

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**KOMPETENČNÍ MODELY VE VYBRANÉ
ORGANIZACI**

Bc. Zuzana Drncová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Drncová Zuzana

Provoz a ekonomika

Název práce

Kompetenční modely ve vybrané organizaci

Anglický název

Competency models in selected organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit oblast manažerských kompetencí ve zvolené organizaci.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část práce bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram zpracování

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2013 – 08/2014

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2014 – 11/2014

Agregace poznatků: 12/2014 – 02/2015

Odevzdání práce na katedru: 03/2015

Rozsah textové části

60 až 80 stran

Klíčová slova

Manažer, kompetence, kompetenční modely, znalosti, schopnosti, organizační struktura, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
BOYATZIS, R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York : John Wiley & Sons, 1982.
HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Brno : ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0698-9.
MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist, 1973, vol. 28, 1-14 p.
PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
ROTHWELL, W. J., LINDHOLM J. E. Competency identification modelling and assessment in the USA. International Journal of Training and Development, 1999, vol. 3, no. 2, 90-105 p.
SPENCER, L. M., SPENCER S. M. Competence at Work. New York : John Wiley and Sons, 1993. ISBN 0-471-54809-X.
URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
WHITE, R. Motivation reconsidered: the concept of competence. Psychological Review, 1959, vol. 66, no. 5, 279 – 333 p.
Vědecké články – např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 18.3.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Kompetenční modely ve vybrané organizaci" vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D., za profesionální přístup a odbornou pomoc během konzultací. Moje poděkování dále patří mým nejbližším za jejich trpělivost a podporu a kolegům za spolupráci.

Kompetenční modely ve vybrané organizaci

Competency models in selected organization

Souhrn

K zaměstnanci se přistupuje jako k nepostradatelnému článku ve společnosti, k jeho kompetencím jako k nástroji, který vede k dosahování strategických cílů společnosti a ke zvyšování zisku. Kompetenční model je, v dnešní době, nástroj nezbytný k řízení lidských zdrojů a moderní řízení se bez něj neobejde. Využitelný kompetenční model vychází ze skutečného popisu činnosti a současně požadavků na pozici.

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit požadované manažerské kompetence ve vybrané společnosti a navrhnout konkrétní kompetenční model.

Na základě analýzy současného pohledu na kompetence a následného výzkumu formou dotazníkového šetření s pomocí strukturovaného dotazníku je vytvořen základní seznam kompetencí manažera. Za využití zjištěných informací následuje kvalitativní výzkum ve formě rozhovorů s respondenty, kteří k vytvoření návrhu konkrétního kompetenčního modelu přispějí.

Konkrétní výsledek práce spočívá v pojmenování manažerských kompetencí ve vybrané společnosti a jejich dalším využití pro vytvoření kompetenčního modelu pro technickou pozici vedoucího vývoje softwaru. Jeho vytvoření slouží pro další personální činnosti.

Klíčová slova

Manažer, kompetence, kompetenční modely, znalosti, schopnosti, dovednosti, organizační struktura, organizace, výzkum.

Summary

The employee is treated as an indispensable part of the company. In fact, his or her competences are a tool that leads to the achievement of the strategic goals of the company. They also increase the profit of the company. These days, the competency model is a vital tool for the management of human resources. To be honest, modern management cannot do without it. You can use the competency model based on the actual job description and the requirements of the position.

The aim of this diploma thesis is to identify and also evaluate managerial competencies in the particular company. Moreover, the thesis aims to suggest specific competency model.

The basic list of managers competencies is based on analysis of the current view of competence and also subsequent research by a structured questionnaire. Obtained information was used for a qualitative research based on interviews with respondents. The information contribute to creation of a competency model

The specific result of this work can be seen in the naming of managerial competencies in the particular company. It also leads to further use for the creation of a competency model for the position of the manager of software development. The creation is used for other personal activities.

Keywords

Manager, competence, competency models, knowledge, abilities, skills, organizational structure, company, research.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Cíl práce a metodika	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodika	6
3	Teoretická východiska práce	10
3.1	Kompetence	10
3.2	Manažerské kompetence	15
3.2.1	Manažer	20
3.2.2	Vybrané manažerské kompetence	21
3.3	Kompetenční model	24
3.3.1	Tvorba kompetenčního modelu	25
3.3.2	Využití kompetenčního modelu	25
3.4	Legislativa.....	29
3.5	Shrnutí teoretických východisek práce	30
4	Praktická část	32
4.1	Charakteristika akciové společnosti.....	32
4.2	Analýza manažerských kompetencí ve vybrané společnosti	35
4.2.1	Inzerce na pracovní pozici	35
4.2.2	Osobní složky zaměstnanců	36
4.2.3	Roční hodnocení zaměstnanců.....	38
4.2.4	Dotazníkové šetření	41
4.3	Osobní rozhovory	54
4.4	Návrh kompetenčního modelu.....	59
4.4.1	Efektivní komunikace	61
4.4.2	Kooperace (spolupráce)	62
4.4.3	Kreativita	62
4.4.4	Flexibilita	63
4.4.5	Uspokojování zákaznických potřeb	63
4.4.6	Výkonnost	64
4.4.7	Samostatnost	64
4.4.8	Řešení problémů	65
4.4.9	Plánování a organizování práce	66
4.4.10	Celoživotní učení	67
4.4.11	Aktivní přístup	68
4.4.12	Zvládání zátěže	68
4.4.13	Objevování a orientace v informacích	69
4.4.14	Vedení lidí.....	70
4.4.15	Ovlivňování ostatních	71
4.4.16	Orientace na výsledek a cíl	72
4.4.17	Zodpovědnost.....	72
4.4.18	Projektové řízení	73
4.4.19	Strategické myšlení.....	73
4.4.20	Počítačová způsobilost.....	73
4.4.21	Způsobilost k řízení osobního automobilu.....	74
4.4.22	Numerická způsobilost	74
4.4.23	Ekonomické povědomí	74
4.4.24	Právní povědomí	75
4.4.25	Jazyková způsobilost v ČJ	75

4.4.26	Jazyková způsobilost v AJ a dalším cizím jazyce	76
4.5	Postup použití kompetenčního modelu	76
4.6	Využití kompetenčního modelu.....	81
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	82
6	Závěr	86
7	Seznam obrázků, tabulek a grafů	88
8	Zdroje.....	90
8.1	Monografie.....	90
8.2	Internetové a další zdroje	91
9	Přílohy.....	94
	Příl. č. 1: Dělení měkkých kompetencí	
	Příl. č. 2: Dělení obecných dovedností	
	Příl. č. 3: Dělení odborných znalostí a dovedností.	
	Příl. č. 4: Úrovně měkkých kompetencí, část 1	
	Příl. č. 5: Úrovně obecných dovedností	
	Příl. č. 6 Úrovně měkkých kompetencí, část 2	
	Příl. č. 7 Dotazník - Vnímání a očekávání kompetencí	
	Příl. č. 8 Popis činnosti	
	Příl. č. 9 Vzor vyplněného formuláře kompetenčního modelu	

1 Úvod

Kompetence jsou nedílnou součástí většiny firemních procesů. V minulosti bylo jejich řízení spíše intuitivní, založené na individuálním vnímání jedinců manažerů či majitelů přímo řídicích společností. Postupem času se kompetence začaly více pojmenovávat, zaměstnanci, podle svých vlastností, začali být více sortováni. Cílem společností je využití potenciálu zaměstnance. Obor využití schopností, znalostí, dovedností se rozrůstal a je čím dál více využíván. Větší společnosti mají vypracované kompetenční modely na míru svému zaměření, svým dlouhodobým cílům. Jejich zkušenosti jsou pak návodem pro společnosti vznikající či reformující se. Současně jsou také zdrojem informací pro konkurenci.

Je nutné si denně uvědomovat, že zaměstnanec je nepostradatelný článek v jakékoliv společnosti, jeho kompetentnost k práci pak nástroj k dosažení strategických cílů společnosti a nástroj ke zvyšování zisku. Hlavním zájmem společností je kompetentní manažer, kompetentní zaměstnanec a z toho plynoucí konkurenceschopná společnost. Management společností se nesmí zaměřovat pouze na to, zda tu či onu kompetenci zaměstnanec má, ale co pro něho dokážu já udělat, aby ji získal. Zda daný zaměstnanec má ambice a schopnosti požadovanou kompetenci získat, co je pro to ochoten udělat a co je pro to ochoten udělat management. Ruku v ruce jdou s rozvojem zaměstnance také investice do nich investované. Nejde pouze o to, aby bylo do zaměstnanců investováno, jde o to, aby finanční prostředky nebyly umíst'ovány při rozvoji a vzdělávání nahodile, ale řízeným a efektivním způsobem.

Vše se sebou souvisí, kompetence nejsou o jednotlivcích, jsou o týmech a celé společnosti, jsou o strategii a cílech. Jakémukoliv kompetenčnímu modelu musí předcházet strategie, od které se jednotlivé cíle odvozují, a které poté bez konkrétních kompetentních lidí nelze plnit.

Nastavení kompetenčního modelu předchází mnoho procesů a rozhodování, znalost pracovních míst a nároků na ně kladených. Identifikace měkkých a tvrdých dovedností a schopností. Seznámení všech zúčastněných, ztotožnění se s celým procesem. To vše je však pouhý začátek dlouhodobého pracovního procesu, který bez následného hodnocení, měření, rozvoje a žití ve společnosti nemá smysl.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a poté zhodnotit požadované manažerské kompetence ve vybrané společnosti, hlavním výstupem potom konkrétní kompetenční model.

Hlavního cíle je dosaženo pomocí dílčích cílů:

- seznámit se s všeobecnými znalostmi z oblasti kompetencí,
- specifikovat konkrétní kompetence u manažerských pozic,
- identifikovat kompetence u vybrané manažerské pozice,
- navrhnout kompetenční model pro vybranou manažerskou pozici,
- doporučit využití kompetenčního modelu.

Získané poznatky z oblasti kompetencí a závěry této práce lze následně využít v praxi, a to konkrétně v oblasti náboru, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a hodnocení. Využitím poznatků lze zabezpečit podporu při řízení probíhajících, výše zmíněných, procesů.

Metody zvolené pro zpracování práce jsou uvedeny v následující kapitole.

2.2 Metodika

Práce byla rozdělena na 2 části:

- teoretickou,
- a praktickou.

Cíle bylo dosaženo, na straně teoretické, seznámením se s všeobecnými znalostmi z oblasti kompetencí, a na straně praktické využitím zjištěných informací a aplikací do konkrétního kompetenčního modelu.

Teoretická část v sobě zahrnuje všeobecné seznámení s oblastí kompetencí, teoretické poznatky, které se k dané problematice váží. Dále se věnovala různým přístupům k vybraným kompetencím a jejich využití. Nebyla opomenuta ani na oblast legislativní. Závěr teoretické části byl věnován shrnutí zjištěných poznatků.

Na teoretickou část navázala část praktická, která probíhala v několika etapách.

V první fázi byl uskutečněn kvalitativní výzkum formou sběru dat o společnosti a kompetencích ve společnosti: sběr byl uskutečněn z několika zdrojů - internetových, vnitřních předpisů a dalších dokumentů společnosti.

Formou analýzy byly získané informace vyhodnoceny a zmapovány konkrétní kompetence a nakládání s nimi.

Následující výzkum byl proveden kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Strukturovaný dotazník obsahoval seznam základních kompetencí, které vyplynuly z teoretických východisek a kompetence, které vyplynuly z předchozího sběru dat. Cíli bylo zjištění, jaké kompetence podřízení u nadřízených vnímají a výběr 8 základních kompetencí, které podřízení od nadřízených vyžadují. Vzhledem k vyplňování za přítomnosti tazatele byla na výzkum kladena vyšší časová náročnost, současně však byla zajištěna vysoká návratnost vyplněných dotazníků. Osloveni byli všichni zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 5 let, kteří nejsou ani nebyli ve vedoucí pozici.

Syntézou byly dále spojeny všechny zjištěné informace. Výstupem byl seznam konkrétních manažerských kompetencí vyžadovaných společnostmi a očekávaný podřízenými.

Ke komparaci manažerských kompetencí posloužil seznam kompetencí, který vyplynul z teoretických východisek a seznam, který vznikl předchozím kvantitativním výzkumem. Výstup sloužil jako podklad pro následující rozhovory.

Další výzkum byl uskutečněn formou rozhovorů za pomoci kompletního seznamu kompetencí spolu s popisem jejich úrovní. Seznam byl vytvořen na základě předchozího výzkumu a konkrétního popisu činnosti pozice, pro kterou byl v závěru vytvořen kompetenční model. Jako podklad pro vytvoření posloužil také popis činnosti pracovního místa. Výzkum proběhl ve dvou fázích, v první byli osloveni 4 zaměstnanci (nadřízený, zaměstnanec zastávající danou pozici, podřízený zaměstnanec a kolegyně, která je s konkrétním zaměstnancem v častém pracovním kontaktu). Výstupem byl výčet konkrétních požadovaných kompetencí a určení úrovně požadované kompetence z pohledu dané osoby.

Základní vlastnosti výzkumu spočívaly, díky kontaktu s respondenty, v pochopení subkultury, dále spočívaly v teoretickém porozumění při práci s texty a dokumenty a rozhovory vnesly do práce praktické zkušenosti (Hendl, 2012).

Po syntéze, jejímž výstupem byla tabulka s jednotlivými úrovněmi daných kompetencí, byla uskutečněna druhá fáze, a to již pouze s nadřízeným. Cílem rozhovoru bylo odsouhlasení

konečných výstupů a jeho případné návrhy na změny. Součástí bylo i určení úrovní obecných dovedností.

K dosažení cíle bylo využito kombinací několika metod:

- Sběr informací – využitím sekundárních dat - jsou k dispozici a informace se nemusí získávat externě od jiných subjektů (Vochozka, Mulač, 2012).
- Analýza informací – obecný vědecký postup při nakládání s informacemi a poznatky (tak jako následná syntéza, indukce a dedukce) - vyhodnocení získaných informací, zmapování současného stavu v oblasti kompetencí a nastavení pracovních procesů na základě detailního zkoumání, výsledkem bylo konkrétní pojmenování oblastí kompetencí v konkrétní vybrané organizaci (Reichel, 2009).

Analýza tedy spočívá v rozdělení celku na jeho jednotlivé komponenty, dále spočívá ve zkoumání, jak jednotlivé komponenty fungují samostatně a nakonec v tom jaké jsou mezi nimi vztahy. Při analýze jsou prováděny průzkumové a dále objevující aktivity (Hendl, 2012).

Analýza dat a sběr informací v kvalitativním výzkumu probíhají současně – výzkumník po sběru dat provádí analýzu, podle výsledků se rozhodne, která data použije, a zda začne s novým sběrem dat (Hendl, 2012).

- Syntéza – podstatou je opak analýzy, jde o složení částí do celku a o popis hlavních organizačních principů, kterými se tento celek řídí v závislosti na všech jeho částech (Hendl, 2012).
- Indukce – kvalitativní přístup, nejprve sběr dat, teprve poté formulace vztahů, obecné nastavení kompetenčních modelů na základě zjištěných informací (Reichel, 2009).
- Rozhovor – kvalitativní metoda, jedná se o předem naplánovaný proces, za využití strukturovaného dotazníku (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Rozhovor se řadí mezi pracné a nákladné techniky, je časově náročný, není anonymní, je téměř jisté, že dotazovaná osoba byla vybrána do vzorku (Disman, 2011).

- Dotazník – vysoce efektivní metoda, velmi nízké náklady, anonymita, potřebná ochota dotazovaného, nejistota v to, kdo skutečně odpovídal, nízká návratnost (Disman, 2011).

- Kvantifikace – údaje vypovídající o daném jevu převedené do číselného vyjádření (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).
- Komparace – srovnávací metoda, sleduje souvislosti, podobnosti, rozdílnosti, porovnání navázalo na předchozí metody, byla porovnávána data, resp. informace, zjištěné analýzou, osobním dotazováním a rozhovorem (Reichel, 2009).
- Vizualizace – výstupy byly pro snadnější pochopení převedeny do podoby tabulek, grafů a obrázků. Jedná se o strukturované a přehledné znázornění výstupů (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Tvorba kompetenčního modelu proběhla za využití výsledků předchozích výzkumů. Finální model byl vytvořen v SW MS Excel. Tento program poskytl možnost kvantifikace dat a okamžité vyhodnocení požadovaných kompetencí a skutečně přítomných u daného zaměstnance.

Na celý výzkum navázaly v závěru praktické části návrhy na konkrétní využití vytvořeného kompetenčního modelu a návrhy na zlepšení procesů, které přímo souvisí s tématem této práce, probíhajících ve vybrané společnosti.

Konečným výstupem práce, kompetenčním modelem pro vybranou pozici, který navázal na identifikaci zhodnocení oblasti manažerských kompetencí, byl splněn hlavní přínos diplomové práce.

3 Teoretická východiska práce

Vzhledem k tomu, že je tato diplomová práce věnovaná vytvoření konkrétního kompetenčního modelu na vybranou pozici, je součástí kapitoly i výčet některých manažerských kompetencí, které jsou dále využity v práci. Další část je věnována konkrétním využitím kompetenčních modelů v praxi. Součástí kapitoly je také zahrnutí této oblasti v rámci platné legislativy.

3.1 Kompetence

Termín kompetence je definován v mnohých publikacích s odborným zaměřením především směrem k managementu a řízení lidských zdrojů. Vedle toho je nedílnou součástí prakticky všech oborů podnikání – technika, průmysl, zemědělství, zdravotnictví, obchod apod. Určitý problém při definici termínu kompetence je vnášen anglickou terminologií Competency a Competence. Termíny způsobilost a kompetence jsou často zaměňovány, což může způsobit zmatek. Termíny je však možno rozlišit, jak je vysvětleno níže v textu (Armstrong, 2006).

V následujícím textu je vyjádřeno několik definic, teorií, či přístupů k termínům Způsobilost/Competency a Kompetence/Competence.

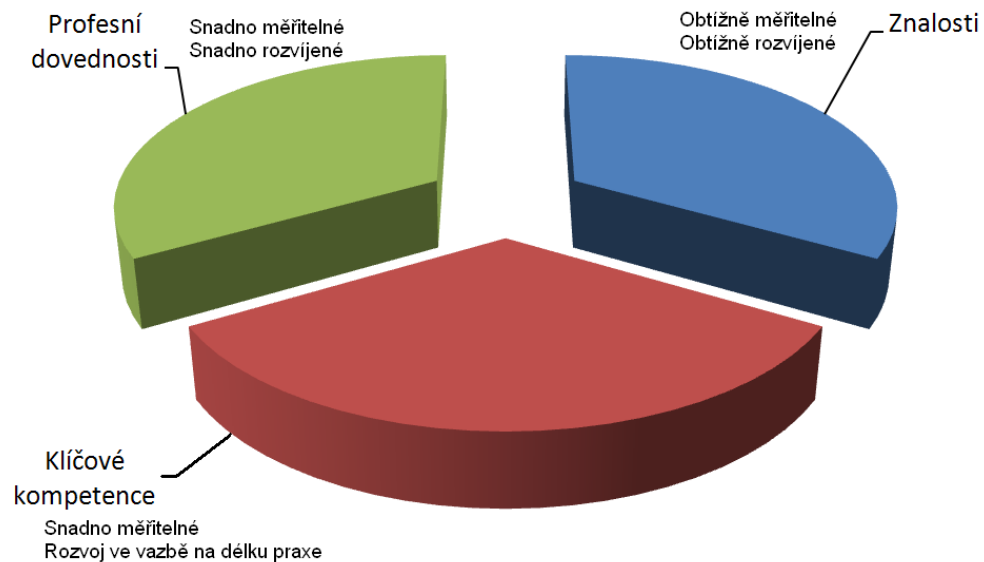
Armstrong (2006) se odkazuje na definice Woodruffa, a to konkrétně na to, že pojem způsobilost přímo souvisí s oblastí charakteristik chování. Tato oblast je známa jako „měkké“ dovednosti. Kompetence se vztahují k práci, kterou je daná osoba oprávněna vykonávat a od které se to také u daného výkonu očekává. Kompetence popisuje činnosti, které by měli být pracovníci schopni efektivně vykonat. Kompetence jsou často popisovány jako „tvrdé“ dovednosti.

Micková a Karásková (2007) kompetenci definují jako dovednost, která je přenositelná, a kterou zaměstnavatelé od svých zaměstnanců vyžadují. Jak je znázorněno na následujícím obrázku číslo 1, autorky dělí kompetence v rámci projektu Kompetence pro trh práce do 3 skupin.

- Profesionální dovednosti – tyto dovednosti patří mezi snadno měřitelné a současně snadno rozvíjené.
- Znalosti – jsou naopak od předchozí položky obtížně měřitelné a současně obtížně rozvíjené.

- Klíčové kompetence – lze snadno měřit, jejich rozvoj je však v závislosti na délce dosažené praxe.

Obr. č. 1: Kompetence pro trh práce



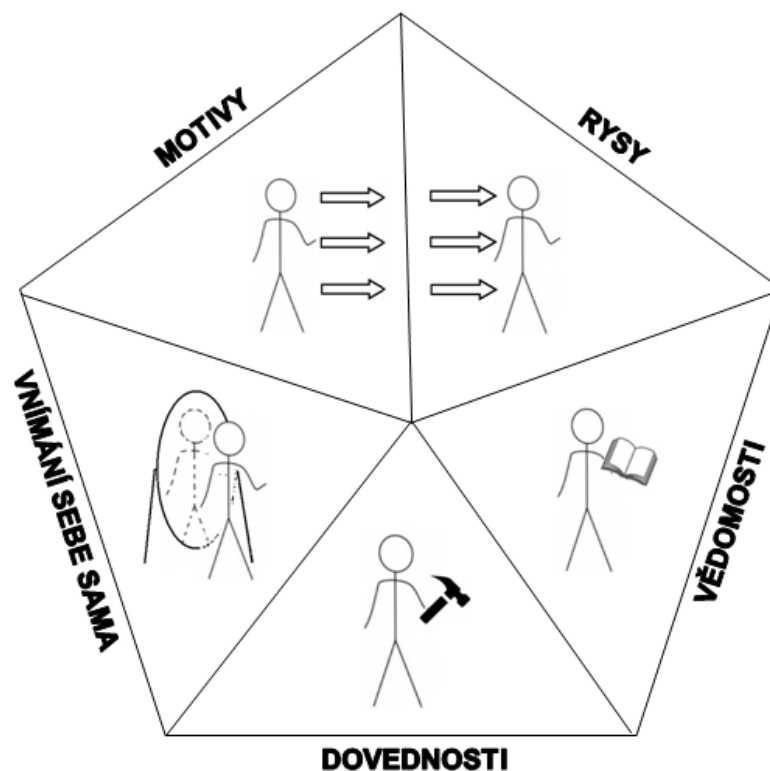
Zdroj: vlastní zpracování, Micková, Karásková (2007)

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) je kompetence poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud je rozpoznána úroveň rozvoje kompetencí, lze se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo konkrétních pracovních úkolů. Pokud tedy manažer má danou kompetenci, umí ji projevit v jakékoliv společnosti a současně na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence se stává tedy předpokladem, náповědou, jak se její nositel chová, myslí, projevuje v určitých situacích. Kompetence jsou autory rozděleny na 5 základních kategorií, kompetence v tomto rozdělení jsou zobrazeny na obrázku č. 2 – Základní složky kompetence.

- Motivy – vše co osobnost podněcuje k činnosti určitým směrem, jedná se o vnitřní pohnutky, které aktivitu vzbuzují a udržují.
- Rysy – umožňují stabilní reakce na situace nebo informace, které přicházejí z vnějšího prostředí, řadí se sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti.

- Vnímání sebe sama – na základě osobních zkušeností a prožívání reality se celá osobnost nejenom dotváří, ale buduje si i hodnoty a postoje k sobě samému a okolnímu světu.
- Vědomosti – všechny poznatky nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s výkonem práce na dané pozici.
- Dovednosti – zajišťují schopnost vykonat činnost související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Pro daný úkol je potřebné různé množství informací (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Obr. č. 2: Základní složky kompetence



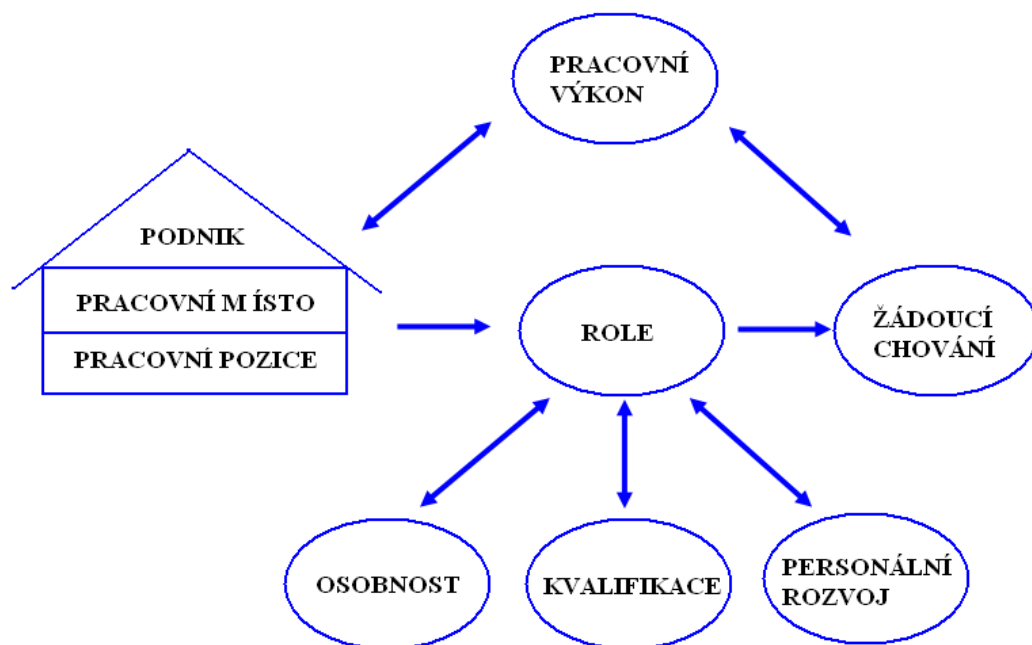
Zdroj: vlastní zpracování, Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004)

Porvarzník (2011) se věnuje oboru holistického managementu, který do oblastí kompetencí lze také řadit a popisuje ho jako systém znalostí a požadavků subjektu. Termíny holistický nebo holismus jsou definovány jako celostnost, celek je mnohem více než souhrn jednotlivých částí. Kompetence je schopnost plnit určitou pozici, v širším slova smyslu je kompetence schopnost k výkonu funkce člověka. Holistický management zahrnuje:

- odbornou způsobilost – vědomosti, tedy to co subjekt ví,
- praktickou dovednost – schopnost aplikace vědomostí, tedy to co subjekt prokáže,
- sociální zralost – osobní vlastnosti, tedy to, jaký subjekt je.

Mužík (2006) spatřuje pracovní kompetenci jako schopnost pracovníka a jeho vnitřní motivaci zastávat danou pracovní pozici, hrát v ní pracovní role a následně dosahovat žádoucí úrovně pracovního výkonu. Bez kvalifikace pracovníka a rozvoje jeho osobnosti však žádoucího pracovního výkonu nemůže být dosaženo. Kvalifikace je charakterizována jako stupeň, zaměření a kvalita předchozího školního vzdělání, dále jako rozsah příslušné profesní praxe a zkušeností a nakonec jako potenciál dalšího rozvoje jedince. Celkové zvládnutí pracovní role a zformování okolím očekávaného jednání a chování je pak dotvářeno právě rozvojem osobnosti. Spočívá v neustálém zdokonalování získaných nebo vrozených schopností, osvojování si požadovaných postojů k práci/profesi/jednotlivým činnostem a v přijímání hodnot firemních hodnot. Níže uvedený obrázek č. 3 - Faktory působící na rozvoj profesních kompetencí v organizaci, je znázorněním výše popsaného.

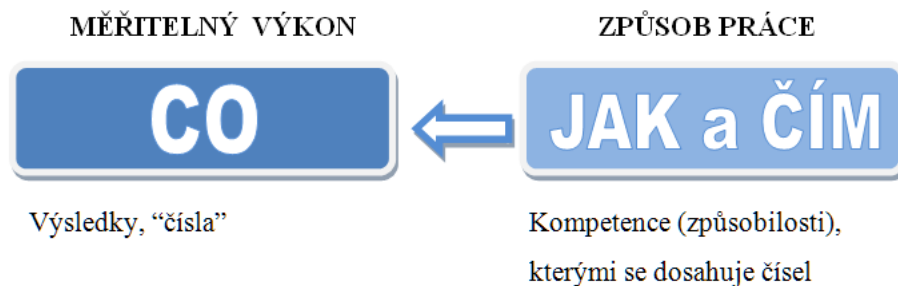
Obr. č. 3: Faktory působící na rozvoj profesních kompetencí v organizaci



Zdroj: upraveno, Mužík (2006)

Hroník (2007) popisuje kompetence jako trs znalostí, zkušeností, dovedností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs je pozorován ve vzorku chování, který je definován logicky a časově ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování je dále možno identifikovat více kompetencí. Kompetence nejsou tedy pouze dovednostmi, jsou to pozorovatelné způsoby, jejichž pomocí je dosahováno vysokých výkonů. Jak znázorňuje obrázek č. 4 – Vztah způsobů práce a výkonu, výsledky jsou dosahovány kompetencemi.

