měly by instituce pečlivě zvážit přínosy vynětí určitých položek.
- Chce-li instituce přidat položku, může tak učinit podle pokynů, které jsou uvedeny v kapitole 4. Stejně jako v případě vypuštění položky i přidání obsahu vyžaduje nejprve úpravu kompetenčního rámce EU a následně přenesení změn do nástroje sebehodnocení, přičemž platí stejné připomínky z hlediska potřebného úsilí a přínosů.

Pokud jde o úrovně způsobilosti:

- Také úrovně způsobilosti lze upravit podle pokynů uvedených v kapitole 4. Vzhledem k tomu, že tyto úrovně jsou však koncipovány jako střednědobé cíle rozvoje kompetencí a nevyužívají se k ocenění výkonnosti zaměstnanců, doporučuje se je neměnit.

Pokud jde o pokyny pro zaměstnance, existují dvě možnosti:

- Vedení vydá zaměstnancům pokyny týkající se výběru úkolů, dílčích úkolů a kompetencí podle funkcí organizačních útvarů: výhoda spočívá v tom, že výsledky hodnocení budou zaměřeny jen na relevantní kompetence; nevýhoda spočívá v tom, že tento postup neumožňuje získat úplný přehled kompetencí daných institucí.
- Vedení umožní zaměstnancům, aby si úkoly, dílčí úkoly a kompetence vybrali sami: výhoda spočívá v tom, že výsledky poskytnou širší obraz kompetencí daných institucí, a nevýhodou je, že budou zahrnuty i kompetence, které nejsou relevantní.
- Užitečným přístupem k výběru nejlepší možnosti je analyzovat korelaci mezi úkoly a dílčími úkoly v kompetenčním rámci EU a odpovědnostmi organizačních útvarů (viz obrázek níže):

Úkoly v kompetenčním rámci	Instituce			
	Útvar 1	Útvar 2	Útvar 3	Útvar 4
1. Programování	✓			
2. Nastavení systému	✓			
3. Tvorba projektu	✓	✓	✓	
4. Monitorování projektu				✓
5. Monitorování programu				✓
6. Hodnocení	✓			

Úkoly v kompetenčním rámci	Instituce			
	Útvar 1	Útvar 2	Útvar 3	Útvar 4
7. Finanční řízení na úrovni projektu	✓			
8. Finanční řízení na úrovni programu	✓			
9. Komunikace		✓		
10. Dohled nad zprostředkujícími subjekty				

Činnost 1.4: Příprava školicích a informačních materiálů

Tyto pokyny pro uživatele a propagační materiály, které jsou k dispozici na webových stránkách GR REGIO (tj. brožuru a infografiku) lze využít pro účely interního školení a komunikace. Pokud však správní orgán hodlá vypracovat dodatečné individuálně přizpůsobené materiály nebo pokyny pro zaměstnance, doporučuje se vypracovat je v této fázi.

Činnost 1.5: Vymezení pracovního plánu

Následující fáze lze provést během dvou měsíců. Při vymezení délky trvání a období sebehodnocení může instituce vzít v úvahu 1) pracovní zátěž zaměstnanců a dodržování ostatních lhůt instituce; 2) vazbu na jiné činnosti, například na přípravu plánů odborné přípravy / náboru.

Stejně tak by s ohledem na možná omezení měla instituce zvážit, zda zajištění efektivní realizace hodnocení vyžaduje externí podporu. Je-li podpora zapotřebí, bylo by možné přidělit finanční prostředky z rozpočtu programu vyhrazeného pro technickou pomoc.

Šablonu pracovního plánu obsahuje ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE.

3.2 Fáze 2: Spuštění postupu hodnocení

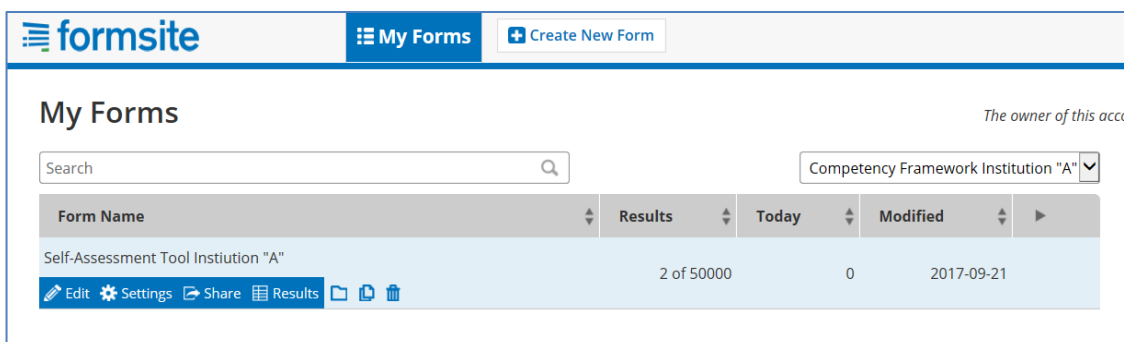
Činnost 2.1: Odborná příprava a komunikace

Před začátkem sebehodnocení se doporučuje provést tyto činnosti:

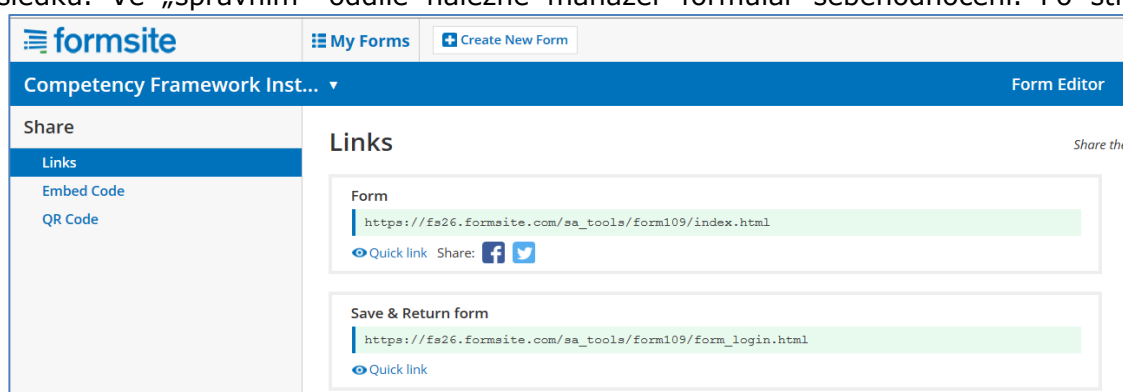
- **Školení zaměstnanců na úrovni dohledu:** toto školení by měl provést manažer / manažer lidských zdrojů s cílem poskytnout zaměstnancům na úrovni dohledu přehled o účelu a přínosech nástrojů. Školení by se mělo zaměřit na úlohu zaměstnanců na úrovni dohledu z hlediska přezkumu sebehodnocení zaměstnanců, diskusních schůzek a účasti na analýze výsledků, je-li tato účast považována za vhodnou. Doporučuje se organizovat tuto činnost jako odbornou přípravu v učebně.
- **Komunikační činnosti zaměřené na zaměstnance na provozní úrovni:** cílem je informovat zaměstnance o účelu a přínosech nástrojů a o tom, jak má být hodnocení provedeno. Pokud jde o formát, lze komunikaci buď zajistit jako informační akci, nebo využít digitálních kanálů instituce (např. e-mail, webinář, webové stránky). V menších institucích lze uspořádat jednu jedinou akci zaměřenou na zaměstnance na úrovni dohledu i provozu.
- **Individuálně přizpůsobené školení a komunikace:** instituce, které se rozhodly dát zaměstnancům pokyny týkající se výběru úkolů, dílčích úkolů a kompetencí, mohou zvážit uspořádání samostatných akcí podle organizačních útvarů.

Činnost 2.2: Zahájení hodnocení kompetencí

Manažer se přihlásí do nástroje sebehodnocení na adrese tohoto [odkazu](#)¹ pomocí



uživatelského jména a hesla, které přidělí GŘ REGIO. Jedná se o „oddíl správy“ nástroje, který obsahuje funkce pro zahájení hodnocení, monitorování odpovědí a analýzu výsledků. Ve „správním“ oddíle nalezne manažer formulář sebehodnocení. Po stisku



tlačítka „Share“ (Sdílet) systém vytvoří odkaz na nástroj sebehodnocení, který pak bude odeslán zaměstnancům.

Činnost 2.3: Sebehodnocení zaměstnanců

Pomocí odkazu se zaměstnanci dostanou na vstupní stránku nástroje sebehodnocení. Doporučuje se, aby se zaměstnanci seznámili s kroky hodnocení, které jsou na této stránce popsány, nežli s hodnocením začnou.

Když zaměstnanec poprvé vstoupí do nástroje sebehodnocení, zaregistruje se jako nový uživatel (část vlevo) a zvolí si uživatelské jméno a heslo dle svého výběru. Při příštím vstupu do nástroje použije zaměstnanec tytéž údaje, ale vstoupí jako vracející se uživatel (část vpravo).

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

Nástroj sebehodnocení vygeneruje seznam kompetencí, které mají být hodnoceny, a to podle logiky kompetenčního rámce EU, tedy podle pracovní role, úkolů a dílčích úkolů.

