

Příloha 5.1 Kompetenční model pro pozici obchodního manažera

Kompetenční model pro obchodního manažera							
Kompetenční stupnice definuje úroveň znalosti/zkušenosti pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.							
Kompetenční stupnice	Hodnocení					Důležitost kompetence	
	1	2	3	4	5		
Strategické myšlení	Nemá strategické myšlení. Není schopen/na doporučit odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity. Plánuje pouze operativně.	Při spolupráci na tvorbě strategie potřebuje kontrolu a dohled. V jednodušších situacích je schopen/na doporučit odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity.	Je schopen/na spolupracovat při tvorbě strategie. Myslí dopředu. Je schopen/na doporučit odhadnout možné vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské aktivity. Není schopen/na uvažovat v širších souvislostech.	Myslí strategicky. Předvídá a zvažuje širší souvislosti. Je schopen/na samostatně se podílet na tvorbě strategie. Projevuje podnikatelského ducha.	Myslí strategicky. Vytváří a sděluje ostatním jasnou vizi a strategii. Předvídá a uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe složité vzájemné vazby. Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii.	3	2
Time Management	Neplánuje, úkoly plní nahodilě. Sám plní úkoly nesytematicky, potřebuje být řízen. Organizaci věci řeší až ve chvíli, kdy jsou neodkladné.	Je schopen/na plánovat konkrétní činnosti a aktivity. Nerozlišuje priority. Zajišťuje si základní zdroje a má hrubý časový odhad. Vyhodnocuje jen aktuální situaci.	Je schopen/na rozlišovat dlouhodobě a krátkodobě plány. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho se jedná. V případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná. Vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje.	Plánuje efektivně. Dokáže se samostatně rozhodovat i v kritických situacích. Rozhoduje se na základě priorit. Vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní	3	3

Kompetenční stupnice definuje úroveň znalosti/zkušenosti pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.

Kompetenční stupnice (1-5)
 Úroveň 1 = Slabá = Žádné znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci
 Úroveň 2 = Základní = Základní znalosti, potřebuje podporu a vedení pro používání kompetence.
 Úroveň 3 = Střední = Je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určitě rady a pomoc.
 Úroveň 4 = Vysoká = Dobře znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence.
 Úroveň 5 = Excelentní = Pokročilé znalosti a dovednosti, poskytuje návod a určuje směr ostatním.