Obr. č. 4: Vztah způsobů práce a výkonu



Zdroj: Hroník (2007)

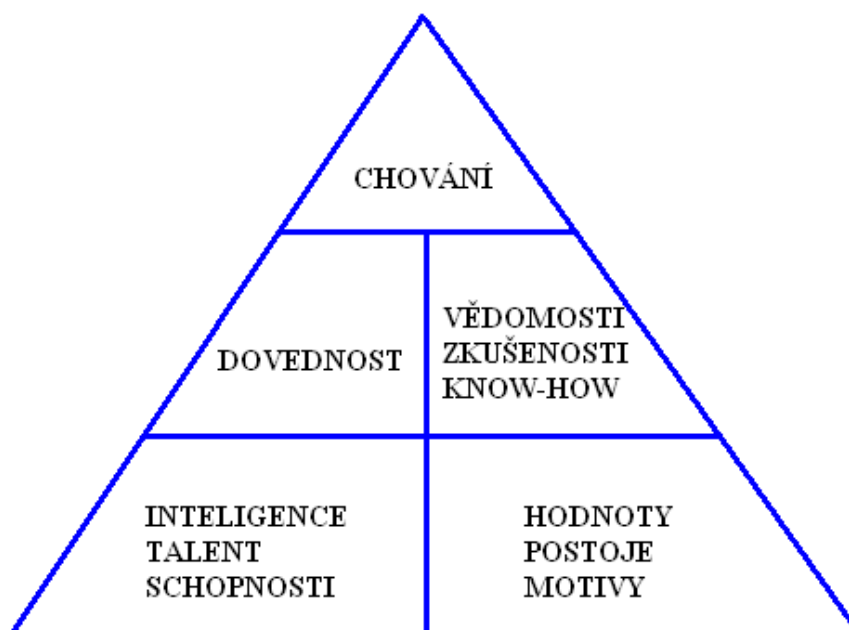
Armstrong (2006) publikuje výsledek průzkumu časopisu Competency kde je uvedeno 10 nejobvyklejších rysů chování, které byly průzkumem vyzorovány ve 126 organizacích. Jedná se o:

- komunikaci,
- orientaci na úspěch a na výsledky,
- orientaci na zákazníka,
- týmovou práci,
- vedení lidí,
- plánování a organizování,
- orientaci na obchod a podnikání,
- flexibilitu a adaptabilitu,
- vzdělávání a rozvoj ostatních lidí,
- řešení problémů.

3.2 Manažerské kompetence

Kubeš a spol. (2004) nabízí vysvětlení manažerských kompetencí v hierarchickém modelu. Kompetencemi je často označováno jenom zřetelné resp. pozorovatelné chování, model uvedený na obrázku č. 5 však poukazuje na další stupně, stupně, které předcházejí právě pozorovatelnému chování. Druhá, prostřední, vrstva v sobě zahrnuje dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how. První, nejspodnější vrstva nezapomíná na inteligenci, talent a schopnosti, dále také hodnoty, postoje a motivy. Pyramida, zobrazena na obrázku č. 5 - Hierarchický model struktury kompetence, znázorňuje položky, které spolu přímo souvisí.

Obr. č. 5: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš a spol. (2004)

Národní soustava povolání – NSP (2012), charakterizuje kompetence jako jazyk, kterým jsou popisovány požadavky na vykonavatele dané činnosti, práce. Obecně tedy říkají co má zaměstnavatel vědět, umět a jak se má chovat. NSP dělí kompetence na:

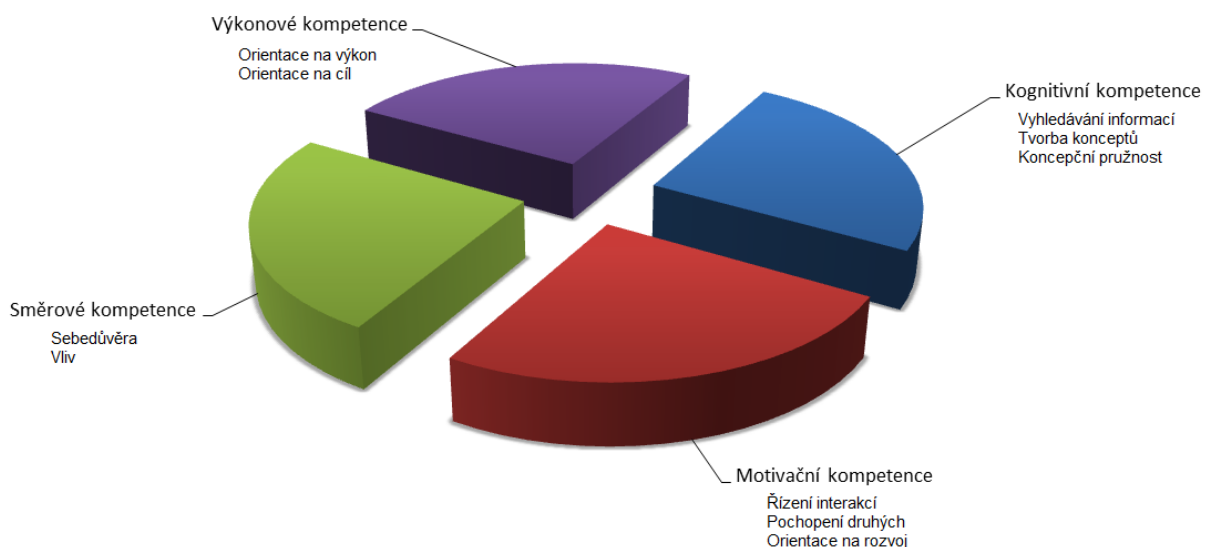
- měkké kompetence – soubor požadavků, které jsou potřebné pro kvalitní vykonávání práce, tento soubor je nezávislý na odbornostech, je naopak závislý na komplexních schopnostech daného zaměstnance/osoby,
- obecné dovednosti – jedná se o soubor obecných požadavků, které jsou potřebné pro výkon konkrétní práce, která nesouvisí přímo s danou profesí,
- odborné znalosti a dovednosti – soubor odborných požadavků, konkrétních teoretických vědomostí a praktických zkušeností, které jsou potřebné pro vykonávání konkrétní práce (NSP, 2012).

Detailní rozdělení výše uvedeného je znázorněno v tabulkách v příloze č. 1 – Dělení kompetencí, v příloze č. 2 – Dělení obecných dovedností a v příloze č. 3 – Dělení odborných znalostí a dovedností.

Koubek (2013) zmiňuje 4 základní manažerské kompetence, tyto kompetence jsou znázorněny na obrázku číslo 6:

- kognitivní,
- motivační,
- směrové,
- výkonové.

Obr. č. 6: Manažerské kompetence



Zdroj: vlastní zpracování, Koubek (2013),

Bedrnová a Nový (2007) vidí osobní kvalitu jedince jako soulad požadavků pracovního místa a předpokladů daného člověka. Charakteristiky osobní kvality jsou dále spatřovány v:

- pracovní a osobní kompetenci – způsobilost k uplatnění se v konkrétním pracovním zařazení,
- sociální kompetenci – způsobilost prosadit se v sociálních vztazích,
- pozitivním uvažování a proaktivním jednání – využití zkušeností jako výzvy,
- pracovní ochotě a výkonové motivaci – zájem o práci, dosahování výkonu v požadující kvalitě a kvantitě,
- vyšší hladině aspirací a volního úsilí – vytrvalost a způsobilost překonávat překážky a dosahování stále náročnějších cílů,
- schopnosti sebekontroly – racionálnost a ukázněnost,
- rozvinutém etickém a estetickém citění – morální jednání, smysl pro estetické rozměry života,
- tvořivosti – schopnost vidět věci nově,
- pochopení a toleranci – akceptace druhých lidí, schopnost jim porozumět a respektovat je,
- smyslu pro humor – nadhled, vidět realitu a sebe sama odlehčeně,
- způsobilosti na sobě pracovat – odstraňování vlastních nedostatků.

V následující tabulce č. 1 - Výskyt manažerských kompetencí v relativních hodnotách, Königová, Urbancová a Fejfar (2012) zjistili a rozdělili nejčastěji požadované manažerské dovednosti, a to na základě několikaměsíční analýzy.

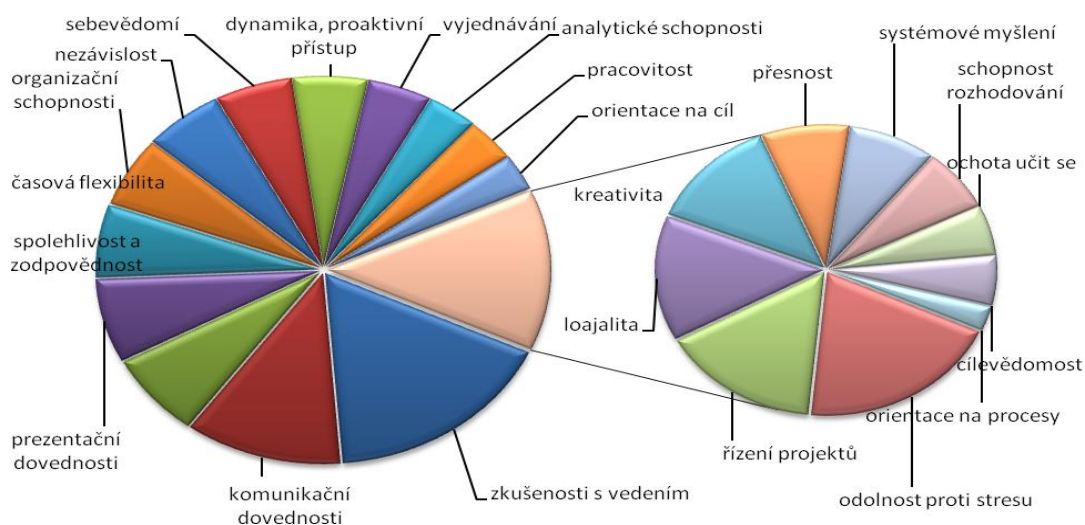
Tabulka č. 1: Výskyt manažerských kompetencí v relativních hodnotách

Pořadí	Manažerská kompetence	Procento
1	zkušenosti s vedením	88 %
2	komunikační dovednosti	59 %
3	časová flexibilita	37 %
4	prezentační dovednosti	37 %
5	spolehlivost a zodpovědnost	32 %
6	organizační schopnosti	31 %
7	nezávislost	30 %
8	sebevědomí	29 %
9	dynamika, proaktivní přístup	28 %
10	vyjednávání	24 %
11	analytické schopnosti	19 %
12	pracovitost	19 %
13	orientace na cíl	16 %

Zdroj: Königová, Urbancová a Fejfar (2012)

Hodnoty z tabulky nelze brát jako dogma, slouží však jako zajímavý vzorek manažerských kompetencí požadovaných zaměstnavateli v České republice po hledaném zaměstnanci v daném období. Velmi zajímavým by byl navazující průzkum, jehož výsledek by nabídl vývoj v čase u jednotlivých zaměstnavatelů v oblasti požadovaných manažerských kompetencí a současně komparace požadovaných kompetencí a kompetencí skutečně potřebných na obsazovaných místech.

Graf č. 1: Grafické rozložení četnosti kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování, Königové, Urbancové, Fejfar (2012)

Graf č. 1, navazuje na předchozí tabulku, jeho prostřednictvím jsou hodnoty vizualizované a tím jinou formou prezentované. V pravé části grafu jsou navíc znázorněny hodnoty kompetencí, které v tabulce č. 1 pro nízké hodnoty zaznamenány nebyly.

Kompetence dle Belze a Siegrista (2011) jsou děleny do 3 skupin a jejich výčet je užší než výše uvedený. Rovina kompetenci je vyznačována tím, že různé schopnosti působí společně. Potenciál k disponování schopnostmi je individuální kompetence k jednání. Tato kompetence je výsledkem spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. Výraznost jednotlivých oblastí je velmi individuální.

Důležitost sociální kompetence souvisí s týmovou prací, propojováním oddělení, sdělováním odborných znalostí:

- schopnost týmové práce,
- kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním situacím,
- komunikativnost (Belz a Siegrist, 2011).

Pod kompetence ve vztahu k vlastní osobě lze zahrnout:

- zacházení se sebou samým,
- být sám sobě manažerem,
- schopnost reflexe vůči sobě samému,
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot,
- a sebezposuzování se a seberozvoj (Belz a Siegrist, 2011).

Do kompetencí v oblasti metod jsou zahrnuty:

- plánovitě, se zaměřením na cíl, uplatňované odborné znalosti,
- neortodoxní řešení (jít mimo cesty),
- schopnosti strukturovat a klasifikovat nové informace,
- poznávání souvislostí,
- přezkoumávání s cílem dosažení inovací,
- a zvažování šancí a rizik (Belz a Siegrist, 2011).

Kompetence jsou sestaveny z různých schopností a z jejich vzájemného ovlivňování. Jsou získávány reflexivně. „Reflexe je rozhodujícím momentem při získávání klíčových kompetencí. Je známkou procesu kritického uvažování.“ V praxi jsou požadovány následující klíčové kompetence:

- komunikace a kooperace – vědomá komunikace, aktivita ve skupinových procesech,
- řešení problémů a tvořivost – schopnost rozpoznat problém a tvořivě ho vyřešit,
- samostatnost a výkonnost – schopnost samostatně plánovat a kontrolovat,
- odpovědnost – schopnost přijmout přiměřenou spoluodpovědnost,
- přemýšlení a učení – rozvoj vlastního učení, schopnost myslet v souvislostech a systémově,
- argumentace a hodnocení – schopnost věcně posuzovat a kriticky hodnotit vlastní, cizí i společné výsledky práce (Belz a Siegrist, 2011).

Veteška a Tureckiová (2008) citují kompetence dělené Armstrongem na 3 části:

- behaviorální nebo personální (osobní) kompetence – jedná se o základní vlastnosti jedinců, např. interpersonální a analytické dovednosti, vedení lidí a analytické dovednosti, tento typ je využit například při řízení pracovního výkonu nebo rozvoji podřízených,
- kompetence odvozené od konkrétní práce či činnosti – odvíjí se především od očekávání na daném pracovišti, od platných norem a požadovaných výstupů, od konečných výsledků,
- druhové, základní a specifické kompetence, které mají všichni lidé v určitém povolání, bez závislosti na organizaci. Jsou vztahovány ke konkrétním pracovním místům nebo kategoriím zaměstnanců.

3.2.1 Manažer

Manažer je osobnost, která prostřednictvím lidí, dosahuje stanovených cílů. Ze strany organizací je očekáváno, že manažer má takové dovednosti a kompetence, díky kterým následně chápe sebe a své kolegy jako unikátní soubor schopností a dovedností. Základní předpoklad pro získání manažerských dovedností je spatřován v sociální zralosti manažera a v ovládnutí jeho osobnosti. Zvládnutí manažerských dovedností je neukončený proces. Lidská kvalita je rozhodujícím předpokladem pro úspěch (Lojda, 2011).

Manažer je vykonavatelem řídicí funkce, je to řídicí pracovník. Je reprezentantem zájmů a záměrů společnosti ve svěřeném úseku, je mu dána odpovědnost, pravomoc a důvěra (Bedrnová, Nový, 2007)

3.2.2 Vybrané manažerské kompetence

Manažerská kompetence je charakterizována jako funkce (Porvazník, 2011):

$$HC = SF (SM, PE, AS)$$

HC – holistic competence (celkové kompetence)

SF – synergic¹ function (synergická funkce)

SM – social maturity (sociální zralost)

PE – professional efficiency (profesionální výkonnost)

AS – application skills (aplikační dovednosti)

Národní soustava povolání (2012) popisuje podrobně manažera jako pracovníka, který vede pracovní kolektiv, plánuje úkoly, koordinuje spolupráci kolektivu, kontroluje plnění úkolů a vyhodnocuje výsledky. Dále se věnuje měkkým kompetencím a obecným dovednostem, kterým je přiřazena úroveň přítomnosti (0/nepodstatné – 5/významné) v rámci pozice manažera. Kompletní výčet všech úrovní pro obecné dovednosti a měkké kompetence jsou součástí příloh č. 4 a č. 5.

Obecné dovednosti manažera podle Národní soustavy povolání (2012)

Počítačová způsobilost	2
Způsobilost k řízení osobního automobilu	0
Numerická způsobilost	2
Ekonomické povědomí	2
Právní povědomí	2
Jazyková způsobilost v češtině	2
Jazyková způsobilost v angličtině	0
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	0

¹ Synergie - součinnost, spolupráce, spolupůsobení

Měkké kompetence manažera podle Národní soustavy povolání (2012)

Efektivní komunikace	4
Kooperace (spolupráce)	4
Kreativita	3
Flexibilita	3
Uspokojování zákaznických potřeb	0
Výkonnost	4
Samostatnost	4
Řešení problémů	4
Plánování a organizování práce	4
Celoživotní učení	3
Aktivní přístup	4
Zvládání zátěže	3
Objevování a orientace v informacích	3
Vedení lidí (leadership)	3
Ovlivňování ostatních	3

Efektivní komunikace - formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním, zdravě a přirozeně se sebeprosazuje, prezentuje před skupinou, vytváří prostředí pro komunikaci, vítá a rozvíjí názory ostatních, vyvolává konstruktivní konflikt, vyžaduje zpětnou vazbu (NSZ, 2012).

Kooperace - aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, přispívá k dosahování cílů, přebírá odpovědnost za výsledky skupiny, pracuje s informacemi (NSZ, 2012).

Kreativita - aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšování a změnám, má intuici pro podnikatelské příležitosti, má odvalu a vytrvalost k prosazování a následné realizaci svých nápadů, riziko s nově nastavovaným procesem vnímá, ale nezabývá se jeho prevencí (NSZ, 2012).

Flexibilita - změna pro něj nepředstavuje stres, změnu akceptuje bez problémů, přijímá nové myšlenky, překonává stereotypy, nebrání se novému, přenáší pozornost mezi úkoly, je přizpůsobivý (NSZ, 2012).

Výkonnost - jeho výkon je spolehlivý a stabilní, je ostatním příkladem v osobním nasazení, jeho orientace je směrem k výkonu a výsledku, přijímá i poskytuje zpětnou vazbu, cíle osobní i firemní jsou v souladu, sebekontroluje se, sebemotivuje se, sebezdokonaluje se (NSZ, 2012).

Samostatnost - složité úkoly převádí na dílčí a konkrétní kroky, je schopen řídit sám sebe, své síly umí odhadnout a současně je rozložit, jeho rozhodování je rychlé a pružné, umí získat veškeré zdroje, umí plánovat, být koncentrovaný, nebojí se zodpovědnosti, přijímá riziko (NSZ, 2012).

Řešení problémů - definuje příčiny i následky problému, analyzuje, myslí kreativně, posuzuje postup řešení problému, pracuje s prioritami, podílí se na tvorbě standardů pro předcházení problémů (NSZ, 2012).

Plánování a organizování práce - plánuje krátkodobě i dlouhodobě vždy v souladu s plány, svůj výkon neustále zlepšuje, rozhoduje podle priorit, preferuje důležité před naléhavým, plány vytváří tak, aby směřovaly ke stanoveným cílům, umí pracovat s riziky, plánuje zdroje, vyhodnocuje plnění plánů, organizuje svou činnost i činnost ostatních (NSZ, 2012).

Celoživotní učení - je přirozeně zvědavý a otevřený všemu novému, zkušenostem i znalostem, vyhledává stále nové informace a poté je aplikuje do praxe, podle toho, co chce dosáhnout, plánuje své další vzdělávání, vzdělává se aktivně, zná své slabé i silné stránky, umí se poučit z chyb, je vytrvalý (NSZ, 2012).

Aktivní přístup - je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, je aktivní ve vyhledávání řešení, nových aktivit, postupů a možností, umí se rozhodnout v situaci, kdy si ostatní nevědí rady, je angažovaný, umí předvídat překážky a činit preventivní opatření, neustále vyhledává nové možnosti a příležitosti, učí se novým věcem (NSZ, 2012).

Zvládání zátěže - v zátěžových situacích je vyrovnaný, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži, neúspěch ustojí, umí požádat o pomoc, ví, že určitá míra zátěže stojí za podáváním výkonu, při překážkách analyzuje situaci, hledá řešení a překážky překonává, změnám se přizpůsobuje a akceptuje je, je ostražitý, v náročných situacích neztrácí kontrolu nad emocemi, má přiměřené sebevědomí (NSZ, 2012).

Objevování a orientace v informacích - informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá více zdrojů informací, umí informace srovnávat, posuzovat a ověřovat, orientuje se ve velkém množství informací, rozlišuje podstatné od nepodstatného, využívá moderní technologie, ovládá práci s datovými bázemi, vytváří příslušné dokumentace, ty umí dále srozumitelně vysvětlit bez dalšího zkreslení (NSZ, 2012).

Vedení lidí (leadership) - zodpovídá za skupinový výkon i výsledek, vede ostatní kolegy, vede efektivně porady, definuje cíle, ověřuje, zda je mu rozuměno, kontroluje realizaci úkolů, využívá své autority a moci správným způsobem, zvyšuje výkonnost týmu, klade důraz na týmového ducha a cíle, chrání tým, získává pro tým zdroje a informace, ujišťuje se, dává ostatním podporu, poskytuje zpětnou vazbu, podporuje formální vzdělávání týmu (NSZ, 2012).

Ovlivňování ostatních - cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, prezentaci a diskusi přizpůsobuje zájmům a potřebám ostatních posluchačů, předvídá, profesionálně prezentuje a vystupuje, velmi dobře a srozumitelně prezentuje ve svém rodném jazyce s minimem nedostatků jak ve verbálním, tak i neverbálním projevu, prezentuje před větší skupinou, jedná s cizími lidmi (NSZ, 2012).

Charisma - je Porvazníkem (2011) interpretováno jako schopnost jednotlivce získat a vést skupinu, aniž by daný vůdce měl jakýkoliv formální mandát. Skupina je tedy vedena pouze vlastní osobností. Charisma je představováno jako množina vlastností, kterými jedinec ovlivňuje jednání okolí. Charismatický člověk má osobní kouzlo, kterým je dále ovlivňováno okolí, ať pozitivně nebo negativně. Termín Charisma je překládáno jako dar z milosti, původ je řecký a je složeným tvarem slova Charis – milost a Ma – herectví. Dotyčná osoba tedy disponuje mimořádným darem schopností “shora” (Porvaznik, 2011).

Orientace na cíl – kompetence je popisována jako činnost lidí a celých organizací směřující k hlavním cílům společností. V podnikatelském sektoru se jedná o typ strategie, která je ovlivňována tím, jak zisk a plány ovlivňují budoucí projekty (Lacoma, 2014).

Zodpovědnost – schopnost vykonat jakýkoliv čin s plnou vědomostí výsledků a dopadů, které daný čin může přinést, chápání důsledků a připravenost a ochota je přijmout a nést, bez ohledu na to, zda jsou pozitivní nebo negativní. (Nesnidal, 2007).

3.3 Kompetenční model

Kompetenční model je rámec pro sumarizaci pozorovatelných dovedností, chování a postojů, které mají vliv na kvalitu práce, kterou zaměstnanci dělají. Je jím popisováno, co zaměstnanci potřebují znát a být schopni dělat, aby dostali svým povinnostem. Role kompetenčních modelů je v organizační struktuře velmi významná. Kompetenční modely jsou klasifikovány

jako strategická nezbytnost. Kompetenční modely jsou cennými vstupy pro tvorbu cílených vzdělávacích činností (Noonan, 2012).

3.3.1 Tvorba kompetenčního modelu

Metodika tvorby kompetenčního modelu (2012) definuje kompetenční model jako praktickou formu, jak jednotlivé nástroje oblasti řízení lidských zdrojů jednotně zacílit a zvýšit jejich provázanost.

Koubek (2013) trvá na držení se těchto zásad:

- zaměstnancům vysvětlit smysl kompetenčního modelu,
- získat si podporu TOP managementu,
- hledat odlišnosti, zahrnout do modelu všechna podstatná firemní dilemata,
- práce s kompetencemi je dlouhodobý proces, je vhodné zapojení většího množství lidí,
- po definici kompetencí konkrétně popsat rozdíl mezi současným stavem a ideálním stavem jejich rozvoje.

Bartoňková (2010) dělí tvorbu modelu do 3 základních skupin přístupů:

- vypůjčený – organizace nevytváří nové kompetenční modely, které by přímo odpovídaly dané organizaci, a odrážely by její strukturu, kulturu a strategii, vypůjčí si hotový model,
- kombinovaný – vytvořený model je přizpůsoben specifikům organizace, ve které bude následně použit,
- šitý na míru – nepracuje s předem definovanými a známými kompetencemi, v tomto případě je pracovní prostředí nově mapováno.

3.3.2 Využití kompetenčního modelu

Rozsáhlý výzkum vydefinoval kompetence vedoucí k úspěchu. Nejlepší metoda pro řízení talentů v organizaci je využití kompetenčních modelů jako základ pro všechny aspekty strategického řízení lidských zdrojů, včetně výběru, vývoj a uplatnění talentů. Studie ukázala, že pokud je modelování kompetencí (tvorba kompetenčních modelů) podporováno vedením, dochází následně ke zvyšování hodnoty u akcionářů. Zaměstnanec má svou hodnotu. Produkty i služby mohou být napodobovány, nápady mohou být kopírovány. Co však nelze

replikovat je pramen všeho – lidé (J. Evelyn Orr, Craig Sneltjes, Guangrong Dai, Korn/Ferry institute, 2010).

Kompetenční modely hrají velkou úlohu v řízení lidských zdrojů:

- najímání nových zaměstnanců za využití speciálních hodnocení, které měří kompetence,
- školení zaměstnanců vytvářením kurzů zaměřených na rozvoj vybraných kompetencí,
- hodnocení výkonu zaměstnanců,
- správa informací o zaměstnancích v oblasti dovedností, školení, pracovních zkušeností,
- návaznost na mzdový systém,
- podpora rozvoje budoucích kompetencí (Campion, Fink, Rugeberg, Carr, Phillips a Odman, 2013).

Společnost VEMA (2011), kompetenční modely provazuje s informačním systémem.

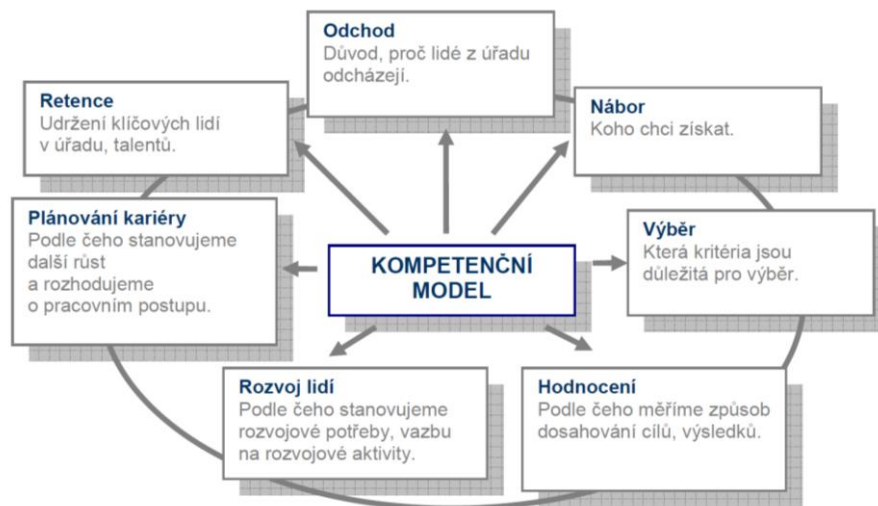
Kompetenční modely jsou využívány:

- ve výběrových řízeních - definice pozice, popis pozice při generování inzerce, hodnocení uchazečů,
- v adaptačním procesu - tvorba adaptačního plánu, sestavení adaptačního dotazníku pro zaměstnance a pro manažera,
- při řízení vzdělávání - katalog vzdělávacích akcí, vygenerování plánu vzdělávání,
- při hodnocení zaměstnanců - charakteristiky kompetenčních modelů jsou ukazatelé pro hodnocení zaměstnanců,
- při rozdělování odměn - plnění ukazatelů plynoucích z kompetenčních modelů,
- při plánování vývoje organizace - plán pracovních míst, revize potřebných pozic, vytváření nových modelů,
- při návrzích organizace práce - typové kompetenční modely (VEMA, 2011).

Hroník (2007) říká, že v současné době nemáme jiný nástroj, než je právě kompetenční model, který by byl schopen vytvořit jednotný výkladový rámec pro výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, rozvoj a vzdělávání, případně i následné odměňování.

Metodika tvorby kompetenčního modelu (2012) na obrázku č. 7 ukazuje široké využití kompetenčního modelu v praxi.

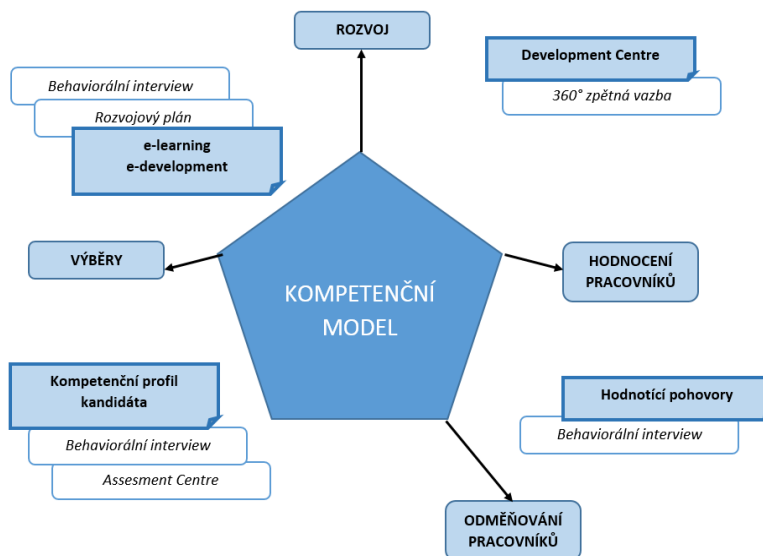
Obr. č. 7: Využití kompetenčního modelu v praxi



Zdroj: Metodika tvorby kompetenčního modelu (2012)

Hroník (2007) vidí využití modelu (viz obrázek č. 8) jako nástroj pro vertikální a horizontální integraci. Jeho pohled na využití se od předchozího liší jenom v drobnostech. Celkový náhled je stejný.

