



AISIS, a.s. – Gorkého 499 - 272 01 Kladno - h2k.aisis.cz
Tel., fax: +420 312 245 818 - e-mail: h2k@aisis.cz

HODNOTÍCÍ MODUL HOW 2 KNOW

System pro evaluaci organizace

Nástroj pro hodnocení úrovně kompetencí



Nabídku zpracoval:

AISIS, o.s.
Floriánské nám. 103
Kladno 272 01
Zodpovědná osoba: PhDr. Jaroslav Jindra
Mobil: 731 191 975
e-mail: jaroslav.jindra@aisis.cz

V Kladně, dne 21. března 2016

on - line systém evaluace organizace a hodnocení úrovně kompetencí

<http://h2k.aisis.cz>

Obsah

1. On-line hodnotící modul How 2 Know
2. Hodnocení organizace
 - Popis modelů
 - a) Model Organizace
 - b) Model Velká nezisková organizace
 - c) Model Malá nezisková organizace
 - d) Model Škola
 - e) Model SVČ
 - f) Model Projekt
3. Hodnocení úrovně kompetencí
 - Popis modelů
 - a) Model Vedení organizace
 - b) Model Učitelské kompetence
 - c) Model Pracovník SVČ
 - d) Model Klíčové kompetence
 - e) Model Konzultant
4. Výsledky hodnocení
 - a) Výsledky hodnocení organizace
 - b) Hodnocení kompetencí
5. Shrnutí

1. On-line hodnotící modul How 2 Know (H2K)

How 2 Know je jednoduchým on-line hodnotícím a sebehodnotícím nástrojem, který se zaměřuje na evaluaci organizací a hodnocení úrovně kompetencí.

How 2 Know je nástroj pro zjišťování aktuálního stavu organizace, který v sobě obsahuje šest modelů pro evaluaci různých typů organizace.

Modely pro měření organizace

- Model Organizace
- Model Velká nezisková organizace
- Model Malá nezisková organizace
- Model Škola
- Model SVČ
- Model Projekt

How 2 Know je nástroj pro zjišťování úrovně aktuálních kompetencí, který v sobě obsahuje šest modelů pro identifikaci úrovně kompetencí.

Modely pro měření kompetencí

- Model Vedení organizace
- Model Učitelské kompetence
- Model Pracovník SVČ
- Model Klíčové kompetence
- Model Konzultant

Charakteristiky hodnotícího modulu How 2 Know

Systematičnost

Hodnotící modul H2K je ucelený systém. Nejprve organizace analyzuje stav organizace. Na základě toho definuje potřebné kompetence k rozvoji organizace. Následuje hodnocení úrovně kompetencí, které je podkladem pro plán rozvoje a vzdělávání. Po jeho realizaci se celý proces opakuje.

Možnost výběru

Organizace nebo jednotlivci si mohou vybrat ten model evaluace nebo hodnocení úrovně kompetencí, který jim nejvíce vyhovuje pro jejich aktuální situaci.

Individuálnost

S H2K si organizace sama připraví svou sebeevaluaci, sama si zvolí, koho a co chce hodnotit. K tomu má administrátorská práva. Může připravit hodnocení na míru každému pracovníkovi. Práce se systémem nevyžaduje účast externích konzultantů.

Připravené formuláře

V H2K jsou připravené formuláře pro evaluaci a hodnocení. Stačí si jen zvolit ty nevhodnější. Ty které nevyhovují jdou eliminovat. Navíc si organizace může do systému zařadit své vlastní otázky.

Jednoduché ovládání

H2K je jednoduchý na ovládání, jednoduše se vyplňuje, jednoduše se získávají výsledky o stavu organizace a úrovni kompetencí jednotlivců.

Vlastní nastavení

H2K je pro účastníky přehledný. Vše je přednastaveno správcem systému, účastník se jen přihlásí a vyplňuje hodnotící formuláře.

On-line přístup

H2K je přístupný z jakéhokoli místa, kde je připojení k Internetu. Stačí se přihlásit do systému a můžete začít vyplňovat on-line formuláře. S vyplňováním můžete kdykoli přestat a znovu začít v jiném čase a na jiném místě.

Neomezený počet hodnotitelů

H2K může vyplňovat neomezené množství lidí z organizace. Stačí je jen zavést do systému. Hodnocený pracovník hodnotí sám sebe, může jej hodnotit jeho nadřízený, kolegové, podřízený, případně další hodnotitelé.

Okamžité výsledky (a doporučení)

H2K je efektivní systém evaluace a hodnocení, účastníci vyplní evaluační nebo hodnotící formuláře a okamžitě je k dispozici řada okamžitě využitelných výstupů. Systém sám generuje výstupy, okamžitě použitelné pro rozvoj organizace nebo jednotlivce.

Opakování

Hodnocení se může po nějakém čase opakovat a porovnávat s předchozím hodnocením. Tím se zjistí posun nebo stagnace.

