

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rozvoj lídrů obchodního týmu společnosti MultiSport Benefit
Development of sales team leaders in the MultiSport Benefit company

Lenka Havlíková

Vedoucí práce: Ing. Jindřich Kolek Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

2024

Prohlášení

Odevzdáním této diplomové práce na téma Rozvoj lídrů obchodního týmu společnosti MultiSport Benefit potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 20. června 2024

.....

podpis

Poděkování

Děkuji HR ředitelce společnosti MultiSport Benefit, Evě Loužecké, za podporu v psaní mé diplomové práce. Děkuji svému vedoucímu Ing. Jindřichovi Kolkovi, Ph.D., MBA za flexibilitu, mé rodině za trpělivost a prostor, který mi vytvořili. Největší poděkování však patří mně samotné, že jsem diplomku dotáhla do jejího zdárného konce.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 9 |
| 1 Pojem kompetence..... | 11 |
| 1.1 Členění kompetencí | 14 |
| 1.2 Kompetenční model..... | 17 |
| 1.3 Hodnocení kompetencí | 19 |
| 2 Vzdělávání a další vzdělávání..... | 21 |
| 2.1 Podnikové vzdělávání | 21 |
| 2.1.1 Oblasti firemního vzdělávání..... | 23 |
| 2.1.2 Manažerské vzdělávání | 23 |
| 2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb | 24 |
| 2.2.1 Metody analýzy vzdělávacích potřeb | 26 |
| 2.3 Metody vzdělávání..... | 26 |
| 2.3.1 Přehled vzdělávacích metod vhodných pro rozvoj kompetencí | 29 |
| 2.4 Evaluace vzdělávání | 30 |
| 3 Společnost MultiSport Benefit..... | 32 |
| 3.1 Obchodní tým MultiSport Benefit | 33 |
| 3.2 Rozvoj zaměstnanců | 34 |
| 3.3 MultiSport - kompetenční model..... | 36 |
| 3.3.1 Univerzální kompetenční rámec SHL..... | 38 |
| 4 Výzkumné cíle, otázky a průběh výzkumu..... | 41 |
| 4.1 Výzkumné cíle | 41 |
| 4.2 Vymezení výzkumných otázek | 41 |
| 4.3 Průběh výzkumu | 42 |
| 4.4 Pozice výzkumníka | 43 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4.5 | Výzkumný design | 43 |
| 4.6 | Metody | 44 |
| 4.6.1 | Dotazník | 44 |
| 4.6.2 | Pracovně osobnostní dotazník OPQ | 44 |
| 4.6.3 | Nestrukturovaný rozhovor | 45 |
| 4.7 | Analýza dat | 46 |
| 4.8 | Etika výzkumu | 46 |
| 4.9 | Výzkumný soubor | 47 |
| 5 | Výsledky | 48 |
| 5.1 | Výzkumná otázka 1 | 48 |
| 5.1.1 | Vedení a rozhodování | 51 |
| 5.1.2 | Podpora a spolupráce | 51 |
| 5.1.3 | Interakce a prezentace | 51 |
| 5.1.4 | Analýza a interpretace | 52 |
| 5.1.5 | Vytváření a konceptualizace | 52 |
| 5.1.6 | Organizace a realizace | 53 |
| 5.1.7 | Přízpůsobování a zvládání | 53 |
| 5.1.8 | Podnikavost a výkonnost | 54 |
| 5.1.9 | Hard skills | 54 |
| 5.1.10 | Celkové vyhodnocení | 55 |
| 5.2 | Výzkumná otázka 2 | 57 |
| 5.2.1 | Rozhodování a akceschopnost | 58 |
| 5.2.2 | Vedení a dohled | 59 |
| 5.2.3 | Práce s lidmi | 60 |
| 5.2.4 | Vytváření vztahů a networking | 61 |
| 5.2.5 | Plánování a organizace | 62 |
| 5.2.6 | Dosahování výsledků a plnění očekávání | 63 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.3 | Analýza dat získaných rozhovory s týmovými lídry | 64 |
| 5.3.1 | Vedení a rozhodování | 64 |
| 5.3.2 | Podpora a spolupráce | 67 |
| 5.3.3 | Interakce a prezentace | 70 |
| 5.3.4 | Vytváření a konceptualizace | 73 |
| 5.3.5 | Organizace a realizace | 74 |
| 5.3.6 | Zvládání tlaku | 75 |
| 5.3.7 | Hard skills | 76 |
| 5.4 | Doplňující výzkumná otázka | 77 |
| 5.5 | Syntéza | 78 |
| 5.6 | Návrh vzdělávacího plánu | 80 |
| 6 | Diskuze | 83 |
| | Závěr | 86 |
| | Seznam použitých informačních zdrojů | 87 |
| | Seznam zkratk | 91 |
| | Seznam obrázků | 91 |
| | Seznam tabulek | 92 |
| | Seznam příloh | 93 |

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vzdělávacími potřebami lídrů obchodního týmu společnosti MultiSport Benefit. Cílem výzkumu je pomocí nového kompetenčního modelu zjistit úroveň kompetencí sedmi lídrů společnosti a identifikovat jejich vzdělávací potřeby na základě kompetencí, které považují za klíčové. Prvním dílčím cílem je zjistit vnímanou úroveň kompetencí lídrů založených na SHL univerzálním kompetenčním rámci. Druhým cílem je interpretovat výstupy ze zprávy Pracovně-osobnostního dotazníku OPQ. Třetím cílem je identifikovat individuální potřeby a motivaci respondentů k dalšímu rozvoji. Výsledky výzkumu jsou integrovány do návrhu designu vzdělávacího plánu. Data byla získána třemi způsoby. Pro první výzkumnou otázku autorka použila dotazník se škálami. Pro druhou výzkumnou otázku provedla sekundární analýzu kvantitativních dat z výstupních zpráv OPQ. Třetí výzkumná otázka byla zodpovězena nestrukturovanými rozhovory s týmovými lídry, jejichž přepisy byly podrobeny tematické analýze. Bylo identifikováno sedm témat: Vedení a rozhodování, Podpora a spolupráce, Interakce a prezentace, Vytváření a konceptualizace, Organizace a realizace, Zvládnání tlaku, Hard skills. Těchto sedm témat generovalo dvacet dva otevřených kódů. Zjištění ukázala, že zatímco někteří lídři nedosahují požadovaných úrovní v určitých oblastech, většina z nich splňuje nebo překonává očekávané standardy v mnoha klíčových kompetencích. Použití nástrojů založených na kompetenčním modelu odhalilo nedostatky týmových lídrů v oblastech Organizace a realizace, Podpora a spolupráce, a Interakce a prezentace.

KLÍČOVÁ SLOVA

analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, kompetence, kompetenční model, výukové cíle, vyhodnocení kompetencí, vzdělávání, vzdělávání dospělých, vzdělávání manažerů

ABSTRACT

The thesis examines the educational needs of the leadership team of MultiSport Benefit. The research aims to determine the competency levels of seven leaders within the company using a new competency model and to identify their educational needs based on competencies they consider crucial. The first sub-goal is to assess the perceived competency levels of the leaders based on the SHL Universal Competency Framework. The second goal is to interpret the results from the Occupational Personality Questionnaire (OPQ) reports. The third goal is to identify the individual needs and motivation of the respondents for further development. The research findings are integrated into a proposed design for an educational plan. Data were collected through three methods. For the first research question, the author used a scaled questionnaire. For the second research question, a secondary analysis of quantitative data from OPQ output reports was conducted. The third research question was answered through unstructured interviews with team leaders, the transcripts of which were subjected to thematic analysis. Seven themes were identified: Leadership and Decision-Making, Support and Cooperation, Interaction and Presentation, Creating and Conceptualizing, Organization and Implementation, Coping with Pressure, and Hard Skills. These seven themes generated twenty-two open codes. The findings revealed that while some leaders do not meet the required levels in certain areas, most of them meet or exceed the expected standards in many key competencies. The use of competency model-based tools highlighted deficiencies among team leaders in the areas of Organization and Implementation, Support and Cooperation, and Interaction and Presentation.

KEY WORDS

analysis and identification of education needs, competency, competency models, education plans, educational methods, education, adult education, management training

Úvod

Diplomová práce se zabývá aplikací teorie řízení lidských zdrojů na plánování profesního a firemního růstu zaměstnanců, konkrétně na pozici lídrů obchodních zástupců společnosti MultiSport Benefit. Autorka si zvolila toto téma, neboť chtěla aktivně aplikovat teoretické poznatky studia v praxi. Společnost se musí vyrovnat s dopady významných legislativních změn na jejich podnikání a s tím souvisí rostoucí nároky na schopnosti týmových lídrů vést jednotlivce respektive celý tým k naplnění obchodních cílů.

Cílem této práce je nabídnout ucelený pohled na problematiku kompetencí, jejich teoretické základy a praktické využití. Teoretická část se podrobně věnuje různým přístupům k definici a klasifikaci kompetencí, zatímco empirická část se věnuje uplatnění těchto poznatků v rámci aplikace konkrétního kompetenčního modelu v prostředí české společnosti.

Výzkumné otázky diplomové práce jsou zaměřeny na identifikaci aktuální úrovně kompetencí týmových lídrů společnosti MultiSport Benefit a jejich vzdělávacích potřeb. Práce odpovídá na otázky týkající se vnímané úrovně kompetencí, vzdělávacích potřeb na základě zpráv OPQ (*Occupational Personality Questionnaire*) a individuálních preferencí lídrů ohledně jejich profesního rozvoje. Výstupem výzkumu je návrh efektivního vzdělávacího plánu, který bude odpovídat potřebám společnosti i jednotlivých lídrů.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a empirické, které jsou dále rozděleny do šesti kapitol. Teoretická část je založena na studiu odborné literatury vztahující se k danému tématu. Empirická část specifikuje výzkum, jeho průběh a formuluje jeho výsledky, které jsou následně podrobeny diskuzi.

První kapitola teoretické části přináší čtenáři výklad pojmu kompetence z pohledu současné odborné literatury na toto téma. Věnuje se členění kompetencí, sdružování do kompetenčního modelu a oblasti hodnocení kompetencí. Druhá kapitola se zaměřuje na další vzdělávání, identifikaci vzdělávacích potřeb, metody a evaluaci vzdělávání. Poslední kapitola teoretické části poskytuje základní informace o společnosti MultiSport Benefit, která výzkum umožnila autorce realizovat. Na teoretickou část navazuje část empirická zaměřená na identifikaci klíčových kompetencí, které lídři považují za zásadní pro výkon své role, a navržení vzdělávacího plánu. Empirická část zahrnuje Kapitoly 4, 5 a 6. Čtvrtá kapitola obsahuje definici výzkumného cíle, vymezení výzkumných otázek. Dále popisuje průběh výzkumu, výzkumný design, použité metody. Uvádí etický kontext práce a

charakteristiku analýzy dat. Výsledky aplikace jednotlivých metod jsou podrobně představy v páté kapitole, stejně tak syntéza výstupů z řešení jednotlivých výzkumných otázek vedoucí k návrhu designu vzdělávání. Šestá kapitola uzavírá empirickou část tím, že podrobuje zjištění výzkumu diskusi.

Význam této práce spočívá v jejím přínosu k lepšímu pochopení a efektivnímu využití kompetenčních modelů v praxi řízení lidských zdrojů, zejména v kontextu dynamicky se měnícího pracovního prostředí a rostoucích nároků na profesní rozvoj zaměstnanců.

1 Pojem kompetence

S pojmem kompetence se tradičně setkáváme v psychologii, pedagogických vědách včetně andragogiky, a také v na profese orientovaných vědeckých a komerčních oblastech, jako je např. oblast řízení lidských zdrojů. Pojem má jednak institucionální a makroekonomický rozměr, jednak rozměr individuální či mikroekonomický. Možnosti jeho aplikace jsou různorodé, o čemž svědčí i určitá diverzifikace, resp. specializovanost a zaměření na kompetence v různých společenských a profesních oblastech (Veteška a Tureckiová, 2020).

V západních společnostech se pojetí slova „kompetence“, resp. jeho sémantických ekvivalentů, do určité míry liší. V této souvislosti si uvedeme pojetí běžná pro USA, Velkou Británii, Francii a Německo.

V USA je kompetence chápána jako kombinace dovedností a dispozic, které přesahují kognitivní schopnosti. V Británii je přístup ke kompetencím tradičně zakotven v otázce rozvoje pracovních kvalifikací a je zde kladen důraz na funkční kompetence a schopnost podat výkon podle standardů vyžadovaných v pracovním kontextu (Le Deist, 2005).

Ve Francii se problematika kompetencí stala předmětem systematického zkoumání. Tento zájem o kompetence se začal rozvíjet v 80. letech a nabyl významu zejména v 90. letech. Přístup je považován za komplexnější než ten anglosaský a zahrnuje trojrozměrný model kompetencí: vědomosti (*savoir*), praktické dovednosti (*savoir-faire*) a sociální a behaviorální kompetence (*savoir-être*) (Le Deist, 2005).

V Německu byl tradičně kladen důraz na získání potřebných dovedností pro výkon konkrétního řemesla. Od 90. let se v tomto regionu objevil přístup zaměřený na tzv. klíčové kvalifikace zahrnující osobní kompetence, jako je schopnost samostatně jednat a řešit problémy (Le Deist, 2005).

V češtině se dnes termín „kompetence“ běžně používá ve dvou základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě, kterou může být instituce nebo jednotlivec (Kubeš et al., 2004).

Druhý význam slova „kompetence“ je schopnost vykonávat nějakou činnost, ve které má daná osoba příslušnou kvalifikaci. Tento význam pochází z anglosaského prostředí a stalo se zvykem ho používat zejména pod vlivem manažerské literatury (Kubeš et al., 2004).

Termín „kompetence“ jako způsobilost byl zaveden do praxe managementu R. Boyatzisem ve svém díle „Kompetentní manažer“ (1982). Před Boyatzisem se problematikou charakteristik a vlastností jednotlivce zabýval H. Mintzberg ve své knize „Povaha manažerské práce“ z roku 1973. Mintzberg své poznatky čerpal z pozorování manažerů během jejich pracovní činnosti, kdy si vzal za vzorek jejich konkrétní pracovní úkony a na jejich základě definoval různé role, které manažer zastává (Hroník, 2007).

David McClelland (1973) tvrdí, že vymezení kompetencí lze použít k predikci pracovního výkonu. Také vysvětluje, že kompetence nejsou zaujaté rasou, pohlavím nebo socioekonomickými faktory. Jeho studie pomohla identifikovat aspekty výkonu, které nejsou připisatelné inteligenci pracovníka nebo stupni jeho znalostí a dovedností (Definition and structure..., online, 2024).

Spencer a Spencer (1993) definují kompetenci jako základní charakteristiku jednotlivce, která je příčinně spojena s kritériem odkazujícím na efektivní a/nebo nadřazený výkon v práci nebo situaci (Definition and structure..., online, 2024).

Systematický zájem o téma kompetencí je spojen s oblastmi vzdělávání a řízení lidských zdrojů. V těchto oblastech je pojem kompetence upřednostňován před jinými příbuznými pojmy, jako jsou pojmy dovednost, způsobilost, schopnost. Toto je motivováno potřebou zajistit soulad termínů na mezinárodní úrovni, zejména v rámci Evropy, a zároveň tím, že pojem kompetence svým rozsahem jako jediný z používaných pojmů pokrývá jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty, jejichž specifické kombinace v daném kontextu umožňují kompetentní výkon, k němuž termín kompetence odkazuje a směřuje (Průcha a Veteška, 2014).

V oblasti řízení lidských zdrojů Tureckiová (2009) vymezuje pojem kompetence již zmíněným dvojím způsobem:

V českém kontextu se pojem „kompetence“ dlouhodobě používá ve významu schopnosti jedince nebo skupiny činit rozhodnutí, což implikuje možnost ovlivňovat chování ostatních, obvykle z vyšší sociální nebo organizační pozice. Je nutné zdůraznit, že s kompetencí přichází i odpovědnost za výsledky a důsledky těchto rozhodnutí.

- a) **Kompetence jako oprávnění** – V českém kontextu se pojem „kompetence“ dlouhodobě používá ve významu schopnosti jedince nebo skupiny činit rozhodnutí, což implikuje možnost ovlivňovat chování ostatních, obvykle z vyšší sociální nebo

organizační pozice. Je nutné zdůraznit, že s kompetencí přichází i odpovědnost za výsledky a důsledky těchto rozhodnutí.

- b) **Kompetence jako specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů** a dále např. i postojů, které jednotlivec využívá pro efektivní řešení rozličných úkolů a výzev.

Hroník doplňuje, že mimo výše uvedené musí být kompetence pozorovatelným způsobem, kterým dosahujeme efektivních výkonů (Hroník, 2007). V podobném duchu rozumí kompetenci Plamínek, podle kterého se jedná o prokázaný, a tedy prokazatelný potenciál člověka trvale dosahovat požadovaných výsledků při dodržení podmínek stanovených pro daný výkon (Plamínek, 2014).

Plamínek a Fišer chápou kompetenci jako kombinaci realizovaného výsledku, tj. práce, a nabízeného potenciálu, což jsou lidské zdroje. Pokud jedno z toho absentuje, nelze mluvit o plné kompetenci. Definici kompetence neodmyslitelně spojují pouze s určitými úkoly, jež mají být lidmi splněny (Plamínek a Fišer, 2005).

Veteška a Tureckiová pojímají kompetence jako specifickou kapacitu jedince k efektivnímu jednání a dalšímu rozvoji svých možností díky komplexnímu využití osobních zdrojů v rámci různých úkolů, aktivit a životních situací. Součástí této schopnosti je i schopnost a vůle k rozhodování a přebírání odpovědnosti za vlastní rozhodnutí (Veteška a Tureckiová, 2008).

Z psychologického hlediska jsou kompetence takové vlastnosti osobnosti, zejména pak schopnosti a jim odpovídající vědomosti a dovednosti, které ve svém komplexu umožňují svému nositeli úspěšně vykonávat náročnou činnost v podmínkách situací, které se mnohdy nepředvídatelně mění a které způsobují obtížné problémy. Uplatňováním svých kompetencí v tomto smyslu jedinec v průběhu svého života a kariéry často zastává větší počet pracovních a sociálních pozic. Jejich vykonáváním průběžně zdokonaluje svou osobnost i prováděné činnosti (Průcha a Veteška, 2014).

V anglickém jazyce má termín „kompetence“ dva příbuzné ekvivalenty: „*competency*“ a „*competence*“. V návaznosti na autory Boyatzise a Woodruffeho Armstrong připojuje k těmto termínům následující definice. První z termínů je výrazem pro charakteristiku osoby, označuje rysy chování, které podmiňují přiměřený výkon; tedy zde se jedná o pojem, který v češtině zřejmě nejlépe vyjadřuje slovo „schopnost“. Naopak „*competence*“ představuje podle Armstronga pojem vztahující se k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá a

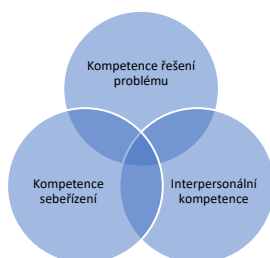
kteřou je oprávněna vykonávat; tedy pojem, který v češtině odpovídá pojmu „kvalifikace“ nebo „odborná způsobilost“. Sám Armstrong ve svých výkladech slovo „*competency*“ nepoužívá a pracuje místo něj s anglickými ekvivalenty slov „schopnost“, „kvalifikace“ a „odborná způsobilost“ (Armstrong, 2002).

Můžeme říci, že rozsah pojmu kompetence pokrývá znalosti, dovednosti a postoje, které mohou být, či spíše prokazatelně jsou, základem efektivního pracovního výkonu a profesního úspěchu. Termín „kompetence“ dnes ve významu nahrazuje slovo „kvalifikace“, typický pro odborné texty z 70. let. Vedle použití v pracovním a manažerském prostředí se termíny „kompetence“ a „klíčové kompetence“ zásadně objevují v současných diskusích o vzdělávací politice.

1.1 Členění kompetencí

Jednotliví autoři nabízí pro kategorizace kompetencí různé metody, přičemž je zásadní primárně rozlišovat kompetence behaviorální a funkční. **Behaviorální kompetence** jsou zaměřeny na chování a postoje jedinců, tzv. „měkkých“ dovedností (např. vedení lidí, řešení problémů, orientace na zákazníka). Na druhé straně **funkční kompetence** popisují odborné, resp. tzv. „tvrdé“ dovednosti (např. znalost produktů, IT, gramotnost, jazykové znalosti apod.). V rámci kompetencí behaviorálních můžeme dále využít např. sociálně-psychologické hledisko, viz obrázek (Koubek, 2014, s. 45).

Obrázek 1: Sociálně-psychologické rozčlenění behaviorálních kompetencí



Zdroj: Koubek, 2014, s. 45

Uvedený obrázek vypovídá o tom, že jednotlivé kompetence nelze vždy striktně oddělit.

Hroník (2007, s. 69) pracující s koncepcí positioningu říká, že: „*firma má v zásadě tři skupiny kompetencí: produktové vůdcovství, zákaznickou orientaci a provozní dokonalost*“.

Tureckiová (in Koubek, 2012, s. 47) rozlišuje čtyři složky profesní kompetence:

- **Odborná** – nejvíce odpovídá formální kvalifikaci.
- **Metodická** – nebo-li koncepční kompetence (zohledňuje dlouhodobý strategický pohled).
- **Sociální kompetence** – týkající se vztahů k druhým lidem.
- **Osobní kompetence** (odpovídají oblasti sebeřízení).

Cheetham a Chivers (1996,1998) (in Le Deist, 2005, s. 35) tvrdili, že model profesní kompetence zahrnuje pět propojených skupin kompetencí, jejichž rámec tvoří:

1. Kognitivní kompetence, včetně teoretických znalostí a neformálních poznatků nabraných zkušenostmi, rozlišující znalosti (vědět– co), podpořené porozuměním (vědět– proč).
2. Funkční kompetence (dovednosti nebo umění), to, co by pracující osoba měla být schopna zvládnout.
3. Osobní kompetentnost (behaviorální kompetence, „vědět jako se chovat“), stálý rys jedince, který je přímo spojen s účinným nebo vynikajícím pracovním výsledkem.
4. Etické kompetence, definované jako sada vhodných osobních profesních hodnot a schopnost činit odpovídající úsudky korespondující s hodnotami v pracovním prostředí.
5. Meta-kompetence, soustředící se na zvládnání nejistot, učení a reflexi.

Členění kompetencí předcházela teorie Dietera Mertense věnována teorii klíčových kvalifikací. Ten poprvé popsal tzv. „**klíčové kvalifikace**“ v publikaci „Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“ (1974). Klíčovými kvalifikacemi je nazývá proto, že pomáhají vyrovnávat se se skutečností, a zvládat tudíž také nároky měnícího se světa práce. Tomu odpovídá i Mertensem sestavený seznam klíčových kvalifikací:

- **základní kvalifikace:** základní myšlenkové operace jako předpoklad kognitivního zvládnání nejrůznějších situací a požadavků;
- **horizontální kvalifikace:** získávat informace, porozumět jim, zpracovávat je a chápat jejich specifčnost;
- **rozšiřující prvky:** základní vědomosti v rovině fundamentálních kulturních technik (početní operace) a znalostí důležitých pro určité povolání (např.: technika měření, ochrana práce, zacházení s počítačem);

- **dobové faktory:** doplňovat mezery ve znalostech vzhledem k moderním poznatkům (moderní dějiny a literatura, ústava apod.) (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 40).

Klíčové kvalifikace (dnes chápané jako klíčové kompetence) se v tomto kontextu začaly používat především v oblasti rekvalifikací, kvalifikačního vzdělávání a v dalším profesním vzdělávání (Veteška, Tureckiová, 2020, s. 18).

Klíčové kompetence jsou univerzální kvalifikace, které nejsou přímo spojené s konkrétním pracovním místem.

Boyatzis (in Koubek, 2014, s. 46) rozlišoval čtyři skupiny manažerských kompetencí:

- Řízení cílů
- Usměrnování podřízených
- Řízení lidských zdrojů
- Vedení.

Mertensův koncept klíčových kompetencí má čtyři klíčové kompetence:

| | |
|---------------------------|--|
| Základní kompetence – | Základní způsoby myšlení jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí různých situací a výzev. |
| Horizontální kompetence – | Získávat informace, porozumět jim, zpracovávat je a chápat i jejich specifickou. |
| Rozšiřující prvky – | Základní znalosti zahrnující základní kulturní dovednosti, jako jsou matematické operace, a odborné znalosti relevantní pro konkrétní profese (například měřicí techniky, bezpečnost práce, používání nástrojů). |
| Dobové faktory – | Doplňovat mezery ve znalostech vzhledem k novým poznatkům (moderní dějiny a literatura, počítání s množinami, ústava) (Belz, Siegrist, 2001, s. 28). |

Podle upravené Mertensovy koncepce, jak ji představuje Werner (2003), tyto kompetence pokrývají široké spektrum znalostí, schopností, dovedností a postojů, které jsou univerzální a nejsou přímo vázané na konkrétní pracovní úlohy. Místo toho lidem poskytují potřebnou flexibilitu a schopnost adaptace, umožňující jim efektivně fungovat v rozličných rolích a pozicích a vyrovnávat se s neočekávanými změnami během kariéry. Mezi tyto kompetence se řadí schopnost samostatného jednání, kontextového myšlení, nezávislého učení,

připravenosti na vysoký výkon, těšení se z práce, sociální adaptabilita, projevování kvalitních pracovních návyků a odpovědnost. (upraveno, Veteška, Tureckiová, 2008, s. 40-41.).

Klíčové kompetence strukturovali také Belz a Siegrist. Schopnost člověka efektivně využívat kompetence pramení z individuální schopnosti jednat, která se formuje vzájemným působením následujících oblastí: **sociální kompetence** (práce v týmu, kooperaci, řešení konfliktů a komunikaci); **kompetence ve vztahu k sobě** (správně se chovat k sobě, sebereflexe, schopnost sebeoceny a osobní rozvoj); a **metodické kompetence**, tedy schopnost cílevědomě aplikovat odborné znalosti, analyzovat, vytvářet inovativní řešení, organizovat a třídit nové informace, zařazovat je do širších souvislostí a hodnotit možnosti a rizika (Bartoňková, 2010, s. 93).

Podle Procházký, Vaculíka a Smutného (2013, s. 32-33), patří mezi klíčové kompetence manažera:

- kompetence ke komunikaci a spolupráci;
- kompetence k řešení problémů a kreativité;
- kompetence k samostatnosti a výkonnosti;
- kompetence k přemýšlení a učení;
- kompetence k přijetí odpovědnosti;
- kompetence k hodnocení a zdůvodňování.