Na listu základních informací zaměstnanec:

- vybere příslušnou skupinu pracovních rolí z rozbalovacího seznamu, který uvádí rozhodovací úroveň, úroveň dohledu a provozní úroveň,
- projde seznam úkolů a zaškrtnutím políček vedle úkolů z nich vybere úkoly, které jsou odpovídající. Jakmile je úkol vybrán, zobrazí se dílčí úkoly. Zaměstnanec na provozní úrovni by měli projít seznam dílčích úkolů a vybrat ty, které jsou odpovídající. Zaměstnanec na rozhodovací a dohledové úrovni nemusí dílčí úkoly vybírat.
- Zaměstnanec na provozní úrovni také uvádí informace o nadřízeném, který dokončí hodnocení jeho kompetencí, a název programu, pro který se hodnocení provádí (to je důležité, neboť někteří zaměstnanci se mohou podílet na více než jednom operačním programu).

The screenshot shows a web interface for a self-assessment tool. At the top, there is a progress indicator showing '8% Complete'. Below this is a section titled 'Primary Information' with a blue header. The form contains several input fields and a list of tasks:

- Supervisor:** Andrei Benghea
- Supervisor's Email:** andrei.benghea-malaies@ro.ey.com
- Operational Programme:** Programme test
- Group of Job roles:** Operational Level (dropdown menu)
- Tasks:** A list of tasks with checkboxes:
 - Programming
 - System set-up, development of procedures and tools
 - Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting
 - Monitoring on project level
 - Monitoring on programme level
 - Evaluation
 - Financial management on project level
 - Financial management on programme level
 - Communication
 - IB Supervision
- Sub-tasks:** A list of sub-tasks under the selected task 'Monitoring on project level':
 - Technical monitoring and on the spot verifications at project level
 - Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
 - Finding and reporting irregularities
 - Procurement of goods and services under Technical Assistance

The page number '1/10' is visible at the bottom right of the form.

Zaměstnanec provede sebehodnocení pro seznam generovaných kompetencí:

- Kompetence jsou sdruženy do tří skupin: provozní kompetence, řídicí kompetence, odborné kompetence.
- Zaměstnanec hodnotí každou kompetenci podle stupnice způsobilosti v nástroji sebehodnocení. Stupnice má rozmezí 0–4 a existuje možnost „Not Applicable“ (Nevztahuje se), kterou by měli zaměstnanci využít vždy, pokud se domnívají že

určitá kompetence není vyžadována: díky využití této možnosti budou činnosti v rámci hodnocení a rozvoje cílenější.

Úroveň	Popis způsobilosti
N.A. – Nevztahuje se	Kompetence se na danou pracovní roli nevztahuje, a neměla by být hodnocena.
Úroveň 0 – Žádná znalost	Žádná znalost dané kompetence. Žádná schopnost tuto znalost uplatnit.
Úroveň 1 – Má povědomí	Základní znalost dané kompetence (například obecné pojmy). Základní schopnost použít znalost na každodenní úkoly (např. identifikovat a zkoumat různé aspekty, chápat a interpretovat dokumentaci a situace).
Úroveň 2 – Je vyškolen	Dobrá pracovní znalost dané kompetence. Schopnost použít znalost na každodenní úkoly (např. identifikovat kritické aspekty, navrhnout řešení a vypracovat příslušnou dokumentaci).
Úroveň 3 – Středně pokročilý	Důkladná znalost dané kompetence. Rozsáhlá schopnost použít znalost při každodenních úkolech (např. radit ostatním, vypracovat nové přístupy, zvolit správný postup v širším kontextu).
Úroveň 4 – Expert	Rozsáhlá expertní znalost a dovednosti v oblasti dané kompetence. Schopnost upozornit na (ne)výhody každého z procesů souvisejících s kompetencí a propojit je do širšího obrazu. Schopnost poskytovat individuálně přizpůsobené poradenství a podpořit toto poradenství odpovídajícími argumenty podle konkrétního kontextu při reakci na interní a externí dotazy a připomínky. Je ostatními vnímán jako vzor pro danou roli, který je v oblasti dané kompetence schopen vést nebo učit jiné.

Poté, co dokončí sebehodnocení u každé skupiny kompetencí, může zaměstnanec v rámečku uvést doplňující kvalitativní připomínky. Pozn.: Pokud zaměstnanec žádné připomínky nemá, měl by uvést „Bez připomínek“.

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

N.A. - Not Applicable The competency is not applicable to the job role.

Level 0 - No knowledge No knowledge of the competency.
No ability to apply the knowledge.

Level 1 - Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts)

1 MA.O.C1 - ESIF EU/
National legal acts - General ?

N/A MA.O.C2 - National strategic documents
(e.g. National Development Strategies,
relevant thematic and sectoral policies) ?

3 MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ?

Pozn.: Není-li určitý oddíl vyplněn, objeví se hlášení „chyby“.

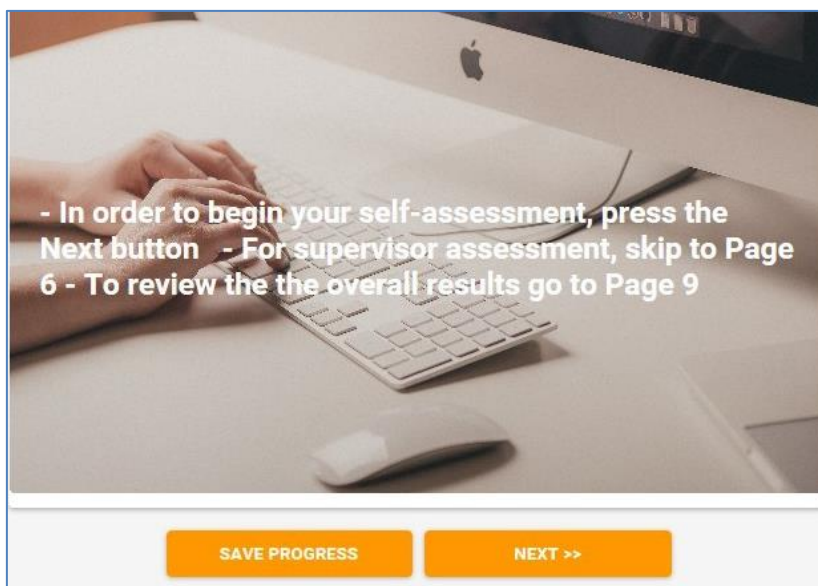
Pokud zaměstnanec potřebuje kdykoli sebehodnocení přerušit, je na konci každé stránky k dispozici tlačítko „SAVE PROGRESS“ (ULOŽIT PRŮBĚŽNÉ VÝSLEDKY). Pro návrat k hodnocení použije zaměstnanec uložený odkaz a přihlásí se jako vracející se uživatel (viz krok 3).

Jakmile zaměstnanec vyplní sebehodnocení pro všechny kompetence, obdrží oznámení, že z jeho strany je vyplňování dokončeno, a je vyzván, aby příslušnému nadřízenému sdělil uživatelské jméno a heslo.

Činnost 2.4: Hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízeného

Nadřízený se přihlásí do nástroje sebehodnocení, aby provedl hodnocení kompetencí zaměstnance. Použije k tomu postup pro vracejícího se uživatele s uživatelským jménem a heslem, které mu poskytl příslušný zaměstnanec.

Hodnocení ze strany nadřízeného a zaměstnance probíhá na různých stránkách nástroje sebehodnocení. Po přihlášení je nadřízený vyzván, aby přešel do jemu určeného oddílu hodnocení. Jakkoli jsou výsledky zaměstnance viditelné, nemělo by se do nich nahlížet, aby se předešlo zkreslení.



Nadřízený provede hodnocení kompetencí zaměstnance.

46% Complete

Supervisor Assessment of Proficiency Level

Management Competencies

3	<input checked="" type="checkbox"/>	MA.M.C2 - Decision making
3	<input checked="" type="checkbox"/>	MA.M.C6 - Multi-level stakeholder management
3	<input checked="" type="checkbox"/>	MA.M.C8 - Result orientation

Jakmile je hodnocení dokončeno, objeví se oddělovací stránka, která signalizuje konec hodnocení. Nadřízený uloží výsledky, informuje zaměstnance o tom, že hodnocení bylo dokončeno, a naplánuje diskusní schůzku se zaměstnancem.

54% Complete

The competency assessment is now complete

The next pages will present the following results:

1. Employee self-assessment
2. Supervisor assessment of the employee
3. Desired proficiency level of the employee

Click here for additional information concerning the interpretation of results - Less information

6/10

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Činnost 2.5: Výsledky hodnocení a diskusní schůzka

Zaměstnanec a nadřízený se sejdou, aby projednali výsledky hodnocení kompetencí.

Doporučuje se uspořádat toto jednání formou osobní schůzky.

- Účelem jednání je analyzovat výsledky sebehodnocení, určit silné oblasti a oblasti ke zlepšení a dohodnout se na návazných opatřeních v oblasti rozvoje kompetencí.
- Výsledky hodnocení se zobrazí z hlediska sebehodnocení zaměstnance, hodnocení nadřízeného, požadované úrovně způsobilosti předem nastavené v nástroji, která představuje střednědobý cíl v oblasti rozvoje kompetencí.
- Pokud dojde k zásadní nesrovnalosti mezi hodnocením ze strany nadřízeného a zaměstnance, měly by být výsledky hodnocení upraveny.
- Je důležité, aby se úprava odrazila v hodnocení nadřízeného, neboť toto hodnocení se zobrazí v jednotlivých zprávách o hodnocení a objeví se ve výpočtu výsledků úrovně instituce.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Po skončení jednání lze do systému zadat závěry týkající se silných oblastí a oblastí vyžadujících další zlepšení.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*

I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

Nadřízený pak potvrdí, že jsou všechna pole správně vyplněna, stiskne „Next“ (Další) a objeví se stránka „Submit“ (Odeslat). Po stisku tlačítka odeslání již nelze výsledky upravovat.

