



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Manažerské kompetence ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Olga Rychtářová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Olga RYCHTÁŘOVÁ**

Osobní číslo: **E15577**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Manažerské kompetence ve vybraném podniku**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je charakterizovat klíčové manažerské kompetence ve vybraném podniku a navrhnout vhodné postupy dalšího rozvoje zkoumaných kompetencí.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy těchto kompetencí u manažerů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (1999). *Personální management.* **Praha: Grada.**

Hellriegel, D. (2007). *Managing: A Competency-Based Approach.* **Onthill: Cengage Learning.**

Kubeš, M. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* **Praha: Grada Publishing.**

Šuleř, O. (2008). *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* **Brno: Computer Press.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
E.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne:

.....

Bc. Olga Rychtářová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky, ochotu a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Současně děkuji personální manažerce společnosti Faurecia Components Písek, s.r.o. Markétě Souhradové za poskytnutí informací, materiálů a ochotu při jednání a spolupráci.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Manažer	5
2.2	Kompetence	9
2.3	Manažerské kompetence	16
2.4	Rozvoj kompetencí	21
2.5	Identifikace kompetencí	23
2.6	Kompetenční model	27
2.7	Metody měření úrovně kompetencí	33
2.8	Manažerské kompetence v budoucnosti	40
3	Cíl a metodika	43
3.1	Hlavní a dílčí cíle práce	43
3.2	Metodický postup	43
4	Vlastní práce	47
4.1	Charakteristika vybrané společnosti	47
4.2	Vyhodnocení výsledků výzkumu	51
4.3	Testování závislosti dat	79
4.4	Diskuze	83
4.5	Shrnutí výsledků	86
4.6	Návrhy zlepšení	89
5	Závěr	96
I.	Summary	98
II.	Použitá literatura	99
III.	Seznam grafů, tabulek a obrázků	101
IV.	Seznam příloh	103

V. Přílohy..... 104

1 Úvod

"Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe."

Tomáš Baťa

Nebylo by úspěšného podniku, kdyby neexistovali úspěšní pracovníci. Je třeba si uvědomit, že právě lidské zdroje jsou základním stavebním prvkem každé organizace, a tak se často výsledky celé organizace odvíjejí od výsledků práce jednotlivých zaměstnanců, zejména pak manažeři mají značný vliv na úspěšnost podniku. Každý podnik by chtěl co nejvíce prosperovat, nicméně v dnešní době, plné konkurence, mají šanci na úspěch pouze ti nejlepší, kteří jsou schopni reagovat na neustálé změny a zvyšující se nároky. 21. století sebou přináší celou řadu nových požadavků a skutečností, se kterými se musejí manažeři vyrovnat. Aby byl manažer v dnešní době úspěšný, tedy tzv. efektivní, musí si neustále osvojovat nové znalosti a dovednosti, a tyto nabyté znalosti a dovednosti samozřejmě také rozvíjet.

Lidský kapitál je jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti podniku, proto i samy organizace dbají na to, aby jejich manažeři byli kvalitní, dochází ke zpřísnění postupů při výběru manažerů, ale také k upínání pozornosti na kompetence již zaměstnaných manažerů. Prostřednictvím kompetencí lze odhalit rozdíly mezi průměrnými a vynikajícími manažery. Aby manažeři dosahovali žádoucích výsledků, je nezbytné, aby byli schopni chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce, tudíž byli vybaveni vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebují. Podniky se zabývají otázkou, jaké kompetence jsou pro danou pozici manažera důležité (klíčové) a snaží se tyto kompetence u manažerů rozvíjet. Například tak, že jim zprostředkovávají různé kurzy, školení, či jim přiřazují takové pracovní úkony, které podněcují rozvoj dané kompetence.

V mé diplomové práci se zaměřím na manažerské kompetence ve vybraném podniku, a to v podniku Faurecia Components Písek, s.r.o., jedná se o strojírenský podnik, který se zabývá výrobou kovových konstrukcí auto-sedadel.

Cílem práce je charakterizovat klíčové manažerské kompetence ve vybraném podniku a následně provedení podrobné analýzy těchto kompetencí u jednotlivých manažerů. V práci budou zjišťovány požadavky ředitele závodu na konkrétní kompetence u jednotlivých manažerů. Z těchto požadavků budou následně vyhodnoceny klíčové

kompetence manažerů. Poté proběhne analýza skutečné úrovně klíčových kompetencí u každého z manažerů a jejich srovnání s úrovní požadovanou, dále pak provedení zpětné vazby, prostřednictvím externího hodnocení klíčových kompetencí. Na závěr budou navrženy vhodné postupy a možné alternativy k dalšímu rozvoji zkoumaných kompetencí daných manažerů a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání.

2 Literární přehled

2.1 Manažer

"Nejlepší manažer je ten, který má talent vybrat ty správné lidi a má dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí."

Theodore Roosevelt

Manažer je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za dosahování cílů je-
mu svěřených organizačních jednotek (útvářů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těch-
to cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Úkolem manažera je řídit,
tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve
svěřené odpovědnosti v organizaci. (Vodáček & Vodáčková 2006)

Zjednodušeně řečeno manažer je člověk, dosahující cílů s lidmi
a prostřednictvím nich. (Lojda, 2011)

Manažer, který je efektivní, řídí druhé pomocí cílů (MBO¹) a zároveň podle
kompetencí (MBC²). Oba tyto způsoby jsou pro úspěšnou manažerskou praxi neodděli-
itelné. (Hroník, 2007)

2.1.1 Manažerské dovednosti

Jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat praxí anebo výcvikem.
Pro jejich získání je potřeba dostatek času. Úzce souvisí se schopnostmi konkrétní oso-
by. Jejich vznik je individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat
se praktickými zkušenostmi.

Klíčové dovednosti potřebné k výkonu manažerských činností jsou:

Dovednosti osobního charakteru – poznání sama sebe, schopnost reflexe
a sebereflexe, popř. schopnost sebe-řízení

Dovednosti koncepčního charakteru – schopnost využívat příležitostí, plánování cílů,
sestavování vizí organizací

Dovednosti v řízení lidských zdrojů – schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout
techniky delegování a vyjednávání

¹ Management by Objectives

² Management by Competencies

Dovednosti technického rázu – schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost atp. (Lojda, 2011)

2.1.2 Manažerské schopnosti

Jedná se o způsobilost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a přitom dosahovat požadovanou úroveň výkonu. Rozdělujeme je, na: znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti. Dle jiného členění se manažerské schopnosti dělí, na: odborné (tzv. hard skills) a jednání s lidmi (tzv. soft skills). (Folwarczná, 2010)

Systém schopností

Orientace na úspěch/výsledky, znalost podniku a podnikání, komunikace, orientace na zákazníka, rozvíjení jiných lidí, flexibilita, schopnost vést, plánování, řešení problémů, týmová práce. (Armstrong & Stephens, 2005)

2.1.3 Dovednosti a kvality efektivního manažera

- 1. Hrát roli vzoru pro ostatní** – Manažeři ve své každodenní práci a ve svém chování musí praktikovat to, co sami hlásají, a dávat tak jasný příklad efektivního a angažovaného pracovníka.
- 2. Znat sám/sama sebe** – Manažeři rozpoznávají své silné a slabé stránky, snaží se mít pod kontrolou své nálady, vědět, jak dostat ze sebe to nejlepší.
- 3. Soustavně se vzdělávat** – V tomto, rychle se měnícím světě, budou úspěšní jen ti, kteří jsou otevřeni novým myšlenkám a kteří vždy hledají příležitost ke svému rozvoji a vzdělání.
- 4. Mít potěšení ze změny** – Manažer bere na vědomí, že změna je pravděpodobně jeho jedinou jistotou, kterou v perspektivě má, má radost ze změny a z možnosti učit se, kterou s sebou změna přináší.
- 5. Mít vizi** – Pokud si manažer nevytvoří ve své hlavě jakýsi ideální obrázek toho, jaký by měl být postup práce, čeho může organizace dosáhnout, jak by měli lidé pracovat efektivněji, pak neexistuje žádný rozvojový cíl a také nelze říci, zda tento cíl bude smysluplný či nikoliv.
- 6. Plně si uvědomovat současnou realitu** – Tzv. „mít dvojistou vizi“. Abyste úspěšně směřovali k nějakému ideálu, potřebujete k tomu mít jasno o tom, kde se právě nyní nacházíte.

7. Mít vysokou úroveň etiky a hodnot – Je potřeba, aby si manažeři sami ujasnili, že se musejí vyznačovat vysokou úrovní etiky a hodnot.

8. Myslet systémově – Být si vědom toho, jak fungují a probíhají jednotlivé procesy, a umět oddělit příčiny od příznaků.

9. Správně komunikovat – Neznamená to brilantní projev, nýbrž schopnost budovat vztahy s ostatními lidmi a sdělovat své myšlenky a informace jasně, jednoduše a srozumitelně.

10. Pozitivně myslet – Manažer by měl spíše hledat, co je možné, než aby hledal překážky. Věří, že lze věci změnit k lepšímu, a hledá cesty, aby k tomu i došlo. Mívá smysl pro humor.

11. Umět se nadchnout – Jedná se o skutečnou víru v to, co děláte nebo říkáte, a skutečnou vůli udělat něco dokonale.

12. Být opravdový – Jedná se o vlastnost, kterou již jsme. Tzv. „být lidský“ přiznat si, že nikdo z nás není dokonalý a že všichni máme unikátní, individuální kombinaci kvalit, které z nás dělají to, čím jsme. (DI KAMP, 2000)

2.1.4 Úloha manažerů

Původně role manažera splývala s rolí vlastníka podniku, z tohoto důvodu jí nebyla věnována taková pozornost jako v současné době. Kdysi nejenže splývala role manažera a vlastníka firmy, ale také tyto role splývaly s rolí zaměstnance, protože vlastník byl jediným zaměstnancem a podnik také sám řídil. Tento koncept byl typický především pro malé rodinné firmy. S postupným nárůstem malých podniků i celkovými změnami ve společnosti se jednotlivé role oddělily. Z počátku byli samostatně vyčleněni zaměstnanci od vlastníků, posléze i manažeři začali zaujímat nezastupitelné místo na všech úrovních řízení a jejich pozice byla brána za samostatnou profesi a klíčovou roli v podniku. Pro 21. století je charakteristické turbulentní prostředí plné změn, proto je role manažera klíčovou rolí v organizaci, jelikož manažeři nesou odpovědnost za úspěšnost organizace v tomto proměnlivém prostředí. Z těchto důvodů se také pořád zvyšují nároky kladené na manažery, jejich schopnosti, dovednosti a vlastnosti, také se rozšiřují role, které musí manažer v podniku zastávat. (Váchal & Vochozka, 2013)

2.1.5 Schopnosti pro efektivní práci v 21. století

Vůdčí a inovační schopnosti – Tvůrčí a inovační schopnosti, kritické myšlení a schopnost řešení problémů, komunikační schopnosti a schopnost spolupráce.

Informační, mediální a technologické schopnosti – Informační gramotnost, mediální gramotnost, informační a komunikační technologie.

Životní a kariérové schopnosti – Pružnost a přizpůsobivost, iniciativa a vlastní směr, společenské a mezikulturní schopnosti, výkonnost a odpovědnost, schopnost vést a zodpovědnost. (McGrath, 2011)

2.1.6 Manažer 21. století

Aby byl manažer úspěšný v 21. století, je potřeba aby přijal 8 archetypálních rolí novodobého manažera:

1) Pokrok – Novodobý manažer vyniká od ostatních schopností vidět možnosti, které jiní nevidí. Nemá jen cíl, kterého má tým dosáhnout, ale i vizi.

2) Partner – Dny, kdy byl manažer, někdo, kdo stál nad pracovníky a pracoval v samostatné části podniku, jsou dávno pryč. V současnosti je manažer klíčovým členem týmu.

3) Interpret – Novodobý manažer dosahuje výsledků. Je to tím, že pracuje s týmem, ví, čeho chtějí dosáhnout a sdílí vize s ostatními. Pracoviště se stává dynamickým a vzrušujícím místem.

4) Básník – Může to znít zvláště, mluvit o manažerovi jako o básníkovi. Ale je řečníkem, komunikátorem, ohledně emocí a informací.

5) Filosof – Důvodem, proč je, nový manažer filosofem je, že potřebuje mnohem větší perspektivu na pracovišti, než jeho předchůdci. Potřebuje mnohem hlubší důvod pracovat, než jen zisk a vydělat peníze. Potřebuje vidět hodnotu služby a hodnotu osobního a týmového rozvoje. Stručně řečeno novodobý manažer musí znát duchovní význam práce.

6) Průkopník – Typická věc, kterou musí novodobý manažer dělat, na rozdíl od jeho předchůdců, jsou neustálé změny.

7) Přesvědčovatel – Věc, která se od minulosti změnila, je že manažer hraje klíčovou roli v komunikaci. Musí být výřečný, ale zároveň tichý. Je třeba, aby byl trenérem

a zároveň trénován. Musí umět promlouvat k mysli i srdci pracovníků, být dobrý přesvědčovatelem.

8) Poutník – Novodobý manažer je dobrodruh, který jde do neznáma. Je pro něj cesta důležitější než cíl.

Manažer 21. století, je někdo, kdo vede, inspiruje, motivuje, je příkladem, posiluje a vytváří vizi. Tyto dovednosti již nevyžadují jen schopnost dělat věci, ale také schopnosti vytvářet nové možnosti a cesty. (Ellis, 2005)

2.2 Kompetence

2.2.1 Pojem

Kompetence je schopnost jedince úspěšně vykonávat konkrétní práci nebo činnost, a to v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě. Kompetence jsou tedy vyjádřením schopnosti nejen kvalifikovaně vykonávat činnost (tedy mít dovednosti), ale také tuto činnost ve stanoveném čase a požadované kvalitě dokončit. Rovněž vyjadřují schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách. (Lojda, 2011)

Boyatzis (1982, cit. dle Armstrong, 1999) definuje kompetence jako: „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostřednictvím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“.

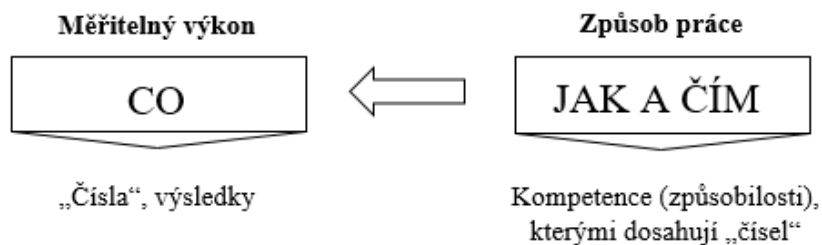
Charles Woodruffe (1991, cit. dle Armstrong, 1999) tvrdí, že slovo kompetence se používá jak ve vztahu ke schopnosti vykonávat práci nebo část práce kompetentně, tak k souboru chování, tj. jak se musí člověk chovat, aby plnil úkoly a pracovní funkce kompetentně.

Pojem kompetence se v dnešní době běžně používá v češtině ve dvou základních významech. Prvním je kompetence chápána jako: pravomoc, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. Kompetence vymezují rozsah působnosti, představují souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu či osobě. Druhým významem slova kompetence je schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Rozdíl mezi tímto dvojitým chápáním lze zjednodušeně popsat, tak že první chápání zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě mínění druhých. Druhé pojetí zdůrazňuje

vnitřní kvality člověka, které jsou výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislé na venkovním světě, jež člověku umožňují podat určitý výkon. Toto druhé pojetí slova kompetence se spojuje s *manažerskými kompetencemi*, jedná se o komplexní schopnosti a další předpoklady podávat manažerský výkon. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs je pozorován ve vzorku chování. Ve vzorku lze identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi, jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých lidé dosahují efektivních výkonů. Kompetence nám říká: jak a čím dosahují výsledků, neboli čísel. (Hroník, 2007)

Obrázek 1: Vztah způsobů práce a výkonu

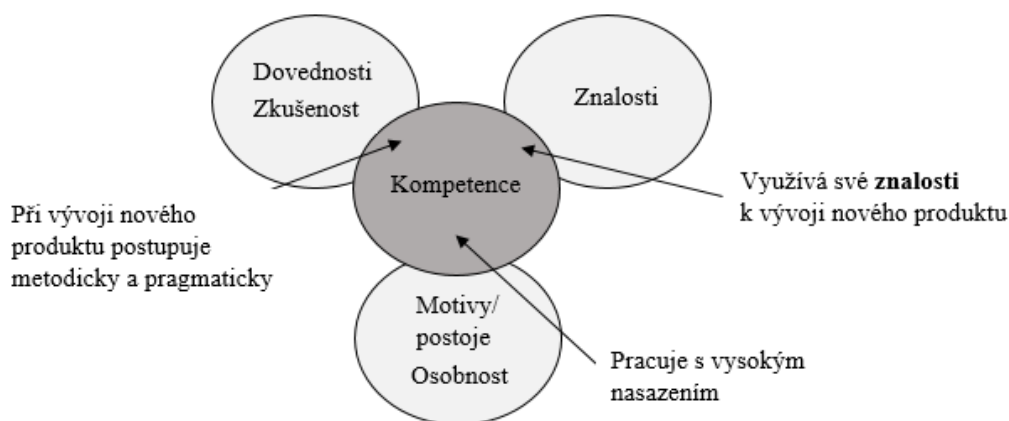


Zdroj: Hroník (2007)

Tento pojem lze také definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. (Veteška & Tureckiová, 2008)

Kompetenci můžeme chápat jako klíčové chování potřebné pro excelentní výkon v určité roli, do něhož se promítá znalost, dovednost a postoj či osobnost jedince. (Janišová & Křivánek, 2013)

Obrázek 2: Pojetí kompetence podle Shoovera



Zdroj: Janišová & Křivánek (2013)

2.2.2 Užití kompetencí v minulosti

Intelligence versus kompetence

V dřívějších dobách byl za nejlepší ukazatel úspěšnosti v práci považován desítky let kultivovaný přístup, založený na posuzování inteligence. Tímto tvrzením otřáslo vydání článku Davida C. McClellanda v roce 1973, který se nazýval *Testing for Competence rather than for Intelligence*. Toto dílo poukazuje na potřebu jasného definování výkonu a na fakt, že úspěch nebo selhání je výsledkem více vlivů či skupiny vlivů.

V 70. letech představil McBer spolu s McClellandem první program, který byl zaměřen na hodnocení kompetencí. Zabývali se otázkou: které kompetence odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných? Identifikovali pět základních kompetencí důležitých pro úspěšný výkon manažerské práce: speciální vědomosti, intelektuální zralost, podnikatelská zralost, mezilidská zralost a pracovní zralost. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Volání po výjimečnosti

Po zveřejnění zmiňované studie začaly programy založené na kompetencích přitahovat větší pozornost, cílem bylo sjednotit přístupy ke zvyšování výkonnosti pracovníků. Patricia McLaganová, nejznámější autorka osmdesátých let věnující se problematice kompetencí, nabídla ve své práci (1980) přehled, jak lze uplatnit kompetenční modely v plánování a řízení lidských zdrojů. Dále ve své knize *Models for HRD Practise* (1989) analyzovala práci odborníků na lidské zdroje ve vzdělávání.

Po vydání knihy slavného autora Boyatzise, *The Competent Manger* (1982), bylo realizováno více než 100 výzkumů. Motivací výzkumníků byla snaha vnést do vysoce komplexního a různorodého chování lidí systém a pořádek. Chtěli popsat, ale i předvídat úspěšnost jedince, který vykonává práci na dané pozici nebo se o ni uchází. Přístup k rozvoji organizace a lidským zdrojům, založeným na kompetencích umožňuje vyvarovat se jakýchkoliv předsudků a diskriminace. Toto bylo jedním z důvodů, proč se teorie kompetencí a jejich hodnocení rozšířila do celého světa. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Od konkrétního k všeobecnému

Práce, které byly publikovány v období 1972 – 1992 se zaměřovaly na popis kompetencí a vytvoření specifických kompetenčních modelů pro jednotlivé pozice v konkrétních firmách. V průběhu těchto dvaceti let vzniklo více než 200 různých modelů. Začaly vznikat ale také modely, které popisovaly celou úroveň řízení nebo celou profesi. Vznikaly všeobecné modely manažerských kompetencí. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Kompetence na počátku 90. let

V počátcích 90. let se pozornost firem zaměřovala na zvyšování firemních kompetencí, které by umožnily komplexnější řízení jakosti. Tato pozornost je i nadále věnována rozvoji manažerských kompetencí. Narůstající možnosti využívání informačních systémů a technologií ve všech sférách podnikání a další sociálně-ekonomické faktory způsobily zvyšování důrazu na vytváření štíhlejších, pružnějších organizací s menším počtem úrovní řízení. Organizace tak zefektivňují své procesy. Zaměstnanec již nemůže být chápán pouze jako „nákladová položka“, ale stává se zdrojem, do jehož rozvoje a růstu je nutné a výhodné investovat, stává se nehmotným firemním „aktivem“. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

2.2.3 Uvědomění si kompetencí

V životě existují situace, kdy si pracovníci své kompetence neuvědomují, nebo se naopak domnívají, že je mají, přitom jimi nedisponují. V praxi, dle Lojdy (2011), může nastat 5 možností:

1) Nemá kompetence a neví to

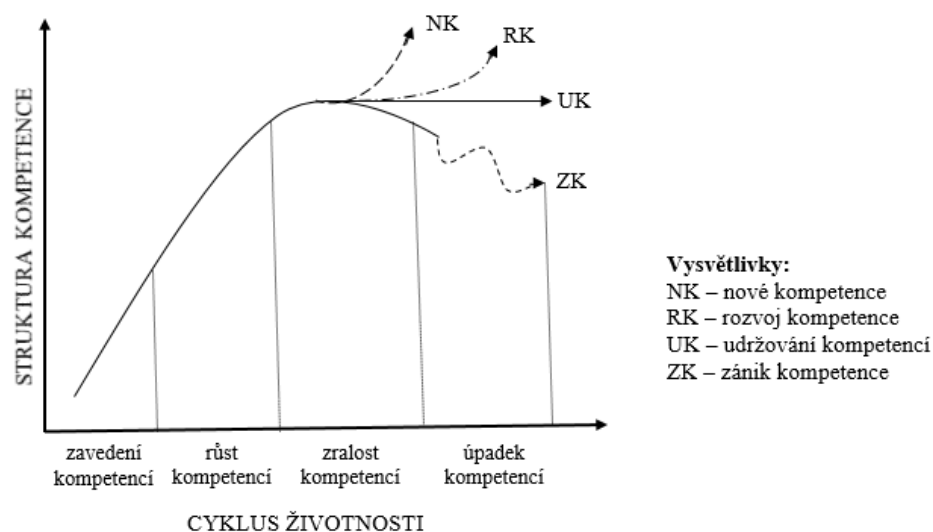
= jedná se o velmi špatnou variantu pro zaměstnavatele

- 2) **Má kompetence a neví to**
= dobrá varianta pro zaměstnavatele
- 3) **Nemá kompetence a ví to**
= jde o vzácný jev – platí u lidí s vysokou mírou sebereflexe
- 4) **Má kompetence a ví to**
= velmi drahá varianta pro zaměstnavatele
- 5) **Má podvědomé kompetence**
= nejvýhodnější varianta, nicméně ne příliš častá

2.2.4 Životní cyklus kompetencí

Podle Kováče (2009) mají kompetence svůj vlastní životní cyklus, důvodem je vysoká dynamika podnikání. Kompetence, jež bývaly pro firmy dostačující, nyní již nemusí stačit. Proto u některých kompetencí můžeme pozorovat jejich vlastní „životní cyklus“. Stejně jako cyklus životnosti výrobku lze znázornit i cyklus životnosti kompetencí, tento cyklus je zachycen na následujícím obrázku č. 3.

Obrázek 3: Křivka životního cyklu kompetencí



Zdroj: Kovács (2009)

Kovács (2009) tvrdí, že kompetence dosáhnou v určitém bodě pomyslného vrcholu, po němž mohou nastat tyto čtyři situace:

Zánik kompetence – Zánik nastává zejména u kompetencí, jejichž další uplatňování v podnikovém řízení může vést k ohrožení celé firmy nebo u takových kompetencí, které bude nutné nahradit novými.

Udržování kompetence – Jedná se především o kompetence, které se osvědčily v řízení firem již v minulosti a počítá se s nimi i do budoucna.

Rozvoj kompetence – K prodloužení životnosti kompetence může dojít vzděláváním a rozvojem manažera, a tím dostat kompetenci na novou kvalitativní i kvantitativní úroveň.

Nové kompetence – Jestliže význam některé dosud nepoužívané kompetence vzroste, potom je nutné, aby si je firma i zaměstnanci osvojili.

Délka životního cyklu kompetencí je odlišná a závisí na struktuře kompetencí a jejich využívání ve firmách. Tento cyklus může být v řádech týdnů, měsíců ale i několika let. Pro manažery jsou dlouhodobé poznatky o cyklech životnosti důležitým signálem pro získávání a osvojování si nových kompetencí. Firmy, které podceňují rozvoj kompetencí, riskují, že ztratí jednu z možných konkurenčních výhod, jakou je lidský, znalostní a dovednostní potenciál. (Kovács, 2009)

2.2.5 Členění kompetencí

Existuje celá řada možností, jak kompetence členit. S jedním z prvních takových členění přišel Boyatzis (1982, cit. dle Armstrong, 1999), kompetence dělí na:

Prahové – Jedná se o základní kompetence požadované k výkonu práce, nerozlišují mezi vysoce a málo výkonovými pracovníky.

Výkonové – Rozlišují mezi vysoce a málo výkonovými pracovníky.

Avšak, jak tvrdí Woodruffe (1991, cit. dle Armstrong, 1999), problémem mezi rozčleněním prahovými a výkonovými kompetencemi je, že velká část kompetencí k práci, jsou jak prahové, tak výkonové. Lidé potřebují určitou úroveň kompetencí, již k tomu aby mohli začít pracovat, ale něco navíc se vítá.

Podobně jako Boyatzis, člení kompetence i Spencer & Spencer (1993, cit. dle Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004), dělí je podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici, a to do dvou kategorií:

Prahové – Jde o základní charakteristiky, které každý potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby plnil přidělené úkoly. Jde o základní nevyhnutelné dovednosti, bez nichž by člověk nemohl pozici vůbec zastávat.

Odlíšující se kompetence – Rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných. Tvoří jakousi nadstavbu pro prahové kompetence.

Další, velmi podobné členění používá Schroder (1989, cit. dle Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004), který odlišuje základní kompetence a kompetence vysokého výkonu. **Základní kompetence** jsou definovány vědomostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro vlastní výkon práce manažera. Tyto kompetence se vztahují více ke konkrétním úkolům manažera a zajišťují jeho osobní efektivitu. **Kompetence vysokého výkonu** charakterizuje Schroder jako relativně stabilní projevy chování, díky nimž dosahují celé týmy vedené manažerem výrazně nadprůměrných výsledků, a to i v komplexním prostředí. Stále častěji a více je potřeba kromě základních manažerských kompetencí využívat i manažerské kompetence vysokého výkonu. A to je možné jen tehdy, pokud je manažeři ovládají.

Jiné členění uvádí Armstrong (1999), dělí kompetence na:

Behaviorální a personální – Jedná se o základní vlastnosti jedinců, které přenášejí do svých pracovních rolí. Někdy bývají označovány jako tzv. „měkké dovednosti.“

Založené na práci a povolání – Týkají se očekávání výkonu na pracovišti a norem a výstupů, které se očekávají od lidí, kteří vykonávají specifické role.

Druhové, základní a specifické – Kompetence mohou být univerzálně druhové, které mají všichni lidé v určitém povolání bez ohledu na to, v jaké firmě pracují, nebo druhové v rámci organizace, a to buď všeobecné (základní kompetence) nebo konkrétní (specifické), které se vztahují k roli nebo kategorii zaměstnanců, jakou jsou například manažeři.

Zajímavý přístup k členění manažerských kompetencí uvádí Prokopenko & Kubr (1996) ve své knize Vzdělávání a rozvoj manažerů. Kompetence člení na:

Technické kompetence – Tato kompetence zahrnuje technické znalosti, dovednosti, talent a postoje, které se týkají technologických, ekonomických, finančních, strukturálních a procedurálních aspektů práce.

Chování a vystupování – Zahrnuje všechny složky týkající se práce s lidmi, jež ovlivňují komunikaci a jednání manažera s jednotlivci a skupinami, a to jak v rámci organizace, tak i mimo ni.

2.3 Manažerské kompetence

Pojem kompetence vyjadřuje takovou kvalitu pracovních předpokladů manažera, která nejenže odpovídá požadavkům vykonávané profese, ale koresponduje také s náročnějšími sociálními prameny daného pracovního zařazení, i se zahrnutím vývojových perspektiv manažera do budoucna. Kompetenci můžeme tedy považovat za optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese, včetně sociálních parametrů jeho pracovního zařazení. Proto ji nelze chápat jako jednu provzdu danou ani jako danou ad hoc, ale spíše jako formovanou kvalitu pracovních předpokladů každého člověka. (Bedrnová, Nový & kol., 2002)

2.3.1 Důležitost manažerských kompetencí

Manažera nedělá samotná dovednost, ale umění ji využít. Zatímco mnoho organizací si myslí, že nicnedělání je hlavním problémem, je tu reálná možnost, že větším problémem je to, že někdo dělá něco špatně. Nekompetentní manažer má téměř neomezené možnosti, jak být neefektivní. Vědět co má dělat – odborné kompetence – jsou nepostradatelné.

Být kompetentní neznamená, že manažer ví jak udělat všechno, ale spíše, že ví co má dělat, a jak to má dělat. I geniální manažer, který se snaží jít pouze na vlastní pěst, je předurčen pro selhání. Dobrý manažer bude vědět, v čem spočívají jeho silné a slabé stránky, a tudíž vědět jakým typem odborníků se má obklopovat.

Zatímco mnozí manažeři jsou často vybíráni podle jejich odborných dovedností, kompetence jsou něco jiného, než charakter nebo vůdčí schopnosti, a neměly by být zaměňovány. Kladli jsme příliš velký důraz na odbornou způsobilost, a ne dostatečně na osobnost, a to nás dostalo do problémů. Tradiční obchodní školy vynikají ve výuce odborných způsobilostí, ale většinou nedokáží zapůsobit na potřeby rozvoje jedince, aby dokázal používat tyto dovednosti odpovídajícím způsobem. (McKinney, 2007)

2.3.2 Klíčové manažerské kompetence

Za klíčové kompetence považujeme souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Pro kvalitní manažerskou práci je zapotřebí, aby měl manažer příslušné znalosti a dovednosti, které potřebuje ke svojí práci. I když tyto znalosti a dovednosti má, tak to ale stále málo vypovídá o tom, zdali bude ochoten tyto své kompetence (způsobi-

losti) plně využívat ve své práci, proto je také nutné znát motivaci pracovníka. (Brabenec, 2012)

V níže zobrazené tabulce č. 1 jsou znázorněny klíčové kompetence požadované od manažerů, v procentuálním zastoupení. Jedná se o klíčové kompetence požadované v inzerátech na pracovní místa Švýcarského denního tisku z roku 1997, jde celkem o 3420 inzerátů. (Belz & Siegrist, 2001)

Tabulka 1: Klíčové kompetence manažerů

Klíčové kompetence manažerů	V %
Komunikace a spolupráce	40,2
Samostatnost a výkonnost	26,9
Řešení problémů a tvořivost	18,6
Odpovědnost, spolehlivost, myšlení a učení	9,9
Zdůvodnění a hodnocení	6,9

Zdroj: Belz & Siegrist (2001)

Lze tvrdit, že manažerské kompetence jsou jakousi „nadstavbou“ klíčových kompetencí a představují specifické dovednosti, které jsou důležité pro správný manažerský výkon. Kompetencí se rozumí pravomoc nebo schopnost vykonávat určitou funkci. Pojem **klíčové**, pak znamená zásadní, rozhodující. Klíčové kompetence provází člověka po celý jeho život. „Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.“ (Belz & Siegrist, 2001)

Belz & Siegrist (2001) rozpracovávají strukturu klíčových kompetencí následujícím způsobem:

- **Sociální kompetence** – schopnost týmové spolupráce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost
- **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** – kompetentní zacházení se sebou samým, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet
- **Kompetence v oblasti metod** – plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti; vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení (jít mimo vyšlapané cesty); strukturovat a klasifikovat nové informace; dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti; kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací; zvažovat šance a rizika

2.3.3 Anatomie manažerské kompetence

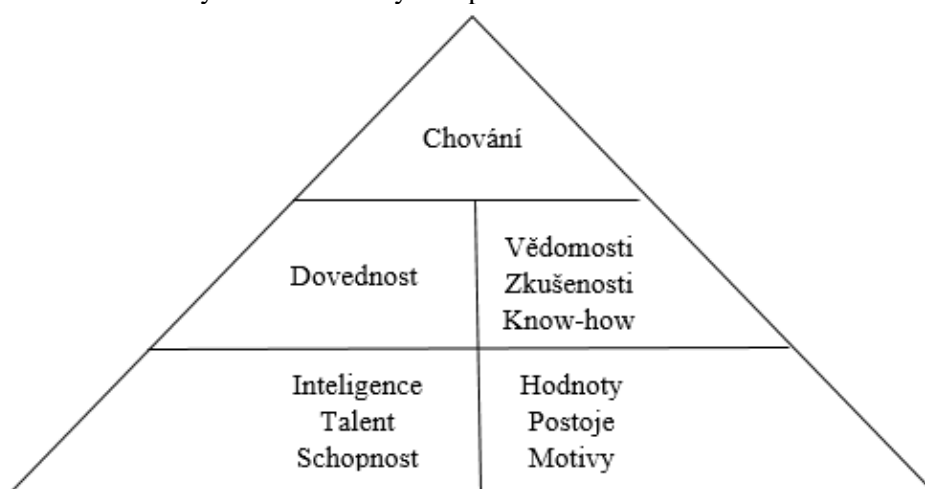
K vykonávání určité funkce nebo souborů funkcí a přitom dosahování určité úrovně výkonnosti, musí mít manažer určité schopnosti – soubor předpokladů nutných k úspěšnému vykonávání konkrétních činností – jinak řečeno, musí být kompetentní. (Kovács, 2009)

Charles Woodruffe (1992, cit. dle Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004) tvrdí, že manažer aby mohl být kompetentní, musí splňovat současně všechny tyto 3 předpoklady:

- 1) Měl by být vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenosti, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
- 2) Měl by být motivovaný takovému chování použít, tedy vidět v požadovaném chování hodnotu a být ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
- 3) Také by měl mít možnost v daném prostředí takové chování použít.

Lucia a Lepsinger (1999, cit. dle Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004) se pokusili znázornit kompetence pomocí jednoduchého pyramidového modelu, který vysvětluje hierarchickou strukturu kompetence. Viz obrázek č. 4, níže uvedený.

Obrázek 4: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, Spillerová & Kurnický (2004)

Na vrcholu celé pyramidy se nachází pozorovatelné chování, které je považováno za nejnáze ovlivnitelné a naučitelné. Toto chování je výsledkem jednotlivých složek osobnosti, které se nacházejí na nižších úrovních pyramidy. Ve druhém patře pyramidy se nachází osobnostní charakteristiky, jakými jsou: dovednosti, vědomosti, zkuše-

nosti a know-how. Ve spodním patře se nachází stabilní složky, jakými jsou: inteligence, talent, schopnost, hodnoty postoje a motivy.

Kubeš, Spillerová & Kurnický (2004) jednotlivé složky osobnosti, které vstupují do kompetence, dělí do pěti kategorií:

- 1) **Motivy** – Jedná se o vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka. Patří mezi ně vše, co podněcuje člověka k činnosti určitým směrem.
- 2) **Rysy** – Jedná se o charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hloubkové a vrozené charakteristiky osobnosti.
- 3) **Vnímání sebe samotného** – Má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáží nějaký úkol vykonat. Jedná se o víru ve vlastní schopnosti nebo jistotu, že úkol zvládnou.
- 4) **Vědomosti** – Patří sem všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.
- 5) **Dovednosti** – Zajišťují, že jsou lidé schopni vykonat činnost související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem.

Velmi podobný pohled na anatomii manažerských kompetencí má společnost Hay Group Inc. (2003), znázorňuje jí jako ledovec, který je tvořen dvěma částmi. Jedna část se nahází tzv. „nad hladinou“ a ta druhá „pod hladinou“. V části nad hladinou jsou zobrazeny dovednosti a znalosti, které jsou chápány jako elementy snadno identifikovatelné a měřitelné. Naopak složky nacházející se pod hladinou, které tvoří větší část, nežli složky nad hladinou, jsou obtížněji zjištěitelné, i přesto, že jsou ve většině případů významnější. Čím hlouběji se složky nacházejí, tím jsou hůře identifikovatelné a hůře se rozvíjejí. Složky pod hladinou mají významný vliv na složky nad hladinou.

Obrázek 5: Ledovcový model manažerských kompetencí



Zdroj: Hay Goup, Inc. (2003)

Ledovcový model kompetencí má 6 základních složek, na rozdíl od klasického pyramidového modelu má navíc složku sociální role.

- 1) Dovednosti jsou věci, které lidé umí dělat (např. počítačové programování).
- 2) Znalosti jsou to, co člověk ví o určitém tématu (např. programovací jazyk).
- 3) Sociální role je obraz, který jednotlivce prezentuje na veřejnosti. Představuje, co si člověk myslí, co je pro něj důležité. Odráží hodnoty člověka.
- 4) Sebepojetí je názor, který mají lidé samy na sebe. Odráží jejich identitu a vyjadřuje, čím se samy cítí být (např. odborníkem).
- 5) Rysy jsou trvalými charakteristikami lidí. Odrážejí způsob, jakým mají tendenci vnímat a popisovat lidi (např. „ona je spolehlivá“ nebo „on je adaptibilní“). Tyto vlastnosti představují obvyklé chování lidí, pod kterým je známe.
- 6) Motivy jsou nevědomé myšlenky a preference, které řídí chování lidí. (Hay Goup, Inc., 2003)

Dle Hay Goup, Inc. (2003) je velmi důležité rozlišovat různé úrovně a složky kompetencí, protože mají významné důsledky pro plánování lidských zdrojů. Složky na vyšších úrovních jsou obecně jednodušší trénovat a rozvíjet, zatímco ty pod hladinou jdou mnohem obtížněji. Je však možné je rozvíjet během delšího časového období.