1.2 Kompetenční model

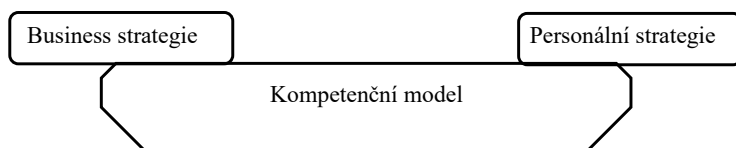
Kompetenční model (anglicky **Competence model**) popisuje všechny kompetence, tedy vlastnosti, kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu organizace (Kompetenční model (competency model), 2024, s. 1).

Nebo-li jak konstatuje Hroník (2007, s. 68): „kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vyhrazené ze všech možných a uspořádány podle nějakého klíče“.

Model kompetencí by měl být propojen jak s obchodní, tak s personální strategií a současně se všemi personálními procesy. Propojení s obchodní strategií se v terminologii strategického managementu označuje jako vertikální integrace, zatímco propojení kompetenčního modelu s různými personálními procesy se nazývá horizontální integrace. V mnoha společnostech a organizacích se setkáváme se situací, kdy mají vypracovaný

kompetenční model, který však není plně začleněn, zejména v rámci vertikální integrace., viz obrázek (Hroník, 2007, s. 68).

Obrázek 2: Kompetenční model jako most



Zdroj: Hroník, 2007, s. 68

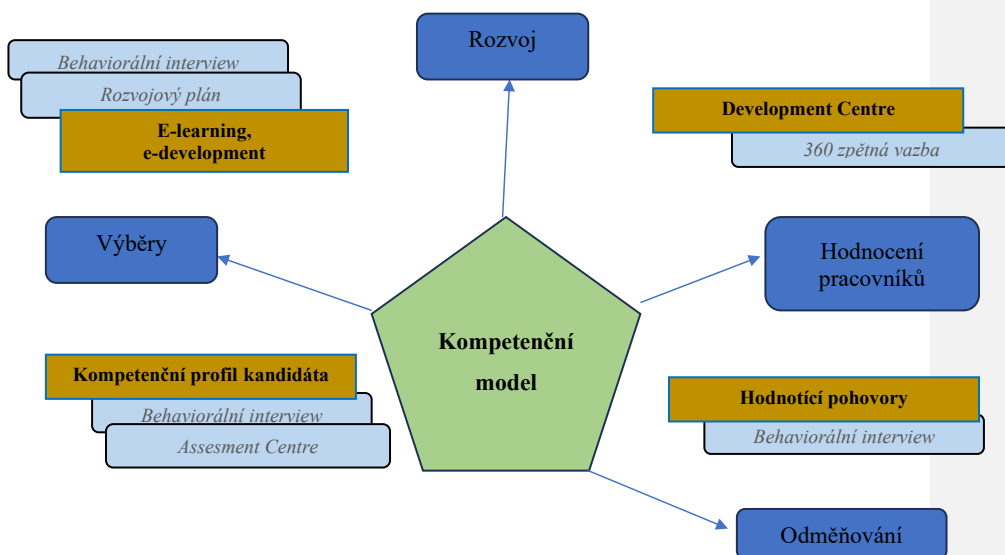
Kromě toho, že kompetenční model vychází ze strategie společnosti a na ni navazující personální strategie, propisuje se do něj i hodnotový rámec společnosti a samotný popis práce (Hroník, 2007, s. 68).

V reálném prostředí se také setkáváme s univerzálními kompetenčními modely. Tyto modely neberou v úvahu specifika jednotlivých firem, protože jsou vytvořeny pro použití v různých organizacích s odlišnými firemními kulturami. Univerzální kompetenční modely nejsou přizpůsobeny strategii konkrétní společnosti (Bartoňková, 2010, s. 88).

Kompetenční model je základním nástrojem řízení lidských zdrojů.

Obrázek 3: Uplatnění kompetenčního modelu

Okomentoval(a) [1]: tohle bude třeba vložit ve Wordu znovu, sorry



Zdroj: Hroník, 2007, s. 70

Je ovšem důležité si uvědomit, že hlavním uživatelem kompetenčního modelu nejsou personalisté, ale manažeři. Oběma stranám kompetenční model poskytuje jednotný jazyk a tím přispívá k rychlejšímu pochopení jejich očekávání a potřeb (Hroník, 2002, s. 71).

1.3 Hodnocení kompetencí

Z definice kompetence je zřejmé, že její získání závisí jak na splnění nezbytných předpokladů, tj. dosažení určité úrovně v oblasti lidských zdrojů, tak na pravidelném dosahování požadovaných výsledků. (Plamínek a Fišer, 2005, s. 49).

Pokud se snažíme vyhodnotit kompetenci, jde v podstatě o zjištění rozdílu mezi požadovanou kompetencí a skutečnou kompetencí lidí.

Kubeš et al. (2004, s. 76-88 upraveno) rozdělují metody pro měření kompetencí na behaviorální, analogové, analytické a další metody. Jednotlivé metody se liší v přesnosti posouzení, náročností použití a větší či menší vhodnosti pro různé typy kompetencí.

Tabulka 1: Rozdělení metod pro měření kompetencí

| BEHAVIORÁLNÍ PŘÍSTUP | ANALOGOVÉ METODY | ANALYTICKÉ | DALŠÍ METODY |
|--|---|---|--|
| ✓ <i>Pozorování chování manažerů v různých situacích</i> | ✓ <i>Skupinová cvičení</i> ✓ <i>Hraní rolí</i> ✓ <i>Prezentace</i> ✓ <i>Případové studie</i> | ✓ <i>Testy schopnosti</i> ✓ <i>Dotazníky</i> ✓ <i>Motivační testy</i> ✓ <i>Další psychometrické nástroje</i> | ✓ <i>Competency Based Interview (CBI)</i> ✓ <i>360° hodnocení</i> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubeš et al. (2004, s. 76-88)

Hroník (2007, s. 136-140) pracuje s následující maticí metod hodnocení:

Tabulka 2: Matice metod hodnocení

| | Hodnocení vstupů | Hodnocení procesu | Hodnocení výstupů |
|--------------------------------------|--|--------------------------------|--|
| Metody zaměřené na minulost | Zhodnocení praxe (certifikáty) | Metoda klíčové události | Záznam výsledků Srovnání výsledků |
| Metody zaměřené na přítomnost | Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška | Sociogram 360° zpětná vazba | Pozorování na místě Mystery shopping |
| Metody zaměřené na budoucnost | Hodnocení potenciálu | Supervize Intervize | MBO (Management by Objectives) BSC (Balanced Scorecard) |

Zdroj: Hroník (2007, s. 136-140)

K těmto metodám přiřazuje ještě motivační hodnotící pohovor, který pokrývá celou matici. Všechny uvedené metody jsou vhodné pro identifikaci individuálních potřeb. Metody si také můžeme rozdělit na metody subjektivní a objektivní podle toho, kdo je autorem hodnocení. Hodnocení kompetencí je úzce spjata s tématem identifikace vzdělávacích potřeb.

2 Vzdělávání a další vzdělávání

Vzdělávání, které nabízejí firmy, je důležitou součástí učení se po celý život. Když mluvíme o celoživotním vzdělávání, myslíme tím kombinaci učení ve škole, učení se novým věcem v práci a učení se během běžného života, nebo-li informální, což nemusí být vždy vnímáno jako učení ve tradičním smyslu. (Vodák a Kucharčíková, 2012, s. 80).

Vzdělávání, a to nejen to poskytované firmami, je vnímáno jako klíčový prvek a nástroj rozvoje, neboť má přímý a systematický vliv na rozvíjení nejenom znalostí a dovedností, ale i na utváření charakteru, kulturních hodnot, ambicí a dosahovaných výsledků. (Tight, 2002, s. 18, podle definice UNESCO, in Tureckiová, 2009, str. 71).

V rámci celoživotního učení po počátečním vzdělávání je **další vzdělávání** druhá základní etapa vzdělávání. Tato etapa se dělí na:

Profesní vzdělávání – zaměřuje se na všechny formy profesního a odborného rozvoje během aktivního pracovního života, navazuje po dokončení odborné přípravy v rámci počátečního vzdělávání. Jeho cílem je rozvíjet dovednosti, znalosti a postoje potřebné pro úspěšné působení na trhu práce a zajišťuje propojení mezi individuální kvalifikací a požadavky pracovních míst.

Zájmové vzdělávání – poskytuje možnosti pro rozvoj v oblastech, které nejsou přímo spojeny s profesní kariérou, ale vychází z osobních zájmů a preferencí.

Občanské vzdělávání – zaměřuje se na vzdělávání v oblasti občanských práv, povinností a schopností, podporující aktivní občanskou účast (Průcha a Veteška, 2014, s. 65).

Dle Plamínka (2014) lze profesní vzdělávání chápat jako cílevědomý proces učení, tedy jako vzdělávací aktivitu, protože směřuje k přesně definovanému cíli, kterým je dosažení určité způsobilosti nebo kompetence. Hlavním úkolem tohoto vzdělávání je vytvořit nebo zvýšit nedostatečnou kompetenci na požadovanou úroveň.

2.1 Podnikové vzdělávání

Potřeba vzdělávání vyplývá hlavně z rychlých změn ve světě spojených s globalizací. Tyto změny vedou k vytváření nových oblastí podnikání s požadavky na nové znalosti a dovednosti zaměstnanců, rozvoji technologií a nových pracovních rolí. Úspěšnost vzdělávacích aktivit, tedy efektivní využití investic do nich, vyžaduje, aby tyto programy

byly pečlivě sladěny s dalšími manažerskými úkoly, zejména v souvislosti s cíli firmy, organizačními změnami, sociálním prostředím a potřebami osobního rozvoje zaměstnanců.

Podnikové vzdělávání je synonymem firemního vzdělávání. Je to souhrn vzdělávacích aktivit, které zajišťuje organizace (podnik, firma, společnost). Cílem je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) nebo změnit kvalifikaci pracovníků (rekvalifikovat).

Výhodou podnikového vzdělávání je, že v něm lze konkrétní vzdělávací cíle poměrně snadno předem definovat (kritéria a měřítka kompetentního pracovního výkonu v systému řízení pracovního výkonu), standardizovat (v soustavě kompetencí, která tvoří integrující prvek řízení lidských zdrojů podle kompetencí, „competency-based HR management“) i vyhodnocovat (měření efektivity podnikového vzdělávání) (Veteška a Tureckiová, 2008).

Podle Tureckiové (2009, s. 80) se efekt firemního vzdělávání objevuje na několika úrovních:

- **na úrovni znalostí a dovedností** – jde o úpravu dovedností a znalostí pracovníka, aby se přiblížily požadavkům práce, odstranily se rozdíly mezi jeho současnými schopnostmi a očekáváními pozice. Tato změna také podporuje rozvoj jeho potenciálu pro budoucí pracovní role v souladu s jeho kariérními cíli a možnostmi růstu v organizaci;
- **na úrovni postojové** – podle zvolené strategie by firemní vzdělávání mělo podporovat rozvoj pozitivních pracovních postojů a vztahů zaměstnanců k firmě a jejím aktivitám, což vede k větší loajalitě, angažovanosti a pocitu přináležitosti. To má pozitivní dopad na výkonnost z hlediska objemu i kvality;
- **na úrovni pracovního jednání a výsledků práce** – jde o důkaz rozšíření nebo zlepšení kompetencí zaměstnance, což se projevuje v jeho pracovním výkonu a hodnocení potenciálu, včetně určení dalších potřeb pro rozvoj. To se také odráží ve vůli učit se nové kompetence (motivace k učení) a jejich efektivnímu využívání (motivace k jednání), což přispívá k dosahování cílů organizace a osobní seberealizaci skrze učení a práci..

Vzdělávání podněcuje procesy učení a mění pracovní zvyklosti, což přispívá k dosažení cílů a také k pozitivním změnám v chování lidí uvnitř organizace i vůči vnějšímu prostředí. Pro zajištění efektivity vzdělávání a záruky návratnosti investic pro podnik musí být vzdělávací aktivity systematické a integrované do celkové strategie podniku, aby nebyly náhodné a sporadické (Vodák a Kucharčíková, 2012).

2.1.1 Oblasti firemního vzdělávání

Dle Koubka (1997, in Vodák a Kucharčíková, 2012) cílí podnikové vzdělávání zaměstnanců na rozvoj pracovních dovedností v širokém rozsahu, včetně budování sociálních kvalit nezbytných pro udržování pozitivních mezilidských vztahů mezi zaměstnanci v pracovním prostředí podniku.

Podle Tureckiové (2009, s. 81) profesní vzdělávání zahrnuje:

- a) Vzdělávání členů organizace v rámci procesu orientace a sociální i pracovní adaptace na organizaci, pracoviště i práci.
- b) Normativní vzdělávání (vymezené právně jako povinné).
- c) Doplnění kvalifikace – její prohlubování nebo rozšiřování a zvyšování dle potřeb organizace a v souladu s procesem řízení kariéry.
- d) Změnu kvalifikace.
- e) Individuální rozvoj pracovníků.
- f) Další vzdělávací akce.

Hroník (2007) definuje dva cíle respektive dvě základní funkce vzdělávání v organizaci, a to: rozvoj způsobilosti všeho druhu (competence i competency) a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Dále vzdělávání členů na funkční, doplňkové funkční, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, IT školení, účelové vzdělávání a školení ze zákona. Vzdělávání si můžeme dále členit podle toho, zda probíhá za chodu (on-the-job) nebo mimo chod (off-the-job).

2.1.2 Manažerské vzdělávání

Rozvoj manažerů je často vztahován k naplnění cílů a strategií organizace. Podle Plamínka „*máme tři základní lidské role – lídr, manažer a vykonavatel*“ (2014, s. 95). V organizacích lídři určují cíle, manažeři vypracovávají plány, jak tyto cíle dosáhnout, a vykonavatelé jsou zodpovědní za bezprostřední realizaci těchto plánů. Je obvyklé, že jedna osoba může v rámci své pracovní role zastávat dvě nebo dokonce všechny tři z těchto funkcí (Plamínek, 2014).

Manažerská schopnost zahrnuje dovednost plnit specifické funkce a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonu. Tuto schopnost lze rozdělit do několika složek, které zahrnují znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti, čímž se definuje její struktura a dynamika. Dále se manažerské schopnosti dělí na odborné schopnosti (hard skills) a schopnosti v jednání s lidmi (soft skills). Rozvoj manažerů v organizacích je zaměřen na

získání schopností, které jsou klíčové pro dosažení cílů dané organizace. Efektivnost manažera je vždy hodnocena ve vztahu k cílům organizace, což zdůrazňuje význam cíleného rozvoje manažerských dovedností (Folwarczová, 2010). Kvůli této komplexnosti se v organizacích klade velký důraz na rozvoj manažerů.

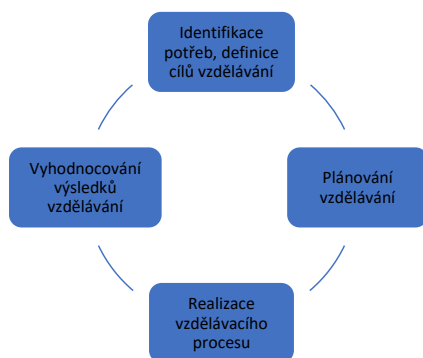
V oblasti rozvoje manažerů existují různé teoretické přístupy, z nichž některé se zaměřují na zkušenostní učení a samostatnost dospělých ve vzdělávání. Například Rogersovská pedagogika klade důraz na osobní proměnu a pozitivní směřování člověka, zatímco Malcolm S. Knowles a jeho andragogika zdůrazňují, že dospělí se učí nejlépe, když jsou motivováni a mohou využít své předchozí zkušenosti. Knowles poukazuje na to, že dospělí se učí za účelem zlepšení svého života nebo vyřešení problémů. Reginald Revans představil koncept učení se akcí (action learning), který podporuje učení se z reálné práce. David Kolb definoval cyklus učení s čtyřmi fázemi, které zahrnují konkrétní zkušenosti, reflexi, formulaci abstraktních konceptů a testování v nových situacích. Peter Honey a Alan Mumford tuto práci dále rozvinuli a identifikovali čtyři styly učení: aktivistu, který se učí z přímé aktivity, přemítavého, který preferuje reflexi, teoretika, který hledá souvislosti, a pragmatika, který se zaměřuje na praktické využití znalostí. Celkově je rozvoj manažerů prezentován jako cyklický proces, který posiluje schopnost jednotlivců převzít odpovědnost za svůj osobní a profesní rozvoj (Folwarczová, 2010).

2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Pokud chce organizace být úspěšná v rozvoji svých lidí, musí dobře identifikovat, ve kterých oblastech je potřeba lidí rozvíjet. Tato kapitola navazuje na kapitolu Hodnocení kompetencí, která je součástí procesu identifikace vzdělávacích potřeb a dále ji rozšiřuje. Metody hodnocení kompetencí jsou využitelné i pro komplexnější analýzu vzdělávacích potřeb.

Identifikace vzdělávacích potřeb je první etapou cyklu systematického vzdělávání pracovníků (Vodák a Kucharčíková, 2012, s. 84).

Obrázek 4: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2012, s. 84

Zjištění a určení vzdělávacích potřeb představuje zásadní první krok v procesu, plánu i projektu jakékoli vzdělávací činnosti. Tato fáze je kritická pro návrh vzdělávacích aktivit, protože jakákoli chyba v této fázi bude mít vliv na všechny následující kroky a ovlivní tak i samotnou implementaci firemního vzdělávání. (Bartoňková, 2010).

Vodák a Kucharčíková (2012, s. 86) uvádějí, že analýza vzdělávacích potřeb zahrnuje sběr informací o aktuální úrovni znalostí, schopnostech a dovednostech pracovníků, včetně hodnocení výkonu jednotlivců, týmů a celého podniku, a jejich srovnání s požadovanými standardy. Cílem této analýzy je identifikace výkonnostních mezer, které je potřeba překonat, přičemž se zaměřuje na ty, jež lze řešit prostřednictvím vzdělávání, a dále pak na vytvoření odpovídajícího vzdělávacího plánu.

Vodák a Kucharčíková (2012, s. 90-91) a Bartoňková (2010, s. 120-121) se shodují na trojfázovém přístupu k identifikaci vzdělávacích potřeb. První fáze zahrnuje celkovou strategii a cíle podniku, včetně podnikové kultury a výkonnosti, stejně jako organizační analýzu zahrnující cíle organizace, podnikové plány a strukturu. Druhá fáze se věnuje analýze úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců spolu s analýzou pracovního místa, zahrnující popis pracovních míst a informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů. Třetí etapa se zaměřuje na individuální charakteristiky zaměstnanců a jejich srovnání s požadavky podniku, což odpovídá údajům o pracovnících, včetně hodnocení, kvalifikací a vzdělávacích aktivit. Tento komplexní přístup umožňuje přesně určit vzdělávací potřeby v souladu s cíli a kulturou podniku a individuálními potřebami zaměstnanců.

Podle Koubka (2012) se často potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových, ke kterým se v procesu identifikace potřeby vzdělávání přihlíží.

2.2.1 Metody analýzy vzdělávacích potřeb

Podle Koubka (2012, s. 262-263) se pro analýzu vzdělávacích potřeb používá jedné nebo více z následujících metod:

- a) Analýza statistik nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- b) Analýza dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- c) Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- d) Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- e) Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- f) Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.

Koubek (2014) popisuje tyto metody pro analýzu: evaluace prostřednictvím rozhovorů, dotazníky, strukturované dialogy, workshopy na téma strategického rozvoje, sledování zaměstnanců přímo na pracovišti, vývojová centra, hodnocení ze všech stran (360 stupňů), tajný zákazník (zvláště užitečný pro testování přístupu a dovedností v oblasti prodeje) a analýza požadavků interních klientů.

2.3 Metody vzdělávání

Výběr vhodné vzdělávací metody je zásadní pro efektivní plánování vzdělávání zaměstnanců a zahrnuje postupy, které jsou přímo spojeny s dosahováním vzdělávacích cílů, jak popisují Mužík (1998, in Bartoňková, 2010, s. 150) a Armstrong (2002, s. 506), kde metody zahrnují instruktáž při práci, coaching, mentoring či e-learning.

Důležité je, jak Mužík (2010, s. 95) zdůrazňuje, zajistit pochopení vědomostí, propojení teorie s praxí, podporu samostatného myšlení, komunikační dovednosti a motivaci k dalšímu učení.

Koubek (2012, s. 269-273) a Mužík (2002, s. 102; 2010, s. 89) rozlišují mezi metodami vzdělávání **při výkonu práce** a metodami **mimo pracoviště**, kde první kategorie zahrnuje převážně individuální přístupy a druhá se orientuje na skupinové vzdělávání. Mezi metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Metody využívané ke vzdělávání mimo pracoviště jsou vesměs metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi ně patří: přednáška, přednáška spojená s diskusí, demonstrování, případné studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training/learning, e-learning.

Mužík (2002, s. 102) dělí metody dále na teoretické (např. klasická přednáška, cvičení, seminář), teoreticko-praktické (např. diskuzní metody, programová výuka, projektové metody) a praktické (např. instruktáž, coaching, mentoring, rotace práce, exkurze). Dalším Mužíkovým členěním metod (2010, s. 89) je dle orientace na některého z obou činitelů výukového procesu, tj. na lektora a účastníka.

Vodák a Kucharčíková (2012, s. 113-115) zmiňují význam participativních metod, jako je trénink, zvláště pro dospělé, kde zážitkové učení může být nejefektivnějším způsobem rozvoje.

Hroník (2007) pracuje s maticí metod vzdělávání. Některé aktivity jsou stejné jako v oblasti metod identifikace vzdělávacích potřeb.

Obrázek 5: Matice metod rozvoje

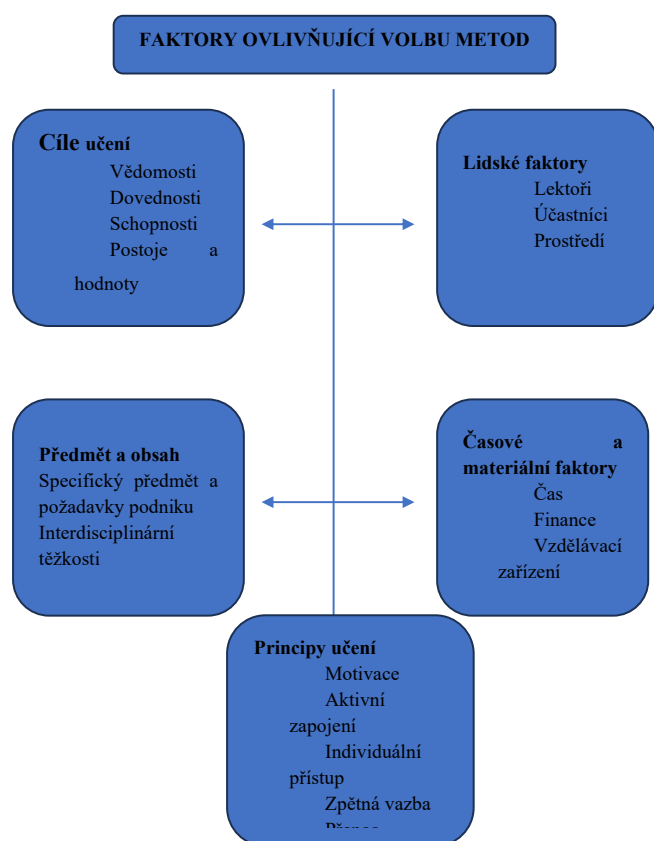
| | Řízení s druhými, společně s druhými | S převahou sebeřízení, sám |
|------------------|---|---|
| Mimo chod | Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy | Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning |
| Za chodu | MBO, koučink, individuální koučink, mentoring, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny | Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment) |

Zdroj: Hroník, 2007, s. 150

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2012, s. 112) k výběru nevhodnějších a neúčinnějších metod neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Jedním z východisek je i

zaběhnutý styl a kultura učení. Stejně tak je velmi důležité brát ohled na individuální učební styl účastníků.

Obrázek 6: Faktory ovlivňující výběr metod



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2012, s. 113)

Obdobný pohled má i Mužík (2010), dle kterého lze konstatovat, že ve vzdělávání dospělých neexistuje jediná univerzální metoda. Každá didaktická metoda má své nevýhody, své silné i slabé stránky, své meze a možnosti vzdělávacího působení. Nasazení metod v didaktickém procesu závisí na stanovených cílech výuky i danému obsahu a schopnostech lektora.

V oblasti vzdělávání manažerů rozlišuje Folwarczová (2010) formální, neformální a poloformální přístup.

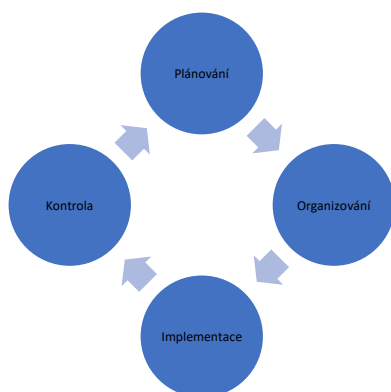
2.3.1 Přehled vzdělávacích metod vhodných pro rozvoj kompetencí

Pro rozvoj kompetencí lze využít různé vzdělávací metody podle toho, jakou kompetenci chceme rozvíjet. Je tedy důležité definovat, co-koho-jak chceme rozvíjet.

Podle Kubeše et al (2004, s. 114-116 upraveno) můžeme konstatovat, že všechny kompetence lze rozvíjet. V dosavadní praxi firem se setkáváme s upřednostňováním rozvojových programů zaměřujících se hlavně na oblast „umět“ (rozvoj technik, dovedností, vědomostí) na úkor takových programů a opatření, které by mířily na motivaci pracovníků používat kompetence.

Trénink rozvoje dovedností patří k nejrozšířenějším typům programů. Vycházejí z manažerského cyklu a z kompetencí, které jsou nevyhnutelné při jeho realizaci.

Obrázek 7: Základní manažerský cyklus



Zdroj: Kubeš et al. (2004, 116 upraveno)

Tyto programy se realizují nejčastěji v malých skupinkách po 8-15 účastnících. V době tréninku se střídá více aktivit: individuální a skupinová cvičení, simulace z prostředí firmy, případové studie, hraní rolí, testy a dotazníky, prezentace a individuální akční plány s kontrolními body.

Programy s intenzivní zpětnou vazbou: 360° hodnocení – zpětná vazba od lidí, s nimiž přichází pracovník do přímého pracovního kontaktu (kolegové, přímý nadřízený, podřízení a klienti). Během této zpětné vazby dochází k uvědomění si rozdílu mezi potřebnou (očekávanou) a aktuální úrovní kompetencí.

Rozvojové vztahy mohou mít podobu koučingu, mentoringu, tutorství nebo partnerství v učení.