2. Hodnocení organizace

Model "How 2 Know" je jednoduchým hodnotícím a sebehodnotícím nástrojem, který se zaměřuje na trvalý rozvoj organizací. Vytváří prostor k trvalému zlepšování v klíčových činnostech organizace. Model hodnocení "How 2 Know" představuje soubor doporučení managementu organizací, jejichž aplikace ovlivňuje způsob řízení a výsledkem je trvalý rozvoj organizací, který se projeví v jejich trvalé úspěšnosti - v práci vedení organizace, ve strategii a plánování, v práci s pracovníky organizace, v ekonomických parametrech, ve vztazích se zákazníky.

Hodnocení činností organizace modelu "How 2 Know" je inspirováno managementem kvality. Při jeho používání je uplatňováno sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Toto sebehodnocení je členěno do několika oblastí, které se dále dělí do řady činností organizace. Každá z těchto činností obsahuje sadu klíčových otázek, pomocí kterých organizace identifikuje svojí úroveň v této činnosti. Organizace tak získá spolehlivý základ pro své další rozhodování.

POPIS MODELŮ

a) Model Organizace

b) Model Velká nezisková organizace

c) Model Malá nezisková organizace

OBSAH MODELŮ

	Organizace	Velká NNO	Malá NNO
I. Vedení			
Řízení organizace	X	X	X
Komunikace, porady	X	X	X
Styl řízení	X	X	X
Ředitel - vedení	X	X	X
II. Strategie a plánování			
Strategické plánování	X	X	X
Plánování	X	X	X
Struktura organizace	X	X	X
III. Pracovníci			
Řízení lidských zdrojů	X	X	
Vzdělávání a rozvoj lidí	X	X	
Klima v organizaci, atmosféra, loajalita	X	X	X
Podmínky pro práci	X	X	X
Práce s dobrovolníky			X
Práce s externisty a dobrovolníky		X	
IV. Finance a kontrola			
Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting	X	X	X
Fundraising	X	X	X
Ekonomické řízení organizace	X	X	X
V. Zákazníci			
Kvalita (produkty a služby)	X	X	X
Zákaznický přístup	X	X	X
Public relations	X	X	X

d) Model Škola

Model škola je jednoduchým hodnotícím a sebehodnotícím nástrojem, který se zaměřuje na trvalý rozvoj školy. Vytváří prostor a nabízí inspiraci k průběžnému zlepšování v klíčových činnostech školy.

Toto hodnocení je členěno do pěti oblastí, které se dále dělí do 27 podoblastí. Každá z těchto podoblastí obsahuje sadu klíčových výroků, pomocí kterých škola identifikuje svoji úroveň v této podoblasti. Škola tak získá spolehlivý základ pro své další směřování a rozhodování.

V Modelu Škola není (z hlediska vyhlášky 15/2005 Sb.) zahrnuta oblast "výsledky vzdělávání žáků a studentů", pro kterou je vhodné použít srovnávací testy a "úroveň výsledků práce školy", zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

Nástroj k vlastnímu hodnocení školy model Škola je on-line systém, který umožňuje provést vlastní hodnocení nejen vedením školy, ale i všemi členy pedagogického sboru.

Obsah Modelu Škola

Podmínky ke vzdělávání

1. Prostorové podmínky
2. Materiální vybavení
3. Hygienické a bezpečnostní podmínky

Průběh vzdělávání

4. Školní vzdělávací program
5. Organizace vzdělávacího procesu
6. Průběh výuky
7. Přístup učitelů k žákům
8. Efektivní metody učení
9. Pravidla pro hodnocení žáků
10. Průběh hodnocení žáků

Podpora školy

11. Vytváření bezpečného prostředí
12. Partnerské vztahy
13. Klima ve škole
14. Škola je služba pro žáky i jejich rodiče

Řízení školy

15. Sdílení dlouhodobé vize školy
16. Plánování
17. Organizace řízení školy
18. Styl řízení
19. Ředitel školy
20. Vedení školy
21. Řízení lidských zdrojů
22. Informační systém školy

Pedagogičtí pracovníci

23. Pedagogický sbor
24. Týmová spolupráce
25. Profesionální rozvoj a odborný růst pedagogů
26. Další vzdělávání pedagogů
27. Vzdělávání v efektivních metodách výuky

e) Model SVČ

Model SVČ je jednoduchým hodnotícím a sebehodnotícím nástrojem, který se zaměřuje na trvalý rozvoj SVČ. Vytváří prostor a nabízí inspiraci k průběžnému zlepšování v klíčových činnostech SVČ.

Toto hodnocení je členěno do pěti oblastí, které se dále dělí do 26 činností SVČ. Každá z těchto činností obsahuje sadu otázek, pomocí kterých SVČ identifikuje svoji úroveň v této činnosti. SVČ tak získá spolehlivý základ pro své další směřování a rozhodování.