2.4 Rozvoj kompetencí

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“

Henry Ford

Rozvoj kompetencí znamená rozvoj schopností a dovedností jedince během celé jeho pracovní kariéry. Cílem rozvoje kompetencí je komplexní rozvoj pracovního kolektivu a organizace. Rozvoj kompetencí je součástí strategického plánování provozu. Směr a cíle rozvoje vyplývají ze strategických cílů organizace. Význam a důležitost rozvoje kompetencí musí být uznána v celé organizaci, včetně vrcholového managementu. (Eriksson, 2014)

Plamínek a Fišer (2005) se domnívají, že nejlepší formou rozvoje kompetencí je vzájemné vzdělávání. Jedná se o systematickou podporu, kterou si lidé vzájemně poskytují při vlastním osobním rozvoji.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) tvrdí, že všechny kompetence lze rozvíjet, jen některé snáze a jiné zase obtížněji. Uvádí, že rozvoj kompetencí vždy směřuje ke změně chování. Něco začne dělat manažer častěji, něco změní, jiné chování přestane používat a najednou si musí osvojit chování, které předtím ještě nepoužil. Chování je bráno za měřitelnou veličinu, a čím přesněji a jednoznačněji je popsáno, tím efektivnější může být rozvoj.

2.4.1 Cíle rozvoje kompetencí

„Jestliže nebudete mít každý den určitý cíl, zůstanete jen u snění.“

Zig Ziglar

Armstrong (2006) uvádí několik cílů rozvoje manažerů:

- Manažeri by měli chápat to, co se od nich očekává. Je nutné s nimi dohodnout cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon a úroveň schopností vyžadovaných jejich rolí.
- Zlepšení výkonu manažerů v jejich současných rolích jako prostředek jejich přípravy na větší odpovědnost.
- Rozpoznání manažerů, kteří mají potenciálem, vést tyto manažery ke zpracování a realizování plánů svého osobního rozvoje, zabezpečit, aby se jim dosta-

lo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které by je připravily na náročnější povinnosti na jejich pracovišti nebo kdekoliv jinde v organizaci.

- Zabezpečení následnictví v manažerských funkcích a vytvoření systému, který by toto následnictví průběžně revidoval.

2.4.2 Způsoby rozvoje kompetencí

„Jsou tři cesty k získání moudrosti. První je cesta zkušeností, ta je nejtěžší. Druhá cesta je napodobení. To je cesta nejlehčí. Třetí cesta je cestou přemýšlení. Ta je nejušlechtilější.“

Konfucius

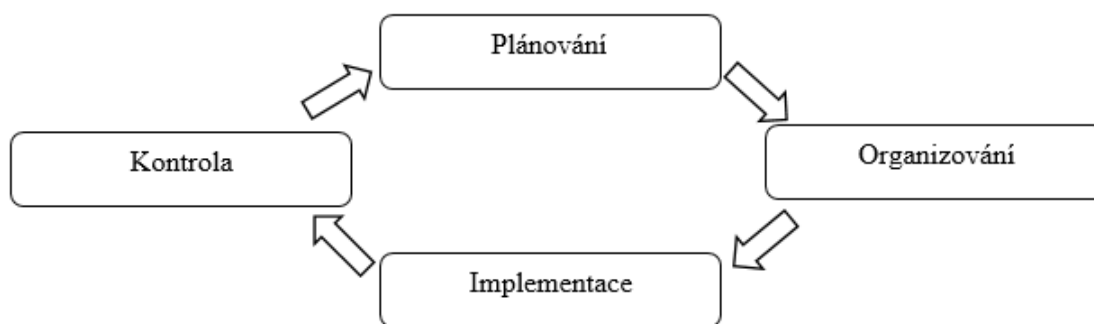
Eriksson (2014) uvádí jako možné způsoby rozvoje kompetencí tyto metody:

- Semináře a konference z oboru
- Krátkodobě nebo dlouhodobě orientované školení a vzdělávání
- Školící a rozvojové programy specifické pro danou organizaci
- Koučování a mentoring jednotlivce či skupiny
- Účast ve výzkumech a rozvojových projektech a programech na vlastním pracovišti
- Rotace pracovních míst prostřednictvím profesních sítí
- Sledování odborné literatury a odborných časopisů

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) nabízejí tyto způsoby rozvoje:

Tréninky rozvoje dovedností – Nejčastěji rozvíjí základní manažerské dovednosti, které jsou potřebné na každé manažerské pozici. Jejich východiskem je manažerský cyklus a kompetence, které jsou nevyhnutelné při jeho realizaci. Tyto programy se organizují nejčastěji v malých skupinkách po 8-15 členech.

Obrázek 6: Základní manažerský cyklus



Zdroj: Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004)

Programy s intenzivní zpětnou vazbou – 360° zpětná vazba od lidí, s nimiž pracovník přichází do přímého pracovního kontaktu, významně obohacuje a zvyšuje objektivnost pohledu pracovníka na sebe samotného. Posouzení úrovně kompetencí přes optiku jiných spolupracovníků, kteří mohou vidět chování pracovníka v rozmanitých situacích, nabízí příležitost pro zlepšení.

Rozvojové vztahy – Velmi efektivní cestou je vytvoření vztahu mezi dvěma nebo více manažery s cílem jejich rozvoje. Vztah může mít podobu například: koučingu, mentorství, tutorství nebo partnerství v učení. Za hlavní výhody této metody, oproti formalizovaným tréninkům, jsou považovány: operativnost, přenesení odpovědnosti na rozvíjeného pracovníka, rychlost implementace změn a nastartování principů učící se organizace.

Výběr rozvojového programu – Firma se rozhoduje, do jaké míry si chce zajistit rozvoj kompetencí z vlastních lidských zdrojů a co bude realizovat pomocí externích dodavatelů a podle toho volí další kroky.

2.5 Identifikace kompetencí

Jeden z velmi důležitých kroků předcházejících tvorbě kompetenčních modelů je samotná identifikace kompetencí. Existuje celá řada metod analýzy pracovních pozic a následné definování kompetencí. Cíle poznání a pochopení manažerských kompetencí jsou pragmatické. Firmy zajímá především to, které chování přispívá nebo dokonce rozhoduje o úspěšnosti manažera v dané pozici. Identifikace kompetencí znamená identifikování, jaké chování manažerů ovlivňuje jejich pracovní výkon a čím je toto chování podmíněno. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

2.5.1 Fáze identifikování kompetencí

Gael (1988) ve své práci nazvané „Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government“ doporučuje rozdělení procesu identifikace kompetencí do několika fází:

- Přípravná fáze
- Fáze sběru dat
- Analýza a klasifikace informací
- Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
- Ověření a validizace kompetenčního modelu

Přípravná fáze

Dle Tomého (2010), je cílem přípravné fáze získání těchto výstupů:

- Identifikovat klíčové pracovní pozice prostřednictvím objektivních kompetenčních průzkumů.
- Získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace.
- Porozumět organizační struktuře firmy, tak aby dosáhla stanovených cílů.

Hlavními nástroji, pomocí nichž můžeme získat potřebné informace, jsou strukturovaný nebo polo-strukturovaný rozhovor s manažery na strategických pozicích, a studium organizačních materiálů. (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016)

Fáze sběru dat

Ve druhé vývojové fázi kompetenčního modelu musí být učiněno rozhodnutí o nejlepším způsobu získávání informací. Tyto prostředky jsou používány ke shromažďování údajů:

- Panely expertů
- Rozhovory (BEI³, RGI⁴)
- Průzkumy
- Databáze kompetenčních modelů
- 360° zpětná vazba
- Analýza pracovních funkcí a správa úloh

³ Behavioral events interview

⁴ Repertory grid interview

- **Přímé pozorování**

Použití jednotlivých technik záleží nejen na záměru projektu, ale také na finančních a časových možnostech a zkušenostech konzultantů. Platí však základní pravidlo: není možné spoléhat na jediný zdroj informací. (Tomé, 2010)

Panel expertů

Je zdrojem prvotních informací o chování, které je v pozadí úspěšného, případně neúspěšného fungování manažera na dané pozici. Je tvořen nadřízenými studované pozice, „hvězdami“, tedy osobami, které úspěšně působily nebo ještě působí na dané pozici, nebo externími konzultanty. Tento panel slouží ke generování projevů chování, potřebného k průměrnému nebo postačujícímu výkonu a ke generování projevů chování, potřebného k nadstandardnímu výkonu. Získané charakteristiky se dále klasifikují, přičemž experti při posuzování prvotního materiálu vytvářejí různé kombinace tak, aby byl materiál vícenásobně nezávisle posouzen. Jinou možností je, že charakteristiky generované jednou skupinou expertů se upraví do dotazníkové formy, a ty jsou pak posuzovány jinou skupinou expertů. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Tabulka 2: Výhody a nevýhody panelů expertů

Výhody	Nevýhody
Užitečné v případě složitosti a diskutability	Odborníci mohou být drazí
Generování velkého množství dat v krátkém čase	Živé expertní panely nejsou tak interaktivní
Poskytnutí větší věrohodnosti, důvěryhodnosti	
Užitečné v případě právních následků	

Zdroj: Laidlaw (2014)

Pozorování

Informace, které jsou získány touto metodou, jsou vhodné pro pochopení širšího kontextu práce a úkolů. Umožňuje také konzultantům lépe pochopit informace získané jinými metodami. Někdy dokáže odkrýt údaje, které není možné získat jinou technikou, zejména proto, že sám pracovník si je díky svým vysoce rozvinutým dovednostem neuvědomuje, a v rozhovoru je nezmíní. Nevýhodou této metody je, že ji lze aplikovat pouze na část pracovních aktivit. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Rozhovor

Techniky rozhovorů, které jsou zaměřeny na identifikaci kompetencí, vycházejí z poznání, že to, co si lidé o svých schopnostech, motivech a postojích myslí, není spolehlivé. Přesnějším a důvěryhodnějším ukazatelem je to, jak se lidé chovají v důležitých momentech a jak řeší náročné situace. Proto se tyto techniky soustřeďují především na poznání toho, co tázaný opravdu dělal. (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016)

Behavioural Events Interview – BEI – Je technika rozhovoru založená na předpokladu, že nejlepší předpovědi budoucího chování, je chování v minulosti. BEI umožňuje tazateli:

- Získat detailní vzory související s prací
- Hodnotit dosažené výsledky
- Posoudit kompetence

Cílem je zlepšit vhodnost kandidáta na danou pozici. (Sanghi, 2007)

Repertory Grid Interview – RGI – Tato technika je transformací Kellyho teorie osobních konstruktů do manažerské a organizační praxe (Kelly, 1963). Záměrem Kellyho bylo poznat, jaké myšlenkové konstrukce o světě a jednotlivých situacích si jednotlivci vytvářejí. Jde o seznam individuálních konstrukcí. Tyto osobní konstrukce osob, s nimiž je rozhovor veden, jsou získávány, bez toho aniž by do nich vstupovaly předsudky a koncepty tazatele. Cílem je identifikovat chování, které klíčovým způsobem přispívá k efektivnímu výkonu. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Analýza a klasifikace informací

V této fázi dochází ke zpracování množství záznamů z dotazníku a poznámek z rozhovorů s manažery. Výstupem je seznam neboli databáze kompetencí. V této fázi se jedná o předběžný seznam kompetencí, který jsme získali na základě seskupení příbuzných projevů chování, a ten se ještě dále testuje na širším vzorku respondentů. (Kovács, 2009)

Popis a tvorba kompetencí

Ve fázi popisu a tvorby se pracuje charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala manažerské znalosti a dovednosti. Kompetenci je potřeba definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici, to znamená – popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Každý stupeň musí být svý-

mi behaviorálními popisy od předcházejícího stupně jednoznačně odlišitelný. K vytvoření definitivního názvu kompetence dochází až tehdy, když existuje popis stupnic, ne naopak. Název kompetence by měl být souhrnným a zkráceným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Většina zahraničních autorů tuto fázi začleňuje přímo do fáze analýzy dat (Spencer, Spencer, 1993) nebo je přímo součástí tvorby kompetenčního modelu. (Mansfield, 2005)

Na samotnou tvorbu kompetenčních modelů a jejich následnou validizaci se zaměřím v následující kapitole, která je věnována kompetenčním modelům.

2.6 Kompetenční model

Model manažerských kompetencí by měl mít 2 aspekty. První z aspektů by měl popisovat typy kompetencí. Různé typy manažerských kompetencí jsou spojovány s různými aspekty lidského chování a schopností jedince projevit takovéto chování. Obvykle typy charakteristik, které jsou zkoumané v hodnotící studii kompetencí, vycházejí z údajů shromážděných o manažerech. Druhý z aspektů má za úkol popisovat úroveň jednotlivých kompetencí. Každá kompetence může existovat uvnitř jedince na různých úrovních, motivy existující na nevědomé úrovni, sebehodnocení na vědomé úrovni a dovednosti na úrovni chování. (Boyatzis, 1982)

Tento model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, které jsou zapotřebí při efektivním plnění úkolů v organizaci. K lepší přehlednosti a snazšímu měření se tyto vědomosti, dovednosti a ostatní charakteristiky obvykle seskupují do více homogenních celků, nazývaných kompetence. Existuje celá řada druhů kompetenčních modelů. Jaký kompetenční model vznikne, závisí především na záměrech firmy. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

2.6.1 Výhody kompetenčního modelu

Jestliže má firma zpracované kompetence v oblasti managementu, tak může přijímat takové manažery, jejichž úroveň a spektrum pracovních schopností, dovedností a osobnostních charakteristik odpovídá tomuto konceptu. Také, má možnost určit konkrétně jací pracovníci a v jakém stupni náročnosti mají dané kompetence zvládnout. Kompetenční model bere v úvahu i mobilitu v rámci mateřské firmy. Usnadňuje nábor nových pracovníků, utváří měřítko pro hodnocení výkonu jednotlivce a také umožňuje

rozvoj jedinců, prostřednictvím tréninku konkrétní úrovně specifických kompetencí. Kompetenční model umožňuje srovnání, a tak jej lze promítnout do hodnocení či odměňování. (Medzihorský, 2004)

2.6.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Existuje několik přístupů, které firmy obvykle ve spolupráci s ostatními konzultanty při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů používají. Rothwell a Lindholm (1999, cit. dle Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004) člení možné přístupy do tří základních skupin:

Perspektivní nebo „vypůjčený“ přístup – Organizace nevytváří žádný nový kompetenční model, který by jí byl šitý na míru, tedy takový který by odrážel její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, nýbrž se rozhodne „vypůjčit“ si hotový model. Výhodou komerčně nabízených univerzálních modelů je finanční a časová úspora. Tento model nese řadu nevýhod, ale i přesto může být pro organizace užitečný. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

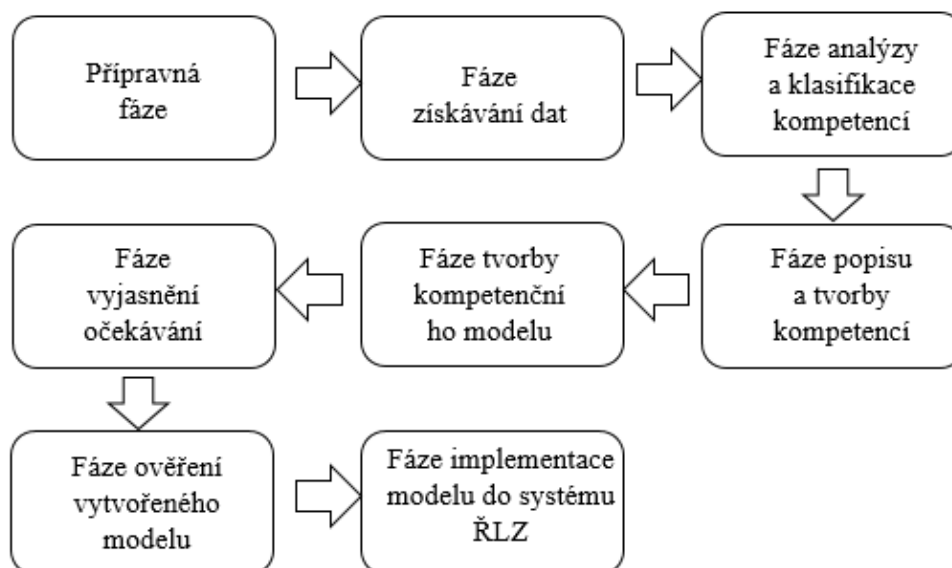
Kombinovaný přístup – Přizpůsobuje již vytvořený model ke konkrétním specifikům firmy. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle vytvářejí na základě časově nenáročných metod, tak aby byly zachyceny rozdíly mezi „vypůjčeným“ modelem a specifiky organizace, v níž se bude model aplikovat. (Matoušková & Šafránková, 2010)

Přístup šitý na míru – Zásadní odlišnost od přístupu kombinovaného je v tom, že tento přístup nepracuje s předem známými definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje firemní terén. Identifikuje takové projevy chování, které zajišťují na dané pozici nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje důkladnou znalost pozic, ale i celé firmy a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je časově a metodicky náročnější, ale vytváří spolehlivý základ pro řízení lidských zdrojů. (Matoušková & Šafránková, 2010)

Volba přístupu závisí především na strategii firmy, klíčových cílech firmy, cílech a záměrech oblasti lidských zdrojů, stupni rozvoje firmy a vnějších podmínkách. Nepřímý vliv mají faktory časové a finanční. Manažeři personálních oddělení by si také měli uvědomit, že pro jejich organizaci je nejvhodnější ten přístup, který nejlépe zohledňuje jejich očekávání a záměry. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

2.6.3 Tvorba kompetenčního modelu

Obrázek 7: Fáze tvorby kompetenčního modelu



Zdroj: Horváthová, Bláha & Čopíková (2016)

V předchozí kapitole jsem se zabývala identifikací kompetencí, tudíž prvními čtyřmi fázemi zobrazenými na obrázku č. 7. Nyní se již budu zabývat tvorbou kompetenčního modelu, a tudíž pouze zbývajícími fázemi.

Fáze tvorby kompetenčního modelu

Výstupem této fáze je vytvoření předběžného kompetenčního modelu. Pro vytvoření tohoto modelu je nutné zjistit, které kompetence mají největší hodnotu pro danou pracovní pozici, tzn. určit stupeň důležitosti kompetence. Také je třeba, aby byly jednotlivým kompetencím přiděleny cílové hodnoty, které udávají očekávanou (požadovanou) úroveň kompetence pro konkrétní pracovní pozici. Tyto informace lze získat nejčastěji prostřednictvím dotazníků s popisem jednotlivých úrovní kompetencí a s vytvořenou stupnicí důležitosti kompetencí s vybranými respondenty. (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016)

Fáze vyjasnění očekávání

K vytvoření konečné podoby kompetenčního modelu je dalším krokem, v rámci diskuze, vyjasnění si rozdílného pohledu na důležitost příslušných kompetencí. Součástí diskuze by mělo být i odsouhlasení navržených stupňů důležitosti a cílových hodnot neboli požadovaných úrovní kompetencí. (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016)

Fáze ověření a validizace vytvořeného modelu

Praktičnost modelu je ověřena a buď potvrzena, nebo odmítnuta na základě výsledků výkonnosti. Prakticky ověříme, zda model popsal takové chování, díky kterému manažeři dosahují nadprůměrných výsledků. Zatímco validizace není ve své podstatě příliš složitá, je nesmírně důležitá a může být náročná na administraci. Nejběžnějším způsobem validizace je transformace popisů chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Následná analýza dat, rychle prozradí, zda dotazník zařadil manažery ve validizačním vzorku do správných kategorií a s jakou přesností. Pro větší přesnost lze použít různé statistické metody, zejména u větších souborů dat. (Tomé, 2010)

Příprava kompetenčního modelu k užívání

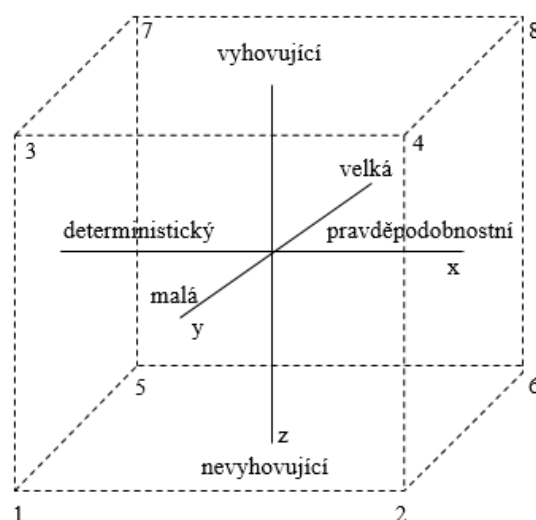
Pokud byli budoucí uživatelé zahrnuti do projektového týmu, pak je implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů velmi usnadněna. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

2.6.4 Vybrané modely manažerských kompetencí

Kostroňův kompetenční model

Zajímavý a podnětný přístup má L. Kostroň, do svého modelu manažerských kompetencí pojal více proměnných, než jsou psychologické kvality osobnosti. Jeho model je trojrozměrný, osa x představuje systém interakce organismu a prostředí, osa y představuje systém prostředí, a osa z reprezentuje systém osobnosti. (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016)

Obrázek 8: Kostroňův trojrozměrný model manažerských kompetencí



Zdroj: Kostroň (1997)

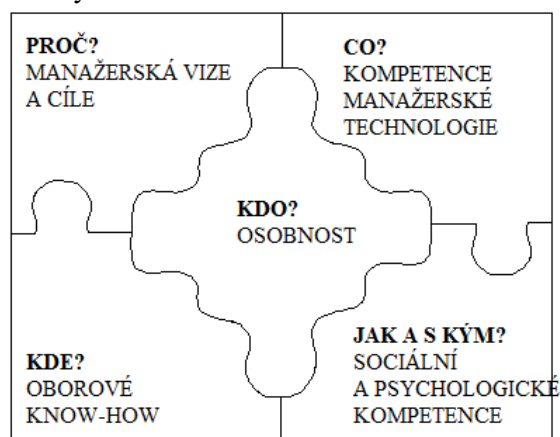
- **Vrchol č. 1: typ „puntičkář“** – vede malou organizaci, uplatňuje deterministický styl, vše si kazí nevhodnými osobnostními charakteristikami
- **Vrchol č. 2: typ „lajdák“** – vede malou organizaci, uplatňuje pravděpodobnostní styl, nevhodné osobnostní charakteristiky
- **Vrchol č. 3: typ „dobrý hospodář“** – vede malou organizaci, uplatňuje deterministický styl, vhodné osobnostní charakteristiky (deterministický styl je v této situaci adekvátní, přináší dobré výsledky)
- **Vrchol č. 4: typ „rezerva“** – vede malou organizaci, uplatňuje pravděpodobnostní styl, vhodné osobnostní charakteristiky (má předpoklady pro náročnější úkoly, malou organizaci zvládá snadno, ale nemá zvlášť vynikající výsledky, své předpoklady může rozvinout ve větší organizaci)
- **Vrchol č. 5: typ „diktátor“** – vede větší organizaci, uplatňuje deterministický styl, nevhodné osobnostní charakteristiky
- **Vrchol č. 6: typ „slaboch“** – vede větší organizaci, uplatňuje pravděpodobnostní styl, nevhodné osobnostní charakteristiky (nepřináší dobré výsledky)
- **Vrchol č. 7: typ „obět“** – vede větší organizaci, uplatňuje deterministický styl, vhodné osobnostní charakteristiky (příliš vyčerpává svou energii, aby maximálně naplnil svou představu plnění povinností)
- **Vrchol č. 8: typ „manažer“** – vede větší organizaci, uplatňuje pravděpodobnostní styl, vhodné osobnostní charakteristiky (Kocianová, 2010)

Za nejúspěšnější typ manažerů je považován „dobrý hospodář“ a „manažer“, u nichž dochází k optimální shodě všech tří proměnných. Naopak nejméně příznivé typy jsou „lajdák“ a „diktátor“, tyto typy manažerů pracují způsobem nevyhovujícím situaci a prostředí a také mají nevhodné osobnostní charakteristiky. Jako potenciálně úspěšní manažeři jsou považováni „oběť“ a „rezerva“, nicméně na svých místech nemohou tento svůj předpoklad projevit. Tito lidé zastávají místa, která pro ně nejsou vhodná. (Hroník, 2002)

Model pěti subsystémů manažerské kompetence

Tento model v sobě zahrnuje „tvrdé“ i „měkké“ dovednosti, a je tvořen 5 základními subsystémy, které do sebe zapadají. Tento popisný model vytváří také určitý předpoklad pro akčnost, kterou by měl manažer mít propojením jednotlivých kompetencí. (Prokopenko & Kubr, 1996)

Obrázek 9: Model pěti subsystémů



Zdroj: Prokopenko & Kubr (1996)

- **Kdo** – vyjadřuje soubor nezbytných osobnostních kvalit, které nejsou konstantní
 - **Co** – obvykle vyjadřuje triádu: plánování-organizování-kontrola nebo i variace, které rozšiřují tuto triádu o další základní manažerské funkce, jako je rozhodování, vedení aj.
 - **Jak a s kým** – představují interpersonální dovednosti
 - **Kde** – označuje odbornost a oborové know-how
- Proč** – vyjadřuje vizi a cíle, kterých chce manažer dosáhnout
(Prokopenko & Kubr, 1996)

Model manažerských kompetencí motiv M

Hroník (2002) popisuje model manažerských kompetencí, který je zaměřen na tři oblasti manažerské práce, a to na:

Obsah (Co dělá) – Vychází z představy, že manažer potřebuje umět řešit problémy, jež se v jeho práci a práci jeho podřízených mohou vyskytnout. Musí uplatňovat celou řadu interpersonálních dovedností, včetně dovedností zaměřených na vedení týmu, také musí umět zvládat emoce a stresové situace.

Procesy (Jak dělá) – Jak manažer vykonává své činnosti, jak postupuje např. při rozhodování, jaký styl volí, respektive jaké kompetence k tomu využívá.

Kontext (Za jakých podmínek) – Zahrnuje zejména prostředí, ve kterém manažer pracuje velikost firmy a strategii. Další faktory, které mohou mít na manažera vliv, jsou například: podniková kultura, image společnosti a dosažené hospodářské výsledky.

2.7 Metody měření úrovně kompetencí

„Když nemůžete něco změřit, nemůžete to ani řídit.“

Peter F. Drucker

Jestliže jsou pro konkrétní manažerskou či jinou pozici definovány kompetence, je také potřeba „změřit“ do jaké míry je kompetence u pracovníka (nebo kandidáta na danou pozici) rozvinuta. Výsledek měření udává rozdíl mezi skutečným a potřebným stavem. Tento rozdíl se posléze odstraňuje či alespoň zmenšuje. Pro měření kompetencí je podstatné, zda je možné spolehlivě zjistit, na jaké úrovni jsou potřebné kompetence u manažerů rozvinuty. Existuje celá řada metod měření kompetencí, které se od sebe liší v přesnosti posouzení, náročnosti použití a větší či menší vhodnosti použití pro různé typy kompetencí. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

2.7.1 Behaviorální⁵ přístup

Jedná se o měření kompetencí podle projevů chování. Těžiště přístupu spočívá v měření, respektive pozorování, chování manažerů v různých situacích, které jim bývají simulovány například během tréninku. Zpravidla vyškolení trenéři pořizují záznamy o chování manažerů, jelikož tito trenéři umí identifikovat projevy chování reprezentující klíčové manažerské kompetence. Pro manažera je důležité, aby došel k poznání, které

⁵ Z angl. behaviour – „chování“

kompetence zvládá a které ne, a aby věděl, co konkrétně má změnit nebo zlepšit ve svém způsobu řízení. (Kovács, 2009)

Dle Kubeše, Spillerové & Kurnickýého (2004) je metoda pozorování tvořena třemi komponenty:

Indikátory chování – Jedná se o klíčový nástroj pro měření kompetencí. Dávají kompetenci lehce sdělitelný a jednoznačný obsah. Pro hodnocení manažera jsou srozumitelné ve fázi zpětné vazby a vytyčování rozvojového plánu. Jsou to popisy projevů dané kompetence, které jsou pozorovány při cvičení, mohou být pozitivní i negativní.

Podnětové situace – Pozorovatelé, kteří jsou zaškoleni, si všímají indikátorů chování v situacích, které dávají prostor pro projevení kompetence.

Hodnocení – Hodnotitelé (assessoři) musí být vyškoleni tak, aby hodnocení kompetencí bylo spolehlivé.

2.7.2 Analogové metody

Jedná se o velkou skupinu metod, jejichž společným principem je vytvářet situace pro posuzování kompetencí, které se přímo shodují nebo jsou velmi podobné reálným situacím v manažerské práci. Zkoumají bezprostřední chování po vyprovokování podnětnou situací. (Kovács, 2009)

Typičtí reprezentanti analogových metod:

Skupinová cvičení

Jednou z typicky manažerských činností je práce ve skupinové situaci. Může se jednat o porady, pracovní setkání, prezentace, týmové řešení problémů, vedení projektového týmu apod., tyto aktivity nabízejí dostatek příležitostí pro užívání celé řady kompetencí. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004) Úkolem skupinových cvičení je, dle Kováče (2009), identifikovat jak manažer efektivně využívá celou řadu svých kompetencí, a jak vhodně je kombinuje v aktivitách, které si vyžadují účast nebo přímo participaci druhých.

Skupinová cvičení zpravidla nechybějí v žádném projektu pro posouzení úrovně kompetencí manažera. Existují například kooperativní cvičení či soutěživá cvičení. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Došlá pošta

Tvoří jakýsi protiklad skupinových cvičení. Rozdílem je, že hodnocený (v roli manažera) pracuje sám, odpovídá písemně, zpracovává poštu, která se mu tam nashromáždila, když byl nepřítomen. Typická oblast kompetencí, kterou umí metoda došlé pošty dobře diagnostikovat, je oblast rozhodování a řešení problémů. Je dobré kombinovat došlou poštu se skupinovými cvičeními, pro objektivnější hodnocení kompetencí. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Hraní rolí

Účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role určitých postav. Jedná se o situaci, v níž se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Používá se proto, aby manažerům poskytlo určitou obratnost v takových situacích, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář. (Armstrong, 2007)

Manažer vede rozhovor s pracovníkem na základě písemné instrukce. V ní jsou obsaženy základní informace o daném problému, který chce řešit, historie problému, dosavadní pokusy problém vyřešit, případně reakce pracovníka a postoj, který manažer v daném okamžiku má k pracovníkovi. Cílem je, aby manažer ve vymezeném čase dosáhl pokroku v řešení problému. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004) Školený hodnotitel zaznamenává nedostatky v hraní role a také navrhuje zlepšení určitých kompetencí, které se v této roli neuplatnily nebo byly potlačeny. (Kovács, 2009)

Hraní rolí se používá i při měření kompetencí v nemanážerských pozicích. Dialog prodejce se svým obchodním partnerem či kupujícím, recepční s hotelovým hostem nebo učitel s rodičem svého žáka. Problém, jenž může vzniknout u této metody je, že manažer se neumí vžít do této situace, hraní rolí je pro něj umělé. Domnívá se, že by se za normálních okolností choval úplně jinak. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Prezentace

Součástí manažerského úspěchu je dobrá prezentace, která je podmíněna některými kompetencemi. Prověří zejména komunikační dovednosti, emoční stabilitu, schopnost využívat vizuální pomůcky, flexibilitu při zvládání otázek, ale i některé další kompetence, které se spíše váží k obsahu, nežli formě prezentace. Kompetence, které je možné dobře hodnotit pomocí prezentace, jsou: schopnost používat technické pomůcky (flipchart), sebedůvěra, emoční stabilita, účinek a proaktivita. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Případové studie

Jedná se o oblíbený nástroj rozvoje manažerů. V některých případech je však možné je použít pro posouzení manažerských kompetencí. Tyto studie představují ucelený příběh, popisující situaci do značných podrobností, ve kterém je potřeba řešit určitý problém. Na tento problém musí manažer navrhnout řešení a uvést důvody svého rozhodnutí. V těchto důvodech jsou obvykle skryty kompetence, které manažer použil při řešení případové studie. Tyto studie jsou vhodné pro střední, ale zejména pro vyšší management, úspěšně identifikují kompetence, jako jsou: koncepční myšlení, strategické rozhodování, zvládání rizika, proaktivita, koncepční pružnost – tedy kompetence potřebné zejména ve vyšších manažerských pozicích. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Modelování chování

Cílem metody je modifikovat chování manažerů pomocí dalších znalostí či dovedností. Možnost seznámit se s modelovým nebo teoretickým ztvárněním žádoucího chování, mají manažeři prostřednictvím trenéra nebo například videozáznamem, po kterém následuje praktická rozprava o tomto chování. (Kovács, 2009)

Kritický incident

Jde o události v práci manažerů, které se liší od každodenní manažerské práce. Tato metoda předpokládá, že manažeři budou schopni demonstrovat určité dovednosti nebo činnosti při řešení těchto událostí. Následuje diskuze a analýza toho, jakým způsobem je řešili. (Kovács, 2009)

2.7.3 Analytické metody

Na rozdíl od analogových metod se pokoušejí izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka, a ty pak měřit. Vycházejí z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné. Mezi typické reprezentanty těchto metod patří: testy schopností, především mentálních, dotazníky zjišťující míru temperamentu, motivační testy a dotazníky všech zájmů. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

2.7.4 Další metody

Metoda CBI (Competency based interview)

Jedná se o metodu založenou na strukturovaném rozhovoru, kde jsou používány otázky týkající se chování respondenta, s cílem pomoci tazateli posoudit hodnocené osoby na základě klíčových kompetencí určených pro danou pozici. (Kessler, 2012)

K posouzení kompetencí lze využít vertikální i horizontální rozhovor. Vertikální rozhovor je založen na procesu, při kterém tazatel klade jednu otázku zaměřenou na dané kompetence a zabývá se jí do hloubky. Horizontální rozhovor spočívá v kladení otázky na konkrétní kompetenci, po tom co dojde k dostatečnému určení, přesouvá se na jinou otázku zaměřenou na další kompetenci. (Kamath, 2008)

Jde o jednu z nejpoužívanějších metod v oblasti lidských zdrojů, jedná se o strukturovaný rozhovor. Pomocí tohoto rozhovoru lze zapojit manažery do identifikování a analyzování minulých pracovních událostí a následná formulace odpovědí týkajících se aktuálního stavu vlastních kompetencí. Tato metoda se hodí hlavně pro identifikaci kompetencí týkajících se například znalostí řízení procesů, k horšímu uplatnění této metody dochází při identifikaci jednání v interpersonálních vztazích. Nevýhodou této metody je, že ne každý manažer je schopen podrobné retrospektivy a analýzy svého chování v minulosti. (Kovács, 2009)

Hodnocení 360°

Metoda tzv. „zpětné vazby“ zahrnuje získávání informací z různých zdrojů o kvalitách manažera. Jedná se o proces, který poskytuje pohled na manažerovi dovednosti prostřednictvím lidí, kteří s ním nejvíce spolupracují. Společný pohled na klíčové kompetence poskytuje hodnocenému pochopit vlastní silné a slabé stránky. Výhodou tohoto modelu je vysoká motivace hodnocených zlepšit svoje kompetence nebo uskutečnit změny ve svém výkonu. Naopak druhá strana hodnotitelů, pomocí zpětné vazby, může upozorňovat na nedostatky v oblasti řízení a ovlivňovat dění ve firemní kultuře. V tomto modelu je nejdůležitější rozhodnutí, které kompetence se budou měřit. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Spektrum hodnocených kompetencí, by mělo být voleno s ohledem na strategii a cíle dané firmy. Oblasti, jež mohou být posuzovány, jsou například: schopnost vést ostatní; týmová spolupráce; nároky, jež klade sám na sebe; vize; organizační dovednosti; rozhodování; adaptabilita a kreativita. (Redakce portálu 360 Zpětná Vazba, 2011)

Pro potřeby měření úrovně kompetencí probíhá zpětná vazba v těchto krocích:

- Rozhodnutí o použití 360° hodnocení
 - Výběr cílové skupiny a kompetencí
 - Vytvoření metodiky měření kompetencí (stupnice, projevy)
 - Zaškolení o použití hodnocení/komunikování
 - Realizace hodnocení
 - Zaškolení jak pracovat se zprávou
 - Implementace akčních plánů, eventuálně aktualizace strategie
- (Bartoňková, 2010)

Čtyři dimenze sebepoznání

Významnost zpětné vazby je znázorněna i na známém schématu JOHARI okna, které vyvinuli dva psychologové Joseph Luft a Harry Ingram. Obrázek č. 10 znázorňuje čtyři dimenze sebepoznání. (Kubeš & Šebestová, 2008)

Obrázek 10: JOHARI okno a 360stupňová vazba

	Známé manažerovi	Neznámé manažerovi
Známé jiným	A	B
Neznámé jiným	C	D

Zdroj: Kubeš & Šebestová (2008)

A – Aspekty (projevy chování, vlastností) známé jiným lidem, ale i samotnému hodnocenému manažerovi.

B – Aspekty o kterých vědí jiní, ale manažer ne. (manýry, zlovyky)

C – Aspekty známé manažerovi, ale utajené před ostatními. (prožívání některých situací, nezveřejněné soudy)

D – Aspekty, které nejsou přístupné ani manažerovi, ani ostatním.

360stupňová zpětná vazba napomáhá k tomu, aby se zóna A rozšířila. Manažer se z ní dozví i o takových aspektech chování, o kterých sám nevěděl. (Kubeš & Šebestová, 2008)

Sebehodnocení

Tato metoda lze uplatnit v organizacích, kde manažeři mají rádi svoji práci a bez vážnějších problémů přijímají zodpovědnost za její výsledky. Tito manažeři se snaží porozumět samy sobě, sledují a vyhodnocují své řídicí procesy, jejich výstupy a efektivitu, vnímají signály, které mohou upozorňovat na problémy v jejich chování k druhým lidem, otevřeně přijímají věcnou kritiku a rádi se učí novým manažerským metodám. (Kovács, 2009)

2.7.5 Assessment Centra (AC)

K měření manažerských kompetencí je zapotřebí celá řada metod. Jestliže je kompetenční model, který chceme ověřit rozsáhlejší, pak bývá i celkové posouzení úrovně skupiny kandidátů poměrně složité. Namísto toho, aby se aplikovaly jednotlivé metody na jednotlivé hodnocené manažery v různých situacích, začala se používat praxe „všechno pod jednou střechou“. Začala vznikat tzv. „hodnotící centra“ (angl. assessment centre). (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Cílem assessment center je získat co nejlepší možné údaje o současných nebo potencionálních kompetencích lidí, vhodných k vykonávání určité pozici nebo úrovně daného pracovního místa. Assessment centra využívají širokou škálu technik hodnocení, tak aby bylo dosaženo co nejúplnějšího a nejjasnějšího obrazu o kompetencích jedince. (Woodruffe, 2000)

O AC se hovoří jako o jedné z metod, která slouží především k výběru pracovníků, to však, ale není přesné. AC totiž není samostatnou metodou, nýbrž souhrnem metod. Přesnější je tedy mluvit o tzv. „*metodě metod*“ nebo také „*metametodě*“, či způsobu posuzování určitých charakteristik. Aby se vůbec dalo mluvit o AC, měl by soubor metod (technik) zahrnovat:

- Jasně předem definované parametry, které chceme zjišťovat.
- Musí být použito více druhů technik.
- Většina jednotlivých technik musí zkoumat účastníky AC v situacích, které se co nejvíce blíží situacím, v nichž se zjišťované charakteristiky uplatní – a to v současnosti, nebo ještě lépe v budoucnosti.
- Chování účastníků musí být ve většině úseků každého AC sledováno a vyhodnocováno několika vyškolenými pozorovateli.