Podle výzkumu uskutečněném ve více než 150 amerických podnicích, publikovaném v *Human Resources Management in a Business Context*, je uvedena následující frekvence používání metod vzdělávání a rozvoje:

Tabulka 3: Metody vzdělávání a rozvoje

| Metoda: | Použití (v %) |
|-------------------------------------|----------------------|
| Rotace funkcí | 72 |
| Externí vzdělávací programy | 48 |
| Interní vzdělávací programy | 47 |
| Účast na práci projektových týmů | 32 |
| Vzdělávání při výkonu práce | 28 |
| Koučování/mentoring | 26 |
| Zpětná vazba na pracovní výkon | 15 |
| Učení/konzultace se spolupracovníky | 1 |

Zdroj: Price, 1997 – citováno podle Harris, H. – Bláha, J. – Koubek, J: Rozvoj manažerů. Modul E. Modulový vzdělávací program „Řízení lidských zdrojů“. 3. část Praha, Národní vzdělávací fond 1998, s. 2 in Folwarczová, s. 66

2.4 Evaluace vzdělávání

Evaluace nebo-li vyhodnocování je nezbytným krokem ke zjištění, že vzdělávací program dosáhl svého cíle a je efektivní.

Hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit je zásadním krokem v procesu vzdělávání, což zdůrazňují jak Armstrong (2002, s. 514), tak Vodák a Kucharčíková (2012, s. 130, 133). Je důležité, aby byla efektivita měřena ve vztahu k předem definovaným výsledkům učení, které byly stanoveny již v plánovací fázi. Díky tomu jsou identifikovány oblasti vyžadující zlepšení či úpravy pro zvýšení celkové efektivity vzdělávání. Důležitým prvkem je od

samého začátku vzdělávacího procesu stanovit hodnotící kritéria pro každou kategorii vzdělávání a specifikovat, které informace jsou klíčové pro hodnocení a analýzu kurzů.

Armstrong poukazuje na to, že vyhodnocování by mělo být nedílnou součástí celého vzdělávacího procesu. Proces vyhodnocování zahrnuje porovnání stanovených cílů (žádoucí chování) s dosaženými výsledky (reálné chování), aby se zjistilo, do jaké míry byly cíle vzdělávání naplněny. Stanovení cílů a metod jejich měření by mělo být nedílnou součástí plánování vzdělávacích programů.

Vodák a Kucharčíková zdůrazňují, že stanovování cílů a kritérií pro jejich hodnocení by mělo proběhnout již v úvodní fázi vzdělávacího procesu, konkrétně při definování a analýze vzdělávacích potřeb. Tím se zajišťuje, že celý proces vzdělávání je od počátku navržen tak, aby odpovídal konkrétním potřebám podniku a umožňoval efektivní vyhodnocení dosažených výsledků.

Tento přístup vede k vytvoření pevně strukturovaného a cíleně řízeného vzdělávacího procesu, kde je od samého počátku kladen důraz na možnost pozdějšího vyhodnocení a zlepšování, což přispívá k lepšímu naplňování podnikových cílů a rozvoji kompetencí zaměstnanců.

Bartoňková (2010, in Kožušníková, s. 8) rozlišuje evaluaci na dvě úrovně. První se týká ekonomické efektivity vzdělávacích akcí, přičemž se zaměřuje na analýzu nákladů a zjišťování, zda akce nepřinesla finanční ztrátu. Druhá se týká toho, zda byly splněny pedagogické cíle.

3 Společnost MultiSport Benefit

V zadání diplomové práce byla pro označení společnosti zvolena zkratka MBC, která je v diplomové práci nahrazena oficiálním názvem společnosti.

Společnost MultiSport Benefit (dále jen „MultiSport“) vstoupila na český trh v roce 2010 jako dceřiná společnost polské Benefit Systems SA. Dnes je zavedenou značkou, oblíbeným poskytovatelem firemních benefitů.

Už od prvních dní měl MultiSport za svůj cíl zdraví zaměstnanců v Česku. Tento cíl naplňoval prostřednictvím svého produktu – karty, dnes známé pod označením Multisportka. Karta je zaměstnanecký benefit, který umožňuje každý den jeden volný či zvýhodněný vstup do partnerské sítě relaxačních či pohybových zařízení po celé ČR.

V roce 2015 už měl MultiSport nasmlouvanou většinu významných partnerských zařízení v ČR, 600 klientů a 26 tisíc karet. Za následující tři roky se počet zaměstnanců MultiSportu zvýšil z 20 na 90, dosáhli čísla 100 000 vydaných karet a otevřeli své pobočky v Brně a Ostravě. Ač v době pandemie COVIDu společnost přerušila na osm měsíců své aktivity, progresivní rozvoj se nezastavil. Společnost v roce 2023 zaměstnávala 120 lidí, má pobočky v Brně, Ostravě a Hradci Královém, na trhu je 240 tisíc Multisportek, které mohou zaměstnanci využít v 1800 zařízeních (MultiSport Benefit web).

Současná vize společnosti je být lídrem a odborným tvůrcem trhu v oblasti sportovních a relaxačních benefitů, který je vždy první volbou nejen v srdcích zaměstnanců, ale i v myslích klientů. Mezi hodnoty společnosti patří ZDRAVÍ, PARTNERSTVÍ a LIDÉ.

Společnost je řízena třemi jednatelem, z nichž jeden je současně výkonným ředitelem společnosti (dále jen „CEO“), druhá jednatelka je současně HR ředitelkou (Human Resources – lidské zdroje, dále jen „HR“), třetím jednatelem je zástupce polského vlastníka. CEO stojí v čele společnosti a řídí úroveň ředitelů. Tito ředitelé delegují úkoly manažerům, kteří jsou zodpovědní za vedení týmových lídrů. Týmová lídři pak přímo řídí specialisty ve svých týmech.

V práci autorka zkoumá pozici týmových lídrů, kteří jsou v hierarchii společnosti podřízeni obchodnímu řediteli.

3.1 Obchodní tým MultiSport Benefit

V obchodním oddělení pracovalo v roce 2023 67 lidí, což je více než polovina všech zaměstnanců firmy. Vedoucím obchodního oddělení je obchodní ředitel, který má čtyři přímé podřízené: dva obchodní manažery, event manažera a týmového lídra zákaznického servisu. Obchodní manažeri a event manažer jsou zodpovědní za vedení týmových lídrů. V České republice je obchodní tým rozdělen mezi sedm týmových lídrů, kteří působí ve dvou hlavních centrech, v Praze a Brně. Dle organigramu společnosti jsou role týmových lídrů nazvané následovně a autorka bude v této části textu používat anglické označení rolí:

- Sales Team Leader – 2 pozice dle regionu: 100% akviziční tým – Čechy, kombinace akvizičního a pečovatelského týmu – Morava;
- Sales Team Leader – Telesales,
- CRS Team Leader – velcí a přední klienti, 250+ zaměstnanců; péče a následný prodej,
- Customer Care Team Leader,
- Event Team Leader – 2 pozice dle regionu.

Různé týmy se liší v definici svých cílů, velikostmi klientů, metodách a formách komunikace s klienty, a to včetně specifického načasování jejich zapojení v rámci obchodního procesu.

Sales Team Leader řídí tým specialistů, kteří se věnují aktivnímu rozšiřování klientského portfolia oslovováním nových potenciálních klientů a specialisty věnující se péči a rozvoji vztahů s již získanými klienty.

Telesales tým pracuje s klienty do 20 zaměstnanců.

CRS Team má v portfoliu klienty, jejichž počet zaměstnanců zpravidla převyšuje 250 osob.

O všechny ostatní klienty se starají obchodníci z dalších obchodních týmů.

Customer Care tým poskytuje klientům podporu na zákaznické lince.

Eventový tým organizuje pro klienty společnosti programy podporující zdravý životní styl, sportovní dny a další aktivity, v rámci kterých vzniká příležitost, seznámit současné či budoucí klienty s různorodými příležitostmi uplatnění MultiSport karty.

3.2 Rozvoj zaměstnanců

V MultiSportu je věnována rozvoji a vzdělávání zaměstnanců velká pozornost. Tato agenda je spravována HR týmem, který vede jednatelka společnosti.

Rozvoj zaměstnance začíná od prvního okamžiku pracovního procesu a to formou celofiremního adaptačního programu a následného týmového adaptačního programu. Celofiremní adaptační program se zaměřuje na poskytnutí uceleného pohledu na společnost. Na její vizi, misi a hodnoty, organizační strukturu, lokální zastoupení. Představuje management společnosti, firemní kulturu, pravidla spojená s oblékáním i zásady a pravidla firemní komunikace. Noví zaměstnanci jsou také seznámeny s tím, jak funguje v MultiSportu rozvoj zaměstnanců.

MultiSport zahrnuje do oblasti rozvoje zaměstnanců následující nástroje: kompetenční model, SWOT analýzu, individuální rozvojové plány, týmové rozvojové plány, rozvoj napříč firmou (leadéři vs specialisté) a Talent Program. V roce 2023 vznikl nový nástroj vzdělávání pro obchodníky v podobě Sales Academy.

Obrázek 8: Strategie rozvoje společnosti:



Zdroj: Interní dokument společnosti MultiSport

Rozvoj dle kompetencí je formou kontinuálního vzdělávání postaveném na kompetenčním modelu od roku 2023.

Kromě individuálních rozvojových aktivit poskytla společnost svým týmovým lídrům v roce 2023 vzdělávání v těchto oblastech: change management školení, školení zpětné vazby, recruitment skils a behaviorální metody pohovorů, školení jak rozvíjet a vzdělávat svůj tým.

Zaměstnanci mohou využít pro své individuální vzdělávání bohatou nabídku online vzdělávacích programů poskytovaných MultiSportem. Nabídka vzdělávání nejen pro týmové lídry je následující:

- 1) SEDUO: nabízí širokou škálu vzdělávacích služeb zaměřených na uspokojení různorodých učebních a rozvojových potřeb. Poskytuje přístup k rozsáhlé online knihovně kurzů z oblastí IT, podnikání, managementu, osobního rozvoje a dalších. Kurzy jsou určeny pro samostudium s možností úpravy tempa a načasování, což umožňuje uživatelům učení přizpůsobit svým potřebám a preferencím. Platforma klade důraz na kvalitu a aktuálnost obsahu a zahrnuje nástroje pro sledování pokroku a hodnocení, umožňující uživatelům a organizacím efektivní monitorování vzdělávacích výsledků a úpravu učebních plánů.
- 2) Italki: online platforma spojující studenty s učiteli pro individuální jazykové lekce přes videohovor. Uživatelé si mohou vybrat učitele z široké nabídky jazyků, včetně méně běžných, což zajišťuje flexibilitu ve výběru jazyka, učitele a času lekcí. Platforma je oblíbená díky komunikační metodě výuky a možnosti lekce přizpůsobit cílům studenta, od konverzace po odbornou terminologii. Nabízí také vytváření jazykových partnerství pro neformální výměny, což umožňuje praxi v reálném hovoru.
- 3) SkillDriver: pokročilá online platforma pro rozvoj obchodních dovedností, která implementuje gamifikaci a personalizované učební strategie pro optimalizaci učebního procesu.

V průběhu roku 2023 vznikla myšlenka vybudovat ve společnosti Sales Academy – vzdělávací platformu on-the-job, kde se do rolí lektorů zapojují zejména seniorní zaměstnanci z řad týmových lídrů a manažerů. Od roku 2024 bude program rozšířen o moduly, které budou zastřešovat i externí lektori.

Talentový program představuje vrcholnou úroveň vzdělávacích iniciativ v rámci společnosti, založenou na osobní motivaci a principu dobrovolnosti. Každý zaměstnanec, který úspěšně dokončil zkušební dobu, má možnost se do tohoto programu jednou ročně přihlásit.

Účastníci jsou povinni předložit realizačnímu týmu Talent programu prezentaci, v níž specifikují své cíle pro osobní a profesní rozvoj, které přesahují rámec jejich aktuální pracovní pozice, a rovněž uvádějí, jaký přínos tyto cíle představují jak pro ně samotné, tak pro společnost. V rámci tohoto programu je aplikován hodnotící systém 360°, který je realizován vždy na začátku a na konci Talent programu.

3.3 MultiSport - kompetenční model

Společnost implementovala první kompetenční model v roce 2023. Tento univerzální model vypracoval HR tým na základě svých odborných zkušeností a znalostí charakteru činností, které zaměstnanci vykonávají. Vycházela při sestavování z kompetenčního modelu společnosti SHL. Při zpracování kompetenčního modelu nebyl zohledněn hodnotový rámec společnosti ani strategie firmy.

Univerzální kompetenční model byl využit pro všechny pracovní pozice napříč společností. Ředitelé vybrali z jednotlivých kompetencí ty, které definují důležitost/prioritu pro konkrétní pracovní pozici.

Kompetenční model je zatím v MultiSportu využíván při náboru nových zaměstnanců (při hledání nových a při vyhodnocení příčin neúspěšného náboru) a pro stanovení individuálního rozvojového plánu zaměstnance.

Kompetenční model v roce 2023 měl devět hlavních oblastí nazývaných „faktorem“ :

1. Vedení a rozhodování
2. Podpora a spolupráce
3. Komunikace
4. Analýza a interpretace
5. Strategické myšlení
6. Organizace a realizace
7. Přizpůsobování a odolnost
8. Obchodní myšlení a dosahování cílů
9. Hard skills

Faktory SHL kompetenčního rámce se dále člení na dvacet kompetencí. Některé týmy si kompetenční model rozšířily a přidaly kompetence navíc jak v oblasti měkkých, tak tvrdých

kompetenci, a to kompetenci Zpětná vazba a v Hard Skills mimo jiné znalost angličtiny (viz Příloha 2).

Pro hodnocení kompetencí byla vytvořena následující pětistupňová škála.

Tabulka 4: Pětistupňová škála

| | |
|---|---|
| 0 | Zaměstnanec nemá kompetenci vůbec rozvinutou (v teoretické i v praktické rovině) |
| 1 | V chování zaměstnance tato kompetence v podstatě chybí, zaměstnanec zvládá kompetenci pouze po teoretické stránce |
| 2 | Zaměstnanec používá chování v oblasti dané kompetence pouze minimálně nebo ho nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje (úroveň kompetence manažera je limitem jeho dobrého výkonu, kompetence vyžaduje rozvoj) |
| 3 | Zaměstnanec je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje (kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená ke standardnímu použití) – chybí proaktivita |
| 4 | Kromě chování uvedeného v úrovni 3 vybízí k používání kompetence i ostatní (daná úroveň kompetence představuje silnou stránku, zaměstnanec ovlivňuje další lidi okolo sebe) – je proaktivní |
| 5 | Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku zaměstnance, ovlivňuje celou organizaci – předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na celou firmu |

Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokumentů MultiSport

V roce 2023 vycházela aktuální úroveň kompetencí ze subjektivního osobního hodnocení jednotlivce a hodnocení nadřízeným pracovníkem, který měl možnost sledovat a pozorovat pracovní přístup a výkon jednotlivce v průběhu jeho pracovního zapojení. V průběhu hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a nadřízeným byla definována aktuální úroveň jednotlivých kompetencí.

Pro rok 2024 společnost doplnila hodnocení kompetencí o univerzální kompetenční rámec společnosti SHL Hungary. SHL je mezinárodně uznávaná společnost, která se specializuje na psychometrické testování, hodnocení a řízení talentů. Jejich portfolio poskytuje validní nástroje identifikace individuálních hodnot univerzálního kompetenčního rámce a navazujících zpráv. Vzhledem k původní inspiraci SHL univerzálním kompetenčním rámcem je v roce 2024 aplikovaný univerzální kompetenční rámec téměř totožný.

3.3.1 Univerzální kompetenční rámec SHL

Rámec kompetencí SHL představuje moderní pohled na kompetence, které jsou základem produktů a služeb SHL. Rámec je propracovaná sada vztahů, která definuje povahu jednotlivých prvků. Specifikuje, jak se tyto prvky navzájem propojují. Uvádí, jak souvisejí s dalšími konstrukty (výkon, osobnost, atd.) mimo rámec. A v neposlední řadě je založen na důkazech a ne pouze na obsahové analýze (SHL The UCF, 2018).

Kompetence definujeme jako *„sady chování, které jsou nástrojem pro dosažení požadovaných výsledků.“* (Bartram et al., 2002 in SHL. The UCF, 2018). V obchodním prostředí jde o chování podporující dosažení organizačních cílů. Důležité je, že zaměření je na chování samotné, nikoli na výsledky či důsledky tohoto chování, nebo na osobní atributy, které se v pracovním prostředí neprojevují behaviorálně.

Rámec zahrnuje model pracovního výkonu, který definuje vztahy mezi potenciálními kompetencemi, požadavky na kompetence a samotnými kompetencemi.

„Kompetence“ jsou definovány jako žádoucí chování, které podporuje dosažení organizačních cílů. „Potenciál kompetencí“ je považován za odvozený z individuálních dispozic a dosažení, a „požadavky na kompetence“ zahrnují jak facilitátory, tak bariéry efektivního výkonu v pracovním prostředí. Rámec poukazuje na způsoby, jakými lidé a pracovní prostředí spolupůsobí, a má důsledky pro způsoby řízení pracovního výkonu (Bartram, Tamsin, 2003, s. 5).

SHL rámec má tříúrovňovou strukturu. Na nejvyšší úrovni je osm faktorů, které se dělí do 20 širších kompetencí, které tyto faktory více popisují. V pozadí kompetencí je sada 112 konkrétních kompetenčních dimenzí prolínající se v jednotlivých kompetencích (SHL, The UCF, 2018).

Obrázek 9: Univerzální kompetenční rámec – schéma



Zdroj: Marketingový materiál společnosti SHL






MultiSport umožnil svým obchodníkům a jejím lídrům absolvovat testování OPQ, což je pracovní osobností dotazník (OPQ – Occupational Personality Questionnaire – dále jen „OPQ“).

OPQ je široce uznávaný a používaný psychometrický nástroj, který poskytuje podrobné informace o preferencích, silných stránkách a potenciálních slabostech jednotlivce v kontextu pracovního prostředí. Dotazník poskytuje vhled do osobních charakteristik, které mohou ovlivnit pracovní výkon, mezilidské vztahy a schopnost adaptace na různé pracovní situace.

Výstupem tohoto testování je validní OPQ Zpráva univerzálních kompetencí v rozsahu přibližně jedenácti stran, viz Příloha 5. Tato zpráva obsahuje: úvod, vysvětlivky, souhrn potenciálu kompetencí, profil kompetenčního potenciálu, definici kompetencí, testy schopností a kompetencí a informace k metodologii hodnocení a k sestavě a informací o kandidátovi.

Pravděpodobnost, že osoba prokáže silné schopnosti v konkrétních kompetencích, je prezentována prostřednictvím barevných sloupcových grafů.

Tabulka 5 : Sloupcové grafy

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|--|
|  |  |  |  |  |
| Neppravděpodobné, že se jedná o silnou stránku | Méně pravděpodobné, že se jedná o silnou stránku | Středně pravděpodobné, že se jedná o silnou stránku | Celkem pravděpodobné, že se jedná o silnou stránku | Velmi pravděpodobné, že se jedná o silnou stránku |

Zdroj: vlastní zpracování dle OPQ Zpráva univerzálních kompetencí

Tento graf se v další části zprávy rozpadá do detailnějšího hodnocení, které představuje zaškrtnutí, křížky a kroužky označující aspekty stylu osoby, které pravděpodobně přispívají pozitivně nebo negativně k jednotlivým kompetencím.

Tabulka 6: Detailní hodnocení OPQ zprávy

| Symbol | Stručný popis | Definice |
|--------|------------------------------|--|
| ✓✓ | Klíčová silná stránka | Velmi pravděpodobně bude mít pozitivní dopad |
| ✓ | Pravděpodobná silná stránka | Pravděpodobně bude mít pozitivní dopad |
| ● | Střední úroveň | Pravděpodobně nebude mít ani pozitivní ani negativní dopad |
| ✘ | Pravděpodobné omezení | Pravděpodobně bude mít negativní dopad |
| ✘✘ | Klíčové omezení | Velmi pravděpodobně bude mít negativní dopad |

Zdroj: vlastní zpracování dle OPQ Zpráva univerzálních kompetencí

V sekci „stručný popis“ autorka modifikovala tabulku tak, že barvu symbolu aplikovala přímo na text a pro dvojitý symbol použila tučné písmo. Díky této úpravě bude možné efektivněji využívat výsledky zprávy OPQ v praktické části.

4 Výzkumné cíle, otázky a průběh výzkumu

4.1 Výzkumné cíle

Výzkumný problém vychází z širší problematiky aplikace teorie řízení lidských zdrojů při plánování profesního a firemního růstu zaměstnanců na pozici lídrů obchodních zástupců. Klíčovým aspektem směřování výzkumu je cílení na reálný, nikoli pouze modelový problém existujícího subjektu. Výstupem předkládané diplomové práce je tak využitelný návrh řešení daného problému. Lídři obchodníků společnosti MultiSport se musí pravidelně vzdělávat, a to způsobem, který reaguje na rychle se měnící podmínky oboru podnikání tohoto subjektu. Zároveň v souvislosti s implementací nového kompetenčního modelu, který byl implementován v roce 2024, (viz Příloha 4) vznikly další nároky na jejich vzdělávání. Pro výzkum této práce je klíčovou perspektiva samotných lídrů a jejich vzdělávací potřeby, ze kterých se autorka práce snažila maximálně vycházet při formulaci vzdělávacího plánu pro rozvoj kompetencí definovaných v kompetenčním modelu.

Cílem výzkumu je zjistit s využitím nového kompetenčního modelu aktuální úroveň kompetencí lídrů obchodníků společnosti MultiSport a zmapovat vzdělávací potřeby odvíjející se od toho, které kompetence oni sami považují za zásadní pro výkon své profesní role.

Prvním dílčím cílem je zjistit vnímanou úroveň kompetencí respondentů prostřednictvím dotazníku založeného na kompetenčním modelu. Druhým dílčím cílem bude interpretovat a využít výstupy ze zprávy OPQ, která definuje potenciál rozvíjet jednotlivé kompetence. Třetím dílčím cílem je identifikovat individuální potřeby respondentů a charakter jejich motivace ve věci jejich dalšího profesního rozvoje. Zjištění získané realizací uvedených výzkumných cílů jsou integrována v podobě návrhu vzdělávacího plánu respondentů-lídrů.

4.2 Vymezení výzkumných otázek

V souladu s cílem diplomové práce jsou stanoveny následující výzkumné otázky:

DVO1: Jaká je u dotazovaných lídrů vnímaná úroveň jejich kompetencí tak, jak jsou definovány v kompetenčním modelu pro rok 2024?

DVO2: Jaké vzdělávací potřeby plynou ze zprávy OPQ, které jsou zároveň vztaheny k vnímané úrovni deficitních kompetencí respondentů a prioritám vedení firmy?

DVO3.1: Jaké vzdělávací potřeby mají dotazovaní lídři na základě svých názorů a preferencí, které opírají o výkon jejich role?

DVO3.2: Která kompetence z nového kompetenčního modelu je vnímána lídry jako priorita pro výkon jejich role?

4.3 Průběh výzkumu

V listopadu 2022 autorka kontaktovala své klienty z řad personálních manažerů s dotazem, zda mezi HR tématy existuje téma vhodné pro diplomovou práci. Témata byla vybírána na základě jejich souladu se studovaným oborem a také s ohledem na časové kritérium, aby je bylo možné zpracovat v rámci termínů stanovených pro diplomovou práci.

Z dostupných možností si autorka vybrala nabídku HR ředitelky a jednatelky (dále jen HR ředitelky) společnosti MultiSport, a to zapojit se do analýzy zaměřené na zjištění aktuální úrovně kompetencí lídrů obchodních týmů s ohledem na implementaci nového kompetenčního modelu. Bylo rozhodnuto, že v návaznosti na to budou navrženy vhodné rozvojové aktivity. Od počátku byl jasně definován výzkumný soubor šetření.

Od září 2023 do ledna 2024 autorka vedla v rámci přípravné fáze na samotný výzkum sérii čtyř rozhovorů s HR ředitelkou společnosti s časovou dotací jednu hodinu na každý rozhovor. Primárním cílem bylo se zorientovat v prostředí firmy, jejích hodnotách, cílech, HR strategii a způsobu rozvoje zaměstnanců. Klíčové bylo také pochopit, jak management prostřednictvím HR ředitelky vnímá roli týmových lídrů a jaká jsou očekávání ohledně této pozice. Současně autorka studovala interní dokumenty společnosti, včetně záznamů z brainstormingového setkání managementu (viz Příloha 1).

V listopadu 2023 proběhl, ještě v rámci přípravné fáze, jeden rozhovor s obchodním ředitelem v rozsahu hodiny, aby bylo možné získat jeho názor na aktuální úroveň kompetencí lídrů, se zvláštním důrazem na oblasti, které považuje za klíčové pro jejich další profesní růst a efektivitu vedení.

Součástí přípravné fáze byla i diskuse s konzultantem společnosti SHL Hungary ohledně metodiky SHL kompetenčního rámce a způsobů práce s daty OPQ zprávy.

Přípravná fáze byla zásadní pro detailní porozumění vnímání a očekávání společnosti ohledně kompetencí a rozvojových možností jejích vedoucích pracovníků z řad týmových lídrů obchodníků.

Podle zadání HR ředitelky byly individuální rozhovory s týmovými lídry naplánovány na únor 2024. Každý z rozhovorů se sedmi týmovými lídry byl naplánován s maximální časovou dotací devadesáti minut a všechny, vyjma jednoho, proběhly v sídle společnosti.

Před rozhovory HR ředitelka informovala týmové lídry o výzkumu, poskytla kontext i zadání společnosti a požádala je o spolupráci. Poté autorka kontaktovala lídry s podrobnostmi o rozhovorech, jejich plánované délce, místě konání a svém úmyslu pořídit audio záznam. E-mail také vysvětloval, jak budou nahrávky použity – včetně přepisu, analýzy obsahu a následného zpracování v diplomové práci.

V březnu 2024 se sešla fokusní skupina složená z HR ředitelky, obchodního ředitele a obchodních manažerů. Tato schůzka byla zaměřena na diskuzi vzdělávacích potřeb týmových lídrů z perspektivy jejich nadřízených. Skupina zdůraznila, že změny v podmínkách, za kterých společnost poskytuje svůj produkt, vyvíjejí velký tlak na týmové lídry při řízení týmů a dosahování obchodních cílů. Vzhledem k tomu HR ředitelka upravila své zadání, aby se autorka zaměřila spíše na návrh designu vzdělávání než na konkretizovaný, detailní vzdělávací plán.