92% Complete

Please press the Submit button to complete the Assessment

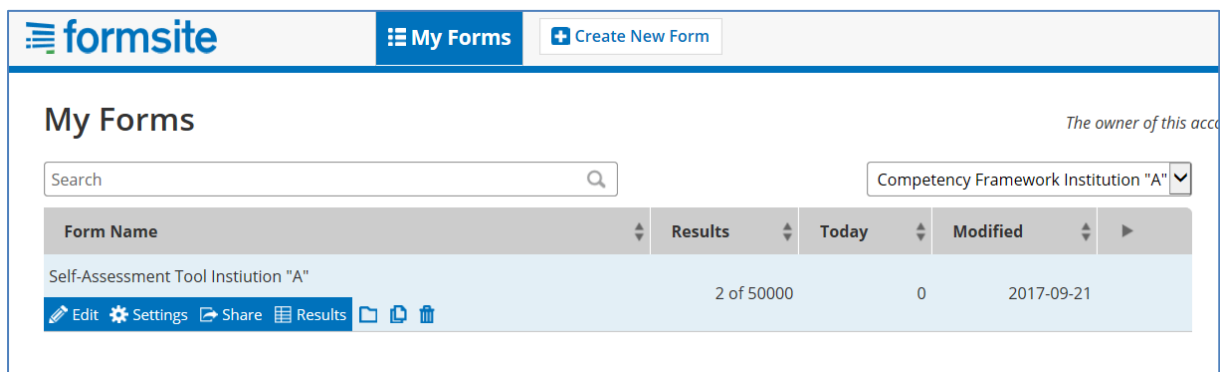
<< PREVIOUS

SAVE PROGRESS

SUBMIT

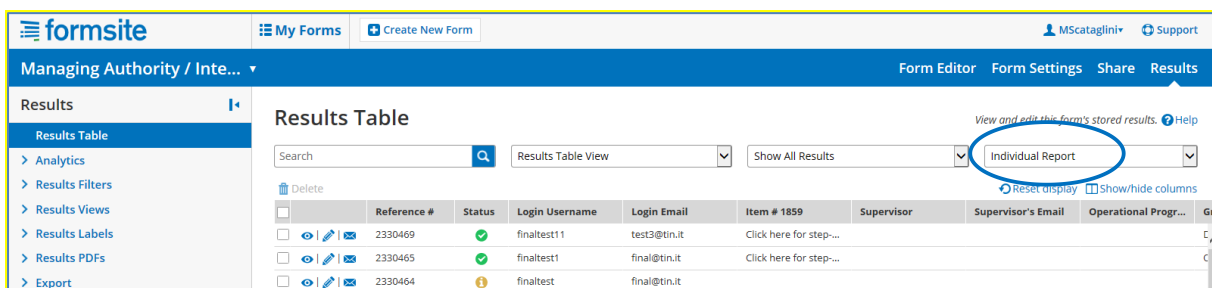
Činnost 2.6: Generování individuálních zpráv o hodnocení

Manažer vstoupí do oblasti správy nástroje a klikne na tlačítko „Results“ (Výsledky).



Na nové obrazovce může manažer pročíst seznam dokončených individuálních hodnocení, která označuje „zelený status“.

Pro odeslání individuální zprávy o hodnocení manažer nejprve zvolí z rozbalovací nabídky v pravé horní části stránky možnost „Individual“ a následně klikne na ikonku „obálky“ umístěnou vlevo od uživatelského jména zaměstnance.



Na obrazovce „Email result“ (Zaslat výsledek e-mailem), která se objeví, vyplní manažer jednotlivá pole uvedená na snímku obrazovky:

- E-mail: e-mail zaměstnance
- Oznámení: dle nastavení
- Formát: Výsledky v PDF
- Výsledky v PDF: Tabulka
- Zobrazení výsledků: Individuální zpráva
- Vložit sdělení (nepovinné)
- Stisknout „Send“ (Odeslat)

Výsledky individuálního hodnocení zobrazují tři hodnoty, které byly projednány na schůzce zaměstnance a nadřízeného v rámci zpětné vazby, jmenovitě: sebehodnocení, hodnocení ze strany nadřízeného a požadovanou úroveň způsobilosti. Pro větší důraz na hodnocení ze strany nadřízeného zobrazuje individuální zpráva toto hodnocení v samostatném sloupci vpravo (viz obrázek).

Login Username	hjfshfius
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fd dsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Poznámka: Kompetence, u nichž nadřízený vyznačil „N.A.“ (Nevztahuje se), se ve zprávě objevují jako číslo v rozmezí 107–110.

3.3 Fáze 3: Analýza a vypracování plánu učení a rozvoje

Činnost 3.1: Příprava analýz na úrovni instituce

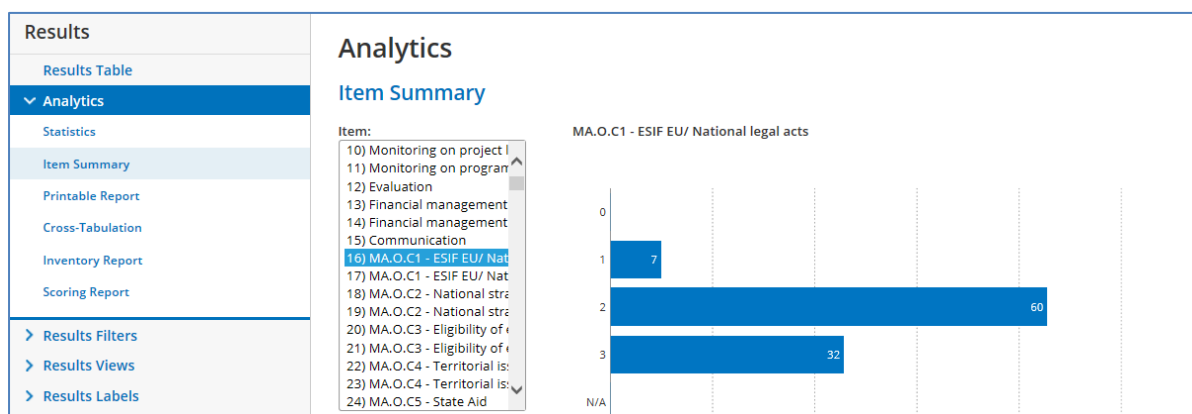
Manažer se přihlásí do nástroje sebehodnocení a vstoupí na stránku „Results“ (Výsledky).

Z tohoto oddílu lze provést dva druhy analýz instituce: pro jednotlivou kompetenci nebo pro všechny kompetence.

Analýzy na úrovni instituce pro jednotlivé kompetence

Klikněte na tlačítko „Analytics“ (Analytická data), následně na „Item Summary“ (Souhrn položek) a zvolte kompetenci ze seznamu. Pro zvolenou kompetenci se vygeneruje graf popisující rozložení zaměstnanců (kteří provedli hodnocení pro takovou kompetenci) podle úrovně způsobilosti na základě hodnocení nadřazeného.

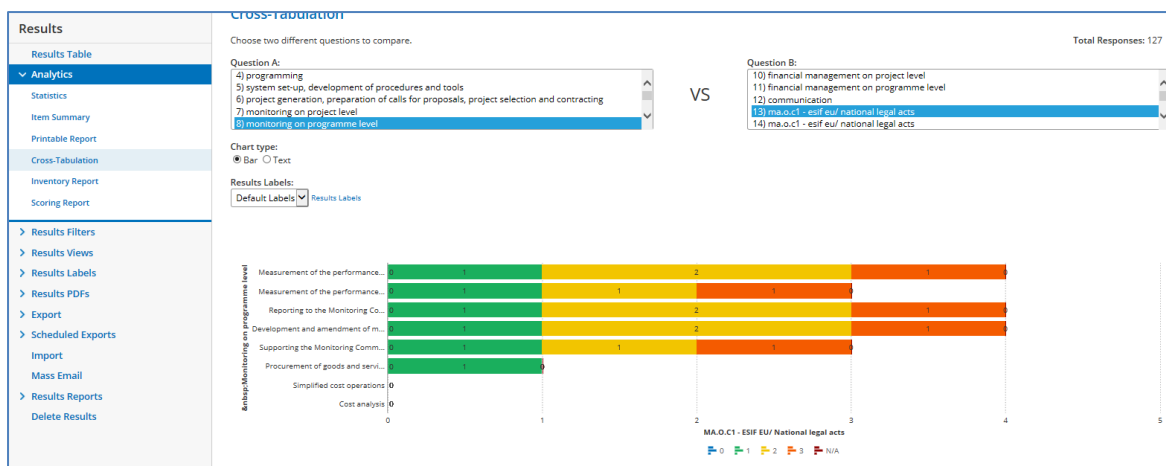
Například v následujícím grafu pro kompetenci MA.O.C1 – Unijní/vnitrostátní právní akty týkající se ESI fondů existuje 7 zaměstnanců s úrovní způsobilosti hodnocenou stupněm 1, 60 s úrovní způsobilosti hodnocenou stupněm 2 a 32 s úrovní způsobilosti hodnocenou



stupněm 3.