Kompetenční model pro obchodního manažera							
Kompetenční stupnice definuje úroveň znalosti/zkušenosti pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.							
Kompetenční stupnice	Hodnocení					Důležitost kompetence	
	1	2	3	4	5		
Orientace na výsledek	Neodosahuje požadovaného výkonu, je ne-spolehlivý. Nedokáže si stanovit své osobní cíle. Jeho práce se neorientuje na výkon a výsledek. Nereflektuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle. Jeho pracovní výkon musí být neustále a důsledně kontrolován.	Snaží se plnit úkoly, ale pokývá se přitom s problémy. Vykonavá zadané úkoly, ale nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být často kontrolován. Snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku. Není schopen/na se rychle rozhodovat. Není včasou a přímou zpětnou vazbu.	Umí si stanovit své osobní cíle a snaží se o jejich dosažení. Úkoly plní v požadovaném termínu, zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví. Většinou dosahuje stabilního výkonu, vyjimečně se potýká s problémy. Snaží se orientovat na výkon i na výsledek, ale ne vždy se mu to daří. Je ochoten/na se v případě potřeby dále rozvíjet. Ne vždy se umí rychle rozhodnout, potřebuje čas. Snaží se poskytovat včasou a přímou zpětnou vazbu.	Jeho/její výkon je spolehlivý a stabilní. Stanovuje si náročné, ale dosažitelné cíle. Orientuje se na výkon i na výsledek. Je schopen/na sekontrolovat a sebratovíce sebezodpovědnost. Je schopen rychle reagovat. Úkoly plní v požadovaném termínu. Poradí si i v komplikovaných situacích. Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje.	Jeho/její výkon a výsledek je nadstandardní. Stanovuje si náročné, ale dosažitelné cíle. Má potřebu dotáhnout věci do konce. Úkoly se snaží zvládnout v co nejkratším čase. Reaguje rychle a bez omezení. Je zaměřen/na na řešení a zlepšení, nikoliv na hledání vinníka. Dokáže jednat, i když nemá všechny potřebné informace. Nenechá se odradit komplikacemi, překonává a řeší je. Je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezodpovědnosti. Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje a v návaznosti na ni navrhuje řešení.	3	4
Leadership	Odmítá odpovědnost za tým, nesojí o pozici leadera nebo ji nevládá. Nevenuje pozornost zlepšování a rozvíjení svých podřízených. Nedokáže lidi motivovat.	Přijímá odpovědnost za výkon týmu/skupiny, jen pokud je to po něm požadováno. Má rezervy v kontrole termínů a plnění úkolů. O rozvíjení ostatních dbá jen v důsledku přiměření. Nemotivuje dostatečně nebo včas.	Odpovědnost přiměřená požadavkům práce. V kontrole výsledků má stále rezervy. Nevyužívá formální autoritu. Dává ostatním instrukce a užitelné rady. Zpravidla dovede motivovat. Respektuje nutné požadavky na zvyšování kvalifikace zaměstnanců.	Zřetelné cíle odpovědnost za své rozhodnutí i pracovní výsledky. Dává lidem „dohromady“. Kontroluje realizaci cílů a úkolů. Využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Prosazuje týmového ducha a snaží se zvyšovat výkonnost týmu/skupiny. Podporuje vzdělávání a rozvoj ostatních. Dobře motivuje.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za výsledek týmu/skupiny a to i v případě neúspěchu. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Dokáže využívat potenciál druhých lidí. Chová se jako vůdce. Aktivně využívá všech motivačních nástrojů, dokáže lidem získat pro věc. Cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu/skupiny při přebírání odpověd-	3	3

Kompetenční model pro obchodního manažera						
Kompetenční stupnice definuje zvyšování úrovně znalostí/zkušenosti pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.						
Kompetenční stupnice	Hodnocení					Důležitost kompetence
	1	2	3	4	5	
Manžerské kompetence	<p>Kompetenční stupnice (1-5) Úroveň 1 = Slabá = Žádne znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci. Úroveň 2 = Základní = Základní znalosti, potřebuje podporu a vedení pro používání kompetence. Úroveň 3 = Střední = Je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určité rady a pomoc. Úroveň 4 = Vysoká = Dobré znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence. Úroveň 5 = Excelentní = Ibokové znalosti a dovednosti, poskytuje návod a určuje směr ostatním.</p>					Manžer 2
Interpersonální kompetence	<p>Kompetenční stupnice definuje zvyšování úrovně znalostí/zkušenosti pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.</p>					Manžer 2
Soundáležitost	Nezná hodnoty organizace, nemá povědomí o její vizi a strategii.	Zná hodnoty organizace, má povědomí o její vizi a strategii.	Zná, prosazuje a je schopný na vysvětlit hodnoty organizace. Zná strategii, vizi a politiku organizace.	Je ztotožněn/a s politikou organizace, uplatňuje ji. Je v souladu s hodnotami organizace. Zná vizi a strategii organizace. Slova a činy jsou v souladu – dělá, co říká; dodržuje, co slíbí. Podílí se na šíření dobrého jména organizace. Vnímá potřeby organizace. Odhodlaně přistupuje k povinnostem a úkolům. Inicjuje a vyžaduje zlepšení.	Je ztotožněn/a s politikou organizace, uplatňuje ji. Bere a podporuje hodnoty organizace jako jeho/její vlastní a je vzorem pro druhé. Zná vizi a strategii organizace a je schopen/na vysvětlit ostatním jejich vliv na jejich každodenní práci. Slova a činy jsou v souladu – dělá, co říká; dodržuje, co slíbí. Podílí se na šíření dobrého jména organizace. Vnímá potřeby organizace.	3
Interpersonální kompetence	nosi za dílčí výsledky týmu/ skupiny. Uznává a oceňuje výkonnost a výsledky týmu/ skupiny. Aktivně vyhledává možnosti zvýšení kvalifikace svých podřízených, členě jim předává své znalosti a zkušenosti.	Je ztotožněn/a s politikou organizace, uplatňuje ji. Bere a podporuje hodnoty organizace jako jeho/její vlastní a je vzorem pro druhé. Zná vizi a strategii organizace a je schopen/na vysvětlit ostatním jejich vliv na jejich každodenní práci. Slova a činy jsou v souladu – dělá, co říká; dodržuje, co slíbí. Podílí se na šíření dobrého jména organizace. Vnímá potřeby organizace.	3	3	3	