4.4 Pozice výzkumníka

Realizace výzkumu v této práci byla ve významné míře ovlivněna pozicí, kterou autorka dlouhodobě zastává vzhledem ke společnosti MultiSport, a také její profesní orientací. Se společností MultiSport spolupracuje několik let v oblasti aktivního vyhledávání kandidátů na seniorní manažerské pozice a také v roli kouče některých zaměstnanců v manažerské pozici. Tato zkušenost se nepochybně propsala nejen do způsobu provedení rozhovorů, ale především i do interpretace takto získaných dat.

Během kódování a při analýze výsledků si autorka uvědomila, že její interpretace mohou být ovlivněny její praxí v oblasti koučování a v psychologické praxi. Bylo nutné, aby si neustále uvědomovala tendenci vidět za některými konstatováními respondentů hlubší potřeby a příčiny.

4.5 Výzkumný design

Vzhledem k cílům práce byl zvolen kvalitativní výzkumný design, který je z části založený i na zpracování kvantitativních dat. Vzhledem k tomu, že jsou k naplnění cílů využita data různého typu a různé zdroje dat, výzkum naplňuje premisu datové triangulace (Chrstina,

2019). Výsledná analýza se opírá o rozhovory s různými aktéry zkoumaného jevu – HR ředitelkou, obchodním ředitelem, obchodními manažery a týmovými lídry. Prostřednictvím tematické analýzy byly zpracovány pouze rozhovory s týmovými lídry. Jelikož je záměrem práce navrhnout řešení problému z praxe, jedná se o aplikační studii, která teoretické znalosti a zjištění realizovaného výzkumu vztahuje k tomuto problému. V návaznosti na výzkum by měl být implementován nový design vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o výzkum specifické organizace či instituce (Hendl, 2005).

4.6 Metody

V rámci výzkumu byl sběr dat realizován dvěma způsoby. V rámci řešení první výzkumné otázky se autorka rozhodla využít metodu sběru dat pomocí vlastního dotazníku, který je postaven na škálách. V rámci druhé výzkumné otázky zvolila autorka sekundární analýzu kvantitativních dat, neboť zpracovávala výstupní zprávy z Pracovně-osobnostního dotazníku (OPQ). Pro zodpovězení třetí výzkumné otázky byly zvoleny nestrukturované rozhovory s jednotlivými týmovými lídry. Jejich přepisy byly podrobeny tematické analýze.

4.6.1 Dotazník

Na základě kompetenčního modelu popsaného v kapitole 3.1 byl autorkou práce připraven dotazník založený na pětibodových sebe posuzovacích škálách (viz Příloha 2). Autorka práce dala dotazníky respondentům vyplnit při osobních setkáních s nimi. Respondentům byl vysvětlen důvod autorčina zapojení do hodnocení kompetencí včetně způsobu, jakým bude následně s těmito informacemi nakládáno v rámci zpracování této diplomové práce. Také proběhla krátká instruktáž, jejímž cílem bylo respondenty proškolit v hodnocení na daných škálách za účelem získání co nejpřesnějších dat.

V duchu principu datové triangulace (zde sekvenčního typu; viz Chrastina, 2019) na sebehodnocení respondentů navázal rozhovor respondenta s jeho přímým nadřízeným, jehož cílem bylo společně prodiskutovat úroveň zvolenou respondentem a na základě dialogu případně provést korekci. V tabulkách s výsledky u jednotlivých týmových lídrů v Kapitole 5.1 jsou uvedena obě hodnocení, včetně hodnocení celkového.

4.6.2 Pracovně osobnostní dotazník OPQ

V lednu 2024 vyplnili týmoví lídry OPQ dotazník online prostřednictvím portálu TalentCentral. Každému z nich byl na pracovní email zaslán odkaz na testování, které trvalo

přibližně 25 minut. Po dokončení testu obdrželi na svůj pracovní email výstupní zprávu, kterou elektronicky zpřístupnili autorce prostřednictvím emailu. Autorka s výstupy pracovala v souladu s instrukcemi konzultanta společnost SHL Hungary.

4.6.3 Nestrukturovaný rozhovor

Sběr dat v rámci DVO3.1 a DVO3.2 proběhl prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru. Tato forma rozhovoru dle Ferjenčíka (2010) předpokládá pouze předem připravené téma, které je všem rozhovorům společné, avšak otázky, které výzkumník-tazatel klade respondentům, předem dané nejsou a napříč rozhovory se liší. Nestrukturovaný rozhovor byl zvolen pro to, aby byl dotazovaným tým lídrům poskytnut maximální prostor. Snahou bylo získat jejich co nejautentičtější pohled na problematiku kompetencí nezbytných k výkonu jejich pozice. Díky zvolené formě rozhovoru měli respondenti volnost v tom, na co budou klást důraz a čemu dají v rozhovoru prostor na úkor něčeho jiného. Podle Zandlové (2019) je výhodou, že u nestrukturovaného rozhovoru respondent vnímá tazatele daleko méně jako výzkumníka, a k rozhovoru tedy spíše přistoupí jako k přirozené konverzaci. Realizované rozhovory jsou shrnuty v Tabulce 7 níže.

Tabulka 7: Seznam rozhovorů

| Respondent | Místo rozhovoru | Délka rozhovoru (minuty) | Typ rozhovoru | Metoda nahrávání |
|------------|---------------------|--------------------------|-------------------|----------------------|
| TL1 | Zasedačka u klienta | 71 | otevřený rozhovor | Diktafon |
| TL2 | Zasedačka u klienta | 66 | otevřený rozhovor | Diktafon |
| TL3 | Online | 48 | otevřený rozhovor | Nahrávání přes Teams |
| TL4 | Zasedačka u klienta | 61 | otevřený rozhovor | Diktafon |
| TL5 | Zasedačka u klienta | 86 | otevřený rozhovor | Diktafon |
| TL6 | Zasedačka u klienta | 77 | otevřený rozhovor | Diktafon |
| TL7 | Zasedačka u klienta | 61 | otevřený rozhovor | Diktafon |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Analýza dat

Textová data v podobě přepisů rozhovorů s týmovými lídry byla podrobena reflexivní tematické analýze. Tato metoda, kterou zavedly psycholožky Virginia Braunová a Victoria Clarkeová, je považována za obzvlášť vhodnou pro menší, studentské výzkumy.

Reflexivní tematická analýza je postupem pro identifikaci vzorců neboli témat napříč datovým setem, kterým je v kontextu této práce soubor přepisů rozhovorů, a zpracování analytického textu na základě těchto vzorců (Braun a Clarke, 2006). Identifikace kódů se provádí v procesu tzv. kódování. Jsou rozlišovány kódy nižšího řádu – to jsou především otevřené (počáteční) kódy – a kódy vyššího řádu, kterých je počtem málo a které pod sebe shrnují kódy nižšího řádu. Jak autorky vysvětlují, reflexivita zahrnuje „*zodpovědnou praxi kritického zkoumání toho, co děláme, jak a proč to děláme a jaké dopady a vlivy to má na náš výzkum.*“ (Braun a Clarke, 2006, s. 5)

Pro zpracování odpovědi k DVO2 byla využita deduktivní (teoretická) forma tematické analýzy, která podle zmíněných autorek „*obvykle vychází z teoretického nebo analytického zájmu výzkumníka o danou oblast a je tak explicitně řízena analytikem, [...] celkově poskytuje méně bohatý popis dat a spíše nabízí podrobnou analýzu některého aspektu dat.*“ (Braun & Clarke, 2006, s. 84) Kódy častěji vychází z předem ujasněného teoretického rámce, zde jde především o nový kompetenční model.

4.8 Etika výzkumu

Výzkum této práce se vyznačuje tím, že se v něm pracuje s citlivými interními daty existujícími, jmenovitě uvedené společnosti. Respondenti v práci jmenovitě uvedeni nejsou, je k nim odkazováno zástupnými symboly (viz Tabulka 8 níže). U analýzy v odpovědi na DVO2 byl zvolen na jejich přání přísnější anonymizační postup, který spočíval v zacházení s daty z jednotlivých OPQ zpráv bez uvedení vazby na (byť anonymizované, tak stále) konkrétní respondenty.

Rozhovory byly nahrávány, z nahrávek byly neprodleně vytvořeny anonymizované přepisy a nahrávky neprodleně smazány. S tímto postupem a celkovým přístupem k anonymizaci byli respondenti seznámeni před samotným sběrem dat a byli na počátku rozhovorů na svůj souhlas dotázáni. Vedle anonymizace pro ně bylo důležité ujištění, že nahrávky nebudou přístupné managementu společnosti.

4.9 Výzkumný soubor

Výběrový soubor, též vzorek, je množina objektů/jednotek, která ve výzkumu zastupuje základní soubor (Reichel, 2009, s. 76). Vzhledem k tomu, že jsou zkoumány všechny objekty, jichž se šetření týká, v našem případě lídři týmů spadající v organizační struktuře do podřízenosti obchodního ředitele, jedná se o kompletní nebo-li úplný výběr (Reichl, 2009; Hendl, 2017).

Tabulka 8: Přehled respondentů výzkumu

| Respondent | Role | Velikost týmu | Nové nástupy v r. 2023 | Nové nástupy v r. 2024 | Délka praxe v MultiSportu (v letech) |
|------------|-------------|---------------|------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| TL1 | Team Leader | 7 | 2 | 1 | 1,5 |
| TL2 | Team Leader | 3 | 1 | --- | 7 |
| TL3 | Team Leader | 9 | 1 | 1 | Méně než 1 rok |
| TL4 | Team Leader | 4 | --- | --- | 7 |
| TL5 | Team Leader | 11 | --- | --- | 7 |
| TL6 | Team Leader | 9 | --- | 3 | 6 |
| TL7 | Team Leader | 6 | 3 | 1 | 2,5 |

5 Výsledky

Po prostudování potřebných dokumentů a analýze výstupů z osobních rozhovorů s HR ředitelkou a obchodním ředitelem je nutné konstatovat, že role týmových lídrů zaujímá v organizační hierarchii společnosti významné postavení.

MultiSport je obchodní společnost, jejichž úspěch je primárně založen na naplnění obchodních cílů. Tyto výsledky dosahuje prostřednictvím jednotlivců, jejichž přímým nadřízeným je týmový lídr. Zajištění dlouhodobých výsledků je podmíněno kvalitou týmu dostatečně znalého oboru a prostředí podnikání. Týmu jednotlivců, kteří přijali osobní zodpovědnost za doručení očekávaných výsledků, a jsou dlouhodobě schopni si udržet potřebnou motivaci a tah na branku.

Lídr týmu nese zodpovědnost za obchodní cíle společnosti a svou činností podporuje jednotlivce v týmu, aby dosáhli svých osobních cílů, které přispívají k celkovým výsledkům týmu. K tomu využívá své dovednosti, znalosti a zkušenosti s vedením a podporou týmu.

Zaměstnanci si často volí MultiSport díky souladu s firemní misí „pomáháme zaměstnaným cítit se lépe“ a hodnotami společnosti vycházející z této mise. Firemní kultura MultiSportu se definuje jako přátelská, podporující jednotlivce, s otevřenou komunikací a týmovým duchem.

5.1 Výzkumná otázka 1

Analýzou a srovnáním kompetenčních modelů sedmi lídrů obchodního týmu bylo zjištěno, že každý z lídrů má definovanou odlišnou požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí. Odlišnost byla způsobena tím, že požadovanou úroveň definuje přímý nadřízený. Navíc čtyři lídři si v kompetenčním modelu letošního roku ponechali kompetenci „Zpětná vazba“, která byla samostatnou kompetencí v roce 2023.

Oblast Hard skills nebyla pro jednotlivé lídry stanovena jednotně. Společným požadavkem ve všech dotaznících byla znalost angličtiny. Mezi další požadované dovednosti patří ovládání MS Office, základy obchodního a pracovního práva a schopnost řízení vozidla.

Analýzovaná skupina sedmi lídrů podléhá třem různým přímým nadřízeným.

Tabulka 9: Požadovaná úroveň kompetencí u jednotlivých týmových lídrů

| | TL1 | TL2 | TL3 | TL4 | TL5 | TL6 | TL7 |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| K 1.1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| K 1.2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| K 2.1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| K Zpětná vazba | 4 | 5 | x | 5 | x | x | 5 |
| K 2.2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| K 3.1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| K 3.2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| K 3.3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| K 4.1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| K 4.2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| K 4.3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| K 5.1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| K 5.2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| K 5.3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| K 6.1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| K 6.2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| K 6.3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| K 7.1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| K 7.2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| K 8.1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| K 8.2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| K 9 Hard skills | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná úroveň hodnocené kompetence je odvozena z rozdílu mezi stanovenou požadovanou úrovní a aktuálně dosaženou úrovní. V určitých situacích bylo zaznamenáno, že osvojená úroveň kompetence převyšuje požadovanou, což se projevuje jako kladná hodnota ve výsledcích hodnocení.

Nulová hodnota vykazuje shodu mezi aktuální a požadovanou úrovní kompetence. Záporná hodnota signalizuje, že dosažená úroveň kompetence nedosahuje požadované míry. Naopak, kladná hodnota naznačuje, že míra osvojené kompetence překračuje stanovenou požadovanou úroveň.

Tabulka 10: Přehled celkových hodnot jednotlivých kompetencí u lídrů

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|--------------------------------|--|------|------|------|------|------|------|------|
| 1. VEDENÍ A ROZHODOVÁNÍ | 1.1 Rozhodování a akceschopnost | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 |
| | 1.2 Vedení a dohled | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 0 |
| 2. PODPORA A SPOLUPRÁCE | 2.1 Práce s lidmi | 0 | -1 | -2 | 0 | 1 | 0 | -1 |
| | 2.2 Zpětná vazba (r. 2023) | -1 | -1 | xxx | 0 | xxx | xxx | -1 |
| | 2.2 Dodržování principů a hodnot | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3. INTERAKCE A PREZENTACE | 3.1. Vytváření vztahů a networking | -1 | 1 | -2 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| | 3.2 Přesvědčování a ovlivňování | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 |
| | 3.3 Prezentování a předávání informací | -1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 4. ANALÝZA A INTERPRETACE | 4.1 Písemné vyjadřování | -1 | 1 | -1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | 4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 |
| | 4.3 Analýza | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 5. VYTVÁŘENÍ A KONCEPTUALIZACE | 5.1 Učení se a výzkum | -1 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 |
| | 5.2 Vytváření a inovace | 0 | -1 | 2 | 1 | -1 | 0 | 0 |
| | 5.3 Formulování strategií a koncepcí | 0 | 0 | 1 | 0 | -1 | 0 | 0 |
| 6. ORGANIZACE A REALIZACE | 6.1 Plánování a organizování | -1 | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 |
| | 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání | 0 | 1 | -1 | 1 | 0 | -1 | -1 |
| | 6.3 Dodržování pokynů a postupů | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 |
| 7. PŘÍPUSOBOVÁNÍ A ZVLÁDÁNÍ | 7.1 Přizpůsobování se a reakce na změnu | 0 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 |
| | 7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdárům | 0 | 1 | -1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 8. PODNIKAVOST A VÝKONNOST | 8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a záměrů | -2 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 |
| | 8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení | -1 | 0 | 1 | 0 | -1 | 1 | 0 |
| 9. HARD SKILLS | AJ | 0 | -1 | 2 | -1 | -1 | 1 | -1 |

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.1 Vedení a rozhodování

Vedení společnosti identifikuje tuto kompetenci jako zásadní pro lídry. Analýza odpovědí z dotazníků ukazuje, že ve sféře Kompetence 1.1 Rozhodování a akceschopnost dva lídři nedosahují požadované úrovně, zatímco pět lídrů naplňuje požadovanou úroveň.

U kompetence 1.2 Vedení a dohled nedosahuje stanovené úrovně pouze 1 lídr a současně 1 lídr tuto úroveň převyšuje.

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|-------------------------|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1. VEDENÍ A ROZHODOVÁNÍ | 1.1 Rozhodování a akceschopnost | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 |
| | 1.2 Vedení a dohled | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 0 |

5.1.2 Podpora a spolupráce

V oblasti kompetence 2.1 Práce s lidmi, tři lídři neodpovídají stanovené úrovni. Jeden z lídrů tuto normu dokonce překračuje. V rámci letošního roku si čtyři lídři zařadili do svého kompetenčního modelu kompetenci Zpětná vazba, z nichž tři dosud nespĺňují očekávanou úroveň. Na druhé straně, kompetence 2.2 je mezi všemi lídry úspěšně zvládnuta, což dokazuje, že mezi požadovanou a skutečnou úrovní neexistuje rozkol. Jeden vedoucí dokonce očekávání převyšuje.

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|-------------------------|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2. PODPORA A SPOLUPRÁCE | 2.1 Práce s lidmi | 0 | -1 | -2 | 0 | 1 | 0 | -1 |
| | 2.2 Zpětná vazba (r. 2023) | -1 | -1 | xxx | 0 | xxx | xxx | -1 |
| | 2.2 Dodržování principů a hodnot | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

5.1.3 Interakce a prezentace

Třetí faktor se dělí na trojici kompetencí. U kompetence 3.1 Budování vztahů a networking, neodpovídají stanovenému standardu tři lídři, přičemž dva z nich se nacházejí pouze dvě hodnoty pod požadovanou hranicí. Tři lídři tuto kompetenci ovládají v požadované míře a jeden ji dokonce překonává.

V kompetenci 3.2 Přesvědčování a ovlivňování, dva lídři nedosahují stanovené úrovně, zatímco zbylých pět tuto úroveň splňuje.

Co se týče kompetence 3.3 Prezentování a sdílení informací, jeden lídr nesplňuje očekávanou úroveň, čtyři dosahují stanoveného cíle a jeden výsledky předčil.

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|---------------------------|--|------|------|------|------|------|------|------|
| 3. INTERAKCE A PREZENTACE | 3.1. Vytváření vztahů a networking | -1 | 1 | -2 | 0 | 0 | 0 | -2 |
| | 3.2 Přesvědčování a ovlivňování | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 |
| | 3.3 Prezentování a předávání informací | -1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |

5.1.4 Analýza a interpretace

Čtvrtá skupina kompetencí zkoumá vybavenost lídrů v oblasti analýzy a interpretace dat. V rámci kompetence 4.1 Písemné vyjadřování, 2 lídři dosahují o jednu hodnotu nižší než je stanovena jako požadovaná, zatímco 3 lídři splňují požadovanou úroveň a další 2 ji převyšují.

U kompetence 4.2 dosáhlo pět 5 lídrů stanovenou úroveň, 1 úroveň překonává a 1 lídr, nedosahuje požadovanou úroveň.

V oblasti kompetence 4.3 všichni lídři splňují očekávanou úroveň osvojení, přičemž 1 z nich tuto úroveň převyšuje.

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|---------------------------|---|------|------|------|------|------|------|------|
| 4. ANALÝZA A INTERPRETACE | 4.1 Písemné vyjadřování | -1 | 1 | -1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | 4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 |
| | 4.3 Analýza | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |

5.1.5 Vytváření a konceptualizace

Další skupinou kompetencí je Vytváření a konceptualizace. Kompetenci 5.1 Učení se a výzkum nenaplní dva lídři v požadované míře, dva lídři požadovanou úroveň převyšují, tři lídři splňují požadovanou úroveň.

V oblasti 5.2 Vytváření a inovace skórovali o -1 bod dva lídři, dva požadovanou úroveň převýšili a tři úroveň naplnili.

Pouze jeden lídr nedosáhl stanovené úrovně v kompetenci 5.3 Formulování strategií a koncepcí. Jeden lídr tuto úroveň překročil, zatímco pět splnilo očekávání.

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|--------------------------------|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 5. VYTVÁŘENÍ A KONCEPTUALIZACE | 5.1 Učení se a výzkum | -1 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 |
| | 5.2 Vytváření a inovace | 0 | -1 | 2 | 1 | -1 | 0 | 0 |
| | 5.3 Formulování strategií a koncepcí | 0 | 0 | 1 | 0 | -1 | 0 | 0 |

5.1.6 Organizace a realizace

Šestá skupina kompetencí Organizace a realizace se člení na tři kompetence. V rámci kompetence 6.1 nedosáhli tři lídři požadované úrovně, zbylí čtyři ji naplnili.

Stejně tak tři lídři nesplnili požadovanou úroveň u kompetence 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání, zatímco dva ji naplnili a jeden převýšil.

Kompetenci 6.3 Dodržování pokynů a postupů nesplnili dva lídři, pět dosáhlo požadované úrovně.

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|---------------------------|--|------|------|------|------|------|------|------|
| 6. ORGANIZACE A REALIZACE | 6.1 Plánování a organizování | -1 | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 |
| | 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání | 0 | 1 | -1 | 1 | 0 | -1 | -1 |
| | 6.3 Dodržování pokynů a postupů | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 |

5.1.7 Přizpůsobování a zvládání

Sedmá kategorie kompetencí se zaměřuje na Přizpůsobivost a zvládání situací. V rámci této kategorie kompetence 7.1 Přizpůsobování se a reakce na změnu, neuspěl v dosažení požadované úrovně pouze jeden lídr, zatímco dva úroveň překonali a čtyři ji dosáhli.

V případě kompetence 7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdarům, nedosáhl stanovené normy jediný lídr, čtyři normu splnili a dva ji dokonce překročili.

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|------------------------------|---|------|------|------|------|------|------|------|
| 7. PŘÍZPUSOBOVÁNÍ A ZVLÁDÁNÍ | 7.1 Přizpůsobování se a reakce na změnu | 0 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 |
| | 7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdarům | 0 | 1 | -1 | 1 | 0 | 0 | 0 |

5.1.8 Podnikavost a výkonnost

Osmá kategorie se skládá ze dvou kompetencí. V případě kompetence 8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a záměrů, nedosáhli stanovené úrovně dva lídři, dva tuto úroveň překonali a tři odpovídají stanovenému standardu.

U kompetence 8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení, dva lídři nesplnili očekávanou úroveň, dva ji překročili a tři dosáhli požadovaného cíle.

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|----------------------------|--|------|------|------|------|------|------|------|
| 8. PODNIKAVOST A VÝKONNOST | 8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a záměrů | -2 | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 |
| | 8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení | -1 | 0 | 1 | 0 | -1 | 1 | 0 |

5.1.9 Hard skills

Devátá kategorie rozšířila kompetenční rámec SHL o Hard skills. Pro porovnání byla zvolena pouze kompetence anglického jazyka, neboť byl požadavek na cizí jazyk definován u všech sedmi lídrů. Čtyři lídři nesplnili požadovanou úroveň, jeden naplnil očekávanou úroveň a dva požadovanou úroveň převyšují.

| FAKTOR | KOMPETENCE | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | TL 7 |
|----------------|------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 9. HARD SKILLS | AJ | 0 | -1 | 2 | -1 | -1 | 1 | -1 |

5.1.10 Celkové vyhodnocení

Z dvaceti respektive z dvaceti dvou (zpětná vazba, hard skills) sledovaných kompetencí se u pěti kompetencí ukázalo, že tři lídři nesplňují požadovanou úroveň včetně kompetence 2.2 Zpětná vazba, kterou hodnotili čtyři lídři ze sedmi. Jednoznačně se tato kompetence ukazuje jako nejvíce potřebná pro další rozvoj. Čtyři další kompetence, které týmoví lídři potřebují posilovat jsou kompetence 2.1 Práce s lidmi, 3.1. Vytváření vztahů a networking, 6.1 Plánování a organizování a 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání.

Pouze u dvou kompetencí dosahuje aktuální úroveň osvojení úroveň požadovanou, a to jsou kompetence 2.2 Dodržování principů a hodnot a 4.3 Analýza.

| FAKTOR | KOMPETENCE | Nesplnili | Splnili | Převýšili |
|--------------------------------|--|-----------|---------|-----------|
| 1. VEDENÍ A ROZHODOVÁNÍ | 1.1 Rozhodování a akceschopnost | 2 | 5 | 0 |
| | 1.2 Vedení a dohled | 1 | 5 | 1 |
| 2. PODPORA A SPOLUPRÁCE | 2.1 Práce s lidmi | 3 | 4 | 1 |
| | 2.2 Zpětná vazba (r. 2023) | 3 | 1 | 0 |
| | 2.2 Dodržování principů a hodnot | 0 | 6 | 1 |
| 3. INTERAKCE A PREZENTACE | 3.1. Vytváření vztahů a networking | 3 | 3 | 1 |
| | 3.2 Přesvědčování a ovlivňování | 2 | 5 | 0 |
| | 3.3 Prezentování a předávání informací | 1 | 4 | 2 |
| 4. ANALÝZA A INTERPRETACE | 4.1 Písemné vyjadřování | 2 | 3 | 2 |
| | 4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií | 1 | 5 | 1 |
| | 4.3 Analýza | 0 | 6 | 1 |
| 5. VYTVÁŘENÍ A KONCEPTUALIZACE | 5.1 Učení se a výzkum | 2 | 3 | 2 |
| | 5.2 Vytváření a inovace | 2 | 3 | 2 |
| | 5.3 Formulování strategií a koncepcí | 1 | 5 | 1 |
| 6. ORGANIZACE A REALIZACE | 6.1 Plánování a organizování | 3 | 4 | 0 |
| | 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání | 3 | 2 | 2 |
| | 6.3 Dodržování pokynů a postupů | 2 | 5 | 0 |
| 7. PŘIZPŮSOBOVÁNÍ A ZVLÁDÁNÍ | 7.1 Přizpůsobování se a reakce na změnu | 1 | 4 | 2 |
| | 7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdarům | 1 | 4 | 2 |
| 8. PODNIKAVOST A VÝKONNOST | 8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a záměrů | 2 | 3 | 2 |
| | 8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení | 2 | 3 | 2 |
| 9. HARD SKILLS | AJ | 4 | 1 | 2 |

5.2 Výzkumná otázka 2

Zprávy OPQ zahrnují výstupy testování týmových lídrů z výzkumného souboru, avšak na přání těchto respondentů je jejich obsah pro potřeby této práce anonymizován. Vzhledem k zachování naprosté anonymity tedy nejsou v této kapitole prezentována data dle jednotlivých týmových lídrů, ale je s nimi pracováno skupinově způsobem, který zachovává vztah, podle kterého data označená jako „Zpráva“ korespondují konkrétnímu respondentovi.

Respondent dostal výsledky dotazníku jako přehled, který ukazuje, jak jeho oblíbené způsoby práce nebo obvyklé chování mohou hrát roli v jeho schopnosti dobře si vést v určitých oblastech, konkrétně u dvaceti důležitých kompetencí. Tato analýza vychází z toho, jak odpověděl na otázky v dotazníku OPQ a srovnání s lidmi, kteří jsou v něčem podobní, aby se zjistilo, jaký má rád způsob práce. Jeho odpovědi odhalují, jak sám sebe vidí při práci, ne jak ho vidí někdo jiný. Tento přehled se více soustředí na to, jaké má rád metody práce, než na to, jak je momentálně dobrý v různých dovednostech. Jak přesné a spolehlivé jsou tyto informace, záleží na tom, jak upřímně a přemýšlivě na otázky respondent odpovídal, a nabízí klíčové náhledy na jeho styl práce. Vzor zprávy OPQ je součástí jako Příloha 5.

