



**Manažerské kompetence**

**Sabina Follprechtová**

© 2015 ČZU v Praze

# Cíl práce a metodika

- Cíl práce – teoretická část
- Cíl práce – praktická část
  - Hlavní cíl – kompetenční model
  - Dílčí cíle: analýza pracovních míst, vytvoření seznamu kompetencí, návrh možností a dalších postupů
- Metodika
  - Analýza pracovních míst (získání dokumentů, spolupráce s manažery – strukturované rozhovory)
  - Seznam kompetencí (analýza rolí a analýza schopností; strukturované rozhovory)
  - Kompetenční model
  - Návrh a další postupy s modelem

# Charakteristika zvoleného subjektu



# Vlastní zpracování

- Seznámení managementu
- Identifikace pracovních míst
- Výsledky analýzy pracovního místa
- Seznam kompetencí a jejich obsah
- Tvorba kompetenčního modelu
- Návrhy a doporučení

# Seznam kompetencí a jejich obsah

	<i>EDI Konzultant Junior</i>	<i>EDI Konzultant Senior</i>	<i>EDI Konzultant Senior PM</i>	<i>EDI Manažer</i>	<i>EDI Key Account</i>
1	Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti	Komunikační dovednosti
2	Orientace na kvalitu	Orientace na kvalitu	Orientace na kvalitu	Orientace na kvalitu	Orientace na kvalitu
3	Orientace na výsledek	Orientace na výsledek	Orientace na výsledek	O	
4	Seberozvoj	Seberozvoj	Seberozvoj	S	
5	Analytické schopnosti	Analytické schopnosti	Analytické schopnosti	A	
6	Řešení problémů	Řešení problémů	Řešení problémů	Ř	
7	Sebeřízení času a priorit	Sebeřízení času a priorit	Sebeřízení času a priorit	S	
8		Orientace na zákazníka	Orientace na zákazníka	O	
9		Plánování a organizování/Projektové řízení	Plánování a organizování/Projektové řízení	P	
10	Finanční gramotnost	Finanční gramotnost	Finanční gramotnost	F	
11		Mentoring, koučing	Mentoring, koučing	M	
12			Strategické/koncepční myšlení	Strategické/koncepční myšlení	Strategické/koncepční myšlení
13				Řízení lidí	
14				Vedení lidí	

## Sebeřízení času a priorit

Správně stanovuje priority své práce, stanovuje si SMART (= specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné s časově ohraničené) cíle, plánuje svoji práci, stanovuje si realistické termíny, v případě potřeby reaguje na změnu okolností, efektivně využívá čas tak, aby dodržoval stanovené termíny.

# Tvorba

		POZITIVNÍ CHOVÁNÍ		ŠKÁLA					NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ	
		4	3	2	1	0				
<b>Sebeřízení času a priorit</b>	Udržuje si nadhled nad svojí prací, <u>rozlišuje</u> důležité a urgentní úkoly od nepodstatných a nedůležitých a na základě toho je schopen/na správně stanovovat <u>priority</u> svojí práce. Flexibilně upravuje priority v případě potřeby.								O svojí práci neuvažuje v souvislostech, nemá dostatečný nadhled, <u>nestanovuje priority</u> nebo je stanovuje <u>nesprávně</u> (věnuje zvýšenou pozornost nedůležitým úkolům), případně trvá na svých prioritách i v případě změny okolností.	
	Pro svojí práci si stanovuje <u>cíle</u> , které jsou jasně definované, měřitelné, přiměřeně ambiciózní, ale realistické a mají realistický časový termín ( <u>SMART</u> ).								Při své práci <u>se orientuje</u> pouze <u>na aktivity</u> , nepřevádí je na cíle, tj. <u>nestanovuje</u> si žádné cíle (např. "Celý den telefonuji." "A kam jsi se dovolal?").	
	Uvědomuje si, co a do kdy má udělat, aby plnil/a svoje cíle, správně <u>stanovuje, kolik času</u> k tomu <u>bude potřeba</u> a kdy to bude realizovat. (plánování)								Pracuje spontánně, <u>neplánuje</u> si svojí práci. Reaguje vždy na poslední chvíli, nemá pod kontrolou svůj pracovní čas.	
	Flexibilně <u>přizpůsobuje</u> svůj časový <u>plán</u> podle okolností (termíny, potřebný čas apod). <u>Reaguje na změny</u> .								<u>Nereaguje na změny</u> okolností, lpí na stanoveném plánu.	
	<u>Efektivně využívá čas</u> pro svojí práci, věci zbytečně <u>neodkládá</u> , ev. používá prostředky k zefektivnění práce.								<u>Nevyužívá čas efektivně</u> , často se zapovídá s ostatními, často bývá <u>nesoustředěný/á</u> , věci odkládá apod.	