Kompetenční model pro obchodního manažera						
Kompetenční stupnice definuje zvyšování úrovně znalostí/zkušenosti pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.						
Kompetenční stupnice	Hodnocení					Důležitost kompetence
	1	2	3	4	5	
Manžerské kompetence	<p>Kompetenční stupnice (1-5) Úroveň 1 = Slabá = Žádne znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci. Úroveň 2 = Základní = Základní znalosti, potřebuje podporu a vedení pro používání kompetence. Úroveň 3 = Střední = Je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určité rady a pomoc. Úroveň 4 = Vysoká = Dobré znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence. Úroveň 5 = Excelentní = Ibokové znalosti a dovednosti, poskytuje návod a určuje směr ostatním.</p>					Manžer 2
Interpersonální kompetence	<p>Kompetenční stupnice definuje zvyšování úrovně znalostí/zkušenosti pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.</p>					Manžer 2
Komunikace	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená. Předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé.	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj/ni problematické. Mívá problémy s nasloucháním. Informace předává ostatním pouze na vyžádání. Jeho/její reakce na nečekané situace nelze předvídat.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak v písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Reaguje přiměřeně na ostatní situace. Ne vždy komunikuje srozumitelným způsobem. Na vzniklou situaci reaguje přiměřeně.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Zdravě a přiměřeně seproporazování je pro něj přirozené. Dokáže prezentovat před skupinou. Vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí. Vítá a rozvíjí názory ostatních.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností. Zdravě a přiměřeně seproporazování je pro něj přirozené. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit. Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi.	3
Týmová práce	Spolupráce s ním/ni je velmi problematická. Ochota pracovat ve skupině směřem ke společnému cíli je zanedbatelná. Informace poskytuje jen na vyžádání.	Pracuje v týmu, pokud je vyzván/a. Je spíše pasivní než aktivní. Má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytné nutné.	Je spíše aktivní než pasivní. Spolupracuje v týmu a je schopen/na se přizpůsobit požadovanému chování. Informace sdílí, avšak sám/sama je aktivně nenabízí. Respektuje týmové cíle.	V rámci týmu aktivně spolupracuje a zaujímá pozitivní roli v týmu. Sdílí a nabízí informace. Své aktivity směřuje k týmovému cíli. Bere v úvahu nápadů a stanoviska druhých.	V týmu zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu. Čení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchu. Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl. Je schopen spolupracovat v multikulturních týmech.	3
Samostatnost	Nedokáže se samostatně rozhodovat. Nepřijímá jistotu ani jednoduché a přesně definované úkoly. Je závislý/a na skupinovém myšlení.	Samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu. Podléhá skupinovému myšlení.	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u nových a problematických úkolů potřebuje dohled a kontrolu. Vyhovuje jí mu/její směrnice a instrukce, podle kterých se orientuje. Je	Všechny zadané úkoly plní samostatně a spolehlivě. Pomoc vyhledává v případě potřeby. Řídí sám/sama sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje	Dokáže se samostatně rychle a pružně rozhodovat. Přistupuje k problémům proaktivně a s nasazením. Při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit. Dokáže	3

Kompetenční model pro obchodního manažera

Kompetenční stupnice definuje zvýšení úrovně znalosti/zkušenosti pro každou kompetenci. Cílová hodnota udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.