Obr. č. 8: Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Hroník (2007)

Hroník (2007) charakterizuje funkční model následujícími body:

- propojující – jasná návaznost na strategii společnosti,
- uživatelsky příjemný – jednoduchost, která vystihuje podstatu věci,
- jednotný – fungující napříč společnostmi,
- široce využitelný – jedno výkladové téma pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání i odměňování,
- sdílený – uživateli není předkládán jako hotový neměnitelný výrobek, nejvhodnější je součinnost uživatelů při tvorbě.

Gupta (2011) hovoří o dvou kompetenčních modelech:

- Iceberg model – kompetence je základní charakteristikou člověka, díky které dosahuje špičkového výkonu v daném zaměstnání, roli nebo situaci.
- Maturity model – model využívaný v organizaci, která je dynamická a je jí potřeba neustále zlepšovat a inovovat. Tento model vytváří příležitosti k experimentování, vzdělávání, zvyšuje profesionalitu.

Koubek (2013) poukazuje na následující zásady využití kompetencí v hodnocení:

- hodnotící kritéria jsou známa předem,
- každá kompetence je jasně popsána,
- hodnocení kompetencí není jediným hodnotícím kritériem, nesmí se zapomenout na výkon,
- je zavedena srozumitelná škála hodnocení.

Podle Koubka (2013) je kompetenční model základním východiskem pro:

- analýzu rozvojových potřeb,
- pro strukturu rozvojových programů.

Kompetenční modely jsou uplatňovány v:

- náboru nových zaměstnanců – posuzováním pracovních a osobních způsobilostí uchazečů,
- hodnocení zaměstnanců – při zajištění jednotného systému hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu, hodnocení musí být dle stejných kritérií a se stejnou náročností,

- rozvoji zaměstnanců – ve spojení se zvyšováním kvalifikace či rozvojem stávajících kompetencí,
- kariérním plánování – ve vazbě na hodnocení práce (Bedrnová, Nový, 2007).

3.4 Legislativa

Odborný rozvoj zaměstnanců je upraven v zákoníku práce. Citace ze zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce: „§ 227 - Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména: a) zaškolení a zaučení, b) odbornou praxi absolventů škol, c) prohlubování kvalifikace, d) zvyšování kvalifikace“ a „§ 231 (2) - Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.“

Další úprava se týká předšmluvního závazku. Pokud je kompetenční model na danou pozici nastaven a kompetence uchazeče nejsou v daném okamžiku v souladu s nastaveným kompetenčním modelem a uchazeči je slíben odborný rozvoj v dané oblasti, musí být tento slib naplněn. Citace ze zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník: „§ 1728, (2) - Při jednání o uzavření smlouvy si smluvní strany vzájemně sdělí všechny skutkové a právní okolnosti, o nichž ví nebo vědět musí, tak, aby se každá ze stran mohla přesvědčit o možnosti uzavřít platnou smlouvu a aby byl každé ze stran zřejmý její zájem smlouvu uzavřít.“ a „§ 1729, (2) - Strana, která jedná nepoctivě, nahradí druhé straně škodu, nanejvýš však v tom rozsahu, který odpovídá ztrátě z neuzavřené smlouvy v obdobných případech.“ Příchodem nového občanského zákoníku je ukončena platnost přísloví: „Slibem nezarmoutíš“.

Další povinnosti jsou upraveny konkrétními vnitřními předpisy zaměstnavatele. Předpisy nemusejí být veřejně vyhlášeny, postačuje, pokud jsou vhodným způsobem sděleny těm osobám, jichž se přímo týkají. Jejich vydáváním je uskutečněno oprávnění řídit činnost podřízených a jejich povinnost řídit se pokyny nadřízených. Tato oprávnění a povinnosti vyplývají z obecně závazných, normativních právních aktů, které jsou pramenem práva. Jedná se např. o předpisy: řízení lidských zdrojů (adaptační program v rámci nástupu nového zaměstnance, profesní růst zaměstnanců), vzdělávání v organizaci (program systematického vzdělávání), organizační řád (zastupování zaměstnanců), řízení kvality (prokazování a hodnocení kvality péče o zaměstnance) apod. (Vavera, 2008).

3.5 Shrnutí teoretických východisek práce

Předchozí kapitola poskytla velmi rozsáhlý pohled na oblast kompetencí. Teoretická východiska poskytla mnoho pohledů od odborníků aktivně se vyskytujících v oblasti lidských zdrojů, výsledků získaných z různých průzkumů a instituce s významným zdrojem informací, získávaných mnohaletým sběrem dat.

Kompetence lze dělit mnoha způsoby.

V souvislosti s chováním a konkrétními činnostmi:

- na měkké,
- tvrdé.

Další dělení souvisí s trhem práce:

- profesní kompetence,
- znalosti,
- a klíčové kompetence.

Mezi základní složky kompetence lze řadit:

- rysy,
- motivy,
- vnímání sebe sama,
- vědomosti,
- dovednosti.

Bez kompetencí nelze dosáhnout výsledku – jsou zde tedy provázanosti mezi osobností, která zastává určité role, má nějakou kvalifikaci. Kompetence jsou znalosti, zkušenosti, dovednosti a vlastnosti, bez kterých nelze dostát své roli a odvézt očekávaný výkon.

Na základě průzkumů lze vyvozovat ty nejzákladnější kompetence. Porovnáním výzkumů a dalších podkladů lze jako **základní manažerské kompetence** definovat tyto:

- komunikace,
- orientace na výsledek,
- vedení lidí,

- plánování a organizování,
- flexibilita, proaktivita,
- zodpovědnost,
- vzdělávání a rozvoj,
- kooperace,
- práce s informacemi,
- samostatnost,
- výkonnost,
- zvládání zátěže,
- ovlivňování ostatních.

Na základě výše zjištěného bude **v praktické části dále řešeno:**

- **skutečný požadavek** těchto **manažerských kompetencí** ve vybrané akciové společnosti,
- **komparace výstupu teoretických východisek a samotné praxe,**
- **design konkrétního kompetenčního modelu** na vybranou manažerskou pozici, který naváže na teoretická východiska a současně na konkrétní požadavky dané společnosti.

Výstupem práce bude kompetenční model a návrhy na jeho praktické využití.

4 Praktická část

V praktické části je zahrnuto představení vybrané akciové společnosti, dále prezentován průběh a výsledky dotazníkového šetření a rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti, navazujícími na předchozí analýzu manažerských kompetencí ve společnosti. Návrh kompetenčního modelu na vybranou pozici je významnou částí praktické části. Závěrem jsou shrnuta zjištění, vyvozeny závěry a navrhnutá doporučení v oblasti manažerských kompetencí.

4.1 Charakteristika akciové společnosti

Společnost se sídlem v Praze byla založena v roce 1991. Společnost je známá především vývojem SW a HW, výrobou a instalací elektronických zařízení a řídicích systémů v oblasti kolejové dopravy a průmyslového řízení. Aplikace, které jsou společností produkovány, se vyznačují vysokou spolehlivostí v náročných prostředích (vysoké a nízké teploty, prašnost apod.). Důraz je kladen nejenom na vysokou spolehlivost výrobků, ale také na jejich dlouhodobou dostupnost. Systémy společnosti jsou využívány, nejenom v České republice, ale i v celém světě. Konkrétní hodnoty vyjádřené v procentech, jsou znázorněny v tabulce č. 2 - Tržby z prodeje v běžném období (justice.cz, 2014).

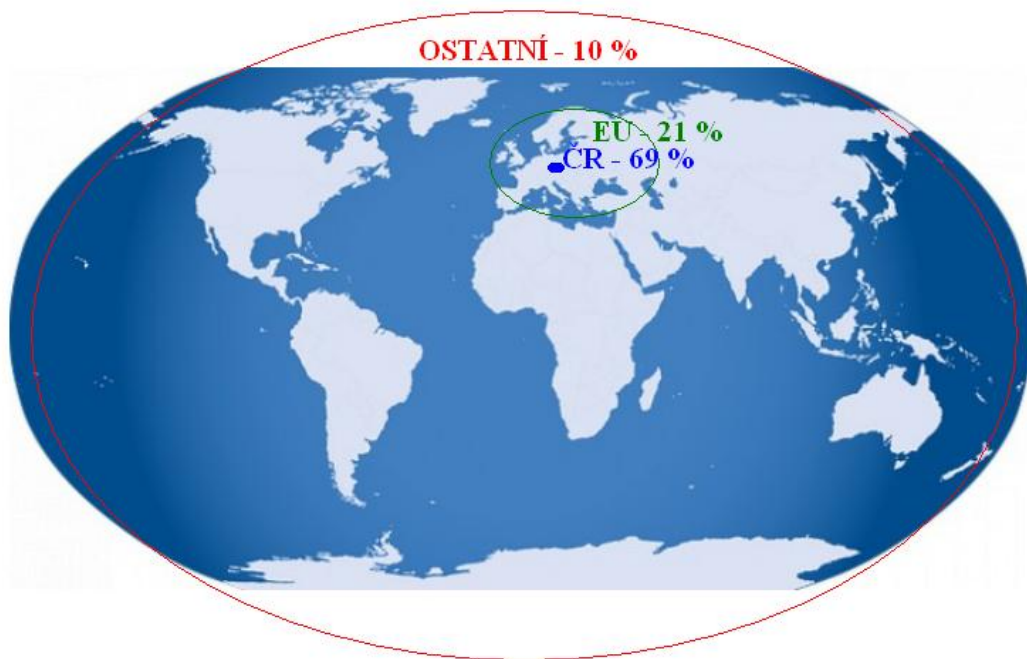
Tabulka č. 2: Tržby z prodeje v běžném období

Činnost	běžné období			
	celkem	ČR	EU	ostatní
prodej zboží	100 %	55 %	45 %	0 %
prodej výrobků	100 %	69 %	19 %	12 %
prodej služeb	100 %	89 %	6 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

V celkových hodnotách je vykazován poměr (ČR – 69 %, EU – 21 % a ostatní země 10 %), který je graficky vyjádřen na obrázku č. 9 - Celkové hodnoty z tržeb v běžném období.

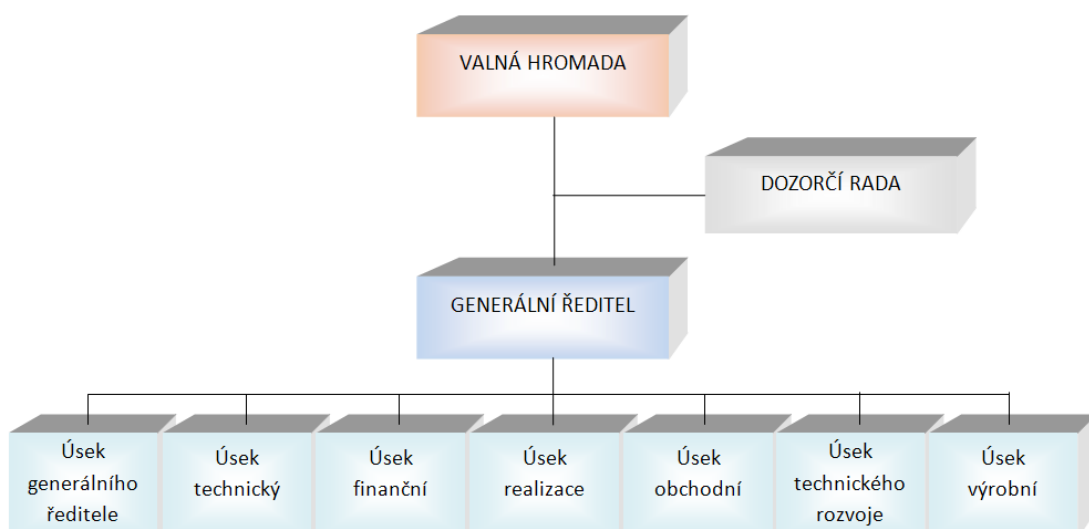
Obr. č. 9: Celkové hodnoty z tržeb v běžném období



Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

Organizační a řídicí strukturou, znázorněnou na obrázku č. 10, je společnost představena z pozice rozložení do jednotlivých úseků, ač už technicky, administrativně nebo obchodně zaměřených.

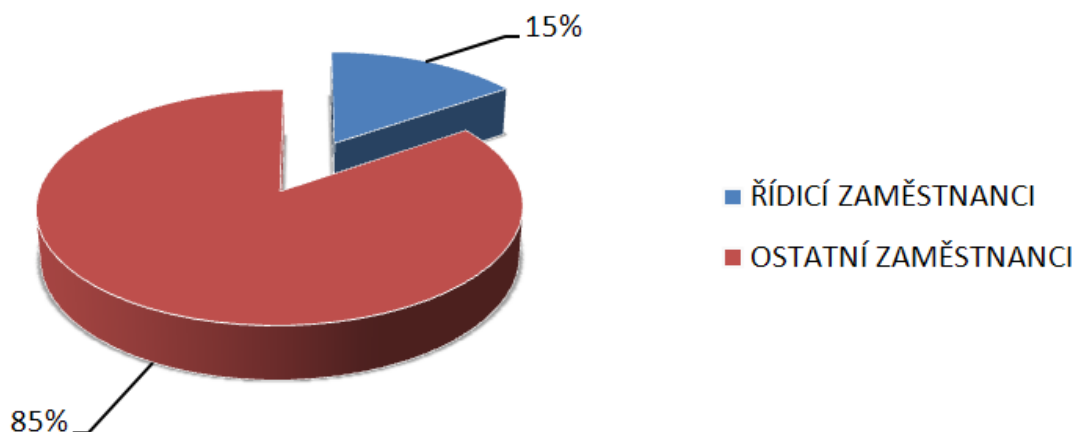
Obr. č. 10: Organizační a řídicí struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

Akciová společnost má 150 zaměstnanců, z nichž většina je technicky zaměřených. Z pohledu této práce jsou zaměstnanci rozděleny na zaměstnance řídicí a zaměstnance ostatní. Konkrétní hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 2 - Poměr zaměstnanců dle úrovně řízení.

Graf č. 2: Poměr zaměstnanců dle úrovně řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz (2014)

Současná situace

Společnost v současné době zastává významné místo mezi hlavními hráči na trhu kolejových systémů a dopravní techniky. Je řazena mezi mezinárodně uznávané dodavatele řídicích systémů a dalších souvisejících služeb. Cílem společnosti je nejenom posilování pozice na českém a slovenském trhu, ale současně expandování na trhy zahraniční, neustálý rozvoj vztahů se svými stávajícími i novými zákazníky i partnery (webové stránky společnosti, 2014).

Česká republika je společností reprezentována v prestižní evropské soutěži The European Business Awards, jejímž cílem je podpora úspěchu, inovace a etiky v evropské podnikatelské sféře (The European Business Awards, 2014).

4.2 Analýza manažerských kompetencí ve vybrané společnosti

Pro analýzu manažerských kompetencí byly využity vnitřní zdroje společnosti.

Významnými zdroji se staly vnitřní předpisy, procesy společnosti a informace od zaměstnanců, podřízených pracovníků.

- Inzerce:
 - požadavek na pracovní pozici.
- Osobní složky zaměstnanců:
 - životopis,
 - reference,
 - osobní dotazník,
 - doklady o vzdělání,
 - vyhodnocení výběru zaměstnance,
 - popisy činností manažerských pozic.
- Roční hodnocení zaměstnanců.
- Dotazníkové šetření.

Vnitřní předpisy a procesy jsou součástí každé společnosti, rozsah bývá různý.

4.2.1 Inzerce na pracovní pozici

Inzerce je prováděna na základě požadavku na obsazení pracovní pozice, požadavek na pracovní pozici v sobě zahrnuje:

- název pozice a její zařazení,
- požadované vzdělání,
- požadované pracovní a manažerské kompetence – manažerské kompetence jsou v souhrnu na manažerské pozice stejné:
 - samostatnost,
 - manažerské dovednosti,
 - odpovědnost,

- požadovaný termín nástupu,
- schválení nástupu budoucím přímým nadřízeným a vedením společnosti.

Na základě schválení vedením, je inzerce následně umístěna na webové stránky společnosti a inzertní pracovní portál jobs.cz, popř. jiný portál nebo vysokou školu.

Inzerce obsahuje:

- informace o společnosti,
- zodpovědnosti - na konkrétní pracovní pozici,
- očekávání – znalosti, vzdělání, praxe,
- dovednosti – odpovídají požadavku na pozici,
- nabídku společnosti – finance, benefity, místo pracoviště apod.

Jedná se o výčet základních požadavků při inzerci nabízené pozice.

4.2.2 Osobní složky zaměstnanců

V osobních složkách jsou zahrnuty osobní a pracovní údaje o zaměstnanci, jedná se o složky, ke kterým má přístup pouze personální oddělení a vztahuje se na ně zákon o ochraně osobních údajů.

Osobní složky zaměstnance, v souvislosti s touto prací, obsahují:

- Životopis zaměstnance – jeden z prvních zdrojů informací o zaměstnanci, uchazeč má zde možnost své prezentace a to nejenom v oblasti vzdělání a profesních zkušeností, ale i v oblasti kompetencí, jejich výčtu a jejich další bližší specifikace.

Co se týká manažerských kompetencí, do výčtu spadají především:

- vedení lidí,
- samostatnost,
- odpovědnost,
- schopnost řešit problémy.

Uchazeči se v této fázi drží omezeného výčtu, a ač mezi jejich kompetence patří i další, většinou je neuvádějí.

- Doporučení od předchozího zaměstnavatele – zde bývá výčet kompetencí obsáhlejší, tento dokument však není běžný a vyskytuje se zřídka, zřejmě i proto, že se reference získávají převážně telefonicky. Na zjišťování referencí ve společnosti neexistuje formální dokument a v případě jejich zjišťování jsou informace připisovány na zvláštní papír, který je přikládán k životopisu uchazeče.
- Osobní dotazník - dokumentem, jsou zjišťovány základní údaje o zaměstnanci potřebné k uzavření pracovního poměru a současně k podpisu a tím souhlasu se zpracováním osobních údajů. Obsahem tohoto dotazníku jsou dále informace o předchozím zaměstnavateli, údaje o kompetencích neobsahuje.
- Doklady o dalším vzdělání – jedná se o závěrečná hodnocení vzdělání, doklad o ukončení střední nebo vysoké školy nebo o absolvovaných školeních. Pro účel této práce jsou doklady zdrojem informací o získávání kompetencí:
 - manažerské dovednosti,
 - projektové řízení,
 - obchodní dovednosti.
- Vyhodnocení výběru zaměstnance – tento formulář je využíván k ukončení výběrového řízení a schválení nástupu zaměstnance vedením společnosti. Formulářem jsou poskytnuty stručné informace o zaměstnanci, jeho profesních zkušenostech, vzdělání a kompetencích, které nejsou podloženy vlastní zkušeností hodnotitele uchazeče, ale jsou převzaty z písemných podkladů nebo osobního rozhovoru.
- Popisy činností manažerských pozic – jedná se o zásadní dokument v pracovní dokumentaci. Dokumentem je jasně dáno zařazení zaměstnance a popsána jeho činnost, v tomto dokumentu je obsaženo:
 - název pozice,
 - jméno příjmení zaměstnance, jeho osobní číslo, příslušnost k danému úseku ve společnosti a podřízenost a/nebo nadřízenost,
 - základní požadavky na pozici – vzdělání, praxe, základní znalosti a dovednosti. Pro tuto práci je popis činnosti skromným přínosem, je zde minimum, níže jmenovaných, požadovaných dovedností:
 - = samostatnost,

- = odpovědnost,
- = řízení podřízených,
- = motivace týmu.
- základní popis činnosti,
- základní odpovědnosti,
- základní pravomoci,
- odpovědné osoby za zpracování a schválení konkrétního popisu činnosti.

Výše uvedené informace jsou zjištěny z dokumentace, které přímo souvisí s daným zaměstnancem.

4.2.3 Roční hodnocení zaměstnanců

Identifikační údaje hodnoceného a hodnotitele, hodnocené položky a cíle na další období jsou obsaženy ve formuláři ročního hodnocení zaměstnanců.

Formulář je rozdělen na 3 části:

1. část – Hodnocení – zde jsou obsaženy hodnotící oblasti, které se týkají všech zaměstnanců, zaměstnanců obchodního oddělení a vedoucích zaměstnanců, tento formulář je využíván hodnotitelem, vedoucím pracovníkem.

Hodnocené oblasti – všichni zaměstnanci:

- Jednání s lidmi:
 - ochotně poskytuje podporu ostatním,
 - umí motivovat spolupracovníky,
 - je asertivní,
 - je týmový hráč, spolupracuje,
 - je schopen řešit konflikty.
- Komunikační dovednosti:
 - má výstižný psaný projev,
 - má srozumitelný projev,

- vede skupinové diskuze,
- má schopnost vyjednávání.
- Aktivita:
 - iniciuje a zavádí nápady, změny, řešení,
 - je tvořivý, kreativní,
 - předává myšlenky,
 - pojmenovává problémy a potřeby.
- Další:
 - je schopen pracovat pod tlakem,
 - analytické myšlení,
 - odvádí stanovené množství práce,
 - dodržuje termíny,
 - dodržuje předpisy,
 - je samostatný,
 - je loajální.

Hodnocené oblasti – zaměstnanci obchodního oddělení:

- navazuje nové kontakty,
- spolupracuje s interním klientem,
- spolupracuje s externím klientem,
- vede obchodní schůzku,
- má dobrý obchodní úsudek,
- přináší nové hodnoty,
- buduje důvěru.

Hodnocené oblasti – vedoucí zaměstnanci:

- organizuje si optimálně čas,
- deleguje pravomoci,

- přijímá odpovědnost,
 - rozvíjí podřízené,
 - má strategické myšlení,
 - poskytuje zpětnou vazbu,
 - řídí své podřízené.
2. část – Sebehodnocení – v této části jsou obsažena stejné hodnocené oblasti jako v hodnotícím formuláři hodnotitele. Zaměstnancem, podřízeným, je uskutečněno sebehodnocení a tím provedena jeho příprava na hodnotící rozhovor. V rámci osobního rozhovoru je jeho hodnocení a hodnocení nadřízeného komparováno.
3. část – Stanovení pracovních cílů a úkolů na další období – pro tuto práci jsou informace z této části využity pouze v případě, že hodnotitelem jsou hodnocenému stanoveny cíle v oblasti získání nové kompetence nebo jsou navrženy přímo hodnoceným pro další období.

Výstup z analýzy vnitřních předpisů a souvisejících dokumentů

Na základě analýzy byly identifikovány základní požadované manažerské dovednosti, jmenovitě tyto:

- projektové řízení,
- samostatnost,
- odpovědnost,
- flexibilita,
- deleguje pravomoci,
- organizuje si optimálně čas,
- má strategické myšlení,
- řídí své podřízené,
- rozvíjí podřízené,
- motivace týmu,
- poskytuje zpětnou vazbu.

Seznam zjištěných konkrétních manažerských kompetencí byl komparován se seznamem kompetencí, které byly výstupem z teoretických východisek. Komparace je znázorněna na obrázku č. 11 – Komparace manažerských kompetencí.

Obr. č. 11: Komparace manažerských kompetencí

Zdroj: Teoretická východiska	Zdroj: Analýza vnitřních dokumentů	Výstup: Podklad pro dotazníkové šetření
komunikace		KOMUNIKACE
orientace na výsledek		ORIENTACE NA VÝSLEDEK A CÍL
vedení lidí	řídí své podřízené, rozvíjí podřízené, motivace týmu, poskytuje zpětnou vazbu	VEDENÍ LIDÍ
plánování a organizování	deleguje pravomoci, organizuje si optimálně čas	PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ
flexibilita, proaktivita	flexibilita	FLEXIBILITA A PROAKTIVITA
zodpovědnost	odpovědnost	ZODPOVĚDNOST
vzdělávání a rozvoj		VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ
kooperace		KOOPERACE
práce s informacemi		PRÁCE S INFORMACEMI
samostatnost	samostatnost	SAMOSTATNOST
výkonnost		VÝKONNOST
zvládání zátěže		ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE
ovlivňování ostatních	projektové řízení má strategické myšlení	OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

Zdroj: vlastní zpracování, teoretická východiska a výzkum práce (2014)

Výsledný seznam manažerských kompetencí, byl dále využit pro následující výzkum – dotazníkové šetření.

4.2.4 Dotazníkové šetření

Pro tuto část byl vytvořen dotazník, který obsahoval seznam kompetencí zjištěných předchozí analýzou a kompetence, které vyplynuly z teoretické části této práce, a které jsou jednotlivě popsány v příloze č. 4 – Úrovně měkkých kompetencí.

Cíle dotazování byly dva:

- prvním cílem bylo zjištění, jaké kompetence jsou podřízenými u nadřízených vnímány,

- druhým cílem bylo vybrat ze seznamu kompetencí 8 základních, které jsou podřízenými od nadřazených vyžadovány.

Seznam kompetencí:

FLEXIBILITA A PROAKTIVITA - změna pro něj nepředstavuje stres, změnu akceptuje bez problémů, přijímá nové myšlenky, je přizpůsobivý, je aktivní, je angažovaný.

KOMUNIKACE – manažer formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním, vytváří prostředí pro komunikaci, vítá a rozvíjí názory ostatních.

KOOPERACE - spolupracuje s týmem, přispívá k dosahování cílů, přebírá odpovědnost za výsledky skupiny.

ORIENTACE NA VÝSLEDEK A CÍL – činnost směřující k hlavním cílům společnosti, k požadovaným a očekávaným výsledkům.

OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH - cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, prezentaci a diskusi přizpůsobuje zájmům a potřebám ostatních posluchačů, předvídá, profesionálně prezentuje a vystupuje.

PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ - plánuje krátkodobě i dlouhodobě vždy v souladu s plány, svůj výkon neustále zlepšuje, rozhoduje podle priorit, preferuje důležité před naléhavým, pracuje s riziky, plánuje zdroje, vyhodnocuje, organizuje svou činnost i činnost ostatních.

PRÁCE S INFORMACEMI - informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá více zdrojů informací, umí informace srovnávat, posuzovat a ověřovat, orientuje se ve velkém množství informací, rozlišuje podstatné od nepodstatného.

SAMOSTATNOST - je schopen řídit sám sebe, své síly umí odhadnout a současně je rozložit, jeho rozhodování je rychlé a pružné, umí získat veškeré zdroje, umí plánovat, nebojí se zodpovědnosti, přijímá riziko.

VEDENÍ LIDÍ - zodpovídá za skupinový výkon i výsledek, vede ostatní kolegy, vede efektivně porady, definuje cíle, ověřuje, zda je mu rozuměno, kontroluje realizaci úkolů, využívá své autority a moci správným způsobem, zvyšuje výkonnost týmu, klade důraz na týmového ducha a cíle, chrání tým.

VÝKONNOST - jeho výkon je spolehlivý a stabilní, je ostatním příkladem v osobním nasazení, jeho orientace je směrem k výkonu a výsledku, cíle osobní i firemní jsou v souladu.

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ - je přirozeně zvědavý a otevřený všemu novému, zkušenostem i znalostem, vyhledává stále nové informace a poté je aplikuje do praxe, vzdělává se aktivně, zná své slabé i silné stránky, umí se poučit z chyb.

ZODPOVĚDNOST - schopnost vykonat jakýkoliv čin s plnou vědomostí výsledků a dopadů, chápání důsledků a připravenost a ochota je přijmout a nést, bez ohledu na to, zda jsou pozitivní nebo negativní.

ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE - v zátěžových situacích je vyrovnaný, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži, neúspěch ustojí, umí požádat o pomoc, při překážkách analyzuje situaci, hledá řešení a překážky překonává, v náročných situacích neztrácí kontrolu nad emocemi, má přiměřené sebevědomí.

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ - efektivní dosahování cílů, realizace projektů ve stanoveném termínu, chápání dopadu nedodržování dílčích cílů projektu a jejich dopadu na konečný výsledek.

ODPOVĚDNOST - předpoklad odpovědnosti za své jednání a svá rozhodnutí, schopnost nést důsledky.

STRATEGICKÉ MYŠLENÍ - schopnost plánovat, pružnost, přizpůsobení se dynamickému prostředí, schopnost změny v reakci na okolní situaci.

Dotazníky, příloha č. 7 – Vnímání a očekávání kompetencí, byly vyplňovány za přítomnosti tazatele/zpracovatele této práce, díky tomu byla očekávaná vysoká návratnost. Vzorek respondentů byl závislý na počtu odpracovaných let, osobně byli osloveni všichni zaměstnanci pracující ve společnosti více než 5 let, kteří nezastávali ani nezastávají řídicí pozici. Odhadovaná doba vyplnění jednoho dotazníku byla 15 minut. Po celou dobu vyplňování byla tazatelka přítomna a plně k dispozici respondentům. Vyhodnocení dotazníků bylo anonymní.

Výstup z dotazníkového šetření

Dotazníky byly vyhodnoceny zanesením zjištěných dat do MS Excel, který po předchozí úpravě umožnil rychlé zpracování výsledků.

Počet oslovených respondentů	25, všichni zaměstnanci, kteří nejsou ani nebyli na vedoucí pozici a ve společnosti pracují déle než 5 let
Návratnost	100% - úspěšnost byla zajištěna díky vztahu s respondenty a přítomností při vyplňování spojenou s informační podporou
Doba vyplnění 1 dotazníku	10 – 15 minut – doba odpovídala době dopředu plánované

Konečné hodnoty jsou vykázány v tabulce č. 3 – Preference očekávaných manažerských kompetencí.