Nástroj k vlastnímu hodnocení SVČ model SVČ je on-line systém, který umožňuje provést vlastní hodnocení nejen vedením SVČ, ale i všemi pracovníky organizace - interními i externími.

Obsah Modelu SVČ

Vedení

1. Řízení organizace
2. Práce vedení
3. Klima v organizaci
4. Řízení projektů
5. Řízení času
6. Legislativa

Strategické řízení

7. Trvalý rozvoj organizace
8. Strategické plánování
9. Řízení změn
10. Školní vzdělávací program
11. Evaluační a hodnocení

Pracovníci

12. Pracovníci v organizaci
13. Motivace / hodnocení
14. Vzdělávání
15. Práce s externisty a dobrovolníky
16. Týmová spolupráce

Marketing

17. Marketing
18. Trendy
19. Role organizace na území města
20. Public relations
21. Fundraising

Komunikace v organizaci

22. Komunikace (a informace)
23. Osobnostní a sociální výchova
24. Řešitelská porada a facilitace
25. Porady
26. Prezentace

f) Model Projekt

Model projekt je jednoduchým evaluačním a sebeevaluačním nástrojem, který se zaměřuje na bezproblémové fungování projektu. Vytváří prostor a nabízí inspiraci k průběžnému zlepšování v klíčových činnostech projektu.

Model evaluace "How 2 Know" představuje soubor doporučení vedení projektu a projektovému týmu, jejichž aplikace ovlivňuje způsob řízení projektu a výsledkem je naplnění cílů projektu,

Evaluace činností organizace modelu "How 2 Know" je inspirováno managementem kvality. Při jeho používání je uplatňováno sebehodnocení projektu ve všech oblastech jeho činnosti. Tato sebeevaluace je členěna do 7 oblastí, které se dále dělí do 27 činností projektu. Každá z těchto činností obsahuje sadu klíčových výroků, pomocí kterých projekt identifikuje svojí úroveň. Management projektu tak získá spolehlivý základ pro své další rozhodování.

Obsah Modelu Projekt

Zahájení projektu

1. Návrh projektu
2. Psaní projektu

Plánovací procesy

3. Popis projektu
4. Definice rozsahu projektu
5. Řízení rozsahu projektu
6. Časový rámec (harmonogram)
7. Finanční řízení projektu
8. Plánování kvality
9. Práce s riziky

Projektový tým

10. Management projektu
11. Manažer projektu
12. Lidé v projektu
13. Řízení výkonnosti projektu
14. Projektová kultura
15. Řízení projektových informací

Realizace projektu

16. Řízení a koordinace projektu
17. Řízení času (trvání) projektu
18. Řízení nákladů na projekt
19. Řízení kvality
20. Řízení změn v projektu
21. Řízení rizik projektu
22. Řízení výběrových řízení
23. Řízení publicity projektu

Monitoring a kontrola

24. Monitoring
25. Kontrola

Výstupy

26. Výstupy

Ukončení projektu

27. Ukončení projektu

3. HODNOCENÍ ÚROVNĚ KOMPETENCÍ

Hodnocení kompetencí pracovníka je jednoduchým hodnotícím a sebehodnotícím nástrojem, kterým je možno hodnotit úroveň kompetencí pracovníka. Hodnotící a sebehodnotící modul How 2 Know je on-line systém, který umožňuje identifikaci osobnostní, výkonnostní a rozvojové kapacity pracovníků. How 2 Know vytváří prostor a nabízí inspiraci k průběžnému zlepšování v klíčových kompetencích pracovníka. Hodnocení úrovně kompetencí v "How 2 Know" je inspirováno hodnocením pomocí 360° zpětné vazby, které poskytuje hodnocenému pracovníkovi komplexní zpětnou vazbu - informace o hodnocení nadřízeného, kolegů, podřízených ad. (informace z hodnocení druhých lidí rozšiřují člověku znalost sebe sama a orientují jeho nasměrování v oblasti vlastního rozvoje). Na základě výstupů hodnocení umožňuje systém nasměrovat osobní rozvoj pracovníků, určení potřeb vzdělávání pracovníků a poskytuje informace o skutečné úrovni kompetencí pracovníků.

Samotné hodnocení úrovně kompetencí je připraveno několika způsoby. Základem je vyplnění formulářů základního testu, testu úrovně kompetencí a testu znalostí, které jsou vyplňovány on-line způsobem. Zjišťování úrovně kompetencí tedy napomáhají:

- základní testy
- testy úrovně kompetencí
- testy znalostí

POPIS MODELŮ

a) Model Vedení organizace

Model Vedení organizace umožňuje identifikaci osobnostní, výkonnostní a rozvojové kapacity pracovníků v 25 klíčových převážně manažerských kompetencích. Systém má nastavenou ideální úroveň v jednotlivých klíčových kompetencích.