- Závěrečná zpráva o každém účastníku musí být výslednicí všech použitých technik. (Montag, 2009)

Vaculík (2010) ve své knize uvádí některé výhody a nevýhody assessment center, viz tabulka č. 3.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody assessment centra

Výhody	Nevýhody
Komplexnost a zaměření na praktickou ukázkou schopností uchazeče.	Náročná organizace, vysoká náročnost na zdroje: čas, prostor, finance.
Umožňuje sledovat skupinovou dynamiku a chování v průběhu času.	Výsledné hodnocení závisí na kvalitě posuzovatelů.
Využívá větší množství metod různé povahy.	Obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří jsou na nejvyšších pozicích v organizaci.
Umožňuje měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami.	Zácvik posuzovatelů je časově náročný.
Hodnocení je založené na pohledu většího množství zacvičených pozorovatelů.	
Metoda AC je dobře přijímána účastníky i realizátory a je možné ji využít k identifikaci schopností a potenciálu nezávisle na zkušenostech.	

Zdroj: Vaculík (2010)

2.8 Manažerské kompetence v budoucnosti

„Nejlepší cesta k předpovědi budoucnosti je stvořit ji.“

Peter F. Drucker

Rozvoj lidských zdrojů založený na kompetencích se bude v budoucnu uplatňovat stále častěji, a to nejen ve velkých firmách. Přístup přes kompetence dokáže dobře rozlišit mezi nadprůměrným a průměrným výkonem a dokáže předvídat úspěšnost pracovníka na dané pozici. Podle přehledu vytvořeného Státním institutem odborného vzdělávání (deník SME, 2013) na základě průzkumu u 300 zaměstnavatelů na Slovensku, budou zaměstnavatelé v budoucnu klást důraz na: ovládnutí cizích jazyků, schopnost využívat výpočetní techniku, schopnost zacházet s informacemi, adaptabilitu a flexibilitu, ochotu učit se, schopnost týmové práce, schopnost rozhodovat se, schopnost řešit problémy, ochotu nést odpovědnost, širší profesní dovednosti, ústní a písemný projev, čtení a chápání pracovních pokynů, komunikaci s lidmi prostřednictvím výpočetní techniky, manuální zručnost, zájem o práci, zvládnutí stresových situací a práci s čísly při plnění pracovních úkolů. (Kovács, 2009)

2.8.1 Kompetence českých manažerů v 21. století

Kovács (2009) uvádí, že pro české podniky a české manažery jsou důležitější ty kompetence, které potřebují především k řešení takových problémů, s nimiž se nejčastěji potýkají, a jež vyplývají z výzev, které jsou před nimi. Přední čeští odborníci Hoffman, Jirásek, Kubr a Pitra (Národní vzdělávací fond 2000) shrnuli požadované kompetence českých manažerů do deseti bodů:

- Zvládnout integritu řízení podniku.
- Zajistit, aby řízení bylo perspektivní, koncepční a strategické.
- Pochopit principy celkového řízení procesu změny.
- Cílevědomě zvyšovat kvalitu a výkonnost.
- Zvládnout a využívat manažerské techniky postavené na informačních a komunikačních technologiích.
- Spolupracovat s vyvíjející se infrastrukturou tržní ekonomiky.
- Zajistit růst význam role podnikatelské etiky.
- Klást vysoké nároky na rozvoj lidských zdrojů, přitom vycházet z principů učící se organizace.
- Řídit pracovní kariéru a osobní rozvoj na základě sebepoznání.
- Mít širší rozhled o tom, co se děje v okolních ekonomikách.

2.8.2 Kompetence euromanažerů

Nároky na manažery působící v nové, sjednocené Evropě, se zvyšují. Především dochází ke změně pohledu na podnikatelskou strategii, která se stává složitější, více-rozměrnou, a s více variantami pro jednotlivé trhy. Jde o souběžné uskutečňování tří strategií: z globálního hlediska je potřebné koordinovat úsilí všech regionů s ohledem na celkový očekávaný výsledek, z hlediska multinacionálního je potřebné respektovat místní zvláštnosti a z hlediska internacionálního je potřeba osvojit si a co nejlépe „využít“ poznatky mateřské firmy. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

Kubeš, Spillerová & Kurnický (2004) dále zmiňují, že dle sérií rozhovorů s desítkami manažerů významných firem působících v celém evropském regionu, existují dvě velké skupiny kompetencí, které potřebuje manažer, jestliže chce působit mezinárodně.

Do skupiny kompetencí typu „doing“, tedy mezi typické projevy chování zařadili:

- Tvorbu mezinárodní strategie.
- Intenzivní práce s lokálními týmy, v nichž jsou místní manažeři rovnocennými partnery.
- Mezikulturní mediátory a nositele změny, protože současné působení ve více kulturách je náročné na pružnost, s níž se manažer musí přizpůsobit okolnostem země, ve které se právě nachází nebo s níž právě komunikuje.
- Osobní efektivnost.

Druhou skupinou kompetencí jsou tzv. kompetence typu „being“, týkají se toho, jak manažer myslí a uvažuje, co prožívá a jaké hodnoty a přesvědčení ho motivují. Patří sem:

- Kognitivní komplexnost – schopnost manažera posuzovat situaci z více zorných úhlů a schopnost postřehnout vztahy mezi nimi.
- Emocionální energie – působení v mezinárodním kontextu klade nároky na psychickou odolnost manažerů.
- Psychologická vyspělost – touha objevovat nové, silná koncentrace na prožívání přítomného okamžiku a respekt ke všem lidem bez ohledu na rasu či národnost.

Rozvoj těchto kompetencí není krátkodobou záležitostí. Tento rozvoj brzdí tři velké bariéry: krátkodobý pohled na kariérový rozvoj manažera, tendence vnímat zkušenost a trénink jako dva protichůdné póly možného rozvoje lidí a individualistický pohled na rozvoj manažerů. (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004)

3 Cíl a metodika

„Co dosažením cílů získáte, není tolik důležité jako to, čím se v průběhu cesty k těmto cílům stanete.“

Zig Ziglar

3.1 Hlavní a dílčí cíle práce

Hlavním cílem práce je charakterizovat klíčové manažerské kompetence ve vybraném podniku, a to v podniku Faurecia Components Písek, s.r.o. Dále provedení podrobné analýzy těchto klíčových kompetencí u jednotlivých manažerů.

Cílem první, teoretické části je vytvořit celistvou a přehlednou literární rešerši. Zpracovat celkový pohled na danou problematiku zabývající se zejména manažerskými kompetencemi, možnostmi jejich rozvoje a tvorbou kompetenčních modelů.

Cílem druhé, praktické části je přenést tyto získané poznatky z teoretické části do praxe. Data získaná terénním sběrem budou koncipovaná na základě strategie kvalitativního výzkumu. Cílem je zjistit požadavky na kompetence jednotlivých manažerů, dále pak zjistit skutečnou úroveň klíčových manažerských kompetencí a provést srovnání s tou požadovanou. A následně provedení externího hodnocení klíčových kompetencí.

Na závěr navržení vhodných postupů a možných alternativ k dalšímu rozvoji zkoumaných kompetencí daných manažerů a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání. Vytvoření celkového shrnutí výsledků práce.

3.2 Metodický postup

Tématem mé diplomové práce jsou manažerské kompetence ve vybraném podniku. Na základě tohoto tématu jsem si nejprve rozmyslela, co přibližně bude obsahem mé práce, jaký bude její hlavní cíl a navrhla strukturu práce. Posléze jsem si pročetla obdobné práce a prostudovala odbornou literaturu, publikace a články zaměřující se na problematiku manažerských kompetencí.

Dále jsem již začala s tvorbou samotné literární rešerše, k její tvorbě jsem využila navrhované publikace od mého vedoucího diplomové práce a další jiné mnou vybrané publikace, ať již v knižní či elektronické podobě. Prostudovala a porovnávala jsem

odbornou českou i zahraniční literaturu. Tyto publikace se zaměřovaly zejména na schopnosti a dovednosti manažera, manažerské kompetence, rozvoj těchto kompetencí, identifikaci kompetencí, měření úrovně kompetencí a v neposlední řadě tvorbou kompetenčních modelů.

Později jsem si vybrala a zároveň kontaktovala danou organizaci, a to organizaci Faurecia Components Písek, s.r.o. Tato organizace mi poskytla veškerá potřebná data k tvorbě mé práce.

V praktické části jsem prostřednictvím terénního sběru dat získala potřebná data, kde jsem zjišťovala požadavky ředitele závodu na jednotlivé kompetence manažerů daného podniku. Na základě těchto požadavků jsem následně vyhodnotila klíčové kompetence jednotlivých manažerů. Dále jsem otestovala skutečnou úroveň klíčových kompetencí manažerů, k hodnocení skutečné úrovně kompetencí jsem využila kompetenční modul systému Olina (2012) a také Národní soustavu povolání (2016). Následně jsem porovnávala tuto skutečnou úroveň s požadovanou (ideální) úrovní kompetence. Provedla jsem také externí hodnocení klíčových kompetencí manažerů, v rámci systému 360° zpětné vazby, a to prostřednictvím dotazování podřízených jednotlivých manažerů. Dále jsem také provedla testování závislosti zkoumaných dat.

Na závěr jsem navrhla možná doporučení, jak dále rozvíjet klíčové kompetence manažerů, jejichž stav vyšel jako nežádoucí.

3.2.1 Technika přípravy literární rešerše

Zdrojem pro tvorbu teoretické části mé diplomové práce je především odborná literatura, ať již česká či zahraniční. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěrečné části mé diplomové práce.

3.2.2 Technika sběru dat pro praktickou část práce

Data jsou získávána prostřednictvím terénního sběru dat, který je koncipován na základě kvalitativního výzkumu provedeného u ředitele závodu, manažerů a jejich podřízených, ve vybraném podniku. Tento sběr dat byl proveden od listopadu roku 2016 do konce února roku 2017. Pro výzkum diplomové práce jsem vytvořila několik dotazníků (všechny jsou uvedeny v přílohách). V zásadě se jedná o tři typy dotazníků. První je směřován řediteli závodu, který určuje požadovanou úroveň kompetencí od jeho podřízených, tedy manažerů. Druhým typem jsou dotazníky zabývající se skuteč-

nou úrovní klíčových kompetencí daných manažerů, tyto dotazníky jsou pro jednotlivé manažery různé, byly sestaveny na základě jejich klíčových kompetencí. Posledním typem dotazníků jsou dotazníky pro podřízené, kde podřízení hodnotí úroveň klíčových kompetencí svého manažera.

3.2.3 Tvorba výzkumu

Výzkum byl proveden ve společnosti Faurecia Components Písek, s.r.o. Tento výzkum se zabývá kompetencemi celkem 7 manažerů. Jsou zde posuzovány kompetence manažera firemního controllingu, manažera kvality, ME manažera, personálního manažera, UAP 2 manažera, UAP 4 manažera a PC&L manažera. Nejprve byl sestaven dotazník pro ředitele závodu, který se zaměřoval na požadovanou úroveň kompetencí u jednotlivých manažerů podniku, tento dotazník je uveden v příloze č. 1. Ředitel závodu posuzoval celkem 15 měkkých kompetencí, 5 obecných odborných kompetencí a 9 specifických odborných kompetencí, a to u každého manažera zvlášť. U měkkých a specifických odborných kompetencí mohl zvolit požadovanou úroveň na škále od 1 do 5, kde 1 je nejméně a 5 nejvíce. U obecných odborných kompetencí na škále od 1 do 3, kde 1 je opět nejméně a 3 je nejvíce. Následně byly na základě zjištěných požadavků ředitele závodu vyhodnoceny klíčové kompetence jednotlivých manažerů, z těchto kompetencí pak byly vybrány 3 pro každého manažera, které u něj byly podrobněji analyzovány. U každé z těchto 3 kompetencí se podrobil manažer testu úrovně a testu znalostí, z čehož byla následně vyhodnocena skutečná úroveň kompetence a poté srovnána s úrovní požadovanou. Následně zhodnotili i podřízení jednotlivých manažerů úroveň stavu všech 3 kompetencí u svého nadřízeného. Každého manažera vždy hodnotili jeho 2 podřízení.

Posléze bylo provedeno testování závislosti mezi skutečnou úrovní manažerů a mezi úrovní dle podřízených. Byla stanovena H_0 = Skutečná úroveň manažera a úroveň dle hodnocení podřízených na sobě nezávisí. A H_A = Skutečná úroveň manažera a úroveň dle hodnocení podřízených na sobě závisí. Testování závislosti bylo provedeno prostřednictvím Spearmanovo korelačního koeficientu. Také bylo provedeno testování závislosti mezi úrovní dle testu úrovně a dle testu aplikovaných znalostí. Byla stanovena H_0 = Úroveň dle testu úrovně a úroveň dle testu aplikovaných znalostí na sobě nezávisí. A H_A = Úroveň dle testu úrovně a úroveň dle testu aplikovaných znalostí na sobě závisí.

Toto testování závislosti bylo provedeno prostřednictvím Pearsonova korelačního koeficientu.

Na závěr byly navrženy možné způsoby rozvoje klíčových kompetencí, které neodpovídaly požadavkům a dosahovaly nežádoucího stavu (tj.: skutečná úroveň těchto kompetencí byla o dva a více stupňů nižší, nežli požadovaná).

3.2.4 Technika zpracování dat

Veškerá data mé diplomové práce jsou zpracována v programu Microsoft Office – Word a Excel, R i386 3.2.3 a Statistica V12.

4 Vlastní práce

„Největší naději na úspěch má to, co děláme s chutí.“

Autor neznámý

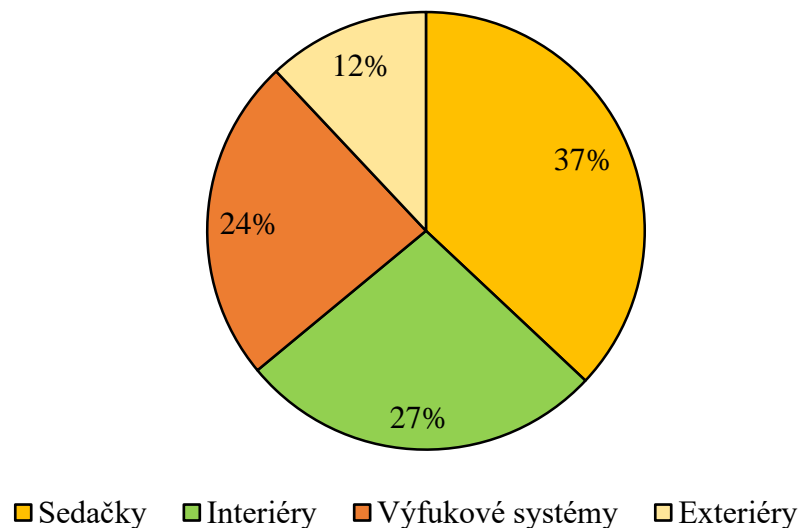
4.1 Charakteristika vybrané společnosti

4.1.1 Mezinárodní skupina Faurecia

Faurecia je globálním dodavatelem v automobilovém průmyslu se sídlem ve francouzském Nanterre. Vznikla v roce 1998 spojením tří francouzských společností – Bertrand Faure, Ecia a Sommer Allibert. Svůj název získala v roce 1999, a to spojením názvů společností Bertrand Faure a ECIA. Jedná se o nadnárodní společnost, která se zabývá návrhy, výrobou a dodávkou 4 modulů pro automobilový průmysl, jedná se o:

- výfukové systémy
- sedačky
- interiéry – dveřní panely a přístrojové desky
- přední části vozu

Graf 1: Tržby společnosti dle modulů



Zdroj: Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s. r. o. (2016)

Jak je vidno z výše zobrazeného grafu č. 1, nejvíce tržeb je vyprodukováno v oblasti vývoje a výroby sedaček. (Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Co se týká Evropy, Faurecia je jedničkou ve všech těchto produktových řadách. Nicméně její snahou je být globální vedoucí firmou ve všech produktových řadách nejen v Evropě, ale celosvětově. V celosvětovém žebříčku se nachází na 6. místě největších dodavatelů v tomto průmyslu. Zaměstnává 103 000 zaměstnanců, je přítomna v 36 zemích po celém světě, se síť 330 výrobních závodů a 30 výzkumnými a vývojovými centry. (Faurecia worldwide, 2016)

Obrázek 11: Zastoupení společnosti ve Světě



Zdroj: Faurecia worldwide (2016)

Severní Amerika – Severní Amerika tvoří 28 % z celkových tržeb skupiny Faurecia, je zde zaměstnáno 20 700 zaměstnanců, 44 závodů a 6 vývojových center.

Jižní Amerika – Tvoří 3 % z celkových tržeb skupiny, zaměstnává 8 600 zaměstnanců, je zde 31 závodů a 3 vývojová centra.

Evropa – Nejvíce rozšířená je Faurecia v Evropě, evropské závody vytvářejí nadpoloviční většinu tržeb a to celých 54 %, jedná se o 143 závodů, 15 vývojových center a je zde zaměstnáno 57 900 zaměstnanců.

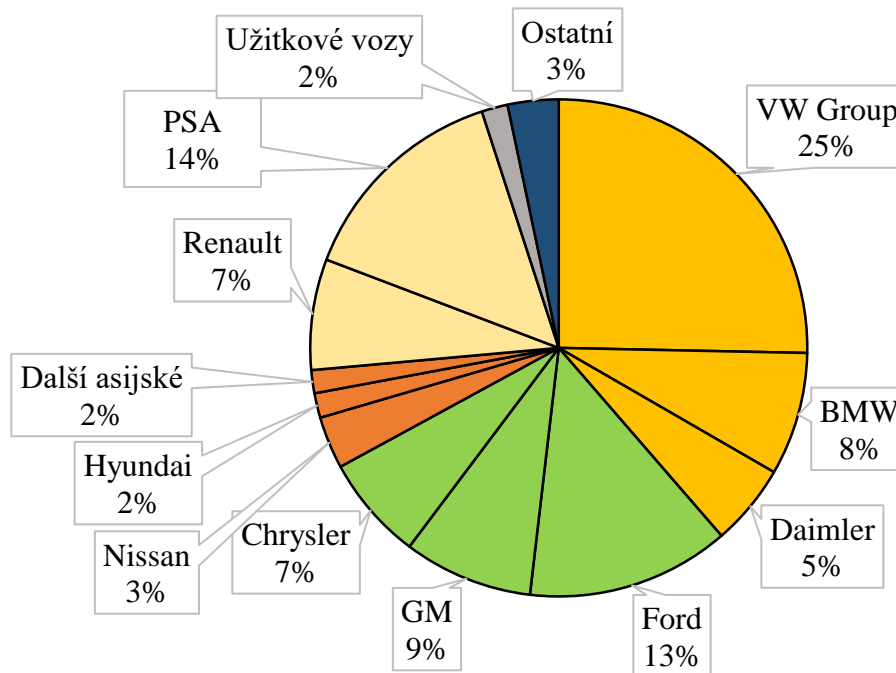
Asie – Vytváří se zde 15 % z celkových tržeb, je zde zaměstnáno 15 800 zaměstnanců a je zde 57 závodů a 6 vývojových center. (Faurecia worldwide, 2016)

Zákazníci

Mezi hlavní zákazníky (kromě samotných Faurecií) patří výrobci automobilů značek Škoda Auto, Volkswagen, Renault, Opel, Ford, Peugeot, Audi, BMW a řada dalších. Hlavním posláním společnosti Faurecia je nabídnout klientům vysoce kvalitní

řešení a inovace, které přinášejí jejich vozidlům větší bezpečnost, spolehlivost, komfort, atraktivitu a konkurenceschopnost. (Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Graf 2: Zákazníci společnosti



Zdroj: Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o. (2016)

Zajímavosti

- Společnost Faurecia byla v soutěži Automotive INNOVATIONS Awards 2015 jmenována „Nejinovativnějším dodavatelem roku 2015“ v kategorii „Interiéry“.
- Společnost Faurecia vybaví každou sekundu jedno nové vozidlo po celém světě!
- Společnost Faurecia dokáže snížit hmotnost běžného vozidla o 100 kg, čímž také sníží emise CO₂ o 10 g na 1 km. (Faurecia, 2016)

4.1.2 Faurecia Components Písek

Výstavba závodu začala na počátku roku 2006. Samotná výroba byla zahájena rovněž v tomto roce a téhož roku byly již zaslány první dodávky zákazníkovi. Od dubna 2007 pak započala sériová výroba. Od roku 2007 Faurecia Components Písek vyrábí kovové konstrukce auto-sedadel pro společnosti Škoda Auto, BMW, VW Group, PSA Group a GM Europe. V závodě probíhá také montáž těchto konstrukcí na moderních výrobních linkách a lakování ocelových rámu autosedaček. Základní pou-

žívanou technologií je svařování, jak klasickou metodou, tak i laserem. V současné době závod zaměstnává více než 450 zaměstnanců v oblasti výroby a administrativy. (Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Výrobní technologie závodu

Způsob výroby:

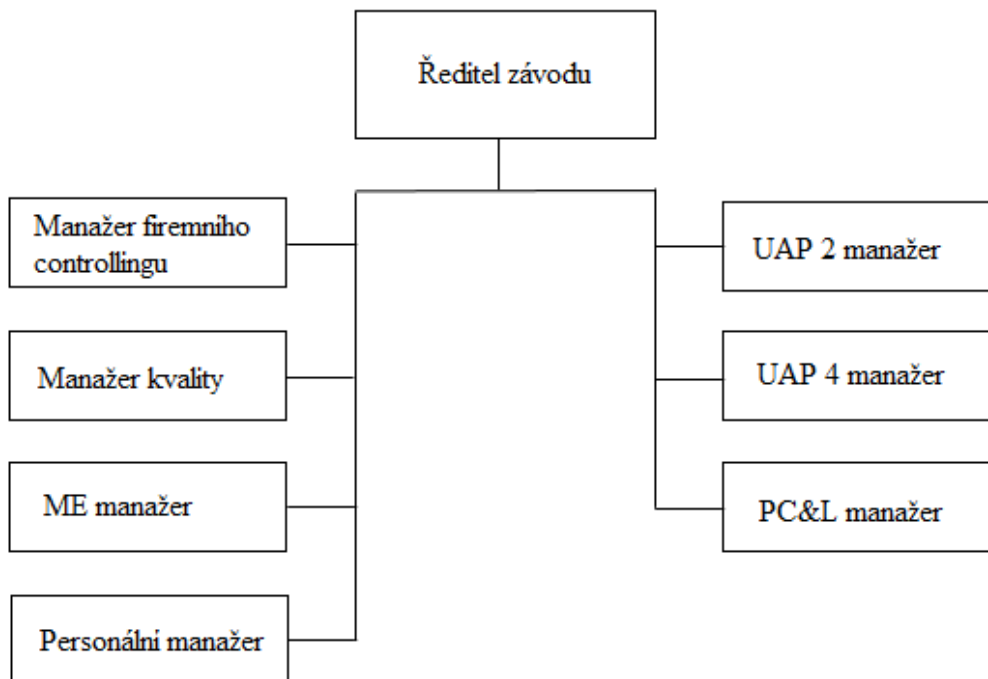
1. Svařování – laserové, obloukové, odporové (robotové a manuální)
2. Montáže – šroubování, nýtování, tváření konců trubek, vibrační testy, toxování (speciální spojování materiálu)
3. Lakování – kataforické lakování
(Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Produkty výroby:

- Zadní opěrka
- Přední opěrka
- Přední sedák
(Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Organizační struktura závodu

Obrázek 12: Organizační struktura závodu



Zdroj: Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o. (2016)

4.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu

4.2.1 Manažer firemního controllingu

Pracovní náplň

- Stanovení prognózy a tvorba rozpočtů kromě firemního účetnictví a podnikových finančních výkazů.
- Provádění všech finančních analýz důležitých pro klíčová rozhodnutí a sdělování jejich výsledků.
- Předkládání akčních plánů nezbytných k dosažení stanovených cílů.
- Budování kontaktů s bankovními, finančními a daňovými organizacemi.
- Zaručení přesnosti účetnictví a finančních informací pro závod, v závislosti na obchodní skupině a politice divizí, včetně dodržování příslušných účetních a daňových předpisů.

(Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Požadované kompetence

Požadavky na kompetence manažera firemního controllingu byly zjišťovány prostřednictvím dotazníku uvedeného v příloze č. 1. Tyto požadavky byly stanoveny na základě odpovědí ředitele závodu Faurecia Components Písek a následně dle těchto odpovědí vyhodnoceny klíčové kompetence manažera.

Tabulka 4: Požadovaná úroveň kompetencí – Manažer firemního controllingu

KOMPETENCE	
Měkké kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Efektivní komunikace a prezentace	5
Kooperace (spolupráce)	4
Kreativita	4
Flexibilita	5
Uspokojování klientských potřeb	4
Samostatnost	5
Výkonnost	5
Podnikavost	4
Celoživotní učení	5
Objevování a orientace v informacích	5
Řešení problémů	5
Plánování a organizace práce	5
Zvládání zátěže	4
Vedení lidí (leadership)	4
Získávání ostatních	5
Obecné odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-3)

Právní povědomí	2
Ekonomické povědomí	3
Jazyková způsobilost v češtině	1 (Polák)
Počítačová způsobilost	3
Numerická způsobilost	3
Specifické odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)	5
Strategické řízení	4
Řízení lidských zdrojů, personalistika	4
Projektové řízení	4
Řízení kvality	3
Risk management	4
Správa a údržba majetku	5
Marketing, PR	4
Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)	5

Zdroj: Vlastní práce

Klíčové kompetence

U manažera firemního controllingu je celkově nejvíce požadovaných kompetencí oproti ostatním manažerům podniku. Ředitel závodu od něj požaduje nejvyšší úroveň ve všech těchto měkkých kompetencích: *efektivní komunikace a prezentace, flexibilita, samostatnost, výkonnost, celoživotní učení, objevování a orientace v informacích, řešení problémů, plánování a organizace práce a získávání ostatních*. Co se týká obecných odborných kompetencí, jsou kladeny na manažera největší nároky v oblasti: *ekonomického povědomí, počítačové způsobilosti a numerické způsobilosti*. Ze specifických odborných kompetencí jsou nejvíce požadovány tyto: *vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising), správa a údržba majetku*, dále také *ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy a hospodářského práva)*.

Analýza vybraných kompetencí

K analyzování skutečné úrovně kompetencí a úrovně dle podřízených byly vybrány 3 nejdůležitější z klíčových kompetencí pro profesi tohoto manažera, a to: *ekonomické a finanční řízení a controlling, samostatnost a řešení problémů*. Analýza těchto kompetencí byla provedena na základě dotazníku uvedeného v příloze č. 2 a v příloze č. 3.

Tabulka 5: Kompetence manažera firemního controllingu

Kompetence	Ekonomické a finanční řízení a controlling	Samostatnost	Řešení problémů
Požadovaná úroveň	5	5	5
Skutečná úroveň	4	3	4
Úroveň dle podřízených	5	5	5
Stav kompetence	Tolerovaná	Nežádoucí	Tolerovaná

Zdroj: Vlastní práce

1) Ekonomické a finanční řízení a controlling – Jedná se o dovednosti v oblasti finančního řízení projektů, tvorby a kontroly čerpání rozpočtu, řízení investičních akcí, vedení a kontroly účetnictví, doplněné o praktickou znalost principů hospodaření neziskových organizací, dotačních pravidel a specifických právních předpisů. (Brabenec, 2012)

Požadavkem ředitele závodu bylo, aby manažer firemního controllingu dosahoval nejvyšší možné úrovně u této kompetence, a to úrovně 5, která odpovídá expertní úrovni. Což znamená, že manažer má rozsáhlé teoretické znalosti v oboru, které také dokáže aplikovat v praxi. Na základě testování bylo zjištěno, že této úrovně manažer nedosahuje, jeho skutečná úroveň je o stupeň nižší, jak je vidno ve výše zobrazené tabulce, nicméně stav kompetence je tolerovaný. Manažer sice nedosahuje požadované expertní úrovně, ale jeho úroveň je optimální, která odpovídá zkušenému pracovníkovi, jenž má velmi dobré teoretické znalosti oboru a jeho praktické dovednosti jsou vysoce specializované. Dle dotazování podřízených, oné požadované úrovně manažer dosahuje.

2) Samostatnost – Schopnost soustředěně, vědomě a vytrvale pracovat na svém úkolu bez potřeby vedení a kontroly ze strany druhých. (Brabenec, 2012)

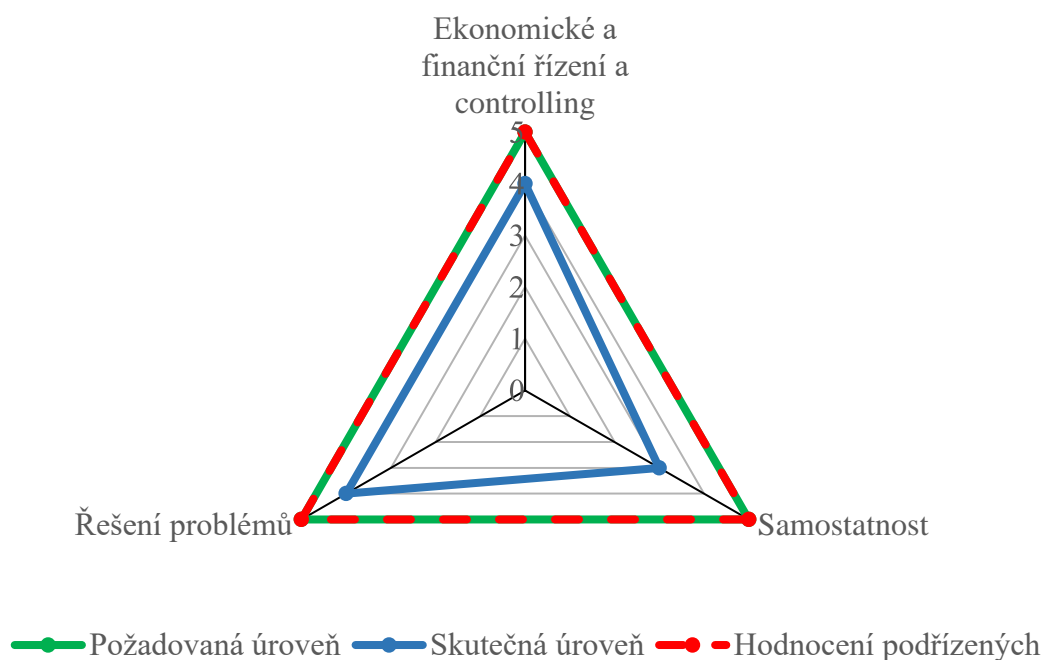
Od manažera je požadováno, aby i u této kompetence dosahoval nejvyšší, expertní úrovně. Tento požadavek manažer ale nesplňuje, jeho skutečná úroveň je o 2 stupně nižší, z čehož vyplývá, že stav jeho kompetence je pro podnik nežádoucí. A to i přesto, že jeho skutečná úroveň je průměrná, postačující k dobrému pracovnímu výkonu. Nicméně dle svých podřízených požadované, expertní úrovně dosahuje.

3) Řešení problémů – Jedná se o schopnost problém včas rozpoznat, správně ho pojmenovat a posoudit ho, na problém se podívat z různých úhlů, vybrat správnou cestu, svůj záměr také realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek. (Brabenec, 2012)

Co se týká této kompetence, je požadavek ředitele závodu opět expertní úroveň. Manažer dosahuje úrovně 4, tedy optimální úrovně, která je ředitelem tolerovaná. Dle názoru podřízených je jeho stav kompetence na expertní úrovni.

Celkový přehled

Graf 3: Kompetence manažera firemního controllingu



Zdroj: Vlastní práce

Z výše uvedeného grafu č. 3 je patrné, že manažer firemního controllingu nedosahuje požadované úrovně ani u jedné z analyzovaných kompetencí. Nicméně dle dotazování podřízených je vnímán pozitivněji, podle nich je úroveň jeho kompetencí ve všech případech totožná s úrovní požadovanou. Skutečná úroveň kompetence ekonomické a finanční řízení a controlling a kompetence řešení problémů je pouze o stupeň nižší, nežli je požadováno, a tak je stav těchto dvou kompetencí ředitelem závodu tolerován. Naproti tomu skutečný stav kompetence samostatnost, již tolerován není, skutečná úroveň manažera je o 2 stupně nižší, nežli je požadavek, a tudíž se jedná o nežádoucí stav, který je potřeba odstranit.

4.2.2 Manažer kvality

Pracovní náplň

- Interní zastoupení požadavků zákazníků.
- Vymezování kvalitativních cílů závodu a sledování pokroku.
- Správa systému kvality závodu v souladu s FES (Faurecia Excellence Systém).
- Správa všech příslušných auditů kvality, certifikací a zákaznických auditů. Spolupráce s dalšími odděleními a manažery.
- Usilování o maximální spokojenost zákazníka, zajišťování požadavků zákazníka a realizace nápravných opatření.
- Řízení procesu vstupní kontroly, aby bylo dosaženo maximální vnitřní spokojenosti zákazníků. Návrh a realizace nápravných opatření na základě zpětné vazby.
- Dbát na to, aby závod dodržoval všechny normy bezpečnosti. Pravidelná kontrola a koordinace dosažené nebo požadované kvality a S/R (bezpečnostních a právních) předpisů v celém závodě.
- Řízení a koordinace realizace integrovaného systému zabezpečování jakosti výroby, včetně kontroly kvality výroby a kontroly dopravy, aby splňovala požadované standardy kvality.
- Zajištění dodržování norem jakosti u dodavatele. Ve spolupráci s oddělením nákupu hodnotit dodavatele a navrhnout nápravná opatření k jejich optimalizaci
- Informování o výsledcích kvality všechny zainteresované strany a uchovávání záznamů/dokumentací o jakosti.
- Spolupráce s nákupními organizacemi ve všech činnostech týkajících se dodavatelské kvality.
- Přerušování výroby nebo dodávky výrobků, v případě že není dosaženo požadované kvality.
- Správa rozpočtu oddělení kvality a všech příslušných nákladů, zaměření se na snižování nákladů a efektivnost.
- Předkládání ekonomicky proveditelných návrhů na místech, kde může být zapotřebí zlepšení.

(Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s. r. o., 2016)

Požadované kompetence

Na základě dotazníku č. 1 uvedeného v příloze č. 1 byla zjištěna požadovaná úroveň kompetencí od manažera kvality. Požadavky na kompetence jsou stanoveny

na základě odpovědí ředitele závodu Faurecia Components Písek, s.r.o. a následně dle těchto odpovědí vyhodnoceny klíčové kompetence požadované od tohoto manažera.

Tabulka 6: Požadovaná úroveň kompetencí – Manažer kvality

KOMPETENCE	
Měkké kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Efektivní komunikace a prezentace	5
Kooperace (spolupráce)	3
Kreativita	2
Flexibilita	3
Uspokojování clientských potřeb	5
Samostatnost	5
Výkonnost	4
Podnikavost	3
Celoživotní učení	3
Objevování a orientace v informacích	4
Řešení problémů	4
Plánování a organizace práce	4
Zvládání zátěže	2
Vedení lidí (leadership)	3
Získávání ostatních	2
Obecné odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-3)
Právní povědomí	2
Ekonomické povědomí	2
Jazyková způsobilost v češtině	3
Počítačová způsobilost	2
Numerická způsobilost	3
Specifické odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)	2
Strategické řízení	3
Řízení lidských zdrojů, personalistika	5
Projektové řízení	5
Řízení kvality	5
Risk management	4
Správa a údržba majetku	2
Marketing, PR	1
Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)	2

Zdroj: Vlastní práce

Klíčové kompetence

Jako klíčové kompetence manažera kvality určil ředitel závodu Faurecia Components Písek tyto měkké kompetence: *efektivní prezentace a komunikace, uspokojování clientských potřeb a samostatnost*. Z obecných odborných kompetencí nejvíce požaduje od manažera kvality tyto kompetence: *jazyková způsobilost v češtině a numerická*

způsobilost. Co se týká specifických odborných kompetencí, jsou nejvyšší nároky kladeny na *řízení lidských zdrojů, personalistiku, projektové řízení* a v neposlední řadě zejména na *řízení kvality*.

Analýza vybraných kompetencí

K analyzování skutečné úrovně kompetencí a úrovně dle podřízených byly vybrány 3 nejdůležitější z klíčových kompetencí pro profesi daného manažera, a to: *řízení kvality, uspokojování klientských potřeb a efektivní komunikace a prezentace*. Analýza těchto kompetencí byla provedena na základě dotazníku uvedeného v příloze č. 4 a v příloze č. 5.

Tabulka 7: Kompetence manažera kvality

Kompetence	Řízení kvality	Uspokojování klientských potřeb	Efektivní komunikace a prezentace
Požadovaná úroveň	5	5	5
Skutečná úroveň	4	5	3
Úroveň dle podřízených	4	3	4
Stav kompetence	Tolerovaná	Žádoucí	Nežádoucí

Zdroj: Vlastní práce

1) Řízení kvality – Je soubor dovedností v plánování a realizaci systému vnitřní kontroly, který prostřednictvím rozpoznání, měření a evaluace procesů, popř. realizací nápravných a preventivních opatření vede ke zvýšení výkonnosti organizace. (Brabenec, 2012)

Od manažera kvality je ředitelem závodu vyžadováno, aby měl kompetenci řízení kvality rozvinutou na nejvyšší možnou úroveň, tedy 5. Měl by být expertem v dané oblasti. Ovšem tento požadavek manažer nesplňuje, jeho skutečný stav kompetence je o stupeň nižší, než je požadováno, nicméně se jedná o optimální úroveň kompetence, která odpovídá zkušenému pracovníkovi. A tak je tento stav kompetence podnikem tolerován. Hodnocení dle podřízených se shoduje se skutečným stavem kompetence manažera.