Tabulka č. 3: Preference očekávaných manažerských kompetencí

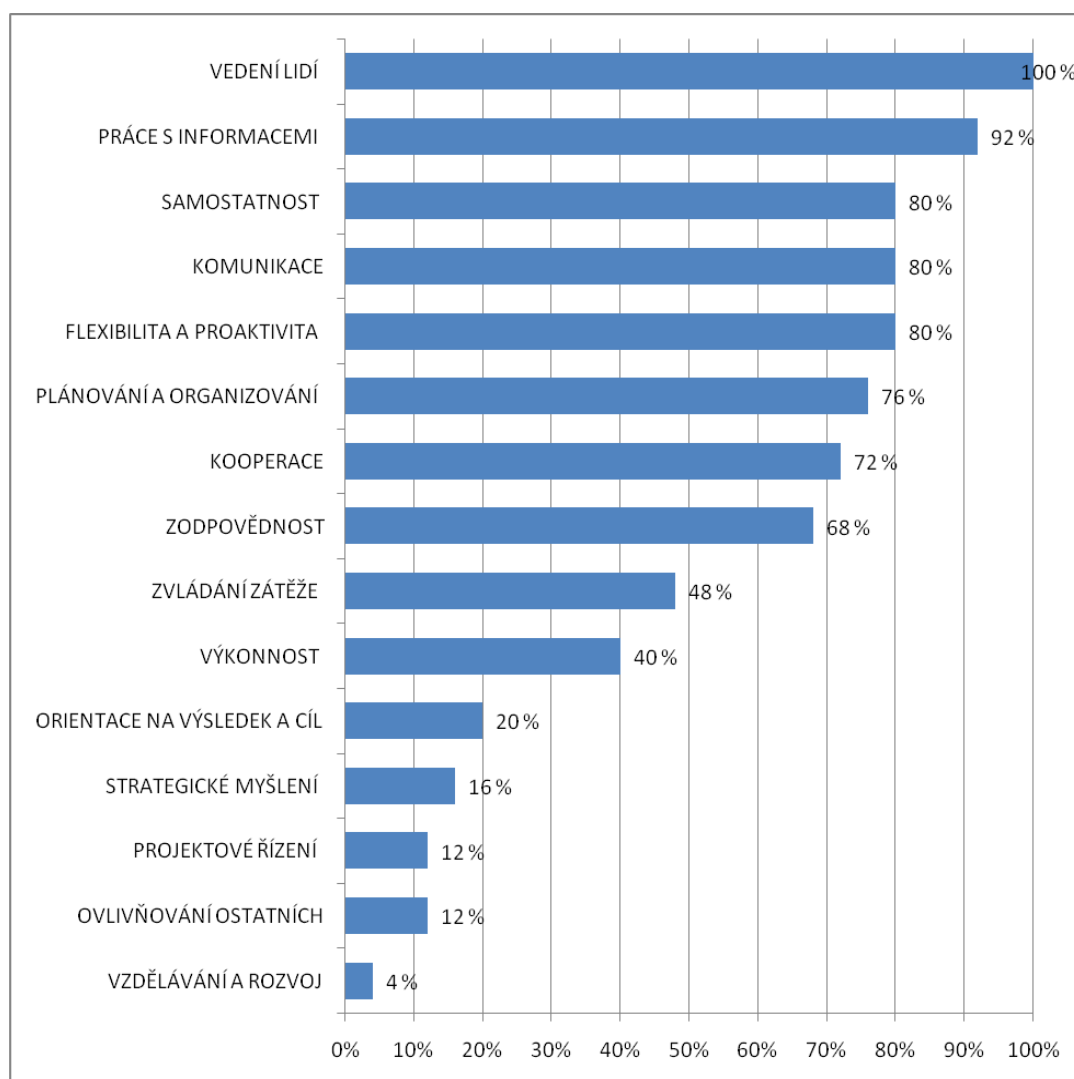
MANAŽERSKÁ KOMPETENCE	PREFERENCE	% Z CELKOVÉHO POČTU
FLEXIBILITA A PROAKTIVITA	20	80 %
KOMUNIKACE	20	80 %
KOOPERACE	18	72 %
ORIENTACE NA VÝSLEDEK A CÍL	5	20 %
OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH	3	12 %
PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ	19	76 %
PRÁCE S INFORMACEMI	23	92 %
SAMOSTATNOST	20	80 %
VEDENÍ LIDÍ	25	100 %
VÝKONNOST	10	40 %
VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	1	4 %
ZODPOVĚDNOST	17	68 %
ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE	12	48 %
PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	3	12 %
STRATEGICKÉ MYŠLENÍ	4	16 %

Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Dle hodnot zjištěných dotazníkovým šetřením jsou preferovány tyto manažerské kompetence – vedení lidí, práce s informacemi, flexibilita a proaktivita, samostatnost, komunikace, plánování a organizování, kooperace, zodpovědnost, výkonnost a zvládání zátěže.

V následujícím grafu č. 3 – Preference očekávaných manažerských kompetencí, jsou znázorněny výše zjištěné hodnoty graficky, manažerské kompetence jsou zde řazeny od nejvíce očekávaných.

Graf č. 3: Preference očekávaných manažerských kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Vedle výše uvedených očekávaných kompetencí vyplynulo z dotazníkového šetření vnímání současných kompetencí. Zaměstnanci bylo hodnoceno vnímání přítomnosti/využití jednotlivých kompetencí uvedených na seznamu dotazníku. Varianty vnímání byly zaneseny do třístupňové hodnotící škály – podřízený mohl shledat, že nadřízený danou kompetenci má,

má ji částečně nebo danou kompetenci, podle hodnotitele, nemá. Zjištěné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č. 4 - Vnímané manažerské kompetence.

Tabulka č. 4: Vnímané manažerské kompetence

MANAŽERSKÁ KOMPETENCE	Nadřizený tuto kompetenci		
	má	má částečně	nemá
FLEXIBILITA A PROAKTIVITA	28 %	72 %	0 %
KOMUNIKACE	36 %	64 %	0 %
KOOPERACE	20 %	80 %	0 %
ORIENTACE NA VÝSLEDEK A CÍL	40 %	60 %	0 %
OVLIVŇOVÁNÍ OSTATNÍCH	36 %	52 %	12 %
PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ	28 %	72 %	0 %
PRÁCE S INFORMACEMI	44 %	56 %	0 %
SAMOSTATNOST	36 %	64 %	0 %
VEDENÍ LIDÍ	40 %	60 %	0 %
VÝKONNOST	40 %	60 %	0 %
VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	44 %	40 %	16 %
ZODPOVĚDNOST	56 %	44 %	0 %
ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE	32 %	68 %	0 %
PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	40 %	60 %	0 %
STRATEGICKÉ MYŠLENÍ	44 %	44 %	12 %

Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Uspokojivé výsledky byly vykázány ve většině vnímaných manažerských kompetencí, oblasti, které byly vnímány jako absentující, jsou tyto: ovlivňování ostatních, vzdělávání a rozvoj, strategické myšlení.

Výstupy jsou dále uvedeny na následujících grafech č. 4 až 17. Barevným znázorněním je odlišováno vnímání. Modře znázorněné hodnoty – podřizeným je u nadřizeného daná kompetence vnímána, červená hodnota - kompetence je vnímána částečně a zeleně znázorněné hodnoty – podřizeným není kompetence z jeho pohledu vnímána. Pod každým grafem je vložen stručný popis.

Graf č. 4: Flexibilita a proaktivita



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Flexibilita a proaktivita je vnímána větší částí zaměstnanců.

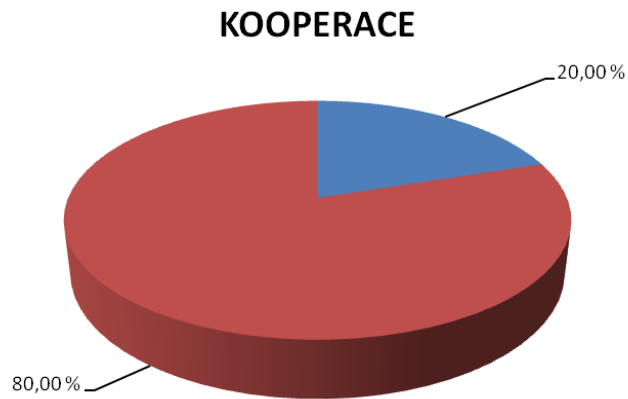
Graf č. 5: Komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Komunikace je zaměstnanci vnímána.

Graf č. 6: Kooperace



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Grafem kooperace je vykazována vysoká hodnota vnímání zaměstnanci.

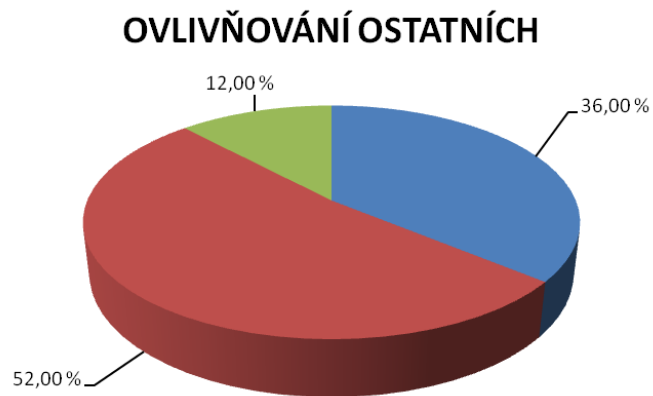
Graf č. 7: Orientace na cíl



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Orientace na cíl je více než z poloviny zaměstnanci vnímána, zbytkem je vnímána částečně.

Graf č. 8: Ovlivňování ostatních



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Ovlivňování ostatních je řazeno mezi oblasti s výskytem kompetence, která určitou částí zaměstnanců vnímána není.

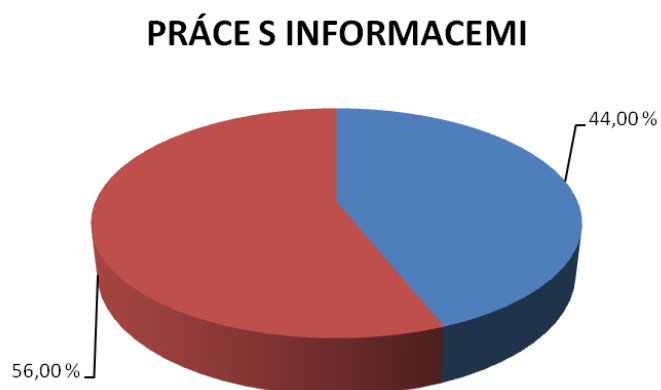
Graf č. 9: Plánování a organizování



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Plánování a organizování je zaměstnanci vnímáno.

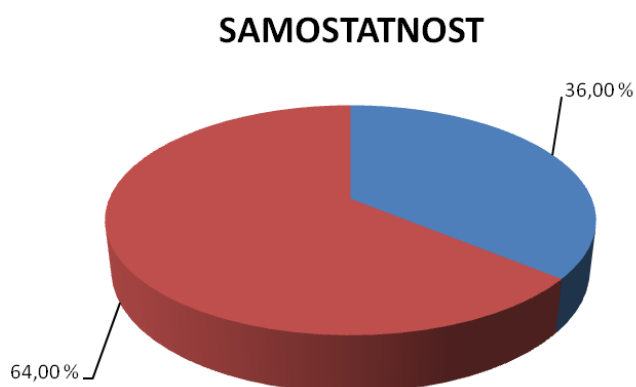
Graf č. 10: Práce s informacemi



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Práce s informacemi je více než z poloviny zaměstnanci vnímána, zbytkem je vnímána částečně.

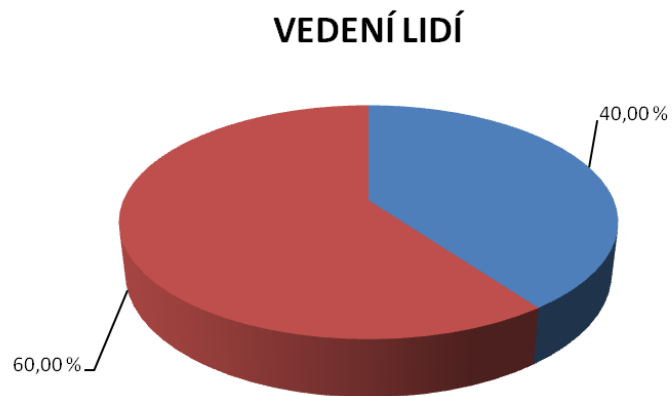
Graf č. 11: Samostatnost



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Samostatnost je z větší části zaměstnanci vnímána, zbytkem je vnímána částečně.

Graf č. 12: Vedení lidí



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Vedení lidí je vnímáno více jak polovinou dotazovaných, zbytkem je vnímáno částečně.

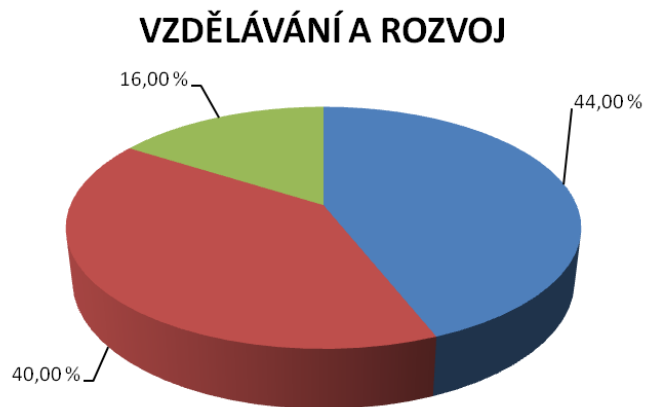
Graf č. 13: Výkonnost



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Výkonnost je vnímána také více jak polovinou dotazovaných, zbytkem je vnímána částečně.

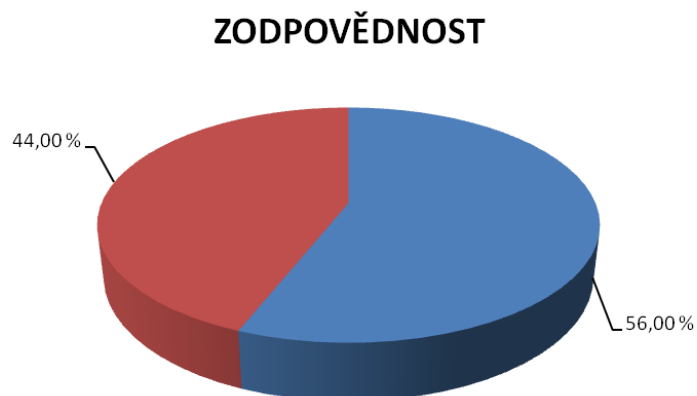
Graf č. 14: Vzdělávání a rozvoj



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Vzdělávání a rozvoj je vykazováno jako oblast, která určitou částí zaměstnanců vnímána není.

Graf č. 15: Zodpovědnost



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Zodpovědnost je vnímána, z větší části však pouze částečně.

Graf č. 16: Zvládání zátěže



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Zvládání zátěže je vnímáno z větší části, z menší je vnímáno částečně.

Graf č. 17: Projektové řízení



Zdroj: vlastní zpracování, dotazníkové šetření (2014)

Projektové řízení je vnímáno také více jak polovinou dotazovaných, zbytkem je vnímáno částečně.

Výstup z dotazníkového šetření byl podkladem pro následující rozhovory, jejichž cílem bylo navrhnout konkrétního kompetenčního modelu.

4.3 Osobní rozhovory

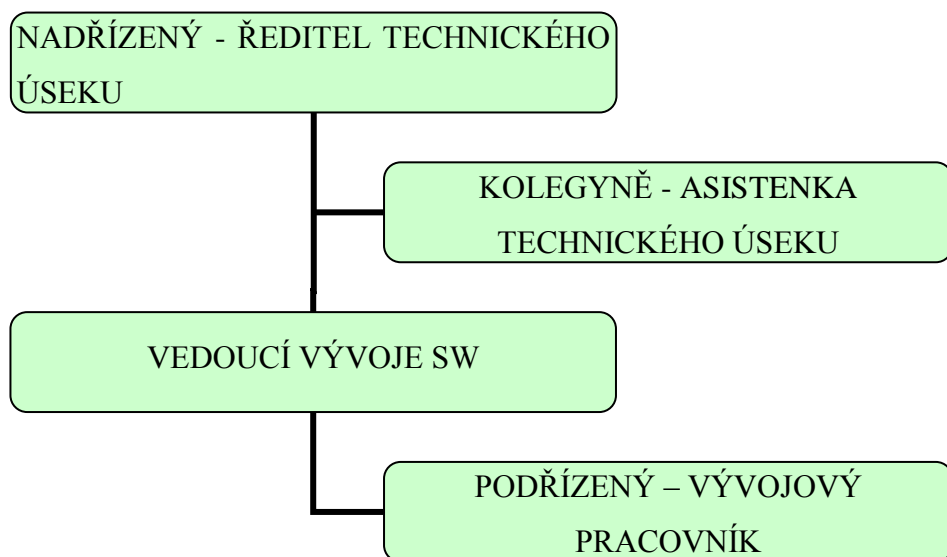
Další výzkum byl kvalitativní a byl uskutečněn formou rozhovoru. Tato část byla rozdělena do dvou fází.

1. fáze

Na obrázku č. 12 jsou znázorněni účastníci rozhovoru, tento výzkum byl veden se 4 zaměstnanci technického úseku:

- nadřízený,
- kolegyně,
- vedoucí vývoje SW,
- podřízený.

Obr. č. 12: Účastníci rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování, řídicí struktura (2014)

Plánovaný čas na jeden rozhovor byla 1 hodina, tento čas byl naplněn.

Účelem bylo zjistit konkrétní manažerské kompetence z pohledu dané osoby a určení důležitosti resp. požadovaného stupně dané kompetence.

Přehled kompetencí předložený respondentům v sobě zahrnoval kompetence z přílohy č. 4, ve které byly kompetence děleny do úrovní 0 až 5. Kompetence byly v každé úrovni blíže specifikovány. Vzhledem k tomu, že se tato část práce týkala již konkrétní pozice – vedoucí vývoje SW, byl původní přehled doplněn o další kompetence, které vyplynuly z předchozích analýz a dále popisu činnosti pozice vedoucího vývoje SW, který je součástí přílohy č. 8 – Popis pozice, pro tuto práci částečně upravený. Jednalo se konkrétně o tyto kompetence:

- orientace na výsledek a cíl,
- zodpovědnost,
- projektové řízení,
- strategické myšlení.

Tyto kompetence jsou dále definovány v příloze č. 6 – Úrovně měkkých kompetencí, část 2, a rozvedeny ve stejném formátu, jako kompetence výchozí v příloze 4.

K této fázi bylo ze strany dotazovaných přistoupeno velmi zodpovědně a jednotlivé úrovně kompetencí, dané přílohami 4 a 6, byly vybírány s pečlivostí.

Výsledkem této fáze analýzy je následující tabulka č. 5 - Úrovně kompetencí vedoucího SW dle respondentů.

V tabulce je zahrnut výběr jednotlivých účastníků rozhovoru, kompetence vycházející z příloh č. 4 a 6 a zvolená úroveň kompetence vyjádřená v číselné hodnotě (slovní definice je součástí zmíněných příloh).

Výslednou tabulkou je poukazováno na různý pohled na úroveň jednotlivých kompetencí. Vyšší úrovně kompetenci byly většinou požadovány nadřazeným.

Tabulka č. 5: Úrovně kompetencí vedoucího SW dle respondentů

Kompetence	Nadřízený	Kolegyně	Vedoucí SW	Podřízený
Efektivní komunikace	4	3	3	3
Kooperace (spolupráce)	4	3	4	3
Kreativita	3	3	3	3
Flexibilita	3	3	4	3
Uspokojování zákaznických potřeb	3	3	3	3
Výkonnost	5	3	3	4
Samostatnost	4	4	4	4
Řešení problémů	4	4	5	5
Plánování a organizování práce	4	3	4	4
Celoživotní učení	3	5	4	4
Aktivní přístup	4	3	4	4
Zvládání zátěže	3	4	3	4
Objevování a orientace v informacích	3	3	3	3
Vedení lidí (leadership)	3	4	3	4
Ovlivňování ostatních	4	4	3	4
Orientace na výsledek a cíl	5	5	4	5
Zodpovědnost	5	5	4	5
Projektové řízení	3	4	3	3
Strategické myšlení	4	4	3	4

Zdroj: vlastní zpracování, rozhovory (2014)

2. fáze

Rozhovor v této fázi byl veden již pouze s nadřízeným pozice vedoucího vývoje SW. Pro tyto účely byl seznámen s pohledem jeho podřízených na zjišťované kompetence u pozice vedoucího vývoje SW. Jeho volba tak mohla být komparována se zbývajícím třemi. Bylo zcela v jeho kompetenci rozhodnout, jaká úroveň kompetence bude jím zvolena pro budoucí návrh kompetenčního modelu.

Ve dvou kompetencích (flexibilitě a celoživotním učení) byla vedoucím jeho původní volba přehodnocena a úroveň zvýšena na úroveň, která byla navržena přímo pracovníkem na dané pozici.

Výstupem této fáze rozhovoru byl podklad pro vytvoření kompetenčního modelu na pozici vedoucího SW.

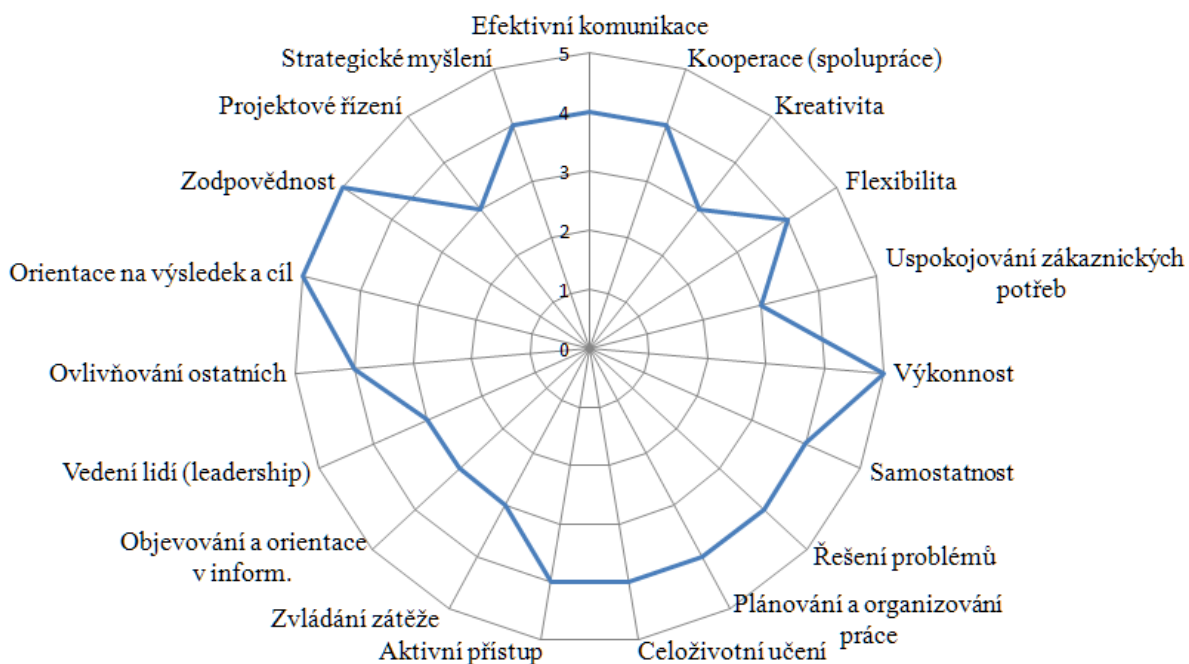
Tabulka č. 6: Měkké kompetence vedoucího SW

Kompetence	Nadřazený
Efektivní komunikace	4
Kooperace (spolupráce)	4
Kreativita	3
Flexibilita	4
Uspokojování zákaznických potřeb	3
Výkonnost	5
Samostatnost	4
Řešení problémů	4
Plánování a organizování práce	4
Celoživotní učení	4
Aktivní přístup	4
Zvládání zátěže	3
Objevování a orientace v informacích	3
Vedení lidí (leadership)	3
Ovlivňování ostatních	4
Orientace na výsledek a cíl	5
Zodpovědnost	5
Projektové řízení	3
Strategické myšlení	4

Zdroj: vlastní zpracování, rozhovor (2014)

Úrovně jsou současně znázorněny v grafu č. 18 – Měkké kompetence vedoucího SW, tento graf se dále stal výchozím v konkrétním kompetenčním modelu, jehož návrh následoval na poslední výzkum.

Graf č. 18: Měkké kompetence vedoucího SW



Zdroj: vlastní zpracování, kompetenční model (2014)

V této fázi byl současně osloven nadřízený, jeho úkolem bylo stanovení úrovní obecných dovedností. Tak jako předchozí kompetence, i tyto jsou výstupem z teoretických východisek, a to konkrétně z přílohy č. 2 – Dělení obecných dovedností. Vzhledem k jejich obecnosti nebyli osloveni ostatní zaměstnanci, kteří se výzkumu účastnili v první fázi. Konečný přehled je vyjádřen v tabulce č. 7.

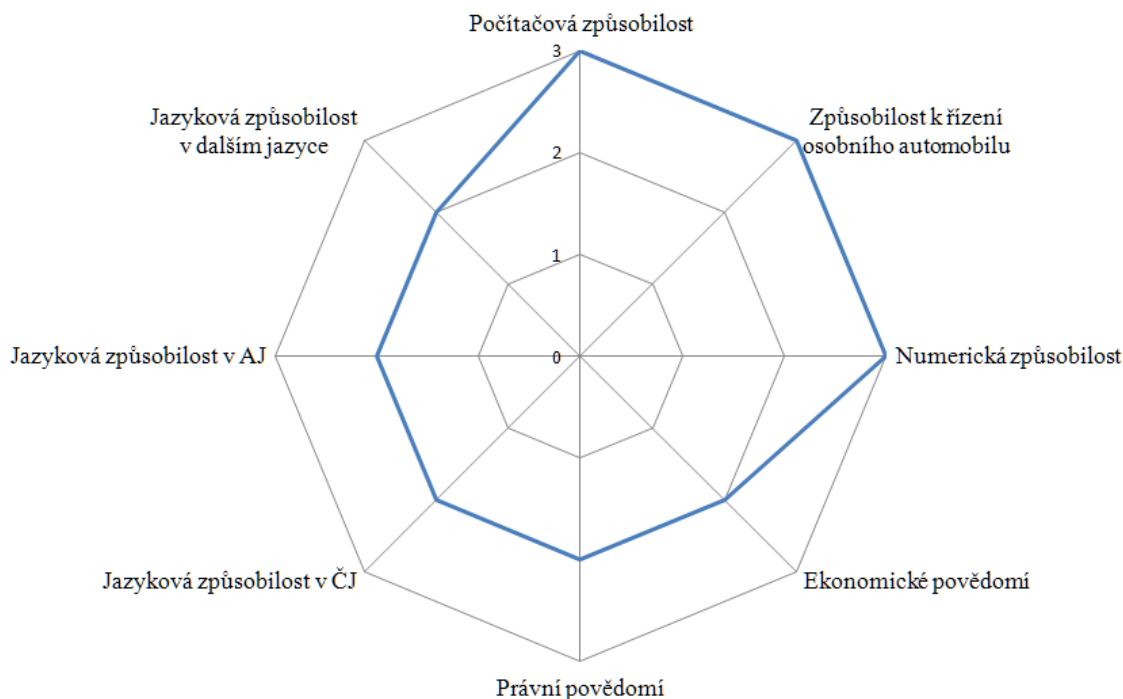
Tabulka č. 7: Obecné dovednosti vedoucího SW

Obecné dovednosti	Nadřízený
Počítačová způsobilost	3
Způsobilost k řízení osobního automobilu	3
Numerická způsobilost	3
Ekonomické povědomí	2
Právní povědomí	2
Jazyková způsobilost v ČJ	2
Jazyková způsobilost v AJ	2
Jazyková způsobilost v dalším jazyce	2

Zdroj: vlastní zpracování, kompetenční model (2014)

Tak jako v předchozím přehledu i zde je tabulka doprovázena grafem č. 19, kterým jsou přehledněji znázorněny požadavky na obecné dovednosti.

Graf č. 19: Obecné dovednosti vedoucího SW



Zdroj: vlastní zpracování, kompetenční model (2014)

4.4 Návrh kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu byla uskutečněna za využití výsledků předchozího výzkumu. Finální model byl vytvořen v SW MS Excel. Tímto programem byla poskytnuta možnost kvantifikace dat a okamžité vyhodnocení požadovaných kompetencí nebo obecných dovedností a skutečně přítomných u daného zaměstnance. Popis úrovní jednotlivých kompetencí a obecných dovedností přímo navázal na přílohy č. 4, 5 a 6, pro konečný kompetenční model však byly upraveny tak, aby práce s kompetenčním modelem byla pro manažera uživatelsky příjemná.

Formulář kompetenčního modelu je složen z několika částí umístěných na dvou listech MS Excel, v prvním listu jsou zahrnuty části 1 až 3, v druhém listu část č. 4. Celý vzhled formuláře je znázorněn v příloze č. 9 – Vzor vyplněného formuláře kompetenčního modelu.

První část je věnována identifikaci pozice:

- název pozice,
- zkratka pozice,
- zařazení v organizační struktuře.

V druhé části jsou zahrnuty informace týkající se zaměstnance:

- titul, jméno a příjmení zaměstnance,
- ve společnosti pracuje od (*datum*).

Třetí část je věnována měkkým kompetencím a obecným dovednostem:

- název kompetence,
- slovně vyjádřené úrovně,
- požadovaná úroveň,
- úroveň, kterou disponuje zaměstnanec na dané pozici.

Závěrečná čtvrtá část je umístěna na druhém listu a je v ní zahrnuto:

- identifikace hodnoceného,
- souhrn vyhodnocení kompetencí a obecných dovedností,
- vizuální znázornění očekávaných úrovní a úrovní dosažených,
- prostor pro slovní vyjádření hodnotitele, závěry, které vyvozuje a očekávání směrem k hodnocenému.

Poslední, čtvrtá, část je určena k tisku a předání hodnocenému a současně k podepsání a archivování.