Tato ideální úroveň manažerských kompetencí odpovídá požadavkům na kompetence k dosahování vysoce kvalitních výsledků. Systém umožňuje změřit skutečnou úroveň kompetencí jednotlivých pracovníků

Všechny kompetence jsou rozpracovány do osmi podrobně popsanych úrovní, které vycházejí z tohoto základního popisu:

- 0 Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Pracovník nemá kompetenci v teoretické ani v praktické rovině. Nutno formulovat komplexní rozvoj a to okamžitě.
- 1 Nedostatečná úroveň. V chování pracovníka je znatelná absence této kompetence. Pracovník zvládá tuto kompetenci pouze po teoretické stránce. Nutno formulovat rozvoj od základů a ihned.
- 2 Podprůměrná, limitující úroveň. V chování pracovníka jsou patrné negativní projevy v oblasti dané kompetence nebo důsledky její absence. Negativní projevy či důsledky absence v oblasti dané kompetence představují výrazné omezení efektivnosti práce pracovníka. V dané kompetenci je třeba formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek.

- 3 Podprůměrná úroveň. Pracovník používá chování v oblasti dané kompetence pouze minimálně. Úroveň kompetence je limitem jeho dobrého výkonu, kompetence vyžaduje rozvoj.
- 4 Průměrná úroveň (použitelná na střední úrovni řízení). Pracovník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, vždy když to situace vyžaduje. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek.
- 5 Dostatečná úroveň. Pracovník je připraven použít kompetenci. Odpovídá kompetenčnímu modelu středního managementu. Daná úroveň kompetence představuje silnou stránku pracovníka. Ovlivňuje další lidi okolo sebe. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
- 6 Optimální úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. Pracovník je připraven použít kompetenci. Vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar nebo celou organizaci. Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku pracovníka, ovlivňuje celou organizaci. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
- 7 Výborná úroveň. Pracovník je připraven využít kompetenci na úrovni top managementu organizace. Kompetence je rozvinutá na velmi vysoké úrovni a připravená k použití na úrovni nejvyššího řízení
- 8 Excelentní úroveň, ideální stav. Pracovník je schopen využít kompetenci jako konzultant v jiných organizacích. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

K identifikaci úrovně kompetencí jsou připraveny tyto testy:

Základní test

Stanoví základní úroveň vedoucího pracovníka na základě sebehodnocení a hodnocení dalších hodnotitelů.

Test úrovně kompetence

Zpřesňuje základní test, kdy pro identifikaci každé úrovně jsou připraveny tři otázky. Celkem je připraveno 24 otázek, pomocí kterých hodnotí vedoucí pracovník sám sebe, zároveň jej hodnotí i další hodnotitelé. Tento test zpřesňuje výsledek.

Znalostní test

Vedoucí pracovník odpovídá na znalostní otázky týkající se vědomostí z identifikované kompetence, test ještě více zpřesňuje Základní test a Test úrovně kompetence.

b) Model učitelské kompetence

Hodnocení kompetencí učitele je jednoduchým hodnotícím a sebehodnotícím nástrojem, kterým je možno hodnotit úroveň kompetencí učitele. Jednotlivé kompetence učitele mohou být hodnoceny jeho nadřízenými, spolupracovníky i jím samým. Model učitelské kompetence vytváří prostor a nabízí inspiraci k průběžnému zlepšování v klíčových pedagogických kompetencích učitele.

Hodnotící a sebehodnotící model umožňuje identifikaci učitelů v 17 klíčových učitelských kompetencích. Systém má nastavenou ideální úroveň v jednotlivých klíčových učitelských kompetencích.

Tato ideální úroveň klíčových učitelských kompetencí odpovídá požadavkům na kompetence k dosahování vysoce kvalitních pedagogických výsledků. Systém umožňuje změřit skutečnou úroveň kompetencí jednotlivých učitelů.

V rámci modelu učitelských kompetencí je možné hodnotit 17 kompetencí učitele:

1. Má základní odborné předpoklady
2. Zná školní vzdělávací program
3. Těží ze zkušeností
4. Plánuje výuku
5. Vede výuku
6. Vede žáky k dosahování osobního maxima
7. Vede žáky k aktivnímu přístupu
8. Vede žáky k vnitřní motivaci
9. Zná žáky a jejich individualitu
10. Vytváří ve třídě spolupracující tým
11. Vede žáky k naplňování pravidel soužití třídy
12. Respektuje stanovená pravidla pro hodnocení
13. Účastní se života školy
14. Spolupracuje
15. Efektivně komunikuje
16. Profesionální růst
17. Zůstává aktivní a produktivní

K identifikaci úrovně kompetencí je připraven Test úrovně kompetence, který obsahuje řadu výroků ke každé kompetenci, pomocí kterých hodnotí učitel sám sebe, zároveň jej hodnotí i další hodnotitelé. Na základě toho test identifikuje skutečnou úroveň kompetence učitele.