Analýzu individuální kompetence lze omezit podle úkolu kliknutím na tlačítko „Analytics“ (Analytická data) a pak na „Cross-Tabulation“ (Kontingenční tabulka). Vzhledem k tomu, že tato kompetence je spojena s více úkoly, je tato analýza přínosná například pro nadřazeného v určitém organizačním útvaru, který chce analyzovat způsobilost zaměstnanců útvaru ve vztahu ke konkrétní kompetenci.

Za tímto účelem stiskněte tlačítko „Cross-Tabulation“ (Kontingenční tabulka), následně pod „Question A“ (Otázka A) zvolte úkol a pod „Question B“ (Otázka B) kompetenci. Tabulka níže například uvádí výsledky hodnocení pro kompetenci MA.O.C1 – Unijní/vnitrostátní právní akty týkající se ESI fondů, a to jen pro zaměstnance, kteří plní úkol „Monitorování na úrovni programu“.



Tabulka uvádí podrobnosti výsledků podle dílčích úkolů, a tudíž například pro dílčí úkol „Měření výkonnosti DoP / opatření (plánování, monitorování, prognózování, revize) existuje jeden zaměstnanec s úrovní způsobilosti 1, 2 zaměstnanci s úrovní způsobilosti 2 a 1 zaměstnanec s úrovní způsobilosti 3.

Analýza na úrovni instituce pro všechny kompetence

Účelem je získat analýzu všech kompetencí na úrovni instituce pomocí agregování výsledků hodnocení jednotlivých kompetencí všech zaměstnanců. Postup spočívá v extrakci nezpracovaných dat v programu Excel z nástroje sebehodnocení a jejich vložení do poloautomatické šablony v programu Excel (viz „Institution_analysis_Template“, kterou obsahuje ANNEX 4: INSTITUTION-LEVEL ANALYSIS TEMPLATES).

Jsou staženy dva samostatné soubory nezpracovaných dat za provozní zaměstnance, resp. jiné než provozní zaměstnance (zaměstnance na úrovni dohledu a rozhodování), které se vloží do různých tabulek šablon pro analýzu na úrovni instituce.

Pro stažení nezpracovaných dat se provádějí následující operace:

- V nabídce vpravo na stránce výsledků klikněte na „Export“
- Z rozbalovacího menu „Results View“ (Zobrazení výsledků) vyberte „Institution Report“ (Zpráva za instituci)
- V nabídce „Results Filter“ (Filtr výsledků) vyberte „Operational“ (Provozní) pro zaměstnance na provozní úrovni a „Non-Operational“ (Jiné než provozní) pro data týkající se všech ostatních zaměstnanců.
- Stiskněte zelené tlačítko Export pro stažení výsledků v programu Excel
- Chcete-li obdržet výsledky e-mailem, klikněte na možnost „Email me“ (Zaslat e-mailem), vložte e-mailovou adresu a stiskněte Export

formsite My Forms Create New Form

Managing Authority / Inte... ▾

Results

- Results Table
- Analytics
- Results Filters
- Results Views
- Results Labels
- Results PDFs
- Export
- Results
- Attachments
- Scheduled Exports
- Import
- Mass Email
- Results Reports
- Delete Results

Export

Results format:

Summary Detail Formsite Import (Backup) PDF

Data delimiter:

Excel Comma-separated (CSV) Custom

Results View:

Institution Report ▾ Results Views

Results Filter:

No Filter Results Filters

Operational Results Labels

Non-operational

Complete

Restrict by date...

Results to export:

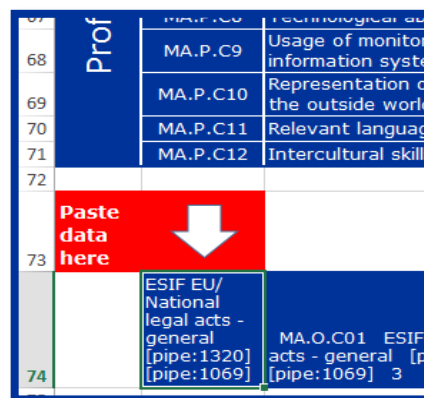
103 (all)

Data delivery:

I'll wait Email me at: purchasing@comparex.be

Jakmile jsou obdrženy soubory v Excelu pro provozní a jiné než provozní zaměstnance:

- Uložte excelovské soubory.
- Otevřete každý soubor a zkopírujte výsledky kliknutím na buňku A1 a stiskem CTRL+SHIFT+ → + ↓.
- Vložte zkopírovaná data do příslušné tabulky poloautomatizované šablony v programu Excel.
- Po vložení dat do šablony se vygenerují dvě zprávy o hodnocení instituce.



První analýza uvádí pro každou hodnocenou kompetenci celkový počet zaměstnanců hodnocených u dané kompetence a jejich rozložení podle hodnocení nadřazeného. To poskytuje jasný obraz celkové úrovně rozvoje kompetencí v rámci instituce; nejsou však uvedeny žádné údaje týkající se střednědobých cílů zaměstnanců, což ztěžuje určení nevhodnějších rozvojových opatření.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

Druhý typ analýzy je úplnější, neboť zachycuje skutečnost, že požadovaná úroveň způsobilosti se může lišit v závislosti na výběru úkolů a dílčích úkolů ze strany zaměstnanců. Rozložení zaměstnanců podle úrovně hodnocené způsobilosti² proto zohledňuje požadovanou úroveň způsobilosti každého zaměstnance.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Například ve výše uvedeném obrázku existuje celkem šest zaměstnanců, kteří by měli mít očekávanou úroveň způsobilosti 2 pro provozní kompetenci „MA.O.C43 Znalost inženýrství příslušného odvětví“. Mezi těmito šesti jsou tři zaměstnanci, kteří již dosáhli střednědobého rozvojového cíle, a tři, kteří tento cíl již překročili.

Činnost 3.2: Analýza výsledků a stanovení priorit opatření

Cílem je určit kompetence, které instituce hodlají zlepšit, a způsob, jakým to mají učinit, a to na základě důkazních informací obsažených v analýzách hodnocení instituce.

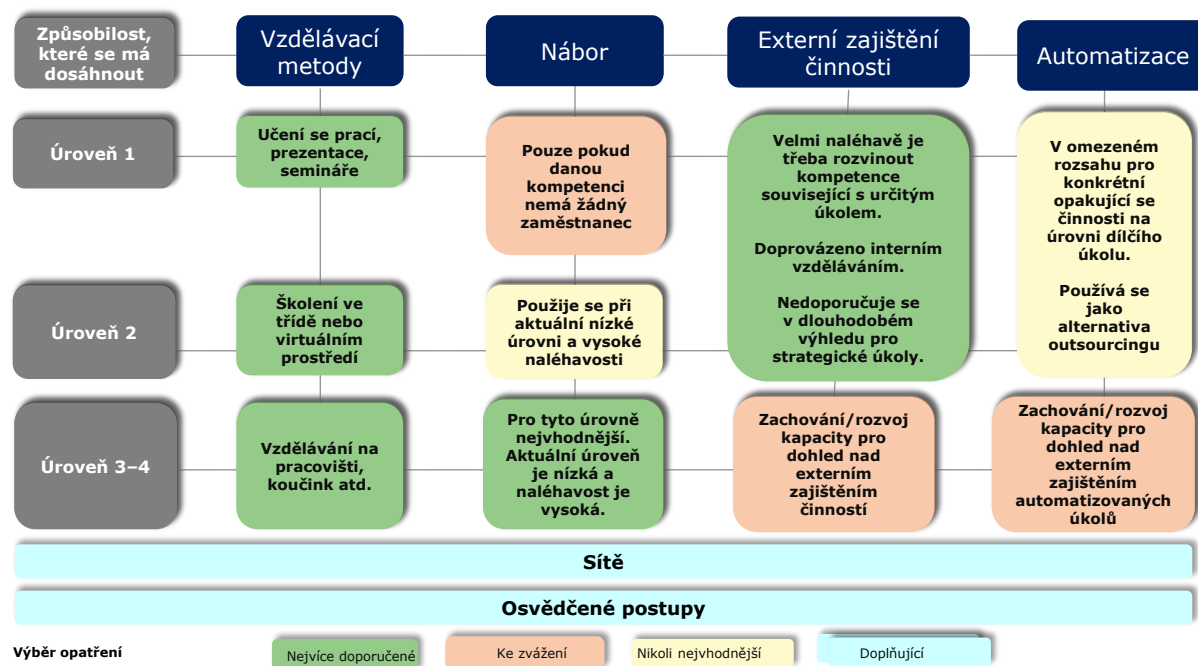
Pro tuto činnost je nanejvýš důležité aktivní zapojení ze strany vedení instituce. Činnost vyžaduje hlubokou znalost instituce a kontextu programového životního cyklu (např. aktuální stav, plánované činnosti, výzvy).

² Viz výše: úroveň způsobilosti vyhodnocená nadřazeným pro zaměstnance na provozní úrovni a úroveň způsobilosti nadřazených hodnocená pracovníkem na rozhodovací úrovni.

Pro stanovení priorit kompetencí neexistuje žádný jedinečný přístup nebo univerzální metodika. Doporučuje se provést systematickou analýzu výsledků u každé kompetence a vybrat kompetence, které je třeba dále rozvíjet.

Jakmile jsou kompetence určeny, je dalším krokem výběr nejvhodnějšího přístupu k rozvoji kompetencí. K možnostem patří odborná příprava, nábor, outsourcing (využití externí odbornosti), robotická automatizace procesu, zapojení do sítí učení a učení z osvědčených postupů, a to včetně vzájemného učení ve skupinách (peer learning).