V následujících přehledech jsou kompetence a dovednosti blíže rozepsány. Jsou v nich zahrnuty charakteristiky jednotlivých úrovní konkrétních kompetencí a dovedností tak, jak jsou uvedeny ve formuláři kompetenčního modelu ve třetí části. Z těchto popisů úrovní je čerpáno během hodnocení daného zaměstnance. Každý přehled je uveden stručnou charakteristikou.

4.4.1 Efektivní komunikace

Schopnost formulace myšlenek, aktivní naslouchání, používání zpětné vazby.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické, schopnost naslouchat druhým je omezená	formulování myšlenek je pro něj obtížné, problémy s nasloucháním, informace předává pouze na vyžádání, reakce na nečekané situace nelze předvídat	v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, naslouchá ostatním bez větších obtíží, sdílí informace, reaguje přiměřeně na vzniklou situaci, komunikace není vždy přesvědčivá	jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, naslouchá, reaguje asertivně na vzniklou situaci, dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory ostatních	formulování myšlenek je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá, zdravé a přiměřené sebeprosazování se, prezentuje před skupinou, otevírá komunikaci, vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí, vítá a rozvíjí názory ostatních, dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vyžaduje zpětnou vazbu	formulování myšlenek je na výborné úrovni, aktivně naslouchá, zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené, prezentuje na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit, dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi, dokáže využívat konstruktivní konflikty, umí pracovat se zpětnou vazbou, komunikuje s jinými kulturami

4.4.2 Kooperace (spolupráce)

Aktivní působení na atmosféru skupiny, přirozená autorita, zodpovědnost za výsledky, schopnost spolupráce s ostatními.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
spolupráce s ním je velmi problematická, ochota a zájem pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli je zanedbatelná	je spíše pasivní než aktivní, má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné, informace poskytuje jen na vyžádání	je spíše aktivní než pasivní, je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování, respektuje skupinové cíle, informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí,	aktivně spolupracuje, do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli, směřuje své aktivity ke skupinovému cíli, sdílí a nabízí informace, respektuje druhé a výsledky jejich úsilí	aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, významně přispívá k dosahování cílů, je přebírá zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti, sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace	ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu, je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturních týmech

4.4.3 Kreativita

Strategické myšlení, realizace a prosazení nových nápadů, práce s riziky.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
na změny a nové nápady reaguje negativně, preferuje stereotypní práci a postupy, nepřichází s novými nápady a nápady - ty v něm vyvolávají pocit ohrožení a odpor, bojí se rizik a vyhýbá se jim	změněm se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přežití“, na základě silného podnětu či jednoznačné instrukce dokáže vymyslet jednoduchá zlepšení, rizika vnímá jako přímé ohrožení, riskantní řešení nevyhledává	aktivně zpracovává podněty z okolí, opakovaně přichází s nápady na zlepšení resp. usnadnění své pracovní činnosti, ne vždy je dokáže samostatně připravit ani realizovat, rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně - snadno jej odradí od akce, nebo je podcení	aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti, má odvahu a/nebo vytrvalost k realizaci či prosazení svých nápadů, rizika s nimi spojená vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí	je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti, neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy, rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat	má podnikatelskou intuici a strategické myšlení, připravuje a realizuje nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konkurenčním prostředí, využívá a oceňuje myšlenky a nápady ve svém okolí, systematicky pracuje s riziky, vyhodnocuje je a minimalizuje

4.4.4 Flexibilita

Prosazování změn, inovativní myšlení, reakce na nepředvídané situace.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
obtěžně se vyrovnává se změnami a reaguje na ně negativně, nové myšlenky a podněty zpracovává s velkými obtížemi, je zatížen stereotypy, je vysoce závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů, přenášet pozornost mezi úkoly je pro něj velmi náročné,	obtěžně se vyrovnává se změnami, na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času, stereotypy v jeho životě mají důležitou roli, potřebuje příklady a vzory, je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech, schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity	akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny, na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas, je schopen pozvolně překonávat stereotypy, je přenáší pozornost mezi menším počtem úkolů, stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá,	změny pro něj nepředstavují stres, je schopen přijímat nové myšlenky, překonává stereotypy, nebrání se novým metodám, je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům, je schopen učit se novým věcem, uzná-li to za vhodné	ve změnách vidí příležitosti, vyhledává je, nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený novému, nebojí se rizika, je připraven a ochoten učit se, má zájem se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti, přispívá svými náměty, reaguje na nepředvídané situace a improvizuje	aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost, iniciuje nové myšlenky, má inovativní a kreativní myšlení, zpochybňuje stereotypy, vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci, trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti

4.4.5 Uspokojování zákaznických potřeb

Vstřícné chování, udržování a zlepšování vztahů, schopnost přesvědčit zákazníka.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný, je uzavřený, nemá chuť komunikovat, nezvládá emoce, reaguje agresivně v případě nátlaku, vyjadřuje se negativně o zákaznících nebo vlastní firmě, neví nic o potřebách zákazníka a ani se o ně nezajímá	je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů, komunikuje nedostatečně se zákazníkem, vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci, neuměle a nedostatečně posuzuje zákaznickovy potřeby	má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby, je schopný vstřícného chování, má obavy z nových kontaktů, vyjednává instinktivně, komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce, ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků	dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby, jeho chování je vstřícné, jednání příjemné, uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost, snaží se získat zpětnou vazbu, je schopen se zákazníkem komunikovat, své emoce zvládá i ve vypjatých situacích, zná svou firmu/ produkt/ zákazníky, je loajální	je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka, jedná a komunikuje profesionálně, usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků, dokáže účinně vyjednávat, zvládá konfliktní situace, přijímá osobní zodpovědnost	je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům, systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování, zastává roli důvěryhodného poradce, umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit

4.4.6 Výkonnost

Nadstandardní výkon, konstruktivní přijímání i poskytování zpětné vazby, sebekontrola.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý, jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos), nereflektuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle, jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován	snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy, snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku, problematicky přijímá zpětnou vazbu, vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován, dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu	většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy, orientuje se na výkon i na výsledek, rozpozná podstatné od nepodstatného, je-li bez kontroly, hrozí, že poleví, formálně přijímá zpětnou vazbu, je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet, dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority	výkon má spolehlivý a stabilní, podává jednorázový výrazný výkon, orientuje se na výkon i na výsledek, rozpozná podstatné kroky vedoucí k dosažení výsledku, nemusí být příliš kontrolován, reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb, je schopen určitě míry sebekontroly a sebemotivace	výkon má vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení, orientuje se na výkon a na výsledek, přijímá i poskytuje konstruktivně zpětnou vazbu, jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu, je schopen sebekontroly a sebemotivace	výkon a přínos je nadstandardní, jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu, konstruktivně přijímá i poskytuje zpětnou vazbu, a v návaznosti na ni navrhuje řešení, je schopen sebekontroly, je motivován a motivuje ostatní

4.4.7 Samostatnost

Řízení sebe sama, plánování, koncentrace, získávání zdrojů.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou, neumí se samostatně rozhodovat, je závislý na skupinovém myšlení, necítí potřebu mít informace	samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly, potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení, podléhá skupinovému myšlení, přizpůsobuje se názoru ostatních,	samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů potřebuje dohled nebo podporu, vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může o něco opřít	samostatně a spolehlivě plní zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby, řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu, někdy neodhadne své síly, samostatně získává informace, je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů	složité úkol převede na dílčí úkoly, konkrétní kroky, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout, plánuje a je schopen se koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje, v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje, nebojí se odpovědnosti	dokáže cíl převést na kroky potřebné k jeho dosažení, řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit, plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje, v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje, nebojí se nést osobní riziko

4.4.8 Řešení problémů

Samostatné řešení problémů, intuice, překonávání předsudků a stereotypů.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje, vyhýbá se řešení problémů, je pasivní, neumí najít a definovat podstatu problémů	pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení, zpravidla potřebuje pomoc druhých, podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů, systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy, kreativní je jen zcela výjimečně	samostatně řeší jednodušší problémy, řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu, je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi, snaží se využívat svou intuici a kreativitu	přístupuje k řešení problému aktivně a samostatně, dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů, dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet, většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení, v případě potřeby dokáže řešit problém týmově	definuje příčiny a následky problému, využívá analytické, i kreativní myšlení, dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci, podporuje motivující prostředí pro řešení problémů, umí pracovat s prioritami, je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	samostatné, i týmové řešení problémů je mu vlastní, vede řešitelské týmy, na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení, vytváří motivující prostředí pro řešení problémů, vytváří nebo se podílí na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů, překonává předsudky a stereotypy myšlení

4.4.9 Plánování a organizování práce

Vytváření vizí, navrhování strategií, efektivní plánování, hodnocení a naplňování cílů.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
neplánuje, selhává ve výkonu, úkoly plní nahodile, organizační věci řeší až ve chvíli, kdy jsou neodkladné, vyhodnocuje jen aktuální situaci	je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity, jeho výkon bývá často nestabilní, nerozlišuje priority, zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad, sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen, vyhodnocuje jen aktuální situaci	je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány, obvykle podává očekávaný výkon, plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti, rozlišuje naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná, v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže o nich rozhodovat samostatně, dokáže organizovat svoji činnost a výkon, umí skloubit svou činnost s činností a plány ostatních	plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí, stabilně podává požadovaný výkon, dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje, vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje, plánuje potřebné zdroje a čas, vyhodnocuje naplňování plánů, organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat činnost druhých	plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí, snaží se svůj výkon neustále zlepšovat, rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým, vytváří efektivně varianty plánu, pracuje s riziky, plánuje potřebné zdroje, využití a čas, vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, organizuje činnost svou i činnost druhých	vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje, rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých, stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení, předvídá rizika, plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas, sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná, deleguje

4.4.10 Celoživotní učení

Prohlubování odbornosti a profesionality, definování vzdělávacích potřeb.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
necítí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání může mít i negativní postoj, nerozvíjí sebe sama ani novými zkušenostmi, ani prostřednictvím vzdělávacích programů	je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat, jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky, je schopen si osvojit nové dovednosti, přijímá nové informace, někdy je obtížně aplikuje do praxe, svou úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje	vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů, při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá, je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije, dokáže analyzovat svou úspěšnost, je schopen se v některých případech poučit ze svých chyb, naučené používá v praxi, zná své silné a slabé stránky	je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem, vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe, aktivně se vzdělává, zná své silné a slabé stránky, své silné stránky dále rozvíjí, umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb, při osvojování nových dovedností je vytrvalý	definuje své budoucí vzdělávací potřeby, aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky, je schopen aplikovat do své praxe, umí se motivovat ke vzdělávání, aktivně vyhledává informace, je zdrojem informací, zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání	aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru, dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí, podporuje osobní rozvoj druhých, sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny

4.4.11 Aktivní přístup

Vyhledávání řešení, podstoupení osobního rizika, zapojování ostatních.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě, nemá žádnou snahu něco zlepšit a udělat, aniž by mu to někdo přikázal	plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden, spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních, k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván, neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí	k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat, dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních, neúspěch může jeho aktivní přístup omezit	zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován, je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace	je činnorodý, zajímá se o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, je rozhodný a aktivní, angažuje se nad rámec běžných povinností, předvídá překážky, činí preventivní opatření, vyhledává možnosti a příležitosti, zkouší a učí se nové věci	je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci, ovlivňuje dění kolem sebe, vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle, předvídá situace, přijímá opatření, hledá řešení, zapojuje ostatní

4.4.12 Zvládání zátěže

Velmi dobrý výkon ve složitých podmínkách, analýza situace, sebedůvěra.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
není schopen v zátěži podat přiměřený výkon, panikaří a ztrácí koncentraci, reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně, nezvládá vlastní emoce, nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, není připraven překonat překážky, okamžitě se vzdá, nedůvěra v sebe i ostatní, obavy ze selhání	zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon, změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky, drobné překážky překonává, větší příliš si nevěří, neúspěch nese těžce, potřebuje povzbuzení a podporu, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti	v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon, zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých, v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly, neúspěch nese nelibě, v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu	v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži, neúspěch bere jako součást života, je schopen požádat o pomoc, určitá míra zátěže mu pomáhá podat výkon, vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává, změny akceptuje, je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost	velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý, neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, změny vnímá jako samozřejmost, analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení, nenechá se odradit, rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli, ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity, ví, co zvládne a důvěřuje si	velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, má nadhled a odstup, vyvolává změny, z neúspěchu se poučí, analyzuje situaci, hledá alternativy, při plnění rutinních úkonů se oprostí od vnějších vlivů a soustředí se na příslušný cíl, v zátěžových situacích je oporou, i v silně vypjatých situacích kontroluje své pocity, pracuje s emocemi druhých, má vysokou sebedůvěru

4.4.13 Objevování a orientace v informacích

Propojování informací z různých zdrojů, vytváření know-how, orientace v datech.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací, výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky, získané informace si neověřuje, technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně, získané informace využívá nahodile či nestructurovaně	informace přijímá účelově, dohledávání informací je často stereotypní, informace umí třídít / uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií, věří nebo nevěří, hodnotí černobíle na základě autority a zdroje, informace předá dál, ví-li kam	je-li motivován okolím, vyhledává další informace, viditelné nejasnosti ověřuje, dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací, pro vyhledávání informací využívá technologie, umí rozpoznat podstatné informace, třídít je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje, vytváří základní jednoduchou dokumentaci	informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací, srovnává, posuzuje, ověřuje, orientuje se dobře v informacích, rozlišuje podstatné od nepodstatného, využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi, aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci, získanou informaci předává a srozumitelně vysvětluje	cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů, v informacích dokáže vidět možné příležitosti, využívá netradiční zdroje informací, strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem, umí pracovat s technologiemi pokrokově	propojuje informace z různých zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti, je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní, řídí informační toky, orientuje se v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je

4.4.14 Vedení lidí

Vůdce, charisma, přesvědčivé představy a nápady, plánování, organizování, zapojování ostatních, odpovědnost za skupinový výkon.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji nezvládá, stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém, vyznačuje z něj negativní očekávání, což může odrážet a demotivovat jeho podřízené, nevěnuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených	snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm žádáno, operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy, nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní	přijímá zodpovědnost za menší tým, svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, nevyužívá formální autority, dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem, věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti	chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní, efektivně vede porady, definuje společné cíle, ověřuje, kontroluje, využívá formální autoritu, snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha, chrání skupinu, získává zdroje, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány, poskytuje zpětnou vazbu, podporuje jejich formální vzdělávání	přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon, navrhuje opatření, organizuje strategické mítinky, chová se jako vůdce, nevyhýbá se komplikovaným situacím, je věrohodný, spolehlivý, školí a trénuje, dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost, deleguje pravomoci, hodnotí kompetence podřízených	je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, odpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli, organizuje, plánuje, informuje, zapojuje členy týmu, motivuje, poskytuje dostatek svobody pro rozhodování, kontroluje jejich výsledky, diskutuje, poskytuje zpětnou vazbu, rozvíjí, povzbuzuje, je kouč, cíleně předává své znalosti a zkušenosti

4.4.15 Ovlivňování ostatních

Ovlivňování podle konkrétní situace, aktivní hledání řešení, schopnost přesvědčit.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat, je prezentační dovednosti jsou nedostatečné, nechápe, že je nutné pochopit posluchače a přizpůsobit se jim	vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí, jeho verbální i neverbální projev obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho téma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin, nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů	podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů, apeluje na fakta, čísla, účel a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, pečlivě si připravuje informace pro prezentaci, prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami, přestože si je vědom zájmů a motivace posluchačů, odmítá se jim přizpůsobovat	kalkuluje dopad svého jednání a slov, přizpůsobuje prezentaci nebo diskusi zájmům a potřebám posluchačů, předvídá účinek jednání, využívá neobvyklých akcí, aktivit, velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu, zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou	jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit, předvídá, vytváří koalici, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých, záměrně ne/poskytuje informace, jeho verbální i neverbální prezentace zaujme posluchače, téma nemá vliv na jeho dovednost, je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	navrhne a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů, mění organizační strukturu, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní, praktikuje „politické manévry“, jeho projev a prezentace jsou charismatické, provokuje v dobrém slova smyslu, jeho prezentační a komutační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce

4.4.16 Orientace na výsledek a cíl

Definování a dosahování cílů, výkon, přijímání rizika.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
neumí se orientovat na výsledek, neumí se orientovat na cíl, je závislý na orientaci ostatních	samostatně se orientuje pouze na jednoduché cíle, potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení, přizpůsobuje se ostatním	samostatně je jeho orientace vedena pouze na jednoduché výsledky a cíle, uvědomuje si potřebu orientace na cíle a na výsledek	samostatně a spolehlivě umí pojmenovat cíl a směřovat k němu, řídí sám sebe, někdy neodhadne správně své síly, samostatně se rozhoduje	dokáže jasně identifikovat požadavky potřebné ke splnění očekávaných výsledků, navazuje na plány a směřuje k cíli, stanovuje si náročné, ale přesto dosažitelné cíle, nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	umí definovat dílčí cíle a k nim přiřadit očekávané výsledky, všechny zdroje a úsilí směřuje k dosažení cílů, stanovuje si náročné, ale přesto dosažitelné cíle, má nadstandardní výkon, nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit,

4.4.17 Zodpovědnost

Zodpovědnost za vlastní činy a za tým, vzor pro ostatní.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
není zodpovědný, neplní jednoduché úkoly, potřebuje nad sebou dohled a kontrolu, odmítá zodpovědnost	zodpovědně plní pouze jemu přijatelné úkoly, potřebuje nad sebou dohled a kontrolu, spoléhá na zodpovědnost týmu	v oblasti základních úkolů je zodpovědný, potřebuje nad sebou dohled, odpovědnost je přiměřená požadavkům, které jsou na pozici nebo na úkol kladeny, uvědomuje si potřebnost odpovědnosti	nebojí se odpovědnosti, přijímá určité riziko, plně zodpovídá za činnosti, které jsou obsahem jeho činnosti, má svou činnost pod kontrolou	cítí smysl zodpovědnosti a vnímá ji jako svou povinnost, nebojí se odpovědnosti, přijímá určité riziko, má své kroky pod kontrolou, chce zodpovídat za svá i kolektivní rozhodnutí	je příkladem pro kolegy, přebírá jednoznačně zodpovědnost za všechny své činy, včetně všech rizik, přijímá zodpovědnost za tým

4.4.18 Projektové řízení

Certifikace, koordinace projektů, zodpovědnost, stanovování standardů, plánování.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
nemá žádné zkušenosti s projektovým řízením	je týmový hráč, umí řešit problémy, zná strukturu projektů	má zájem na řízení projektů, nemá zkušenosti v řízení, je členem projektového týmu	má schopnost řídit projekty, ve vedení projektů získává zkušenosti, používá techniky a nástroje potřebné k řízení projektů, je členem projektového týmu	vede samostatně projekty, koordinuje procesy, bere na sebe plnou zodpovědnost, má několik aktivních projektů, používá techniky a nástroje potřebné k řízení projektů	má výjimečné znalosti a zkušenosti, má uznávanou certifikaci, řídí projektové manažery, stanovuje standardy

4.4.19 Strategické myšlení

Znalosti, samostatnost, tvorba vizí a poslání, orientace na výsledek.

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
nemá strategické myšlení, nemá žádné znalosti v této oblasti	jeho plány jsou pouze operativní, teoreticky si uvědomuje co je strategické řízení	neuvažuje v širších souvislostech, při spolupráci v oblasti strategie potřebuje dohled a vedení, je schopen spolupracovat	umí spolupracovat při tvorbě strategie, potřebuje vedení, vidí v širších souvislostech	myslí strategicky, identifikuje základní kompetence ve společnosti, pracuje samostatně, orientuje se na výsledky	má velmi dobré znalosti, pracuje zcela samostatně, určuje směr ostatním, tvoří vize, mise, poslání, ověřuje realizovatelnost strategie

4.4.20 Počítačová způsobilost

Pokročilé ovládání počítače, uvědomění si analogie, využití nových aplikací.

0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní	2. úroveň - běžná	3. úroveň - vysoká
	ovládá základní funkce počítače (ovládání jednoduchých programů - pokladna, příjem zboží na sklad, apod.)	ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet), ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání)	ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů), používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací, využívá funkce jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)

4.4.21 Způsobilost k řízení osobního automobilu

Oprávnění a aktivní zkušenosti s řízením motorového vozidla.

0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní	2. úroveň - běžná	3. úroveň - vysoká
	má oprávnění k řízení automobilu, oprávnění využívá sporadicky, má teoretické znalosti v oblasti řízení automobilu a jeho základní údržby	má oprávnění k řízení osobního automobilu, běžně se orientuje ve známém prostředí, zvládá jízdu na kratší trasy, zajistí základní údržbu automobilu	má oprávnění k řízení osobního automobilu, běžně se orientuje ve známém i neznámém prostředí, řídí automobil i na delší vzdálenosti, orientuje se v údržbě automobilu

4.4.22 Numerická způsobilost

Převody mezi soustavami, aritmetické a geometrické výpočty.

0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní	2. úroveň - běžná	3. úroveň - vysoká
	zná základní matematické operace, orientuje se v základních číselných údajích, používá jednoduché nástroje, jako je např. kalkulačka, pravítko, orientuje se v měrových soustavách a ve fyzikálních veličinách	používá běžné aritmetické a geometrické operace, orientuje se v měrových jednotkách a dokáže je převádět	provádí složitější aritmetické a geometrické výpočty a operace, provádí převody mezi různými měrovými soustavami

4.4.23 Ekonomické povědomí

Kalkulace, znalost mikro a makro ukazatelů, ekonomické a finanční řízení.

0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní	2. úroveň - běžná	3. úroveň - vysoká
	zvládá založit si a běžným způsobem používat bankovní účet, vč. platební karty, orientuje se v základních ekonomických pojmech, zvládá vyplnit jednoduchý formulář, orientuje se v základních finančních produktech a službách a je schopen je prakticky využít	orientuje se v ekonomických pojmech, orientuje se v běžných účetních dokladech, orientuje se v tvorbě kalkulací, vytvoří jednodušší rozpočty a pracuje v souladu s nimi, orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti a terminologii, zvládá vyhledat si a zajistit financování a pojištění, zvládá založit si a vést bankovní účet	provádí kalkulače a rozpočty, orientuje se v mikroekonomických a makroekonomických ukazatelích a je schopen s nimi v praxi pracovat, orientuje se v ekonomické legislativě, orientuje se v ekonomickém a finančním řízení a rozumí základním pojmům zná a využívá i složitější metody financování

4.4.24 Právní povědomí

Aplikace zákonů a legislativy, orientace v právních úkonech.

0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní	2. úroveň - běžná	3. úroveň - vysoká
	zvládá porozumět základním právním dokumentům a normám, je schopen se chovat v souladu s nimi	zvládá posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání, zvládá práci s informacemi v oblasti práva, orientuje se v základech obchodně-smluvní problematiky, orientuje se v základech legislativy soukromého podnikání	má právní povědomí, aplikuje znalosti zákonů a legislativy běžně ve firemní praxi využívané, orientuje se v právních úkonech, dokumentech i subjektech právní praxe, zvládá aktivní právní jednání,

4.4.25 Jazyková způsobilost v ČJ

Porozumění náročným odborným textům, plynulý a spontánní projev.

0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní	2. úroveň - běžná	3. úroveň - vysoká
	rozumí hlavnímu smyslu písemných informací souvisejících s výkonem práce, vyhledává specifické informace, interaktivně komunikuje v jednoduchých a běžných situacích, rozumí hlavním bodům krátkého slyšeného projevu o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast, sestaví a zaznamená krátké vzkazy a poznámky v oblastech relevantních pro danou pracovní oblast	rozumí písemným textům týkajících se všeobecných problémů a problémů souvisejících s výkonem práce, vlastní interpretace, orientace v autentických materiálech, poměrně plynule a spontánně reaguje, komunikuje ve známém kontextu, formuluje, referuje, orientuje se v rozsáhlejších ústních projevech v originále, sestaví gramaticky správné písemné texty na obecná témata, písemně zformuluje svá stanoviska	důkladně se orientuje a rozumí i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, plynule a spontánně reaguje, včetně komunikace s rodilými mluvčími, využívá jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely, přesně formuluje své názory, rozumí rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím, sestaví strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, formálně a stylisticky přizpůsobí tyto texty danému účelu

4.4.26 Jazyková způsobilost v AJ a dalším cizím jazyce

Rozpoznání skrytých významů, shrnování informací z různých zdrojů.

0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní	2. úroveň - běžná	3. úroveň - vysoká
nehovoří AJ / jiným cizím jazykem	A1 - Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním, umí představit sebe a jiné, umí se ptát na osobní údaje, umí na podobné otázky odpovídat, dokáže se jednoduše domluvit A2 - Rozumí větám a často užívaným výrazům týkajícím se každodenního, dokáže komunikovat v jednoduchých, často se opakujících situacích, které vyžadují jednoduchou, přímou výměnu informací o důvěrně známých, často se opakujících záležitostech, jednoduchým způsobem umí popsat své vzdělání, své nejbližší okolí a věci týkající se bezprostředních potřeb	B1 - V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří, umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná, dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány, B2 – Rozumí hlavním myšlenkám složitých, odborně diskutuje o oboru své specializace, může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách, umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat	C1 - Rozumí širokému okruhu náročných a delších textů a dokáže rozpoznat skrytý význam, vyjadřuje se plynule a spontánně, používá jazyk pružně a účinně pro společenské, studijní a pracovní účely, vytvoří jasný, dobře členěný podrobný text o složitých tématech C2 – rozumí prakticky všemu, co slyší nebo čte, shrnuje informace z různých mluvených a psaných zdrojů, vyjadřuje se spontánně, plynule a přesně, přičemž rozlišuje jemnější významové odstíny i ve složitějších situacích

4.5 Postup použití kompetenčního modelu

Formulář Kompetenční model je vyplňován v MS Excel, za využití funkcionalit, které tento SW poskytuje. Celý formulář, vzorově vyplněný, je znázorněn v příloze č. 9 - Vzor vyplněného formuláře kompetenčního modelu. Hodnoty, které jsou vykázány v této práci (u daného zaměstnance), jsou pro účely této práce fiktivní.

Hodnotitelem, nadřízeným, je nejdříve vyplňován první list VSTUPNÍ DATA:

- informace o pozici,
- informace o zaměstnanci,
- očekávaná úroveň kompetence a obecné dovednosti, které jsou požadovány nadřízeným a popisem činnosti dané pozice. Volba je uskutečněna zakřížkováním daného pole,

- dále je zakřížkována úroveň, která odpovídá danému zaměstnanci.

Informace o pozici a o zaměstnanci jsou automaticky přeneseny na list 2.

Ve formuláři je nastavena funkcionality převodu volby do numerického vyjádření a následného porovnání. Výsledek je vyjádřen také slovně (viz obrázek č. 13 – Vyhodnocení volby úrovní):

- dosažená úroveň je vyšší,
- dosažená úroveň je nižší,
- požadovaná úroveň je dosažena.

Obr. č. 13: Vyhodnocení volby úrovní

	X		Požadovaná úroveň	Úroveň hodnoceného	dosažená úroveň je nižší
X					
přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně, dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů, dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet, většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení, v případě potřeby dokáže řešit problém týmově	definuje příčiny a následky problému, využívá analytické, i kreativní myšlení, dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci, podporuje motivující prostředí pro řešení problémů, umí pracovat s prioritami, je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	samostatně, i týmově řešení problémů je mu vlastní, vede řešitelské týmy, na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení, vytváří motivující prostředí pro řešení problémů, vytváří nebo se podílí na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů, překonává předsudky a stereotypy myšlení	4	3	

Zdroj: vlastní zpracování, kompetenční model (2014)

Doplněním všech požadovaných polí jsou následně souhrnné údaje přeneseny na druhý list VYHODNOCENÍ. Tento list v sobě zahrnuje:

- informace o pozici,
- informace o zaměstnanci,
- souhrn požadovaných a dosažených úrovní kompetencí (tabulka č. 8 – Souhrn požadovaných a dosažených úrovní kompetencí) a obecných dovedností (tabulka č. 9 – Souhrn požadovaných a dosažených úrovní obecných dovedností), již bez bližších charakteristik,
- slovní vyhodnocení,

- vizuální znázornění úrovně, jak očekávané, tak i dosažené (viz obrázek č. 14 – Zobrazení úrovní kompetencí a obrázek č. 15 – Zobrazení úrovní obecných dovedností).