Při interpretaci výsledků je klíčové poznamenat, že zelená barva symbolizuje přirozenou sklon jedince k určité činnosti, což naznačuje, že osvojení si dovedností v této oblasti mu půjde relativně snadno. Na druhé straně, červená barva indikuje, že jedinec nemá v této činnosti přirozenou predispozici, a zlepšení v této oblasti bude vyžadovat větší úsilí a pozornost. Je zásadní zdůraznit, že výroky generované ve zprávě neobsáhnou vyčerpávajícím způsobem definici dané kompetence.

Autorka se detailně v této části zabývala pouze těmi faktory respektive kompetencemi, které se ukázaly jako deficitní dle výstupu první výzkumné otázky, tedy těmi kompetencemi s dosaženým skórem tří lídrů nenaplnující danou kompetenci. K těmto potřebným kompetencím byla zpracována i kompetence 1.1 Rozhodování a akceschopnost, neboť ji management společnosti vnímá za zásadní.

V této části není zpracována kompetence „Zpětná vazba“, neboť není explicitně zahrnuta v kompetenčním rámci SHL Hungary, ze kterého zpráva OPQ vychází.

5.2.1 Rozhodování a akceschopnost

| 1.1 Rozhodování a akceschopnost | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Přebírá odpovědnost za činy, projekty a lidi; přebírá iniciativu, jedná sebevědomě a sám rozhoduje o svých krocích; iniciuje a vytváří činnosti a zavádí změny do pracovního rozhodnutí, i když může jít o složitou volbu a leckdy musí zvažovat rizika | | | | | | |
| Zpráva 1 | Zpráva 2 | Zpráva 3 | Zpráva 4 | Zpráva 5 | Zpráva 6 | Zpráva 7 |
| Běžně se rozhoduje bez většího zpoždění. | O postupu se rozhoduje poměrně rychle. | Běžně se rozhoduje bez většího zpoždění. | Pravděpodobně bude při rozhodování raději opatrný a pomalejší. | Běžně se rozhoduje bez většího zpoždění. | Běžně se rozhoduje bez většího zpoždění. | Pravděpodobně bude při rozhodování opatrná a velmi pomalá. |
| Má vyhraněné názory a velmi rád jedná samostatně. | Má tendenci řídit se postojem skupiny. | Má mírnou tendenci řídit se postojem skupiny. | Má poměrně vyhraněné názory a nedělá mu potíže jednat samostatně. | Má vyhraněné názory a velmi ráda jedná samostatně. | Má vyhraněné názory a velmi rád jedná samostatně. | Má výraznou tendenci souhlasit se skupinou. |
| Rád přebírá vedení. | V případě potřeby je připraven převzít vedení a nedělá mu to problém, podobně jako je tomu u ostatních. | Vedení převezme s menší pravděpodobností než ostatní kolegové. | Vedení převezme s menší pravděpodobností než ostatní kolegové. | V případě potřeby je připraven převzít vedení a nedělá jí to problém, podobně jako je tomu u ostatních. | Rád přebírá vedení. | Má tendenci vyhýbat se přebírání vedení. |
| Klade střední důraz na dosahování náročných cílů. | Oproti ostatním má o něco nižší tendence usilovat o dosažení náročných cílů. | Oproti ostatním má velmi nízké tendence usilovat o dosahování náročných cílů. | Oproti ostatním má nízké tendence usilovat o dosahování náročných cílů. | Klade poměrně velký důraz na dosahování náročných cílů. | Klade velký důraz na dosahování náročných cílů. | Oproti ostatním má velmi nízké tendence usilovat o dosahování náročných cílů. |

Kompetence 1.1 Rozhodování a akceschopnost sleduje čtyři okruhy jednání jednotlivce, a to v oblasti rozhodování, nakolik se jedinec rozhoduje samostatně a rychle. Dále pak míra vyhraněnosti názorů či naopak tendence souhlasit se skupinou. Připravenost přirozeně převzít vedení a míra důrazu, kterou klade na dosahování náročných cílů.

Lídrů mají přirozenou preferenci v oblasti vyhraněnosti názorů a schopnosti jednat samostatně, stejně tak v oblasti rozhodnosti.

Z dostupných dat je patrné, že oblast „schopnost klást důraz na dosahování cílů“ bude u dané skupiny lídrů vyžadovat vyšší míru pozornosti.

5.2.2 Vedení a dohled

| 1.2 Vedení a dohled | | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|--|
| Ukazuje ostatním jasný směr; motivuje a dává ostatním prostor se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost; získává kvalitní zaměstnance; poskytuje pracovníkům možnosti rozvoje a koučinku; nastavuje vhodné standardy chování. | | | | | | |
| Zpráva 1 | Zpráva 2 | Zpráva 3 | Zpráva 4 | Zpráva 5 | Zpráva 6 | Zpráva 7 |
| Cítí se komfortně, podobně jako to má většina lidí, použít jistou míru <u>persvědčování k motivaci ostatních.</u> | Je poměrně pravděpodobné, že k <u>motivování druhých bude využívat přesvědčování.</u> | Je velmi pravděpodobné, že k <u>motivování druhých bude využívat přesvědčování.</u> | Cítí se komfortně, podobně jako to má většina lidí, použít jistou míru <u>persvědčování k motivaci ostatních.</u> | Je velmi nepravděpodobné, že by k <u>motivování druhých používal přesvědčování.</u> | Cítí se komfortně, podobně jako to má většina lidí, použít jistou míru <u>persvědčování k motivaci ostatních.</u> | Cítí se komfortně, podobně jako to má většina lidí, použít jistou míru <u>persvědčování k motivaci ostatních.</u> |
| Má výraznou tendenci <u>nedůvěřovat lidem a zdráhá se tak nechat ostatní se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost.</u> | Pravděpodobně bude lidem spíše <u>důvěřovat</u> a nechávat je se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost. | Má výraznou tendenci <u>nedůvěřovat lidem a zdráhá se tak nechat ostatní se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost.</u> | Pravděpodobně bude lidem spíše <u>důvěřovat</u> a nechávat je se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost. | Má tendenci lidem <u>důvěřovat</u> a nechávat je se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost. | Má výraznou tendenci lidem <u>důvěřovat</u> a nechávat je se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost. | Má výraznou tendenci <u>nedůvěřovat lidem a zdráhá se tak nechat ostatní se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost.</u> |
| Motivaci druhých se snaží <u>porozumět</u> se stejnou mírou jako ostatní. | Snaží se <u>porozumět</u> tomu, co ostatní motivuje. | Snaží se <u>porozumět</u> tomu, co ostatní motivuje. | Snaží se <u>porozumět</u> tomu, co ostatní motivuje. | Nemusí se důsledně snažit <u>porozumět</u> tomu, co ostatní motivuje. | Motivaci druhých se snaží <u>porozumět</u> se stejnou mírou jako ostatní. | Nemusí se důsledně snažit <u>porozumět</u> tomu, co ostatní motivuje. |
| Pravděpodobně se občas při <u>vedení skupiny</u> nebude cítit dobře. | V případě potřeby je připravena <u>vést skupinu</u> bez obtíží, stejně, jako většina ostatních. | Je nadšený a spokojený, když <u>vede skupinu.</u> | Pravděpodobně se občas při <u>vedení skupiny</u> nebude cítit dobře. | Pravděpodobně se při <u>vedení skupiny</u> nebude cítit dobře. | V případě potřeby je připraven <u>vést skupinu</u> bez obtíží, stejně, jako většina ostatních. | Je nadšený a spokojený, když <u>vede skupinu.</u> |

Kompetence 1.2 se zaměřuje na oblast vedení skupiny, schopnosti porozumět motivaci druhých. Dále pak míru přesvědčování k motivaci druhých a tendence důvěřovat lidem a nechat je převzít vlastní zodpovědnost.

Lídrů mají u této kompetence malou preferenci pro důvěřování lidem a přenechání jim samostatnost v rozhodování. Stejně tak je menší preference v oblasti vedení skupiny.

5.2.3 Práce s lidmi

| 2.1 Práce s lidmi | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|---|
| Respektuje názory a příspěvky ostatních členů týmu; je empatický; naslouchá, podporuje a stará se o ostatní; ostatním radí a sdílí s nimi informace a zkušenosti; buduje týmového ducha a usmírjuje konflikty; přizpůsobuje se týmu a dobře do něj zapadá. | | | | | | |
| Zpráva 1 | Zpráva 2 | Zpráva 3 | Zpráva 4 | Zpráva 5 | Zpráva 6 | Zpráva 7 |
| Nemusi se vždy snažit porozumět chování ostatních. | Občas se snaží porozumět chování ostatních. | Občas se snaží porozumět chování ostatních. | Snaží se porozumět chování ostatních. | Snaží se porozumět chování ostatních. | Snaží se porozumět chování ostatních. | Nemusi se vždy snažit porozumět chování ostatních. |
| Pravděpodobně rád trávi čas s ostatními lidmi. | Pravděpodobně trávi čas s ostatními lidmi stejně rád jako typická většina populace. | Pravděpodobně rád trávi čas s ostatními lidmi. | Pravděpodobně trávi čas s ostatními lidmi stejně rád jako typická většina populace. | Velmi pravděpodobně ráda trávi čas s ostatními lidmi. | Často rád trávi čas o samotě, což může ovlivnit jeho týmovou práci. | Občas raději trávi čas o samotě, což může ovlivnit její týmovou práci. |
| Jeho soutěživost může bránit jeho spolupráci s kolegy. | Podle situace volí mezi spoluprací a soutěžením. | Podle situace volí mezi spoluprací a soutěžením. | Je vysoce pravděpodobné, že jeho soutěživost může bránit spolupráci s kolegy. | Podle situace volí mezi spoluprací a soutěžením. | Je vysoce pravděpodobné, že jeho soutěživost může bránit spolupráci s kolegy. | Spolupráce si cení mnohem více, než soutěžení. |
| Bude se pravděpodobně jen někdy ptát po vstupech od ostatních před tím, než se rozhodne. | Při rozhodování se často snaží vyhledat vstupy od ostatních. | Než udělá rozhodnutí, je stejně jako většina, připraven zeptat se na vstupy od ostatních. | Bude se pravděpodobně jen někdy ptát po vstupech od ostatních před tím, než se rozhodne. | Bude se pravděpodobně jen někdy ptát po vstupech od ostatních před tím, než se rozhodne. | Než udělá rozhodnutí, zřídka se ptá na vstupy od ostatních. | Než udělá rozhodnutí, je stejně jako většina, připraven zeptat se na vstupy od ostatních. |
| Ohledně podpory a sympatií bude pravděpodobně lehce zdrženlivý. | Pravděpodobně bude vyjadřovat mírnou podporu a sympatie kolegům. | Ohledně podpory a sympatií bude pravděpodobně zdrženlivý. | Ohledně podpory a sympatií bude pravděpodobně lehce zdrženlivý. | Pravděpodobně bude vyjadřovat mírnou podporu a sympatie kolegům. | Pravděpodobně bude vyjadřovat mírnou podporu a sympatie kolegům. | Pravděpodobně bude vyjadřovat mírnou podporu a sympatie kolegům. |

Kompetence 2.1 práce s lidmi sleduje snahu porozumět chování ostatních, míru s jakou chce jedinec trávit čas s ostatními, míru soutěživosti, potřebu při rozhodování si získat vstupy od ostatních a míru s jakou bude vyjadřovat podporu a sympatie kolegům.

V této kompetenci je nejvýraznější přirozená tendence k otevřenosti a trávení času s ostatními. Je důležité se zaměřit na rozvoj dovedností týkajících se zapojování názorů druhých do rozhodovacích procesů a posílení vyjadřování podpory a sympatie.

5.2.4 Vytváření vztahů a networking

| 3.1 Vytváření vztahů a networking | | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|--|
| Snadno navazuje dobré vztahy se zákazníky a kolegy; má dobrý vztah s lidmi na všech úrovních; buduje rozsáhlé a efektivní síť kontaktů; přiměřeně používá humor, čímž zlepšuje vztahy s ostatními. | | | | | | |
| Zpráva 1 | Zpráva 2 | Zpráva 3 | Zpráva 4 | Zpráva 5 | Zpráva 6 | Zpráva 7 |
| <u>Ve skupině</u> může být živý a čilý. | <u>Ve skupině</u> může být živý a čilý. | <u>Ve skupině</u> může být živý a čilý. | <u>Ve skupině</u> má tendenci držet se zpátky a být tichý. | Pravděpodobně bude <u>ve skupině</u> velmi živá a čilá. | <u>Ve skupině</u> má tendenci držet se zpátky a být tichý. | <u>Ve skupině</u> bude stejně pravděpodobně živá a otevřená, jako typická většina ostatních. |
| Občas se může snažit <u>porozumět tomu, co ostatní motivuje</u> . | Bude se pravděpodobně snažit stejně, jako je tomu u typické většiny ostatních, <u>porozumět tomu, co ostatní motivuje</u> . | Bude se pravděpodobně snažit stejně, jako je tomu u typické většiny ostatních, <u>porozumět tomu, co ostatní motivuje</u> . | Pravděpodobně vynaloží jisté úsilí, aby <u>porozuměl motivaci druhých</u> . | Pravděpodobně vynaloží jisté úsilí, aby <u>porozuměla motivaci druhých</u> . | Pravděpodobně vynaloží jisté úsilí, aby <u>porozuměl motivaci druhých</u> . | Občas se může snažit <u>porozumět tomu, co ostatní motivuje</u> . |
| Může být připraven <u>přizpůsobit</u> svůj osobní styl okolí ve stejné míře, jako typická většina ostatních. | Může být připraven <u>přizpůsobit</u> svůj osobní styl okolí ve stejné míře, jako typická většina ostatních. | Bude pravděpodobně <u>přizpůsobit</u> svůj osobní styl v kontaktu s ostatními. | Může být připraven <u>přizpůsobit</u> svůj osobní styl okolí ve stejné míře, jako typická většina ostatních. | Nebude pravděpodobně <u>přizpůsobovat</u> svůj osobní styl tak, aby <u>vyhovoval ostatním</u> . | Nebude pravděpodobně <u>přizpůsobovat</u> svůj osobní styl tak, aby <u>vyhovoval ostatním</u> . | Bude celkem pravděpodobně <u>přizpůsobovat</u> svůj osobní styl okolí. |
| Pravděpodobně se ve <u>formálních pracovních</u> situacích bude cítit stejně jistě, jako typická většina ostatních lidí. | Pravděpodobně se ve <u>formálních pracovních</u> situacích bude cítit stejně jistě, jako typická většina ostatních lidí. | Pravděpodobně se ve <u>formálních pracovních</u> situacích bude cítit stejně jistě, jako typická většina ostatních lidí. | Pravděpodobně se ve <u>formálních pracovních</u> situacích bude cítit nejistě. | Ve <u>formálních pracovních</u> situacích se pravděpodobně bude cítit poměrně jistě. | Pravděpodobně se ve <u>formálních pracovních</u> situacích bude cítit stejně jistě, jako typická většina ostatních lidí. | Velmi pravděpodobně se ve <u>formálních pracovních</u> situacích bude cítit nejistě. |

Tato kompetence hodnotí, jak respondenti interagují ve skupinovém prostředí, jaké úsilí jsou ochotni věnovat k pochopení motivace ostatních. Dále popisuje schopnost přizpůsobit vlastní komunikační styl druhým a pocit jistoty během formálních pracovních situací.

Z výsledků vyplývá, že největší preferenci ve skupině lídrů vykazuje živé a uvolněné chování a snaha porozumět motivaci druhých.

5.2.5 Plánování a organizace

| 6.1 Plánování a organizace | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|---|
| Nastavuje jasně definované cíle; plánuje činnosti a projekty s dostatečným předstihem a bere v úvahu možné měnění se okolnosti; identifikuje a organizuje zdroje, potřebné k plnění úkolů; efektivně řídí čas; kontroluje výkon ve vztahu k termínům a plnění dílčích cílů. | | | | | | |
| Zpráva 1 | Zpráva 2 | Zpráva 3 | Zpráva 4 | Zpráva 5 | Zpráva 6 | Zpráva 7 |
| Rád řídí ostatní. | Pravděpodobně mu nebude dělat potíže řídit lidi v případě potřeby stejně, jako typické většině populace. | Spíše se zdráhá přebírat vedení druhých. | Spíše se zdráhá přebírat vedení druhých. | Pravděpodobně ji nebude dělat potíže řídit lidi v případě potřeby stejně, jako typické většině populace. | Rád řídí ostatní. | Má tendenci vyhýbat se řízení lidí. |
| Při plánování se může na detaily soustředit mnohem méně, než jeho kolegové. | Při plánování věnuje určitou pozornost detailům. | Při plánování se může na detaily soustředit trochu méně, než jeho kolegové. | Při plánování věnuje stejnou pozornost detailům jako ostatní. | Při plánování věnuje stejnou pozornost detailům jako ostatní. | Při plánování věnuje pozornost detailům. | Při plánování se může na detaily soustředit trochu méně, než její kolegové. |
| Může mít výraznou tendenci k přijímání spíše reaktivního, než strategického přístupu. | Je stejně pravděpodobně jako u většiny ostatních, že použije strategický přístup. | Může mít určitou tendenci k přijímání spíše reaktivního, než strategického přístupu. | Může mít určitou tendenci k přijímání spíše reaktivního, než strategického přístupu. | Je stejně pravděpodobně jako u většiny ostatních, že použije strategický přístup. | Klade vysokou důležitost na strategické plánování. | Může mít výraznou tendenci k přijímání spíše reaktivního, než strategického přístupu. |
| Uznává potřebu dokončovat plány v termínu. | Uznává potřebu dokončovat plány v termínu. | Dodržování termínů příkládá velmi nízkou důležitost. | Uznává potřebu dokončovat plány v termínu. | Dodržování termínů příkládá poměrně malou důležitost. | Dodržování termínů příkládá velkou důležitost. | Dodržování termínů příkládá velmi nízkou důležitost. |

Kompetence „Plánování a organizace“ obsahuje výroky v oblastech: vedení druhých, pozornosti detailům při plánování, schopnost zvolit strategický přístup a dodržovat termíny.

U této kompetence neexistuje výrazná preference pro specifické chování. Zvýšená pozornost a úsilí bude potřeba pro posílení strategického přístupu k rozhodování na úkor reaktivního chování, stejně jako pro dodržování termínů a schopnost pečlivě zohlednit detaily při plánování.

5.2.6 Dosahování výsledků a plnění očekávání

| 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Zaměřuje se na potřeby a spokojenost zákazníků; klade vysoké požadavky na kvalitu a množství; monitoruje a udržuje kvalitu a produktivitu; pracuje systematickým, metodickým a uspořádaným způsobem; trvale dosahuje cílů projektu. | | | | | | |
| Zpráva 1 | Zpráva 2 | Zpráva 3 | Zpráva 4 | Zpráva 5 | Zpráva 6 | Zpráva 7 |
| Má výrazné tendence <u>do</u> držovat pravidla, předpisy a stanovené postupy. | Pravidla, předpisy a stanovené postupy bude <u>do</u> držovat stejně, jako typická většina populace. | Pravidla, předpisy a stanovené postupy bude <u>do</u> držovat stejně, jako typická většina populace. | Pravidla, předpisy a stanovené postupy bude <u>do</u> držovat stejně, jako typická většina populace. | Má výrazné tendence <u>ne</u> dořžovat pravidla, předpisy a stanovené postupy. | Pravidla, předpisy a stanovené postupy bude <u>do</u> držovat stejně, jako typická většina populace. | Pravidla, předpisy a stanovené postupy bude <u>do</u> držovat stejně, jako typická většina populace. |
| Je stejně pravděpodobné jako u většiny ostatních, že by sobě nebo ostatním stanovoval náročné cíle. | Není příliš pravděpodobné, že by sobě nebo ostatním stanovoval náročné cíle. | Je velmi nepravděpodobné, že by sobě nebo ostatním stanovoval náročné cíle. | Je nepravděpodobné, že by sobě nebo ostatním stanovoval náročné cíle. | Je možné, že bude sobě nebo ostatním stanovovat náročné cíle. | Je pravděpodobné, že bude sobě nebo ostatním stanovovat náročné cíle. | Je velmi nepravděpodobné, že by sobě nebo ostatním stanovovala náročné cíle. |
| Není pravděpodobné, že zaujme metodický a organizovaný přístup. | Je celkem pravděpodobné, že zaujme metodický a organizovaný přístup. | Nemusí vždy zaujmout metodický a organizovaný přístup. | Je stejně pravděpodobné jako u typické většiny populace, že zaujme metodický a organizovaný přístup. | Je stejně pravděpodobné jako u typické většiny populace, že zaujme metodický a organizovaný přístup. | Je pravděpodobné, že zaujme metodický a organizovaný přístup. | Nemusí vždy zaujmout metodický a organizovaný přístup. |
| Uznává, že je třeba dokončit úkoly v souladu s očekáváními. | Uznává, že je třeba dokončit úkoly v souladu s očekáváními. | Plnění úkolů v souladu s očekáváními příkládá velmi malou důležitost. | Uznává, že je třeba dokončit úkoly v souladu s očekáváními. | Plnění úkolů v souladu s očekáváními příkládá poměrně malou důležitost. | Plnění úkolů v souladu s očekáváními příkládá velkou důležitost. | Plnění úkolů v souladu s očekáváními příkládá velmi malou důležitost. |

Dosahování výsledků a plnění očekávání zahrnuje dodržování pravidel a postupů, schopnost stanovovat náročné cíle sobě nebo ostatním, schopnost zaujmout organizovaný přístup a plnit úkoly v souladu s očekáváními.

Tato kompetence nevykazuje výraznou preferenci k určitému typu chování. Větší úsilí a pozornost bude nutné věnovat stanovení ambiciózních cílů, metodickému a organizovanému přístupu k úkolům a jejich plnění v souladu s očekáváními.

5.3 Analýza dat získaných rozhovory s týmovými lídry

V rozhovorech s týmovými lídry bylo identifikováno 22 otevřených kódů, které se váží k informacím, z nichž vyplývají vzdělávací potřeby dotazovaných týmů lídrů. Tyto kódy jsou seskupeny pod sedm témat vyplývajících ze struktury kompetenčního modelu aktuálně používaného společností MultiSport (viz Kapitola 3):

- Vedení a rozhodování
- Podpora a spolupráce
- Interakce a prezentace
- Vytváření a konceptualizace
- Organizace a realizace
- Zvládání tlaku
- Hard skills.

Text je rozdělen do podkapitol, z nichž každá je věnována jedné tematické oblasti. Každá podkapitola začíná tematickou tabulkou, která shrnuje otevřené kódy související s daným tématem a uvádí, u kterých respondentů se kódy objevily.

5.3.1 Vedení a rozhodování

| | |
|---|-------------------------|
| Nastavení míry direktivnosti v řízení podřízených | TL1, TL2, TL5, TL6, TL7 |
| Mám problém se rychle rozhodnout | TL4, TL5 |
| Chtěl bych své lidi vést tak, aby se dokázali rozhodovat samostatně | TL7 |
| Schopnost vybrat vhodného kandidáta na pozici v týmu | TL1, TL7 |

Nastavení míry direktivnosti v řízení podřízených

TL1, který byl dříve kritizován za příliš direktivní přístup, si uvědomuje, že jeho styl může mít negativní dopad na jeho mladý tým, který vnímá vyšší míru direktivy jako kritiku, což může vést k jejich frustraci a pocitům, že nejsou správně začleněni do týmu. V reakci na to se TL1 snaží „vysvětlit jim, že je to naopak“, aby zmínil jejich obavy a podpořil jejich profesní růst. Navíc, TL1 popisuje svůj přístup ke zvyšování nároků: „*To pomaličku stupňuju tu nárokovost [...] tak, aby oni [= mí podřízení] s tím byli v pohodě.*“

TL2 se pokouší vybalancovat mezi direktivním a liberálním stylem vedení, avšak její výpověď naznačuje, že je to složité v okamžiku prolínání osobních a pracovních vztahů: „*Nefungovalo to v tom, že ten člověk už jako totálně porušoval hranice, protože tam je silná osobní rovina*“ (TL2).

TL5 se snaží vyvážit míru direktivnosti ve svém vedení, avšak zápasí s efektivním nastavením této rovnováhy mezi finanční motivací, osobní komunikací a zvýšením striktnosti. Její přístup k vyžadování také ukazuje jistý prostor pro rozvoj: „*A já si je třeba i zkontroluji, ale takový to vyžadování [...] já je na to upozorním, ale vlastně neumím tlačit.*“ (TL5).

TL6 v rozhovoru popisuje, jak se snaží vyvážit direktivnost ve svém vedení mezi formálními a neformálními aspekty a jak reaguje na dynamiku týmu. Přiznává, že v okamžiku kdy „*je hodně nabitéj den*“ má tendence k příkrému chování. Což si uvědomil až při nedávné zpětné vazbě kolegyně, „*kteřá je opravdu čerstvě v týmu*“. TL6 dále tvrdí, že klade důraz na dodržování pravidel, zároveň se snaží udržet přátelskou atmosféru. Když je nutné zvýšit direktivnost, TL6 se nebojí převzít formální roli: „*Je to něco, s čím prostě tady nelze diskutovat a vy pořád jako diskutujete, jo, tak jako bouchnu do stolu a třeba i zvýším hlas.*“

TL7 si je vědom svých problémů s tím, kdy a jak uplatňovat direktivní přístupy: „*Kdy používám [...] takové ty tvrdší nástroje, ale zároveň být pro ně tím opravdu tím lídrem.*“ Vnímá potřebu zlepšit svou schopnost vzbudit v týmech větší zodpovědnost a samostatnost: „*chci u těch lidí vzbudit víc jejich vlastní zodpovědnost*“. Jeho zkušenosti a reflektování nad vlastními chybami naznačují zájem o další rozvoj v oblasti efektivního uplatňování direktivnosti, což je klíčové pro rozvoj účinného leadershipu, který adekvátně reaguje na individuální potřeby a situace týmových členů.

Mám problém se rychle rozhodnout

TL4 vyjadřuje touhu po zlepšení: „*stejně by se mi hodilo, kdyby to bylo rychlejší. Kdybych se dokázal prostě rychleji rozhodovat*“. Tím naznačuje otevřenost k rozvoji svých dovedností a přijetí strategií nebo technik, které by mohly urychlit rozhodování, ačkoliv neuvádí konkrétní situace, které by toto zlepšení mohlo významně ovlivnit.