# Návrhy a doporučení

- Výběr zaměstnanců
- Adaptační proces
- Hodnocení pracovníků -> odborné školení
- Vzdělávání, rozvoj

**Příklad: Komunikační dovednosti a jejich hodnocení v kompetenčním modelu**

Behaviorální indikátory:

POZITVNÍ CHOVÁNÍ

ŠKÁLA

NEGATIVNÍ CHOVÁNÍ

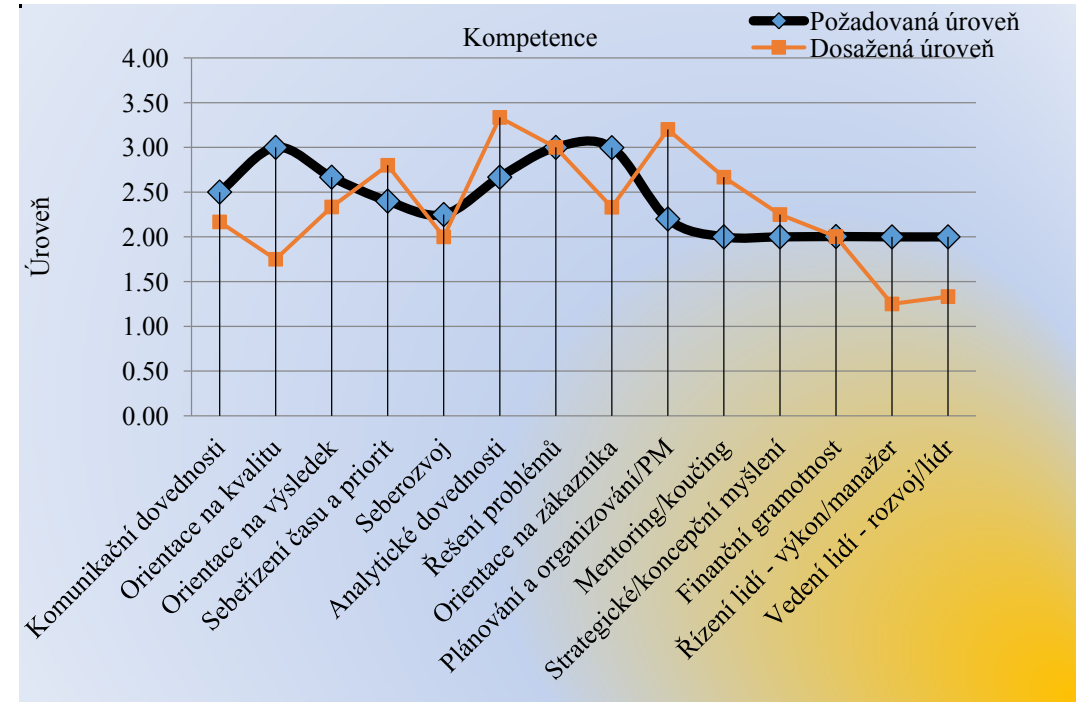
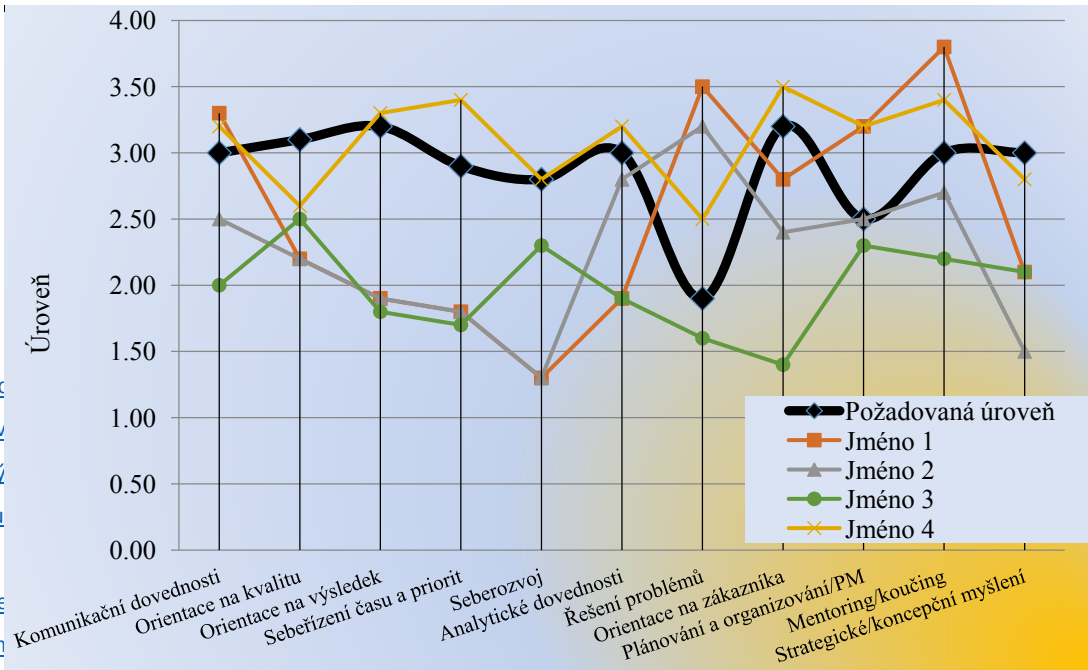
		4	3	2	1	0					
							Absolutní odchylka	Váha	Odchylka vážená	Odchylka aritmetický průměr	
<b>Komunikační dovednosti</b>	Aktivně komunikuje s ostatními, komunikaci používá jako prostředek ke správnému plnění úkolů.		3	2			Vyhýbá se komunikaci s ostatními a to i v situacích, kdy je nezbytná pro správné plnění úkolů.	-1	0,1667	-0,1667	
	Svoje stanoviska a názory vysvětluje srozumitelně, projev má jasnou strukturu, pro prosazení svých názorů používá logické argumenty s cílem dosáhnout co nejlepšího výsledku (= kvalitní obsah komunikace).		3				Vyjadřuje se nesrozumitelně, i jednoduché věci vysvětluje složitě, není jasné, co chce sdělit, projev nemá jasnou strukturu, skáče z tématu na téma. Pro prosazení svých názorů používá spíše emocionální argumenty, snaží se uspokojit svoje ego spíše než dosáhnout co nejlepšího výsledku.	0	0,1667	0	