Za účelem usnadnění výběru metod a opatření pro rozvoj kompetencí byl vypracován metodický rámec, který je uveden v obrázku níže:



Zásady metodického rámce lze shrnout takto:

- **Upřednostňovanou možností pro rozvoj kompetencí je odborná příprava.** Volba nejvhodnější školicí metody by měla zohledňovat úroveň způsobilosti, které má být dosaženo. Vyšší úrovně způsobilosti se pojí s více interaktivními metodami. Za tímto účelem představuje teoretický referenční základ Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů:

Vzdělávací metoda	Definice
Pro dosažení kompetenční úrovně 3 a 4	
Vzdělávací programy založené na intervizi	Intervize je svépomocná metoda používaná mezi osobami na téže úrovni nebo kolegy pro vzájemnou pomoc s řešením problémů, s nimiž se jednotlivci setkávají v rámci zaměstnání. Někdy je k dispozici moderátor.
Vzdělávání na pracovišti	Individuální přístup na základě „učení se prací“, kdy zaměstnanec získává nové kompetence v rámci běžné pracovní situace. Při plnění úkolů je zaměstnanci poskytována přímá zpětná vazba. Osoba, která zaměstnance školí, mu dává příkazy a poskytuje zpětnou vazbu.
Koučink a podpora výkonosti	Individuální podpora na pracovišti týkající se technických a/nebo osobních pracovních témat. Tato podpora je k dispozici interně (ze strany manažera nebo jiné osoby v rámci organizace) nebo externě (externí kouč).
Řízená diskuse za účasti odborníků	Akce, na níž mají zaměstnanci příležitost řešit technické problémy, se kterými se setkali při práci, a v souvislosti s těmito problémy se dozvědět rady, tipy, nápady a řešení.
Pro dosažení kompetenční úrovně 2	
Úkoly v (virtuální) učebně	Skupina zaměstnanců, kteří se chtějí naučit více v oblasti určitých kompetencí. Mohou se sejít na jednom místě fyzicky, nebo se setkat virtuálně.
Skupinové úkoly	Skupina zaměstnanců dostane úkol, který musí kolektivně splnit.

Vzdělávací metoda	Definice
Interaktivní herní cvičení	Interaktivní herní cvičení je proces, který v rámci odborné přípravy používá herní řešení a pojmy, aby příprava studujícího více zaujala. Účastníci navzájem soutěží přímo s jednou nebo více osobami, nebo se individuálně zapojují do interaktivní hry, která určitým způsobem odměňuje vzdělávací výkon.
Pro dosažení kompetenční úrovně 1	
Učení s využitím internetu	Spustitelný soubor s kurzem, který lze zaslat e-mailem a který lze spustit samostatně na osobním počítači nebo jej lze nahrát do vhodně konfigurovaného systému pro řízení vzdělávání. Umožňuje studium vlastním tempem a zahrnuje textový obsah, statickou grafiku, animace a periodické interakce za účelem motivace a připomenutí.
Angažující prezentace	Interaktivní metoda k zapojení skupiny osob do diskuse na určité téma. Může mít podobu diskuse, debaty, vyprávění příběhů, otázek a odpovědí apod.

Školící organizace má dvě možnosti: tj. účast na stávajících školeních, nebo uspořádání konkrétně uzpůsobených akcí pro danou instituci. Výběr metody by měl zohledňovat „ekonomickou výhodnost“ na základě 1) příslušnosti a 2) nákladů (součin počtu školených osob a nákladů na školení jednoho účastníka).

- **Nábor** se navrhuje v případě, že je stávající úroveň rozvoje určité kompetence v porovnání s požadovanou úrovní nízká a existuje naléhavá potřeba tuto mezeru vyplnit. Nábor by měl být zvažován zejména za účelem internalizace zdrojů s úrovní způsobilosti 3 nebo 4 k vyplnění konkrétní mezery v oblasti kompetencí, kterou nelze rychle odstranit pomocí odborné přípravy.
- **Outsourcing za účelem zajištění externí odbornosti** pro vyplnění konkrétních mezer v oblasti kompetencí by měl být vždy zvažován v korelaci s jedním nebo více úkoly či dílčími úkoly. U strategických úkolů může instituce zvážit outsourcing jen jako dočasné řešení, dokud nebudou interní kompetence dostatečně rozvinuté. Také se doporučuje zahrnout do oblasti outsourcingu činnosti týkající se rozvoje kompetencí. U jiných než strategických úkolů lze o outsourcingu uvažovat jako o dlouhodobé možnosti, určitá minimální úroveň kompetencí by se však měla rozvíjet i v rámci instituce.
- **Robotická automatizace procesu** znamená zavedení specializovaného softwaru k provádění opakujících se dílčích úkolů. S přihlédnutím k požadavkům e-soudržnosti v oblasti elektronické výměny dat a k povaze dílčích úkolů by bylo možné robotickou automatizaci procesů použít u konkrétních aspektů oceňování projektů, administrativních kontrol a kontrol způsobilosti a ověřování žádostí o platbu. Měla by být vypracována případová studie použití, která by umožnila předem posoudit potenciál konkrétní aplikace, instituce by tedy neměly tuto možnost zvažovat pro účely řešení nejnaléhavějších mezer v kompetencích.
- **Účast ve vzdělávacích sítích:** Existuje řada vzdělávacích sítí týkajících se kompetencí, které jsou zřízeny na evropské úrovni a jsou provozovány buď Komisí, nebo akademickými institucemi³. Účast by měla být ve vztahu k výše uvedeným možnostem vzdělávání považována za doplňkovou.
- **Osvědčené postupy:** jedná se o osvědčené postupy v oblasti rozvoje kompetencí, které jsou k dispozici na webových stránkách GŘ REGIO⁴. Podobně jako účast ve vzdělávacích sítích by i osvojování osvědčených postupů, a to i formou vzájemného učení, mělo být považováno za doplňkovou vzdělávací možnost.

Jako výstup této činnosti se doporučuje doplnit do „Šablony pro analýzu na úrovni instituce“ seznam kompetencí vybraných pro zlepšování a zvolenou vzdělávací metodu,

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

pokud možno s časovým plánem. Tyto informace budou předloženy širší skupině zúčastněných subjektů dané instituce dle popisu v následující činnosti,

Kód	Kompetence	Celkový počet hodnocených zaměstnanců	Hodnocená úroveň 1	Hodnocená úroveň 2	Hodnocená úroveň 3	Hodnocená úroveň 4	Vybráno k dalšímu rozvoji	Metoda rozvoje kompetencí	Časový rozvrh
MA.O.C1	Unijní/vnitrostátní právní akty týkající se ESI fondů						ANO	Odborná příprava	3. čtvrtletí 2018
MA.O.C2	Vnitrostátní strategické dokumenty (např. národní strategie rozvoje, příslušné tematické a odvětvové politiky)								
MA.O.C3	Pravidla způsobilosti výdajů obsažená v unijních a vnitrostátních právních aktech, pokynech a metodikách, včetně rozsahu podpory								

Činnost 3.3: Workshop k projednání výsledků

Cílem této činnosti je sdílet výsledky hodnocení kompetencí a plánovaná opatření k rozvoji kompetencí se širší skupinou zúčastněných subjektů instituce a získat souhlas osoby s rozhodovací pravomocí.

Na workshopu se mohou podílet vnitrostátní školy v oblasti veřejné správy, aby podpořily určování nabídek vzdělávání relevantních pro potřeby institucí.

Činnost 3.4: Vypracování plánu učení a rozvoje

Na konci hodnocení se institucím doporučuje vypracovat plán učení a rozvoje, který shrnuje výsledky hodnocení a plánovaná opatření k rozvoji kompetencí.

Je dobré sladit plánování zdrojů z rozpočtu pro technickou pomoc v rámci operačního programu, který instituce řídí/provádí, s činnostmi zařazenými do plánu učení a rozvoje. Šablonu plánu učení a rozvoje obsahuje ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE a tato šablona zahrnuje následující prvky:

- oblast působnosti a metodiku sebehodnocení,
- výsledky hodnocení kompetencí na úrovni instituce,
- okamžitá opatření k rozvoji kompetencí: vybrané vzdělávací metody a opatření pro řešení mezer v kompetencích a harmonogram provádění,
- rozbor způsobu použití nástroje v budoucnosti zahrnující aspekty odpovědnosti, postupy provádění a požadavky na zdroje,
- prováděcí plán pro okamžitá opatření a příprava na budoucí používání.

Při vypracování plánu by instituce mohly také posoudit, zda existují úpravy organizační struktury, které by bylo možno zvážit na základě seznamu úkolů a dílčích úkolů zařazených do kompetenčního rámce EU. Umožnilo by to další vyjasnění, pokud jde o rozdělení rolí a odpovědností mezi organizační útvary.