Všechny kompetence jsou rozpracovány do třech resp. čtyřech podrobně popsanych úrovní, které vycházejí z tohoto základního popisu:

- 0 - Výrazně podprůměrná úroveň, učitel nemá žádné znalosti ani dovednosti nebo má jen obecné povědomí o dané oblasti/oboru.
- 1 - Podprůměrná úroveň, má základní znalosti dané oblasti/oboru, některé tyto dílčí znalosti dokáže aplikovat v praxi.
- 2 - Průměrná úroveň, postačující k dobrému pracovnímu výkonu, má průměrné teoretické znalosti a specializované praktické dovednosti.
- 3 - Optimální úroveň, odpovídá zkušenému učiteli, má velmi dobré teoretické znalosti oboru a vysoce specializované praktické dovednosti.

c) Model Vedení SVČ

Soubor kompetencí v tomto modelu zahrnuje kompetence, které postihují základní nároky na schopnosti pracovníka, přičemž v individuálních případech mohou být některé kompetence důležitější než jiné, v závislosti na činnosti organizace, na pozici pracovníka v hierarchii organizace či na konkrétní činnosti pracovníka.

Hodnotící a sebehodnotící model umožňuje identifikaci 28 kompetencí, zejména pracovníků příspěvkových a neziskových organizací. Všechny kompetence v modelu klíčových kompetencí jsou specifikovány do osmi úrovní, přičemž míra kompetence narůstá vzestupně na škále 0 – 8. Jednotlivé kompetence postihují vědomosti, dovednosti i postoje a motivaci pracovníka.

Všechny kompetence jsou rozpracovány do osmi podrobně popsanych úrovní, které vycházejí z tohoto základního popisu:

- 0 Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Pracovník nemá kompetenci v teoretické ani v praktické rovině. Nutno formulovat komplexní rozvoj a to okamžitě.
- 1 Nedostatečná úroveň. V chování pracovníka je ztelná absence této kompetence. Pracovník zvládá tuto kompetenci pouze po teoretické stránce. Nutno formulovat rozvoj od základů a ihned.
- 2 Podprůměrná, limitující úroveň. V chování pracovníka jsou patrné negativní projevy v oblasti dané kompetence nebo důsledky její absence. Negativní projevy či důsledky absence v oblasti dané kompetence představují výrazné omezení efektivnosti práce pracovníka. V dané kompetenci je třeba formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek.
- 3 Podprůměrná úroveň. Pracovník používá chování v oblasti dané kompetence pouze minimálně. Úroveň kompetence je limitem jeho dobrého výkonu, kompetence vyžaduje rozvoj.
- 4 Průměrná úroveň (použitelná na střední úrovni řízení). Pracovník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, vždy když to situace vyžaduje. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek.
- 5 Dostatečná úroveň. Pracovník je připraven použít kompetenci. Odpovídá kompetenčnímu modelu středního managementu. Daná úroveň kompetence představuje silnou stránku pracovníka. Ovlivňuje další lidi okolo sebe. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
- 6 Optimální úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. Pracovník je připraven použít kompetenci. Vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar nebo celou organizaci. Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku pracovníka, ovlivňuje celou organizaci. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
- 7 Výborná úroveň. Pracovník je připraven využít kompetenci na úrovni top managementu organizace. Kompetence je rozvinutá na velmi vysoké úrovni a připravená k použití na úrovni nejvyššího řízení.
- 8 Excelentní úroveň, ideální stav. Pracovník je schopen využít kompetenci jako konzultant v jiných organizacích. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

K identifikaci úrovně kompetencí jsou připraveny tyto testy:

Základní test

Stanoví základní úroveň vedoucího pracovníka na základě sebehodnocení a hodnocení dalších hodnotitelů.

Test úrovně kompetence

Zpřesňuje základní test, kdy pro identifikaci každé úrovně jsou připraveny tři otázky. Celkem je připraveno 24 otázek, pomocí kterých hodnotí vedoucí pracovník sám sebe, zároveň jej hodnotí i další hodnotitelé.

Znalostní test

Vedoucí pracovník odpovídá na znalostní otázky týkající se vědomostí z identifikované kompetence, test ještě více zpřesňuje Základní test a Test úrovně kompetence.