	Komunikuje plynule, jasně artikuluje, používá přiměřenou kadenci slov (= vhodná forma komunikace).				2	1		Komunikace není plynulá, těžko se vyjadřuje, zadržává se, artikuluje nejasně, hovoří příliš rychle nebo příliš pomalu, příliš nahlas nebo příliš potichu.	-1	0,1667	-0,1667
	Neverbální komunikace je přirozená, používá vhodná gesta (otevřená gestikulace).			2			Neverbální komunikace je nepřirozená, rušivá, používá agresivní nebo jinak nevhodná gesta.	0	0,1667	0	
	Aktivně naslouchá ostatním a snaží se pochopit jejich názory. Na námítky reaguje racionálně a konstruktivně (tj. nabízí vlastní řešení a zdůvodňuje je), vysvětluje, snaží se dosáhnout shody.				2	1		Nezajímá se o názory ostatních, nesnaží se je pochopit. Na námítky reaguje agresivně nebo naopak příliš submisivně (rychle se vzdává). Zaměřuje se pouze na kritiku názorů druhých, nepřichází s vlastními návrhy.	-1	0,1667	-0,1667
	S ostatními komunikuje s respektem, používá přiměřený komunikační tón, způsob komunikace přispívá k budování pozitivních vztahů s ostatními.	4						S ostatními komunikuje výhradně z pozice síly, s despektem nebo naopak příliš podřízeně nebo jinak nevhodně. Způsob komunikace je zdrojem konfliktů a nepříjemné pracovní atmosféry.	1	0,1667	0,1667
		}					<b>-2</b>		<b>-0,33</b>	<b>-0,33</b>	