2) Uspokojování klientských potřeb – Úsilí a zájem zaměřený na zjišťování a uspokojování potřeb osob, ke kterým směřují výstupy aktivit organizace. (Brabenec, 2012)

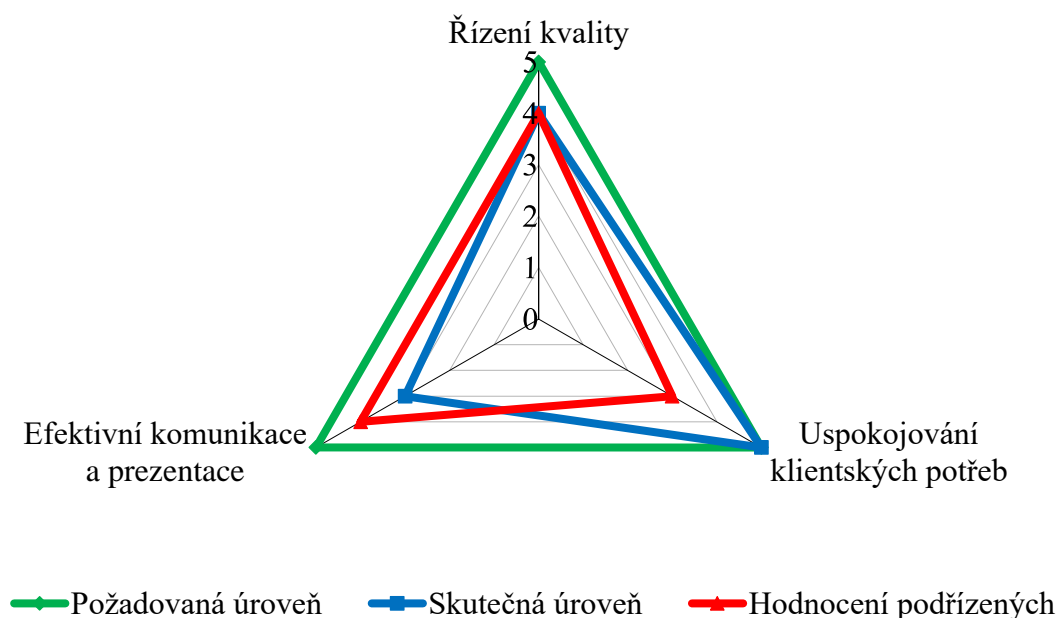
Co se týká kompetence uspokojování klientských potřeb, je kladen na manažera stejně vysoký požadavek jako u předcházející kompetence, tedy expertní úroveň. Tento požadavek manažer kvality ve skutečnosti splňuje, má rozsáhlé teoretické znalosti, a také je dokáže aplikovat v praxi. Podřízení manažera hodnotí hůře, domnívají se, že úroveň rozvinutosti jeho kompetence je pouze průměrná, což je o dva stupně nižší, než je požadováno ředitelem závodu.

3) Efektivní komunikace a prezentace – Schopnost komunikovat aktivně, včetně schopnosti dobře prezentovat, naslouchat a argumentovat. (Brabenec, 2012)

Rovněž i u této kompetence je od manažera kvality požadována expertní úroveň. Tento požadavek manažer nesplňuje o celé dva stupně, tudíž jeho skutečná úroveň je pouze průměrná, ačkoliv je sice postačující k dobrému pracovnímu výkonu, pro podnik je tento stav kompetence nežádoucí. Dle podřízených manažer také nesplňuje požadavek ředitele závodu, nicméně pouze o jeden stupeň.

Celkový přehled

Graf 4: Kompetence manažera kvality



Zdroj: Vlastní práce

Z výše zobrazeného grafu č. 4 je patrné, že u všech 3 analyzovaných kompetencí požaduje ředitel závodu od manažera kvality nejvyšší možnou úroveň, a to úroveň 5.

Tento požadavek manažer splňuje pouze u kompetence uspokojování klientských potřeb. Co se týká kompetence řízení kvality, nespĺňuje požadavek pouze o 1 stupeň, tudíž je jeho stav kompetence tolerovaný. O toleranci již nelze hovořit u kompetence efektivní komunikace a prezentace, zde je manažerova skutečná úroveň o celé 2 stupně nižší, než je požadováno, tudíž se jedná o nežádoucí stav s nutností nápravy. Dle podřízených manažer nedosahuje požadované úrovně ani u jedné z analyzovaných kompetencí. U řízení kvality a u efektivní komunikace a prezentace je úroveň manažera, dle podřízených o stupeň nižší, než požadavek. Kompetenci uspokojování klientských potřeb hodnotí podřízení dokonce o dva stupně hůře, než je požadováno.

4.2.3 ME manažer (inženýr výroby)

Pracovní náplň

- Zajištění, že sériová výroba reaguje na požadavky zákazníků.
- Podpora procesu neustálého zlepšování.
- Zajištění připravenosti závodu k úspěšnému zahájení nových programů.
- Řízení a podávání zprávy o klíčových ME (výrobní inženýrství) ukazatelích (doba cyklu, spolehlivost, ...).
- Účast na řízení sítě odborníků (znalostní kapitál).
- Správa rozpočtu oddělení ME a všech příslušných nákladů, zaměření se na snižování nákladů a efektivnost.
- Předkládání ekonomicky proveditelných návrhů na místech, kde může být zapotřebí zlepšení.

(Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Požadované kompetence

Požadované úrovně kompetencí ME manažera byly zjišťovány prostřednictvím dotazníku uvedeného v příloze č. 1. Tyto požadavky byly stanoveny na základě odpovědí ředitele závodu a následně dle těchto odpovědí vyhodnoceny klíčové kompetence manažera.

Tabulka 8: Požadovaná úroveň kompetencí – ME manažer

KOMPETENCE	
Měkké kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Efektivní komunikace a prezentace	4
Kooperace (spolupráce)	4
Kreativita	3
Flexibilita	4

Uspokojování klientských potřeb	4
Samostatnost	4
Výkonnost	3
Podnikavost	3
Celoživotní učení	5
Objevování a orientace v informacích	4
Řešení problémů	3
Plánování a organizace práce	3
Zvládání zátěže	5
Vedení lidí (leadership)	4
Získávání ostatních	4
Obecné odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-3)
Právní povědomí	2
Ekonomické povědomí	2
Jazyková způsobilost v češtině	3
Počítačová způsobilost	3
Numerická způsobilost	3
Specifické odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)	3
Strategické řízení	4
Řízení lidských zdrojů, personalistika	3
Projektové řízení	5
Řízení kvality	4
Risk management	3
Správa a údržba majetku	3
Marketing, PR	3
Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)	2

Zdroj: Vlastní práce

Klíčové kompetence

Od ME manažera jsou z měkkých kompetencí nejvíce požadovány tyto dvojice: *celoživotní učení* a *zvládání zátěže*. Dále pak z obecných odborných kompetencí jsou to: *jazyková způsobilost v češtině*, *počítačová způsobilost* a *numerická způsobilost*. Z oblasti specifických odborných kompetencí je od tohoto manažera nejvyšší úroveň požadována u *projektového řízení*.

Analýza vybraných kompetencí

K analýze skutečné úrovně kompetencí a úrovně dle podřízených byly vybrány 3 nejdůležitější z klíčových kompetencí pro profesi tohoto manažera, a to: *projektové řízení*, *zvládání zátěže* a *celoživotní učení*. Analýza těchto kompetencí byla provedena na základě dotazníku uvedeného v příloze č. 6 a v příloze č. 7.

Tabulka 9: Kompetence ME manažera

Kompetence	Projektové řízení	Zvládání zátěže	Celoživotní učení
Požadovaná úroveň	5	5	5
Skutečná úroveň	5	3	3
Úroveň dle podřízených	5	4	5
Stav kompetence	Žádoucí	Nežádoucí	Nežádoucí

Zdroj: Vlastní práce

1) Projektové řízení – Schopnost přistupovat k aktivitám organizace jako k individuálním projektům, tj. rozplánovat činnosti organizace do jednotlivých akcí a ty pak realizovat s ohledem na termíny, náklady, kvalitu a dosažení cílů. (Brabenec, 2012)

Ředitel závodu požaduje, aby ME manažer dosahoval u kompetence projektového řízení expertní úrovně. Měl by mít rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti projektování a také je umět aplikovat v praxi. Této úrovně manažer ve skutečnosti dosahuje, tudíž stav jeho kompetence je žádoucí. Dle hodnocení svých podřízených je stav jeho kompetence také na expertní úrovni.

2) Zvládání zátěže – Přípravenost a schopnost vypořádat se se stresovou zátěží, s překážkami, neúspěchy a frustrací. (Brabenec, 2012)

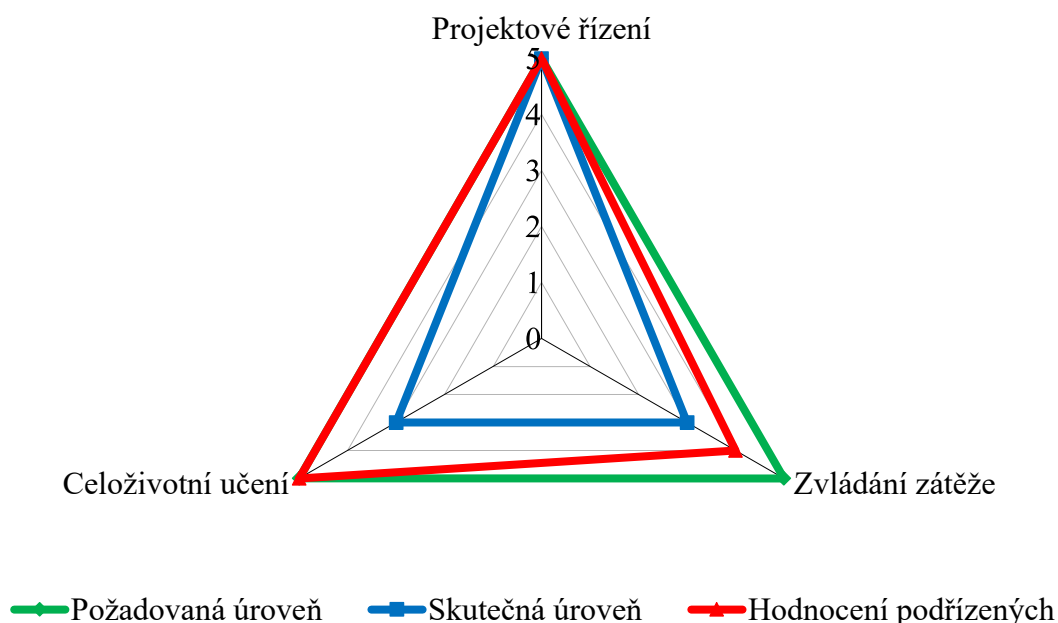
Rovněž u této kompetence je požadavkem nejvyšší, tedy expertní úroveň. V tomto případě ji ale manažer již nedosahuje. Z výše uvedené tabulky č. 9 je patrné, že jeho skutečná úroveň je o 2 stupně nižší, nežli je požadováno. Jedná se o průměrnou úroveň, která je v podniku brána jako nežádoucí. Podřízení hodnotí stav kompetence manažera pozitivněji o 1 stupeň, než je skutečnost.

3) Celoživotní učení – Ochota a schopnost přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých i dlouhodobých vzdělávacích programů. (Brabenec, 2012)

I u této kompetence je požadováno, aby manažer dosahoval expertní úrovně. Této úrovně ve skutečnosti opět nedosahuje, jeho skutečná úroveň je stejně tak jako u předchozí kompetence na úrovni 3, což je o 2 stupně méně, než je požadavek, a tudíž je stav jeho kompetence nežádoucí. Podřízení mají na stav manažerovi kompetence jiný názor, a domnívají se, že jeho úroveň je shodná s požadovanou.

Celkový přehled

Graf 5: Kompetence ME manažera



Zdroj: Vlastní práce

Z výše vyhotoveného grafu č. 5 je zřejmé, že u všech kompetencí je požadována nejvyšší úroveň, a to 5. Této úrovni manažer ve skutečnosti dosahuje pouze u jedné z analyzovaných kompetencí, a to u projektového řízení. Tuto kompetenci takto hodnotí i podřízení manažera. U dalších dvou zkoumaných kompetencí je jeho skutečná úroveň 3, což je dle ředitele závodu nežádoucí stav. Podřízení vnímají stav těchto kompetencí manažera lépe. Kompetenci zvládání zátěže přisuzují o stupeň vyšší úroveň, nežli je skutečná, a kompetenci celoživotní učení dokonce o 2 stupně vyšší.

4.2.4 Personální manažer

Pracovní náplň

- Asistence manažerovi závodu při řízení personálních otázek v souladu s obchodními cíli.
- Zavádění efektivní a integrované strategie při obsazování pracovních míst, nábor, zavedení, školení, kariérní management atd.
- Koordinace efektivních náborových procesů a obsazování pracovních míst.
- Zajišťování efektivních mzdových a administrativních procesů.

- Zajišťování pracovních podmínek v souladu s BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a OŽP (Ochrana životního prostředí).
- Správa pracovních vztahů.
- Provádění personální politiky a procesů uvnitř pracoviště, včetně zplnomocnění zaměstnanců, kteří jsou součástí Faurecia Excellence Systém.
- Koučování a podporování ostatních manažerů/nadřízených v oblasti lidských zdrojů.
- Informování oddělení o důležitých personálních informacích.
- Úlohou personálního manažera je realizace personální politiky a jejích nástrojů, a poskytovat podporu managementu v oblasti řízení lidských zdrojů po všech stránkách.

(Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Požadované kompetence

Požadavky na kompetence personálního manažera byly zjišťovány prostřednictvím dotazníku uvedeného v příloze č. 1. Tyto požadavky byly stanoveny na základě odpovědí ředitele závodu Faurecia Components Písek a následně dle těchto odpovědí vyhodnoceny klíčové kompetence tohoto manažera.

Tabulka 10: Požadovaná úroveň kompetencí – Personální manažer

KOMPETENCE	
Měkké kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Efektivní komunikace a prezentace	3
Kooperace (spolupráce)	5
Kreativita	3
Flexibilita	3
Uspokojování klientských potřeb	4
Samostatnost	5
Výkonnost	4
Podnikavost	2
Celoživotní učení	4
Objevování a orientace v informacích	4
Řešení problémů	4
Plánování a organizace práce	4
Zvládání zátěže	3
Vedení lidí (leadership)	4
Získávání ostatních	5
Obecné odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-3)
Právní povědomí	3
Ekonomické povědomí	2
Jazyková způsobilost v češtině	3
Počítačová způsobilost	2

Numerická způsobilost	2
Specifické odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)	3
Strategické řízení	3
Řízení lidských zdrojů, personalistika	5
Projektové řízení	4
Řízení kvality	2
Risk management	3
Správa a údržba majetku	3
Marketing, PR	4
Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)	3

Zdroj: Vlastní práce

Klíčové kompetence

Od personálního manažera je v podniku požadována největší rozvinutost těchto měkkých kompetencí: *kooperace (spolupráce), samostatnost a získávání ostatních*. Z obecných odborných kompetencí jsou to potom *právní povědomí a jazyková způsobilost v češtině*. Co se týká specifických odborných kompetencí, je největší požadavek kladen na *řízení lidských zdrojů, personalistiku*.

Analýza vybraných kompetencí

K analýze skutečné úrovně kompetencí a úrovně dle podřízených byly vybrány 3 nejdůležitější z klíčových kompetencí pro profesi tohoto manažera, a to: *řízení lidských zdrojů, personalistika; získávání ostatních a právní povědomí*. Analýza těchto kompetencí byla provedena na základě dotazníku uvedeného v příloze č. 8 a v příloze č. 9.

Tabulka 11: Kompetence personálního manažera

Kompetence	Řízení lidských zdrojů, personalistika	Získávání ostatních	Právní povědomí
Požadovaná úroveň	5	5	3
Skutečná úroveň	3	3	2
Úroveň dle podřízených	3	2	2
Stav kompetence	Nežádoucí	Nežádoucí	Tolerovaná

Zdroj: Vlastní práce

1) **Řízení lidských zdrojů, personalistika** – Jedná se o znalost klíčových procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, jakými jsou: strategické plánování, výběr zaměstnanců, jejich hodnocení a vzdělávání, znalost příslušné legislativy a schopnost vykonávat ope-

rativní personální agendu (smlouvy, platové třídy, mzdové výměry, výpovědi, docházka, dovolená apod.). (Brabenec, 2012)

Od personálního manažera je požadováno, aby dosahoval nejvyšší, tedy expertní úrovně. Měl by mít rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti personalistiky a umět je aplikovat v praxi. Avšak této požadované úrovně nedosahuje, jeho skutečná úroveň je o 2 stupně nižší, jedná se o průměrnou úroveň, která sice postačuje k dobrému pracovnímu výkonu, nicméně v podniku průměr není žádoucí. Podřízení posuzující stav manažerovi kompetence se shodují se skutečnou úrovní manažera, domnívají se tedy, že manažer má pouze průměrnou úroveň této kompetence.

2) Získávání ostatních – Schopnost a záměr přesvědčovat, ovlivňovat, usměrňovat a zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro realizaci potřebných aktivit nebo je významně ovlivnit. (Brabenec, 2012)

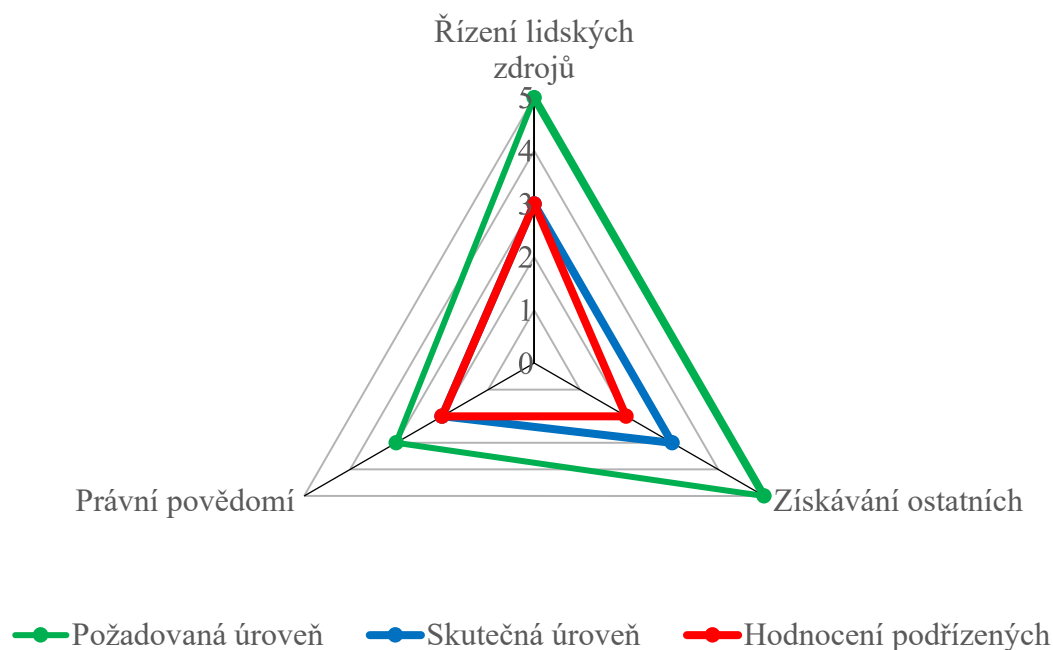
Stejně tak, jako u předchozí kompetence, požaduje ředitel závodu od manažera, aby byl expertem i v oblasti získávání ostatních. Tento požadavek personální manažer opět nesplňuje. Jeho skutečná úroveň je průměrná, tedy nežádoucí. Podřízení manažera hodnotí stav jeho kompetence ještě negativněji, dokonce o celé 3 stupně nižší, než je stav požadovaný. Dle podřízených je úroveň manažera v oblasti získávání ostatních podprůměrná. Podle nich má manažer pouze základní znalosti o dané oblasti, a jen některé dokáže aplikovat v praxi.

3) Právní povědomí – Přehled o právech a povinnostech, orientace v právním systému, přehled o možnostech, kam se obrátit o pomoc. (Brabenec, 2012)

Co se týká kompetence právního povědomí, požaduje ředitel závodu nejvyšší úroveň. Jelikož se jedná o obecnou odbornou kompetenci, nikoliv o měkkou kompetenci či specifickou odbornou kompetenci, je nejvyšší možná úroveň 3. Tento požadavek manažer nesplňuje, nicméně jeho skutečná úroveň je pouze o stupeň nižší, než je požadováno, a tak je tento stav tolerován. Jedná se o běžnou úroveň. Jako běžnou ji hodnotí i manažerovi podřízení.

Celkový přehled

Graf 6: Kompetence personálního manažera



Zdroj: Vlastní práce

Z výše uvedeného grafu č. 6 je patrné, že personální manažer nedosahuje požadované úrovně ani u jedné ze zkoumaných kompetencí. Co se týká kompetence právního povědomí, je jeho skutečná úroveň jen o stupeň nižší nežli požadovaná, tudíž je stále tolerovaná. Nicméně u kompetence řízení lidských zdrojů a kompetence získávání ostatních je skutečná úroveň manažera o celé dva stupně nižší, čili se jedná již o úroveň nežádoucí, a proto budou v závěru práce navržena možná doporučení na rozvoj těchto dvou kompetencí. Hodnocení podřízených se shoduje se skutečnou úrovní u dvou kompetencí manažera, a to u řízení lidských zdrojů a u kompetence právního povědomí. Co se týká kompetence získávání ostatních, podřízení přiřkli personálnímu manažerovi ještě o stupeň nižší úroveň, než je jeho skutečná.

4.2.5 UAP 2 (výrobní) manažer

Pracovní náplň

- Řízení projektů a výroby.
- Koordinace všech aktivit týkajících se výroby, přijímání materiálu, zpracování výroby, zásobování, údržby a technologií, tak aby bylo dosaženo takového množství a kvality vyráběných objemů, při kterých jsou splněny cíle závodu a požadavky zákazníka.

- Pravidelná kontrola a koordinace dosažení požadované kvality a S/R (bezpečnostních a právních) standardů.
 - Správa rozpočtu UAP (samostatná výrobní jednotka) a všech příslušných nákladů, zaměření se na snižování nákladů a efektivnost.
 - Zajišťování, že budou příslušné normy dodržovány a že bude prováděna údržba a případné opravy.
 - Zajištění nepřetržité výroby a souladu s ostatními odděleními.
- (Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Požadované kompetence

Požadované úrovně kompetencí UAP 2 manažera byly zjišťovány prostřednictvím dotazníku uvedeného v příloze č. 1. Tyto požadavky byly stanoveny na základě odpovědí ředitele závodu a následně dle těchto odpovědí vyhodnoceny klíčové kompetence manažera.

Tabulka 12: Požadovaná úroveň kompetencí – UAP 2 manažer

KOMPETENCE	
Měkké kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Efektivní komunikace a prezentace	3
Kooperace (spolupráce)	2
Kreativita	3
Flexibilita	4
Uspokojování klientských potřeb	4
Samostatnost	5
Výkonnost	4
Podnikavost	3
Celoživotní učení	3
Objevování a orientace v informacích	4
Řešení problémů	4
Plánování a organizace práce	5
Zvládání zátěže	5
Vedení lidí (leadership)	4
Získávání ostatních	2
Obecné odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-3)
Právní povědomí	2
Ekonomické povědomí	2
Jazyková způsobilost v češtině	3
Počítačová způsobilost	3
Numerická způsobilost	3
Specifické odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)	3
Strategické řízení	4
Řízení lidských zdrojů, personalistika	4

Projektové řízení	3
Řízení kvality	4
Risk management	4
Správa a údržba majetku	4
Marketing, PR	3
Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)	3

Zdroj: Vlastní práce

Klíčové kompetence

Na manažera výroby UAP 2 jsou největší požadavky kladeny u měkkých kompetencích, jakými jsou: *samostatnost, plánování a organizace práce a zvládání zátěže*. Největší požadavky v oblasti obecných odborných kompetencí jsou stanoveny u: *jazykové způsobilosti v češtině, počítačové způsobilosti a numerické způsobilosti*. Co se týká specifických odborných kompetencích, nebyla v žádném případě ředitelem závodu zvolena nejvyšší požadovaná úroveň. Nicméně nejvyšší nároky v této oblasti kompetencí jsou kladeny na: *strategické řízení, řízení lidských zdrojů a personalistiku, řízení kvality, risk management* a na *správu a údržbu majetku*. Avšak tyto kompetence již neleže přímo považovat za klíčové k dané pozici.

Analýza vybraných kompetencí

K analýze skutečné úrovně kompetencí a úrovně dle podřízených byly vybrány 3 nejdůležitější z klíčových kompetencí pro profesi tohoto manažera, a to: *plánování a organizace práce, samostatnost a zvládání zátěže*. Analýza těchto kompetencí byla provedena na základě dotazníku uvedeného v příloze č. 10 a v příloze č. 11.

Tabulka 13: Kompetence UAP 2 manažera

Kompetence	Plánování a organizace práce	Samostatnost	Zvládání zátěže
Požadovaná úroveň	5	5	5
Skutečná úroveň	4	4	4
Úroveň dle podřízených	4	4	4
Stav kompetence	Tolerovaná	Tolerovaná	Tolerovaná

Zdroj: Vlastní práce

1) Plánování a organizace práce – Dovednost objektivně a systematicky plánovat a organizovat práci svojí i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prostředkům, prioritám, zdrojům a také k času. (Brabenec, 2012)

Požadavkem ředitele závodu je, aby UAP 2 manažer byl expertem v oblasti plánování a organizace práce. Skutečná úroveň manažerovi kompetence je o stupeň nižší, nežli požadovaná. Jeho úroveň sice není expertní, ale je optimální a odpovídá zkušenému pracovníkovi, který má velmi dobré teoretické znalosti v dané oblasti, a vysoce specializované praktické dovednosti. Tudíž je tato úroveň stále tolerovaná. Stejně tak i podřízení hodnotí stav manažerovi kompetence jako optimální, u něhož není nutná potřeba k rozvoji.

2) Samostatnost – Schopnost soustředěně, vědomě a vytrvale pracovat na svém úkolu bez potřeby vedení a kontroly ze strany druhých. (Brabenec, 2012)

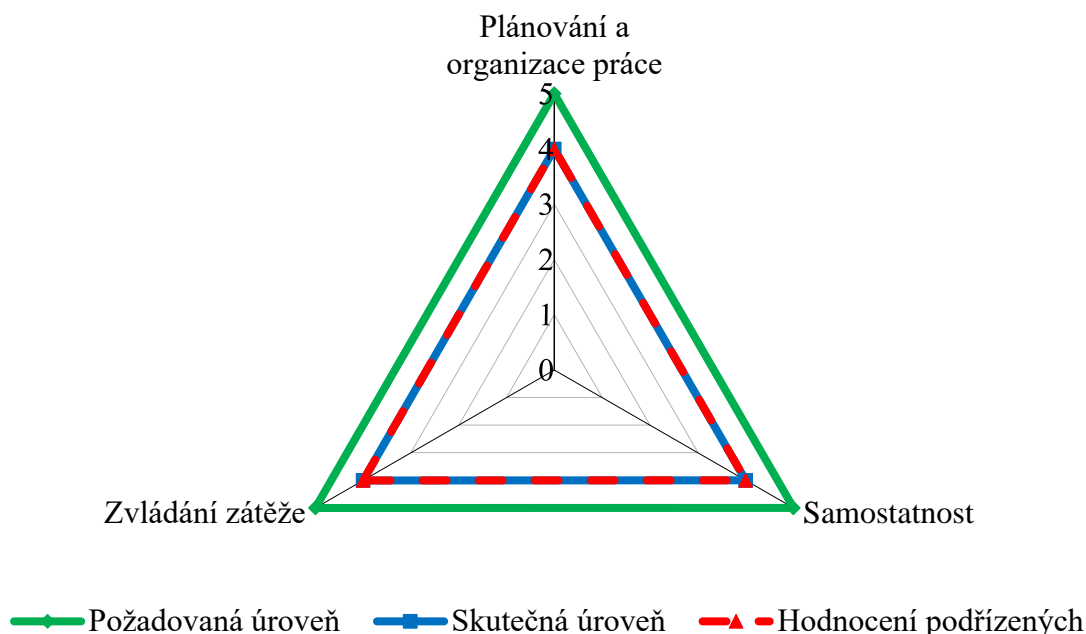
Obdobně jako u předchozí kompetence, tak i u kompetence samostatnosti, je požadována expertní úroveň. Skutečný stav kompetence odpovídá optimální úrovni, což je o stupeň nižší, nežli je požadováno, nicméně tento stav je tolerovaný. Dle dotazovaných podřízených UAP 2 manažera je stav jeho kompetence taktéž optimální.

3) Zvládání zátěže – Připravenost a schopnost vypořádat se se stresovou zátěží, s překážkami, neúspěchy a frustrací. (Brabenec, 2012)

Od manažera je požadována nejvyšší úroveň, tedy 5, v oblasti zvládání zátěže. Jeho skutečná úroveň je opět lehce nižší, než je požadavek. Ve skutečnosti nedosahuje expertní úrovně, ale optimální, která je však tolerovaná. Podřízení hodnotí stav kompetence manažera také jako optimální.

Celkový přehled

Graf 7: Kompetence UAP 2 manažera



Zdroj: Vlastní práce

Z výše zobrazeného grafu č. 7 je zřejmé, že požadavkem ředitele závodu je, u všech třech analyzovaných kompetencí, nejvyšší možná úroveň. Tento požadavek UAP 2 manažer ani u jedné z kompetencí nesplňuje, avšak jeho skutečná úroveň je u všech kompetencí pouze o stupeň nižší, než je požadavek, tudíž je stav jeho kompetencí tolerovaný, bez nutnosti změn. Podřízení zhodnotili stav manažerových kompetencí na stejnou úroveň jako je ta skutečná.

4.2.6 UAP 4 (výrobní) manažer

Pracovní náplň

- Řízení projektů a výroby.
- Koordinace všech aktivit týkajících se výroby, přijímání materiálu, zpracování výroby, zásobování, údržby a technologií, tak aby bylo dosaženo takového množství a kvality vyráběných objemů, při kterých jsou splněny cíle závodu a požadavky zákazníka.
- Pravidelná kontrola a koordinace dosažení požadované kvality a S/R (bezpečnostních a právních) standardů.
- Správa rozpočtu UAP (samostatná výrobní jednotka) a všech příslušných nákladů, zaměření se na snižování nákladů a efektivnost.

- Zajišťování, že budou příslušné normy dodržovány a že bude prováděna údržba a případné opravy.
- Zajištění nepřetržité výroby a souladu s ostatními odděleními.
(Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Požadované kompetence

Požadované úrovně kompetencí UAP 4 manažera byly zjišťovány prostřednictvím dotazníku uvedeného v příloze č. 1. Tyto požadavky byly stanoveny na základě odpovědí ředitele závodu a následně dle těchto odpovědí vyhodnoceny klíčové kompetence tohoto manažera.

Tabulka 14: Požadovaná úroveň kompetencí – UAP 4 manažer

KOMPETENCE	
Měkké kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Efektivní komunikace a prezentace	3
Kooperace (spolupráce)	5
Kreativita	4
Flexibilita	5
Uspokojování klientských potřeb	5
Samostatnost	4
Výkonnost	5
Podnikavost	3
Celoživotní učení	5
Objevování a orientace v informacích	4
Řešení problémů	5
Plánování a organizace práce	3
Zvládání zátěže	4
Vedení lidí (leadership)	3
Získávání ostatních	5
Obecné odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-3)
Právní povědomí	2
Ekonomické povědomí	2
Jazyková způsobilost v češtině	3
Počítačová způsobilost	2
Numerická způsobilost	2
Specifické odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)	2
Strategické řízení	2
Řízení lidských zdrojů, personalistika	3
Projektové řízení	2
Řízení kvality	3
Risk management	4
Správa a údržba majetku	2
Marketing, PR	2

Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)	2
---	---

Zdroj: Vlastní práce

Klíčové kompetence

V oblasti měkkých kompetencí stanovil ředitel závodu na manažera výroby UAP 4 nejvyšší požadavky v několika kompetencích, a to: *kooperace (spolupráce), flexibilita, uspokojování klientských potřeb, výkonnost, celoživotní učení, řešení problémů a získávání ostatních*. Z obecných odborných kompetencí je nejvíce požadována akorát *jazyková způsobilost v češtině*. V oblasti specifických odborných kompetencí, nebyla v žádném případě ředitelem závodu zvolena nejvyšší požadovaná úroveň. Avšak nejvyšší nároky v této oblasti kompetencí jsou kladeny na *risk management*.

Analýza vybraných kompetencí

K analyzování skutečné úrovně kompetencí a úrovně dle podřízených byly vybrány 3 nejdůležitější z klíčových kompetencí pro profesi tohoto manažera, a to: *řešení problémů, kooperace (spolupráce) a výkonnost*. Analýza těchto kompetencí byla provedena na základě dotazníku uvedeného v příloze č. 12 a v příloze č. 13.

Tabulka 15: Kompetence UAP 4 manažera

Kompetence	Řešení problémů	Kooperace	Výkonnost
Požadovaná úroveň	5	5	5
Skutečná úroveň	3	4	5
Úroveň dle podřízených	4	4	4
Stav kompetence	Nežádoucí	Tolerovaná	Žádoucí

Zdroj: Vlastní práce

1) **Řešení problémů** – Jedná se o schopnost problém včas rozpoznat, správně ho pojmenovat a posoudit ho, na problém se podívat z různých úhlů, vybrat správnou cestu, svůj záměr také realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek. (Brabenec, 2012)

Od UAP 4 manažera je požadováno, aby úroveň jeho kompetence byla na nejvyšší úrovni, tudíž by měl být expertem v řešení problémů. Tento požadavek nesplňuje, podle testování je jeho skutečná úroveň o celé 2 stupně nižší, než je požadováno. Jelikož je jeho úroveň pouze průměrná, není takovýto stav v podniku žádoucí, a je potřeba rozvoje této kompetence. Podřízení stav jeho kompetence zhodnotili o stupeň pozitivněji, jako optimální úroveň bez nutnosti změn.

2) **Kooperace (spolupráce)** – Schopnost a připravenost aktivně a zodpovědně se podílet na skupinové práci. Jedná se o opak nezdravé soutěživosti, stejně tak jako o opak preference pracovat samostatně. (Brabenec, 2012)

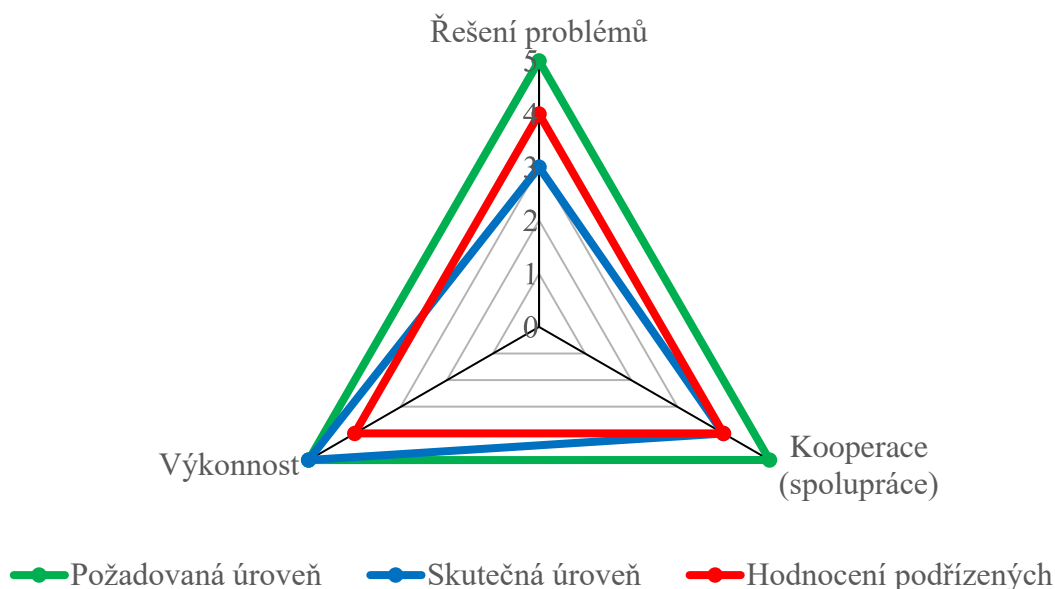
Co se týká kompetence kooperace, požaduje ředitel závodu opět od UAP 4 manažera expertní úroveň. Avšak manažerova skutečná úroveň je o stupeň nižší, jedná se o úroveň optimální, odpovídající zkušenému pracovníkovi, tudíž je ředitelem ještě tolerována. Dle dotazovaných podřízených je stav manažerovi kompetence taktéž optimální.

3) **Výkonnost** – Ochota a schopnost podávat nadstandardní pracovní výkon (ve srovnání s ostatními spolupracovníky nebo pracovními normami). (Brabenec, 2012)

Ředitel závodu požaduje, aby výkonnost UAP 4 manažera byla na nejvyšší úrovni. Tento požadavek manažer splňuje. Nicméně podřízení hodnotí stav jeho kompetence o stupeň nižší.

Celkový přehled

Graf 8: Kompetence UAP 4 manažera



Zdroj: Vlastní práce

Od UAP 4 manažera je požadován nejvyšší stupeň rozvinutosti všech 3 analyzovaných kompetencí. Jak je vidno ve výše zobrazeném grafu č. 8, tento požadavek manažer splňuje pouze u jedné z kompetencí, a to u výkonnosti. U kompetence kooperace je úroveň rozvinutosti o stupeň nižší, nežli je požadováno, nicméně tento stav kompe-

tence je v podniku tolerován. O toleranci již nelze hovořit, co se týče nesplnění požadavků, u kompetence řešení problémů, jelikož se skutečná úroveň liší od té požadované o celé dva stupně. Hodnocení podřízených manažera je ve všech třech analyzovaných kompetencích shodné, a to tak, že je vždy o stupeň nižší, než je požadavek ředitele závodu.