4 JAK NÁSTROJE PŘIZPŮSOBIT POTŘEBÁM

4.1 Přizpůsobení kompetenčního rámce EU

Chce-li instituce nástroje přizpůsobit svým potřebám, doporučuje se nejprve všechny změny zdokumentovat ve verzi kompetenčního rámce EU v programu Excel.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

Z praktického hlediska přizpůsobení znamená následující kroky:

- Pokud se přidává nový úkol: prvním krokem je upřesnit dílčí úkoly, pak k nim přidružit stávající a nové kompetence a přiřadit úrovně způsobilosti, a to pro všechny pracovní role.
- Pokud se přidává nový dílčí úkol: prvním krokem je přidružit stávající a nové kompetence a přiřadit úrovně způsobilosti, a to pro všechny pracovní role.
- Pokud se přidává nová kompetence: měla by být přiřazena stávajícím dílčím úkolům pro zaměstnance na provozní úrovni i k ostatním pracovním rolím.
- Je-li třeba změnit úrovně způsobilosti, lze to provést pouhou náhradou stávajících úrovní novými.
- Rovněž se doporučuje, aby byly všechny změny v souboru vizuálně sledovány.

4.2 Přizpůsobení nástroje sebehodnocení

4.2.1 Jak přidat/upravit úkoly

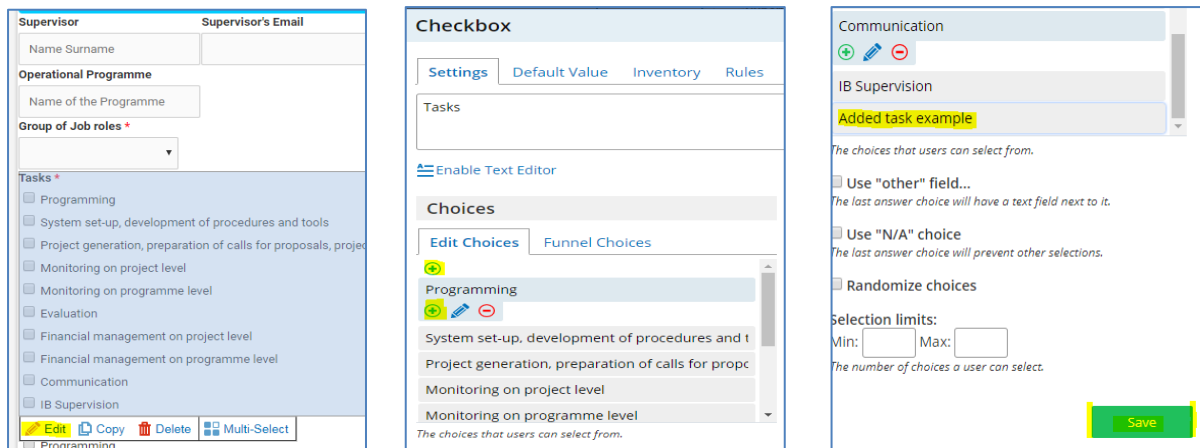
Požadováno

- Přístup manažera k nástroji sebehodnocení
- Kompetenční rámec EU

Pokyny

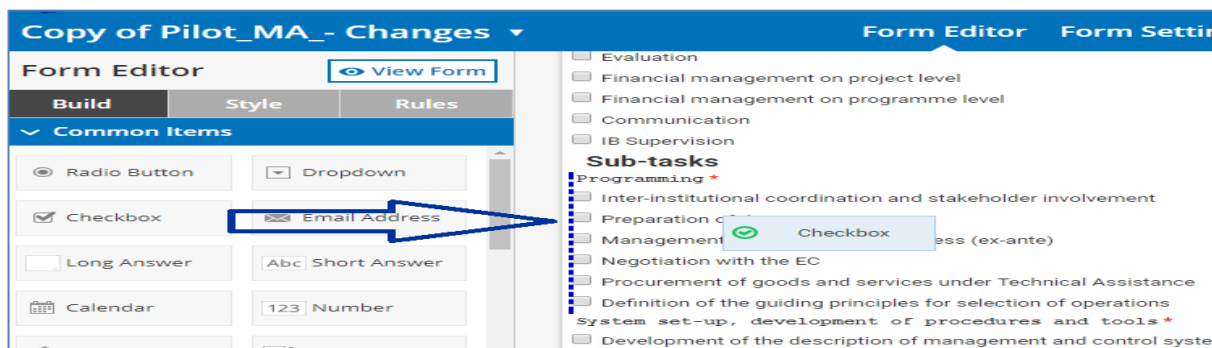
1. Přihlaste se na stránku formuláře a stiskněte tlačítko „Edit“ (Upravit) u formuláře vaší instituce.
2. Přejedte kurzorem na rámeček s úkoly a stiskněte tlačítko „Edit“ (Upravit) vlevo dole.

3. V záložce „Edit Choices“ (Upravit volby) stiskněte tlačítko + v kroužku pro přidání nových úkolů NEBO tlačítko tužky pro úpravu názvu úkolu.
4. Stiskněte zelené tlačítko „Save“ (Uložit) v dolní části okna.
5. Ve formuláři se vám objeví přidání/upravený úkol.

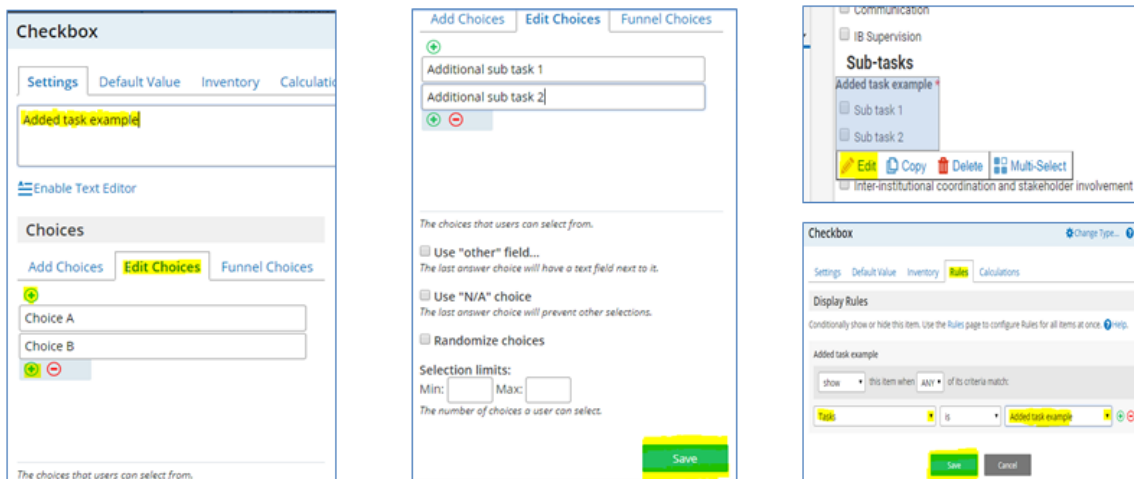


Pozn.: pokud nechcete přidat dílčí úkoly, přeskočte na krok 11.

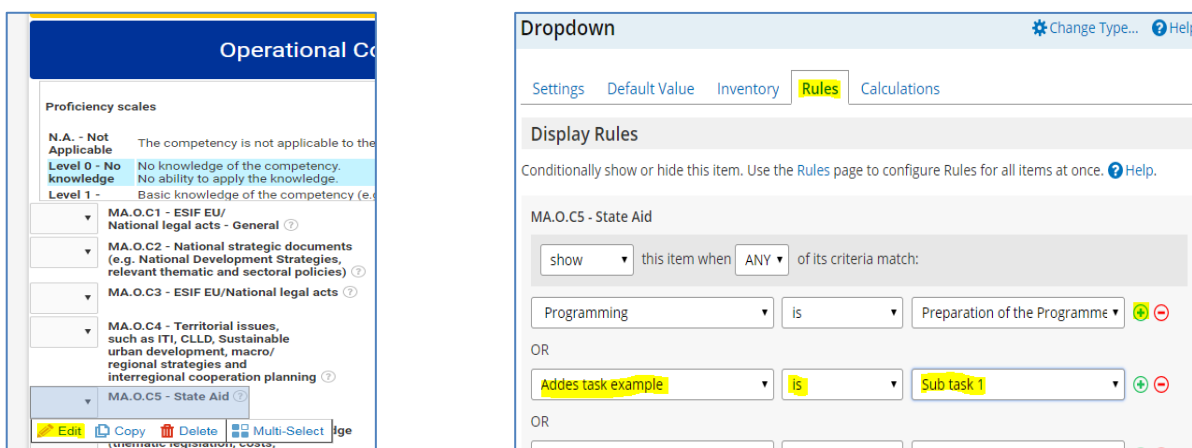
6. Pro přidání nového seznamu dílčích úkolů z nabídky **Common Items** (Společné položky) vlevo stiskněte a přetáhněte „Checkbox“ (Zaškrťovací pole) kamkoli pod nadpis Subtasks (Dílčí úkoly).
7. V okně zaškrťovacího pole pod nadpisem Choices (Volby) klikněte na „Edit Choices“ (Upravit volby). Stiskněte tlačítko + pro přidání dílčích úkolů nebo vymažte text „Choice A“ (Volba A) nebo „Choice B“ k pojmenování dodatečných dílčích úkolů.



8. Jakmile jsou přidány všechny dílčí úkoly, stiskněte zelené tlačítko „Save“ (Uložit) v dolní části.
9. Přejedte kurzorem nad rámečkem přidaného textu a stiskněte tlačítko „Edit“ (Upravit).
10. Na horní liště stiskněte „Rules“ (Pravidla). Z rozbalovací nabídky v dolní části vyberte „Tasks“ (Úkoly) „is“ (jsou) a „Added task example“ (Příklad přidaného úkolu) (tím stanovíte „pravidlo“, že tento rámeček se bude objevovat pouze v případě, že je zvolen „Příklad přidaného úkolu“ z nabídky Úkoly).