Kompetenční stupnice (1-5)
 Úroveň 1 = Slabá = Žádne znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci
 Úroveň 2 = Základní = Základní znalosti, potřebuje podporu a vedení pro používání kompetence.
 Úroveň 3 = Střední = je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určité rady a pomoc.
 Úroveň 4 = Vysoká = Dobře znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence.
 Úroveň 5 = Excelentní = Pokročilé znalosti a dovednosti, poskytuje návod a určuje směr ostatním.

Kompetenční stupnice	Kompetenční stupnice				
	1	2	3	4	5
Interpersonální kompetence	Vůči zákazníkům je neochotný/á, nevtíživý/á. Je uzavřený/á, má necht komunikovat. Neví nic o potřebách zákazníka a ani se o ně nezajímá. Nevzhládá emoce, reaguje agresivně.	Je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů. Nedostatečně komunikuje se zákazníkem. Vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci. Neuměle a nedostatečně posuzuje zákaznickovy potřeby.	Snáží se vyhovět požadavkům a přáním zákazníků. Má vstřícné chování vůči zákazníkům. Ne vždy a včas předvidá a rozpoznává potřeby zákazníků. Má obavy z nových kontaktů. Komunikuje se zákazníkem a zvládá emoce.	Snáží se získat zpětnou vazbu. Svě emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace. Včas reaguje a vyřizuje požadavky zákazníků.	si poradit i v nečekaných situacích. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat. Nebojí se nést osobní riziko, protože její úmi dobře posoudit. Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Je schopen naslouchat a přesně pocipit potřeby a problémy zákazníků. Snáží se předcházet potřebám zákazníků.
					4

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5.2 Dotazník pro 360° zpětnou vazbu

Dotazník pro 360° zpětnou vazbu

Pracovní pozice hodnoceného pracovníka

Hodnotitelem je: bezprostředně nadřízený, podřízený spolupracovník,
hodnocený

Hodnocené období

Instrukce

Získané informace budou zpracovány nezávislou společností specializující se na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Osobní hodnocení účastníka (hodnocené osoby) a hodnocení získaná od respondentů budou použity pro vytvoření zprávy o zpětné vazbě. Odpovědi budou drženy v nejvyšší tajnosti.

- Pro každou otázku si vyberte jen jednu odpověď a označte tuto odpověď v příslušné kolonce. Prosim označte míru, do jaké hodnocená osoba vykazuje následující chování s užitím níže uvedené stupnice.
- Odpovědní arch nepřekládejte.
- Vyplněný odpovědní arch vložte do přiložené obálky a odevzdejte do připraveného boxu v zasedací místnosti č. 5.
- Označte křížkem odpověď *Nelze posoudit* jen v případě, že otázka není relevantní pro povolání osoby, která je hodnocena, nebo pokud jste tuto činnost u dané osoby nezaznamenali.

Tato osoba:	Kompetenční stupnice					
	Do velmi značné míry	Do značné míry	Do určité míry	Malou měrou	Vůbec	Nelze posoudit
1. Rozhoduje se na základě priorit	5	4	3	2	1	
2. Plní úkoly v co nejkratším čase	5	4	3	2	1	
3. Přebírá odpovědnost za výsledky týmu/skupiny a to i v případě neúspěchu	5	4	3	2	1	
4. Využívá aktivně všech motivačních nástrojů	5	4	3	2	1	
5. Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu	5	4	3	2	1	
6. Je schopen/a efektivně zorganizovat i činnosti druhých	5	4	3	2	1	