4.2.7 PC&L (výrobně-logistický) manažer

Pracovní náplň

- Plánování, organizování a řízení logistických činností a cílů.
 - Odpovědnost za včasné a efektivní přesunutí a distribuci všech materiálů.
 - Zajištění souladu mezi požadavky provozu a dostupnými zdroji.
 - Zajišťování zásob organizace, optimalizace rezerv a skladové evidence.
 - Odpovědnost za příslušné obchody, nákupy, připravenost a dopravení celní dokumentace v souladu s principy společnosti a s platnou legislativou.
 - Realizování opatření ke zlepšení logistiky v souladu s ostatními funkcemi závodu (jakost, účinnost výrobního systému, ...).
 - Správa rozpočtu logistického oddělení a všech příslušných nákladů, zaměření se na snižování nákladů a efektivnost.
 - Předkládání ekonomicky proveditelných návrhů na místech, kde může být zapotřebí zlepšení.
 - Zajistit spokojenost zákazníků.
 - Předvídaní požadavků zákazníků, udržování dobrých vztahů se zákazníky.
 - Řízení logistiky při zahajování nových programů v rámci závodu.
 - Sledování logistických procesů.
 - Dohlížení nad každodenními činnostmi.
 - Příprava a návrh PIC (výrobní plán na měsíce dopředu) výkonnému výboru závodu.
 - Zajištění odpovědnosti za PDP (výrobní plán na několik týdnů dopředu) s UAP manažery.
 - Zlepšování výkonnosti a vztahů s dodavateli a logistickými partnery.
 - Organizování zlepšovacích projektů, hodnocení a vydávání zpráv o výkonnosti těchto projektů.
 - Podílení se na rozvoji divize PC&L (řízení výroby a logistiky).
- (Interní dokumenty Faurecia Components Písek, s.r.o., 2016)

Požadované kompetence

Požadované úrovně kompetencí PC&L manažera byly zjišťovány prostřednictvím dotazníku uvedeného v příloze č. 1. Tyto požadavky byly stanoveny na základě odpovědí ředitele závodu a následně dle těchto odpovědí vyhodnoceny klíčové kompetence manažera.

Tabulka 16: Požadovaná úroveň kompetencí – PC&L manažer

KOMPETENCE	
Měkké kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Efektivní komunikace a prezentace	3
Kooperace (spolupráce)	3
Kreativita	4
Flexibilita	5
Uspokojování klientských potřeb	3
Samostatnost	4
Výkonnost	4
Podnikavost	3
Celoživotní učení	5
Objevování a orientace v informacích	5
Řešení problémů	4
Plánování a organizace práce	3
Zvládání zátěže	5
Vedení lidí (leadership)	3
Získávání ostatních	3
Obecné odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-3)
Právní povědomí	2
Ekonomické povědomí	2
Jazyková způsobilost v češtině	1-2 (Slovák)
Počítačová způsobilost	3
Numerická způsobilost	3
Specifické odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)	3
Strategické řízení	3
Řízení lidských zdrojů, personalistika	3
Projektové řízení	3
Řízení kvality	2
Risk management	4
Správa a údržba majetku	4
Marketing, PR	4
Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)	3

Zdroj: Vlastní práce

Klíčové kompetence

Jako klíčové měkké kompetence jsou u PC&L manažera stanoveny ředitelem závodu tyto čtyři kompetence: *flexibilita, celoživotní učení, objevování a orientace v informacích a zvládání zátěže*. Z obecných odborných kompetencí jsou největší nároky kladeny u tohoto manažera na: *počítačovou způsobilost a numerickou způsobilost*. Co se týká specifických odborných kompetencí, nebyla v žádném případě ředitelem závodu zvolena nejvyšší požadovaná úroveň. Nicméně nejvyšší nároky v této oblasti kompetencí jsou kladeny na: *risk management, správu a údržbu majetku a marketing, PR*.

Analýza vybraných kompetencí

K analyzování skutečné úrovně kompetencí a úrovně dle podřízených byly vybrány 3 nejdůležitější z klíčových kompetencí pro profesi tohoto manažera, a to: *zvládání zátěže, flexibilita a objevování a orientace v informacích*. Analýza těchto kompetencí byla provedena na základě dotazníku uvedeného v příloze č. 14 a v příloze č. 15.

Tabulka 17: Kompetence PC&L manažera

Kompetence	Zvládání zátěže	Flexibilita	Objevování a orientace v informacích
Požadovaná úroveň	5	5	5
Skutečná úroveň	4	4	4
Úroveň dle podřízených	4	4	5
Stav kompetence	Tolerovaná	Tolerovaná	Tolerovaná

Zdroj: Vlastní práce

1) Zvládání zátěže – Přípravenost a schopnost vypořádat se se stresovou zátěží, s překážkami, neúspěchy a frustrací. (Brabenec, 2012)

Požadavkem ředitele závodu je, aby PC&L manažer měl nejvyšší stupeň rozvinutosti kompetence, měl by tedy být expertem ve zvládání zátěže. Ve skutečnosti má manažer o stupeň nižší úroveň, která odpovídá zkušenému pracovníkovi, jedná se o optimální úroveň, která je ředitelem závodu tolerována. Dle dotazovaných podřízených je úroveň manažera, co se týče kompetence zvládání zátěže, také optimální.

2) Flexibilita – Pružnost a operativnost v chování, myšlení a přístupech k úkolům a situacím, které jsou denně stavěny před jednotlivce. Jedná se o schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových a měnících se situacích. (Brabenec, 2012)

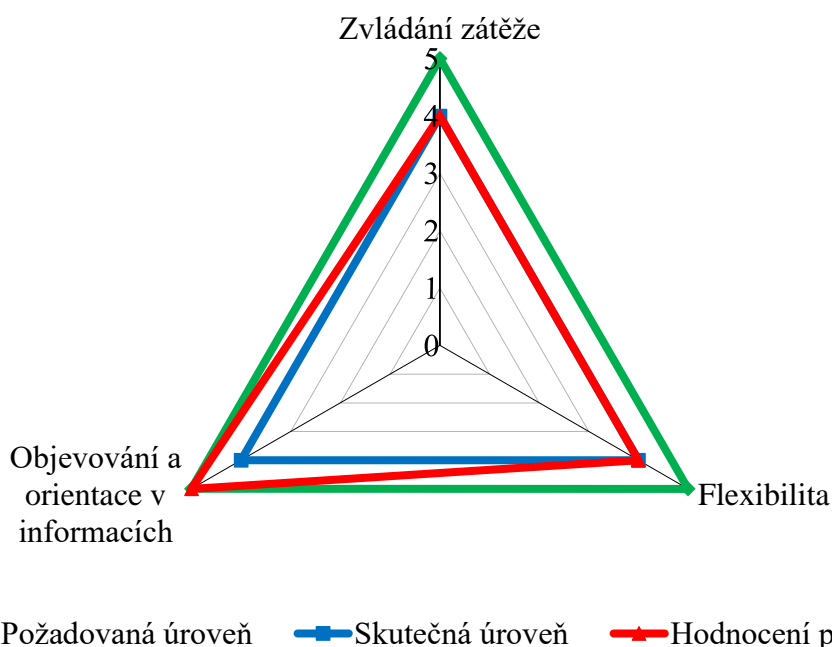
Stejně tak jako u předchozí kompetence, tak i u kompetence flexibility, je požadováno, aby měl manažer nejvyšší úroveň, tedy úroveň 5. Od splnění požadavku dělí manažera pouze jeden stupeň, tudíž jde o podnikem tolerovaný stav. Stejně tak i podřízení se domnívají, že úroveň rozvinutosti manažerovi kompetence je o stupeň nižší, než je vyžadováno.

3) Objevování a orientace v informacích – Schopnost najít, vyhledat, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s nedostatečnými nebo povrchními informacemi. (Brabenec, 2012)

Co se týká této kompetence, je od manažera vyžadováno, aby ji měl co nejvíce rozvinutou, tedy aby byl expertem v dané oblasti. Skutečná úroveň se od požadované liší pouze o jeden stupeň, tudíž je ředitelem závodu ještě tolerována. Nicméně manažerovi podřízení jsou takového názoru, že jejich nadřízený dokonce požadovanou úroveň splňuje.

Celkový přehled

Graf 9: Kompetence PC&L manažera



Zdroj: Vlastní práce

U všech 3 analyzovaných kompetencí je od PC&L manažera vyžadována nejvyšší úroveň. Z výše vyhotoveného grafu č. 9 je zřejmé, že manažer tento požadavek

ani u jedné z kompetencí nesplňuje, nicméně jeho skutečná úroveň je ve všech případech pouze o stupeň nižší, než je požadováno, tudíž je stav všech jeho kompetencí podnikem tolerován, bez nutnosti zásadních změn. Podle podřízených splňuje manažer požadavek pouze u kompetence objevování a orientace v informacích. U zbylých dvou kompetencí požadavek nesplňuje o jeden stupeň.

4.3 Testování závislosti dat

Tabulka 18: Výchozí hodnoty pro testování

Manažer	Kompetence	Skuteč- ná úro- veň	Úroveň dle pod- řízených	Test úrovně	Test apliko- vaných znalostí
Manažer firemní- ho controllingu	Ekonomické a finanční řízení a controlling	3,85	4,7	3,7	4
	Samostatnost	3,3	4,6	3,1	3,5
	Řešení problémů	4,05	4,6	4,1	4
Manažer kvality	Řízení kvality	3,85	4,1	4,7	3
	Uspokojování klient- ských potřeb	4,6	3,45	4,7	4,5
	Efektivní komunikace a prezentace	3,4	4,2	4,3	2,5
ME manažer	Projektové řízení	4,55	4,55	4,1	5
	Zvládání zátěže	2,9	4,35	2,8	3
	Celoživotní učení	2,65	4,55	3,8	1,5
Personální manažer	Řízení lidských zdrojů	2,9	2,9	2,8	3
	Získávání ostatních	2,7	2,4	2,4	3
	Právní povědomí	2,35	1,665	1,7	3
UAP 2 manažer	Plánování a organizace práce	3,65	4,05	3,3	4
	Zvládání zátěže	3,55	4,0	3,1	4
	Samostatnost	3,5	4,15	3,5	3,5
UAP 4 manažer	Řešení problémů	3,35	4,3	3,7	3
	Výkonnost	4,55	3,85	4,6	4,5
	Spolupráce (kooperace)	3,55	4,4	4,1	3
PC&L manažer	Zvládání zátěže	3,65	3,75	3,3	4
	Flexibilita	3,65	4,0	4,3	3
	Objevování a orientace v informacích	4,1	4,5	4,2	4

Zdroj: Vlastní práce

4.3.1 Vztah mezi skutečnou úrovní a úrovní dle podřízených

Volba metody testování korelace dat

Většina statistických metod předpokládá, že základní soubor má normální rozdělení dat. Nicméně není-li tento předpoklad splněn, nelze některé metody použít. K určení toho, zda lze rozdělení považovat za normální, slouží testy normality. Ke své práci jsem využila Shapiro-Wilkův test normality, který jsem uskutečnila v programu R i386 3.2.3. Byl proveden test normality obou souborů dat (skutečné úrovně i úrovně dle podřízených). Z tohoto testu bylo zjištěno, že 1. soubor dat (skutečné úrovně) splňuje podmínku normality, nicméně 2. soubor dat (úrovně dle podřízených) tuto podmínku

již nesplňuje. Nejčastěji se pro měření závislosti využívá Pearsonův korelační koeficient, avšak jeho podmínkou je již zmiňované normální rozdělení dat, tudíž ho v tomto případě nelze použít. Využila jsem tedy jiný koeficient korelace a to Spearmanův korelační koeficient, který je vhodný použít v případě, že data nepocházejí z normálního rozdělení.

Testování korelace dat

Hypotézy:

H_0 = Skutečná úroveň manažera a úroveň dle hodnocení podřízených na sobě nezávisí.

H_A = Skutečná úroveň manažera a úroveň dle hodnocení podřízených na sobě závisí.

Následnou analýzou v programu Statistica V12 byly zjištěny hodnoty uvedené v níže zobrazené tabulce č. 19.

Tabulka 19: Korelační matice – skutečná úroveň a úroveň dle podřízených

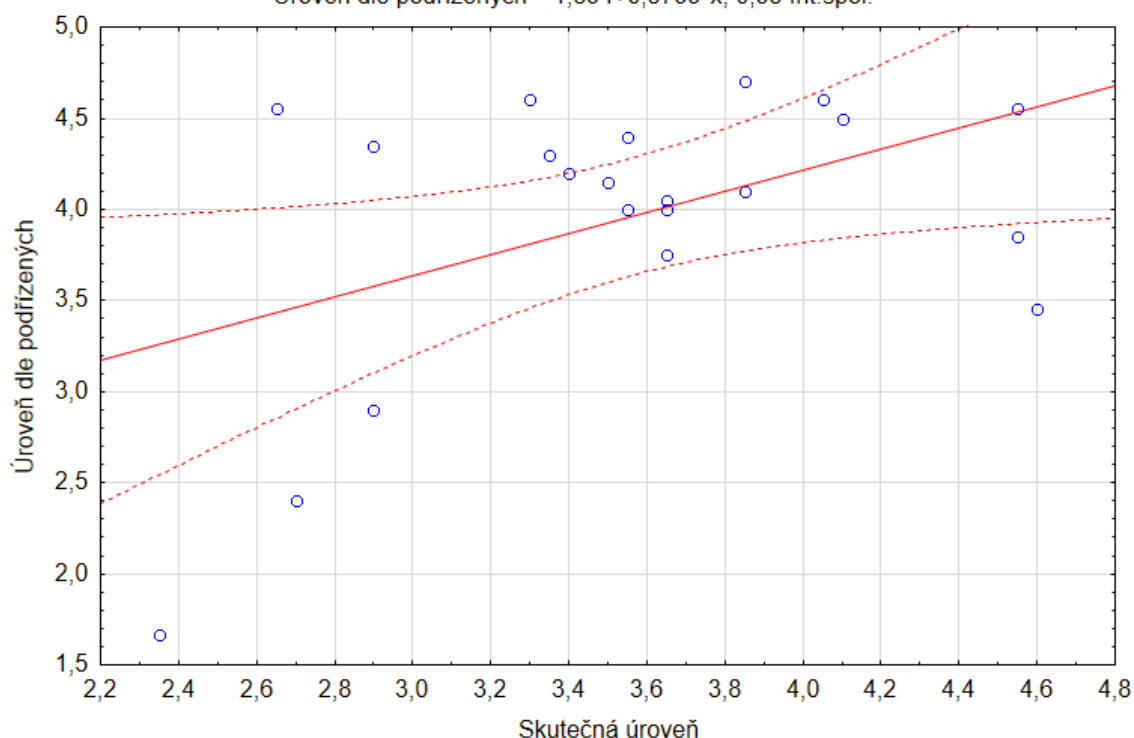
Spearmanův korelační koeficient r_{sp}	0,1805
Hladina významnosti α	0,05
Počet korelačních dvojic n	21
Kritická hodnota spearmanova korelačního koeficientu $r_{sp}(0,05;21)$	0,370
Hodnota testového kritéria	0,7999
P-value	0,4336

Zdroj: Vlastní práce

Jelikož je Spearmanův korelační koeficient r_{sp} menší než kritické hodnota Spearmanova korelačního koeficientu $r_{sp}(0,05;21)$ jedná se o statisticky nevýznamný Spearmanův korelační koeficient na hladině významnosti α . Znamená to tedy, že vzájemná korelace skutečné úrovně manažerů a úrovně dle hodnocení podřízených nebyla prokázána. Toto potvrzuje také p-value jenž je větší než hladina významnosti α . Nelze tedy zamítnout H_0 , předpokládáme, že platí. Skutečná úroveň manažerů a úroveň dle podřízených na sobě nejsou závislé.

Grafickým vyjádřením korelačního vztahu je tzv. korelační diagram. Jedná se o nejjednodušší způsob, jak zjistit, zda hodnoty obou proměnných spolu nějak souvisí. Získáme tak základní představu o společném rozdělení obou proměnných. Každý bod v korelačním diagramu odpovídá jednomu páru měření, tzv. korelační dvojici. Z níže zobrazeného grafu č. 10 je zřejmé, že body jsou v diagramu rozloženy víceméně rovnoměrně po celé ploše, což je důkazem toho, že závislost mezi oběma sledovanými proměnnými je velmi slabá, případně vůbec neexistuje. Veličiny spolu tedy nekorelují. Což potvrzuje fakt, že H_0 nelze zamítnout.

Graf 10: Korelační diagram – skutečná úroveň a úroveň dle podřízených
 Úroveň dle podřízených = $1,894 + 0,5799 \cdot x$; 0,95 Int.spol.



Zdroj: Vlastní práce

4.3.2 Vztah mezi úrovní dle testu úrovně a úrovní dle testu aplikovaných znalostí

Volba metody testování korelace dat

Na základě Shapiro-Wilk testu, který byl uskutečněn v programu R i386 3.2.3, byl proveden test normality obou souborů dat (testu úrovně i testu aplikovaných znalostí). Z tohoto testu bylo zjištěno, že oba ze zkoumaných souborů dat splňují podmínku normality, tudíž lze použít Pearsonův korelační koeficient.

Testování korelace dat

Hypotézy:

H_0 = Úroveň dle testu úrovně a úroveň dle testu aplikovaných znalostí na sobě nezávisí.

H_A = Úroveň dle testu úrovně a úroveň dle testu aplikovaných znalostí na sobě závisí.

Následnou analýzou v programu Statistica V12 byly zjištěny hodnoty uvedené v níže zobrazené tabulce č. 20.

Tabulka 20: Korelační matice – úroveň dle testu úrovně a dle testu aplikovaných znalostí

Pearsonův korelační koeficient	0,23448
Hladina významnosti α	0,05

Počet korelačních dvojic n	21
Kritická hodnota testového kritéria t (0,05;19)	1,729
Hodnota testového kritéria t	1,051388
P-value	0,30627

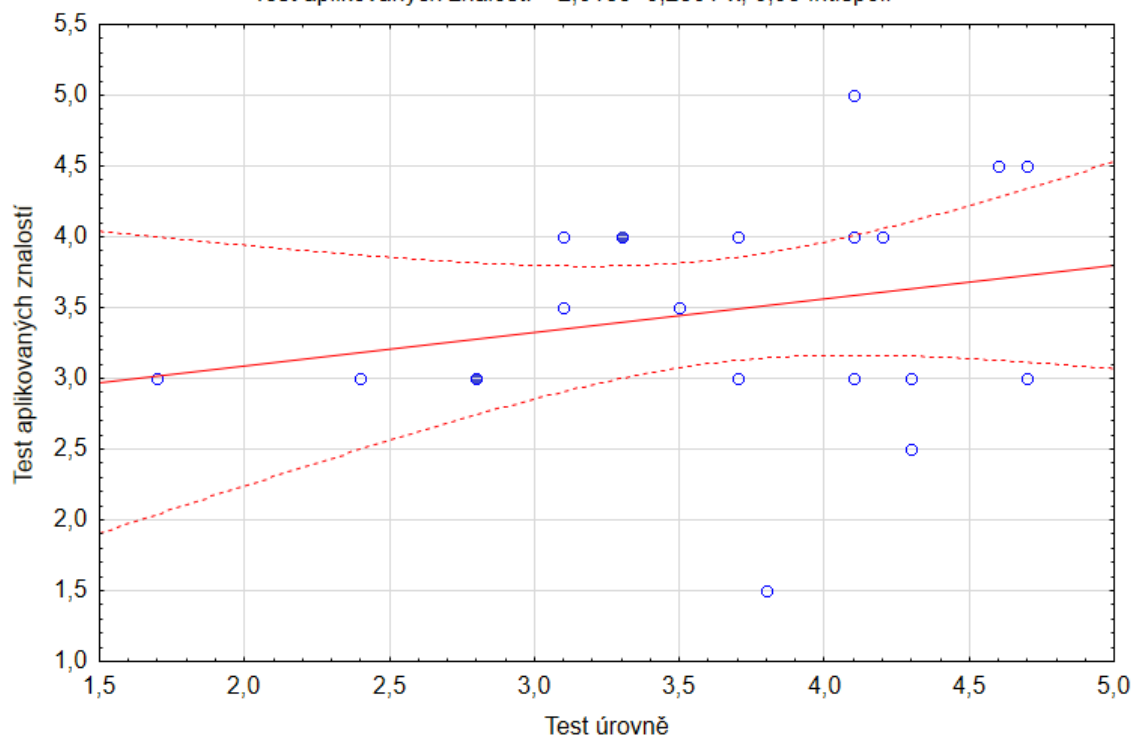
Zdroj: Vlastní práce

Hodnota testového kritéria t je menší než kritická hodnota testového kritéria, tudíž jde o statisticky nevýznamný korelační koeficient na hladině významnosti α . Znamená to tedy, že vzájemná korelace úrovně dle testu úrovně a úrovně dle aplikovaných znalostí nebyla prokázána. Toto potvrzuje také p-value jenž je větší než hladina významnosti α . Nelze tedy zamítnout H_0 , předpokládáme, že platí. Úroveň dle testu úrovně a úroveň dle testu aplikovaných znalostí na sobě nejsou závislé.

Z níže uvedeného grafu č. 11 je zřejmé, že body v korelačním diagramu nejsou seskupeny podél některého směru (netvoří korelační pás), ale jsou rozloženy víceméně rovnoměrně, což také značí, že závislost mezi oběma sledovanými proměnnými je velmi slabá, případně vůbec neexistuje.

Graf 11: Korelační diagram – úroveň dle testu úrovně a dle testu aplikovaných znalostí

Test aplikovaných znalostí = $2,6185 + 0,2361 \cdot x$; 0,95 Int.spol.



Zdroj: Vlastní práce

4.4 Diskuze

„V diskusi není umění bránit vlastní názor, ale mít ho.“

André Maurois

Manažer firemního controllingu by měl mít dle Národní soustavy povolání (2016) nejvíce rozvinuty tyto měkké kompetence: kooperace, flexibilita, uspokojování zákaznických potřeb, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizace práce.

U manažera firemního controllingu je celkově nejvíce požadovaných kompetencí oproti ostatním manažerům podniku. Ředitel závodu od něj požaduje nejvyšší úroveň, tedy 5, u těchto měkkých kompetencí: **flexibilita, samostatnost, výkonnost, řešení problémů, plánování a organizace práce**. Oproti NSP ředitel závodu požaduje ještě nejvyšší úroveň u těchto měkkých kompetencí: **efektivní komunikace a prezentace, celoživotní učení, objevování a orientace v informacích**. NSP u těchto kompetencí požaduje o stupeň nižší úroveň, a to 4. Naopak vyšší úroveň požaduje NSP u **kooperace a uspokojování zákaznických potřeb**; zde ředitel požaduje od manažera úroveň 4.

Podle Národní soustavy povolání (2016) by měl **manažer kvality** dosahovat nejvyšší úrovně v těchto měkkých kompetencích: efektivní komunikace, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, ovlivňování ostatních.

Dle mého výzkumu požaduje ředitel závodu Faurecia Components Písek od manažera kvality nejvíce rozvinuté tyto měkké kompetence: **efektivní prezentace a komunikace a samostatnost**. Dále ředitel požaduje na nejvyšší úrovni rozvinutou kompetenci **uspokojování klientských potřeb**, této kompetenci přiřazuje NSP úroveň nižší, a to 4. Naopak ředitel závodu má nižší požadavky oproti NSP u těchto již výše zmiňovaných kompetencí: **výkonnost, řešení problémů, plánování a organizace práce**, požadavkem od ředitele je úroveň 4.

Manažer – inženýr výroby by měl vynikat, dle NSP (2016) zejména v těchto měkkých kompetencích: řešení problémů a plánování a organizace práce.

Ředitel závodu od ME manažera z měkkých kompetencí nejvíce požaduje tyto dvojice: **celoživotní učení a zvládnání zátěže**. NSP u těchto kompetencí udává nižší potřebu, a to úroveň 4. Naopak výše zmiňované kompetence, které NSP považuje

za nejdůležitější, ředitel závodu od manažera tolik nepožaduje, jak u **řešení problémů**, tak i u **plánování a organizace práce** vyžaduje úroveň o 2 stupně nižší.

Podle NSP (2016) by měl **personální manažer** nejvíce vynikat v těchto měkkých kompetencích: efektivní komunikace, kooperace, flexibilita, výkonnost, samostatnost, celoživotní učení a získávání ostatních.

Od personálního manažera je ředitelem závodu požadována nejvyšší úroveň u těchto 3 měkkých kompetencí: **kooperace, samostatnost a získávání ostatních**. U ostatních výše zmíněných kompetencí požaduje ředitel závodu nižší úroveň, nežli je požadavek dle NSP. U kompetence **efektivní komunikace a flexibility**, požaduje ředitel závodu úroveň 3 a u kompetencí **výkonnost a celoživotní úroveň** vyžaduje úroveň 4.

Manažer výroby by měl mít, dle NSP (2016) nejvíce rozvinuty tyto měkké kompetence: výkonnost, samostatnost a řešení problémů.

Ředitel závodu požaduje, dle mého výzkumu, od UAP 2 manažera nejvyšší úroveň u těchto měkkých kompetencí: **samostatnost, plánování a organizace práce a zvládání zátěže**. Dle NSP je požadavek na kompetenci plánování a organizace práce o stupeň nižší, a na kompetenci zvládání zátěže dokonce o dva stupně nižší. Naopak vyšší úroveň požaduje NSP u kompetence **samostatnost** a kompetence **řešení problémů**; zde ředitel závodu vyžaduje pouze úroveň 4.

Od UAP 4 je požadováno dosažení nejvyšší úrovně, tedy 5, u těchto kompetencí: **kooperace (spolupráce), flexibilita, uspokojování klientských potřeb, výkonnost, celoživotní učení, řešení problémů a získávání ostatních**. Dle NSP jsou na výrobního manažera požadavky nižší, co se týká kooperace, flexibility, celoživotního učení a získávání ostatních, je požadavek dle NSP o stupeň nižší, nežli požaduje ředitel závodu. Kompetence uspokojování klientských potřeb podle NSP není od manažera výroby vůbec požadována. Naproti tomu vyšší požadavek má NSP u kompetence samostatnosti, a to o stupeň vyšší, než vyžaduje ředitel závodu.

Podle NSP (2016) by měl **manažer logistiky** dosahovat nejvyšší úrovně, a to úrovně 5, u těchto měkkých kompetencí: flexibilita, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizace práce, zvládání zátěže.

Jako klíčové měkké kompetence u PC&L manažera stanovil ředitel závodu tyto kompetence: **flexibilita a zvládání zátěže**. Dále pak **celoživotní učení a objevování a orientace v informacích**, těmto kompetencím přiřazuje NSP nižší po-

žadavek, a to úroveň 4. Naopak oproti řediteli závodu klade NSP větší požadavky na samostatnost, řešení problémů a plánování a organizaci práce. U **samostatnosti a řešení problémů** požaduje ředitel závodu úroveň 4 a u kompetence **plánování a organizace práce** dokonce úroveň 3.

4.5 Shrnutí výsledků

V níže zobrazené tabulce č. 21 jsou uvedeny veškeré hodnoty týkající se všech kompetencí. Data skutečné úrovně vycházejí z přílohy č. 16, kde jsou podrobněji rozepsána; data úrovně dle podřízených vyplývají z přílohy č. 17.

Tabulka 21: Celkové shrnutí stavu kompetencí manažerů

Manažer	Kompetence	Požadovaná úroveň	Skutečná úroveň	Úroveň dle podřízených	Stav kompetence ⁶
Manažer firemního controllingu	Ekonomické a finanční řízení a controlling	5	4	5	T
	Samostatnost	5	3	5	N
	Řešení problémů	5	4	5	T
Manažer kvality	Řízení kvality	5	4	4	T
	Uspokojování klientů	5	5	3	Ž
	Efektivní komunikace a prezentace	5	3	4	N
ME manažer	Projektové řízení	5	5	5	Ž
	Zvládání zátěže	5	3	4	N
	Celoživotní učení	5	3	5	N
Personální manažer	Řízení lidských zdrojů	5	3	3	N
	Získávání ostatních	5	3	2	N
	Právní povědomí	3	2	2	T
UAP 2 manažer	Plánování a organizace práce	5	4	4	T
	Samostatnost	5	4	4	T
	Zvládání zátěže	5	4	4	T
UAP 4 manažer	Řešení problémů	5	3	4	N
	Kooperace (spolupráce)	5	4	4	T
	Výkonnost	5	5	4	Ž
PC&L manažer	Zvládání zátěže	5	4	4	T
	Flexibilita	5	4	4	T
	Objevování a orientace v informacích	5	4	5	T

Zdroj: Vlastní práce

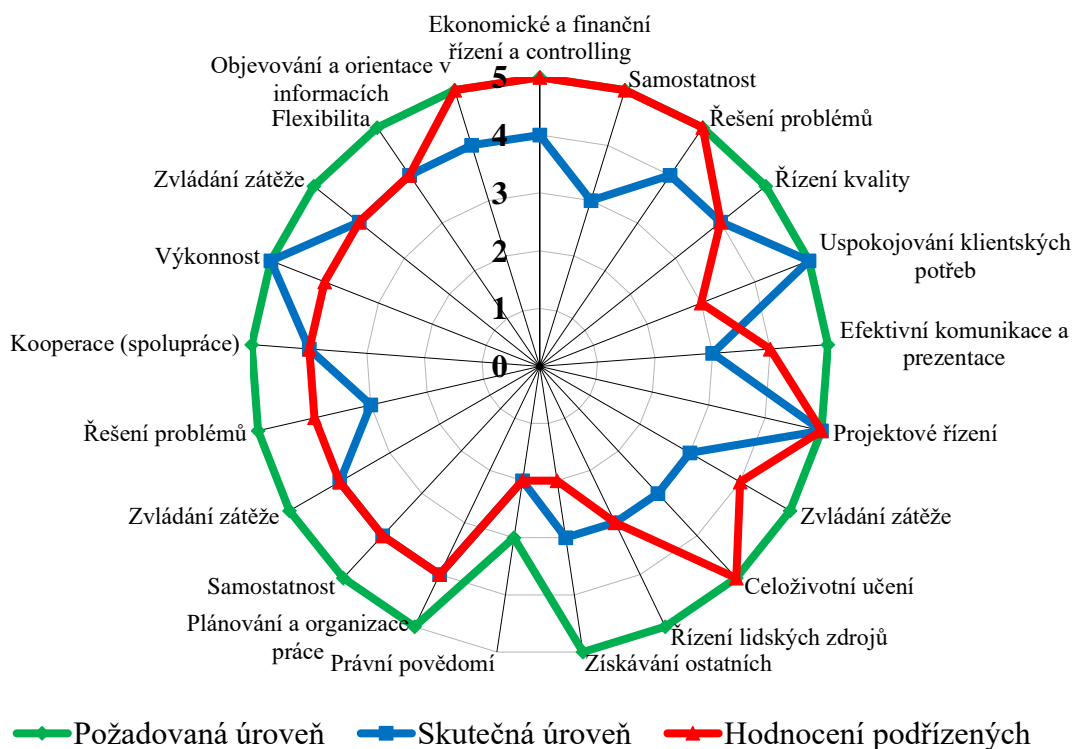
Z výše uvedené tabulky č. 21 je zřejmé, že žádoucího stavu kompetence, tedy požadované nejvyšší možné úrovně, bylo dosaženo pouze u třech z analyzovaných kompetencí, a to u kompetence uspokojování klientských potřeb, jež byla analyzována u manažera kvality; u kompetence projektového řízení, jež byla testována u ME manažera; a u kompetence výkonnosti, která byla testována u UAP 4 manažera. U naprosté většiny analyzovaných kompetencí byl skutečný stav o pouhý 1 stupeň nižší, nežli je

⁶ Ž – žádoucí, T – tolerovaná, N – nežádoucí

požadováno ředitelem závodu, tudíž se stále jedná o tolerovaný stav kompetencí. Nicméně z celkových 21 analyzovaných kompetencí, je zde i 7 takových, u nichž se skutečný stav kompetence po testování manažera liší od požadovaného stavu o 2 či více stupně, tento stav kompetence je pro podnik dle ředitele závodu již nežádoucí. A tudíž je nutné navržení možného rozvoje těchto kompetencí. Jedná se o kompetenci samostatnost, která byla testována u manažera firemního controllingu; kompetenci efektivní komunikace a prezentace, která byla testována u manažera kvality; kompetence zvládnání zátěže a celoživotní učení, jež byly testovány u ME manažera; kompetence řízení lidských zdrojů a získávání ostatních, jež byly testovány u personálního manažera; dále pak o kompetenci řešení problémů, která byla testována u UAP 4 manažera.

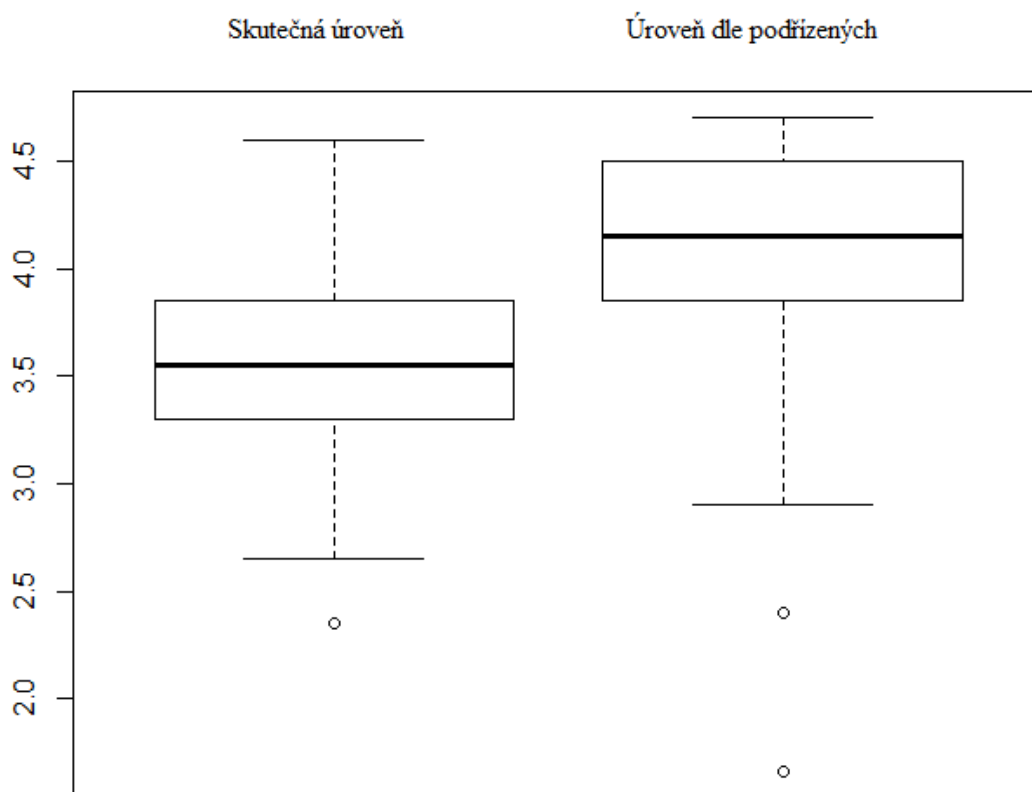
Na základě výše vyhotovené tabulky č. 21 byl pro větší přehlednost a lepší představu vytvořen graf č. 12, níže zobrazený.

Graf 12: Kompetence všech manažerů podniku



Zdroj: Vlastní práce

Graf 13: Krabicový diagram – srovnání skutečné úrovně a úrovně dle podřízených



Zdroj: Vlastní práce

Z výše zobrazeného grafu č. 13 je patrné, že podřízení hodnotili své manažery daleko lépe, než byla jejich skutečná úroveň. Skutečná úroveň manažerů nabývala hodnot od 2,65 (tj. minimum) do 4,6 (tj. maximum). Existuje pouze jedna odlehlá hodnota skutečné úrovně manažerů, a to 2,35. Tato hodnota je nižší než hodnoty ostatních úrovní kompetencí z toho důvodu, že se jedná o jedinou obecnou odbornou kompetenci, u níž je maximální možná úroveň 3. Medián skutečné úrovně je 3,55. Kvartil Q1 u skutečné úrovně je 3,3 a kvartil Q3 je 3,85. Což znamená, že u poloviny kompetencí je skutečná úroveň manažerů v rozsahu od 3,3 do 3,85. 25 % kompetencí má skutečnou úroveň nižší než 3,3, a 25 % kompetencí má tuto úroveň vyšší než 3,85.

Úroveň dle hodnocení podřízených dosahovala hodnot v rozmezí 2,9 až 4,7. U této úrovně jsou 2 odlehlé hodnoty, a to 1,665, která se opět týká obecné odborné kompetence; dále pak hodnota 2,4, nicméně tato hodnota se již týká měkkých kompetencí, u nichž je nejvyšší možná úroveň 5. Medián úrovně dle podřízených je 4,15. Kvartil Q1 u této úrovně je 3,85 a kvartil Q3 je 4,5. Což znamená, že u poloviny kompetencí je úroveň dle podřízených v rozsahu od 3,85 do 4,5. 25 % kompetencí hodnotili podřízení úrovní nižší než 3,85, a 25 % kompetencí hodnotili úrovní vyšší než 4,5.

4.6 Návrhy zlepšení

„Každý by chtěl zlepšit svět, a každý by to také dovedl, jenom kdyby chtěl začít sám u sebe.“

Karl Heinrich Waggerl

4.6.1 Celoživotní učení

Pracovní zkušenosti

- Veďte kurz, seminář nebo workshop na téma, které neznáte moc dobře.
- Pracujte na projektu, který zahrnuje cestování a studium mezinárodních záležitostí a reportujte managementu.
- Zúčastněte se dočasného působení v jiném závodě, oddělení nebo zemi, kde jste předtím nepracoval.
- Porovnejte inovativní praktiky, procesy, výrobky nebo služby, které nabízí konkurence, dodavatelé prodejci nebo zákazníci a následně vytvořte a odprezentujte zprávu s doporučeními pro změnu.
- Získejte zpětnou vazbu na proces spadající do Vaší působnosti a sepište akční plán pro jeho zlepšení.
- Zanalyzujte mnoho aktivit, abyste si zlepšili své zaměření a doporučte zlepšení.
- Veďte technickou prezentaci na téma, které nepatří do vaší odbornosti.

Neformální vzdělávání

Přečtěte si:

- Glickman, R. (2002). *Optimal thinking: How to be your best self*. New York: J. Wiley.
- Hartley, D. (2000). *On demand learning: Training in the new millenium*. Amherst, Mass.: HRD Press.