11. Pro určení kompetencí souvisejících s novými dílčími úkoly musíte stanovit „pravidla“ u každé z kompetencí. Za tím účelem přejděte na stranu 3, přejděte na kompetence, které byste chtěli přidat k novým úkolům a dílčím úkolům, a klikněte na tlačítko „Edit“ (Upravit).
12. Na horní liště stiskněte „Rules“ (Pravidla). Přidejte nové pravidlo stiskem zeleného tlačítka + a vyberte příslušné pravidlo (v našem příkladu se objeví MA.O.C5, pokud „příklad přidaného úkolu“ je „dílčí úkol 1“).



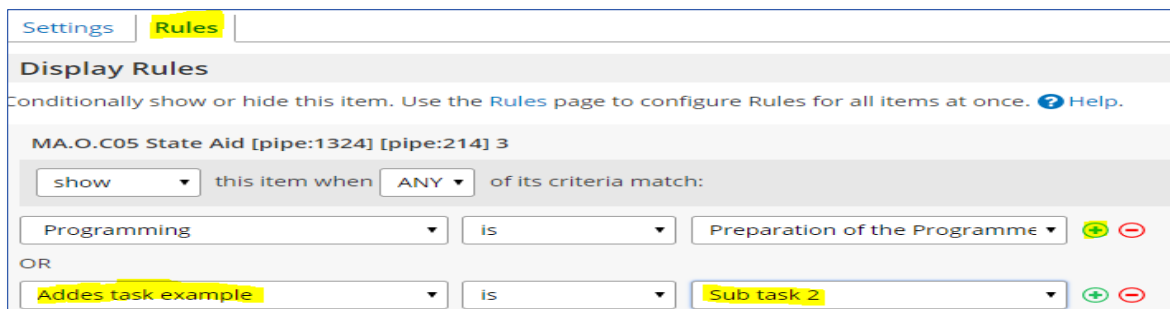
13. Postup zopakujte pro všechny příslušné kompetence v oddíle „Self-assessment“ (Sebehodnocení).
14. Pro přidání hodnocení provedeného nadřizným přejděte dolů na oddíl sebehodnocení a zopakujte tentýž postup pro tytéž kompetence, které jste vybrali v předchozím kroku.
15. Pro určení požadované úrovně týkající se každé kompetence přejděte dolů na stránku výsledků (9) a vyberte příslušnou požadovanou úroveň pro každou kompetenci. Příklad: Jestliže dílčí úkol 1 vyžaduje úroveň způsobilosti 3 pro MA.O.C5 – Státní



podpora, přejeďte kurzorem na příslušné pole a stiskněte tlačítko „Edit“.

16. V horní liště klikněte na „Rules“ (Pravidla), přidejte nové pravidlo volbou příslušné možnosti z rozbalovacího menu a stiskněte tlačítko „Save“ (Uložit).

17. Tento postup zopakujte pro každou z přidanych kompetencí a jejich příslušných požadovaných úrovní.



Pozn.: Chcete-li upravit úkol/dílčí úkol, mějte na paměti, že každý z nich je „propojen“ s konkrétním souborem kompetencí, jak uvádí excelovská tabulka Kompetenční rámec GR REGIO. Chcete-li upravovaný úkol přizpůsobit novým požadavkům, ujistěte se, že jste provedli i změnu „propojených“ kompetencí.

4.2.2 Jak změnit požadované úrovně způsobilosti

Jako příklad vezměme situaci, kdy zaměstnanec, který plní úkol „Příprava programu“ (v rámci úkolu Programování), má požadovanou úroveň způsobilosti 3 v kompetenci MA.O.C5 – Státní podpora. Pokud se rozhodnete, že tato úroveň způsobilosti by měla být 2, a nikoli 3, postupujte při provádění potřebných změn podle následujících pokynů.

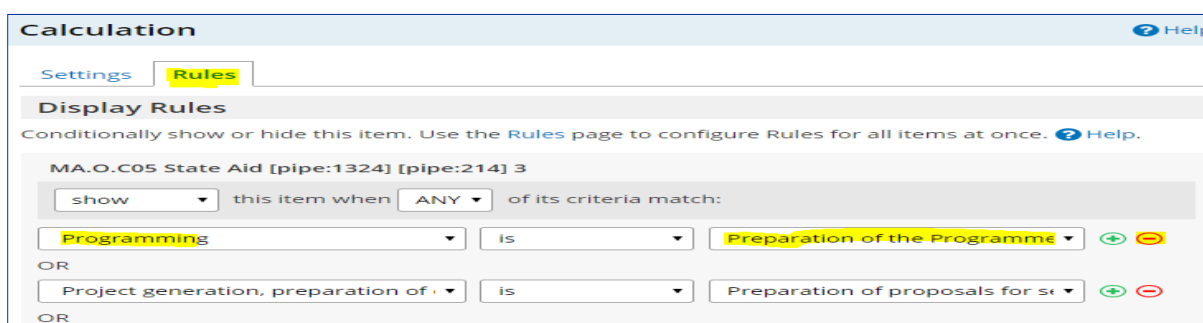
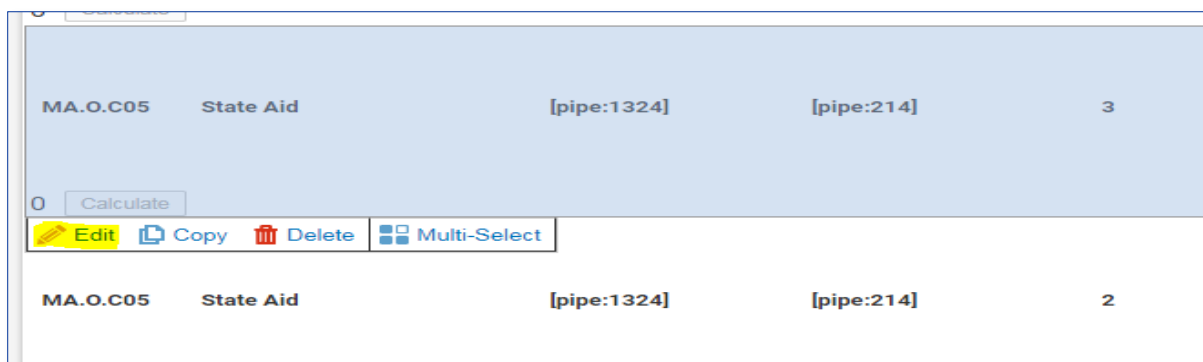
Požadováno

1. Přístup manažera na stránku formuláře instituce
2. Kompetenční rámec EU

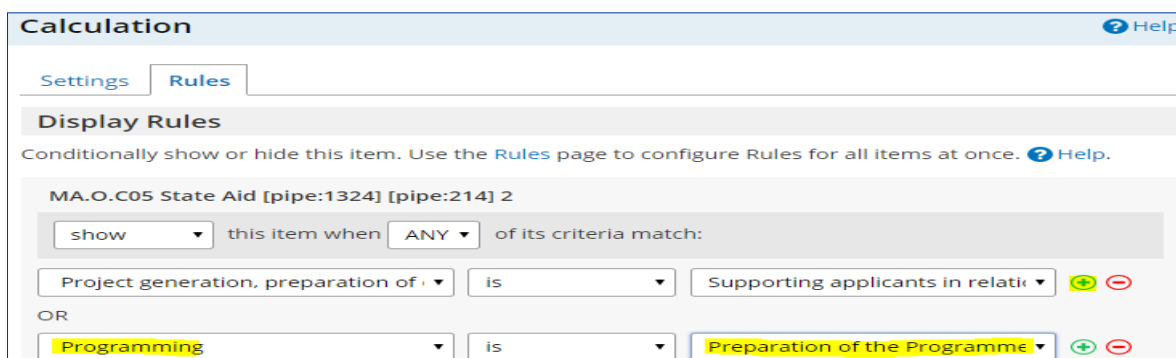
Pokyny

1. Přihlaste se na stránku formuláře a stiskněte tlačítko „Edit“ (Upravit) u formuláře své instituce.
2. Přejeďte na stránku výsledků (strana 9) a přejeďte kurzorem na rámeček pro požadovanou úroveň 3 u MA.O.C5 a stiskněte tlačítko „Edit“.
3. Na horní liště klikněte na „Rules“ (Pravidla).
4. Určete „Rule“ (Pravidlo), které chcete změnit, a klikněte na tlačítko „-“ pro odstranění pravidla, následně stiskněte zelené tlačítko „Save“ (Uložit) v dolní části.

5. Pro „propojení“ požadované úrovně 2 u MA.O.C5 s dotčeným dílčím úkolem přejděte kurzorem na rámeček požadované úrovně 2 pro MA.O.C5 a klikněte na tlačítko „Edit“.



6. Na horní liště klikněte na „Rules“ (Pravidla), následně klikněte na „+“ vedle kteréhokoli pravidla pro přidání požadovaného pravidla.
7. Zadejte nové pravidlo výběrem příslušných možností z rozbalovací nabídky (v našem příkladu „Programování“ je to „Příprava programu“) a stiskněte tlačítko „Save“ (Uložit).