TL5 popisuje svůj přístup k rozhodování: „*Velmi často jako zvažuji spoustu variant. A často se mi ale bohužel i stává, že to mám tendence jako překombinovat.*“ Toto naznačuje, že její

rozhodovací proces je často paralyzován potřebou vyhodnotit všechny možné výsledky. Tato tendence k nadměrné analýze může výrazně ztěžovat rychlé a efektivní rozhodování.

Přesto si je TL5 vědoma výhod intuitivního přístupu: „*Moc nad těma věcmi jako nepřemýšlet, prostě udělat to, co vás jako napadne. Většinou jako ve výsledku ta jedna varianta, která vás napadne, tak ve většině případů, bývá ta správná cesta.*“ Podpoření tohoto uvědomění prostřednictvím dalšího vzdělávání by mohlo vést k zefektivnění jejich rozhodovacích procesů, pokud by dokázala lépe využívat své instinkty.

Chtěl bych své lidi vést tak, aby se dokázali rozhodovat samostatně

TL7 poukazuje na problém, který se týká převzetí zodpovědnosti jeho týmem. Vyjadřuje obavu, že jeho tým možná nenese dostatečnou zodpovědnost na vlastních bedrech: „*A oni sami v tom možná nepřebírají tolik tu zodpovědnost na svých bedrech. Jak by asi měli?*“ Toto naznačuje, že členové jeho týmu se možná spoléhají příliš na jeho vedení/autoritu a nedávají váhu a důvěru svému úsudku. Tento trend přenášení rozhodování na vedení je pro členy týmu jednodušší.

Schopnost vybrat vhodného kandidáta na pozici v týmu

TL1 zdůrazňuje důležitost správného výběru členů týmu pro dosahování cílů a zdá se, že má v této oblasti zkušenosti. Nicméně, přestože jeho přístup k výběru zdůrazňuje komunikativnost a schopnost kandidátů integrovat se do týmu, jak sám říká: „*Snažím se vycítit z člověka, aby zapadl do týmu, protože mám vyzkoušeno, pokud jeden člověk nezapadne, tak ten celý tým úplně zbourá, morálně i psychicky,*“ naznačuje, že výběr vhodného kandidáta zůstává oblastí, kde je stále prostor pro zlepšení. TL1 připouští, že každý nový výběr je příležitostí pro další učení a zlepšování se v této klíčové manažerské dovednosti.

TL7 se v náboru nových zaměstnanců zaměřuje především na specifické dovednosti: „*potřebuju toho člověka, kterej má ten tah na branku, kterej do toho prostě bude šlapat,*“ což naznačuje, že dává přednost praktickým schopnostem a výkonu před formálními kvalifikacemi nebo komplexností kompetenčního modelu. Tento přístup je motivován předchozími zkušenostmi s novými obchodníky, kteří nevykazovali očekávanou úroveň prodejního výkonu a rychle v práci „*shořeli*“.

5.3.2 Podpora a spolupráce

| | |
|--|---------------|
| Snažím se prosazovat vzájemné poskytování komplexní zpětné vazby | TL4, TL6, TL7 |
| Členům týmu nedávám dostatečný prostor pro zpětnou vazbu | TL1, TL6 |
| Naučit se k lidem přistupovat individuálně | TL1, TL6 |
| Posílit spolupráci napříč týmy ve firmě | TL4, TL5, TL7 |
| Dát podřízenému kritickou zpětnou vazbu tak, aby ji byl schopen konstruktivně přijmout | TL1 |

Snažím se prosazovat vzájemné poskytování komplexní zpětné vazby

TL4 zdůrazňuje svůj přístup k samostatnosti týmu po předání know-how s tím, že: „*No já jim vlastně předám nějaký know how, jak to dělat, jak to dělat nejlíp? A pak už je to prostě na nich dost samostatně.*“ Tím naznačuje, že po začáteční instrukci spoléhá na samostatnost svých podřízených, což může omezit dostupnost pravidelné zpětné vazby. TL4 provádí týdenní kontroly, které se soustředí spíše na logistiku než na osobní rozvoj či výkon, což může vést k zpožděním v identifikaci a řešení problémů: „*Pak už z mé strany přichází takový jednotýdenní kontroling. Jestli všechno šlape, jak má.*“ Tento přístup může zpomalovat adaptaci týmu na nové výzvy.

TL6 zdůrazňuje důležitost ověřování, jak je zpětná vazba přijímána, i když připouští že tento důležitý krok nedělá: „*Jestli když se přistihnu třeba při nějaké takovéhle formální komunikaci, abych možná přemejšlel i potom a ověřil si to, jestli je ta druhá strana v pohodě, jako jak to přijala...*“ Naznačuje, že zatímco s klienty provádí zpětnou vazbu systematicky a ověřuje, jak byla informace přijata, ve vztazích uvnitř týmu na tento proces občas zapomíná.

Dále TL6 poukazuje na význam zpětné vazby pro rozvoj a motivaci týmu: „*Zpětná vazba ze schůzky nebo vůbec zpětná vazba vztahu podřízený nadřízený je pro mě klíčová, aby se ty lidi chtěli někam posouvat, aby se zlepšovali.*“ Zde však vyjadřuje obavy, že tradiční „školský“ způsob zpětné vazby, kdy jsou akcentovány „tys tohle udělal blbě“ není v pracovním prostředí efektivní.

TL7 má tendenci zúžit zpětnou vazbu na chválení. V tomto ohledu reflektuje, že jeho kritéria pro chválení jsou ovlivněna jeho sportovní minulostí: „*No já vím, že asi možná i my lidi by*

řekli, že možná někdy málo, chválím, no možná jo, já jsem zvyklý prostě chválit, když je za co. A já pochválím za odvedenou práci, kterou odvedli, ale nebudu chválit za to, že jsme splnili na 80 %.“ Jeho přístup může být vnímán jako přísný, což může mít demotivující dopad na tým, pokud členové cítí, že jejich úsilí není dostatečně oceněno. V situacích, kdy podle daných kritérií není za co chválit, je vhodné nahradit prostou absencí chvály konstruktivní, mentorskou zpětnou vazbou. Ta neúspěch postaví do perspektivy něčeho, s čím se dá pracovat, a tedy co je potenciálním úspěchem, který chválit lze.

Kromě chválení respondent vnímá zpětnou vazbu také jako nástroj pro nastavení jasných hranic a očekávání v týmu. Zároveň je pro něj klíčové, aby byl hodnocen pozitivně svým týmem: *„Jejich zpětná vazba na mě jako na tým lídra - musím zaklepat, ale je hrozně dobrá”*.

Členům týmu nedávám dostatečný prostor pro zpětnou vazbu

TL1 usiluje o vytvoření otevřené komunikační kultury ve svém týmu, kde zdůrazňuje osobní přístup a podporu týmových členů: *„A teď ti lidi, když ví, že ten vztah už takovej máme, tak už samozřejmě někdy řeknou, potřebuji s tebou mluvit, pojd' do sedačky a teď mě řeknou, hele, mám problém tady sedět. Já jsem za toto strašně rád.”*

Přestože TL1 oceňuje možnost být dostupný pro své lidi a podporovat je v obtížných chvílích, zdá se, že není jasné, zda jsou specifické mechanismy pro otevřenou komunikaci systematicky zařazeny do každodenních operací týmu. Jeho přístup, který se soustředí více na osobní a ad hoc interakce, může některým členům týmu omezovat prostor pro vyjádření v širším a formálnějším kontextu. Je důležité, aby snahy o neformální kulturu byly vyváženy pečlivě nastavenými hranicemi, které umožní efektivní fungování týmu.

TL6 v rozhovoru reflektuje na svou schopnost poskytovat zpětnou vazbu a otevřeně přiznává, že někdy nedává svému týmu dostatečný prostor pro vyjádření. *„Když jsme si to řekli, tak ano, a já vím, že se přistihnu kolikrát, že nedávám prostor. Prostě teď je potřeba vyřešit tohle.”*

TL6 se snaží vytvářet přátelskou atmosféru, kde je prostor i pro lehký a neformální komunikaci: *„Jsme tady většina lidí, kteří mají rádi nekorektní humor, takže v tomhle se snažím, aby poznali i tu mojí druhou stránku”,* což může vyvážit jeho obvykle rychlý a účelný pracovní styl: *„Jo, že jsem takový jako všechno hodně jako rychle a takový jak kulomet.”*

Tato slova poukazují na to, že TL6 si je vědom, že někdy upřednostňuje rychlé řešení úkolů před poskytnutím prostoru pro diskusi a zpětnou vazbu, ale je jednoznačně schopný situaci reflektovat a pracovat na zlepšení. Vzdělávací potřeby jsou zde jednoznačně v oblasti komunikace a plánování, které umožní s rozvinutou zpětnou vazbou pracovat jako s nezbytnou součástí manažerských intervencí.

Naučit se k lidem přistupovat individuálně

TL1 si je vědom rozdílů mezi členy týmu: „*ale jsou lidi, kteří vím, že musím kontrolovat víc pečlivě a dávat jim třeba detailnější zpětnou vazbu, že když je trošičku pustím z dohledu, tak oni mají tendenci mně utíkat*“ a snaží se tyto rozdíly respektovat ve svém stylu vedení. Nicméně, zdá se, že hledání správné rovnováhy v míře dohledu a intenzitě zpětné vazby vykazuje určitou míru nejistoty. Těm, kteří podle něj potřebují detailní zpětnou vazbu a mají tendenci utíkat, může scházet dostatečná motivace k výkonu, tedy pro tým lídra může být prospěšné zaměřit se na faktory spojené s touto oblastí.

TL6 vysvětluje svůj přístup k členům svého týmu takto: „*Přistupovat odlišně k tý daný osobnosti, no. Já jsem člověk, kterej [...] jako nechci říct, že dám na první dojem, ale věřím vždycky j[...]* v to lepší v těch lidech, i když dostávám ty impulzy, že to prostě není ono.“

Tato slova naznačují, že i když se TL6 snaží přistupovat k jednotlivcům pozitivně a optimisticky, může mít sklony spoléhat se na první dojem nebo intuitivní pocit. Toto může bránit plně ocenit a pochopit jedinečné potřeby a motivace každého člena týmu. Jeho přiznání, že někdy dostává impulzy, že „*to prostě není ono*“, může naznačovat, že jeho prvotní optimismus může být v některých případech překážkou v objektivním hodnocení a efektivním řešení problémů.

Posílit spolupráci napříč týmy ve firmě

TL4 vnímá jako komplikaci nedostatečné propojení mezi týmy: „*Vždycky tady spíš bylo to, že ty týmy byly spolu, ale ta propustnost skrz ty týmy úplně nebyla moc velká.*“ Tento nedostatek integrace mezi týmy je dle TL4 z části dílem vysoké fluktuace: „*nedokážu říct každého jménem v tý firmě,*“ což je změna oproti minulosti, kdy znal osobně každého kolegu. Z části také „*firmou ve firmě*“ mentalitou, kdy se jednotlivé skupiny cítí odděleně od zbytku organizace. Tato problematika nepochybně míří na případné systémové změny, nicméně z pohledu kompetencí se lze u týmů lídrů zaměřit na podporu ochoty kooperovat (vs. soutěžit), navazovat dialog s druhými týmy, ať už formální či neformální cestou.

TL5 poukazuje na problematiku udržování povědomí o důležitosti práce jednotlivých týmů a jejich příspěvků k celkovému úspěchu firmy. TL5 však přiznává, že: „*I já zapomenu jim jako připomenout, že vlastně bez nás by to nešlo.*“ Toto přiznání zdůrazňuje, že aktivní a pravidelná komunikace o významu práce každého týmu je klíčová pro udržení morálky a motivace.

TL7 poukazuje na problém nedostatečného osobního propojení mezi týmy, což je způsobeno jednak zvýšeným využíváním online komunikačních nástrojů a telefonů, dále pak faktem, že jsou týmy v různých lokalitách. TL7 vnímá silnou potřebu osobního kontaktu, který je zásadní pro budování silnějších a efektivnějších týmových vztahů. Zde nejde ani tak o vzdělávací potřebu, jako spíše o poptávku po systémové změně, která by osobní setkávání napříč týmy v nějakém formátu umožnila.

Dát podřízenému kritickou zpětnou vazbu tak, aby ji byl schopen konstruktivně přijmout

TL1 má silnou potřebu udržovat vztah s členy týmu na „*skvělé úrovni*“. Současně čelí situacím, kdy zpětná vazba „*když jim něco vytknu*“ není přijímána tak, jak by si přál. Poukazuje na to, že „*ne každý úplně tu negativní zpětnou vazbu dokáže úplně přijmout v pohodě*“.

TL1 pracuje na zdokonalení způsobu, jakým poskytuje zpětnou vazbu členům týmu, s cílem, aby byla lépe přijímána a aby byla konstruktivní. Vyzdvihuje, že se snaží „*více kouskovat*“ zpětnou vazbu, tedy nenabízet dlouhé monology, ale spíše rozkládat informace do menších částí a položit otázky, které podnítl diskusi a reflexi.

5.3.3 Interakce a prezentace

| | |
|---|---------------|
| Potřebuji se zlepšit ve schopnosti prezentovat před více lidmi | TL1 |
| Potřebuji lépe formulovat své myšlenky, tak aby je tým pochopil a formulace byla z mého pohledu jasná | TL4, TL6, TL7 |
| Na tým neumím působit přesvědčivě tak, aby plnil adekvátně své povinnosti a naplňoval cíle | TL1, TL5 |
| Zvýšení svého osobního vlivu | TL5, TL7 |
| Jsem méně čitelný | TL6 |

Potřebuji se zlepšit ve schopnosti prezentovat před více lidmi

TL1 poukazuje na své výzvy související s komunikací před větším počtem lidí a zdůrazňuje, že potřebuje tuto dovednost zlepšit. Uvádí, že i když se situace mírně zlepšila, stále se necítí pohodlně při vystupování před skupinou 50 až 60 lidí během kvartálních setkání, známých jako „kikof“. Tato zkušenost naznačuje, že jeho obavy z veřejného vystupování omezují jeho schopnost efektivně komunikovat v situacích, které vyžadují interakci s větší skupinou lidí.

TL1 zdůrazňuje, že komunikace je pro něj prioritou a vyjadřuje přání zlepšit si „styl komunikace“.

Potřebuji lépe formulovat své myšlenky, tak aby je tým pochopil a formulace byla z mého pohledu jasná

TL4 by chtěl zabránit tomu, aby byla jeho sdělení zkratkovitá nebo nedostatečně jasná v situacích, kdy je pod stresem. Chtěl by dosáhnout stavu, kdy nebude muset spoléhat na to, že jeho tým si to nějak „přelouskal“, což naznačuje, že si je vědom možných komplikací, které mohou vzniknout, pokud jeho instrukce nebudou dostatečně srozumitelné.

TL6 má jasné a strukturované myšlenky, které však nedokáže adekvátně předat svému týmu. TL6 v rozhovoru popisuje nesoulad mezi jeho vnitřním vnímáním myšlenek a jejich vnějším vyjádřením, a to nejen v pracovním prostředí: „*Jak to ze mě vyjde? Ale já to vevnitř možná vidím ještě jinak úplně teď. Jak vám to vysvětlí? Úplně to vidím ve vnitřku. To mám prostě zpracovaný a nedokážu to na vás hodit tak, jak bych si přál, abyste to asi pochopila.*“ Tento úryvek z dat ilustruje frustraci, kterou pociťuje kvůli neschopnosti přesně a efektivně komunikovat své myšlenky a záměry. Navíc, často přebírá veškerou odpovědnost za komunikaci a nevyzývá týmové členy k tomu, aby v případě nejasností žádali o doplňující vysvětlení. Otázkou je, zda tato nejistota neplyne z toho, že tým lídr příliš spoléhá na jednosměrnou komunikaci. Jakkoli dobře je obsah této formy komunikace formulovaný, předpokladem vzájemného porozumění je především dialog, který předpokládá aktivní naslouchání a smysl pro názorovou výměnu.

TL7 si během rozhovoru uvědomil, že proces formulování myšlenek tak, aby byly pro ostatní srozumitelné, je pro něj výzvou: „*to, co mám v hlavě, ty myšlenky se mně blbě formulují navenek*“. Je to věc, kterou by chtěl rozhodně zlepšit, neboť je tento stav pro něj frustrující.

Na tým neumím působit přesvědčivě tak, aby plnil adekvátně své povinnosti a naplňoval cíle

TL1 se obává, aby vyžadování adekvátního plnění cílů a povinností „*nikdo nebral jako šikanu*“. Snaží se být vzorem tím, že se aktivně zapojuje do náročných úkolů společně s týmem: „*tak jsem prostě v uvozovkách slezl z toho trůnu, sedl jsem si mezi ty holky, dal ty sluchátka a šel jsem volat s nima*“. Toto zapojení sice pomáhá udržet morálku týmu, ukazuje ochotu sdílet břemeno práce s ostatními, což může posílit vzájemný respekt a spolupráci. Nicméně to může poukazovat na fakt, že TL1 nevyužívá dostatečně své dovednosti v oblasti leadershipu a komunikace.

TL7 si je vědom své konečné odpovědnosti za výkonnost týmu a vyjadřuje frustraci z toho, že jeho tým nemusí sdílet jeho pohled na situaci: „*Nechápu přemýšlení někoho, že tu věc neudělá správně, jak by udělat měl, sakryš neplníme plán.*”

Zdůrazňuje důležitost akceptace výzev a efektivní reakce na ně, čemuž nelze nic vytknout, ovšem své působení charakterizuje takto: „*Karty jsou na stole, jsou vyložené a s tímhle ted'ka budem hrát a jestli si budeme stěžovat, že je to vysoký, no tak ten kvartál tady nemusíme být, tak prostě pojďme domů.*” Toto může být některými členy týmu vnímáno jako příliš autoritativní a může je to demotivovat, pokud cítí, že neexistuje prostor pro dialog nebo vyjádření obav.

TL7 se pokouší motivovat členy týmu prostřednictvím peer pressure a vzájemné zodpovědnosti „*to je přesně to, co já chci, abyste si řekli před sebou, aby ten, kdo prostě na tom dobře není, aby v uvozovkách zažil ten pocit toho studu, že se mu nedaří, ale že on musí zabrat, aby to těm ostatním nekazil*“, avšak toto může vést k pocitům studu nebo neúspěchu mezi členy týmu, což může nakonec poškodit týmovou spolupráci a morálku.

TL7 má snahu navrhnout členům týmu způsoby, jak dosáhnout stanovených cílů a tím podpořit jejich motivaci: „*musím stihnout ten telefon, udělat daleko víc těch schůzek a tak dál a tak dál*”.

Tento podporující přístup může pomoci k tomu, aby nedošlo k pocitům frustrace na obou stranách a může taktéž pomoci podpořit týmovou spolupráci a umožnit členům týmu se cítit více zapojeni a méně pod tlakem.

Zvýšení svého osobního vlivu

TL5 je si vědoma potřeby posílit svůj osobní vliv, aby byla schopna efektivně vést svůj tým prostřednictvím nezbytných, avšak často neoblíbených změn, a současně zastávat roli důležitého partnera v managementu společnosti, zvláště při formulaci a zavádění těchto změn.

TL7 si je vědom toho, že nemá dostatečné schopnosti ovlivňovat druhé, ale chápe význam osobního vlivu jako klíčového faktoru pro efektivní vedení.

Jsem méně čitelný

TL6 obdržel zpětnou vazbu, že jeho tým vnímá jeho schopnost vyjadřovat emoce během profesionálních setkání jako nedostatečnou, což je důsledek jeho tendence udržovat „*poker face*“. Tento výraz má tendenci se objevit zejména v situacích intenzivního soustředění nebo při diskusi o závažných tématech.

5.3.4 Vytváření a konceptualizace

| | |
|---|---------------|
| Přináším návrhy na zlepšení pracovních procesů | TL3, TL4, TL5 |
| potřebuji si osvojit strategický přístup a větší plánování. Jsem zvyklý pracovat v krátkodobých nebo střednědobých cílech | TL4, TL6 |

Přináším návrhy na zlepšení pracovních procesů

TL3 jako jediný ze skupiny týmových lídrů zmiňuje, že diskutuje o inovacích a návrzích na zlepšení pracovních procesů. TL3 rozvíjí ideje, jak efektivně integrovat nové technologie a metody do stávajících procesů, přičemž poukazuje na potenciální slabiny ad hoc řešení ve srovnání s plně financovanými a systematicky vyvíjenými projekty. TL3 si uvědomuje, že rychle vymyšlené návrhy nemusí mít takovou podporu a dopad jako ty, do kterých jsou investovány větší zdroje: „*To co vymyslím na koleně asi bude vždycky jako slabší než to, do čeho se dají peníze. Podpora externí zdroje.*“ Tato úvaha naznačuje, že přestože může rychle generovat řešení, je si vědom omezení těchto řešení z hlediska kvality a udržitelnosti.

TL4 byl vyzván k zefektivnění pracovních procesů svého týmu prostřednictvím automatizace a implementace jednoduchého skladového systému pro rok 2024. Jeho cílem je zjednodušit a automatizovat procesy, čímž zvýší efektivitu a sníží zátěž na tým.

TL5 si je vědoma potřeby inovací a zlepšování procesů v rámci svého týmu. Vyjadřuje, že není příliš motivována k zahájení velkých nových projektů kvůli existujícím „*drobkům*“,

keré narušují efektivitu.“ TL5 je vyzývána nadřizeným k více proaktivnímu přístupu k inovacím. Nicméně se potýká s dilematem mezi řešením běžných operativních problémů a potřebou investovat čas a zdroje do dlouhodobějších inovací a zlepšení, které by mohly výrazně posunout efektivitu a kvalitu služeb. Může zde vznikat vzdělávací potřeba v oblasti plánování, které by dokázalo uведенé dilema uchopit pragmatickým způsobem tak, aby bylo možné se věnovat právě i zmíněným inovacím, které v kontextu rutinních úkolů mohou působit jako jakási volitelná agenda navíc.

Potřebuji si osvojit strategický přístup a větší plánování. Jsem zvyklý pracovat v krátkodobých nebo střednědobých cílech

TL4 vnímá svoji potřebu osvojit si strategičtější přístup k plánování a řízení pracovního zatížení, aby u sebe předešel přetížení a zefektivnilo se dosahování cílů bez zbytečného stresu: „*to znamená všechny tyhle věci si dostatečně dopředu plánovat*“.

TL6 vyjadřuje potřebu rozvoje svých strategických dovedností, aby mohl efektivněji řídit své profesionální aktivity a přispívat k dlouhodobějším cílům organizace, i přes návyk a zkušenost pracovat spíše s krátkodobými a střednědobými cíli, což je typické pro rychlé obchodní transakce.

Konstatuje, že se obvykle „*nehrne*“ do větších, komplexnějších výzev a že by chtěl lépe porozumět tomu, jak se vytvářejí strategie a dlouhodobé plány.

5.3.5 Organizace a realizace

| | |
|---|----------|
| Potřebuji se naučit lépe delegovat práci na druhé | TL5, TL7 |
| Potřebuji si osvojit strategický přístup a větší plánování. Jsem zvyklý pracovat v krátkodobých nebo střednědobých cílech | TL4, TL6 |
| Potřebuji efektivně vyhodnocovat informace | TL5 |

Potřebuji se naučit lépe delegovat práci na druhé

TL5 vnímá, že specifická firemní kultura jejího týmu, spjatost a blízkost mezi členy, může být přínosem pro týmovou spolupráci, ale zároveň může být překážkou ve zvyšování efektivity prostřednictvím delegování.

TL7 přiznává, že důvěra a zodpovědnost, které jsou mu svěřeny fungují jako hlavní zdroj jeho motivace a má tendenci přebírat zodpovědnost za celkové výsledky, což zároveň může

vést k přetížení a problémům s efektivním rozdělením úkolů mezi členy týmu: „*Já musím být zodpovědný, nebo tak si to já беру. Já jsem ten šéf té Moravy a ten je zodpovědný za konečný výsledek.*“

Zmiňuje také psychologický aspekt, který ovlivňuje jeho schopnost delegovat – obavu, že práce nebude provedena tak, jak by si přál, což ho vede k rozhodnutí: „*ale že radši to udělám celý sám, než aby to bylo jinak, než já si přeju. A to vím, že mám problémy s delegováním.*“

Potřebuji efektivně vyhodnocovat informace

TL5 klade důraz na objektivitu a měřitelnost při vyhodnocování situací. U vyhodnocení výkonnosti akcentuje spravedlivé vyhodnocení opřené o měřitelné ukazatele: „*se snažím u všech věcí, které jsou měřitelné, tak se tam snažím dávat nějakou škálu, nebo nějaký měřítko, na základě kterého se jako vyhodnotí.*“

TL5 také zmiňuje svůj osobní boj s přílišným „*zabředáváním*“ do detailů a potřebou analyzovat, což může zpomalovat rozhodovací proces a snižovat účinnost reakce na jednotlivé výzvy.

5.3.6 Zvládání tlaku

| | |
|---|---------------|
| Potřebuji se naučit zvládat své emoce, abych své negativní emoce nepřenašels na podřízené | TL4, TL6, TL7 |
| Tým neplní výsledky, i když podle mě ví, co musí udělat, a to mě frustruje | TL5, TL7 |

Potřebuji se naučit zvládat své emoce, abych své negativní emoce nepřenašels na podřízené

TL4 si je vědom toho, že správné zvládání emocí je zásadní nejen pro jeho vlastní dobro, ale také pro atmosféru celého týmu. Jemu osobně pomáhá neutralizovat pracovní zátěž sportovními aktivitami.

TL6 si uvědomuje, že jeho první reakce nejsou vždy nejvhodnější a pracuje na tom, aby své emoce lépe analyzoval a kontroloval: „*Já jsem docela jako impulzivní člověk [...] a často se dopracuju k tomu, proč a kolikrát si řeknu, že jsem pitomec, že jsem jako samozřejmě mohl reagovat jinak.*“

TL7 reflektuje nad svou schopností zvládat stres a emoční zátěž, která se objevuje zejména v náročných obdobích. Popisuje, jak tendence dělat věci sám vede k akumulaci stresu a

následnému nevhodnému vybití negativních emocí, což může nepříznivě ovlivnit atmosféru v týmu: „*už jsem prostě přetažená, přetížený a pak ty emoce letí ven jo, když to už nezvládám sám*“.

Zejména zdůrazňuje důležitost „*umět zůstat v tom klidu, nepřenášet emoce dál a aby i ten tým viděl, že toho šéfa, toho lídra má pořád vlastně v klidu, že to zvládá za všech okolností*“.

Jeho úvahy dále naznačují, že je si vědom nutnosti lépe zvládat své emoční reakce, a to nejen individuálně, ale i v kontextu celého týmu. Uvědomuje si, že by neměl nechat své emoce ovlivnit ostatní členy týmu a že by měl hledat podporu u svých kolegů tým lídrů, aby si mohl efektivně poradit s vlastními emocemi bez negativního dopadu na ostatní.