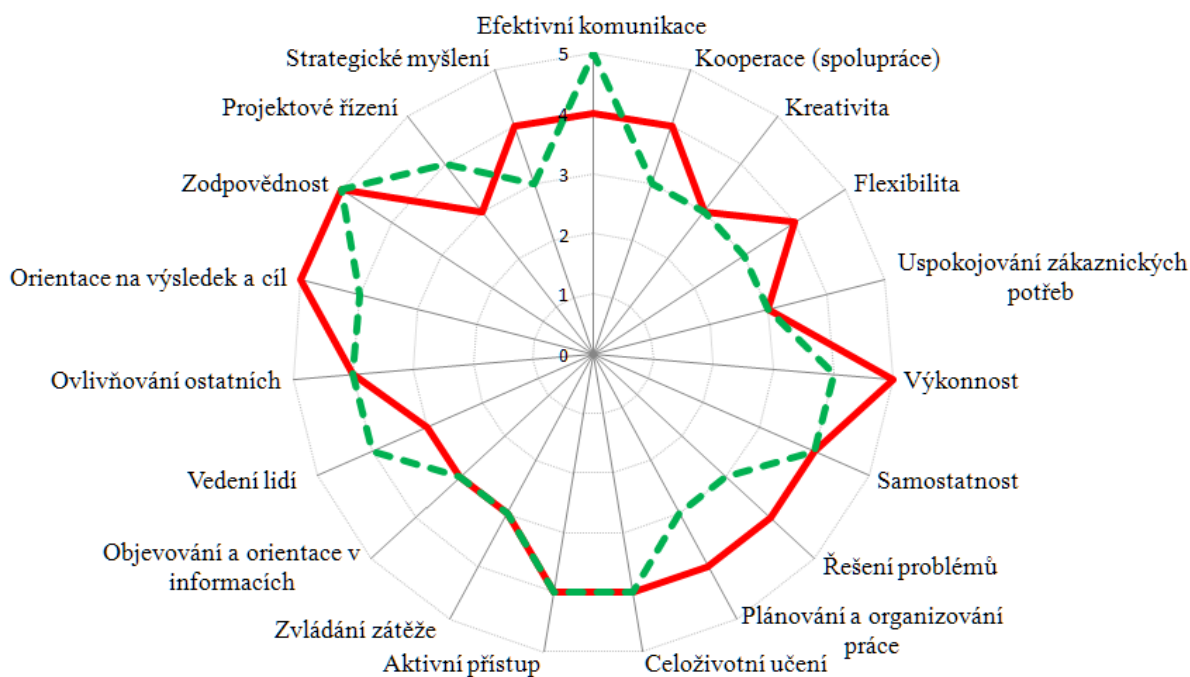
Tabulka č. 8: Souhrn požadovaných a dosažených úrovní kompetencí

KOMPETENCE	Požadovaná úroveň	Úroveň hodnoceného	Slovní hodnocení
Efektivní komunikace	4	5	dosažená úroveň je vyšší
Kooperace (spolupráce)	4	3	dosažená úroveň je nižší
Kreativita	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Flexibilita	4	3	dosažená úroveň je nižší
Uspokojování zákaznických potřeb	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Výkonnost	5	4	dosažená úroveň je nižší
Samostatnost	4	4	požadovaná úroveň je dosažena
Řešení problémů	4	3	dosažená úroveň je nižší
Plánování a organizování práce	4	3	dosažená úroveň je nižší
Celoživotní učení	4	4	požadovaná úroveň je dosažena
Aktivní přístup	4	4	požadovaná úroveň je dosažena
Zvládání zátěže	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Objevování a orientace v informacích	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Vedení lidí	3	4	dosažená úroveň je vyšší
Ovlivňování ostatních	4	4	požadovaná úroveň je dosažena
Orientace na výsledek a cíl	5	4	dosažená úroveň je nižší
Zodpovědnost	5	5	požadovaná úroveň je dosažena
Projektové řízení	3	4	dosažená úroveň je vyšší
Strategické myšlení	4	3	dosažená úroveň je nižší

Zdroj: vlastní zpracování, kompetenční model (2014)

Na následujícím obrázku č. 14 - Zobrazení úrovní kompetencí, jsou zobrazeny jak hodnoty od nadřizované požadované – červenou čarou, tak i hodnoty podřizované dosažené – zelenou přerušovanou čarou. Hodnotiteli (nadřizovanému) i hodnocenému (podřizovanému) je tak poskytnuta možnost okamžitého porovnání a současně vyhodnocení.

Obr. č. 14: Zobrazení úrovní kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování, kompetenční model (2014)

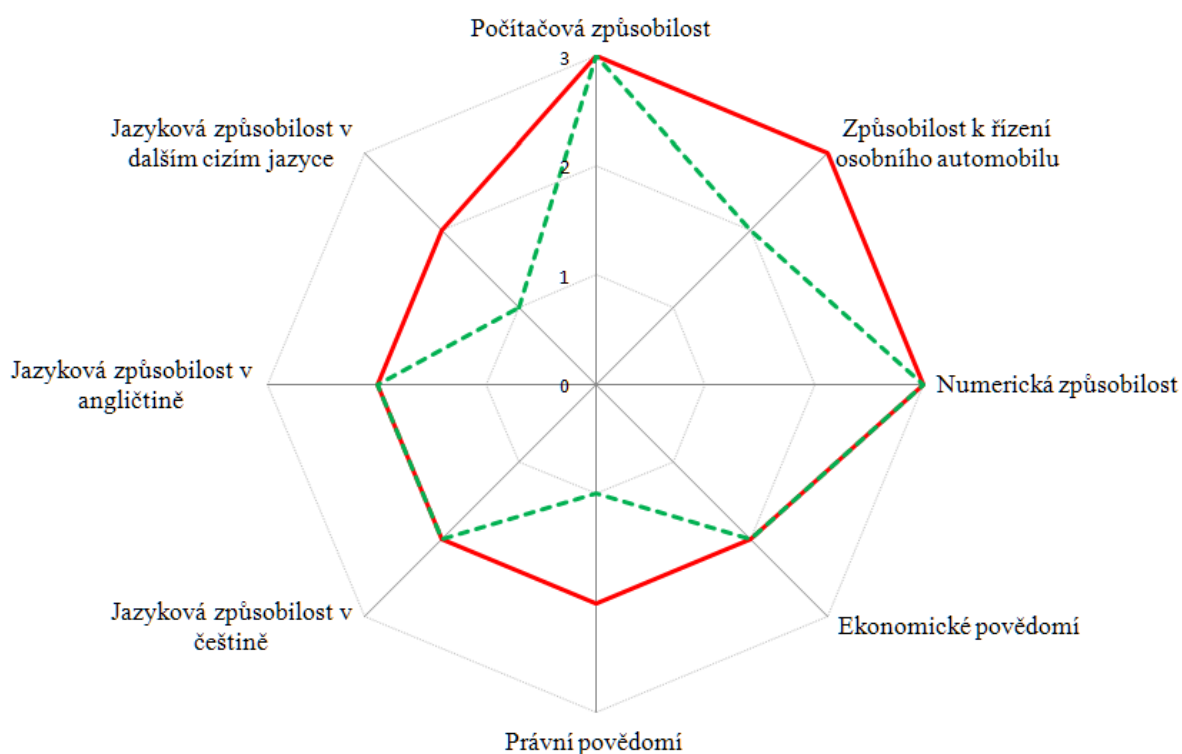
Jak předchozí souhrn a vizuální zobrazení, tak i následná tabulka č. 9 a obrázek č. 15, je souhrnným podkladem pro další jednání mezi nadřízeným a podřízeným.

Tabulka č. 9: Souhrn požadovaných a dosažených úrovní obecných dovedností

OBECNÉ DOVEDNOSTI	Požadovaná úroveň	Úroveň hodnoceného	Slovní hodnocení
Počítačová způsobilost	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Způsobilost k řízení osobního automobilu	3	2	dosažená úroveň je nižší
Numerická způsobilost	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Ekonomické povědomí	2	2	požadovaná úroveň je dosažena
Právní povědomí	2	1	dosažená úroveň je nižší
Jazyková způsobilost v češtině	2	2	požadovaná úroveň je dosažena
Jazyková způsobilost v angličtině	2	2	požadovaná úroveň je dosažena
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	2	1	dosažená úroveň je nižší

Zdroj: vlastní zpracování, kompetenční model (2014)

Obr. č. 15: Zobrazení úrovní obecných dovedností



Zdroj: vlastní zpracování, kompetenční model (2014)

Vizuálním zobrazením je poskytována možnost okamžité orientace v požadovaných a dosažených kompetencích a dovednostech, v rozdílech nebo shodách.

V poslední části tohoto listu je zahrnuto:

- slovní hodnocení hodnotitele – jeho závěry, očekávání, další požadované kroky apod.,
- datum, podpis hodnotitele a podpis konkrétního zaměstnance.

Vytištěním a podepsáním dokumentu je vytvořen významný podklad pro další jednání nebo personální procesy. Průkaznost seznámení podřízeného s jeho kompetencemi je zajištěna výše uvedeným podepsáním dokumentu.

4.6 Využití kompetenčního modelu

Využití kompetenčního modelu ve společnosti je velmi široké. Jako první je však potřebné, aby bylo jeho zavedení podpořeno ze strany TOP managementu. Nesmí zde chybět jeho vyjádření a praktická podpora. Před zavedením musí být uskutečněna komunikace a spolupráce se všemi řediteli jednotlivých odborů. Nesmí chybět analýza všech předmětných popisů pozic a z toho plynoucí požadované kompetence. Do zavedení musí být zapojeni i zaměstnanci, musí vědět, proč se kompetenční model tvoří, k čemu bude sloužit a jaký má přínos nejenom pro společnost, ale i pro ně samotné. Využití kompetenčního modelu může být samozřejmě rozšířeno i na další zaměstnance, nejenom řídící.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti funguje standardní řízení lidských zdrojů, je navrhováno využití kompetenčních modelů v těchto základních oblastech.

- Výběr nových zaměstnanců – na základě popisů pozic, ve kterých jsou požadované kompetence zahrnuty a na základě, kterých je vytvářen obsah inzerce. Není vypisován standardní seznam kompetencí, kompetence jsou rozšířeny o důvod jejich potřeby. Je využito úrovní jednotlivých kompetencí.
- Adaptační proces – požadované úrovně jsou zahrnuty do adaptačního procesu, jejich dosažení je sledováno sledovat průběžně a na konci období. Výsledná hodnota je nástrojem pro rozhodnutí o další spolupráci s novým zaměstnancem, o jeho rozvoji nebo i o ukončení pracovního poměru.
- Roční hodnocení zaměstnanců - vedle hodnocení výkonu je poskytnut nový ukazatel o dalších schopnostech zaměstnance a tak jako v předchozím případě je nástrojem pro nastavení dalšího rozvoje, nebo odměňování ať už směrem nahoru nebo směrem dolů.
- Rozvoj zaměstnanců a vzdělávání – změnou pracovní pozice, změnou projektů, úpravou popisu práce jsou změněny i požadované kompetence.
- Správa informací - zavedením jednotlivých hodnocení v oblasti kompetencí do jednoho IS je vedení společnosti poskytnut okamžitý přehled o kompetencích zaměstnanců.

Využití kompetenčního modelu je široké, výše uvedené možnosti jsou považovány za základní.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Celá práce začala studiem teoretických východisek, na to poté navázal výzkum ve vybrané akciové společnosti. Teoretická část přinesla komplexní pohled na problematiku kompetencí zaměstnanců. Získané poznatky byly dále využity a aplikovány v následující praktické části.

Na straně teoretické došlo k seznámení se s všeobecnými znalostmi a zkušenostmi v oblasti kompetencí.

Kompetence je vodítko, podle kterého můžeme očekávat, jak se nám manažer na své pozici bude chovat, kam budou směřovat jeho rozhodnutí, na jaké úrovni se manažer vyskytuje. Víme tedy, jak se nám manažer zachová v dané situaci, co ví, co pro řešení dané situace využije a v jaké úrovni se nachází, kam by se ještě mohl posunout, pokud je schopen se v úrovni dané kompetence ještě posunout.

Jedná se o souhrn vlastností manažera, jeho zkušeností a dovedností.

Manažer je osobnost, která vede své podřízené, díky nim dosahuje stanovených cílů. Směrem k manažerovi jsou různá očekávání, vedení od něj čeká, že svým jednáním a chováním povede své lidi takovým způsobem, aby bylo dosaženo v souhrnu nejenom strategických cílů, ale i zisku. Podřízený od manažera očekává osobnost, která využívá svých pravomocí a odpovědností k profesionálnímu řízení, důvěřuje mu.

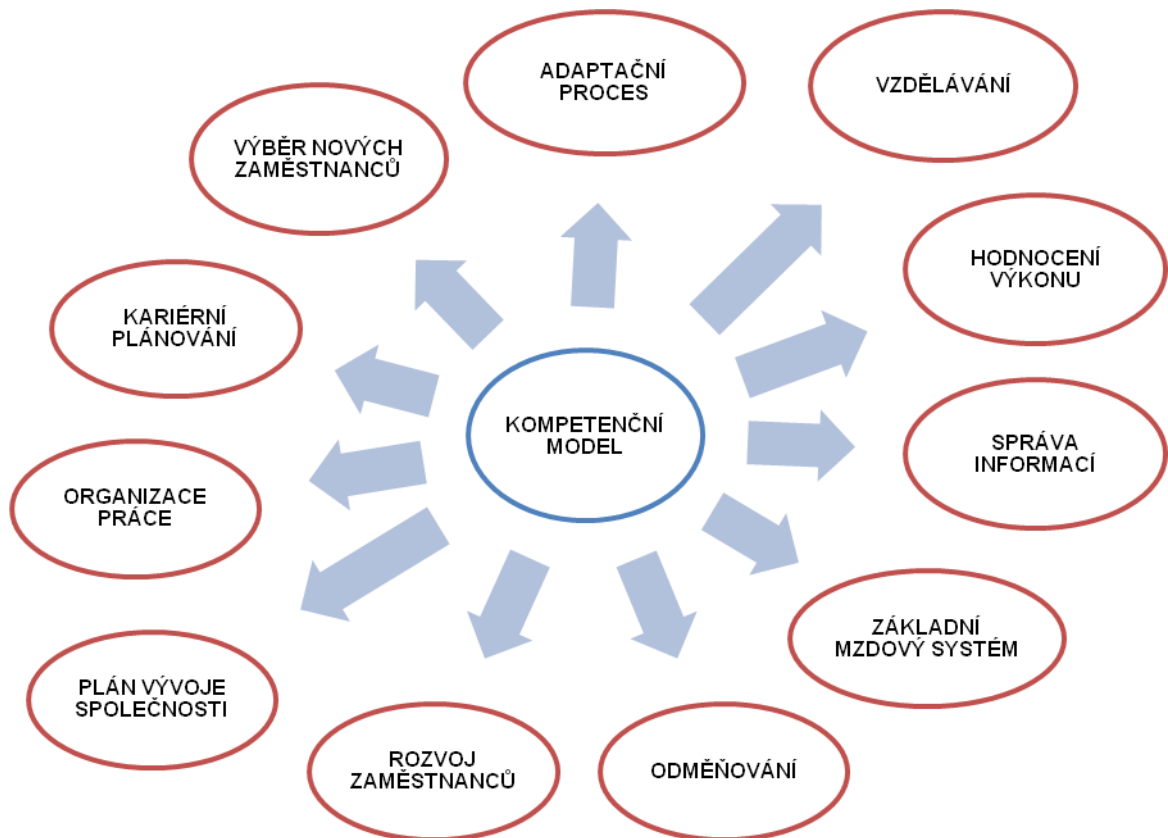
Manažer nevede pouze podřízené, manažer plánuje, koordinuje, kontroluje a vyhodnocuje. Jeho činnost je natolik sofistikovaná, že není možné, aby ji mohl vykonávat kdokoliv.

Pro snadnější identifikaci schopností manažera slouží kompetenční modely, které na míru odpovídají požadavkům na danou pozici, požadavkům na plnění cílů. Kompetenční model sumarizuje pozorovatelné schopnosti, dovednosti a znalosti, sumarizuje to, co je viditelné a vyhodnotitelné. Sleduje oblasti, které na dané pozici mají vliv na odvedenou práci. Vychází z nich, co se od zaměstnance očekává, čím by měli oplývat, pokud chtějí danou pozici zastávat. Konkrétní kompetenční model je významným výstupem, který slouží v různých oblastech řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Aby byl kompetenční model kvalitním nástrojem, musí být nejenom profesionálně a konkrétně nastaven. Musí být zajištěna jeho podpora vedením společnosti, zaměstnanci musí chápat jeho důležitost a smysl. Do jeho nastavení se musí zapojit co nejvíce odpovědných lidí a musí být známo, proč se tvoří, jaké úrovně kompetencí od konkrétních pozic očekáváme.

Využití kompetenčních modelů je velmi široké, příklad je uvedený na obrázku č. 16 – Souhrn využití kompetencí ve společnosti.

Obr. č. 16: Souhrn využití kompetencí ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, teoretická východiska a praktické výstupy (2014)

Využití je hodně široké, rozsah však závisí na samotné společnosti, na jejích požadavcích a očekávání.

Za podpory teoretických podkladů bylo přistoupeno k výzkumu ve vybrané akciové společnosti.

V rámci této práce proběhlo několik výzkumů, které na sebe postupně nejenom navazovaly, ale také využívaly předchozích výstupů. Využití jednotlivých výstupů tak přispělo k provázanosti celé práce, zaručilo tak objektivní pohled na danou problematiku.

- Sběr dat o společnosti byl uskutečněn z různých zdrojů – internetových a vnitřních. Společnost je technicky zaměřená a profiluje se v oblasti vývoje a výroby SW a HW pro drážní a stacionární systémy. Poměr řídicích a ostatních zaměstnanců vyjádřený v procentech je 15:85.
- Pro oblast mapování kompetencí posloužily především vnitřní předpisy a dokumenty. Analýzou byly zjištěny základní požadované kompetence: projektové řízení, samostatnost, odpovědnost, flexibilita, delegování pravomocí, organizování času, strategické myšlení, řízení podřízených, rozvoj podřízených, motivace týmu, poskytování zpětné vazby.
- Komparací manažerských kompetencí, které vyplynuly z teoretických východisek a kompetencí vzešlých z výzkumů praktické části, byl vygenerován seznam kompetencí, který byl současně vstupem pro následující výzkum.
- Kvantitativním výzkumem dotazníkového šetření byl poskytnutý pohled podřízených na nadřízené, konkrétně na kompetence, které podřízení od svých nadřízených očekávají a kompetence, které u nich vnímají. Následující kompetence jsou řazeny od nejvíce po nejméně očekávané: vedení lidí, práce s informacemi, samostatnost, komunikace, flexibilita a proaktivita, plánování a organizování, kooperace, zodpovědnost, zvládání zátěže, výkonnost, orientace na výsledek a cíl, strategické myšlení, projektové řízení, ovlivňování ostatních, vzdělávání a rozvoj. Mezi nejméně vnímané kompetence se dostalo ovlivňování ostatních, vzdělávání a rozvoj, strategické myšlení. Po srovnání s požadovanými se současně jedná o nejméně požadované, lze předpokládat, že pokud nejsou požadovány, jsou i nejméně vnímány jako potřebné.
- Podkladem pro rozhovor, jehož účelem bylo zjištění úrovně konkrétních kompetencí, nebyl pouze vygenerovaný seznam z předchozího výzkumu, byl jím i konkrétní popis pozice, pro kterou byl návrh kompetenčního modelu v závěru práce vytvořen. Výstupem z rozhovoru se 4 zaměstnanci (nadřízeným dané pozice, vedoucím vývoje SW, kolegyní a podřízeným) byly úrovně kompetencí od této pozice očekávané. Výstup byl dále konzultován s nadřízeným zaměstnancem dané pozice. Nadřízeným zaměstnancem, ředitelem technického odboru, byla využita možnost rozhodnout o konečných úrovních kompetencí a obecných dovednostech, ve dvou případech se přiklonil k návrhu úrovně od vedoucího vývoje SW a požadavek na danou úroveň

zvýšil o jeden stupeň. Konečným výsledkem byl seznam a požadované úrovně v oblasti měkkých kompetencí a obecných dovedností.

- Posledním výstupem práce byl návrh kompetenčního modelu pro vedoucího vývoje SW. Pro vytvoření kompetenčního modelu byl využit tabulkový procesor MS Excel, a to pro své funkcionality a současně vysokou znalost v použití vedoucími pracovníky ve vybrané společnosti. Kompetenční model zahrnuje základní informaci o pozici a o hodnoceném. Dále v sobě zahrnuje kompetence s jednotlivě popsány úrovněmi. Do modelu byly zaneseny úrovně požadované nadřizeny a zavedena funkcionalita porovnání požadované úrovně a úrovně, která je konkrétním zaměstnancem dosahována. Výstupem je souhrnný list, který vykazuje hodnoty požadované a dosažené, prostor pro slovní komentář a podpis obou zúčastněných.
- Závěr praktické části je věnován doporučením využití kompetenčního modelu ve vybrané společnosti.

Vzhledem k několikaleté znalosti prostředí je doporučeno využití v těchto oblastech: výběr nových zaměstnanců, adaptační proces, roční hodnocení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců a vzdělávání a správa informací. Jedná se o oblasti, jejichž využitím je přispíváno v řízení lidských zdrojů, pomocí kterých lze získat rychlý pohled na lidský potenciál ve společnosti. Současně se jedná o oblasti, které jsou zaměstnancům známy. Na obou stranách lze tedy předpokládat vůli ke změně a k procesu, kterým je v budoucnu nabízen společnosti přínos.

6 Závěr

Pokud má společnost zájem využít potenciálu zaměstnance, je nezbytné, aby znala jeho schopnosti, dovednosti a kompetence. Bez kompetentních manažerů a zaměstnanců nelze dosahovat stanovených cílů a zvyšovat zisk společnosti. Kompetentní zaměstnanec je konkurenční výhodou společnosti.

V rámci teoretických východisek byl získán komplexní pohled na problematiku kompetencí z pohledu odborníků, výsledků průzkumů a informací z institucí, které byly zdrojem informací získávaných několikaletým sběrem dat. Současně byla získána vstupní data pro praktickou část, konkrétně přehled základních manažerských kompetencí spolu s popisem jejich úrovní. Tímto byl splněn jeden z dílčích cílů – seznámení se s všeobecnými znalostmi z oblasti kompetencí.

K hlavnímu cíli, identifikaci a zhodnocení požadovaných manažerských kompetencí ve vybrané společnosti, směřovaly i další dílčí cíle, které jsou součástí praktické části práce.

Manažerské pozice jsou napříč společnostmi v rámci sedmi úseků. Poměr řídicích zaměstnanců a zaměstnanců ostatních je v procentuálním vyjádření 15:85.

Analýzou vnitřních předpisů a dokumentů byl vytvořen seznam kompetencí požadovaných od manažerských pozic. Tento seznam byl komparován se seznamem kompetencí, které vyplynuly z teoretických východisek. Na straně společnosti se vyskytly navíc požadavky po kompetencích, které úzce souvisí s jejím zaměřením. Kompetence vzešlé z teoretických východisek výsledný výstup velmi dobře doplnily a pro konečný seznam, který posloužil pro další výzkum, byly velkým přínosem.

Dotazníkovým šetřením byl zjištěn pohled podřízených na své nadřízené, konkrétně kompetence, které jsou jim u jejich nadřízených vnímány a současně kompetence, které jsou jim u nadřízených preferovány. Mezi nejméně vnímanými kompetencemi se objevily převážně kompetence, které od svých nadřízených podřízení současně vyžadují nejméně.

Tímto šetřením byl splněn hlavní cíl práce. Manažerské kompetence byly identifikovány nejenom z interních předpisů a dokumentů, ale i ze strany podřízených, kteří navíc, ze svého pohledu, zhodnotili jejich využití v profesním životě.

Přidaná hodnota této práce je spatřována ve vytvoření návrhu kompetenčního modelu na konkrétní manažerskou pozici.

Pro tento cíl byla vybrána pozice vedoucího vývoje SW. Velkým přínosem byla spolupráce se zaměstnanci, kteří s touto pozicí přímo souvisí, s nadřízeným dané pozice (technickým ředitelem), s vedoucím vývoje SW, kolegyní (technickou asistentkou) a podřízeným. Díky jejich součinnosti a opakované spolupráci s ředitelem technického úseku vznikl podklad pro design kompetenčního modelu. Ředitel technického úseku současně ocenil tvorbu modelu s danými osobami, konečný výstup tak může vycházet přímo z praxe.

Návrh kompetenčního modelu byl vytvořen v tabulkovém procesoru MS Excel, byla v něm zahrnuta základní identifikace pozice, zaměstnance a úrovně požadovaných a dosažených kompetencí a obecných dovedností. Výstupem byl souhrn dosažených hodnot a tím i podklad, se kterým lze v praxi dále pracovat.

Práce ukázala možnost, jaké výstupy lze od zaměstnanců na daných pozicích získat a ty pak využít pro další personální procesy. Nejedná se však o jednorázovou činnost s okamžitým výsledkem. Jedná se o náročný proces s mnoha vstupy. Na začátku je nutná podpora vedení a potom také vtažení zaměstnanců nejenom do problematiky, ale hlavně do přínosu výsledku. Společnosti je doporučeno vytvořit nejdříve kompetenční modely pro TOP management, tedy pro jednotlivé ředitele úseků a dále pro ostatní řídicí pozice. Dá se předpokládat, že v rámci stanovování kompetencí doznají změn i popisy činnosti, které s kompletním výčtem kompetencí v současné době nepracují. Co se týká procesů, ve kterých by se kompetenční modely daly využít, je doporučeno začít u výběru nových zaměstnanců – kde bude snadnější určit úrovně požadovaných kompetencí a základních dovedností, v adaptačním procesu poslouží k hodnocení vývoje nového zaměstnance, v ročním hodnocení zaměstnanců poskytne nástroj hodnocení a současně nástroj ke stanovení nových cílů v oblasti rozvoje. Jako ideální je spatřováno vytvoření informačního systému, který propojuje jednotlivé položky s konkrétními zaměstnanci, v tom případě by se upustilo od formuláře v MS Excel a vše by bylo obsluhováno z jednoho místa. IS by dále poskytoval okamžitou zpětnou vazbu a jiné, podle potřeby nastavené, výstupy. Zde by bylo nutné zvážit také náklady, a to jak finanční tak i časové, na pořízení takového systému.

7 Seznam obrázků, tabulek a grafů

- Obr. č. 1: Kompetence pro trh práce
- Obr. č. 2: Základní složky kompetence
- Obr. č. 3: Faktory působící na rozvoj profesních kompetencí v organizaci
- Obr. č. 4: Vztah způsobů práce a výkonu
- Obr. č. 5: Hierarchický model struktury kompetence
- Obr. č. 6: Manažerské kompetence
- Obr. č. 7: Využití kompetenčního modelu v praxi
- Obr. č. 8: Uplatnění kompetenčního modelu
- Obr. č. 9: Celkové hodnoty z tržeb v běžném období
- Obr. č. 10: Organizační a řídicí struktura
- Obr. č. 11: Komparace manažerských kompetencí
- Obr. č. 12: Účastníci rozhovoru
- Obr. č. 13: Vyhodnocení volby úrovní
- Obr. č. 14: Zobrazení úrovní kompetencí
- Obr. č. 15: Zobrazení úrovní obecných dovedností
- Obr. č. 16: Souhrn využití kompetencí ve společnosti
-
- Tab. č. 1: Výskyt manažerských kompetencí v relativních hodnotách
- Tab. č. 2: Tržby z prodeje v běžném období
- Tab. č. 3: Preference očekávaných manažerských kompetencí
- Tab. č. 4: Vnímané manažerské kompetence
- Tab. č. 5: Úrovně kompetencí vedoucího SW dle respondentů
- Tab. č. 6: Měkké kompetence vedoucího SW
- Tab. č. 7: Obecné dovednosti vedoucího SW
- Tab. č. 8: Souhrn požadovaných a dosažených úrovní kompetencí
- Tab. č. 9: Souhrn požadovaných a dosažených úrovní obecných dovedností
-
- Graf č. 1: Grafické rozložení četnosti kompetencí
- Graf č. 2: Poměr zaměstnanců dle úrovně řízení
- Graf č. 3: Preference očekávaných manažerských kompetencí
- Graf č. 4: Flexibilita a proaktivita
- Graf č. 5: Komunikace
- Graf č. 6: Kooperace
- Graf č. 7: Orientace na cíl
- Graf č. 8: Ovlivňování ostatních
- Graf č. 9: Plánování a organizování

- Graf č. 10: Práce s informacemi
- Graf č. 11: Samostatnost
- Graf č. 12: Vedení lidí
- Graf č. 13: Výkonnost
- Graf č. 14: Vzdělávání a rozvoj
- Graf č. 15: Zodpovědnost
- Graf č. 16: Zvládání zátěže
- Graf č. 17: Projektové řízení
- Graf č. 18: Měkké kompetence vedoucího SW
- Graf č. 19: Obecné dovednosti vedoucího SW

8 Zdroje

8.1 Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 07-494-4631-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 2. Překlad Dana Lisá. Praha: Portál, 2011, 375 s. ISBN 978-807-3679-309.
- [6] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- [7] GUPTA, B.L. *Competency framework for human resources management*. New Delhi: Concept Pub. Co, 2011. ISBN 978-818-0697-388.
- [8] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-802-6202-196.
- [9] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-802-1063-846.
- [11] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.d
- [12] KÖNIGOVÁ, Martina, Hana URBANCOVÁ a Jiří FEJFAR. Identification of Managerial Competencies in. In: *Journal of Competitiveness* [online]. 2012 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/90.pdf>

- [13] KUBEŠ M.; SPILLEROVÁ D.; KURNICKÝ R., *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [14] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [15] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- [16] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [17] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
- [18] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [19] Zákoník práce: 2014: redakční uzávěrka 14. 10. 2013. Ostrava: Sagit, 2013, 128 s. ÚZ. ISBN 978-80-7488-010-0.
- [20] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

8.2 Internetové a další zdroje

- [1] About the Awards. *The European Business Awards* [online]. 2014 [cit. 2014-10-27]. Dostupné z: <http://www.businessawardseurope.com/>
- [2] Best practices in developing and implementing competency models. *Korn/Ferry institute* [online]. July, 2010 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: http://www.kornferryinstitute.com/sites/all/files/documents/briefings-magazine-download/Competency_Modeling1.pdf
- [3] CAMPION, FINK, RUGGEBERG, CARR, PHILLIPS and ODMAN. Doing Competencies Well - Best Practices. *Blogs.wayne.edu* [online]. 2013 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://blogs.wayne.edu/ioadventures/files/2013/12/Doing-Competencies-Well-Best-Practices.pdf>

- [4] Dělení a charakteristika vědeckých metod. ESF moduly [online]. 2008 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://esfmoduly.upol.cz/elearning/fil_prob/fil_probch4.html
- [5] Kompetenční modely. VEMA [online]. 2011 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: ftp://www.vema.cz/pub/Dokumenty/Forum%20personalistu%2011_Kompetencni%20modely.pdf
- [6] LACOMA, Tyler. What Is Goal Orientation?. In: *Chron.com* [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/goal-orientation-20360.html>
- [7] Manažer první linie. NSP [online]. 2012 [cit. 2014-09-26]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=101743&kod_sm1=1
- [8] Metodika tvorby kompetenčního modelu - Rozvoj lidských zdrojů na MÚ Valašské Meziříčí. *Esf* [online]. 2012 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-lidskych-zdroju-na-mu-valasske-mezirici?highlightWords=CZ.1.04%2F4.1.01%2F57.00071>
- [9] MICKOVÁ, Eva a KARÁSKOVÁ, Jindřiška. Prezentace Kompetence pro trh práce: Projekt ESF. In: *Asps.cz* [online]. 2007. vyd. 2007 [cit. 2014-08-27]. Dostupné z: <http://www.asps.cz/?soubor=189>
- [10] MUŽÍK, J. Klučové kompetencie andragóga a ďalších profesionálov v oblasti edukacie. In: *UKLIZENO* [online]. 2006. vyd. 2006 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/materialy.php>
- [11] Národní standard kompetencí projektové řízení. *Ipma.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>
- [12] *Národní soustava povolání* [online]. 2012 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>
- [13] NESNÍDAL, Tomáš. Psychologie úspěchu 4: zodpovědnost. In: *Finančník* [online]. 2007 [cit. 2014-10-08]. Dostupné z: <http://www.financnik.cz/komodity/zkusenosti/psychologie-uspechu-zodpovednost.html>
- [14] NOONAN, Melissa. Competency Models – What Are They Anyhow and What’s the Big Deal?. *St. Charles* [online]. 2012 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://www.stccg.com/competency-models-what-are-they/>

- [15] PORVAZNÍK, Ján. Charisma - Leadership Versus Holistic (Synergetic) Competence of the Managers. In: *Journal of Competitiveness* [online]. 2011 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=70&cp=>
- [16] Předpis č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. Zákony pro lidi [online]. 2012 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.
- [17] Slovník cizích slov. Slovník cizích slov [online]. 2005-14 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/adaptatori-adaptator>
- [18] Slovník cizích slov. Slovník cizích slov [online]. 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/holizmus-holismus/>
- [19] Slovník cizích slov. Slovník cizích slov [online]. 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/synergie/>
- [20] Slovník cizích slov. Slovník cizích slov [online]. 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/?slovo=somatick%FD>
- [21] VAVERA František, JUDr., Ph.D. Vnitřní předpisy ve zkratce. In: *MVČR* [online]. 2008 [cit. 2014-10-08]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vnitri-predpisy-ve-zkratce.aspx>

9 Přílohy

Příloha č. 1 – Dělení měkkých kompetencí

Měkké kompetence

a01	Efektivní komunikace
a02	Kooperace (spolupráce)
a03	Kreativita
a04	Flexibilita
a05	Uspokojování zákaznických potřeb
a06	Výkonnost
a07	Samostatnost
a08	Řešení problémů
a09	Plánování a organizování práce
a10	Celoživotní učení
a11	Aktivní přístup
a12	Zvládání zátěže
a13	Objevování a orientace v informacích
a14	Vedení lidí (leadership)
a15	Ovlivňování ostatních

Zdroj: NSP (2012)

Příloha č. 2 – Dělení obecných dovedností

Obecné dovednosti

b01	Počítačová způsobilost
b02	Způsobilost k řízení osobního automobilu
b03	Numerická způsobilost
b04	Ekonomické povědomí
b05	Právní povědomí
b06	Jazyková způsobilost v češtině
b07	Jazyková způsobilost v angličtině
b08	Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce

Zdroj: NSP (2012)

Příloha č. 3 – Dělení odborných znalostí a dovedností.