Průměrná požadovaná úroveň **2,5**

Dosažená úroveň **2,2**



- [Komunikační dovednosti](#)
- [Orientace na kvalitu](#)
- [Orientace na výsledek](#)
- [Sebeřízení času](#)
- [Seberozvoj](#)
- [Analytické dovednosti](#)
- [Řešení problémů](#)
- [Orientace na zákazníka](#)
- [Plánování a organizování/PM](#)
- [Mentoring/koučing](#)
- [Strategické/koncepční myšlení](#)
- [Finanční gramotnost](#)
- [Řízení lidí - výkon/manažer](#)
- [Vedení lidí - rozvoj/lídr](#)



Kompetence	0,0714	3,00	2,33	0,67
Orientace na kvalitu	0,0714	2,20	3,20	-1,00
Orientace na výsledek	0,0714	2,00	2,67	-0,67
Sebeřízení času a priorit	2,00	2,25	-0,25	
Seberozvoj	0,0714	2,00	2,00	0,00
Analytické dovednosti	0,0714	2,00	1,25	0,75
Řešení problémů	0,0714	2,00	1,33	0,67
Orientace na zákazníka		2,41	2,32	0,09

	Váha	OBLAST 1			OBLAST 2			OBLAST 3			OBLAST 4		
		Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Odhylka vzhledně	Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Odhylka vzhledně	Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Odhylka vzhledně	Požadovaná úroveň	Dosažená úroveň	Odhylka vzhledně
Komunikační dovednosti	0,091	3,00	3,3	0,30	3,00	2,5	-0,50	3,00	2	-1,00	3,00	3,2	0,20
Orientace na kvalitu	0,091	3,10	2,2	-0,90	3,10	2,2	-0,90	3,10	2,5	-0,60	3,10	2,6	-0,50
Orientace na výsledek	0,091	3,20	1,9	-1,30	3,20	1,9	-1,30	3,20	1,8	-1,40	3,20	3,3	0,10
Sebeřízení času a priorit	0,091	2,90	1,8	-1,10	2,90	1,8	-1,10	2,90	1,7	-1,20	2,90	3,4	0,50
Seberozvoj	0,091	2,80	1,3	-1,50	2,80	1,3	-1,50	2,80	2,3	-0,50	2,80	2,8	0,00
Analytické dovednosti	0,091	3,00	1,9	-1,10	3,00	2,8	-0,20	3,00	1,9	-1,10	3,00	3,2	0,20
Řešení problémů	0,091	1,90	3,5	1,60	1,90	3,2	1,30	1,90	1,6	-0,30	1,90	2,5	0,60
Orientace na zákazníka	0,091	3,20	2,8	-0,40	3,20	2,4	-0,80	3,20	1,4	-1,80	3,20	3,5	0,30
Plánování a organizování/PM	0,091	2,50	3,2	0,70	2,50	2,5	0,00	2,50	2,3	-0,20	2,50	3,2	0,70
Mentoring/koučing	0,091	3,00	3,8	0,80	3,00	2,7	-0,30	3,00	2,2	-0,80	3,00	3,4	0,40
Strategické/koncepční myšlení	0,091	3,00	2,1	-0,90	3,00	1,5	-1,50	3,00	2,1	-0,90	3,00	2,8	-0,20
<b>TOTAL</b>	1,001	2,88	2,53	<b>-0,35</b>	2,88	2,26	<b>-0,62</b>	2,88	1,98	<b>-0,89</b>	2,88	3,08	<b>0,21</b>