Formální vzdělávání

Kurz:

- Jak více využívat mozek – práce s informacemi, kreativní myšlení, trénink paměti (dodavatel: VOX a. s., doba trvání: 16 hod., cena: 6 590 Kč)

4.6.2 Efektivní komunikace a prezentace

Pracovní zkušenosti

- Prezentujte organizaci na veletrzích, konferencích, výstavách, dnech otevřených dveří atp.
- Prezentujte strategii Vaší funkce nebo oddělení těm, co nejsou obeznámeni.
- Vyškolte interního nebo externího zákazníka k porozumění či správnému používání produktu nebo služby.
- Ved'te meeting se zákazníky.
- Proveďte analýzu zákaznické spokojenosti a prezentujte tyto výsledky.
- Buďte nositelem změny; vytvořte něco zcela nového; buďte reprezentantem významné změny a její implementace.
- Připravte návrh/strategii pro novou misi firmy, obchodní akvizici a prezentujte ji a prodejte nejvyššímu managementu firmy.
- Připravte a prezentujte managementu návrh a doporučení pro řešení důležitého úkolu – např. nespokojenost zákazníka s kvalitou a s reklamacemi nebo sloučení 2 zásadních aktivit.

Neformální vzdělávání

- Zjistěte si zpětnou vazbu od svých kolegů, účastníků konference apod.
- Jednejte se svým koučem/mentorem nebo zkušeným kolegou.

Přečtěte si:

- Maxey, C. & O'Connor, K. E. (2006). *Present like a pro: the field guide to mastering the art of business, professional, and public speaking*. New York: St. Martin's Press.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.

Formální vzdělávání

Kurzy:

- Prezentační dovednosti manažera (dodavatel: VOX a. s., doba trvání: 14 hod., cena: 7 974 Kč)
- Asertivní komunikace v praxi (dodavatel: Cadet go, s. r. o., doba trvání: 8 hod., cena: 2 990 Kč)

4.6.3 Řešení problémů

Pracovní zkušenost

- Vypořádejte se s nesnadným vyjednáváním s interními/externími zákazníky.
- Zaměřte se na náročné a těžce realizovatelné projekty, takové, ve kterých ostatní neobstáli.
- Vytvořte projektový tým z rozdílných lidí a postavte je před složitý úkol. (Tým rozdílných lidí může být mixem zkušených, málo výkonných, může mít multi-kulturní rozdíly, jiné národnosti atd. Složitý úkol může být mezinárodní projekt, spuštění nového projektu, restrukturalizace, snižování nákladů/zaměstnanců.)
- Zaměřte se na produkt, kterému se příliš nedaří, a snažte se najít a vyřešit v čem spočívá jeho neúspěšnost. (Zjednodušte existující produkt nebo proces a koordinujte jeho zavedení. Nastavte nové vztahy s nespokojeným zákazníkem, abyste zajistili nový business.)
- Řiďte skupinu skrze významnou krizi. (Např. důležitá obchodní jednání, nároční klienti, nedostatečné personální zajištění.)
- Identifikujte problém, který spadá do vašeho pole působnosti, definujte akční plán, zapojte měření podle KPI.

Neformální vzdělávání

- Sledujte a systematicky si zaznamenávejte zpětné vazby.
- Diskutujte se zkušenějším kolegou obtížné/náročné úlohy.

Přečtěte si:

- Vaughn, R. H. (2007). *Decision making and problém solving in management*. Brunswick, Ohio: Crown Custom Publishing.
- Plamínek, J. (2008). *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada.

Formální vzdělávání

Kurzy:

- Kurz řešení problémů metodou 8D (dodavatel: FBE Praha, s. r. o., doba trvání: 16 hod.)
- Kurz nástroje řešení problémů a zlepšování (dodavatel: Agentura Ámos, doba trvání: 16 hod., cena: 4 800 Kč)

4.6.4 Řízení lidských zdrojů

Pracovní zkušenosti

- Vyřešte konflikt mezi dvěma lidmi, odděleními či funkcemi.
- Ved'te skupinu „nováčků“, nezkušené zaměstnance, jako jejich učitel, průvodce, mentor atd. (Mentor čerstvého absolventa)
- Ved'te skupinu zaměstnanců, kteří jsou starší nebo více zkušení za účelem sebezdokonalování.
- Organizujte team-buildingové aktivity, týmová ocenění a soutěže.
- Organizujte inovační workshopy.
- Vytvořte rozvojové plány pro jednotlivé členy týmu.
- Identifikujte a implementujte kariérní plány a plány nástupnictví.
- Ohodnoťte lidi ve svém týmu za pomoci osobnostních testů. (např. MBTI, apod.)

Neformální vzdělávání

- Když jste v situaci, kdy nikoho neznáte, přinuťte sám sebe a jděte si s každým z nich promluvit.

Přečtěte si:

- Armstrong, M. & Taylor S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Formální vzdělávání

Kurzy:

- Práce s talenty v organizaci (dodavatel: DTO CZ, s. r. o., doba trvání: 8 hod., cena: 1 694 Kč)
- Koučování v práci se zaměstnanci (dodavatel: ICT Pro, s. r. o., doba trvání: 8 hod., cena: 3 600 Kč)

4.6.5 Samostatnost

Pracovní zkušenosti

- Zjednodušte pracovní proces.
- Ved'te projekt neustálého zlepšování.

- Samostatně zanalyzujte přílišné utrácení nákladů, zjistěte problém a prezentujte své poznatky lidem, kteří jsou zaangažovaní.
- Ved'te skupinu nezkušených nebo méně výkonných lidí přes úkol, který by sami nezvládli.
- Ved'te dočasnou skupinu „zelených“ – skupinu nezkušených lidí, buďte jejich trenérem, učitelem, vůdcem, mentorem, atd.
- Řid'te skupinu lidí s nízkou kompetencí, nebo nízkým výkonem pomocí úkolů, které nebudou schopni splnit sami.
- Vezměte si za vlastní úkol, který nemáte rád.

Neformální vzdělávání

- Využívejte 360° zpětnou vazbu.
- Mějte co nejvíce možných informací o dané problematice.

Přečtěte si:

- Procházka, J., Vaculík M. & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Cashman, K. (2008). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hawkins, D. R. (2002). *Power vs. force: The hidden determinants of human behavior*. Carson, CA: Hay House.

Formální vzdělávání

Kurz:

- Rozvoj osobnosti – sebepoznáním k vyššímu sebevědomí a sebeprosazení (dodavatel: AHA PR Agency, s. r. o., doba trvání: 16 hod., cena: 4 448 Kč)

4.6.6 Získávání ostatních

Pracovní zkušenost

- Přijměte lidi do svého týmu zvenčí vašeho oddělení či organizace.
- Zaškolte se a pracujte jako hodnotitel v assessment centrech.
- Jděte na vysoké školy jako náborář.
- Spolupracujte s agenturou na externím výběru zaměstnance a buďte otevřen i nekonvenčním profilům.

- Během náboru se řiďte pravidly strukturovaného pohovoru a systematicky to konzultujte s ostatními, kteří jsou v procesu náboru zahrnuti.
- Cílově se zaměřte na odlišnosti během náboru.
- Když definujete popis pracovního místa nové pozice, zaměřte se na dovednosti, které by mohly doplnit Váš tým.

Neformální vzdělávání

Přečtěte si:

- Still, D. J. (2001). *High impact hiring: How to interview and select outstanding employess*. Idaho: Management Development Systems.
- Adler, L. (2007). *Hire with your head: Using performance – based hiring to build great teams*. Hoboken, N. J.: John Wiley.

Formální vzdělávání

Kurzy:

- Behaviorální pohovor – vyberte nejvhodnějšího kandidáta namísto nejlepšího (dodavatel: top vision, s. r. o., doba trvání: 1 den, cena: 3 490 Kč)
- Jak efektivně vybírat zaměstnance a nekoupit zajíce v pytli (dodavatel: PERFORMIA, spol. s r. o., doba trvání: 4 hod., cena: 414 Kč)

4.6.7 Zvládání zátěže

Pracovní zkušenosti

- Trénujte práci na více úkolech najednou.
- Řiďte skupinu lidí s nízkou kompetencí, nebo s nízkým výkonem pomocí úkolů, které nejsou sami schopni splnit.
- Ponaučte se z neúspěšné realizace a zaměřte se na chyby.
- Spravujte obtížný projekt, kde bude skupina více odolných lidí.
- Řiďte tým v krizi – např. kritická obchodní záležitost, problém se zákazníkem, nedostatek pracovních sil.
- Řiďte nějaký proces na dálku.
- Buďte mediátorem při řešení konfliktu.
- Pracujte s týmem na zvrácení kritické situace.
- Zapracujte na projektu nebo situaci s krátkou lhůtou na vyhotovení.

Neformální vzdělávání

- Diskutujte s vaším mentorem nebo kolegou, který se jeví jako zdatný a odolný v této oblasti.

Přečtěte si:

- Smith, J. (2002). *Stress management: a comprehensive handbook of techniques and strategies*. New York: Springer Pub.
- Covey, S. R. (2014). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: Management Press.

Formální vzdělávání

Kurz:

- Zvládání stresu a pracovní zátěže jako prevence syndromu vyhoření (dodavatel: top vision, s. r. o., doba trvání: 16 hod., cena: 7 990 Kč)

5 Závěr

„Konec korunuje dílo.“

Ovidius

Cílem práce bylo charakterizovat klíčové manažerské kompetence ve vybraném podniku, a to v podniku Faurecia Components Písek, s.r.o., a následné provedení podrobné analýzy vybraných klíčových kompetencí u jednotlivých manažerů. Byl proveden terénní sběr dat, který byl koncipován na základě kvalitativního výzkumu. V práci byly zjišťovány požadavky ředitele závodu na konkrétní kompetence manažerů. Na základě těchto zjištěných požadavků byly následně vyhodnoceny klíčové kompetence jednotlivých manažerů, z těchto klíčových kompetencí pak byly vybrány 3 kompetence, různé pro každého manažera, které u něj byly podrobněji analyzovány. U každé z těchto 3 kompetencí se podrobil manažer testu úrovně a testu znalostí, z čehož byla následně vyhodnocena skutečná úroveň kompetence a poté srovnána s úrovní požadovanou. Poté zhodnotili i podřízení jednotlivých manažerů úroveň stavu všech 3 kompetencí u svého nadřízeného. Následně bylo provedeno testování závislosti mezi skutečnou úrovní a úrovní dle podřízených; a testování závislosti mezi úrovní dle testu úrovně a dle testu aplikovaných znalostí. Při psaní diplomové práce byla částečně využita data získaná z projektu GAJU 053/2016/S.

Dle výsledků mého výzkumu je zřejmé, že u všech 21 analyzovaných kompetencí je od manažerů, ředitelem závodu, požadována nejvyšší možná úroveň rozvinutosti dané kompetence. Takového požadavku bylo dosaženo pouze u třech z analyzovaných kompetencí, a to u kompetence uspokojování klientských potřeb, jež byla analyzována u manažera kvality; u kompetence projektového řízení, která byla testována u ME manažera; a u kompetence výkonnosti, jež byla testována u UAP 4 manažera. Jelikož skutečný stav těchto kompetencí je shodný se stavem požadovaným, jedná se o tzv. žádoucí stav v podniku, a proto je dobré, aby si manažeři tuto úroveň kompetencí udrželi.

U naprosté většiny z analyzovaných kompetencí se skutečný stav lišil od požadovaného o pouhý jeden stupeň, což už sice pro podnik není tolik příznivé jako u předcházejících kompetencí, nicméně takovýto stav je stále vnímán jako tolerovaný, bez nutné potřeby rozvoje.

Nicméně z celkových 21 analyzovaných kompetencí, je v podniku i 7 takových, u nichž se skutečný stav kompetence po testování manažera liší od požadovaného stavu o 2 či více stupně, tento stav kompetence je pro podnik dle ředitele závodu již nežádoucí. A tudíž je nutné navržení možného rozvoje těchto kompetencí. Jedná se o kompetenci samostatnost, která byla testována u manažera firemního controllingu; kompetenci efektivní komunikace a prezentace, která byla testována u manažera kvality; kompetence zvládnutí zátěže a celoživotní učení, jež byly testovány u ME manažera; kompetence řízení lidských zdrojů a získávání ostatních, jež byly testovány u personálního manažera; dále pak o kompetenci řešení problémů, která byla testována u UAP 4 manažera.

Dle testování závislosti bylo zjištěno, že skutečná úroveň kompetence manažera a úroveň podle toho jak ho hodnotí podřízení, na sobě nezávisí. Rovněž úroveň dle testu úrovně a dle testu aplikovaných znalostí na sobě také nezávisí.

V mé práci doporučuji návrh vhodných postupů a možných alternativ k dalšímu rozvoji 7 kompetencí, u nichž byl vyhodnocen skutečný stav jako nežádoucí. Zejména doporučuji, aby byly do pracovní náplně manažerů, zahrnuty takové pracovní zkušenosti, které by podpořily rozvoj kompetencí, toto doporučuji převážně z důvodu nízké nákladovosti pro podnik, ale také z hlediska praktičnosti. Nejen praktické zkušenosti, ale také teoretické znalosti jsou pro rozvoj kompetence důležité. A tak k doplnění praktických zkušeností navrhuji zařadit do rozvoje kompetencí také teoretické poznatky. Různé formy neformálního vzdělávání, jakýmiž je kupř. četba knih zabývajících se danou tematikou. Tato cesta rozvoje je dle mého názoru také nepřiliš nákladná pro podnik. Jako další formu rozvoje kompetencí navrhuji formální vzdělávání prostřednictvím kurzů, nicméně tato forma by byla pro podnik již nejnákladnější, avšak dle mého názoru i velmi účinná.

I. Summary

This thesis deals with managerial competences in one particular company, ie. Faurecia Components Písek, s.r.o. The thesis is divided into two parts, the practical and the theoretical one. The theoretical part explains basic notions concerning especially competences in connection with management. Firstly, it deals with the notion of a manager, its position, abilities and skills. It explains what exactly competences are and their history. It describes the life cycle of competences and its division. Moreover, it deals with the managerial competences themselves, its importance, development, measurement of their level and least but not last with the creation of competence models. In the practical part, analysis of key managerial competences of the company is carried out. The terrain data collection is drafted on the basis of quantitative research strategy. The aim of the thesis is to characterize key managerial competences in the particular company and following carrying out of a detail analysis of these key competences at individual managers. The requirements of the company director to managers' competences were established in the thesis. These requirements were achieved only at 3 competences; the level of the competences is seen as desirable for the company. Most of the analysed competences demonstrated differences between the desired level and the real one by one level, this state is seen as tolerable without the necessity of development. Nonetheless, there are 7 such competences in the company where the real state of competences differs from the desired state by 2 or more levels. This state of the competence is undesirable for the company director. I recommend a proposal of possible development of these 7 competences; in the form of formal education, informal education or in the form of working experience.

Key words: manager, managerial competences, key competences, company, development, requirements, competence model, competence level, competences state, desirable, undesirable, tolerable, formal education, informal education, working experience.

II. Použitá literatura

1. Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. London and Sterling, VA: Kogan Page.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (2006). *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress.
4. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
5. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
6. Bedrnová, E., Nový I. & kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press.
7. Belz, H. & Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál.
8. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: J. Wiley.
9. Brabenec, P. (2012). *Implementační příručka: pokyny k použití systému OLINA - online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.
10. DI KAMP. (2000). *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada.
11. E.H. McGrath, E.H.S. (2011). *Basic managerial skills for all*. 9th ed., Eastern economy ed. New Delhi: Prentice-Hall of India.
12. Ellis, C. W. (2005). *Management skills for new managers*. New York: American Management Association.
13. Eriksson, S. (2014). *Deeper proficiency through competence development*. Získáno: 2016-7-27. Dostupné z: <https://www.ekonomit.fi/web/en/competence-development>.
14. Faurecia. (2015). *Faurecia v ČR*. Získáno: 2016-12-15. Dostupné z: <https://faurecia.jobs.cz/faurecia-v-cr/>
15. Faurecia Components Písek, s.r.o. (2016). *Příručka pro zaměstnance*.
16. Faurecia worldwide. (2016). *About us*. Získáno: 2016-12-15. Dostupné z: <http://www.faurecia.com/en/about-us/faurecia-worldwide>.
17. Folwarczna, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada.
18. Gael, S. (1988). *Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*. New York: Wiley.
19. HAY GROUP. (2003). *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics*. Získáno: 2016-7-7. Dostupné z: http://www.haygroup.com/downloads/uk/competencies_and_high_performance.pdf.
20. Horváthová, P., Bláha J. & Čopíková A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
21. Hroník, F. (2002). *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: ERA group.
22. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
23. Janišová, D. & Křivánek M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.
24. Kamath, P. (2008). *Competency based Interviewing skills*. New Delhi, India: Excel Books.
25. Kessler, Robin. (2012). *Competency-based interviews: how to master the tough interview style used by the Fortune 500s*. Rev. ed. Pompton Plains, NJ: Career Press.
26. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
27. Kostroň, L. (1997). *Psychologie vytváření úsudků*. Brno: Vydavatelství MU.
28. Kovács, J. (2009). *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
29. Kubeš, M. & Šebestová L. (2008) *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada.
30. Kubeš, M., Kurnický, R. & Spillerová, D. (2004), *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.

31. Laidlaw, J. (2014). *Expert Panel*. Získáno: 2016-7-25. Dostupné z: http://betterevaluation.org/evaluation-options/expert_panel.
32. Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
33. Mansfield, R. S. (2005). *Practical Questions in Building Competency Models*. Získáno: 2016-7-25. Dostupné z: <https://www.lexonis.com/resources/practical%20questions%20building%20models.pdf>.
34. Matoušková, Z. & Šafránková, J. (2010). Řízení lidských zdrojů podle kompetencí. Získáno: 2016-7-25. Dostupné z: http://www.conference-cm.com/podklady/history1/referaty/23_Matouskova_Safrankova_ref.pdf.
35. McKinney M. (2007). *The Importance of Competence*. Získáno: 2016-7-12. Dostupné z: http://www.leadershipnow.com/leadingblog/2007/07/the_importance_of_competence.html.
36. Medzihorský, Š. (2004). *Kompetence v managementu*. Získáno: 2016-7-4. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14608830-kompetence-v-managementu>.
37. Montag, P. (2009). *Assessment Centre jako moderní a účinný nástroj personální práce*. Získáno: 2016-7-11. Dostupné z: <http://www.petr-montag.cz/files/ac-jako-moderni-a-ucinny-nastroj-personalni-prace.pdf>.
38. Národní soustava povolání. (2016). *Katalog povolání*. Získáno: 2017-1-30. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod_smeru=1.
39. Plamínek, J. & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.
40. Prokopenko, J., Kubr, M. & kol. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.
41. Redakce portálu 360 Zpětná Vazba. (2011). *Příprava na realizaci zpětné vazby ve firmě*. Získáno: 2016-7-11. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/prubeh-hodnoceni.html>.
42. Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. 2nd ed. Los Angeles: Sage.
43. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
44. Tomé, E. (2010). *Proceedings of the 11th European conference on knowledge management: Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalico, Portugal 2-3 September 2010*. Reading: Academic Publishing.
45. Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NEWTON Books.
46. Váchal, J. & Vochozka, M. (2013): *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada.
47. Veteška J. & Tureckiová M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.
48. Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press.
49. Woodruffe, Ch. (2000). *Development and assessment centres: identifying and assessing competence*. [3rd ed.]. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

III. Seznam grafů, tabulek a obrázků

Seznam grafů

Graf 1: Tržby společnosti dle modulů	47
Graf 2: Zákazníci společnosti	49
Graf 3: Kompetence manažera firemního controllingu	54
Graf 4: Kompetence manažera kvality	58
Graf 5: Kompetence ME manažera	62
Graf 6: Kompetence personálního manažera.....	66
Graf 7: Kompetence UAP 2 manažera.....	70
Graf 8: Kompetence UAP 4 manažera	73
Graf 9: Kompetence PC&L manažera	77
Graf 10: Korelační diagram – skutečná úroveň a úroveň dle podřízených	81
Graf 11: Korelační diagram – úroveň dle testu úrovně a dle testu aplikovaných znalostí	82
Graf 12: Kompetence všech manažerů podniku	87
Graf 13: Krabicový diagram – srovnání skutečné úrovně a úrovně dle podřízených ...	88

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klíčové kompetence manažerů	17
Tabulka 2: Výhody a nevýhody panelů expertů.....	25
Tabulka 3: Výhody a nevýhody assessment centra.....	40
Tabulka 4: Požadovaná úroveň kompetencí – Manažer firemního controllingu	51
Tabulka 5: Kompetence manažera firemního controllingu	53
Tabulka 6: Požadovaná úroveň kompetencí – Manažer kvality	56
Tabulka 7: Kompetence manažera kvality	57
Tabulka 8: Požadovaná úroveň kompetencí – ME manažer	59
Tabulka 9: Kompetence ME manažera	61
Tabulka 10: Požadovaná úroveň kompetencí – Personální manažer	63
Tabulka 11: Kompetence personálního manažera.....	64
Tabulka 12: Požadovaná úroveň kompetencí – UAP 2 manažer	67
Tabulka 13: Kompetence UAP 2 manažera	68
Tabulka 14: Požadovaná úroveň kompetencí – UAP 4 manažer	71

Tabulka 15: Kompetence UAP 4 manažera	72
Tabulka 16: Požadovaná úroveň kompetencí – PC&L manažer	75
Tabulka 17: Kompetence PC&L manažera	76
Tabulka 18: Výchozí hodnoty pro testování	79
Tabulka 19: Korelační matice – skutečná úroveň a úroveň dle podřízených	80
Tabulka 20: Korelační matice – úroveň dle testu úrovně a dle testu aplikovaných znalostí	81
Tabulka 21: Celkové shrnutí stavu kompetencí manažerů	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah způsobů práce a výkonu	10
Obrázek 2: Pojetí kompetence podle Shoonovera	11
Obrázek 3: Křivka životního cyklu kompetencí	13
Obrázek 4: Hierarchický model struktury kompetence	18
Obrázek 5: Ledovcový model manažerských kompetencí	20
Obrázek 6: Základní manažerský cyklus	23
Obrázek 7: Fáze tvorby kompetenčního modelu	29
Obrázek 8: Kostroňův trojrozměrný model manažerských kompetencí	31
Obrázek 9: Model pěti subsystémů	32
Obrázek 10: JOHARI okno a 360stupňová vazba	38
Obrázek 11: Zastoupení společnosti ve Světě	48
Obrázek 12: Organizační struktura závodu	50

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník – Ředitel závodu.....	104
Příloha 2: Dotazník – Manažer firemního controllingu	105
Příloha 3: Dotazník – Podřízení manažera firemního controllingu	110
Příloha 4: Dotazník – Manažer kvality.....	111
Příloha 5: Dotazník – Podřízení manažera kvality	117
Příloha 6: Dotazník – ME manažer	118
Příloha 7: Dotazník – Podřízení ME manažera	123
Příloha 8: Dotazník – Personální manažer	125
Příloha 9: Dotazník – Podřízení personálního manažera	130
Příloha 10: Dotazník – UAP 2 manažer	131
Příloha 11: Dotazník – Podřízení UAP 2 manažera	136
Příloha 12: Dotazník – UAP 4 manažer	137
Příloha 13: Dotazník – Podřízení UAP 4 manažera	142
Příloha 14: Dotazník – PC&L manažer.....	143
Příloha 15: Dotazník – Podřízení PC&L manažera.....	148
Příloha 16: Skutečná úroveň kompetencí manažerů	149
Příloha 17: 360° zpětná vazba	149

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník – Ředitel závodu

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE ZÁVODU

Analyzovaný manažer:

Prosím vyplňte požadovanou úroveň kompetencí vašich podřízených, na škále 1 – 5, kde (1 – nejnižší úroveň, 5 – nejvyšší úroveň); u obecných odborných kompetencí na škále 1 – 3, kde (1 – nejnižší úroveň, 3 – nevyšší úroveň).

KOMPETENCE	
Měkké kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Efektivní komunikace a prezentace	
Kooperace (spolupráce)	
Kreativita	
Flexibilita	
Uspokojování clientských potřeb	
Samostatnost	
Výkonnost	
Podnikavost	
Celoživotní učení	
Objevování a orientace v informacích	
Řešení problémů	
Plánování a organizace práce	
Zvládání zátěže	
Vedení lidí (leadership)	
Získávání ostatních	
Obecné odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-3)
Právní povědomí	
Ekonomické povědomí	
Jazyková způsobilost v češtině	
Počítačová způsobilost	
Numerická způsobilost	
Specifické odborné kompetence	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (1-5)
Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů (fundraising)	
Strategické řízení	
Řízení lidských zdrojů, personalistika	
Projektové řízení	
Řízení kvality	
Risk management	
Správa a údržba majetku	
Marketing, PR	
Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práva)	

Příloha 2: Dotazník – Manažer firemního controllingu

MANAŽER FIREMNÍHO CONTROLLINGU

Test úrovně – Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práce)

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

0 – vůbec nezvládám

1 – zvládám s pomocí druhých

2 – poměrně zvládám

3 – zvládám

4 – zvládám velmi dobře

5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Mám povědomí o oblasti ekonomického a finančního řízení a controllingu.						
Vím, co je obsahem ekonomického a hospodářského řízení rozpočtových, příspěvkových nebo neziskových organizací.						
Znám základní principy ekonomického a finančního řízení a controllingu.						
Orientuji se v platné legislativě související s hospodařením rozpočtových, příspěvkových nebo neziskových organizací.						
Zajišťuji provázanost finančních a ekonomických cílů s celkovou strategií organizace. Řídím finanční investice, občas využívám některých nástrojů controllingu (např. analýza bodu zvratu, analýza citlivosti aj.).						
Běžně využívám základní nástroje finanční analýzy a finančního plánování, vytvářím finanční rozpočty a kontroly jejich čerpání.						
V návaznosti na strategický plán organizace vytvářím finanční a investiční strategii a zajišťuji její naplňování v dlouhodobém horizontu.						
Provádím komplexní kontrolu hospodárnosti organizace, běžně využívám veškeré nástroje controllingu, efektivně řídím investice a dokážu identifikovat oblasti pro uplatnění zlepšovacích návrhů a inovací s ohledem na dotační programy.						
Mám rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti ekonomického a finančního řízení a controllingu, které umím aplikovat v praxi, a to i na mezinárodní úrovni.						
Při své práci využívám koncepčního a tvůrčího myšlení, vytvářím a využívám nové trendy v oboru. Podílím se na některé z následujících činností - vědecké, výzkumné, vývojové nebo publikační.						

Test znalostí – Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práce)

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Přečtete si následující definici a rozhodněte, zda se jedná o definici finančních cílů neziskové nebo příspěvkové organizace: "Finanční cíle jsou zejména růst tržní hodnoty organizace a její maximalizace, zisk na jednu akcii, objem investování, tem-

po inovace produktů a služeb a další. Konkrétní finanční cíl se odvíjí od strategie a celkového plánu organizace ve svém sektoru".

- a) Ano
 - b) Ne
- 2) Rozhodněte, je-li tato definice pravdivá: "Rozpočet neziskové organizace říká, kolik peněz bude NNO potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů hodlá tyto peníze získat. Důvody, proč sestavovat rozpočet, jsou obdobné jako v případě finančních plánů. Pomocí rozpočtu konkretizuje organizace své cíle v jednotlivých činnostech, vyjadřuje je v peněžních jednotkách a detailně tak propracovává finanční plán. Rozpočet vyjadřuje realistický předpoklad, kolik finančních prostředků organizace získá nebo musí získat, aby v daném období dosáhla plánovaných cílů".
- a) Ano
 - b) Ne
- 3) Při sestavování rozpočtu je dobré používat pravidlo, které stanoví, že:
- a) Je lepší plánované náklady mírně nadhodnocovat
 - b) Je lepší plánované náklady mírně podhodnocovat
 - c) Jedině s významně nadhodnocenými náklady lze projekt finančně dobře uřídit
- 4) Přečtěte si následující definici controllingu a rozhodněte, zda je pravdivá či nikoliv: "Controlling (z anglického to control - regulovat, usměrňovat) je rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod organizace. Controlling provádějí specializovaní pracovníci organizace nebo externí firma. Tito kontrolují organizaci jako celek na strategickém stupni. Zabývají se nejen vnitřní situací organizace, její koncepcí a financemi, ale i vztahy s věřiteli a konkurencí. Na základě poskytnutých informací je pak schopno vedení organizace reagovat odpovídajícím způsobem".
- a) Ano
 - b) Ne
- 5) Mezi základní činnosti finančního řízení patří:
- a) Rozpočetnictví nákladů a výnosů v jednotlivých činnostech NNO, rozpočetnictví majetku a zdrojů
 - b) Vedení účetnictví, analýza nákladů a výnosů, příjmů a výdajů, aktiv a pasiv
 - c) Finanční plánování, tj. předvídání množství potřebných financí, spotřeby finančních zdrojů, zdrojů peněžních prostředků a jejich získávání
- 6) Rozpočet může být stanoven jako:
- a) Vyrovnaný
 - b) Strategický
 - c) Konzistentní
- 7) Ze kterých kroků se skládá proces hodnocení investic?
- a) Aplikace různých metod hodnocení investic
 - b) Určení provozních nákladů
 - c) Určení nákladů na použitý kapitál
- 8) Mezi ukazatele výnosnosti, které se používají ve finanční analýze, nepatří:
- a) Rentabilita tržeb
 - b) Čistý pracovní kapitál
 - c) Výnosnost vlastního jmění (ROE)
- 9) Mezi opatření, kterými je možné předcházet platební neschopnosti, patří:
- a) Vyjednání záloh od odběratelů

- b) Poskytování záloh dodavatelům
 - c) Vyjednání úvěru od banky
- 10) Finanční páka (tzv. Leverage effect):
- a) Je založena na tom, že cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál
 - b) Nemůže nikdy působit negativně
 - c) Stanoví, jakým procentem se na financování organizace podílí dlouhodobý kapitál

Test úrovně – Řešení problémů

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Problémy považuji za nezbytnou součást každé lidské činnosti.						
Z jednání a chování lidí dovedu předpovědět blížící se problém.						
Problémy se vždy snažím vyřešit.						
Při řešení problémové situace vždy zjišťuji názory obou stran.						
Názory obou stran problému dokáži nestranně vyslechnout, oběma dávám pro předání názorů stejný prostor.						
Názory obou stran problému konfrontuji s příslušnými předpisy i hodnotami organizace či akce.						
Dokáži samostatně, na základě vyslechnutí obou stran, navrhnout řešení daného problému.						
Na společné schůzce dokáži navrhnout a zdůvodnit vhodné řešení problému.						
Umím přesvědčit obě strany, aby přijaly nejvhodnější řešení problému.						
Zhodnotím výsledek realizovaného řešení problému a přijmu odpovídající závěry.						

Test znalostí – Řešení problémů

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně,

- 1) Mezi termíny problém a konflikt:
 - a) Není žádný rozdíl
 - b) Je rozdíl, ale používají se jako synonyma
 - c) Je rozdíl, v konfliktu se navíc objevují emoce

- 2) Snáze se řeší:
 - a) Problém
 - b) Konflikt
 - c) Obojí stejně

- 3) Problémy vznikají z důvodu:
 - a) Nesouladu hodnot

- b) Nejasnému vymezení práce
 - c) Neurčité komunikaci
- 4) Při řešení problému nejprve:
- a) Domluvíme schůzku zúčastněných stran
 - b) Zjistíme všechny potřebné informace
 - c) Zvažujeme, zda ho vůbec řešit
- 5) Kompromisní styl řešení znamená:
- a) Ustoupení ze všech vlastních požadavků
 - b) Donucení druhé strany ustoupit z požadavků
 - c) Částečné ustoupení obou stran ze svých požadavků
- 6) Agrese se obvykle objevuje při:
- a) Únikovém stylu řešení problému
 - b) Konfrontačním stylem řešení problému
 - c) Přizpůsobivém stylu řešení problému
- 7) Problémům je možné předejít:
- a) Nastavením pravidel
 - b) Jasnou komunikací se zpětnou vazbou
 - c) Podřízením se druhé straně
- 8) Avizované odložení problému na pozdější dobu je:
- a) Výhodou, pokud odklad využijeme pro získání informací
 - b) Známkou naší slabosti
 - c) Možností změny názoru druhé strany
- 9) Negace při řešení problému znamená:
- a) Popření jeho existence
 - b) Vyhnutí se jeho řešení
 - c) Tvrzení, že sdělení druhé strany je nepravdivé
- 10) Izolace při řešení problému znamená:
- a) Souhlas s návrhem řešení druhé strany
 - b) Nesouhlas s návrhem druhé strany
 - c) Vyhnutí se řešení

Test úrovně – Samostatnost

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

0 – vůbec nezvládám

1 – zvládám s pomocí druhých

2 – poměrně zvládám

3 – zvládám

4 – zvládám velmi dobře

5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Umím pracovat samostatně na úkolu zadaném nadřízeným pracovníkem.						
V případě možné volby se dovedu rozhodnout, zda budu pracovat sám nebo samostatně.						
Při rozhodování o samostatné práci vycházím z identifikace dané činnosti.						

Po identifikaci činnosti zvažuji důsledky vlastní samostatné práce nebo práce v týmu.						
Pro zvážení důsledků stanovím určitá kritéria.						
Rozhoduji se podle zvolených kritérií, zda práci vykonám samostatně.						
Vybranou variantu realizuji (sám nebo v rámci týmu).						
Po realizaci provedu zpětnou vazbu zvolené varianty.						
Jsem si vědom možných rizik, která rozhodnutí přináší.						
Za případná rizika dokážu nést odpovědnost.						

Test znalostí – Samostatnost

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Samostatnost je charakterizována jako:
 - a) Práce na úkolu bez pomoci a vedení ostatních
 - b) Schopnost a ochota přijímat nové podněty
 - c) Schopnost určit vlastní silné a slabé stránky

- 2) Potřeba seberealizace se vyskytuje v:
 - a) Herzbergově motivační teorii
 - b) Maslowově motivační teorii
 - c) McClellandově motivační teorii

- 3) Výběr mezi samostatným řešením úkolu nebo řešením v rámci týmu se označuje jako:
 - a) Plánování
 - b) Organizování
 - c) Rozhodování

- 4) Jednotlivé možnosti řešení se označují jako:
 - a) Varianty
 - b) Alternativy
 - c) Skutečnosti

- 5) Pokud jsou známy pravděpodobné důsledky zvolené varianty řešení, jedná se o:
 - a) Rozhodování za jistoty
 - b) Rozhodování za rizika
 - c) Rozhodování za nejistoty

- 6) Rozhodovací proces má:
 - a) Maximálně tři kroky
 - b) Tři až pět kroků
 - c) Více jak pět kroků

- 7) Rozhodovací proces vychází z:
 - a) Identifikace problému
 - b) Alternativ řešení
 - c) Důsledku výběru alternativ řešení

- 8) Realizace konkrétní varianty řešení:
 - a) Je posledním krokem rozhodovacího procesu
 - b) Není posledním krokem rozhodovacího procesu
 - c) Uskutečňuje se podle potřeby kdykoliv v průběhu rozhodovacího procesu

- 9) Samostatnost při rozhodování podporuje:
- Autoritativní styl vedení nadřízeného
 - Demokratický styl vedení nadřízeného
 - Liberální styl vedení nadřízeného
- 10) Rozhodnutí pro zvolenou alternativu je předpokladem pro přípravu:
- Plánu dané činnosti
 - Organizace dané činnosti
 - Kontroly dané činnosti

Příloha 3: Dotazník – Podřízení manažera firemního controllingu

MANAŽER FIREMNÍHO CONTROLLINGU – podřízení

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládá Váš nadřízený tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládá
 1 – zvládá s pomocí druhých
 2 – poměrně zvládá
 3 – zvládá
 4 – zvládá velmi dobře
 5 – zvládá perfektně

Test úrovně – Ekonomické a finanční řízení a controlling (vč. daňové soustavy, hospodářského práce)

	0	1	2	3	4	5
Má povědomí o oblasti ekonomického a finančního řízení a controllingu.						
Ví, co je obsahem ekonomického a hospodářského řízení rozpočtových, příspěvkových nebo neziskových organizací.						
Zná základní principy ekonomického a finančního řízení a controllingu.						
Orientuje se v platné legislativě související s hospodařením rozpočtových, příspěvkových nebo neziskových organizací.						
Zajišťuje provázanost finančních a ekonomických cílů s celkovou strategií organizace. Řídí finanční investice, občas využívám některých nástrojů controllingu (např. analýza bodu zvratu, analýza citlivosti aj.).						
Běžně využívá základní nástroje finanční analýzy a finančního plánování, vytváří finanční rozpočty a kontroluje jejich čerpání.						
V návaznosti na strategický plán organizace vytváří finanční a investiční strategii a zajišťuje její naplňování v dlouhodobém horizontu.						
Provádí komplexní kontrolu hospodárnosti organizace, běžně využívá veškeré nástroje controllingu, efektivně řídí investice a dokáže identifikovat oblasti pro uplatnění zlepšovacích návrhů a inovací s ohledem na dotační programy.						
Má rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti ekonomického a finančního řízení a controllingu, které umí aplikovat v praxi, a to i na mezinárodní úrovni.						
Při své práci využívá koncepčního a tvůrčího myšlení, vytváří a využívá nové trendy v oboru. Podílí se na některé z následujících činností - vědecké, výzkumné, vývojové nebo publikační.						

Test úrovně – Řešení problémů

	0	1	2	3	4	5
Problémy považuje za nezbytnou součást každé lidské činnosti.						
Z jednání a chování lidí dovede předpovědět blížící se problém.						
Problémy se vždy snaží vyřešit.						
Při řešení problémové situace vždy zjišťuje názory obou stran.						
Názory obou stran problému dokáže nestranně vyslechnout, oběma dává pro předání názorů stejný prostor.						
Názory obou stran problému konfrontuje s příslušnými předpisy i hodnotami organizace či akce.						
Dokáže samostatně, na základě vyslechnutí obou stran, navrhnout řešení daného problému.						
Na společné schůzce dokáže navrhnout a zdůvodnit vhodné řešení problému.						
Umí přesvědčit obě strany, aby přijaly nejvhodnější řešení problému.						
Zhodnotí výsledek realizovaného řešení problému a přijme odpovídající závěry.						