4.2.3 Přidání kompetencí

Požadováno

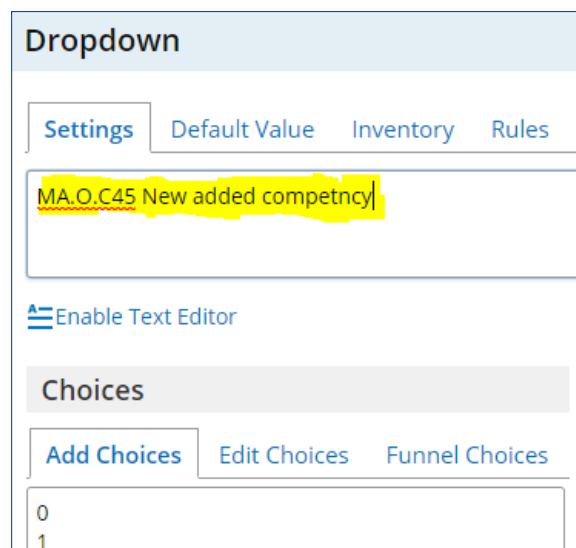
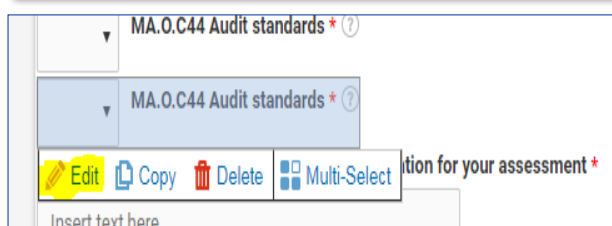
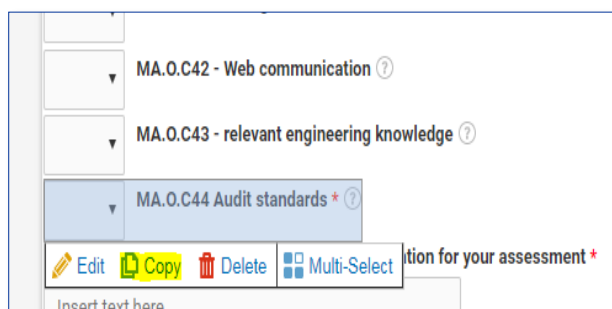
- Přístup manažera na stránku formuláře instituce
- Kompetenční rámec EU

Pokyny

1. Přidejte dotčenou kompetenci do kompetenčního rámce EU
2. a určete požadované úrovně pro příslušné dílčí úkoly podle svého rozhodnutí.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency	1	3	2	4	4			

3. Přihlaste se na stránku formuláře a stiskněte tlačítko „Edit“ (Upravit) u formuláře své instituce.
4. Přejděte dolů na stránky sebehodnocení (provozní/řídící/odborné), přejděte na poslední kompetenci v dané kategorii a klikněte na tlačítko „Copy“ (Kopírovat).
5. Přejedte na zkopírovanou kompetenci a klikněte na tlačítko „Edit“ (Upravit).
6. Upravte název kompetence tak, aby odrážel novou kompetenci (obrázek vpravo).



- Na horní liště klikněte na „Rules“ (Pravidla) a použijte znaménka „-“ a „+“ pro přidání/odebrání příslušných dílčích úkolů u nové kompetence (podle vašich přidanych hodnot v Kompetenčním rámci EU).

Dropdown Change Type... Help

Settings Default Value Inventory **Rules** Calculations

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. [Help](#).

MA.O.C44 Audit standards

show this item when ANY of its criteria match:

Monitoring on project level is Technical monitoring and on tl + -

OR

Monitoring on project level is Finding and reporting irregular + -

OR

Evaluation is **Carrying out evaluation** + -

OR

- Klikněte na zelené tlačítko „Save“ (Uložit).
- Přejedte kurzorem nad nově přidanou kompetencí a klikněte na tlačítko „Copy“ (Kopírovat).
- Stiskněte a přetáhněte kopírovanou kompetenci do odpovídajícího oddílu hodnocení nadřazeného (o dvě stránky níže).

MA.O.C43 - relevant engineering knowledge ?

MA.O.C44 Audit standards * ?

MA.O.C45 New added competency * ?

Edit Copy Delete Multi-Select

Insert text here

below	
N.A. - Not Applicable	The competency is not applicable to the job role.
Level 0 - No knowledge	No knowledge of the competency. No ability to apply the knowledge.
Level 1 - Awareness	Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts). Basic ability to apply knowledge to daily tasks (e.g. identify, understand and interpret documentation and situations).
Level 2 - Trained	Good working knowledge of the competency. Ability to apply knowledge to daily tasks (e.g. identify, prepare relevant documentation).
Level 3 - Intermediate	In depth knowledge of the competency. Extensive ability to apply knowledge in daily tasks (e.g. approaches, select the right course of action in a broad range of situations).
Level 4 - Expert	Extensive expert knowledge and skills with regards to the competency. Ability to highlight the (dis)advantages of each of the options whilst linking them to the bigger picture. Ability to provide tailored advice and to support the arguments when responding to internal and external stakeholders.

Viewed to the competency MA.O.C45 New added competency

MA.O.C1 - European National Legal Acts - General

Dropdown Change Type... Help

Settings Default Value Inventory **Rules** Calculations

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. [Help](#).

MA.O.C44 Audit standards

show this item when ANY of its criteria match:

Monitoring on project level is Technical monitoring and on tl + -

OR




Monitoring on project level is Finding and reporting irregular + -

OR

Evaluation is **Carrying out evaluation** + -

OR

11. Pro stanovení požadované úrovně nově přidané kompetence přejedte na kategorii příslušnou pro kompetenci v oddílu výsledků (provozní/řídící/odborné), s. 9–10).
12. Přejedte kurzorem na poslední rámeček výsledků a klikněte na tlačítko „Copy“ (Kopírovat).
13. Přejedte kurzorem na kopírovaný rámeček výsledků a stiskněte tlačítko „Edit“ (Upravit).
14. Upravte podrobnosti kompetence včetně požadované úrovně kompetence tak, aby zohlednily nově přidanou kompetenci.
15. Na horní liště klikněte na „Rules“ (Pravidla), následně klikněte na „+“ vedle kteréhokoli „rule“ (pravidla) pro přidání požadovaného pravidla.

MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	[pipe:1362]	[pipe:252]	2
0	Calculate			
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			
 Edit  Copy  Delete  Multi-Select		6/10		
5 / 10				

16. Na horní liště klikněte na „Rules“ (Pravidla) a použijte znaménka „-“ a „+“ pro přidání/odebrání příslušných dílčích úkolů u nové kompetence (podle vašich přidaných hodnot v Kompetenčním rámci EU).

Pozn.: Pokud se rozhodnete upravit název stávající kompetence, nezapomeňte zkontrolovat související požadované úrovně způsobilosti v oddíle výsledků a odpovídajícím způsobem je upravit.

The screenshot displays a software interface with two main sections. The top section shows a table with two rows of data. The first row is highlighted in light blue. Below the table is a toolbar with buttons for 'Edit', 'Copy', 'Delete', and 'Multi-Select'. The bottom section features a 'Settings' tab and a 'Rules' tab. Below these is a rich text editor toolbar with options for font size, font family, bold, italic, underline, text color, background color, link, unlink, and source code. The editor contains a table with one row of data, where the first two cells are highlighted in yellow.

MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			

Settings Rules

Font Sizes Font Family B I U A A link unlink source code

MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
----------	------------------------	-------------	-------------	---

table » tbody » tr » td » p

PŘÍLOHA 1: KOMPETENČNÍ RÁMEC EU

Viz samostatné soubory

1a Kompetenční rámec pro koordinační subjekt

1b Kompetenční rámec pro řídicí orgán a zprostředkující subjekt

1c Kompetenční rámec pro společný sekretariát

1d Kompetenční rámec pro certifikační orgán

1e Kompetenční rámec pro auditní orgán

PŘÍLOHA 2: ŠABLONA PRACOVNÍHO PLÁNU

Stav k:

Fáze	Úkoly	Měsíc 1				Měsíc 2				Měsíc 3			
		W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4
Fáze 1: Nastavení:	Činnost 1.1: Jmenování prováděcího týmu												
	Činnost 1.2: Odborná příprava prováděcího týmu												
	Činnost 1.3: Definice zapojení zaměstnanců a možných individuálních přízpůsobení												
	Činnost 1.4: Příprava materiálů a šablon												
	Činnost 1.5 Vymezení pracovního plánu												
Fáze 2: Sebehodnocení	Činnost 2.1: Odborná příprava a komunikace												
	Činnost 2.2: Zahájení hodnocení kompetencí												
	Činnost 2.3: Sebehodnocení zaměstnanců												
	Činnost 2.4: Hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízeného												
	Činnost 2.5: Výsledky hodnocení a diskusní schůzka												
	Činnost 2.6: Generování individuálních zpráv o hodnocení												
Fáze 3: Analýza a vypracování plánu učení a rozvoje	Činnost 3.1: Příprava analýz na úrovni instituce												
	Činnost 3.2: Analýza výsledků a stanovení priorit opatření												
	Činnost 3.3: Workshop k projednání výsledků												
	Činnost 3.4: Vypracování plánu učení a rozvoje												

PŘÍLOHA 3: ŠABLONA PLÁNU UČENÍ A ROZVOJE

Viz samostatný soubor

PŘÍLOHA 4: ŠABLONY PRO ANALÝZU NA ÚROVNI INSTITUCE

Viz samostatné soubory

1a Šablona analýzy pro koordinační subjekt

1b Šablona analýzy pro řídicí orgán a zprostředkující subjekt

1c Šablona analýzy pro společný sekretariát

1d Šablona analýzy pro certifikační orgán

1e Šablona analýzy pro auditní orgán