Odborné znalosti a dovednosti

c1	Zemědělství, lesnictví, zahradnictví, chovatelství a veterinární péče
d1	Hornické činnosti a úprava nerostných surovin
e1	Potravinářství
e2	Textil, oděvnictví, obuvnictví, zpracování kůže a kožešin
e3	Zpracování dřeva a výrobků ze dřeva, výroba hudebních nástrojů
e4	Výroba papíru a výrobků z papíru
e5	Chemický průmysl (výroba léčiv, plastů, gumárenství a další)
e6	Zpracování skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot
e7	Strojírenství a kovovýroba
e8	Elektrotechnika, elektronika, automatizace, elektroenergetika
f1	Výroba a rozvod plynu, tepla a vody
f2	Ochrana životního prostředí, vodní hospodářství
g1	Stavebnictví, architektura, geodézie, kartografie
h1	Obchodní činnosti a marketing
h2	Logistika, doprava, skladování, zasilatelské služby
h3	Cestovní ruch, ubytování a veřejné stravování
h4	Osobní služby (péče o vlasy a tělo, služby pro domácnosti a firmy)
i1	Finance, bankovníctví, pojišťovnictví
i2	Státní správa, samospráva a národohospodářství
i3	Administrativa, ekonomika firmy, účetnictví a daně
i4	Právo
i5	Management, personalistika
j1	Matematika, fyzika, chemie, nauky o životě a jejich aplikace
j2	Informatika a informační technologie
j3	Psychologie, sociologie, jazyky a ostatní humanitní a společenské obory
j4	Výchova a vzdělávání
k1	Zdravotnictví a farmacie
k2	Sociální péče a služby zaměstnanosti
l1	Vojenství a obrana
l2	Ochrana osob a majetku (policie, požárníci, záchranáři, BOZP)
m1	Umění, média a umělecká řemesla
m2	Žurnalistika a informace
m3	Sport

Zdroj: NSP (2012)

Příloha č. 4 – Úrovně měkkých kompetencí

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické	formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné	v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě	jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni
schopnost naslouchat druhým je omezená	mívá problémy s nasloucháním	naslouchá ostatním bez větších obtíží	naslouchá ostatním	aktivně naslouchá ostatním	praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností
předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé	informace předává ostatním pouze na vyžádání	sdílí informace	reaguje asertivně na vzniklou situaci	zdravě a přiměřeně sepropozovává i pro něj přirozeně	zdravě a přiměřeně sepropozovává i pro něj přirozeně
	jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat	reaguje přiměřeně na vzniklou situaci	dokáže svým projevem zaujmout ostatní	dokáže prezentovat před skupinou	dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit
		jeho komunikace není vždy přesvědčivá	toleruje názory ostatních	dokáže komunikaci otevřít	dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi
				vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí	dokáže využívat konstruktivní konflikty
				vítá a rozvíjí názory ostatních	umí pracovat se zpětnou vazbou
				dokáže vyvolat konstruktivní konflikt	komunikuje s jinými kulturami
				vyžaduje zpětnou vazbu	

Zdroj: NSP (2012)

	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Kooperace (spolupráce)	spolupráce s ním je velmi problematická	je spíše pasivní než aktivní	je spíše aktivní než pasivní	aktivně spolupracuje	aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny	ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu
	ochota a zájem pracovat ve skupině směřem ke společnému cíli je zanedbatelná	má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné	je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování	do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli	významně přispívá k dosahování skupinových cílů	je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech
		informace poskytuje jen na vyžádání	respektuje skupinové cíle	směřuje své aktivity ke skupinovému cíli	je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti	
		informace sdílí, avšak sám je aktivně nenabízí	sdílí a nabízí informace	sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace		
			respektuje druhé a výsledky jejich úsilí			

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
na změny a nové nápady reaguje negativně, preferuje stereotypní práci a postupy	změněm se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přežití“	aktivně zpracovává podněty z okolí	aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je obdařen intuicí pro podnikatelské příležitosti	je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti	podnikatelská intuice a strategické myšlení mu umožňují připravit a realizovat nové záměry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konkurenčním prostředí
nepřichází s novými nápady a nápady - ty v něm vyvolávají pocit ohrožení a odpor	na základě silného podnětu či jednoznačné instrukce dokáže vymyslet jednoduše zlepšení	je schopný opakovaně přicházet s nápady na zlepšení resp. usnadnění své pracovní činnosti, zpravidla je však nedokáže samostatně připravit ani realizovat	má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“	neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy	je schopen využít a ocenit myšlenky a nápady ve svém okolí
bojí se rizik a vyhýbá se jim	rizika vnímá jako přímé ohrožení	rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně - snadno jej odradí od akce, nebo je podcení	rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí	rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat	systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala strategické záměry jeho či jeho firmy
	riskantní řešení nevyhledává				

Kreativita

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
obtěžně se vyrovnává se změnami a reaguje na ně negativně	obtěžně se vyrovnává se změnami	akceptuje pozvolné, postupně dávované změny	změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů	změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává	aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost
nové myšlenky a podněty zpracovává s velkými obtížemi	na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času	na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas	je schopen přijímat nové myšlenky	nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému	je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení
je zatížen stereotypy	stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli	je schopen pozvolně překonávat stereotypy	je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům	nebojí se rizika nepoznaných cest	zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy
je vysoce závislý na stabilně pracovním prostředí a postupu	potřebuje příklady a vzory	je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to požadováno	je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává	je připraven a ochoten učít se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti	vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci
přenášet pozornost mezi úkoly je pro něj velmi náročné	je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech	stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá	přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům	přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav	trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti
	schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity		uzná-li to za potřebné, je schopen učít se novým věcem a postupům	je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat	

Flexibilita

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný	je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů	má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby	dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby	je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka	je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům
je uzavřený, má nechuť komunikovat	komunikuje nedostatečně se zákazníkem	je schopný vstřícného chování	jeho chování je vstřícné, jednání příjemné	jedná a komunikuje profesionálně	systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování
nevládá emoce, reaguje agresivně v případě nátlaku	vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci	má obavy z nových kontaktů	uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost	usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníku	zastává roli důvěryhodného poradce
vyjadřuje se negativně o zákaznících nebo vlastní firmě	neuměle a nedostatečně posuzuje zákaznickovy potřeby	vyjednává instinktivně	snaží se získat zpětnou vazbu	dokáže účinně vyjednávat	umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit
neví nic o potřebách zákazníka a ani se o ně nezajímá		komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce	je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace	zvládá konfliktní situace	
		ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků	své emoce zvládá i ve vypjatých situacích	přijímá osobní zodpovědnost	
			zná svou firmu /produkt/ zákazníky		
			je loajální		

Uspokojování zákaznických potřeb

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
nedosahuje požadovaného výkonu, je nespolehlivý	snází se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy	většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy	jeho výkon je spolehlivý a stabilní	jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je přikladem v osobním nasazení	jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní
jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek (přínos)	snází se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku	orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení	má schopnost podat jednořázkový výrazný výkon dle potřeb zadavatele	orientuje se na výkon a na výsledek (přínos)	jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu
nereflektuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle	problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu	zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví vlastního i týmového výsledku	orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskutečňuje podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku	konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje	konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, a v návaznosti na ni navrhuje řešení
jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován	výkonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován	formálně přijímá zpětnou vazbu	nemusí být příliš kontrolován	jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu	je schopen sebekontroly
	dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu	je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet	reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb	je schopen sebekontroly a sebedokonalování	je motivován a motivuje ostatní, včetně sebedokonalování
		dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority	dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority		
			je schopen určitě míry sebekontroly a sebedokonalování		

Výkonnost

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkoly neplní s jistotou	samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly	samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu	samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby	dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky	dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení
neumí se samostatně rozhodovat	potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení	vychovává mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řady, předpisy, podle kterých se orientuje	řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu	při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit
je závislý na skupinovém myšlení	podléhá skupinovému myšlení	je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu)	někdy neodhadne správně své síly	plánuje a je schopen se koncentrovat	plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat
necítí potřebu mít informace	přizpůsobuje se názoru ostatních		samostatně získává informace	rychle a pružně se rozhoduje	rychle a pružně se rozhoduje
			je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů	v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)
				nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika	nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit

Samostatnost

Zdroj: NSP (2012)

	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
	nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje	pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení	samostatně řeší jednodušší problémy	přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně	dokáže definovat příčiny a následky problému	jak samostatně, tak týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy
	vyhýbá se řešení problémů, je pasivní	zpravidla potřebuje pomoc druhých	řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické přesto, že se mu daří definovat podstatu	dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů	využívá jak analytické, tak kreativní myšlení	na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení
	neumí najít a definovat podstatu problémů	podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů	je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi	dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet	dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci	vytváří motivující prostředí pro řešení problémů
		systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy	snáží se využívat svou intuici a kreativitu	většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení	podporuje motivující prostředí pro řešení problémů	je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů
		kreativní je jen zcela výjimečně		v případě potřeby dokáže řešit problém týmově	umí pracovat s prioritami	dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení
					je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů	

Řešení problémů

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
neplánuje, selhává ve výkonu, úkolů plní náhodně	je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity	je schopen rozlišovat dlouhodobě a krátkodobě plány	plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí	plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí	
organizační věci řeší až ve chvíli, když jsou neodkladné	jeho výkon bývá často nestabilní	obvykle podává očekávaný výkon	stabilně podává požadovaný výkon	snaží se svůj výkon neustále zlepšovat	vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje
výhodnocuje jen aktuální situaci	nerozlišuje priority	plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti	dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná	rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým	rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých
	zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad	dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná	vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje	vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli	stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení
	sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen	v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně	plánuje potřebné zdroje a čas	pracuje s riziky	předvídá rizika
	výhodnocuje jen aktuální situaci	dokáže organizovat svoji činnost a výkon	výhodnocuje naplňování plánu	plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas	plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas
		umí skloubit svou činnost s činností a plány ostatních	standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých	vyhodnocuje naplňování cílů, plánu a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná	sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánu a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná
				organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých	deleguje

Plánování a organizování práce

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
necítí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání může mít i negativní postoj	je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat	vzdělává se převážně na základě krátkodobých cílů	je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem	definuje své budoucí vzdělávací potřeby	aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru
nerozvíjí sebe sama ani novými zkušenostmi, ani prostřednictvím vzdělávacích programů	jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky	při vzdělávání preferuje to, co jej zajímá a podle toho je schopen do svého rozvoje investovat energii	vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe	aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe	dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí
	je schopen si osvojit nové dovednosti, pokud souvisejí s jeho současnými dovednostmi a znalostmi	je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije	ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby	umí se motivovat ke vzdělávání	podporuje osobní rozvoj druhých
	přijímá nové informace, přestože někdy naučené obtížně aplikuje do praxe	dokáže analyzovat svou úspěšnost, je schopen se v některých případech poučit ze svých chyb	aktivně se vzdělává	aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat	sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)
	svou úspěšnost hodnotí černobíle, neúspěch jej silně demotivuje a má obtíže se z něj poučit do budoucna	naučené používá v praxi	zná své silné a slabé stránky	pro ostatní může být zdrojem informací	
		zná své silné a slabé stránky, ale nerozvíjí je cíleně	své silné stránky dále rozvíjí	zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých stojí	
			umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb	automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání	
			při osvojování nových dovedností je vytrvalý		

Čelozvlnit, učení

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě	plní činnosti a úkoly, pokud dostane jasné zadání a je veden	k plnění obvyklých a jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, k aktivnímu přístupu je potřeba jej však průběžně motivovat	zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	je činnorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci
nemá žádnou snahu něco zlepšit a udělat bez toho, aniž by mu to někdo přikázal	spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních	dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky, pokud na ně nestačí, vyhledá pomoc ostatních	angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován	je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady	ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti
	k realizaci aktivity se přidá, je-li k tomu vyzván	neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit	je schopen překonávat překážky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace	angažuje se nad rámec běžných povinností	je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle
	neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí		reaguje na nabízené možnosti a příležitosti	předvídá překážky a činí preventivní opatření	předvídá situace a přijímá opatření
				vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci	hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti
					zapojuje ostatní do svých projektů

Aktivní přístup

Zdroj: NSP (2012)

	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Zvládní zátěže	<p>není schopen v zátěži podat přiměřený výkon, i při minimálním tlaku zpanikáří a ztrácí koncentraci</p> <p>v zátěžových situacích reaguje nepřiměřeně nebo nevhodně, nezvládá vlastní emoce</p> <p>nedokáže se vyrovnat s neúspěchem, není připraven překonat překážky</p> <p>okamžitě se vzdá, od problémových situací lidí utíká</p> <p>nedůvěra v sebe i ostatní, obavy ze selhání</p>	<p>zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon</p> <p>změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky</p> <p>drobné překážky překonává, větší překážky jej odraďují</p> <p>přilíš si nevěří</p> <p>neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti</p> <p>při monotónních úkolech po čase selhává</p> <p>následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci</p>	<p>v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon</p> <p>zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat</p> <p>v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly</p> <p>neúspěch nese nejlépe, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí</p> <p>změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit</p> <p>v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu</p>	<p>v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži</p> <p>neúspěch bere jako součást života a ustojí jej</p> <p>je schopen požádat o pomoc</p> <p>uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon</p> <p>vykytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává</p> <p>změny akceptuje a přizpůsobuje se jim</p> <p>je ostražitý i při rutinních úkolech výzva dujících neustálou pozomost</p> <p>ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi</p> <p>přiměřeně sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží</p>	<p>podává velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat na dlehad a odstup</p> <p>neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe</p> <p>změny vnímá jako samozřejmost, vítá je</p> <p>při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení</p> <p>nenechá se odraďit</p> <p>rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli</p> <p>ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity</p> <p>ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem</p>	<p>odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím, mu umožňuje získat na dlehad a odstup</p> <p>vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku</p> <p>z neúspěchu se poučí a přijímá opatření</p> <p>při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení</p> <p>při přehnutí rutinních úkonů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl</p> <p>v zátěžových situacích je oporou druhým</p> <p>je schopen v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých</p> <p>má vysokou sebevědomí a pocit plné zdatnosti</p>

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
informace přijímá pasivně a pracuje s velmi omezeným množstvím informací	informace přijímá účelově	je-li motivován okolím, vyhledává další informace	informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací	cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů	propojuje informace z různých i netradičních / nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti
výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky	dohledávání informací je často stereotypní	viditelné nejasnosti ověřuje	srovnává, posuzuje a ověřuje si informace	v informacích dokáže vidět možné příležitosti	informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní
získané informace si neověřuje	informace umí třdit / uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií	dobře pracuje s jasně strukturovanou / standardizovanou informací	orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného	využívá netradiční zdroje informací	řídí informační toky
technologie využívá při práci s informacemi spíše výjimečně	důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je čemobíle na základě autority a zdroje	pro vyhledávání informací a častěji i jejich zpracování dokáže využívat technologie	pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi	strukturuje a dokumentuje získané informace inováčním způsobem	je schopen se zorientovat v různých typech databází a vybrat klíčové informace pro daný účel a propojit je
získané informace využívá nahodile či nestrukturovaně	informace předá dál, ví-li kam	umí rozpoznat podstatné informace, třídí je a analyzovat, pokud se týkají oblasti, v níž se dobře orientuje	aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci	umí pracovat s technologiemi pokrokově	
	vytváří základní jednoduchou dokumentaci	získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkrátil			

Objevování a orientace v informacích

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
odmítá odpovědnost za tým, nestojí o pozici leadera nebo ji neovládá	snáží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledky jen pokud je to po něm žádáno	přijímá zodpovědnost za tým (většinou malý max. do 10 pracovníků)	chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledky, chce vést a vést ostatní	Jednotlivce přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěšnosti, analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření	je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout, jeho strategie a nápady vyvolávají zájem a nadšení ostatních se podílí na posílání celé skupiny odpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli
stanovování cílů i zadávání příkazů podřízeným pro něj představují problém	operativně vede malé týmy (dvoudleňové až tříčleňové), snaží se realizovat zadané úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy	svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, nevyužívá formální autority	efektivně vede porady, definuje společné cíle	snáží se, aby všichni členové týmu pochopili a zrozuměli se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem – organizuje strategické míněny	organizuje a plánuje, otevírá informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů a projektů, motivuje je k aktivnímu zapojení
vyžaduje z něj negativní očekávání, což může odrazovat a demotivovat jeho podřízené	nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní	dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem	ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumně zmiňám	je vynikajícím příkladem pro druhé – tj. vzorem	poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, přejímání zodpovědnosti a volbu, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu
nevěnuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených	věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti	snáží se zvyšovat výkonost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	kontroluje realizaci cílů a úkolů	chová se jako vůdce – nezalame se obtíž, nevyhýbá se komplikovaným situacím, ostatní na něj mohou spoléhat, je věrohodný a spolehlivý vůdce	členě rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce, zastává roli kouče
			využívá formální autoritu a moc správným způsobem	zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení	podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, členě jim předává své znalosti a zkušenosti.
			snáží se zvyšovat výkonost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle	školi a věnuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály	
			chrání skupinu a její reputaci vůči celé organizaci, získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřebné skupiny jsou naplňovány	dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci	
			podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání	hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojení dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí, koučuje	

Vedení lidí

Zdroj: NSP (2012)

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
nevykazuje žádné úsilí ovlivňovat ostatní nebo je přesvědčovat	vykazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí	podniká určité kroky, aby ovlivnil přesvědčení druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů	cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov; přizpůsobuje prezentaci nebo diskuzi zájmům a potřebám posluchačů	své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit	navrhuje a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů
je prezentací dovedností jsou nedostatečné	jeho verbální neverbální projev (dikce, akcent, ...) obsahuje řadu nedostatků, což způsobuje jeho téma a obava z cizích lidí nebo velkých skupin	využívá metod přímého přesvědčování – apeluje na fakta, čísla, účel - a využívá konkrétních příkladů, vizuálních pomůcek, demonstrací atd.	předvádí účinek jednání, prezentace a vystupování	předvádí a připravuje se na reakce druhých	mění organizační strukturu (většinou pracovních míst) s cílem podpořit změnu očekávaného chování spojiv se s ostatními, kteří podporují jeho zájmy a dokážou cíleně působit na druhé
nechápe, že je nutné pochopit posluchače a přizpůsobit se jim	nezabývá se motivací, zájmy a potřebami posluchačů	pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a formuluje dva nebo více argumentů pro diskusi	kvůli specifickému vlivu využívá neobvyklých akcí, aktivit	vytváří koalici, využívá třetích stran nebo poradčí k ovlivňování druhých	aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní
		prezentuje jednoduchá nebo známá témata před menšími skupinami	velmi dobře prezentuje v rodném jazyce s minimem nedostatků ve verbální a neverbální projevu	zaměně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv	praktikuje „politické manévry“, aby dosáhl svého cíle a vlivu
		přestože si je vědom zájmů a motivace posluchačů, odmítá se jim přizpůsobovat	zvládá prezentaci a jednání s cizími lidmi nebo větší skupinou	jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vyvíjející, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače	dokáže využít potřeb a zájmu posluchačů pro svou věc
				téma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní	jeho projev a prezentace jsou charismatičtější, probouje v dobrém slova smyslu
				po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce	vtaňuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady a řešení, kterým nelze odolat
				využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	jeho prezentace a komunikační projev je excelentní, zvládá s přehledem prezentaci a jednání před velkými skupinami v českém i cizím jazyce

Ovlivňování ostatních

Zdroj: NSP (2012)

Příloha č. 5 – Úrovně obecných dovedností

Počítačová způsobilost	0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní ovládá základní funkce počítače (ovládání jednoduchých programů - pokladna, příjem zboží na sklad, apod.)	2. úroveň - běžná ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet), ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání).	3. úroveň - vysoká ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jedno-dušších problémů) používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací využívá funkce jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)
	0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní má oprávnění k řízení automobilu oprávnění využívá spora díčky má teoretické znalosti v oblasti řízení automobilu a jeho základní údržby	2. úroveň - běžná má oprávnění k řízení osobního automobilu běžně se orientuje ve známém prostředí zvládá jízdu na kratší trasy zajistí základní údržbu automobilu	3. úroveň - vysoká má oprávnění k řízení osobního automobilu běžně se orientuje ve známém i neznámém prostředí řídí automobil i na delší vzdálenosti orientuje se v údržbě automobilu
	0. úroveň - žádná	1. úroveň - základní zná základní matematické operace (+, -, *, /) orientuje se v základních číselných údajích (např. orientace ve výplatní pásce, jednoduché tabulky, účtenky) používá jednoduché nástroje, jako je např. kalkulačka, pravítko	2. úroveň - běžná používá běžné aritmetické a geometrické operace (např. trojčlenka, procenta, zlomky, výpočty objemů a ploch) orientuje se v měrových jednotkách a dokáže je převádět (např. ary na hektary, litry na decilitry apod.)	3. úroveň - vysoká provádí složitější aritmetické a geometrické výpočty a operace provádí převody mezi různými měrovými soustavami
Způsobilost k řízení motorového vozidla				
Numerická způsobilost				

Zdroj: NSP (2012)

Příloha č. 6 – Měkké dovednosti

Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Neumí se orientovat na výsledek	Samostatně se orientuje pouze na jednoduché cíle	Samostatně je jeho orientace vedena pouze na jednoduché výsledky a cíle	Samostatně a spolehlivě umí pojmenovat cíl a směřovat k němu	Dokáže jasně identifikovat požadavky potřebné ke splnění očekávaných výsledků	Umí definovat dílčí cíle a k nim přiřadit očekávané výsledky
Neumí se orientovat na cíl	potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení	Uvědomuje si potřebu orientace na cíle a na výsledek	řídí sám sebe	Navazuje na plány a směřuje k cíli	Všechny zdroje a úsilí směřuje k dosažení cílů
je závislý na orientaci ostatních	přizpůsobuje se ostatním		někdy neodhadne správně své síly	Stanovuje si náročné, ale přesto dosažitelné cíle	Stanovuje si náročné, ale přesto dosažitelné cíle
			Samostatně se rozhoduje	nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit	Má nadstandardní výkon
					nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit

Orientace na výsledek a na cíl

Zdroj: vlastní zpracování (2014)

	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Zodpovědnost	Není zodpovědný	Zodpovědně plní pouze jemu přijatelné úkoly	V oblasti základních úkolů je zodpovědný	Nebojí se odpovědnosti, přijímá určité riziko	Cítí smysl zodpovědnosti a vnímá ji jako svou povinnost	Je příkladem pro kolegy
	Neplní jednoduché úkoly	Potřebuje nad sebou dohled a kontrolu	Potřebuje nad sebou dohled	Plně zodpovídá za činnosti, které jsou obsahem jeho činnosti	Nebojí se odpovědnosti, přijímá určité riziko	Přebírá jednoznačně zodpovědnost za všechny své činy, včetně všech rizik
	Potřebuje nad sebou dohled a kontrolu	Spoléhá na zodpovědnost týmu	Odpovědnost je přiměřená požadavkům, které jsou na pozici nebo na úkol kladeny	Má svou činnost pod kontrolou	Má své kroky pod kontrolou	Přijímá zodpovědnost za tým
	Odmítá odpovědnost		Uvědomuje si potřebnost odpovědnosti		Chce zodpovídat za svá i kolektivní rozhodnutí	

Zdroj: vlastní zpracování (2014)

	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
	Nemá žádné zkušenosti s projektovým řízením	Je týmový hráč	Má zájem na řízení projektů	Má schopnost řídit projekty	Vede samostatné projekty	Má výjimečné znalosti a zkušenosti
		Umi řešit problémy	Nemá zkušenosti v řízení	Ve vedení projektů získává zkušenosti	Koordinuje procesy	Má uznávanou certifikaci
		Zná strukturu projektů	Je členem projektového týmu	Používá techniky a nástroje potřebné k řízení projektů	Bere na sebe plnou zodpovědnost	Řídí projektové manažery
				Je členem projektového týmu	Má několik aktivních projektů	Stanovuje standardy
					Používá techniky a nástroje potřebné k řízení projektů	

Projektové řízení

Zdroj: vlastní zpracování, Národní standard kompetencí projektové řízení (2012)

	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
	Nemá strategické myšlení	Jeho plány jsou pouze operativní	Nevvažuje v širších souvislostech	Umí spolupracovat při tvorbě strategie	Myslí strategicky	Má velmi dobré znalosti
	Nemá žádné znalosti v této oblasti	Teoreticky si uvědomuje co je strategické řízení	Při spolupráci v oblasti strategie potřebuje dohled a vedení	Potřebuje vedení	Identifikuje základní kompetence ve společnosti	Pracuje zcela samostatně
			Je schopen spolupracovat	Vídí v širších souvislostech	Pracuje samostatně	Určuje směr ostatním
					Orientuje se na výsledky	Tvoří vize, mise, poslání
						Ověřuje realizovatelnost strategie
	Strategické myšlení					

Zdroj: vlastní zpracování (2014)

Příloha č. 7 – Dotazník - Vnímání a očekávání kompetencí

DOTAZNÍK - JAK VNÍMÁTE MANAŽERSKÉ KOMPETENCE VE VAŠÍ SPOLEČNOSTI

Cílem dotazníku je zjištění Vašeho pohledu na kompetence, kterými disponuje Váš nadřízený a které od něho vy očekáváte.

Vybrané kompetence v dotazníku vyplynuly z teoretických východisek a z kompetencí vyžadovaných po manažerech ve Vaší společnosti.

Zpracování dotazníku je anonymní.

Výsledky výzkumu slouží k identifikaci manažerských kompetencí ve Vaší společnosti a k modelaci kompetenčního modelu pro vybranou manažerskou pozici.

Během vyplňování je Vám k dispozici tazatel a Vy se ho **můžete na cokoliv zeptat**.

Kritéria výběru respondentů - délka pracovního poměru ve společnosti delší než 5 let.

Předpokládaná délka zpracování dotazníku - 15 minut.

Děkují Vám za spolupráci.