Test úrovně – Samostatnost

	0	1	2	3	4	5
Umí pracovat samostatně na úkolu zadaném nadřízeným pracovníkem.						
V případě možné volby se dovede rozhodnout, zda budu pracovat sám nebo samostatně.						
Při rozhodování o samostatné práci vychází z identifikace dané činnosti.						
Po identifikaci činnosti zvažuje důsledky vlastní samostatné práce nebo práce v týmu.						
Pro zvážení důsledků stanoví určitá kritéria.						
Rozhoduje se podle zvolených kritérií, zda práci vykoná samostatně.						
Vybranou variantu realizuje (sám nebo v rámci týmu).						
Po realizaci provede zpětnou vazbu zvolené varianty.						
Je si vědom možných rizik, která rozhodnutí přináší.						
Za případná rizika dokáže nést odpovědnost.						

Příloha 4: Dotazník – Manažer kvality

MANAŽER KVALITY

Test úrovně – Řízení kvality

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Vím, co je řízení kvality.						

Znám základní principy řízení kvality.						
Orientuji se v obecných standardech a normách managementu kvality (např. ISO 9001 aj.).						
Umím identifikovat procesy v organizaci.						
Využívám základní nástroje a metody managementu kvality. Obecné standardy a normy se snažím aplikovat v rámci tvorby interních směrnic organizace.						
Jsem schopen/schopna měřit a hodnotit procesy v organizaci. Průběžně vyhodnocuji systém řízení kvality v organizaci a plánuji a realizuji nápravná a preventivní opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti organizace.						
Dokážu systematicky aplikovat teoretické poznatky včetně veškerých dostupných metod a nástrojů ve všech fázích procesu řízení kvality. S ohledem na zvyšování kvality hlavní činnosti organizace uplatňuji systematický a metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řídicích a kontrolních procesů.						
V návaznosti na strategický plán organizace dokážu vytvářet strategii řízení kvality a zajišťovat její naplňování v dlouhodobém horizontu. Pomocí systému vnitřní kontroly podporuji implementaci principů neustálého zlepšování v organizaci.						
Mám rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti řízení kvality, které umím aplikovat v praxi, a to i na mezinárodní úrovni.						
Při své práci využívám koncepčního a tvůrčího myšlení, vytvářím a využívám nové trendy v oboru. Podílím se na některé z následujících činností - vědecké, výzkumné, vývojové nebo publikační.						

Test znalostí – Řízení kvality

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Management kvality představuje všechny činnosti vedení, které stanovují politiku kvality, cíle a odpovědnosti v organizaci. Jakými prostředky se tyto činnosti realizují?
 - a) Zabezpečováním kvality
 - b) Zlepšováním kvality v rámci systému kvality
 - c) Plánováním porad zabezpečujících kvalitu v organizaci

- 2) Management kvality si definuje své cíle. Které z následujících možností patří mezi cíle TQM (Total Quality Management)?
 - a) Spokojenost pracovníků
 - b) Vyřešení současných problémů
 - c) Spokojenost klientů

- 3) Co je to optimalizace?
 - a) Organizace technických a ekonomických systémů nebo procesů k dosažení předem stanoveného cíle – optima – při uvážení všech vedlejších podmínek
 - b) Stanovení předpisů (norem), majících za úkol sjednocení rozměrů, tvarů, jakosti, apod.; uvedení do normálního stavu
 - c) Postup vedoucí k výběru nejlepší varianty při zachování vymezených podmínek

- 4) Které z následujících možností nejlépe definují proces?
 - a) Procesy jsou soubory vzájemně souvisejících nebo vzájemně na sebe působících prvků
 - b) Procesy odrážejí celkové zaměření organizace ve vztahu k efektivitě
 - c) Procesy jsou na sebe navazující činnosti, které bývají popsány formou diagramů nebo i pouhým textem

- 5) Paretův graf patří mezi základní nástroje řízení kvality. K čemu slouží?
 - a) Umožňuje rozdělit sledované znaky na podstatné, kterých je málo, a na nepodstatné, kterých je naopak mnoho
 - b) Rozloží sledované údaje – u cca 20% rozhodujících případů má dopad na zkoumanou realitu cca 80%
 - c) Užívá se zpravidla k analýze kvalitativních znaků

- 6) Ishikawův diagram patří mezi základní nástroje řízení kvality. Z jakého důvodu jej používáme?
 - a) Lze ho použít jako nástroj při hledání nápadů, řešení, možností
 - b) Slouží k potvrzení zkoumáním a poskytnutím objektivního důkazu, že specifikované požadavky byly splněny
 - c) Nejčastěji se používá k identifikaci všech možných příčin nějakého problému

- 7) Co jsou standardy?
 - a) Doporučení, která vydává organizace a která obsahují definice toho, jak se mají pracovníci chovat v určitých situacích
 - b) Obecně uznávané vzory
 - c) Druh „umění“ zaměřeného na analýzu organizace a následné speciální měření

- 8) Co je to evaluace?
 - a) Hodnocení kvality nebo úrovně jisté instituce nebo aktivity
 - b) Systematický, nezávislý a dokumentovaný proces s cílem posoudit shodu s auditními kritérii
 - c) Používání mechanismů a procesů určených k dodržování určených nebo daných skupinových pravidel, udržování řádu jako podmínky stability sociálního útvaru i jako nástroje socializace

- 9) Chyby pracovníků lze rozdělit do tří skupin: vědomé (záměrné) chyby, chyby z nedostatku znalostí a schopností a chyby z nedostatku pozornosti a svědomitosti. Z následujících možností vyberte ty, které nepatří mezi příčiny pracovních chyb z nedostatku pozornosti?
 - a) Vyrušování pracovníka
 - b) Nezájem pracovníka o práci
 - c) Nadměrné zatížení pracovníka

- 10) Demingův cyklus je metoda postupného zlepšování například kvality služeb či procesů probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností:
 - a) Plan – Do – Check – Act
 - b) Check – Do – Plan – Act
 - c) Act – Plan – Do – Check

Test úrovně – Efektivní komunikace a prezentace

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

0 – vůbec nezvládám

1 – zvládám s pomocí druhých

2 – poměrně zvládám

- 3 – zvládám
 4 – zvládám velmi dobře
 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Jako mluvčí (komunikátor) umím předat potřebné sdělení.						
Dokážu naslouchat i druhé straně, která se hádky zúčastní.						
Poskytuji zpětnou vazbu a umím ji i přijímat.						
V případě potřeby aplikuji asertivní komunikaci.						
V rámci komunikace používám i odpovídající neverbální komunikaci.						
Neverbální komunikaci sleduji i u druhých účastníků komunikace.						
Dokážu naplánovat poradou, řídit její realizaci a dovést ji k potřebnému závěru.						
Vím, jak připravit prezentaci podle cílové skupiny a zadaného tématu a umím ji realizovat.						
Nebojím se reakce ostatních na mnou připravenou poradou nebo prezentaci.						
Dokážu komunikovat v každé situaci.						

Test znalostí – Efektivní komunikace a prezentace

Pokyny: správné odpovědi kroužkujete, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Ten, kdo v rámci komunikace předává určité informace, se nazývá:
 - a) Komunikátor
 - b) Komunikant
 - c) Mluvčí

- 2) Zpětná vazba v rámci komunikace slouží:
 - a) K ověření správnosti pochopení dané informace
 - b) Jako možný podnět pro rozšíření sdělované skutečnosti
 - c) Jako identifikace účastníků komunikace

- 3) Mezi komunikační dovednosti nepatří:
 - a) Sumarizování
 - b) Kladení otázek
 - c) Přesvědčení druhého o vlastním názoru

- 4) Verbální komunikace je:
 - a) Pouze ústní komunikace
 - b) Pouze písemná komunikace
 - c) Ústní i písemná komunikace prostřednictvím slov

- 5) Mezi druh neverbální komunikace – pohyby těla – nepatří:
 - a) Gestika
 - b) Proxemika
 - c) Mimika

- 6) Komunikace, která umožňuje sebeprosazení, ale nikoliv na úkor druhých, se nazývá:
 - a) Efektivní komunikace
 - b) Asertivní komunikace
 - c) Aktivní komunikace

- 7) Druhy porad podle obsahu jsou:
- Informativní
 - Rozhodovací
 - Řešitelské
- 8) Porada má následující části:
- Vlastní porada a následná zpětná vazba
 - Příprava porady a vlastní porada
 - Příprava porady, vlastní porada, zpětná vazba
- 9) Při přípravě prezentace se bere v úvahu:
- Charakteristika posluchačů
 - Zkušenosti posluchačů s tématem prezentace
 - Motivace posluchačů k účasti
- 10) V rámci prezentace není potřebné:
- Navázat vztah s publikem
 - Vysvětlit důvody prezentace
 - Sdělit kvalifikaci řečníka

Test úrovně – Uspokojování klientských potřeb

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
 1 – zvládám s pomocí druhých
 2 – poměrně zvládám
 3 – zvládám
 4 – zvládám velmi dobře
 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Skupinu klientů uspokojuji postupně, začínám fyziologickými potřebami.						
Po fyziologických potřebách se zabývám potřebami bezpečí.						
Po uspokojení fyziologických potřeb a potřeb bezpečí usiluji o naplnění potřeby sounáležitosti.						
Po zvládnutí potřeb fyziologických, bezpečí a sounáležitosti naplňuji potřebu uznání.						
Jako vrchol uspokojení klientských potřeb nabízím potřebu sebe-realizace.						
V případě nutnosti dokážu některou z potřeb vynechat.						
V případě klienta - jednotlivce umím rozpoznat, co na něj působí (motivační profil).						
Každého klienta se snažím uspokojovat na základě jeho motivačního profilu.						
Při uspokojování potřeb klientů uplatňuji emoční inteligenci.						
Uspokojování klientů řeším vždy v souvislosti s cíli organizace.						

Test znalostí – Uspokojování klientských potřeb

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Maslowova pyramida potřeb se týká:
 - a) Motivace
 - b) Stimulace
 - c) Manipulace

- 2) Maslowova pyramida potřeb má:
 - a) Čtyři patra
 - b) Pět pater
 - c) Šest pater

- 3) Jednotlivá patra Maslowovy pyramidy
 - a) Se naplňují postupně
 - b) Se naplňují nahodile
 - c) Nemusí být naplněna všechna

- 4) Spodní patra Maslowovy pyramidy jsou postupně:
 - a) Potřeby bezpečí, sounáležitosti a fyziologické potřeby
 - b) Fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a sounáležitosti
 - c) Potřeby sounáležitosti, bezpečí a fyziologické potřeby

- 5) Horní patra Maslowovy pyramidy jsou postupně:
 - a) Potřeby uznání a seberealizace
 - b) Potřeby uznání, seberealizace a sebeúcty
 - c) Potřeby seberealizace a uznání

- 6) Podněty, které klient preferuje a které ho uspokojují, se nazývají:
 - a) Motivační záznam
 - b) Motivační profil
 - c) Motivační základ

- 7) Lépe poznat klienta a vcítit se do jeho potřeb umožňuje:
 - a) Emoční inteligence
 - b) Kognitivní inteligence
 - c) Emoční a kognitivní inteligence stejnou měrou

- 8) Důležitost emoční a kognitivní inteligence pro práci s klienty je v poměru:
 - a) 40/60
 - b) 60/40
 - c) 80/20

- 9) Emoce jako reakce na určitý podnět jsou:
 - a) Pozitivní i negativní
 - b) Pouze pozitivní
 - c) Pouze negativní

- 10) Cíle organizace představují:
 - a) Současný stav určený zřizovatelem organizace
 - b) Současný stav vytvořený klienty
 - c) Konečný stav, ke kterému se klienti dostanou

Příloha 5: Dotazník – Podřízení manažera kvality

MANAŽER KVALITY – podřízení

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládá Váš nadřízený tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládá
- 1 – zvládá s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládá
- 3 – zvládá
- 4 – zvládá velmi dobře
- 5 – zvládá perfektně

Test úrovně – Řízení kvality

	0	1	2	3	4	5
Ví, co je řízení kvality.						
Zná základní principy řízení kvality.						
Orientuje se v obecných standardech a normách managementu kvality (např. ISO 9001 aj.).						
Umí identifikovat procesy v organizaci.						
Využívá základní nástroje a metody managementu kvality. Obecné standardy a normy se snaží aplikovat v rámci tvorby interních směrnic organizace.						
Je schopen/schopna měřit a hodnotit procesy v organizaci. Průběžně vyhodnocuje systém řízení kvality v organizaci a plánuje a realizuje nápravná a preventivní opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti organizace.						
Dokáže systematicky aplikovat teoretické poznatky včetně veškerých dostupných metod a nástrojů ve všech fázích procesu řízení kvality. S ohledem na zvyšování kvality hlavní činnosti organizace uplatňuje systematický a metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řídicích a kontrolních procesů.						
V návaznosti na strategický plán organizace dokáže vytvářet strategii řízení kvality a zajišťovat její naplňování v dlouhodobém horizontu. Pomocí systému vnitřní kontroly podporuje implementaci principů neustálého zlepšování v organizaci.						
Má rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti řízení kvality, které umí aplikovat v praxi, a to i na mezinárodní úrovni.						
Při své práci využívá koncepčního a tvůrčího myšlení, vytváří a využívá nové trendy v oboru. Podílí se na některé z následujících činností - vědecké, výzkumné, vývojové nebo publikační.						

Test úrovně – Uspokojování klientských potřeb

	0	1	2	3	4	5
Skupinu klientů uspokojuje postupně, začíná fyziologickými potřebami.						
Po fyziologických potřebách se zabývá potřebami bezpečí.						
Po uspokojení fyziologických potřeb a potřeb bezpečí usiluje o naplnění potřeby sounáležitosti.						
Po zvládnutí potřeb fyziologických, bezpečí a sounáležitosti naplňuje potřebu uznání.						
Jako vrchol uspokojení klientských potřeb nabízí potřebu sebe-						

realizace.						
V případě nutnosti dokáže některou z potřeb vynechat.						
V případě klienta - jednotlivce umí rozpoznat, co na něj působí (motivační profil).						
Každého klienta se snaží uspokojovat na základě jeho motivačního profilu.						
Při uspokojování potřeb klientů uplatňuje emoční inteligenci.						
Uspokojování klientů řeší vždy v souvislosti s cíli organizace.						

Test úrovně – Efektivní komunikace a prezentace

	0	1	2	3	4	5
Jako mluvčí (komunikátor) umí předat potřebné sdělení.						
Dokáže naslouchat i druhé straně, která se hádky zúčastní.						
Poskytuje zpětnou vazbu a umí ji i přijímat.						
V případě potřeby aplikuje asertivní komunikaci.						
V rámci komunikace používá i odpovídající neverbální komunikaci.						
Neverbální komunikaci sleduje i u druhých účastníků komunikace.						
Dokáže naplánovat poradů, řídit její realizaci a dovést ji k potřebnému závěru.						
Ví, jak připravit prezentaci podle cílové skupiny a zadaného tématu a umí ji realizovat.						
Nebojí se reakce ostatních na jím připravenou poradů nebo prezentaci.						
Dokáže komunikovat v každé situaci.						

Příloha 6: Dotazník – ME manažer

ME MANAŽER

Test úrovně – Projektové řízení

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Mám povědomí o základních principech projektového řízení.						
Znám základní fáze projektu.						
Znám základní principy projektového řízení.						
Jsem schopen/schopna plánovat jednotlivé činnosti a rozdělit je do dílčích úkolů.						
Dokážu plánovat svou činnost do jednotlivých akcí a ty pak realizovat s ohledem na termín, finanční náročnost, kvalitu a dosažení stanovených cílů.						
Umím řídit menší projekt ve všech jeho fázích (inicializace, plánování, realizace, monitoring a reporting, předání, vyhodnocení a uzavření). Znám náležitosti projektové dokumentace						

a požadavky na její vedení.						
Velmi dobře se orientuji v oblasti projektového řízení, teoretické poznatky umím systematicky aplikovat při své práci. Při řízení projektů využívám sofistikovaných nástrojů softwarové podpory. Zním a při své práci aplikuji principy managementu jakosti a managementu rizik v projektovém řízení.						
Jsem schopen/schopna řídit i více velkých projektů a projektových týmů najednou, a to s ohledem na maximální využití synergického efektu. Umím řídit změny ve všech fázích projektu.						
Mám rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti projektového řízení, které umím aplikovat v praxi, a to i na mezinárodní úrovni.						
Při své práci využívám koncepčního a tvůrčího myšlení, vytvářím a využívám nové trendy v oboru. Podílím se na některé z následujících činností - vědecké, výzkumné, vývojové nebo publikační.						

Test znalostí – Projektové řízení

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Které z těchto činností se dají realizovat jako projekty?
 - a) Zorganizovat prezentační akci
 - b) Pomoci přátelům zinscenovat hru
 - c) Poslat dopis klientovi

- 2) Co je to milník?
 - a) Událost, která je snadno ověřitelná jinými lidmi nebo která musí být před dalším postupem schválena
 - b) Specifikovaná klíčová událost s příslušnými údaji o času a rozpočtu, která vychází z plánu projektu
 - c) Jasná představa o vzájemných vazbách mezi činnostmi a úkoly

- 3) Zaškrtněte, která možnost/které z možností patří mezi obvyklé fáze projektového managementu:
 - a) Definování návrhu projektu týmem
 - b) Tvorba týmu
 - c) Realizace

- 4) Co je nutné kontrolovat a vyhodnocovat při realizaci projektu?
 - a) Změny předpokladů a jejich zásadní vliv na realizaci projektu
 - b) Disponibilitu požadovaných zdrojů
 - c) Skutečné využívání naplánovaných zdrojů

- 5) Které z následujících softwarových nástrojů můžete použít při plánování projektu?
 - a) Microsoft Project
 - b) Microsoft Access
 - c) Microsoft OneNote

- 6) Které z následujících kategorií technik a nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu jsou součástí projektového managementu?
 - a) Okamžitý stav projektu – komplex metod a postupů pro měření a kontrolu stavu projektu, hodnocení odchylek, měření stavu rozpracovanosti projektu

- b) Projektová přehlednost – průběžná kontrola a informovanost, včasná iniciace jednání o potřebě nasadit opatření
 - c) Příležitosti a rizika, statistiky a hodnocení vlivů a dopadů, podklady pro preventivní opatření
- 7) Ve fázi plánování projektu:
- a) Není ještě znám rozsah projektu, který bude stanoven až po vypracování plánu
 - b) Je snahou dodržet předem stanovený rozsah projektu
 - c) Není vhodné plánovat do zbytečných podrobností, např. pod jeden týden
- 8) Manažer projektu:
- a) Je plnou součástí týmu, se kterým se podílí na výrobě výstupů
 - b) Je součástí týmu, jeho role však není primárně o tvorbě výstupů
 - c) Je součástí týmu a nikdy se nepodílí na tvorbě výstupů
- 9) Kdy je zpracován logický rámec projektu?
- a) Sestavení logického rámce je prováděno při specifikaci/definování cíle a rozsahu projektu
 - b) Logický rámec je zpracován po ukončení projektu při jeho hodnocení
 - c) Logický rámec je možné sestavit po ukončení fáze plánování projektu, po vytvoření směrného plánu
- 10) Pokud probíhá v jedné organizaci více projektů:
- a) Není to problém, vždy se řešilo více úkolů zároveň a vždy se vše nějak vyřešilo
 - b) Není to problém v případě, že sledujeme a řešíme vzájemné konflikty mezi projekty
 - c) Je to problém, se kterým toho ale nelze mnoho dělat, protože projekty jsou dynamické

Test úrovně – Zvládání zátěže

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Znám svůj osobnostní typ a vím, jaké jsou moje silné a slabé stránky.						
Umím řídit sebe sama na základě poznání svých silných a slabých stránek.						
Dovedu určit svůj dlouhodobý cíl (vizi).						
Dlouhodobý cíl dovedu rozpracovat do krátkodobých cílů.						
Umím provést analýzu vlastního času a najít "zloděje" času.						
Znám některé z metod řízení času a umím je pro zkvalitnění řízení svého času využít.						
Některé z činností dokáži v případě potřeby delegovat na své spolupracovníky.						
Vím, co je syndrom vyhoření a jaké jsou jeho příčiny i příznaky.						
Znám fáze syndromu vyhoření a dokáži určit, ve které fázi se kdo nachází.						
Umím předcházet syndromu vyhoření.						

Test znalostí – Zvládnání zátěže

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Sebeřízení obsahuje:
 - a) Sebepoznání a sebeuplatnění
 - b) Sebepoznání a sebe-rozvoj
 - c) Sebepoznání, sebeuplatnění a sebe-rozvoj

- 2) Jednota bio, psycho a sociálních faktorů utvářených ve vztazích mezi lidmi se nazývá:
 - a) Organizace
 - b) Tým
 - c) Osobnost

- 3) Sangvinik je jedním z typů:
 - a) MBTI typologie
 - b) Galénovy typologie
 - c) Typologie E.Berne

- 4) Efektivní člověk (S. Covey) vyznává:
 - a) Prokrastinaci
 - b) Proaktivitu
 - c) Proklamaci

- 5) Správně nastavený cíl lze ověřit pomůckou:
 - a) SWOT
 - b) STEP
 - c) SMART

- 6) Mezi problémy řízení času patří:
 - a) Odkládání práce napotom
 - b) Neschopnost určit priority
 - c) Svolávání nepotřebných porad

- 7) Matice řízení času pracuje s termíny:
 - a) Důležitost a naléhavost
 - b) Důležitost a rozhodnost
 - c) Rozhodnost a naléhavost

- 8) Stav, který se projevuje negativními psychickými a fyzickými příznaky a zhoršením sociálních vztahů se nazývá:
 - a) Stres
 - b) Syndrom vyhoření
 - c) Neurotické potíže

- 9) Mezi fáze syndromu vyhoření nepatří:
 - a) Frustrace
 - b) Intervence
 - c) Prokrastinace

- 10) Pro prevenci syndromu vyhoření lze použít:
 - a) Určení správných cílů
 - b) Ztotožnění se se sebou samým
 - c) Pracovat s lidmi (pomáhající profese)

Test úrovně – Celoživotní učení

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Jsem ochoten přijímat nové informace.						
Nové informace přijímám samostatně různými cestami - četbou, pozorováním, sdílením zkušeností...						
Nové informace získávám v rámci různých vzdělávacích programů.						
Na základě informací si vytvářím konkrétní znalosti.						
Odstraňuji bariéry, které mi brání v osvojování znalostí.						
Získané znalosti prostřednictvím konkrétní činnosti přeměňuji v dovednosti.						
Získané dovednosti mi umožňují zvýšit mou pracovní výkonnost.						
Zvýšená pracovní výkonnost posiluje moji jistotu uplatnění na trhu práce.						
Dovednosti uplatňuji dlouhodobě, aby se z nich staly návyky.						
Informace přeměněné ve znalosti a dovednosti a vedoucí k osvojení návyků zapříčiňují individuální užitek.						

Test znalostí – Celoživotní učení

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Mezi učením se a vzděláváním:
 - a) Není rozdíl, obojí je záležitostí studenta
 - b) Není rozdíl, obojí je záležitostí učitele/lektora
 - c) Učení se je věcí studenta, vzdělávání zajišťuje učitel/lektor
- 2) Učení se /vzdělávání postupuje v krocích:
 - a) Informace, dovednosti, vědomosti, návyky
 - b) Informace, vědomosti, dovednosti, návyky
 - c) Návyky, informace, vědomosti, dovednosti
- 3) Semináře a kurzy, na nichž účastníci získávají osvědčení, patří do:
 - a) Formálního vzdělávání
 - b) Neformálního vzdělávání
 - c) Informálního vzdělávání
- 4) Dostupnost, pružnost, rozmanitost jsou znaky:
 - a) Firemního vzdělávání
 - b) On-line vzdělávání
 - c) Kombinovaného vzdělávání
- 5) Mezi bariéry prezenční výuky patří:
 - a) Vzdálenost

- b) Časová náročnost
 - c) Kontakt vzdělávaného a vzdělavatele
- 6) Při přípravě vzdělávání je nutná:
- a) Analýza poptávky
 - b) Zjištění struktury cílové skupiny
 - c) Zajištění akreditace MSMT
- 7) Odlišnost vzdělávání dospívajících a dospělých spočívá v:
- a) Odlišné motivaci
 - b) Různé množství životních zkušeností
 - c) Různé množství pracovních zkušeností
- 8) Pyramida motivace dospělých k učení vrcholí:
- a) Zvýšenou výkonností
 - b) Sociální jistotou
 - c) Individuálním užitekem
- 9) Dospělý si učivo nejlépe zapamatují prostřednictvím:
- a) Demonstrací
 - b) Aktivního učení
 - c) Dynamických obrázků
- 10) Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání IC SED má:
- a) 5 stupňů
 - b) 6 stupňů
 - c) 7 stupňů

Příloha 7: Dotazník – Podřízení ME manažera

ME MANAŽR – podřízení

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládá Váš nadřízený tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládá
- 1 – zvládá s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládá
- 3 – zvládá
- 4 – zvládá velmi dobře
- 5 – zvládá perfektně

Test úrovně – Projektové řízení

	0	1	2	3	4	5
Má povědomí o základních principech projektového řízení.						
Zná základní fáze projektu.						
Zná základní principy projektového řízení.						
Je schopen/schopna plánovat jednotlivé činnosti a rozdělit je do dílčích úkolů.						
Dokáže plánovat svou činnost do jednotlivých akcí a ty pak realizovat s ohledem na termín, finanční náročnost, kvalitu a dosažení stanovených cílů.						
Umí řídit menší projekt ve všech jeho fázích (inicializace, plánování, realizace, monitoring a reporting, předání, vyhodnocení a uzavření). Zná náležitosti projektové dokumentace a požadavky na její vedení.						

Velmi dobře se orientuje v oblasti projektového řízení, teoretické poznatky umí systematicky aplikovat při své práci. Při řízení projektů využívá sofistikovaných nástrojů softwarové podpory. Zná a při své práci aplikuje principy managementu jakosti a managementu rizik v projektovém řízení.						
Je schopen/schopna řídit i více velkých projektů a projektových týmů najednou, a to s ohledem na maximální využití synergického efektu. Umí řídit změny ve všech fázích projektu.						
Má rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti projektového řízení, které umí aplikovat v praxi, a to i na mezinárodní úrovni.						
Při své práci využívá koncepčního a tvůrčího myšlení, vytváří a využívá nové trendy v oboru. Podílí se na některé z následujících činností - vědecké, výzkumné, vývojové nebo publikační.						

Test úrovně – Zvládání zátěže

	0	1	2	3	4	5
Zná svůj osobnostní typ a ví, jaké jsou jeho silné a slabé stránky.						
Umí řídit sebe samotného na základě poznání svých silných a slabých stránek.						
Dovede určit svůj dlouhodobý cíl (vizi).						
Dlouhodobý cíl dovede rozpracovat do krátkodobých cílů.						
Umí provést analýzu vlastního času a najít "zloděje" času.						
Zná některé z metod řízení času a umí je pro zkvalitnění řízení svého času využít.						
Některé z činností dokáže v případě potřeby delegovat na své spolupracovníky.						
Ví, co je syndrom vyhoření a jaké jsou jeho příčiny i příznaky.						
Zná fáze syndromu vyhoření a dokáže určit, ve které fázi se kdo nachází.						
Umí předcházet syndromu vyhoření.						

Test úrovně – Celoživotní učení

	0	1	2	3	4	5
Je ochoten přijímat nové informace.						
Nové informace přijímá samostatně různými cestami - četbou, pozorováním, sdílením zkušeností...						
Nové informace získává v rámci různých vzdělávacích programů.						
Na základě informací si vytváří konkrétní znalosti.						
Odstraňuje bariéry, které mu/ji brání v osvojování znalostí.						
Získané znalosti prostřednictvím konkrétní činnosti přeměňuje v dovednosti.						
Získané dovednosti mu/ji umožňují zvýšit jeho/její pracovní výkonnost.						
Zvýšená pracovní výkonnost posiluje jeho/její jistotu uplatnění na trhu práce.						
Dovednosti uplatňuje dlouhodobě, aby se z nich staly návyky.						
Informace přeměněné ve znalosti a dovednosti a vedoucí k osvojení návyků zapřičinují jeho/její individuální užitek.						

Příloha 8: Dotazník – Personální manažer

PERSONÁLNÍ MANAŽER

Test úrovně – Řízení lidských zdrojů, personalistika

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Znám základní termíny z oblasti řízení lidských zdrojů.						
Uvědomuji si důležitost personálních procesů v organizaci.						
Znám základní postupy personálních procesů a částečně se orientuji v základních pracovně právních předpisech.						
Některé ze základních postupů personálních procesů aplikuji při své práci.						
Běžně provádím komplexní personální činnost (výběr, uvolňování, adaptace, hodnocení, odměňování, benefity a kolektivní smlouvy aj.) včetně zajištění operativní personální agendy.						
Běžně používám metody řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků a umím je aplikovat v praxi. Snažím se systematicky pracovat s nástroji motivace a stimulace pracovníků.						
Dokážu vytvářet personální strategii v návaznosti na strategický plán organizace a zajišťovat její naplňování v dlouhodobém horizontu.						
Běžně využívám komplexní metody rozvoje lidských zdrojů (např. Assesment centrum, Development centrum a 360° hodnotící zpětnou vazbu, koučing, mentoring aj.). V organizaci vytvářím prostředí vhodné pro aktivní sdílení znalostí a maximální využití potenciálu každého pracovníka.						
Mám rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů, které umím aplikovat v praxi, a to i na mezinárodní úrovni.						
Při své práci využívám koncepčního a tvůrčího myšlení, vytvářím a využívám nové trendy v oboru. Podílím se na některé z následujících činností - vědecké, výzkumné, vývojové nebo publikační.						

Test znalostí – Řízení lidských zdrojů, personalistika

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Co je cílem personálního řízení?
 - a) Optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace
 - b) Systematické hodnocení pracovníků; charakterizované jako zjišťování a posuzování jejich pracovního chování
 - c) Vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k sebe-rozvoji a identifikace s cíli organizace

- 2) Vyberte, které z možností patří mezi standardní personální činnosti:
- Vzdělávání pracovníků
 - Rozmíst'ování pracovníků
 - Analýza a vytváření pracovních míst
- 3) Co musí obsahovat pracovní smlouva?
- Výši mzdy či platu
 - Identifikační údaje smluvních stran
 - Den nástupu do práce
- 4) Přečtete si následující definici personálního plánování a rozhodněte, zda je pravdivá či nikoli: "Personální plánování vychází z dlouhodobých záměrů organizace, z její strategie, musí být časově sladěno s plánováním organizace. Personální plánování předvídá vývoj, stanovuje cíle, realizuje opatření k zajištění úkolů organizace odpovídající pracovní silou. Úkolem personálního plánování je zajistit v současnosti i v budoucnosti pracovníky v potřebné kvantitě (množství), kvalitě (s odbornými a osobnostními kompetencemi), optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné, ve správný čas a s přiměřenými náklady".
- Ano
 - Ne
- 5) Přečtete si následující definici a rozhodněte, o jakou rozvojovou metodu se jedná: "Metoda pro vzdělávání na pracovišti. Spočívá v dlouhodobé spolupráci školeného pracovníka a jeho průvodce. Svého průvodce si obvykle školený volí, určuje si i způsob a frekvenci spolupráce. Jedná se o individualizované a velmi neformální vzdělávání. Tato metoda se může skládat ze dvou částí. V první části průvodce sleduje školeného při jeho pracovní činnosti (práce s dětmi, příprava akce, řízení porady...). Následně s ním rozebírá jeho činnost, zpravidla formou otevřených otázek. Poté spolu formulují cíle rozvoje pracovníka".
- Koučing
 - Mentoring
 - Tutoring
- 6) Systematické hodnocení pracovníků lze charakterizovat jako zjišťování a posuzování pracovního chování pracovníka s cílem zlepšení jeho pracovního výkonu. Které z následujících cílů systematického hodnocení pracovníků sleduje vedoucí organizace?
- Zlepšit kvalitu řídicí práce
 - Získat informace o své perspektivě v organizaci – o pracovních možnostech, o možnostech postupu
 - Zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a jaké jsou možnosti jeho dalšího působení v organizaci
- 7) Assessment centrum je:
- Metoda plánování v personální oblasti
 - Metoda získávání pracovníků
 - Metoda výběru pracovníků
- 8) Třistašedesátistupňová zpětná vazba je:
- Metoda vzdělávání pracovníků
 - Metoda hodnocení pracovníků
 - Metoda rotace pracovníků

- 9) Koncept řízení pracovního výkonu zahrnuje: (vyberte jednu odpověď)
- Dohodu o pracovních cílech, vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků, motivující vedení pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků
 - Dohodu o pracovních cílech, motivující vedení pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků
 - Dohodu o pracovních cílech, vzdělávání a osobnostní rozvoj pracovníků, motivující vedení pracovníků, hodnocení pracovníků
- 10) Personální politika vychází z personální strategie, která se odvíjí od celkové strategie organizace. Vyberte z následujících možností všechna tvrzení, která charakterizují personální politiku:
- Personální politika by měla zohledňovat zájmy organizace i zájmy pracovníků
 - Personální politika ovlivňuje klima v organizaci, motivaci lidí, jejich vztah k podniku, mezilidské vztahy atd.
 - Personální politika je soubor zásad určujících pravidla realizace dílčích personálních činností; chování organizace v personální oblasti

Test úrovně – Získávání ostatních

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
 1 – zvládám s pomocí druhých
 2 – poměrně zvládám
 3 – zvládám
 4 – zvládám velmi dobře
 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Motivaci klientů směřuji v souladu s cíli organizace.						
Umožňuji každému klientovi vyjádřit jeho potřeby.						
Motivaci používám v souladu s potřebami klienta.						
Pro motivaci spolupracovníků využívám znalost jejich motivačního profilu.						
Role v týmu přiřazuji podle motivačního profilu každého spolupracovníka.						
Tým buduji podle pyramidy vitality (užitečnost, efektivita, stabilita, dynamika)						
Používám pozitivní motivaci, pouze v případě nevyhnutelné potřeby motivaci negativní.						
Jako vedoucí používám pro motivaci spolupracovníků finanční i nefinanční odměny.						
Úkoly plním společně s ostatními.						
Pro ostatní jsem vzorem.						

Test znalostí – Získávání ostatních

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Vnější působení na člověka s cílem ovlivnit jeho chování se nazývá:
- Motivace
 - Stimulace
 - Manipulace

- 2) Pokud je vnější působení na člověka v rozporu s jeho zájmy, jedná se o:
- Motivaci
 - Stimulaci
 - Manipulaci
- 3) Ideální situace nastane, pokud je soulad mezi:
- Motivací a stimulací
 - Stimulací a manipulací
 - Motivací a manipulací
- 4) Motivace má následující dimenze:
- Stálost, směr, intenzita
 - Proměnnost, směr, intenzita
 - Stálost, směr, souslednost
- 5) Pracovníci typu X podle McGregorova teorie:
- Nacházejí v práci uspokojení
 - Považují práci za nutný zdroj obživy
 - Odmítají chodit do práce
- 6) Podle McClellandovy teorie je pro motivaci člověka nutný pocit:
- Sounáležitosti
 - Moci
 - Úspěchu
- 7) Cestu k dosažení úspěchu mapuje pyramida:
- Jedinečnosti
 - Úspěšnosti
 - Vitality
- 8) Pyramida vitality má:
- Tři patra
 - Čtyři patra
 - Pět pater
- 9) Finanční odměna patří mezi:
- Krátkodobé motivační faktory
 - Dlouhodobé motivační faktory
 - Nelze určit
- 10) Pro ovlivňování ostatních je u vedoucího důležitější:
- Emoční inteligence
 - Kognitivní inteligence
 - Nelze určit

Test úrovně – Právní povědomí

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

0 – vůbec nezvládám

1 – zvládám s pomocí druhých

2 – zvládám

3 – zvládám perfektně

	0	1	2	3
Rozumím základním právním dokumentům a normám.				

Chovám se v souladu se základními právními dokumenty a normami.				
Dokážu posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv), zvládám práci s informacemi v oblasti práva (vím, kde nalézt informace, na jaké instituce se obracet aj.)				
Dokážu se orientovat v obchodně-smluvní problematice (např. nákup, prodej a převody nemovitostí) a v základech legislativy soukromého podnikání (daně, ustavování společnosti)				
Dokážu aplikovat znalosti zákonů a legislativy využívaných v běžné praxi organizace (obchodní zákoník, občanský zákoník, ...).				
Znám právní úkony, dokumenty i subjekty právní praxe, zvládám aktivní právní jednání.				

Test znalostí – Právní povědomí

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Do právního povědomí patří orientace:
 - a) V obecně platných právní předpisech
 - b) Ve vnitřních směrnících organizace
 - c) V pravidlech pro vyúčtování projektu

- 2) Podle jakého zákona se sjednávají dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr?
 - a) Podle zákoníku práce
 - b) Podle zákona o zaměstnanosti
 - c) Podle zákona o pracích konaných mimo pracovní poměr

- 3) V listině základních práv a svobod nacházíme základní lidská práva a svobody, politická práva, hospodářská, sociální a kulturní práva, práva národnostních menšin a etnických menšin a práva na soudní a jinou právní ochranu. Která/které z následujících možností nepatří mezi základní práva a svobody?
 - a) Svoboda pobytu a pohybu
 - b) Svoboda projevu
 - c) Právo na život

- 4) Které označení má vyhláška o zájmovém vzdělávání?
 - a) 74/2005
 - b) 73/2005
 - c) 14/2005

- 5) O dohodě o provedení práce platí, že:
 - a) Dohodu o provedení práce není možno uzavřít s pracovníkem, který má u zaměstnavatele pracovní smlouvu
 - b) Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce
 - c) Jeden pracovník může mít maximálně jednu dohodu u jednoho zaměstnavatele za rok

- 6) Přečtete si následující text a rozhodněte, zda je pravdivý či nikoliv: „Mezi základní prvky právních vztahů se řadí subjekty (účastníci) právních vztahů, obsah právního vztahu a objekt právního vztahu. Tzv. přímé objekty právních vztahů jsou vázány na určité lidské chování v daných společenských vztazích. Jde o povinné chování něco konat (dle pracovní smlouvy je pracovník povinen konat sjednané práce), strpět (or-

organizace musí strpět nepřítomnost pracovnice v práci v době, kdy je na mateřské dovolené), dát (např. podle kupní smlouvy dá prodávající kupujícímu věc, a ten mu za ni předá peníze) nebo zdržet (organizace nesmí určit nástup pracovníka na dovolenou, když je nemocen).“:

- a) Ano
- b) Ne

Příloha 9: Dotazník – Podřízení personálního manažera

PERSONÁLNÍ MANAŽR – podřízení

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládá Váš nadřízený tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládá
- 1 – zvládá s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládá
- 3 – zvládá
- 4 – zvládá velmi dobře
- 5 – zvládá perfektně

Test úrovně – Řízení lidských zdrojů, personalistika

	0	1	2	3	4	5
Zná základní termíny z oblasti řízení lidských zdrojů.						
Uvědomuje si důležitost personálních procesů v organizaci.						
Zná základní postupy personálních procesů a částečně se orientuje v základních pracovně právních předpisech.						
Některé ze základních postupů personálních procesů aplikuje při své práci.						
Běžně provádí komplexní personální činnost (výběr, uvolňování, adaptace, hodnocení, odměňování, benefity a kolektivní smlouvy aj.) včetně zajištění operativní personální agendy.						
Běžně používá metody řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků a umí je aplikovat v praxi. Snaží se systematicky pracovat s nástroji motivace a stimulace pracovníků.						
Dokáže vytvářet personální strategii v návaznosti na strategický plán organizace a zajišťovat její naplňování v dlouhodobém horizontu.						
Běžně využívá komplexní metody rozvoje lidských zdrojů (např. Assesment centrum, Development centrum a 360° hodnotící zpětnou vazbu, koučing, mentoring aj.). V organizaci vytváří prostředí vhodné pro aktivní sdílení znalostí a maximální využití potenciálu každého pracovníka.						
Má rozsáhlé teoretické znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů, které umí aplikovat v praxi, a to i na mezinárodní úrovni.						
Při své práci využívá koncepčního a tvůrčího myšlení, vytváří a využívá nové trendy v oboru. Podílí se na některé z následujících činností - vědecké, výzkumné, vývojové nebo publikační.						