V rámci modelu klíčových kompetencí je možné hodnotit 28 kompetencí pracovníka:

1. Kompetence k řízení organizace
2. Kompetence ke strategickému myšlení
3. Kompetence k řízení času
4. Kompetence k vedení lidí a zvládnání personálních činností
5. Kompetence k motivování kolegů
6. Kompetence k hodnocení pracovníků
7. Kompetence k právní způsobilosti
8. Kompetence ke kooperaci / spolupráci
9. Kompetence k vedení týmu
10. Kompetence k marketingovému myšlení
11. Kompetence k orientaci na zákazníka
12. Kompetence k public relations
13. Kompetence k fundraisingovému myšlení
14. Kompetence k efektivní komunikaci
15. Kompetence k rozhodování
16. Kompetence k řešení problémů
17. Kompetence k řízení změn
18. Kompetence k poznávání osobnosti
19. Kompetence ke vztahovému marketingu
20. Kompetence k tvorbě výchovně vzdělávacího programu
21. Kompetence k facilitaci
22. Kompetence k prezentaci
23. Kompetence k hodnocení a evaluaci
24. Kompetence k projektovému řízení
25. Kompetence k výkonnosti
26. Kompetence k důslednosti a dotahování úkolů
27. Kompetence k řízení porad
28. Kompetence k vedení dialogu a vyjednávání

d) Model Klíčové kompetence

Klíčové kompetence = souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti. V rámci tohoto modelu zahrnujeme do pojmu klíčové kompetence i odborné kompetence a odborné kompetence specifické.

Hodnotící a sebehodnotící model umožňuje identifikaci 34 kompetencí. Všechny kompetence v modelu klíčových kompetencí jsou specifikovány do osmi úrovní, přičemž míra kompetence narůstá vzestupně na škále 0 – 5. Jednotlivé kompetence postihují vědomosti, dovednosti i postoje a motivaci pracovníka.

Všechny kompetence jsou rozpracovány do pěti podrobně popsaných úrovní, které vycházejí z tohoto základního popisu:

0 - Nulová úroveň, nemá žádné znalosti ani dovednosti v dané oblasti.

1 - Výrazně podprůměrná úroveň, má obecné povědomí o dané oblasti/oboru nebo pouze dílčí praktické dovednosti získané praxí.

2 - Podprůměrná úroveň, má základní znalosti dané oblasti/oboru, některé tyto dílčí znalosti dokáže aplikovat v praxi.

3 - Průměrná úroveň, postačující k dobrému pracovnímu výkonu, má průměrné teoretické znalosti a specializované praktické dovednosti.

4 - Optimální úroveň, odpovídá zkušenému pracovníkovi, má velmi dobré teoretické znalosti oboru a vysoce specializované praktické dovednosti.

5 - Expertní úroveň, má rozsáhlé teoretické znalosti oboru a jejich aplikace v praxi, expertní znalosti, které ovlivňují trendy v daném oboru.

K identifikaci úrovně kompetencí jsou připraveny tyto testy:

Základní test

Stanoví základní úroveň pracovníka na základě sebehodnocení a hodnocení dalších hodnotitelů.

Test úrovně kompetence

Zpřesňuje základní test, kdy pro identifikaci každé úrovně jsou připraveny tři otázky. Celkem je připraveno 15 otázek, pomocí kterých hodnotí pracovník sám sebe, zároveň jej hodnotí i další hodnotitelé.

V rámci modelu klíčových kompetencí je možné hodnotit 34 kompetencí pracovníka:

Měkké kompetence

Měkké kompetence jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné (např. tvořivé myšlení, komunikace, vedení lidí).

1. Efektivní komunikace a prezentace
2. Kooperace (spolupráce)
3. Kreativita
4. Flexibilita
5. Uspokojování klientských potřeb
6. Samostatnost

7. Výkonnost
8. Podnikavost
9. Celoživotní učení
10. Aktivní přístup
11. Objevování a orientace v informacích
12. Řešení problémů
13. Plánování a organizace práce
14. Zvládání zátěže
15. Vedení lidí (leadership)
16. Získávání ostatních

Odborné kompetence

Odborné kompetence obecné jsou založené na určitém znalostním základu, na rozdíl od specifických kompetencí jsou však široce přenositelné (např. cizí jazyky, využívání počítače, řízení motorových vozidel).

1. Počítačová způsobilost
2. Způsobilost k řízení automobilu
3. Numerická způsobilost
4. Ekonomické povědomí
5. Právní povědomí
6. Jazyková způsobilost v češtině
7. Jazyková způsobilost v angličtině
8. Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce

Odborné kompetence specifické

Odborné kompetence specifické říkají, co by pracovník v dané pozici měl umět po odborné stránce (např. diagnostikování poruch automobilu, měření elektrických veličin, vedení podvojného účetnictví aj.). Dělí se na odborné znalosti a odborné dovednosti. Pro každou pozici jsou jiné.

1. Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)
2. Strategické řízení
3. Řízení lidských zdrojů, personalistika
4. Vzdělávání dětí, mládeže a dospělých
5. Projektové řízení
6. Řízení kvality
7. Risk management
8. Správa a údržba majetku
9. Marketing, PR
10. Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)

e) Model Konzultant

Model konzultant umožňuje identifikaci úrovně 19 konzultantských a poradenských kompetencí. Tato ideální úroveň klíčových kompetencí odpovídá požadavkům na kompetence k dosahování vysoce kvalitních výsledků konzultantské práce. Systém umožňuje změřit skutečnou úroveň kompetencí jednotlivých pracovníků

V rámci modelu konzultantských kompetencí je možné hodnotit 19 kompetencí konzultanta:

1. Schopnost orientovat se na klienta
2. Schopnost vést konzultační proces
3. Schopnost definovat cíle
4. Schopnost strategického myšlení
5. Schopnost analýzy organizace
6. Schopnost hodnotit vědomosti a dovednosti pracovníků
7. Schopnost klientského (rozvíjecího) rozhovoru
8. Schopnost vést řešitelská setkání
9. Schopnost pozorování a následné zpětné vazby
10. Schopnost vzdělávání a rozvoje pracovníků
11. Schopnost řízení změny
12. Schopnost rozhodovat se
13. Schopnost prezentovat na veřejnosti
14. Schopnost řízení porad
15. Schopnost řešit problémy a konflikty
16. Schopnost vedení dialogu a vyjednávání
17. Schopnost on-line komunikace
18. Schopnost poznávání osobnosti
19. Schopnost posoudit závěrečnou práci

K identifikaci úrovně kompetencí je připraven Test úrovně kompetence, který obsahuje řadu výroků ke každé kompetenci, pomocí kterých hodnotí konzultant sám sebe, zároveň jej hodnotí i další hodnotitelé. Na základě toho test identifikuje skutečnou úroveň kompetence konzultanta.

Všechny kompetence jsou rozpracovány do třech, resp. čtyřech podrobně popsanych úrovní, které vycházejí z tohoto základního popisu:

- 0 - Nulová úroveň, nemá žádné znalosti ani dovednosti v dané oblasti.
- 1 - Podprůměrná úroveň, má základní znalosti dané oblasti/oboru, některé tyto dílčí znalosti dokáže aplikovat v praxi.
- 2 - Průměrná úroveň, postačující k dobré konzultantské práci, má průměrné teoretické znalosti a specializované praktické dovednosti.
- 3 - Optimální úroveň, odpovídá zkušenému konzultantovi, který má rozsáhlé teoretické znalosti oboru a jejich aplikace v praxi, expertní znalosti.

4. VÝSLEDKY EVALUACE A HODNOCENÍ

Hodnotící modul How 2 Know je schopen následně po vyplnění vygenerovat řadu výsledkových sestav, na základě kterých je možno okamžitě začít zlepšovat slabé stránky organizace nebo zvyšovat kompetence, u kterých byla identifikovaná nižší úroveň.

a) Výsledky evaluace organizace

Manažerský přehled

Manažerský přehled obsahuje celkový přehled výsledků hodnocených oblastí a činností. Ukazuje, zda je oblast nebo činnost silnou, střední nebo slabou stránkou. U každé oblasti je stanoven počet silných, středních a slabých stránek, to znamená kolik otázek nebo výroků je v průměru hodnoceno v níže uvedených intervalech. Názorový rozptyl vyjadřuje, jak se hodnotitelé shodují nebo neshodují v hodnocení dané činnosti.

Analýza silných a slabých stránek

obsahuje podrobný přehled silných, středních a slabých stránek. V hodnotících modelech (organizace a NNO) dokonce obsahuje návrhy opatření jak eliminovat slabé stránky.

3S analýza

3S analýza umožňuje sumarizovat měření všech silných, středních a slabých stránek, slouží k vytvoření rychlého přehledu o úrovni činností v organizaci. Tento výstup z 3S analýzy se následně využívá jako podklad k strategickému plánování.

Názorový rozptyl

Názorový rozptyl vyjadřuje, jak se hodnotitelé shodují nebo neshodují v hodnocení dané činnosti. Pokud se všichni hodnotitelé naprosto shodnou (všichni dají stejné hodnocení na škále), je konečný výsledek nula, což je ideál. Jakmile se začnou v názorech lišit, začne se rozptyl zvyšovat. Kritické je zde číslo jedna. Jakmile otázka dosáhne v rozptylu číslo jedna a výše, je třeba se touto otázkou zabývat a diskutovat o ní. Cílem je sladit názory všech hodnotitelů (ideálně na společném setkání).

Akční plán

Hodnotící modul How 2 Know vygeneruje slabé stránky, které je dobré eliminovat a přeměnit je v ideálním případě v silné stránky. Systém pomocí jednoho kliknutí navrhne formulář s akčním plánem a v případě modelu organizace a NNO dokonce navrhne opatření k eliminaci slabých stránek.

Seznam anonymních poznámek

Každý z účastníků může napsat svoji poznámku k hodnoceným činnostem. Tyto poznámky jsou pak souhrnně k nalezení v tomto výstupu.