Instrukce k vyplnění:

Sloupec 1 - obsahuje výčet a stručnou charakteristiku kompetencí, pokud v poli chybí Vámi očekávaná nebo vnímaná kompetence, doplňte ji a dále využijte sloupce 2 - 5 dle níže uvedených instrukcí

Sloupce 2, 3 a 4 - zakřížkujte (x) pouze jedno hodnocení, které odpovídá dané kompetenci uvedené v řádku

Sloupec 5 - vybíráte (křížkujete) pouze 8 kompetencí, které Vy považujete u svého nadřízeného za nejdůležitější

1	2	3	4	5
NÁZEV KOMPETENCE A STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA	Nadřízený tuto kompetenci má	Nadřízený tuto kompetenci má částečně	Nadřízený tuto kompetenci nemá	8 základních kompetencí mnou vyžadované u nadřízeného
FLEXIBILITA A PROAKTIVITA - změna pro něj nepředstavuje stres, změnu akceptuje bez problémů, přijímá nové myšlenky, je přizpůsobivý, je aktivní, je angažovaný				
KOMUNIKACE - manažer formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním, vytváří prostředí pro komunikaci, vítá a rozvíjí názory ostatních				
KOOPERACE - spolupracuje s týmem, přispívá k dosahování cílů, přebírá odpovědnost za výsledky skupiny				
ORIENTACE NA VÝSLEDKY A CÍL - činnost směřující k hlavním cílům společnosti, k požadovaným a očekávaným výsledkům				
OVLIVNOVÁNÍ OSTATNÍCH - cíleně kalkuluje dopad svého jednání a slov, prezentaci a diskusi přizpůsobuje zájmům a potřebám ostatních posluchačů, předvídá, profesionálně prezentuje a vystupuje				
PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ - plánuje krátkodobě i dlouhodobě vždy v souladu s plány, svůj výkon neustále zlepšuje, rozhoduje podle priorit, preferuje důležité před naléhavým, pracuje s riziky, plánuje zdroje, vyhodnocuje, organizuje svou činnost i činnost ostatních				
PRÁCE S INFORMACEMI - informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá více zdrojů informací, umí informace srovnávat, posuzovat a ověřovat, orientuje se ve velkém množství informací, rozlišuje podstatné od nepodstatného				
SAMOSTATNOST - je schopen řídit sám sebe, své síly umí odhadnout a současně je rozložit, jeho rozhodování je rychlé a pružné, umí získat veškeré zdroje, umí plánovat, nebojí se zodpovědnosti, přijímá riziko				
VEDENÍ LIDÍ - zodpovídá za skupinový výkon i výsledek, vede ostatní kolegy, vede efektivně poradny, definuje cíle, ověřuje, zda je mu rozuměno, kontroluje realizaci úkolů, využívá své autority a moci správným způsobem, zvyšuje výkonnost týmu, klade důraz na týmového ducha a cíle, chrání tým				
VYKONNOST - jeho výkon je spolehlivý a stabilní, je ostatním příkladem v osobním nasazení, jeho orientace je směrem k výkonu a výsledku, cíle osobní i firemní jsou v souladu				
VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ - je přirozeně zvědavý a otevřený všemu novému, zkušenostem i znalostem, vyhledává stále nové informace a poté je aplikuje do praxe, vzdělává se aktivně, zná své slabé i silné stránky, umí se poučit z chyb				
ZODPOVĚDNOST - schopnost vykonat jakýkoliv čin s plnou vědomostí výsledků a dopadů, chápání důsledků a připravenost a ochota je přijmout a nést, bez ohledu na to, zda jsou pozitivní nebo negativní.				
ZVLÁDNÁNÍ ZÁTĚŽE - v zátěžových situacích je vyrovnaný, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži, neúspěch ustojí, umí požádat o pomoc, při překážkách analyzuje situaci, hledá řešení a překážky překonává, v náročných situacích neztrácí kontrolu nad emocemi, má přiměřeně sebevědomí				
PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ - efektivní dosahování cílů, realizace projektů ve stanoveném termínu, chápání dopadu nedodržování dílčích cílů projektu a jejich dopadu na konečný výsledek				
STRATEGICKÉ MYŠLENÍ - schopnost plánovat, pružnost, přizpůsobení se dynamickému prostředí, schopnost změny v reakci na okolní situaci				

Zdroj: vlastní zpracování (2014)

POPIS ČINNOSTI

NÁZEV	Vedoucí vývoje SW	ZKRATKA	
--------------	-------------------	----------------	--

JMÉNO A PŘÍJMENÍ ZAMĚSTNANCE	
OSOBNÍ ČÍSLO ZAMĚSTNANCE	
PŘÍSLUŠNOST	Technický úsek
PODRÍZENOST A NADRÍZENOST	

ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA PRACOVNÍ POZICI	
VZDĚLÁNÍ	
PRAXE	
ZÁKLADNÍ ZNALOSTI	
ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI	schopnost vedení a motivace týmu
OSVĚDČENÍ	-
DALŠÍ POŽADAVKY NA POZICI	
Jazyk	Čtení dokumentace odpovídající pracovnímu zařazení

PŘEDPISY, KTERÝMI SE ČINNOST ŘÍDÍ	
Organizační řád, Pracovní řád a ostatní	
DALŠÍ PŘEDPISY, JIMIŽ SE DANÁ POZICE ŘÍDÍ	

POPIS ČINNOSTI - základní	
Pracovník	
<ul style="list-style-type: none"> • Řídí činnost odboru vývoje SW • Koordinuje řešení jednotlivých úkolů • Kontroluje stav vývoje všech úkolů v přiděleném úseku • 	
ODPOVĚDNOSTI - základní	
<ul style="list-style-type: none"> • Za řízení odboru vývoje SW • Za aktualizace a dodržování směrnic • Za soulad výsledků činnosti odboru vývoje SW s platnými normami a předpisy • 	
PRAVOMOCI - základní	
<ul style="list-style-type: none"> • Jednat se zákazníky o technických otázkách • Navrhovat změny ve směrnících tak, aby zkvalitnil činnost svěřeného odboru • Kontrolovat průběh řešení úkolů • 	
POPIS ČINNOSTI – individuální nebo doplňující	
ODPOVĚDNOSTI – individuální nebo doplňující	
PRAVOMOCI – individuální nebo doplňující	

ZPRACOVAL		PODPIS	
SCHVÁLIL		PODPIS	
PLATNÉ OD			
PŘEVZAL DNE		PODPIS	

Zdroj: upraveno, vnitřní předpisy (2014)

Příloha č. 9 – Vzor vyplněného formuláře kompetenčního modelu

NÁZEV POZICE	VEDOUcí ODBORU SW
Zkratka pozice	VPSW
Zařazení v organizační struktuře	TECHNICKÝ ÚSEK, ODBOR SW

ZAMĚŠTANANEC	
Titul, jméno a příjmení	Ing. JMÉNO PŘÍJMENÍ
Ve společnosti pracuje od	1.5.2010

Požadovanou úroveň (PÚ) zatrhněte v barevném poli nad charakteristikou úrovně křížkem X, Úroveň hodnoceného (ÚH) zatrhněte o řádek níže, také křížkem X.

	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5	Požadovaná úroveň	Úroveň hodnoceného		
Efektivní komunikace	formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické, schopnost naslouchat druhým je omezená	formulování myšlenek je pro něj obtížné, problémy s nasloucháním, informace přichází pouze na vyžádání, reakce na nečekané situace selže předvádět	v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, naslouchá ostatním bez větších obtíží, sdílí informace, reaguje přiměřeně na vzniklou situaci, komunikace není vždy přehledná	jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, naslouchá, reaguje asertivně na vzniklou situaci, dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory ostatních	formulování myšlenek je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá, udržuje a přiměřeně sebereguluje, prezentuje před skupinou, otevřeně komunikuje, vytváří prostředí, aby komunikovali i druhí, vítá a rozvíjí názory ostatních, dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vyžaduje zpětnou vazbu	formulování myšlenek je na výborné úrovni, aktivně naslouchá, zděravě a přiměřeně sebereguluje je pro něj přirozené, prezentuje na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit, dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi, dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, umí pracovat se zpětnou vazbou, komunikuje s širokou kulturou		4	5	dosažená úroveň je vyšší
Kompetence (spolupráce)	spolupráce s ním je velmi problematická, ochota a zájem pracovat ve skupině směřem ke společnému cíli je zanedbatelná	je spíše pasivní než aktivní, má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytné nutné, informace poskytuje jen na vyžádání	je spíše aktivní než pasivní, je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování, respektuje skupinové cíle, informace sdílí, avšak sám je aktivně nezabývá	aktivně spolupracuje, do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a behává v ní pozitivní roli, snaží své aktivity ke skupinovému cíli, sdílí a nabízí informace, respektuje druhé a výsledky jejich úsilí	aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, významně připraví k dosahování cílů, je přebývá zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti, sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace	ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu, je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech		4	3	dosažená úroveň je nižší
Kreativita	na změny a nové nápady reaguje negativně, preferuje stereotypní práci a postupy, nepřichází s novými nápady a nápady - ty v něm vyvolávají pocit ohrožení a odpor, bojí se změn a vyhýbá se jim	zmenám se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přesání“, na silnějším silně podnětu či jednorázově instrukce dokáže vymyslet jednoduché zlepšení, rizika vnímá jako přímé ohrožení, riskantní řešení nevyhledává	aktivně zpracovává podněty z okolí, opakovaně přichází s nápady na zlepšení resp. usnadnění své pracovní činnosti, ne vždy je dokáže samoostatně připravit ani realizovat, rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně - snadno je ochotí od áce, nebo je podcení	aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, je ochoten intuíci pro podnikatelské příležitosti, má odvahu svého vytvářet k realizaci či prosazení svých nápadů, rizika s nimi spojená vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí	je připraven k boji s konkucí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti, neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy, rizika je schopen správně vyhodnotit a snaží se je eliminovat	Má podnikatelskou intuíci a strategické myšlení, připravuje a realizuje nové směry, které mu vytvářejí výbornou výchozí pozici v konkurenčním prostředí, využívá a oceňuje myšlenky a nápady ve svém okolí, systematicky pracuje s riziky, vyhodnocuje je a minimalizuje tak, aby neohrožovala strategické zájmy jeho či jeho firmy		3	3	požadovaná úroveň je dosažená
Flexibilita	obtížné se vyrovnává se změnami a reaguje na ně negativně, nové myšlenky a podněty zpracovává s velkými obtížemi, je ztížen stereotypy, je výslovně závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů, přenáší pozornost mezi úkoly je pro něj velmi náročné,	obtížné se vyrovnává se změnami na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času, stereotypy v jeho životě mají silnější roli, potřebuje příklady a vzory, je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech, schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity	akceptuje pozvolná, postupně děkovaná změny, na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas, je schopen pozvolně přiklonovat stereotypy, je přehlednější pozornost mezi novými pracovními prostředími a postupů je pro něj stále důležitá,	změny pro něj nepředsávají stres, je schopen přijímat nové myšlenky, překonává stereotypy, nebájí se nových metodikám, je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a ukolům, je schopen učit se novým věcem, uzná-li to za vhodné	ve změnách vidí příležitosti, vyhledává je, nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený novému, nebájí se rizika, je připraven a ochoten učit se, má zájem se rozvíjet, obhacovat své znalosti dovednosti, připraví svého námitky, reaguje na nepředvídané situace a improvizuje	aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost, iniciuje nové myšlenky, má inovativní a kreativní myšlení, zpochybňuje stereotypy, vhodné volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci, trvale se rozvíjí, obhacuje své znalosti a dovednosti		4	3	dosažená úroveň je nižší

PÚ	UH			X		Požadovaná úroveň	Úroveň hodnoceného	
Úplňování záležitostí, pohyb		vůči zákazníkům je neochotný a nevěstivý, je uzavřený, nemá chuť komunikovat, nezvládá emoce, reaguje agresivně v případě nátlaku, vyjadřuje se negativně o zákazníkovi nebo vlastní firmě, neví nic o potřebách zákazníka a ani se o ně nezajímá	je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů, komunikuje nedostatečně se zákazníkem, vyjadřované emoce nejsou vždy sdělovací situací, neuznává nedostatečné poznání zákaznickovy potřeby	má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby, je schopný vstřícného chování, má obavy z nových kontaktů, vyjadřování instinktivně, komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce, ne vždy a všude předchází a rozpoznává potřeby zákazníků	dokáže vstřícně a uspokojit zákaznickovy potřeby, jeho chování je vstřícné, je schopen přijímat, uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost, snaží se získat zpětnou vazbu, je schopen se zákazníkem komunikovat, své emoce zvládá i ve vyjádřících situacích, zná svou firmu/produkt/zákazníky, je loajální			požadovaná úroveň je dosazena
Výkonat		nedosahuje požadovaného výkonu, je nepolehlivý, jeho výkon, avšak ne vždy dosahuje požadovaného výsledku, nesleduje na práci osobní cíle, jeho pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován	snaží se dosáhnout požadovaného výkonu, avšak se při tom s problémy, snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosahuje požadovaného výsledku, problematicky přijímá zpětnou vazbu, výkonově zanedbá úkony, nepřiměřeně nad jejich zmyslem, musí být kontrolován, dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu	většinou dosahuje společlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy, orientuje se na výkon i na výsledek, rozpozná podstatné od nepodstatného, je-li bez kontroly, hraje, že poleví, formálně přijímá zpětnou vazbu, je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet, dokáže sladit náhled osobní a týmové nebo firmní priority	výkon má společlivý a stabilní, podává jednoznačný výjimečný výkon, orientuje se na výkon i na výsledek, rozpozná a uklidňuje podstatné kroky vedoucí k dosažení výsledku, nemusí být příliš kontrolován, reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb, je schopen učinit mány sebekontroly a sebestrovyce			požadovaná úroveň je dosazena nižší
Samostatnost		je nesamostatný, ani jednoduché a přesně definované úkony neplní s rozhodováním, je závislý na skupinovém myšlení, necítí potřebu mít informace	samostatně plní pouze jednoduché a přesně definované úkony, potřeby dokládá a kontrolu, je závislý na vedení, podléhá skupinovému myšlení, nepřizpůsobuje se měnícím se podmínkám ostatních,	samostatně a společlivě plní běžné úkony, u ostatních úkolů potřeby dokládá nebo podporu, vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řady, předpisy, podle kterých se orientuje, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se má o něco opřít	samostatně a společlivě plní základní úkony, pomocí jiných vyhledává v případě potřeby, řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřeby podporu, někdy neodhadne své síly, samostatně získává informace, je schopen vyjadřovat své názory odlišně od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů			požadovaná úroveň je dosazena
Řešení problémů		nedokáže rozpoznat problémy nebo je ignoruje, vyhýbá se řešení problémů, je pasivní, nemíjí definovat podstatu problémů	pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení, zpravidla potřebuje pomoc druhých, podstatu snadno identifikuje jen u jednoduchších problémů, systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy, kreativní je jen zcela výjimečně	samostatně řeší jednodušší problémy, řešení komplikovanějších problémů bývá nesytematické přesto, že se mu daří definovat podstatu, je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi, snaží se vyvozovat svou intuci a kreativitu	přistupuje k řešení problémů aktivně a samostatně, dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů, dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet, většinou umí sdělit analyticky a kreativní myšlení, v případě potřeby dokáže řešit problém týmově			požadovaná úroveň je dosazena nižší
Plánování a organizování práce		neplánuje, selhává ve výkonu, úkony plní nahodilě, organizace věci není až ve chvíli, kdy jsou neodladitelné, vyhodnocuje jen aktuální situaci	je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity, jeho výkon bývá často nestabilní, nerozlišuje priority, zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad, sám plní úkony nesytematicky, potřebuje být řízen, vyhodnocuje jen aktuální situaci	plánuje krátkodobé i dlouhodobé a krátkodobé plány, obvykle podává očekávaný výkon, plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti, rozlišuje naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná, v případě nutnosti vytváří varianty plánů, nedokáže o nich rozhodnout samostatně, dokáže organizovat svoji činnost a výkon, umí odložit svou činnost s činností a plány ostatních	plánuje krátkodobé i dlouhodobé v souladu s plány okolí, stabilně podává požadovaný výkon, dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje, vytváří varianty plánů, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje, plánuje potřebné zdroje a čas, vyhodnocuje naplňování plánů, organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat činnost druhých			požadovaná úroveň je dosazena nižší
Čekání na řešení		nechtí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání může mít i negativní postoj, nerozvíjí sebe sama ani novými zkušenostmi, ani profesně/občanskými vzdělávacími programy	je-li to nezbytně nutné, je ochoten se vzdělávat, jeho vzdělávací potřeby jsou řízeny vnějšími tlaky, je schopen přijímat nové informace, zejména ty, o kterých ví, že je brzy využije, dokáže analyzovat svou úspěšnost, je schopen se v některých případech poučit ze svých chyb, naučené používá v praxi, zná své silné a slabé stránky	je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem, vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe, aktivně se vzdělává, zná své silné a slabé stránky, své silné stránky dále rozvíjí, umí analyzovat vlastní úspěchy a poučit se z chyb, při osvojení nových dovedností je vytváří	definuje své budoucí vzdělávací potřeby, aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky, je schopen aplikovat do své praxe, umí se motivovat ke vzdělávání, aktivně vyhledává informace, je zdrojem informací, zná své silné a slabé stránky, je schopen kompenzovat svými silnými stránkami, automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si aktuální plán dalšího vzdělávání			požadovaná úroveň je dosazena
Aktivní přístup		je pasivní, nezajímá se o dění kolem sebe v práci ani v soukromém životě, nemá žádnou snahu něco zlepšit a sdílet, aniž by mu to někdo přikázal	plní činnosti a úkony, pokud dostane jasné zadání a je veden, spolupráce na úkolech a rozhodnutí ostatních, k realizaci aktivity se přiklání, je-li k tomu vyzván, neúspěch nebo komplikace jej snadno odhadí	zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován, je schopen přiklonovat překládky a setrvat v činnosti i přes neúspěch a komplikace	je činorodý, zejména se o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti, je rozhodný a aktivní, angažuje se nad rámec běžných povinností, předchází překládky, číni preventivní opatření, vyhledává možnosti a příležitosti, zkouší a učí se nové věci			požadovaná úroveň je dosazena

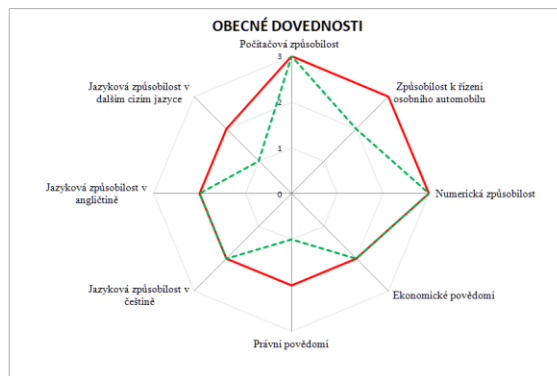
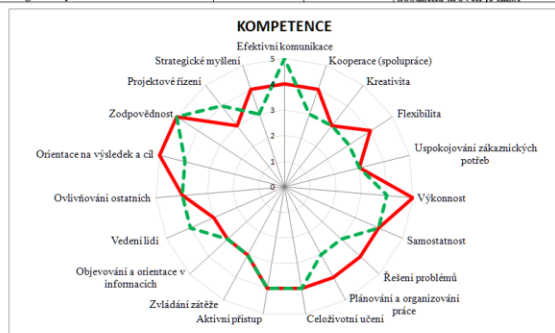
PŮ				X		Požadovaná úroveň	Úroveň hodnoceného	
ÚH				X				požadovaná úroveň je dosažena
PŮ	Praktická a teoretická	ovládá základní funkce počítače (ovládání jednoduchých programů pokladna, příjem zboží na sklad, spod)	ovládá programy pro běžné kancelářské práce (textová texty, tabulky, elektronická pošta, internet), ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání)	ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi hexadecimálními aplikacemi, řešení jednoduchých problémů), používá nové aplikace, vědomou si analógie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací, využívá funkci jednoduchých aplikací (vzorec, formátování, grafická animace)		3	3	požadovaná úroveň je dosažena
ÚH			X	X				požadovaná úroveň je dosažena
PŮ	Způsob práce k řízení osobního automobilu	má oprávnění k řízení automobilu, oprávnění využívá sporadicky, má teoretické znalosti v oblasti řízení automobilu a jako základní údržbu	má oprávnění k řízení osobního automobilu, běžně se orientuje ve známém prostředí, zvládá jízdu na kratší trase, zajistí základní údržbu automobilu	má oprávnění k řízení osobního automobilu, běžně se orientuje ve známém a neznámém prostředí, jízdu automobilu i na delší vzdálenosti, orientuje se v údržbě automobilu		3	2	požadovaná úroveň je nižší
ÚH			X	X				požadovaná úroveň je dosažena
PŮ	Numerní a geometrické	zná základní matematické operace, orientuje se v základních číselných řadách, používá jednoduché nástroje, jako je například kalkulačka, pravítko, orientuje se v měrových soustavách a ve fyzikálních veličinách	používá běžné aritmetické a geometrické operace, orientuje se v měrových jednotkách a dokáže je převádět	provádí složitější aritmetické a geometrické výpočty a operace, provádí převody mezi různými měrovými soustavami		3	3	požadovaná úroveň je dosažena
ÚH			X	X				požadovaná úroveň je dosažena
PŮ	Ekonomické povědomí	zvládá založit si a běžným způsobem používat bankovní účet, ví, jaké platby kartou, orientuje se v základních ekonomických pojmech, zvládá vyplnit jednoduché formuláře, orientuje se v základních finančních produktech a službách a je schopen je prakticky využít	orientuje se v běžných ústních diskusích, orientuje se v tvorbě kalkulaček, vytvoří jednoduchou rozpočtovou a pracuje v souladu s nimi, orientuje se v základních ekonomických ukazatelích účinnosti a termínologi, zvládá vykládat si a zajistit financování a pojištění, zvládá založit si a vést bankovní účet	provádí kalkulačky a rozpočty, orientuje se v makroekonomických ukazatelích a ekonomických legislativě, orientuje se v ekonomickém a finančním řízení a rozumí základním pojmům zna a využívá složitější metody financování		2	2	požadovaná úroveň je dosažena
ÚH		X	X					požadovaná úroveň je dosažena
PŮ	Právní povědomí	zvládá porozumět základním právním dokumentům a normám, je schopen se chovat v souladu s nimi	zvládá posoudit a vysvětlit zásady právního postupu jednání, zvládá práci s informacemi v oblasti práva, orientuje se v základních obecně právních problematice, orientuje se v základních legislativních soukromého podnikání	má právní povědomí, aplikuje znalosti zákonů a legislativy, běžně ve firmě prací využívá, orientuje se v právních úkonech, dokumentech i subjektivní právní praxe, zvládá aktivní právní jednání,		2	1	požadovaná úroveň je nižší
ÚH			X	X				požadovaná úroveň je dosažena
PŮ	Jazyková a slovníková	rozumí hlavním smyslům písemných informací souvisejících s výkonem práce, vykládá specifické informace, interaktivně komunikuje v jednoduchých a běžných situacích, rozumí hlavním bodům textového slyšáckého projevu o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast, sestaví a zaznamená klíčové vztahy a poznámky v oblastech relevantních pro danou pracovní oblast	rozumí písemným textům vyjadřující se v obecných problémech a základních souvisejících s výkonem práce, vlastní interpretace, orientace v autentických materiálech, poměrně plynule a spontánně reaguje, komunikuje ve známém kontextu, formuluje, referuje, orientuje se v rozsáhlejších ústních projevech v originále, sestaví gramaticky správné písemné texty na obecná témata, písemně reformuluje své stanoviska	důkladně se orientuje a rozumí náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, plynule a spontánně reaguje, včetně komunikace s neznámými mluvčími, využívá jazykové prostředky průběžně a efektivně pro nejbližší účely, přehledně formuluje své názory, rozumí rozsáhlejšími a méně zřejmými strukturovanými výpovědmi, sestaví strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, formuluje a stylisticky přizpůsobí tyto texty danému účelu		2	2	požadovaná úroveň je dosažena
ÚH			X	X				požadovaná úroveň je dosažena
PŮ	Jazyková a slovníková v AJ	nehovoří tímto jazykem	A1 - Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním, umí představit sebe a jiné, umí se ptát na osobní údaje, umí na podobné otázky odpovídat, dokáže se jednoduše domluvit A2 - Rozumí většinu často užívaných výrazů týkajících se každodenního, dokáže komunikovat v jednoduchých, často se opakujících situacích, které vyžadují jednoduchou, přímou výměnu informací o důležitých věcech, často se opakujících záležitostech, jednoduchým způsobem umí popsat své zkušenosti, své nejbližší okolí a věci týkající se bezprostředních potřeb	B1 - V hlavních rysech rozumí informacím o důležitých věcech, umí se vypořádat s většinou situací, které mohou narazit při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří, umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, které dobře zná, dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně sdělit své názory a plány B2 - Rozumí hlavním myšlenkám složitých, odborně diskutuje o oboru své specializace, může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většinou úsilí na obou stranách, umí sestavit jasný podrobný text o širším okruhu témat	C1 - Rozumí širokému okruhu náročných a delších textů a dokáže rozpoznat skrytý význam, vyjadřuje se plynule a spontánně, používá jazyk průběžně a ústně pro společenské, studijní a pracovní účely, vytvoří jasný, dobře členěný podrobný text o složitých tématech C2 - rozumí prakticky všemu, co slyší nebo čte, skládá informace z různých mluvených a psaných zdrojů, vyjadřuje se spontánně, plynule a přehledně, přičemž rozlišuje jemnější významové odstíny i ve složitějších situacích	2	2	požadovaná úroveň je dosažena
ÚH		X	X					požadovaná úroveň je nižší
PŮ	Jazyková a slovníková v dalším jazyce	nehovoří jiným cizím jazykem	A1 - Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním, umí představit sebe a jiné, umí se ptát na osobní údaje, umí na podobné otázky odpovídat, dokáže se jednoduše domluvit A2 - Rozumí většinu často užívaných výrazů týkajících se každodenního, dokáže komunikovat v jednoduchých, často se opakujících situacích, které vyžadují jednoduchou, přímou výměnu informací o důležitých věcech, často se opakujících záležitostech, jednoduchým způsobem umí popsat své zkušenosti, své nejbližší okolí a věci týkající se bezprostředních potřeb	B1 - V hlavních rysech rozumí informacím o důležitých věcech, umí se vypořádat s většinou situací, které mohou narazit při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří, umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, které dobře zná, dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně sdělit své názory a plány B2 - Rozumí hlavním myšlenkám složitých, odborně diskutuje o oboru své specializace, může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většinou úsilí na obou stranách, umí sestavit jasný podrobný text o širším okruhu témat	C1 - Rozumí širokému okruhu náročných a delších textů a dokáže rozpoznat skrytý význam, vyjadřuje se plynule a spontánně, používá jazyk průběžně a ústně pro společenské, studijní a pracovní účely, vytvoří jasný, dobře členěný podrobný text o složitých tématech C2 - rozumí prakticky všemu, co slyší nebo čte, skládá informace z různých mluvených a psaných zdrojů, vyjadřuje se spontánně, plynule a přehledně, přičemž rozlišuje jemnější významové odstíny i ve složitějších situacích	2	1	požadovaná úroveň je nižší

NÁZEV POZICE	VEDOUcí ODBORU SW
Zkratka pozice	VPSW
Zafazeni v organizační struktuře	TECHNICKÝ ÚSEK, ODBOR SW
ZAMĚSTNANEC	
Tiřul, jmeno a prijmeni	Ing. JMĚNO PŘIJMENÍ
Ve společnosti pracuje od	1.5.2010

HODNOCENÍ KOMPETENCÍ A OBECNÝCH DOVEDNOSTÍ

KOMPETENCE	Požadovaná úroveň	Úroveň hodnoceného	Slovní hodnocení
Efektivní komunikace	4	5	dosažená úroveň je vyšší
Kooperace (spolupráce)	4	3	dosažená úroveň je nižší
Kreativita	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Flexibilita	4	3	dosažená úroveň je nižší
Uspokojování zákaznických potřeb	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Výkonnost	5	4	dosažená úroveň je nižší
Samostatnost	4	4	požadovaná úroveň je dosažena
Řešení problémů	4	3	dosažená úroveň je nižší
Plánování a organizování práce	4	3	dosažená úroveň je nižší
Celoživotní učení	4	4	požadovaná úroveň je dosažena
Aktivní přístup	4	4	požadovaná úroveň je dosažena
Zvládnutí zátěže	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Objevování a orientace v informacích	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Vedení lidí	3	4	dosažená úroveň je vyšší
Ovlivňování ostatních	4	4	požadovaná úroveň je dosažena
Orientace na výsledek a cíl	5	4	dosažená úroveň je nižší
Zodpovědnost	5	5	požadovaná úroveň je dosažena
Projektové řízení	3	4	dosažená úroveň je vyšší
Strategické myšlení	4	3	dosažená úroveň je nižší

OBECNÉ DOVEDNOSTI	Požadovaná úroveň	Úroveň hodnoceného	Slovní hodnocení
Počítačová způsobilost	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Způsobilost k řízení osobního automobilu	3	2	dosažená úroveň je nižší
Numerická způsobilost	3	3	požadovaná úroveň je dosažena
Ekonomické povědomí	2	2	požadovaná úroveň je dosažena
Právní povědomí	2	1	dosažená úroveň je nižší
Jazyková způsobilost v češtině	2	2	požadovaná úroveň je dosažena
Jazyková způsobilost v angličtině	2	2	požadovaná úroveň je dosažena
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	2	1	dosažená úroveň je nižší



Slovní hodnocení hodnotitele, nadřízeného, závěry, očekávání

Datum

Podpis hodnotitele

Podpis hodnoceného

Zdroj: vlastní zpracování (2014)