Test úrovně – Získávání ostatních

	0	1	2	3	4	5
Motivaci klientů směřuje v souladu s cíli organizace.						
Umožňuje každému klientovi vyjádřit jeho potřeby.						
Motivaci používá v souladu s potřebami klienta.						

Pro motivaci spolupracovníků využívá znalost jejich motivačního profilu.						
Role v týmu přiřazuje podle motivačního profilu každého spolupracovníka.						
Tým buduje podle pyramidy vitality (užitečnost, efektivita, stabilita, dynamika)						
Používá pozitivní motivaci, pouze v případě nevyhnutelné potřeby motivaci negativní.						
Jako vedoucí používá pro motivaci spolupracovníků finanční i nefinanční odměny.						
Úkoly plní společně s ostatními.						
Pro ostatní je vzorem.						

Test úrovně – Právní povědomí

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládá
- 1 – zvládá s pomocí druhých
- 2 – zvládá
- 3 – zvládá perfektně

	0	1	2	3
Rozumí základním právním dokumentům a normám.				
Chová se v souladu se základními právními dokumenty a normami.				
Dokáže posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv), zvládá práci s informacemi v oblasti práva (ví, kde nalézt informace, na jaké instituce se obracet aj.)				
Dokáže se orientovat v obchodně-smluvní problematice (např. nákup, prodej a převody nemovitostí) a v základech legislativy soukromého podnikání (daně, ustavování společnosti)				
Dokáže aplikovat znalosti zákonů a legislativy využívaných v běžné praxi organizace (obchodní zákoník, občanský zákoník,...).				
Zná právní úkony, dokumenty i subjekty právní praxe, zvládám aktivní právní jednání.				

Příloha 10: Dotazník – UAP 2 manažer

UAP 2 MANAŽER

Test úrovně – Plánování a organizace práce

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Umím provést analýzu stavu určité oblasti.						
Na základě analýzy dokážu určit potřebné priority.						

V souvislosti s prioritami formuluji cíl, který je v souladu s konkrétní potřebou organizace.						
Stanovený cíl dokážu ověřit pomůckou SMART.						
Větší cíl umím rozpracovat na dílčí cíle.						
Pro dosažení dílčích cílů dokážu vymezit potřebné činnosti.						
Pro realizaci činností určím potřebné zdroje (finanční, lidské materiální).						
Činnosti a zdroje zasadím do konkrétního časového rámce.						
Pro dosažení cíle navrhnu potřebnou organizační strukturu.						
Po dosažení cíle sestavený plán vyhodnotím.						

Test znalostí – Plánování a organizace práce

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

1) Aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace se nazývá:

- a) Rozhodování
- b) Plánování
- c) Organizování

2) Cíl je:

- a) Minulý stav organizace
- b) Současný stav organizace
- c) Budoucí stav organizace

3) Dlouhodobý cíl se nazývá:

- a) Vize
- b) Mise
- c) Strategie

4) Pomůcka SMART sloužící k ověření cíle klade důraz na:

- a) Měřitelnost naplnění cíle
- b) Termínované určení cíle
- c) Ekologičnost cíle

5) Při zpracování plánu vycházíme ze:

- a) SWOT analýzy
- b) STEP analýzy
- c) ISO analýzy

6) Komplexní plán obsahuje:

- a) Činnosti, termíny, osoby
- b) Termíny, osoby, finance
- c) Činnosti, termíny, zdroje

7) Podle úrovně rozhodovacího procesu rozdělujeme plány na:

- a) Dlouhodobé a krátkodobé
- b) Strategické a operativní
- c) Finanční a personální

8) Činnost, která řadí prvky do určitého systému, se nazývá:

- a) Rozhodování
- b) Plánování
- c) Organizování

- 9) Organizace, jako výsledek organizování, je:
- Pouze formální
 - Pouze neformální
 - Může být formální i neformální
- 10) Organizování a plánování patří:
- Mezi manažerské funkce
 - Do oblasti vedení lidí
 - Zařazení není v literatuře nijak dáno

Test úrovně – Zvládání zátěže

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
 1 – zvládám s pomocí druhých
 2 – poměrně zvládám
 3 – zvládám
 4 – zvládám velmi dobře
 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Znám svůj osobnostní typ a vím, jaké jsou moje silné a slabé stránky.						
Umím řídit sebe sama na základě poznání svých silných a slabých stránek.						
Dovedu určit svůj dlouhodobý cíl (vizi).						
Dlouhodobý cíl dovedu rozpracovat do krátkodobých cílů.						
Umím provést analýzu vlastního času a najít "zloděje" času.						
Znám některé z metod řízení času a umím je pro zkvalitnění řízení svého času využít.						
Některé z činností dokáži v případě potřeby delegovat na své spolupracovníky.						
Vím, co je syndrom vyhoření a jaké jsou jeho příčiny i příznaky.						
Znám fáze syndromu vyhoření a dokáži určit, ve které fázi se kdo nachází.						
Umím předcházet syndromu vyhoření.						

Test znalostí – Zvládání zátěže

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Seberízení obsahuje:
- Sebepoznání a sebeuplatnění
 - Sebepoznání a sebe-rozvoj
 - Sebepoznání, sebeuplatnění a sebe-rozvoj
- 2) Jednota bio, psycho a sociálních faktorů utvářených ve vztazích mezi lidmi se nazývá:
- Organizace
 - Tým
 - Osobnost

- 3) Sangvinik je jedním z typů:
- MBTI typologie
 - Galénovy typologie
 - Typologie E.Berne
- 4) Efektivní člověk (S. Covey) vyznává:
- Prokrastinaci
 - Proaktivitu
 - Proklamaci
- 5) Správně nastavený cíl lze ověřit pomůckou:
- SWOT
 - STEP
 - SMART
- 6) Mezi problémy řízení času patří:
- Odkládání práce napotom
 - Neschopnost určit priority
 - Svolávání nepotřebných porad
- 7) Matice řízení času pracuje s termíny:
- Důležitost a naléhavost
 - Důležitost a rozhodnost
 - Rozhodnost a naléhavost
- 8) Stav, který se projevuje negativními psychickými a fyzickými příznaky a zhoršením sociálních vztahů se nazývá:
- Stres
 - Syndrom vyhoření
 - Neurotické potíže
- 9) Mezi fáze syndromu vyhoření nepatří:
- Frustrace
 - Intervence
 - Prokrastinace
- 10) Pro prevenci syndromu vyhoření lze použít:
- Určení správných cílů
 - Ztotožnění se se sebou samým
 - Pracovat s lidmi (pomáhající profese)

Test úrovně – Samostatnost

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
 1 – zvládám s pomocí druhých
 2 – poměrně zvládám
 3 – zvládám
 4 – zvládám velmi dobře
 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Umím pracovat samostatně na úkolu zadaném nadřízeným pra-						

covníkem.						
V případě možné volby se dovedu rozhodnout, zda budu pracovat sám nebo samostatně.						
Při rozhodování o samostatné práci vycházím z identifikace dané činnosti.						
Po identifikaci činnosti zvažuji důsledky vlastní samostatné práce nebo práce v týmu.						
Pro zvážení důsledků stanovím určitá kritéria.						
Rozhoduji se podle zvolených kritérií, zda práci vykonám samostatně.						
Vybranou variantu realizuji (sám nebo v rámci týmu).						
Po realizaci provedu zpětnou vazbu zvolené varianty.						
Jsem si vědom možných rizik, která rozhodnutí přináší.						
Za případná rizika dokážu nést odpovědnost.						

Test znalostí – Samostatnost

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Samostatnost je charakterizována jako:
 - a) Práce na úkolu bez pomoci a vedení ostatních
 - b) Schopnost a ochota přijímat nové podněty
 - c) Schopnost určit vlastní silné a slabé stránky

- 2) Potřeba seberealizace se vyskytuje v:
 - a) Herzbergově motivační teorii
 - b) Maslowově motivační teorii
 - c) McClellandově motivační teorii

- 3) Výběr mezi samostatným řešením úkolu nebo řešením v rámci týmu se označuje jako:
 - a) Plánování
 - b) Organizování
 - c) Rozhodování

- 4) Jednotlivé možnosti řešení se označují jako:
 - a) Varianty
 - b) Alternativy
 - c) Skutečnosti

- 5) Pokud jsou známy pravděpodobné důsledky zvolené varianty řešení, jedná se o:
 - a) Rozhodování za jistoty
 - b) Rozhodování za rizika
 - c) Rozhodování za nejistoty

- 6) Rozhodovací proces má:
 - a) Maximálně tři kroky
 - b) Tři až pět kroků
 - c) Více jak pět kroků

- 7) Rozhodovací proces vychází z:
 - a) Identifikace problému
 - b) Alternativ řešení
 - c) Důsledku výběru alternativ řešení

- 8) Realizace konkrétní varianty řešení:
- Je posledním krokem rozhodovacího procesu
 - Není posledním krokem rozhodovacího procesu
 - Uskutečňuje se podle potřeby kdykoliv v průběhu rozhodovacího procesu
- 9) Samostatnost při rozhodování podporuje:
- Autoritativní styl vedení nadřízeného
 - Demokratický styl vedení nadřízeného
 - Liberální styl vedení nadřízeného
- 10) Rozhodnutí pro zvolenou alternativu je předpokladem pro přípravu:
- Plánu dané činnosti
 - Organizace dané činnosti
 - Kontroly dané činnosti

Příloha 11: Dotazník – Podřízení UAP 2 manažera

UAP 2 MANAŽER – podřízení

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládá Váš nadřízený tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládá
 1 – zvládá s pomocí druhých
 2 – poměrně zvládá
 3 – zvládá
 4 – zvládá velmi dobře
 5 – zvládá perfektně

Test úrovně – Plánování a organizace práce

	0	1	2	3	4	5
Umí provést analýzu stavu určité oblasti.						
Na základě analýzy dokáže určit potřebné priority.						
V souvislosti s prioritami formuluje cíl, který je v souladu s konkrétní potřebou organizace.						
Stanovený cíl dokáže ověřit pomůckou SMART.						
Větší cíl umí rozpracovat na dílčí cíle.						
Pro dosažení dílčích cílů dokáže vymezit potřebné činnosti.						
Pro realizaci činností určí potřebné zdroje (finanční, lidské materiální).						
Činnosti a zdroje zasadí do konkrétního časového rámce.						
Pro dosažení cíle navrhne potřebnou organizační strukturu.						
Po dosažení cíle sestavený plán vyhodnotí.						

Test úrovně – Zvládání zátěže

	0	1	2	3	4	5
Zná svůj osobnostní typ a ví, jaké jsou jeho silné a slabé stránky.						
Umí řídit sebe samotného na základě poznání svých silných a slabých stránek.						
Dovede určit svůj dlouhodobý cíl (vizi).						
Dlouhodobý cíl dovede rozpracovat do krátkodobých cílů.						
Umí provést analýzu vlastního času a najít "zloděje" času.						
Zná některé z metod řízení času a umí je pro zkvalitnění řízení svého času využít.						
Některé z činností dokáže v případě potřeby delegovat na své						

spolupracovníky.						
Ví, co je syndrom vyhoření a jaké jsou jeho příčiny i příznaky.						
Zná fáze syndromu vyhoření a dokáže určit, ve které fázi se kdo nachází.						
Umí předcházet syndromu vyhoření.						

Test úrovně – Samostatnost

	0	1	2	3	4	5
Umí pracovat samostatně na úkolu zadaném nadřízeným pracovníkem.						
V případě možné volby se dovede rozhodnout, zda budu pracovat sám nebo samostatně.						
Při rozhodování o samostatné práci vychází z identifikace dané činnosti.						
Po identifikaci činnosti zvažuje důsledky vlastní samostatné práce nebo práce v týmu.						
Pro zvážení důsledků stanoví určitá kritéria.						
Rozhoduje se podle zvolených kritérií, zda práci vykoná samostatně.						
Vybranou variantu realizuje (sám nebo v rámci týmu).						
Po realizaci provede zpětnou vazbu zvolené varianty.						
Je si vědom možných rizik, která rozhodnutí přináší.						
Za případná rizika dokáže nést odpovědnost.						

Příloha 12: Dotazník – UAP 4 manažer

UAP 4 MANAŽER

Test úrovně – Řešení problémů

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Problémy považuji za nezbytnou součást každé lidské činnosti.						
Z jednání a chování lidí dovedu předpovědět blížící se problém.						
Problémy se vždy snažím vyřešit.						
Při řešení problémové situace vždy zjišťuji názory obou stran.						
Názory obou stran problému dokážu nestranně vyslechnout, oběma dávám pro předání názorů stejný prostor.						
Názory obou stran problému konfrontuji s příslušnými předpisy i hodnotami organizace či akce.						
Dokážu samostatně, na základě vyslechnutí obou stran, navrhnout řešení daného problému.						
Na společné schůzce dokážu navrhnout a zdůvodnit vhodné řešení problému.						
Umím přesvědčit obě strany, aby přijaly nejvhodnější řešení problému.						

Zhodnotím výsledek realizovaného řešení problému a přijmu odpovídající závěry.						
--	--	--	--	--	--	--

Test znalostí – Řešení problémů

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Mezi termíny problém a konflikt:
 - a) Není žádný rozdíl
 - b) Je rozdíl, ale používají se jako synonyma
 - c) Je rozdíl, v konfliktu se navíc objevují emoce

- 2) Snáze se řeší:
 - a) Problém
 - b) Konflikt
 - c) Obojí stejně

- 3) Problémy vznikají z důvodu:
 - a) Nesouladu hodnot
 - b) Nejasnému vymezení práce
 - c) Neurčité komunikaci

- 4) Při řešení problému nejprve:
 - a) Domluvíme schůzku zúčastněných stran
 - b) Zjistíme všechny potřebné informace
 - c) Zvažujeme, zda ho vůbec řešit

- 5) Kompromisní styl řešení znamená:
 - a) Ustoupení ze všech vlastních požadavků
 - b) Donucení druhé strany ustoupit z požadavků
 - c) Částečné ustoupení obou stran ze svých požadavků

- 6) Agrese se obvykle objevuje při:
 - a) Únikovém stylu řešení problému
 - b) Konfrontačním stylem řešení problému
 - c) Přizpůsobivém stylu řešení problému

- 7) Problémům je možné předejít:
 - a) Nastavením pravidel
 - b) Jasnou komunikací se zpětnou vazbou
 - c) Podřízením se druhé straně

- 8) Avizované odložení problému na pozdější dobu je:
 - a) Výhodou, pokud odklad využijeme pro získání informací
 - b) Známkou naší slabosti
 - c) Možností změny názoru druhé strany

- 9) Negace při řešení problému znamená:
 - a) Popření jeho existence
 - b) Vyhnutí se jeho řešení
 - c) Tvrzení, že sdělení druhé strany je nepravdivé

- 10) Izolace při řešení problému znamená:
 - a) Souhlas s návrhem řešení druhé strany

- b) Nesouhlas s návrhem druhé strany
- c) Vyhnutí se řešení

Test úrovně – Kooperace (spolupráce)

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Jsem schopen jak samostatné práce, tak práce v určitém týmu.						
V týmu umím vyjádřit svůj názor, který je v souladu s cílem týmu.						
V rámci týmu si umím vyslechnout názory ostatních členů.						
Vím, že nápady jednotlivých členů i reakce ostatních na tyto názory přispívají ke zkvalitnění práce týmu.						
Rozumím své roli v týmu i tomu, jak se vztahuje k ostatním členům týmu.						
Chápu role ostatních členů týmu a umím s nimi spolupracovat a naplňovat cíle týmu.						
Důvěřuji členům svého týmu.						
Snažím se o vytvoření kvalitního týmového klimatu podporováním otevřeného jednání.						
Respektuji vedoucího svého týmu.						
Jsem schopen vést tým.						

Test znalostí – Kooperace (spolupráce)

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Úkol většího rozsahu má plnit:
 - a) Vždy tým
 - b) Jednotlivec – odborník na danou tematiku
 - c) Záleží na druhu úkolu a dostupných pracovnících

- 2) Skupina a tým jsou:
 - a) Synonyma
 - b) Odlišné termíny z důvodu počtu členů
 - c) Odlišné termíny z důvodu vzájemné spolupráce

- 3) Vzájemná spolupráce členů týmu vedoucí ke zvýšení výkonnosti se nazývá:
 - a) Synergie
 - b) Symbióza
 - c) Soudržnost

- 4) Tým může k celkovému výsledku činnosti organizace přispívat:
 - a) Pouze pozitivně
 - b) Pouze negativně
 - c) Negativně i pozitivně

- 5) Pro efektivní práci týmu je důležité:
- Stanovení cíle
 - Personální obsazení
 - Externí podpora a uznání
- 6) Sociální postavení člena v týmu popisuje:
- Týmová pozice
 - Týmová role
 - Týmová funkce
- 7) Pro naplnění cíle týmu se v něm musí nacházet:
- Člen sledující naplnění cíle
 - Člen dohlížející na odpovídající obsah
 - Člen dbající na celkovou pohodu
- 8) Kvalitní týmové klima charakterizuje:
- Striktní nastavení pravidel
 - Vzájemná důvěra a respekt
 - Otevřená komunikace se zpětnou vazbou
- 9) Dobré fungování týmu podporuje výběr jeho vedoucího:
- Pouze vedoucím organizace
 - Pouze členy týmu
 - Vzájemnou spoluprací vedoucího organizace a členů týmu
- 10) Práce v týmu:
- Probíhá monotónně beze změn
 - Dochází k náhodným změnám
 - Prochází určitými danými fázemi

Test úrovně – Výkonnost

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

0 – vůbec nezvládám

1 – zvládám s pomocí druhých

2 – poměrně zvládám

3 – zvládám

4 – zvládám velmi dobře

5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Znám požadavky svého pracovního místa.						
Mám potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti pro naplnění požadavků daného místa.						
Jsem vnitřně motivován pro uskutečnění činností v rámci daného pracovního místa.						
Pro motivaci k naplnění požadavků vyhledávám i vnější motivační faktory (pracovní podmínky, odpovídající spolupracovníky,...).						
Požadavky pracovního místa plním s maximálním nasazením.						
Po splnění určitého úkolu spojeného s pracovním místem si sám vyhodnotím jeho splnění.						
Po splnění určitého úkolu spojeného s pracovním místem požaduji zpětnou vazbu od klientů.						

Po splnění určitého úkolu spojeného s pracovním místem požaduji zpětnou vazbu od nadřízeného pracovníka.						
Přijímám zpětnou vazbu.						
Zpětnou vazbu využívám pro zlepšení své další práce.						

Test znalostí – Výkonnost

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Termín výkon označuje:
 - a) Dosahování určitých znalostí
 - b) Dosahování určitého výsledku
 - c) Dosahování určitých dovedností

- 2) Výkonnost znamená:
 - a) Určitý stupeň dosažení výkonu
 - b) Určitý stupeň dosažení znalostí
 - c) Určitý stupeň dosažení dovedností

- 3) Výkonnost je podporována:
 - a) Vnitřní motivací
 - b) Soutěživostí
 - c) Trémou

- 4) Motivace výkonu jedince je ovlivněna:
 - a) Pouze vnitřními motivačními faktory
 - b) Pouze vnějšími motivačními faktory
 - c) Vnitřními i vnějšími motivačními faktory

- 5) Pokud chce jedinec dosáhnout určitého výkonu, pak musí:
 - a) Vzbudit v sobě potřebu výkon dosáhnout
 - b) Posoudit vlastní možnosti dosažení výkonu
 - c) Rozhodnout se vykonat konkrétní činnost vedoucí k dosažení výkonu

- 6) Pracovní výkon v sobě obsahuje:
 - a) Pracovní výsledky
 - b) Pracovní chování
 - c) Motivaci

- 7) Soulad jednání s konkrétními pravidly v oblasti pracovního výkonu představují:
 - a) Pracovní výsledky
 - b) Pracovní chování
 - c) Motivaci

- 8) Pro posuzování pracovních výsledků je nutné nastavit:
 - a) Měřitelná kritéria
 - b) Pozorovatelná kritéria
 - c) Objektivní kritéria

- 9) Termín kritérium lze nahradit slovem:
 - a) Hodnocení
 - b) Měřítka
 - c) Hledisko

- 10) Výkon organizace závisí na:
- Správném výběru pracovníků
 - Pracovních podmínkách pracovníků
 - Odměňování pracovníků

Příloha 13: Dotazník – Podřízení UAP 4 manažera

UAP 4 MANAŽER – podřízení

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládá Váš nadřízený tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládá
 1 – zvládá s pomocí druhých
 2 – poměrně zvládá
 3 – zvládá
 4 – zvládá velmi dobře
 5 – zvládá perfektně

Test úrovně – Řešení problémů

	0	1	2	3	4	5
Problémy považuje za nezbytnou součást každé lidské činnosti.						
Z jednání a chování lidí dovede předpovědět blížící se problém.						
Problémy se vždy snaží vyřešit.						
Při řešení problémové situace vždy zjišťuje názory obou stran.						
Názory obou stran problému dokáže nestranně vyslechnout, oběma dává pro předání názorů stejný prostor.						
Názory obou stran problému konfrontuje s příslušnými předpisy i hodnotami organizace či akce.						
Dokáže samostatně, na základě vyslechnutí obou stran, navrhnout řešení daného problému.						
Na společné schůzce dokáže navrhnout a zdůvodnit vhodné řešení problému.						
Umí přesvědčit obě strany, aby přijaly nejvhodnější řešení problému.						
Zhodnotí výsledek realizovaného řešení problému a přijme odpovídající závěry.						

Test úrovně – Výkonnost

	0	1	2	3	4	5
Zná požadavky svého pracovního místa.						
Má potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti pro naplnění požadavků daného místa.						
Je vnitřně motivován pro uskutečnění činností v rámci daného pracovního místa.						
Pro motivaci k naplnění požadavků vyhledává i vnější motivační faktory (pracovní podmínky, odpovídající spolupracovníky,...).						
Požadavky pracovního místa plní s maximálním nasazením.						
Po splnění určitého úkolu spojeného s pracovním místem si sám vyhodnotí jeho splnění.						
Po splnění určitého úkolu spojeného s pracovním místem požaduje zpětnou vazbu od klientů.						
Po splnění určitého úkolu spojeného s pracovním místem požaduje zpětnou vazbu od nadřízeného pracovníka.						
Přijímá zpětnou vazbu.						

Zpětnou vazbu využívá pro zlepšení své další práce.						
---	--	--	--	--	--	--

Test úrovně – Kooperace (spolupráce)

	0	1	2	3	4	5
Je schopen jak samostatné práce, tak práce v určitém týmu.						
V týmu umí vyjádřit svůj názor, který je v souladu s cílem týmu.						
V rámci týmu si umí vyslechnout názory ostatních členů.						
Ví, že nápady jednotlivých členů i reakce ostatních na tyto názory přispívají ke zkvalitnění práce týmu.						
Rozumí své roli v týmu i tomu, jak se vztahuje k ostatním členům týmu.						
Chápe role ostatních členů týmu a umí s nimi spolupracovat a naplňovat cíle týmu.						
Důvěřuje členům svého týmu.						
Snaží se o vytvoření kvalitního týmového klimatu podporováním otevřeného jednání.						
Respektuje vedoucího svého týmu.						
Je schopen vést tým.						

Příloha 14: Dotazník – PC&L manažer

PC&L MANAŽER

Test úrovně – Zvládání zátěže

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Znám svůj osobnostní typ a vím, jaké jsou moje silné a slabé stránky.						
Umím řídit sebe sama na základě poznání svých silných a slabých stránek.						
Dovedu určit svůj dlouhodobý cíl (vizi).						
Dlouhodobý cíl dovedu rozpracovat do krátkodobých cílů.						
Umím provést analýzu vlastního času a najít "zloděje" času.						
Znám některé z metod řízení času a umím je pro zkvalitnění řízení svého času využít.						
Některé z činností dokážu v případě potřeby delegovat na své spolupracovníky.						
Vím, co je syndrom vyhoření a jaké jsou jeho příčiny i příznaky.						
Znám fáze syndromu vyhoření a dokážu určit, ve které fázi se kdo nachází.						
Umím předcházet syndromu vyhoření.						

Test znalostí – Zvládání zátěže

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Sebe-řízení obsahuje:
 - a) Sebepoznání a sebeuplatnění
 - b) Sebepoznání a sebe-rozvoj
 - c) Sebepoznání, sebeuplatnění a sebe-rozvoj

- 2) Jednota bio, psycho a sociálních faktorů utvářených ve vztazích mezi lidmi se nazývá:
 - a) Organizace
 - b) Tým
 - c) Osobnost

- 3) Sangvinik je jedním z typů:
 - a) MBTI typologie
 - b) Galénovy typologie
 - c) Typologie E.Berne

- 4) Efektivní člověk (S. Covey) vyznává:
 - a) Prokrastinaci
 - b) Proaktivitu
 - c) Proklamaci

- 5) Správně nastavený cíl lze ověřit pomůckou:
 - a) SWOT
 - b) STEP
 - c) SMART

- 6) Mezi problémy řízení času patří:
 - a) Odkládání práce napotom
 - b) Neschopnost určit priority
 - c) Svolávání nepotřebných porad

- 7) Matice řízení času pracuje s termíny:
 - a) Důležitost a naléhavost
 - b) Důležitost a rozhodnost
 - c) Rozhodnost a naléhavost

- 8) Stav, který se projevuje negativními psychickými a fyzickými příznaky a zhoršením sociálních vztahů se nazývá:
 - a) Stres
 - b) Syndrom vyhoření
 - c) Neurotické potíže

- 9) Mezi fáze syndromu vyhoření nepatří:
 - a) Frustrace
 - b) Intervence
 - c) Prokrastinace

- 10) Pro prevenci syndromu vyhoření lze použít:
 - a) Určení správných cílů
 - b) Ztotožnění se se sebou samým
 - c) Pracovat s lidmi (pomáhající profese)

Test úrovně – Flexibilita

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
- 1 – zvládám s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládám
- 3 – zvládám
- 4 – zvládám velmi dobře
- 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Vím, co znamená termín flexibilita.						
Dokáži vysvětlit, co znamená změna.						
Změnu chápu jako příležitost, nikoliv ohrožení.						
Změně se dokážu přizpůsobit.						
Změnu dokážu v případě potřeby sám navrhnout.						
Umím vyjmenovat jednotlivé fáze změny.						
Oprávněnou změnu dokáži zdůvodnit svým spolupracovníkům i klientům.						
Dovedu sestavit plán pro provedení změny.						
V rámci realizace změny se snažím zapojit co nejvíce spolupracovníků prostřednictvím delegování úkolů.						
Oceňuji dosažení dílčích cílů v plánu realizace změny.						

Test znalostí – Flexibilita

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Termín flexibilita lze nahradit slovem:
 - a) Ohebnost
 - b) Pružnost
 - c) Nápaditost

- 2) Pozitivní nebo negativní, kvalitativní nebo kvantitativní posun organizace se nazývá:
 - a) Vize
 - b) Mise
 - c) Změna

- 3) Změna je považována za:
 - a) Neočekávaný jev v životě organizace
 - b) Negativní součást života každé organizace
 - c) Pozitivně využitelná příležitost pro posun organizace

- 4) Změna v organizaci má podle Kottera následující fáze:
 - a) Příprava a provedení změny
 - b) Provedení a ustálení změny
 - c) Příprava, provedení a ustálení změny

- 5) Při přípravě změny nelze opominout:
 - a) Zdůvodnění naléhavosti změny
 - b) Vytvoření plánu k provedení změny
 - c) Vytvoření koalice schopné změnu prosadit

- 6) Prosazení změny napomůže:
- Delegování v co nejširším měřítku
 - Soustředění se na dlouhodobý cíl
 - Ocenění dosažení krátkodobých cílů
- 7) Flexibilní pracovník vidí změnu jako:
- Možnost posunu organizace
 - Prosazení vlastního názoru
 - Příležitost ke zdokonalení vlastních dovedností
- 8) Vedoucí pracovník prosazení změny napomůže, když:
- Jednoduchými příkazy řídí prosazení změny
 - Identifikuje možné obavy spolupracovníků
 - Soustředí se na „lákadla“ spojená s prosazením změny
- 9) Flexibilní pracovník návrhy klientů:
- Realizuje, pokud jsou v souladu se zaměřením organizace
 - Realizuje vždy a oceňuje klienty
 - Odmítá, protože náplň práce je jeho záležitostí
- 10) Flexibilní pracovník:
- Změnu sám navrhuje, pokud je v souladu s potřebami organizace
 - Změnu sám navrhuje, aby byl v organizaci určitý posun
 - Změnu nenavrhuje, aby nenarušila chod organizace

Test úrovně – Objevování a orientace v informacích

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládáte tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládám
 1 – zvládám s pomocí druhých
 2 – poměrně zvládám
 3 – zvládám
 4 – zvládám velmi dobře
 5 – zvládám perfektně

	0	1	2	3	4	5
Údaje, které se vyskytují v mém okolí, dokáži utřídit a vytvořit tak z nich informace.						
Ze všech získaných informací vybírám informace pravdivé.						
Pravdivé informace třídím na informace pro mě potřebné, se kterými dále pracuji.						
Potřebné informace si v případě potřeby dokáži i vyžádat.						
Pro získání potřebných informací mám vytvořenou vlastní sociální síť.						
Dokáži provést analýzu informace, tj. rozdělit ji na jednotlivé prvky a mezi nimi najít odpovídající vztahy.						
Umím vytvořit i syntézu, tj. dílčí informace složit do předtím neexistujícího celku.						
Informace předávám prostřednictvím nejvhodnějšího informačního kanálu.						
Z informačního kanálu odstraním předpokládané šumy.						
Informace využívám pro zlepšení své práce.						

Test znalostí – Objevování a orientace v informacích

Pokyny: správné odpovědi kroužkujte, možnost více správných odpovědí, avšak vždy alespoň jedna správně

- 1) Termín data určuje:
 - a) Údaje
 - b) Skutečnosti
 - c) Informace
- 2) Data určitým způsobem zpracovaná a interpretovaná se nazývají:
 - a) Údaje
 - b) Skutečnosti
 - c) Informace
- 3) Mezi nutné vlastnosti informace se řadí:
 - a) Pravdivost
 - b) Relevantnost
 - c) Etický přístup
- 4) Vědní obor zabývající se zpracováním informací je:
 - a) Informatika
 - b) Informatizace
 - c) Informatorium
- 5) Přenos informace od vysílače k přijímači je označován jako:
 - a) Informační kanál
 - b) Informační cíl
 - c) Informační princip
- 6) Princip přenosu informací na vyžádání se nazývá:
 - a) „push“ princip (princip tlaku)
 - b) „pull“ princip (princip tahu)
 - c) Není nijak specificky označován
- 7) Užitečné kontakty lidí okolo jedince představují jeho:
 - a) Osobnostní síť
 - b) Sociální síť
 - c) Manažerskou síť
- 8) Rozbor komplexní informace na prvky a stanovení jejich vztahů se označuje jako:
 - a) Syntéza
 - b) Aplikace
 - c) Analýza
- 9) Složení určitých informací do předtím neexistujícího celku se nazývá:
 - a) Syntéza
 - b) Aplikace
 - c) Analýza
- 10) Správná práce s informacemi představuje:
 - a) Péči o databanky a informační systémy
 - b) Výběr relevantních informací
 - c) Zbavování se nepotřebných informací

Příloha 15: Dotazník – Podřízení PC&L manažera**PC&L MANAŽR – podřízení**

Pokyny: Zakřížkujte, jak zvládá Váš nadřízený tyto aktivity.

- 0 – vůbec nezvládá
- 1 – zvládá s pomocí druhých
- 2 – poměrně zvládá
- 3 – zvládá
- 4 – zvládá velmi dobře
- 5 – zvládá perfektně

Test úrovně – Zvládání zátěže

	0	1	2	3	4	5
Zná svůj osobnostní typ a ví, jaké jsou jeho silné a slabé stránky.						
Umí řídit sebe samotného na základě poznání svých silných a slabých stránek.						
Dovede určit svůj dlouhodobý cíl (vizi).						
Dlouhodobý cíl dovede rozpracovat do krátkodobých cílů.						
Umí provést analýzu vlastního času a najít "zloděje" času.						
Zná některé z metod řízení času a umí je pro zkvalitnění řízení svého času využít.						
Některé z činností dokáže v případě potřeby delegovat na své spolupracovníky.						
Ví, co je syndrom vyhoření a jaké jsou jeho příčiny i příznaky.						
Zná fáze syndromu vyhoření a dokáže určit, ve které fázi se kdo nachází.						
Umí předcházet syndromu vyhoření.						

Test úrovně – Flexibilita

	0	1	2	3	4	5
Ví, co znamená termín flexibilita.						
Dokáže vysvětlit, co znamená změna.						
Změnu chápe jako příležitost, nikoliv ohrožení.						
Změně se dokáže přizpůsobit.						
Změnu dokáže v případě potřeby sám navrhnout.						
Umí vyjmenovat jednotlivé fáze změny.						
Oprávněnou změnu dokáže zdůvodnit svým spolupracovníkům i klientům.						
Dovede sestavit plán pro provedení změny.						
V rámci realizace změny se snaží zapojit co nejvíce spolupracovníků prostřednictvím delegování úkolů.						
Oceňuje dosažení dílčích cílů v plánu realizace změny.						

Test úrovně – Objevování a orientace v informacích

	0	1	2	3	4	5
Údaje, které se vyskytují v jeho okolí, dokáže utřídit a vytvořit tak z nich informace.						
Ze všech získaných informací vybírá informace pravdivé.						
Pravdivé informace třídí na informace pro něho potřebné, se kterými dále pracuje.						
Potřebné informace si v případě potřeby dokáže i vyžádat.						
Pro získání potřebných informací má vytvořenou vlastní sociální síť.						

Dokáže provést analýzu informace, tj. rozdělit ji na jednotlivé prvky a mezi nimi najít odpovídající vztahy.						
Umí vytvořit i syntézu, tj. dílčí informace složit do předtím neexistujícího celku.						
Informace předává prostřednictvím nejvhodnějšího informačního kanálu.						
Z informačního kanálu odstraňuje předpokládané šумы.						
Informace využívá pro zlepšení své práce.						

Příloha 16: Skutečná úroveň kompetencí manažerů

Manažer	Kompetence	Test úrovně	Test aplikovaných znalostí	Skutečná úroveň
Manažer firemního controllingu	Ekonomické a finanční řízení a controlling	3,7	4	3,85
	Samostatnost	3,1	3,5	3,3
	Řešení problémů	4,1	4	4,05
Manažer kvality	Řízení kvality	4,7	3	3,85
	Uspokojování klientůských potřeb	4,7	4,5	4,6
	Efektivní komunikace a prezentace	4,3	2,5	3,4
ME manažer	Projektové řízení	4,1	5	4,55
	Zvládání zátěže	2,8	3	2,9
	Celoživotní učení	3,8	1,5	2,65
Personální manažer	ŘLZ	2,8	3	2,9
	Získávání ostatních	2,4	3	2,7
	Právní povědomí	1,7	3	2,35
UAP 2 manažer	Plánování a org. práce	3,3	4	3,65
	Zvládání zátěže	3,1	4	3,55
	Samostatnost	3,5	3,5	3,5
UAP 4 manažer	Řešení problémů	3,7	3	3,35
	Výkonnost	4,6	4,5	4,55
	Kooperace	4,1	3	3,55
PC&L manažer	Zvládání zátěže	3,3	4	3,65
	Flexibilita	4,3	3	3,65
	Objevování a orientace v informacích	4,2	4	4,1

Příloha 17: 360° zpětná vazba

Manažer	Kompetence	Podřízený 1	Podřízený 2	Podřízení celkem
Manažer firemního controllingu	Ekonomické a finanční řízení a controlling	4,5	4,9	4,7
	Samostatnost	4,7	4,5	4,6
	Řešení problémů	4,5	4,7	4,6
Manažer kvality	Řízení kvality	4,5	3,7	4,1
	Uspokojování klientůských potřeb	3,7	3,2	3,45
	Efektivní komunikace a prezentace	4,8	3,6	4,2
ME manažer	Projektové řízení	4,7	4,4	4,55
	Zvládání zátěže	4,7	4,0	4,35

	Celoživotní učení	5	4,1	4,55
Personální manažer	ŘLZ	2,8	3,0	2,9
	Získávání ostatních	2,2	2,6	2,4
	Právní povědomí	1,5	1,83	1,665
UAP 2 manažer	Plánování a organizace práce	4,4	3,7	4,05
	Zvládání zátěže	4,4	3,6	4,0
	Samostatnost	4,5	3,8	4,15
UAP 4 manažer	Řešení problémů	4,4	4,2	4,3
	Výkonnost	3,6	4,1	3,85
	Kooperace	4,5	4,3	4,4
PC&L manažer	Zvládání zátěže	3,7	3,8	3,75
	Flexibilita	4,0	4,0	4,0
	Objevování a orientace v informacích	4,4	4,6	4,5

Zdrojem veškerých příloh je vlastní práce.