Tato osoba:	Do velmi značné míry	Do značné míry	Do určité míry	Malou měrou	Vůbec	Nelze posoudit
7. Podporuje aktivně vzdělávání a rozvoj druhých	5	4	3	2	1	
8. Dokáže se samostatně rozhodovat	5	4	3	2	1	
9. Zlepšuje neustále vztahy se zákazníky	5	4	3	2	1	
10. Je flexibilní	5	4	3	2	1	
11. Nebojí se nést osobní riziko	5	4	3	2	1	
12. Má vysoce kvalitní výsledky	5	4	3	2	1	
13. Zná všechny předpisy a postupy pro svou práci	5	4	3	2	1	
14. Dokáže využívat potenciál druhých lidí	5	4	3	2	1	
15. Činí rozhodnutí i v nejisté situaci	5	4	3	2	1	
16. Dokončuje včas svou práci, v požadovaném termínu	5	4	3	2	1	
17. Vytváří realistické plány, akční kroky a časové plány pro úkoly a projekty	5	4	3	2	1	
18. Plánuje a řídí porady tak, aby se efektivně využil čas	5	4	3	2	1	
19. Kontroluje u svých podřízených realizaci cílů a úkolů	5	4	3	2	1	
20. Má přirozenou autoritu	5	4	3	2	1	
21. Dokáže svým projevem druhé přesvědčit	5	4	3	2	1	
22. Jedná v souladu s politikou organizace	5	4	3	2	1	
23. Zaujímá v týmu roli nenuceného leadera	5	4	3	2	1	
24. Pracuje s maximálním nasazením	5	4	3	2	1	
25. Naslouchá aktivně ostatním	5	4	3	2	1	
26. Zná výrobní proces	5	4	3	2	1	
27. Orientuje se v problematice ŘLZ	5	4	3	2	1	
28. Odvádí pečlivou práci bez chyb	5	4	3	2	1	
29. Rozhoduje se rychle a pružně	5	4	3	2	1	
30. Deleguje rozvázně a cíleně	5	4	3	2	1	
31. Přijímá konstruktivně zpětnou vazbu	5	4	3	2	1	
32. Předává cíleně svoje znalosti a dovednosti	5	4	3	2	1	

Tato osoba:	Do velmi značné míry	Do značné míry	Do určité míry	Malou měrou	Vůbec	Nelze posoudit
33. Má mluvený projev na výborné úrovni	5	4	3	2	1	
34. Podílí se na šíření dobrého jména organizace	5	4	3	2	1	
35. Podporuje druhé, aby vyslovili názory, i kdyby byly protichůdné	5	4	3	2	1	
36. Má podnikatelské myšlení	5	4	3	2	1	
37. Pracuje na tom, aby předcházel/a potřebám zákazníků	5	4	3	2	1	
38. Je schopen/na reagovat i v nepředvídaných situacích	5	4	3	2	1	
39. Přichází s inovativními myšlenkami a řešeními problémů	5	4	3	2	1	
40. Uzná a ocení úspěch týmu	5	4	3	2	1	
41. Dokáže se samostatně rozhodovat i v kritických situacích	5	4	3	2	1	
42. Orientuje se na výkon i na výsledek	5	4	3	2	1	
43. Navrhuje řešení na základě zpětné vazby	5	4	3	2	1	
44. Má znalosti týkající se finanční analýzy a finančních ukazatelů	5	4	3	2	1	
45. Je schopen/na podílet se ve spolupráci s personalistami na personálních činnostech	5	4	3	2	1	
46. Je odborníkem ve své profesi	5	4	3	2	1	
47. Má přehled o plnění ukazatelů výroby	5	4	3	2	1	
48. Dokáže realizovat nové nápady v praxi	5	4	3	2	1	
49. Stimuluje ostatní ke změnám a zlepšením	5	4	3	2	1	
50. Kontroluje a ověřuje kvalitu odvedené práce u svých podřízených	5	4	3	2	1	
51. Řídí se nastavenými pravidly	5	4	3	2	1	
52. Je schopen/na samostatně plnit i náročnější úkoly	5	4	3	2	1	
53. Plní závazky vůči zákazníkům včas	5	4	3	2	1	