Tým neplní výsledky, i když podle mě ví, co musí udělat, a to mě frustruje

TL5 konstatuje, že nahrazuje nedostatky v systému manuálním zpracováním dat, aby tak nastavila měřitelné parametry pro plnění sledovaných kritérií – dovolatelnosti, který tým neplnil.

TL7 konstatuje: „*nesnáším, když jdu na tu poradu a musím tam jít obhajovat výsledky, že jsme nesplnili*“. Zmiňuje také: „*Nechápu přemýšlení někoho, že tu věc neudělá správně, jak by udělat měl, sakryš neplníme plán*.“ Jeho slova odhalují hlubokou frustraci z nedostatečné motivace a angažovanosti na straně svého týmu, což je přesně příležitost pro něj jako lídra zlepšit své schopnosti motivovat tým.

5.3.7 Hard skills

| | |
|--|--------------------|
| Potřebuji si zlepšit AJ | TL2, TL4, TL5, TL7 |
| Potřebuji umět využít nové technologie | TL4, TL5, TL6 |

Potřebuji si zlepšit AJ

TL2 si uvědomuje, že jeho angličtina není na dostatečné úrovni, což je klíčové pro práci s anglicky mluvícími klienty. Uznává, že potřebuje na svých jazykových dovednostech pracovat.

TL4 dlouhodobě hledá motivace ke zlepšování své angličtiny, přestože si uvědomuje její důležitost. Sám říká: „*To je věc, kterou jsem nechal hrozně dlouho jako bejt*.“ TL4 cítí potřebu se v roce 2024 angličtině více věnovat a zlepšit se. Aby TL4 na sebe vytvořil

potřebný tlak k pravidelnému používání jazyka, měl by si záměrně vybírat anglicky mluvící klienty na akcích.

TL5 vnímá, že její schopnosti v angličtině se postupně zlepšují, což je klíčové pro její práci s mezinárodními týmy a komunikaci s centrálou v Polsku.

TL7 si je vědom významu zlepšení své obchodní angličtiny pro svou současnou roli i budoucí kariérní ambice. Přiznává, že ačkoliv je schopen vést jednání v angličtině na určité úrovni, stále mu chybí znalost specifických výrazů a frází používaných v obchodním kontextu.

Potřebuji umět využít nové technologie

TL4 zdůrazňuje potřebu integrace nových technologií pro zefektivnění procesů ve firmě, zejména v oblasti automatizace skladového systému. Taková automatizace by pomohla předejít chybám v plánování a zlepšila by efektivitu při správě zdrojů, což je klíčové pro hladkou organizaci akcí, obzvláště v hlavních sezónách.

TL5 vykazuje zájem o implementaci digitálních technologií v zákaznické péči, částečně pod vlivem svého nadřízeného, který zdůrazňuje význam inovací v tomto oboru. Inspirována prezentací na konferenci, kde byly ukázány pokročilé techniky digitalizace používané společností Alza, jako jsou chatboti a automatizované procesy, je motivována hledat podobná řešení pro svou firmu.

TL6 si je vědom generačních rozdílů ve způsobu práce a komunikace mezi ním a jeho mladšími kolegy. Vyjadřuje se, že nové technologie a myšlenkové přístupy mladší generace ho inspirují a on je ochoten se „nechat na chytit,“ jak sám říká.

5.4 Doplnující výzkumná otázka

V rámci diplomové práce bylo klíčovým cílem zjistit, které kompetence týmoví lídři považují za nejvíce prioritní pro účinné vykonávání jejich rolí. Z výzkumu vyplynulo, že týmoví lídři kladou důraz na různé kompetence v závislosti na konkrétních potřebách a situacích svého týmu. Většina lídrů zdůrazňuje význam komunikace, rozhodování a schopnosti udržet tým stabilní a kohezní, což reflektuje vnímání vedení jako procesu zaměřeného na akceschopnost a udržení dobrého týmového ducha. Dále je zmíněn význam plánování a organizace, které jsou klíčové pro efektivní vedení týmu. Tato zjištění naznačují, že úspěch v jedné kompetenci může pozitivně ovlivnit výkon v ostatních oblastech, což je v

souladu s myšlenkou, že efektivní vedení vyžaduje široké spektrum dovedností, které se vzájemně doplňují a ovlivňují.

5.5 Syntéza

Měření prostřednictvím dotazníku ukázalo, že pouze dva z lídrů nespĺňují požadovanou úroveň kompetencí ve Faktoru 1, který se týká vedení a rozhodování. Avšak podrobnější rozhovory odhalily, že celkem šest lídrů pociťuje nejistotu při vykonávání těchto kompetencí v každodenním provozu. Tato nejistota je nejvýraznější v oblasti nastavení direktivity, kde se objevuje napětí mezi potřebou dosahovat obchodních cílů a požadavky na jejich plnění, které může být v konfliktu s přátelskou firemní kulturou a s očekáváním pozitivního hodnocení od týmových členů. Tento stav naznačuje, že požadavky na dosažení cílů mohou být v rozporu s udržováním přátelské firemní atmosféry.

Faktor 2, nazvaný Podpora a spolupráce, ukázal největší potřebu dalšího rozvoje. Konkrétně, u kompetence Práce s lidmi nedosáhli tři lídři stanovené úrovně. Dále, čtyři lídři identifikovali specificky oblast Zpětné vazby jako klíčovou pro další zlepšení, přičemž tři z nich vyjádřili potřebu své dovednosti v poskytování zpětné vazby rozvíjet. Důležitost těchto kompetencí potvrdily individuální rozhovory a analýza pěti otevřených kódů, z nichž tři se týkaly právě zpětné vazby. Lídři vidí důležitost zpětné vazby převážně během schůzky jeden na jednoho, ačkoliv rovněž vnímají, že poskytování zpětné vazby je podstatou efektivního manažerského řízení jako takového. Dle souhrnného výstupu OPQ dotazníku je důležité se zaměřit na rozvoj dovedností týkajících se zapojování názorů druhých do rozhodovacích procesů a posílení vyjadřování podpory a sympatie.

Interakce a prezentace, Faktor 3, taktéž vykázal potřebu dalšího rozvoje obzvláště u kompetence Vytváření vztahů a networking, kde tři lídři nedosáhli požadované úrovně a dva lídři dostatečně neskórovali v kompetenci Přesvědčování a ovlivňování. Z OPQ zprávy je patrné, že v této oblasti se lídři mohou rozvíjet poměrně lehce. Potřebnost rozvoje v tématu Interakce a prezentace potvrdila i analýza rozhovorů, která identifikovala pět otevřených kódů zahrnující schopnost prezentace před více lidmi a zvýšení svého osobního vlivu. Posílena by měla být schopnost lépe se naučit formulovat své myšlenky, ať už pro jednoznačnou, srozumitelnou komunikaci, nebo s větší mírou přesvědčivosti.

Čtvrtým faktorem je Analýza a interpretace. Tento faktor v dotazníkovém hodnocení nevykázal výraznou potřebu dalšího rozvoje ani nebyl zmíněn během individuálních rozhovorů s lídry.

Faktor 5, Vytváření a konceptualizace, nevykázal v dotazníkovém hodnocení významnou potřebu rozvíjet příslušné kompetence. V rámci individuálních rozhovorů byly v této oblasti identifikovány dva otevřené kódy vztahující se k potřebě inovací a potřebě si osvojit strategické myšlení a plánování.

Šestý faktor, Organizace a realizace, vykázal potřebu zlepšit kompetenci Plánování a organizování a kompetenci Dosahování výsledků a plnění očekávání, kde z hodnocení dotazníků vyšli v každé kompetenci tři lídři jako nenaplnující požadovanou úroveň. Z OPQ zprávy je patrné, že většího úsilí bude potřeba pro posílení strategického přístupu k rozhodování na úkor reaktivního chování, stejně jako pro dodržování termínů a schopnost pečlivě zohlednit detaily při plánování. Dále jsou pak pro formulaci dalšího vzdělávání relevantní oblasti stanovování ambiciózních cílů, metodický a organizovaný přístup k úkolům a jejich plnění v souladu s očekáváními. U tohoto tématu byly v rozhovorech identifikovány dva otevřené kódy vztahující se k potřebě lépe delegovat úkoly a efektivně vyhodnocovat informace.

Přizpůsobování a zvládnání, sedmý faktor, naplnili kromě jednoho lídra na požadované úrovni všichni. I přesto se v rozhovorech u čtyř lídrů ukázala ve dvou otevřených kódech potřeba dalšího rozvoje v oblastech zvládnání svých negativních emocí a frustrací z neplnění cílů týmem.

Osmý faktor, Podnikavost a výkonnost, v obou dílčích kompetencích nenaplnili požadovanou úroveň dva lídři. Z rozhovorů nevyplýval pro tuto oblast žádný otevřený kód, respektive samostatné téma.

Posledním tématem, kterým byl rozšířen kompetenční rámec SHL je oblast Hard skills. Z dotazníkového hodnocení vyplynulo, že čtyři lídři nespĺňovali požadovanou úroveň znalostí angličtiny a tato potřeba byla potvrzena i otevřeným kódem v rozhovorech. Do tohoto tématu byl začleněn otevřený kód vztahující se ke schopnosti využít nové technologie při práci.

5.6 Návrh vzdělávacího plánu

Při přípravě vzdělávacího plánu si obvykle podle Folwarcznej (2010) pokládáme otázku, koho budeme rozvíjet, co budeme rozvíjet, proč budeme rozvíjet a v neposlední řadě, jak, tzn. jaké metody pro rozvoj lídrů použijeme.

Vzhledem ke změně požadavku HR ředitelky autorka této práce připravila návrh designu vzdělávání lídrů místo návrhu konkrétního vzdělávacího plánu.

Z analýzy preferovaných vzdělávacích formátů týmových lídrů vyplývá, že přístupy k učení se liší v závislosti na osobních preferencích a pracovních potřebách. Někteří lídři, jako TL1 a TL6, preferují praktické a interaktivní školení, kde mohou okamžitě aplikovat nové dovednosti a získat zpětnou vazbu, což podporuje rychlý rozvoj kompetencí. Naopak TL3 dává přednost samostudiu a autonomii ve vzdělávání, zatímco TL5 a TL7 hledají hodnotu v mentoringu a osobním propojení mezi pracovními místy, což zvyšuje kolegiální učení a sdílení zkušeností. TL6 vyjadřuje rezervovanost k online formátům, preferuje osobní kontakt. Tyto rozdílné potřeby naznačují, že efektivní vzdělávací programy pro lídry by měly kombinovat různé metody učení, včetně praktických workshopů, interaktivního koučování, mentoringu, stínování a autonomních činností, aby podporovaly různé styly učení a zvyšovaly motivaci a efektivitu učení. Při přípravě vzdělávacího plánu by bylo vhodné kombinovat sdílené formy vzdělávání s určitou mírou individualizace, která by zajistila implementaci preferovaných formátů vzdělávání pro konkrétní lídry, a to zejména v oblastech pro jejich další vývoj zásadních.

Pro skupinu sedmi obchodních týmových lídrů je třeba navrhnout vzdělávací plán, který zohlední specifické potřeby v oblastech, ve kterých vykazují slabiny, jak bylo identifikováno v analýze (viz Syntéza výše). Ač je skupina sedmi lídrů poměrně různorodá z hlediska specializace poskytované služby tento plán se zaměří na následující klíčové oblasti:

- 1 **Vedení a rozhodování:** Je potřebné zaměřením pozornosti na definování zodpovědnosti jednotlivce a naučit se efektivně aplikovat kontrolu a vyžadování s tím, že udržování „přátelské“ kultury nebude na úkor výkonu těchto kompetencí. Zásadní je zde rozvoj schopnosti rozpoznat, s jakou mírou direktivnosti je třeba přistupovat ke konkrétnímu podřízenému. Zvolená míra direktivnosti by měla reflektovat míru autonomie, s níž je schopen podřízení ve výkonu své pozice spolehlivě jednat.

- 2 **Podpora a spolupráce:** Další rozvoj lídrů by měl směřovat k lepší práci se zpětnou vazbou – vztáhnout využití zpětné vazby typické pro schůzky jeden na jednoho do širšího kontextu běžného fungování týmu. Jelikož tento postup vyžaduje alokovat více času na komunikaci s podřízenými, rozvoj této oblasti předpokládá úsporu času eliminací neefektivních prvků v řízení. Jedním z prvků, které je vhodné omezit, může být přebírání agendy podřízených, k němuž vede problematická představa, že manažer musí prokazovat, že dokáže vykonávat práci svých podřízených na úrovni, kterou od nich požaduje. To může být na úkor schopnosti je efektivně vést.
- 3 **Interakce a prezentace:** Na místě je osvojení si efektivních komunikačních nástrojů; na jedné straně se naučit srozumitelně formulovat myšlenky v dialogu, na druhé straně vést členy týmu k tomu, aby za srozumitelnost a efektivitu komunikace rovněž přebírali zodpovědnost.
- 4 **Analýza a interpretace:** Tato oblast nevyžaduje prioritně rozvoj.
- 5 **Vytváření a konceptualizace:** Vzhledem k zjištění, že tato oblast zahrnuje minimální potřebu dalšího vzdělávání, na tuto oblast autorka návrhu nedoporučuje se prioritně zaměřovat.
- 6 **Organizace a realizace:** Vzhledem k nedostatkům ve strategickém přístupu a plnění očekávání je potřeba zahrnout moduly zaměřené na time management, stanovování priorit a strategické plánování. Tato oblast je podstatou manažerské práce, a proto je třeba i v dostatečné míře integrovat do vzdělávacího plánu. Pro dílčí vzdělávací cíle je vhodné identifikovat předpoklady dosahování výsledků a plnění cílů.
- 7 **Zvládání tlaku:** Do vzdělávacího plánu by mohlo být přínosné zahrnout aktivity podporující sebereflexi, např. koučování, intervize nebo týmové supervize. Obsahem týmových supervizí se mohou stát témata spojené s ostatními kompetencemi modelu.
- 8 **Podnikavost a výkonnost:** Této oblasti v tuto chvíli není nutné věnovat pozornost prioritně.
- 9 **Hard skills:** Jednoznačná potřeba pokračovat v rozvíjení znalosti anglického jazyka a jeho praktické využití při práci.

Měření dosahování vzdělávacích cílů předchází realistické definování vzdělávacího cíle, který je individualizován pro každého lídra. Práce na rozvoji měkkých dovedností vyžaduje intenzivnější míru pozornosti. Jakákoliv změna chování vyžaduje nejdříve uvědomění si zažitých vzorců reakcí a teprve následně osvojení si nových.

S ohledem na senioritu lídrů by autorka doporučila co nejvíce individualizovaný přístup, a to koučování jednotlivců a koučování skupiny, respektive skupinové supervize. A to hlavně díky naprosté autonomii a zodpovědnosti koučovaného za obsah koučovacích sezení.

6 Diskuze

Výzkum prezentovaný v této diplomové práci vychází z potřeby aplikace teorie řízení lidských zdrojů v kontextu profesního a firemního růstu lídrů obchodních zástupců společnosti MultiSport. Důraz byl kladen na reálné, nikoli teoretické podmínky, a práce se zaměřuje na tvorbu využitelného řešení pro zkoumaný problém. Implementace nového kompetenčního modelu v roce 2024 přinesla příležitost formulovat nové vzdělávací požadavky pro lídry obchodníků, kteří musí reagovat na dynamické změny v oboru. Tento přístup vyžaduje pravidelné vzdělávání, které musí reflektovat tuto realitu.

Cílem výzkumu bylo s využitím různých zdrojů dat a metod zjistit aktuální úroveň kompetencí lídrů obchodníků a na základě těchto zjištění identifikovat jejich vzdělávací potřeby, které jsou následně integrovány do návrhu vzdělávacího plánu. První část tohoto záměru byla realizována aplikací specifického dotazníku, analýzou výstupů z dotazníku OPQ a prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů s lídry na téma jejich individuálních potřeb a motivace k dalšímu profesnímu rozvoji.

Všechny stanovené výzkumné cíle byly naplněny. Uplatnění nástrojů založených na kompetenčním modelu poukázalo na rezervy týmových lídrů v určitých oblastech, zejména v oblastech Organizace a realizace, Podpora a spolupráce a Interakce a prezentace. Zjištění z výzkumných aktivit byla integrována do návrhu vzdělávacího plánu pro lídry.

V rámci diplomové práce byla prověřena vnímaná úroveň kompetencí lídrů obchodních zástupců, jak jsou specifikovány v nově implementovaném kompetenčním modelu pro rok 2024. Analýza zahrnovala sedm lídrů, kteří podléhají třem různým přímým nadřazeným, což přineslo různé požadavky na úroveň jednotlivých kompetencí. Zjištění ukázala, že i přes rozdílné požadavky od nadřazených lídrů u jednotlivých kompetencí ve většině dosahovali či přesahovali požadovanou úroveň; výjimkou je dodatečná kompetence Zpětná vazba, u níž 3 ze 4, kteří u sebe kompetenci společně s nadřazeným hodnotili, potřebnou úroveň nedosahovali. Indikovanou nutnost rozvoje této kompetence potvrdila analýza dat získaných rozhovory.

Úroveň kompetencí byla hodnocena srovnáním požadované úrovně s aktuálně dosaženou úrovní, kde nulová hodnota indikuje shodu mezi aktuální a požadovanou úrovní, záporná hodnota ukazuje nedostatek v dosažení požadované úrovně, a kladná hodnota naznačuje, že dosažená úroveň překračuje požadavky.

V kategorii „Vedení a rozhodování“ většina lídrů odpovídala požadované úrovni v kompetenci „Rozhodování a akceschopnost“, zatímco v kompetenci „Vedení a dohled“ jeden lídr úroveň převyšoval a jeden nedosahoval požadované úrovně. V oblasti „Podpora a spolupráce“, konkrétně u kompetence „Práce s lidmi“, někteří lídři nedosáhli požadované úrovně, avšak ostatní ji splňovali nebo dokonce překonávali. V „Interakci a prezentaci“, byla u některých kompetencí, jako „Vytváření vztahů a networking“, zjištěna nedostatečná úroveň u tří lídrů.

Kompetence v kategorii „Analýza a interpretace“ obecně vykazovaly dobré výsledky s několika případy, kde úroveň dosažené kompetence mírně zaostávala za očekávanými standardy. „Vytváření a konceptualizace“ a „Organizace a realizace“ rovněž ukázaly smíšené výsledky s několika lídry, kteří převyšovali očekávání a jinými, kteří za nimi zaostávali. Kompetence v kategorii „Přizpůsobování a zvládnání“ vykazovala potřebu dalšího rozvoje pouze u dvou lídrů. V „Podnikavosti a výkonnosti“ se vždy u každé kompetence potvrdila potřeba podpořit dva lídry v dalším rozvoji.

Celkově zjištění naznačují, že i když někteří lídři v některých oblastech nedosahují požadovaných úrovní, většina z nich je schopna splňovat nebo překonávat očekávané standardy v mnoha klíčových kompetencích.

Z povahy výzkumu vyplývají určité jeho limity, které je na místě stručně shrnout. Jedná se o aplikovaný výzkum, který cílí na řešení problematiky v konkrétním podniku, a proto jsou dosažená zjištění vázaná na tuto společnost a nelze je jakýmkoli způsobem zobecňovat. Nemožnost zobecnění ostatně plyne i z prostého faktu, že se jedná o kvalitativní výzkum, pro který je typický malý výzkumný vzorek.

Vzhledem k momentálním podmínkám společnosti bylo jejím managementem rozhodnuto, že postačujícím výstupem práce je návrh vzdělávacího plánu, ne plán samotný. Tento postup ponechává další zpracování zjištění práce na straně společnosti.

V souladu s přáním týmových lídrů bylo s výstupy OPQ pracováno neadresně, čímž byla omezena výtečnost těchto dat pro formulaci návrhu vzdělávacího plánu. Výstupy analýz byly tedy integrovány z pohledu skupiny.

Určité limity autorka vnímá ve využití SHL kompetenčního rámce. Pro měření kompetencí tento rámec představuje validní nástroj, ovšem je generický, a tedy pokrývá poměrně širokou škálu kompetencí. S přihlédnutím ke způsobu práce s tímto nástrojem ve společnosti, který

je ve vztahu ke kompetencím modelu velmi selektivní, vyvstává pro autorku práce otázka, zda by nebyl vhodnější postup specificky orientovaný na pozici tým lídra v této konkrétní společnosti. V každém případě každá budoucí aplikace SHL rámce by měla být doplněna dalšími validními nástroji nabízenými společností SHL, které z tohoto rámce vychází.

Návrh vzdělávacího plánu a jeho další rozvedení do podoby konkrétního plánu by bylo vhodné posoudit v souvislosti s některými systémovými problematikami. Nároky na lídry se zvyšují v okamžiku vyšší fluktuace lidí a musí si tím pádem být daleko více jistí v oblastech Vedení a rozhodování a Podpory a spolupráce. Určitou pozornost by bylo dobré věnovat redefinice přátelské kultury na otevřenou kulturu – s pojmem přátelství si běžně asociujeme určitá očekávání a hranice nastavení vztahů, které nemusí být v souladu s asymetrickou povahou vztahu manažer-podřízený, proto by bylo vhodné tento pojem ve formulaci firemní kultury nahradit jinými, např. pojmem otevřená či respektující kultura.

Naplnění principu datové a metodologické triangulace zvyšuje validitu zjištění získaných ve výzkumu této práce. Nezpochybnitelným přínosem uplatnění triangulace je skutečnost, že při realizaci výzkumu začaly být patrné výše diskutované problematické aspekty aplikace SHL rámce.

Autorka práce bude se společností dále spolupracovat na praktickém využití návrhu vzdělávání lídrů, který je formulován v této práci. Jelikož se v mezidobí realizace výzkumu situace ve firmě změnila, zejména v souvislosti s výrazným rozšiřování zaměstnanecké základny včetně lídrů obchodníků, návrh bude potřeba aktualizovat a teprve s přihlédnutím k současné situaci formulovat podrobný vzdělávací plán.

Závěr

Jelikož práce představuje aplikační studii a není orientována na testování vědeckých teorií, její přínos je především v řešení konkrétního problému z praxe. Nicméně z metodologického hlediska lze uvažovat její přínos v tom, že ukazuje, jak lze kvantitativně orientované postupy využívající validizované nástroje prohlubovat triangulací s postupem kvalitativním.

Výsledky výzkumu ukázaly, že ačkoli lídři společnosti MultiSport často dosahují požadované úrovně, u několika z měřených kompetencí vyžaduje nezanedbatelná skupina lídrů další vzdělávání. Analýza dat získaných rozhovory prohloubila identifikaci klíčových oblastí pro další vzdělávání a poukázala i na některé související potenciální nedostatky, které vychází spíše z organizačního charakteru společnosti než z kompetencí samotných lídrů. Příkladem je indikace nevhodně formulovaných firemních vztahů. Záporné rozdíly mezi požadovanou a vnímanou úrovní kompetencí interpretované v kontextu výstupů analýzy kvalitativních dat vedly k návrhu konkrétních vzdělávacích aktivit a doporučení pro vyhodnocení efektivity vzdělávacího plánu.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁKOVÁ, Z., 2015. [online]. *Evaluace ve vzdělávání dospělých. Magisterská diplomová práce*. Olomouc. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie.

Dostupné z: https://theses.cz/id/htapkp/Bartkov_DP_final.pdf.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

BARTRAM, D., 2005. [online]. *The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation*. Journal of Applied Psychology. November 2005. 90(6):1185-1203. [vid. 2024-03-16].

Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/7453309_The_Great_Eight_Competencies_A_Criterion-Centric_Approach_to_Validation

BARTRAM, D., M. TAMSIN, 2003. *The SHL Competency Framework. Technical Reference Manual*. Version 03. SHL Group plc Section I: Key Features and Development.

BELZ, H., M. SIEGRIST, 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0846-4.

BRAUN, V., V. CLARKE, 2006. [online]. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77–101. Publikováno online červenec 2008. [vid. 2024-01-20]

Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true>

Definition and structure of „competence” (knowledge + skills + attitudes). In European University Foundation. [online]. [vid. 2024-01-03] Dostupné z: <https://elearning.uni-foundation.eu/node/320/take>.

FERJENČÍK, J., 2010. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-815-9.

FOLWARCZNA, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů - 1. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.

CHRASTINA, J., 2019. *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu. Monografie.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5373-6.

CHRASTINA, J., J. KANTOR, K. KRAHULCOVÁ, a D. FINKOVÁ. 2015. [online]. Design mnohopřípadové studie ve (speciálně)pedagogickém výzkumu. *e-Pedagogium*, 15, 7-20. [vid. 2024-02-22] Dostupné z: <https://e-pedagogium.upol.cz/pdfs/epd/2015/01/02.pdf>

DOPORUČENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení. 2006. [online]. [vid. 2024-01-13].

Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=SV>.

HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

JERMÁŘ, M., 2012. [online]. *Rozvoj znalostního potenciálu firem – inspirace pro management lidských zdrojů.* Business Administration and Management. Liberec: Technická univerzita. Vol. 15, No. 2 ISSN 2336-5064. [vid. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.ekonomie-management.cz/archiv/search/detail/829-rozvoj-znalostn-ho-potenci-lu-firem-inspirace-pro-management-lidsk-ch-zdroj/>

Kompetenční model (Competence model). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 07.11.2016 [vid. 2023-12-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetencni-model>

KOUBEK, J., 2012. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, L., 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty.* Brno: MotivPress. ISBN 978-80-87981-12-2.

- KOŽUŠNÍKOVÁ, M., 2014. [online]. *Využití Hamblinova přístupu k evaluaci vzdělávacích aktivit*. Praha: Univerzita Karlova, Filosofická fakulta – Katedra andragogiky a personálního řízení. [vid. 2024-01-18]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/70199>
- KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ, R. KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.
- LE DEIST, F. D., J. WINTERTON, 2005. [online]. *What Is Competence?* Human Resource Development International. 2005, roč. 8, č. 1, s. 27-46. ISSN 1367-8868. [vid. 2024-01-01]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>.
- McCELLAND, D., [online]. *Testing for competence rather than for intelligence*. [vid 2023-12-29]. Dostupné z: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- MUŽÍK, J., 2002. *Didaktika dospělých*. Praha: MJF Praha . ISBN 80-86284-21-2.
- MUŽÍK, J., 2010. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluber ČR. ISBN: 978-80-7357-581-6.
- THE DEFINITION AND SELECTION OF KEY COMPETENCIES. Executive Summary*. OECD. [online]. [vid 2024-01-12]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/pisa/definition-selection-key-competencies-summary.pdf>.
- PLAMÍNEK, J., 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5323-2.
- PLAMÍNEK, J., 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PLAMÍNEK, J., R. FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí. Management by Competences*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-1074-9.
- PRÁŠILOVÁ, M., 2006. *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vydání. Praha: Triton, ISBN 80-7254-712-7.
- PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4646-3.
- PRŮCHA, J., J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*, 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- SHL and its affiliates. 2018. *The SHL Universal Competency Framework*.