Závěrečná zpráva

Hodnotící modul How 2 Know vygeneruje komplexní analytickou zprávu o stavu organizace. Závěrečná zpráva obsahuje tuto strukturu:

- Úvod
- Oblasti vlastního hodnocení organizace
- Analýza hodnocení jednotlivých oblastí
 - Základní přehled hodnocení oblastí
 - Vyjádření shody názorů při hodnocení
 - Otázky s kritickou neshodou
- Analýza činností
- Analýza otázek

b) Hodnocení úrovně kompetencí

Celkové vyhodnocení kompetencí

Celkové vyhodnocení kompetencí je základní přehled o tom, jakých dosáhl hodnocený pracovník úrovní ve všech měřených kompetencích. Je zde znázorněno, zda dosáhl požadovaných úrovní kompetencí či nikoli.

Vyhodnocení jednotlivých testů

Tyto výstupy ukazují, jakých výsledků hodnocený pracovník dosáhl v jednotlivých testech, tj. v základním testu, v testu úrovně kompetence a ve znalostním testu.

Témata k dalšímu vzdělávání

Hodnotící modul How 2 Know vygeneruje k těm kompetencím, které mají nižší úroveň oproti požadované, témata k dalšímu vzdělávání, jež jsou potřebné k dosažení potřebné úrovně kompetence.

Přehled anonymních poznámek

Každý z hodnotitelů může napsat svoji poznámku k hodnoceným kompetencím hodnoceného pracovníka. Tyto poznámky jsou pak souhrnně k nalezení v tomto výstupu.

Závěrečná zpráva

Hodnotící modul How 2 Know vygeneruje komplexní analytickou zprávu o úrovni kompetencí hodnoceného pracovníka.

Závěrečná zpráva obsahuje tuto strukturu:

- Úvod
- Celková úroveň kompetencí pracovníka
- Hodnocení základního testu
- Vyhodnocení testu úrovně kompetencí
- Komentáře hodnotitelů k hodnocenému pracovníkovi
- Analýza výroků
- Vyhodnocení znalostních testů
- Oblasti a témata k dalšímu sebevzdělávání.

5. SHRnutí

H2K je jednoduchý on-line systém evaluačních a hodnotících nástrojů. Evaluace a hodnocení probíhá pomocí on-line testů, které vyplňují vybraní pracovníci organizace. H2K je určen pro firmy, příspěvkové a neziskové organizace a každá cílová skupina pracuje s testy, připravenými přesně na míru.

H2K vytváří prostor k trvalému zlepšování v důležitých činnostech organizace. Představuje soubor doporučení, jejichž aplikace ovlivňuje způsob řízení a výsledkem je trvalý rozvoj organizace a její trvalá úspěšnost - ve vedení organizace, ve strategii a plánování, v práci se zaměstnanci, v ekonomických parametrech i ve vztazích se zákazníky.

H2K je organizačně i časově nenáročný. On-line systém H2K si můžete nastavit na míru vaší organizaci a jednoduše ho ovládat i bez asistence externích odborníků. Sami si zvolíte, které činnosti a kompetence chcete hodnotit a podle jakých kritérií.

H2K identifikuje klíčové silné a slabé stránky vaší organizace a u slabých stránek doporučí prioritní kroky k jejich zlepšení. Součástí nápravných kroků je návrh vzdělávacího programu.

H2K pomůže pracovníkům (jednotlivcům) identifikovat úroveň jejich klíčových kompetencí, prostřednictvím vzdělávání a rozvoje tuto úroveň zvyšovat a zajistí, že pracovníci budou připraveni kvalitně zvládat náročnější úkoly.

H2K:

- Pomůže zlepšit činnosti organizace
- Nabízí konkrétní kroky k eliminaci jejích slabých stránek
- Napomáhá zlepšení klíčových činností organizace a tím snadnějšímu dosahování cílů
- Vytvoří analýzu vzdělávacích potřeb
- Pomůže vedoucím pracovníkům i dalším pracovníkům zvýšit úroveň jejich kompetencí
- Zajišťuje, aby bylo vzdělávání pracovníků v souladu s jejich skutečnými potřebami a také v souladu s cíli organizace
- Pomůže, že pracovníci budou připraveni kvalitně zvládat náročnější úkoly
- Je jednoduchý a intuitivní
- Testy jsou postavené uživateli na míru

Celý systém může být jednoduše ovládán z kanceláře nebo z domova, otázky lze upravovat nebo zadávat vlastní testy podle specifických potřeb organizace a pracovníků. Systém následně všechny výstupy sám vygeneruje.

Využití H2K

- **Při sebehodnocení organizace**
jako on-line systém sebehodnocení organizace, jako nástroj pro měření činností organizace a zjišťování úrovně kompetencí pracovníků
- **Při vzdělávacích a rozvojových programech**
pro zjišťování úrovně organizace i kompetence pracovníka před seminářem, v průběhu semináře a po semináři
- **Při konzultaci a poradenství**
pro zjištění úrovně organizace v rámci konzultační pomoci organizaci a pro zjištění úrovně kompetence pracovníka v rámci koučování
- **Pro jednotlivce**
pro samostatné sebehodnocení jednotlivců