Tato osoba:	Do velmi značné míry	Do značné míry	Do určité míry	Malou měrou	Vůbec	Nelze posoudit
54. Zná všechny firemní předpisy a postupy	5	4	3	2	1	
55. Dosahování vytyčených výsledků je její/jeho prioritou	5	4	3	2	1	
56. Dokončuje práci v požadovaném termínu	5	4	3	2	1	
57. Učí se neustále a pracuje na svém osobním rozvoji	5	4	3	2	1	
58. Je schopen/na rychle se rozhodovat	5	4	3	2	1	
59. Má strategické myšlení	5	4	3	2	1	
60. Rozumí komplexním koncepcím a vztahům	5	4	3	2	1	
61. Je schopen/na spolupracovat v multikulturních týmech	5	4	3	2	1	
62. Naslouchá ochotně záležitostem druhých	5	4	3	2	1	
63. Umí písemně formulovat své myšlenky	5	4	3	2	1	
64. Zná hodnoty organizace	5	4	3	2	1	
65. Odstraňuje bariéry uvnitř organizace – typu „my a oni“	5	4	3	2	1	
66. Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých	5	4	3	2	1	
67. Vybízí ostatní k neustálému rozvoji organizace	5	4	3	2	1	
68. Předchází chybám a nepřesnostem	5	4	3	2	1	
69. Zná produkty (výrobky) organizace	5	4	3	2	1	
70. Zvládá běžné pracovní situace na pracovišti	5	4	3	2	1	
71. Orientuje se ve finančních výkazech organizace	5	4	3	2	1	
72. Vyjednává přesvědčivě	5	4	3	2	1	
73. Stimuluje druhé k vytváření kreativních nápadů	5	4	3	2	1	
74. Využívá týmového řešení problémů, pokud je to vhodné	5	4	3	2	1	

Tato osoba:	Do velmi značné míry	Do značné míry	Do určité míry	Malou měrou	Vůbec	Nelze posoudit
75. Zná strategii a vizi organizace	5	4	3	2	1	
76. Jedná v souladu s tím, co říká	5	4	3	2	1	
77. Transformuje strategii do jasných cílů a postupů	5	4	3	2	1	
78. Vyhledává zpětnou vazbu od zákazníků	5	4	3	2	1	
79. Orientuje se v pracovních předpisech	5	4	3	2	1	
80. Zná organizaci práce na všech pracovištích ve výrobě	5	4	3	2	1	
81. Orientuje se v účetní a daňové problematice	5	4	3	2	1	
82. Uplatňuje personální politiku v praxi	5	4	3	2	1	
83. Dělá na zákazníky dojem výjimečnými službami a prací	5	4	3	2	1	
84. Je schopen/na nést zodpovědnost za svá rozhodnutí v personálních záležitostech	5	4	3	2	1	
85. Orientuje se v problematice BOZP	5	4	3	2	1	

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

Zdroj: vlastní zpracování

5.7 Zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Employee Reward Management And Practice*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2007a. ISBN 9780749449629.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007b. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- COOPER, Kenneth, C. *Effective Competency Modeling & Reporting*. New York: AMACOM, 2000. ISBN 0-8144-0548-7.
- CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Exploring HR Management. *Competency Based HR System*. 2015. [online]. Dostupné z: http://www.explorehr.org/articles/HR_Powerpoint_Slides/Competency-based_HR_System.html
- FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2833-9.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
- HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely. Projekt ESF učít se praxi*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*. 2013. [online]. Dostupné z: <http://eduentuzjasci.pl/pl/badania/110-badanie/402-zarzadzanie-kompetencjami-w-uczeniu-sie-przez-cale-zycie.html>
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova Univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.
- KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

- KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LUCIA, Anntoinette D. a Richard LEPSINGER. *The Art and Science of Competency Models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999. ISBN 0-7879-4602-8.
- MODERNÍ ŘÍZENÍ. 2010. *Manažer a komunikace*. [online]. Dostupné z: <http://www.institutik.cz/wp-content/uploads/2010/10/Mana%C5%BEer-a-komunikace.pdf>
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.
- NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Centrální databáze kompetencí*. 2015. [online]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>
- PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- PULAKOS, Elaine D. *Performance Management. A New Approach for Driving Business Results*. Velká Británie: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-1-4051-7762-7.
- SHERMON, Ganesh. *Competency Based HRM. A Strategic Resource For Competency Mapping, Assessment and Development Centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2004. ISBN 978-0-07-052804-8.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009–2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.
- ŠVÉDOVÁ, Markéta. *Kompetenční pohovor*. 2009. [online]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37807650-kompetencni-pohovor>
- Trexima. *HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR*. 2014. [online]. Dostupné z: http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_Kompetencni-Modely.pdf
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008a. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008b. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VÝZKUMÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ. *Klíčové kompetence*. 2015. [online]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/P/181/klicove-kompetence.html/>