SHL and its affiliates. 2018. *OPQ32r™ Technical Manual*.

SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Základy metodologie výzkumu (kvantitativní výzkum)*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7603-256-9.

ŠVARČÍČEK, R., K. ŠEĐOVÁ a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978.80-7367-313-0.

TENKL, M., 2014. [online]. *Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. Evaluační teorie a praxe*. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 2(1): 23–51. [vid. 2024-01-04]. Dostupné z: <http://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>.

TURECKIOVÁ, M., 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.

VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9 (vázáno).

VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ, 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-54-9.

VETEŠKA J., M. TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.

VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ, 2012. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7340-7.

ZANDLOVÁ, I., 2019. *Rozhovor*. In Novotná, H. et al (Eds.), *Metody výzkumu ve společenských vědách* (s. 315–352). Praha: FHS UK. ISBN 978-80-7571-025-3.

Seznam firemních interních zdrojů MultiSport Benefit

Multisport Benefit webové stránky. 2023. [online]. [vid. 2023-12-27]. Dostupné z: <https://multisport.cz/multisport-pevny-dum-z-karet/>.

Multisport Benefit webové stránky. 2023. [online]. [vid. 2023-12-27]. Dostupné z: <https://multisport.cz/rozvoj-zamestnancu-je-prioritou-cislo-jedna/>

HR průzkum 2022 a 2023

Strategie rozvoje – Mind Map

Talent Program 2023

Plán rozvoje pro lídry 2023

Seznam zkratk

| | |
|------------|--|
| CEO | Chief Executive Officer |
| HR | Human resources – lidské zdroje |
| SHL | Název společnosti, podle které je pojmenován všeobecný kompetenční rámec |
| OPQ | Occupational Personality Questionnaire – pracovní-osobnostní dotazník |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Sociálně-psychologické rozčlenění behaviorálních kompetencí | 14 |
| Obrázek 2: Kompetenční model jako most | 18 |
| Obrázek 3: Uplatnění kompetenčního modelu | 19 |
| Obrázek 4: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků | 25 |
| Obrázek 5: Matice metod rozvoje | 28 |
| Obrázek 6: Faktory ovlivňující výběr metod..... | 29 |
| Obrázek 7: Základní manažerský cyklus | 30 |
| Obrázek 8: Strategie rozvoje společnosti | 38 |
| Obrázek 9: Univerzální kompetenční rámec – schéma | 45 |

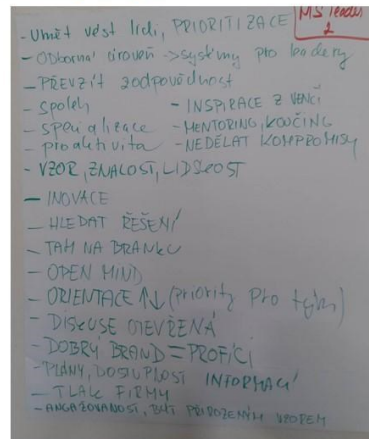
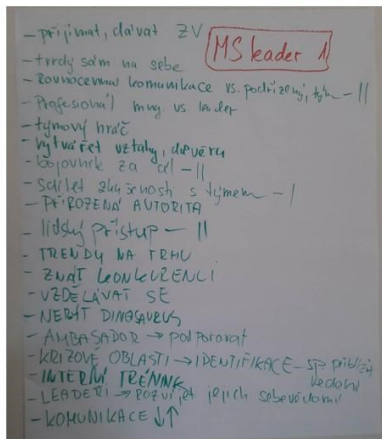
Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Rozdělení metod pro měření kompetencí | 20 |
| Tabulka 2: Matice metod hodnocení | 20 |
| Tabulka 3: Metody vzdělávání a rozvoje | 31 |
| Tabulka 4: Pětistupňová škála | 43 |
| Tabulka 5 : Sloupcové grafy | 46 |
| Tabulka 6: Detailní hodnocení OPQ zprávy | 46 |
| Tabulka 7: Seznam rozhovorů | 52 |
| Tabulka 8: Přehled respondentů výzkumu | 54 |
| Tabulka 9: Požadovaná úroveň kompetencí u jednotlivých týmových lídrů | 56 |
| Tabulka 10: Přehled celkových hodnot jednotlivých kompetencí lídrů | 57 |

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Záznam s brainstormingu managementu společnosti

V čem potřebuje naše leadery rozvíjet?



Příloha 2: Kompetenční model z roku 2023

| FAKTOR | KOMPETENCE | DEFINICE KOMPETENCE |
|--------------------------------|---|--|
| 1. Vedení a rozhodování | 1.1 Rozhodování a akceschopnost | Přebírá odpovědnost za činy, projekty a lidi; přebírá iniciativu, jedná sebevědomě a sám rozhoduje o svých krocích; iniciuje a vytváří činnosti a zavádí změny do pracovního rozhodnutí, i když může jít o složitou volbu a leckdy musí zvažovat rizika. |
| | 1.2 Vedení a dohled | Ukazuje ostatním jasný směr; motivuje a dává ostatním prostor se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost; získává kvalitní zaměstnance; poskytuje zaměstnancům možnosti rozvoje a koučinku; nastavuje vhodné standardy chování. |
| 2. Podpora a spolupráce | 2.1 Práce s lidmi | Respektuje názory a příspěvky ostatních členů týmu; je empatický; naslouchá, podporuje a stará se o ostatní; ostatním radí a sdílí s nimi informace a zkušenosti; buduje týmového ducha a usmířuje konflikty; přizpůsobuje se týmu a dobře do něj zapadá. |
| | 2.2 Zpětná vazba (z roku 2023) | Zpětnou vazbu vnímá pozitivně; umí předat konstruktivní zpětnou vazbu tak, aby ji druhý přijal; je otevřený přijímat zpětnou vazbu a vzít si z ní potřebné k posunu a fungování |
| | 2.2. Dodržování principů a hodnot | Dodržuje etické zásady a hodnoty; prokazuje morální integritu; prosazuje a obhajuje rovné příležitosti; buduje různorodé týmy; podporuje odpovědnost organizace i jedinců ve vztahu k životnímu prostředí a místní společnosti. |
| 3. Interakce a prezentace | 3.1 Vytváření vztahů a networking | Snadno navazuje dobré vztahy se zákazníky a kolegy; má dobrý vztah s lidmi na všech úrovních; buduje rozsáhlé a efektivní sítě kontaktů; přiměřeně používá humor, čímž zlepšuje vztahy s ostatními. |
| | 3.2 Přesvědčování a ovlivňování | Jasný souhlas a závazek od ostatních získává přesvědčováním a vyjednáváním; efektivně využívá politické postupy k tomu, aby ovlivnil či přesvědčil ostatní; podporuje vlastní i cizí nápady; má silný osobní vliv na ostatní; stará se o to, jak působí na ostatní. |
| | 3.3 Prezentování a předávání informací | Mluví plynule; jasně vyjadřuje názory, informace a klíčové body svých argumentů; prezentuje a hovoří na veřejnosti přesvědčivě a sebevědomě; rychle reaguje na potřeby posluchačů a na jejich reakce a zpětnou vazbu; působí důvěryhodně. |
| 4. Analýza a interpretace | 4.1 Písemné vyjadřování | Píše přesvědčivě; píše jasně, stručně a správně; vyhýbá se zbytečnému používání žargonu nebo složitěho jazyka; píše dobře strukturovaným a logickým způsobem; strukturuje informace k uspokojení potřeb a porozumění publika. |
| | 4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií | Využívá odborné a pokročilé technické znalosti; využívá technologie k dosažení pracovních cílů; rozvíjí pracovní zkušenosti a odborné znalosti (teoretické a praktické) prostřednictvím kontinuálního profesního rozvoje; zná různá oddělení a funkce v rámci společnosti. |
| | 4.3 Analýza | Analyzuje číselné údaje a všechny další zdroje informací, aby je ohl rozdělit na části, a hledá mezi nimi vztahy; hledá další informace nebo hlubší pochopení problému; rozhoduje se racionálně na základě dostupných informací a analýz; rozumí tomu, jak jedna věc může být součástí mnohem rozsáhlejšího systému. |
| 5. Vytváření a konceptualizace | 5.1 Učení se a výzkum | Velmi rychle se učí nové úkoly a pamatuje si nové informace; okamžitě chápe nově předložené informace; shromažďuje obsáhlé informace, které mu pomáhají při rozhodování; podporuje organizační přístup k učení (tj. učí se z úspěchů a neúspěchů a vyhledává zpětnou vazbu od kolegů a zákazníků). |
| | 5.2 Vytváření a inovace | Přichází s novými nápady, přístupy a pohledy; vytváří inovativní produkty nebo návrhy; nabízí vícero variant řešení k danému problému. |
| | 5.3 Formulování strategií a koncepcí | Pracuje strategicky na realizaci cílů organizace; vytváří a rozvíjí strategie; identifikuje a vyvíjí pozitivní a přesvědčivé vize budoucího potenciálu organizace; bere v úvahu široké spektrum otázek, které se týkají firmy. |

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| 6. Organizace a realizace | 6.1 Plánování a organizování | Nastavuje jasně definované cíle; plánuje činnosti a projekty s dostatečným předstihem a bere v úvahu možné měnění se okolností; identifikuje a organizuje zdroje, potřebné k plnění úkolů; efektivně řídí čas; kontroluje výkon ve vztahu k termínům a plnění dílčích cílů. |
| | 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání | Zaměřuje se na potřeby a spokojenost zákazníků; klade vysoké požadavky na kvalitu; monitoruje a udržuje kvalitu a produktivitu; pracuje systematickým, metodickým a uspořádaným způsobem; trvale dosahuje cílů. |
| | 6.3 Dodržování pokynů a postupů | Náležitě dodržuje pokyny od ostatních, aniž by zbytečně zpochybňoval autoritu; dodržuje postupy a pravidla; drží se plánů; do práce a na schůzky chodí přesně; prokazuje oddanost organizaci; jedná v souladu s právními a bezpečnostními požadavky spojenými s danou rolí. |
| 7. Přizpůsobování a zvládání | 7.1 Přizpůsobování se a reakce na změnu | Přizpůsobuje se měnícím se podmínkám; zvládá nejednoznačnost; přijímá nové myšlenky a změny; přizpůsobuje interpersonální styly různým lidem nebo situacím; projevuje zájem o nové zážitky. |
| | 7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdárům | Udržuje si v práci pozitivní přístup; pracuje produktivně pod tlakem; v obtížných situacích udržuje emoce pod kontrolou; zvládá kritiku a učí se z ní; vyvažuje požadavky pracovního a osobního života. |
| 8. Podnikavost a výkonnost | 8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a záměrů | Přijímá a řeší náročné úkoly s nadšením; tvrdě pracuje a pracuji i déle, pokud je to nutné; snaží se o postup na pozice s větší odpovědností a vlivem; identifikuje vlastní rozvojové potřeby a využívá rozvojové a vzdělávací příležitosti. |
| | 8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení | Sleduje konkurenci a trendy na trhu; identifikuje obchodní příležitosti organizace; udržuje povědomí o vývoji v oblasti organizační struktury a politiky; prokazuje finanční povědomí; kontroluje náklady a uvažuje o oblastech zisku, ztráty a přidané hodnoty. |
| 9. Hard skills | 9.1 Odbornost | Potřebné znalosti k výkonování dané pozice případně sloužící k rozvoji a posunu - definujete |

Příloha č. 3 - Dotazník sloužící k subjektivnímu posouzení míry osvojených kompetencí

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Havlíková. Studuji obor Andragogika a management vzdělávání na pedagogické fakultě Univerzity Karlovy a ve vaší společnosti provádím výzkum v rámci své diplomové práce na téma rozvoj lídrů obchodního týmu. Dotazník vychází z kategorií aktuálního kompetenčního modelu pro vaši pozici. Jeho vyplnění slouží k tomu, abychom zjistili vnímanou aktuální úroveň vašich kompetencí. Na základě výstupů šetření bude pro vás a vaše kolegy vytvořen vzdělávací plán.

Do dotazníku přeneste Vámi definovanou úroveň kompetence. Své hodnocení konzultujte se svým nadřízeným, který v návaznosti na konzultaci buďto hodnocení potvrdí, anebo navrhne úpravu. Výstupem šetření je celek hodnocení po odsouhlasení s nadřízeným.

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas.

Pro hodnocení kompetencí využijte tuto hodnotící škálu:

| | |
|---|---|
| 0 | zaměstnanec nemá kompetenci vůbec rozvinutou (v teoretické i v praktické rovině) |
| 1 | v chování zaměstnance tato kompetence v podstatě chybí, zaměstnanec zvládá kompetenci pouze po teoretické stránce |
| 2 | zaměstnanec používá chování v oblasti dané kompetence pouze minimálně nebo ho nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje (úroveň kompetence manažera je limitem jeho dobrého výkonu, kompetence vyžaduje rozvoj) |
| 3 | zaměstnanec je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje (kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená ke standardnímu použití) - chybí proaktivita |
| 4 | kromě chování uvedeného v úrovni 3 vybízí k používání kompetence i ostatní (daná úroveň kompetence představuje silnou stránku, zaměstnanec ovlivňuje další lidi okolo sebe) - je proaktivní |
| 5 | kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku zaměstnance, ovlivňuje celou organizaci - předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na celou firmu |

Postup:

1. Postupujte v hodnocení od první do poslední kompetence.
2. U každé kompetence si pozorně přečtěte definici kompetence. Zkuste si vzpomenout na konkrétní situace, kdy jste osvojení kompetence demonstrovali v praxi. Projděte si jednotlivé škály a přiřaďte k dané kompetenci škálu odpovídající míře osvojení.
3. Konkrétní příklady si poznamenejte pro následnou diskusi s přímým nadřízeným.
4. Pokud si nejste jisti, kterou škálu zvolit, vyplňte do formuláře obě hodnoty.

| KOMPETENCE | Definice kompetence/škály | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 Rozhodování a akceschopnost | Přebírá odpovědnost za činy, projekty a lidi; přebírá iniciativu, jedná sebevědomě a sám rozhoduje o svých krocích; iniciuje a vytváří činnosti a zavádí změny do pracovního rozhodnutí, i když může jít o složitou volbu a leckdy musí zvažovat rizika. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2 Vedení a dohled | Ukazuje ostatním jasný směr; motivuje a dává ostatním prostor se samostatně rozhodovat a převzít vlastní zodpovědnost; získává kvalitní zaměstnance; poskytuje pracovníkům možnosti rozvoje a koučinku; nastavuje vhodné standardy chování. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.1 Práce s lidmi | Respektuje názory a příspěvky ostatních členů týmu; je empatický; naslouchá, podporuje a stará se o ostatní; ostatním radí a sdílí s nimi informace a zkušenosti; buduje týmového ducha a usmířuje konflikty; přizpůsobuje se týmu a dobře do něj zapadá. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2 Zpětná vazba (r. 2023) | | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2 Dodržování principů a hodnot | Dodržuje etické zásady a hodnoty; prokazuje morální integritu; prosazuje a obhájí rovné příležitosti; buduje různorodé týmy; podporuje odpovědnost organizace i jedinců ve vztahu k životnímu prostředí a místní společnosti. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.1. Vytváření vztahů a networking | Snadno navazuje dobré vztahy se zákazníky a kolegy; má dobrý vztah s lidmi na všech úrovních; buduje rozsáhlé a efektivní síť kontaktů; přiměřeně používá humor, čímž zlepšuje vztahy s ostatními. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.2 Přesvědčování a ovlivňování | Jasný souhlas a závazek od ostatních získává přesvědčováním a vyjednáváním; efektivně využívá politické postupy k tomu, aby ovlivnil či přesvědčil ostatní; podporuje vlastní i cizí nápady; má silný osobní vliv na ostatní; stará se o to, jak působí na ostatní. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.3 Prezentování a předávání informací | Mluví plynule; jasně vyjadřuje názory, informace a klíčové body svých argumentů; prezentuje a hovoří na veřejnosti zdatně a sebevědomě; rychle reaguje na potřeby posluchačů a na jejich reakce a zpětnou vazbu; působí důvěryhodně. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.1 Písemné vyjadřování | Píše přesvědčivě; píše jasně, stručně a správně; vyhýbá se zbytečnému používání žargonu nebo složitěho jazyka; píše dobře strukturovaným a logickým způsobem; strukturuje informace k uspokojení potřeb a porozumění publika. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií | Využívá odborné a pokročilé technické znalosti; využívá technologii k dosažení pracovních cílů; rozvíjí pracovní zkušenosti a odborné | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | znanosti (teoretické a praktické) prostřednictvím kontinuálního profesního rozvoje; zná různá oddělení a funkce v rámci společnosti. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.3 Analýza | Analyzuje číselné údaje a všechny další zdroje informací, aby je mohl rozdělit na části, a hledá mezi nimi vztahy; hledá další informace nebo hlubší pochopení problému; rozhoduje se racionálně na základě dostupných informací a analýz; rozumí tomu, jak jedna věc může být součástí mnohem rozsáhlejšího systému. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.1 Učení se a výzkum | Velmi rychle se učí nové úkoly a pamatuje si nové informace; okamžitě chápe nově předložené informace; shromažďuje obsáhlé informace, které mu pomáhají při rozhodování, podporuje organizační přístup k učení (tj. učí se z úspěchů a neúspěchů a vyhledává zpětnou vazbu od kolegů a zákazníků). | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.2 Vytváření a inovace | Přichází s novými nápady, přístupy a pohledy; vytváří inovativní produkty nebo návrhy; nabízí vícero variant řešení k danému problému. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.3 Formulování strategií a koncepcí | Pracuje strategicky na realizaci cílů organizace; vytváří a rozvíjí strategie; identifikuje a vyvíjí pozitivní a přesvědčivé vize budoucího potenciálu organizace; bere v úvahu široké spektrum otázek, které se týkají organizace. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.1 Plánování a organizování | Nastavuje jasně definované cíle; plánuje činnosti a projekty s dostatečným předstihem a bere v úvahu možné měnící se okolnosti; | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | identifikuje a organizuje zdroje, potřebné k plnění úkolů; efektivně řídí čas; kontroluje výkon ve vztahu k termínům a plnění dílčích cílů. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání | Zaměřuje se na potřeby a spokojenost zákazníků; klade vysoké požadavky na kvalitu a množství; monitoruje a udržuje kvalitu a produktivitu; pracuje systematickým, metodickým a uspořádaným způsobem; trvale dosahuje cílů projektu. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.3 Dodržování pokynů a postupů | Náležitě dodržuje pokyny od ostatních, aniž by zbytečně zpochybňoval autoritu; dodržuje postupy a pravidla; drží se plánů; do práce a na schůzky chodí přesně; prokazuje oddanost organizaci; jedná v souladu s právními a bezpečnostními požadavky spojenými s danou rolí. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.1 Přizpůsobování se a reakce na změnu | Přizpůsobuje se měnícím se podmínkám; zvládá nejednoznačnost; přijímá nové myšlenky a změny; přizpůsobuje interpersonální styl různým lidem nebo situacím; projevuje zájem o nové zážitky. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdarům | Udrží si v práci pozitivní přístup; pracuje produktivně pod tlakem; v obtížných situacích udržuje emoce pod kontrolou; zvládá kritiku a učí se z ní; vyvažuje požadavky pracovního a osobního života. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a záměrů | Přijímá a řeší náročné úkoly s nadšením; tvrdě pracuje a pracuje i déle, pokud je to nutné; snaží se o postup na pozici s větší odpovědností a vlivem; identifikuje vlastní rozvojové potřeby a využívá rozvojové a vzdělávací příležitosti. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení | Sleduje konkurenci a trendy na trhu; identifikuje obchodní příležitosti organizace; udržuje povědomí o vývoji v oblasti organizační struktury a politiky; prokazuje finanční povědomí; kontroluje náklady a uvažuje o oblastech zisku, ztráty a přidané hodnoty. | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.Hard skills | Specifikujte dle svých potřeb a preferencí | | | | | |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poznámky | | | | | | |
| Zakroužkuj odpovídající úroveň | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Příloha 5: Vzor výstupní zprávy SHL OPQ



OPQ

Zpráva Univerzálních Kompetencí

Jméno
Pan Sample Candidate

Datum
09 října 2018

SHL.com

ÚVOD

Zpráva je určena pro manažery a personalisty. Shrnuje, jak styl pana Candidate nebo jeho typické pracovní chování mohou ovlivnit jeho potenciální výkon ve dvaceti univerzálních kompetencích. Tento potenciál je založen na odpovědích pana Candidate na osobnostní dotazník (OPQ), jeho odpovědi byly porovnány s velkou relevantní srovnávací skupinou za účelem popisu ughednostřovaného přístupu k práci pana Candidate.

Odpovědi pana Candidate ukazují, jak vnímá své vlastní chování, nikoliv to, jak by jej vnímala jiná osoba. Spíše, než skutečné úrovni dovedností tato zpráva popisuje preferované způsoby chování. Přesnost této zprávy závisí na upřímnosti, s níž odpovídá na otázky, jakož i jeho sebevědomí. Přesto tato zpráva uvádí důležitá ukazatele stylu práce pana Candidate. Zpráva přifazuje informace z osobnostního dotazníku ke dvaceti univerzálním kompetencím.

Tato zpráva má platnost 18-24 měsíců a měla by být považována za důvěrnou. Pokud nastane zásadní změna v životě nebo práci pana Candidate, měl by OPQ vyjít znovu.

Pokud budete při výkladu této zprávy potřebovat podporu, prosím kontaktujte ve své organizaci osobu, která získala v používání OPQ nový výcvik.

Při použití této zprávy je důležité zvážit, které z dvaceti měřených univerzálních kompetencí jsou nejdůležitější pro úspěšný výkon na uvažované pracovní pozici.

VYSVĚTLIVKY

Zaškrtnutí, klíčky a kružky označují, které aspekty stylu pana Candidate pravděpodobně přispívají pozitivně nebo negativně k jednotlivým kompetencím.

| Symbol | Stručný popis | Definice |
|--------|-----------------------------|--|
| ✓✓ | Klíčová silná stránka | Velmi pravděpodobně bude mít pozitivní dopad |
| ✓ | Pravděpodobně silná stránka | Pravděpodobně bude mít pozitivní dopad |
| ● | Středně úroveň | Pravděpodobně nebude mít ani pozitivní ani negativní dopad |
| ✖ | Pravděpodobně omezení | Pravděpodobně bude mít negativní dopad |
| ✖✖ | Klíčové omezení | Velmi pravděpodobně bude mít negativní dopad |

09 října 2018

Report Univerzálních kompetencí Pan Sample Candidate
© 2018 SHL, s.r.l. nebo její příbuzná společnost. Všechna práva vyhrazena.

2 / 11

Cílová pravděpodobnost, že pana Candidate bude vykazovat silnou stránku v jednotlivých kompetencích je uvedena pomocí sloupcových grafů na pravé straně reportu.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|--|---|
| Nepravděpodobně, že se jedná o silnou stránku | Hnědá pravděpodobně, že se jedná o silnou stránku | Síředně pravděpodobně, že se jedná o silnou stránku | Cílově pravděpodobně, že se jedná o silnou stránku | Velmi pravděpodobně, že se jedná o silnou stránku |

SOUHRN POTENCIÁLU KOMPETENCÍ

Niže uvedená tabulka uvádí souhrn potenciální výkonnosti pana Candidate ve dvaceti kompetencích. Výsledkem kompetencí, které jsou pro danou roli nejdůležitější, a důležitých oblastí toho, jak pan Candidate prokázal svou výkonnost, se zvyšuje pravděpodobnost, že přinese pro danou roli nejlepší osobu.

Definice dvaceti kompetencí lze nalézt v závěru této zprávy. Doporučené pohovorné otázky pro každou z kompetencí jsou uvedeny v příloze Univerzálního Dotazníku Kompetencí ("Interview Guide"). Karty se profilovými kompetencemi pro přímou práci s jednotlivými oblastmi nebo důležitými kompetencemi jsou rovněž k dispozici. Vezměte prosím na vědomí, že Pokud je pohovorem a karty pro profilování kompetencí jsou k dispozici v omezeném počtu jazyků. Pro více informací kontaktujte svého zástupce SHL.

| Kompetence | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Důležitost pro úlohu (zaškrtněte) |
|--|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| Vedení a rozhodování | | | | | | |
| 1.1. Rozhodování a akceschopnost | | | | | | |
| 1.2. Vedení a dohled | | | | | | |
| Podpora a spolupráce | | | | | | |
| 2.1. Práce s týmy | | | | | | |
| 2.2. Dodržování principů a hodnot | | | | | | |
| Interakce a prezentace | | | | | | |
| 3.1. Vytváření vztahů a networking | | | | | | |
| 3.2. Přesvědčování a svolňování | | | | | | |
| 3.3. Prezentace a předávání informací | | | | | | |
| Analýza a interpretace | | | | | | |
| 4.1. Plánování a vyřizování | | | | | | |
| 4.2. Aplikace odborných znalostí a technologií | | | | | | |
| 4.3. Analýza | | | | | | |
| Vytváření a konceptualizace | | | | | | |
| 5.1. Vědomí se a výhled | | | | | | |
| 5.2. Vytváření a inovace | | | | | | |
| 5.3. Formální strategie a koncepty | | | | | | |
| Organizace a realizace | | | | | | |
| 6.1. Plánování a organizování | | | | | | |
| 6.2. Dodržování pravidel a státní občanských závazků | | | | | | |
| 6.3. Dodržování politiky a postupů | | | | | | |
| Připobavení a zvládnutí | | | | | | |
| 7.1. Přizpůsobení se a reakce na změny | | | | | | |
| 7.2. Odolnost vůči tlaku a nepohodám | | | | | | |
| Podnikavost a výkon | | | | | | |
| 8.1. Dodržování pracovních povinností a závazků | | | | | | |
| 8.2. Podnikavější a obchodní myšlení | | | | | | |

09 října 2018

Report Univerzálních kompetencí Pan Sample Candidate
© 2018 SHL, s.r.l. nebo její příbuzná společnost. Všechna práva vyhrazena.

4 / 11

PROFIL KOMPETENČNÍHO POTENCIÁLU

| 1. Vedení a rozhodování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.1 Rozhodování a akceschopnost | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Má vyvinuté názory a rozhodí myšlení podle potřeb situace. ✓ Klade si vlastní cíle a dosahuje očekávaných účelů. ✓ Má své vlastní cíle a plánuje je. ✓ Je proaktivní, že bude při rozhodování opatřit a vést pomoci. | | | | | |
| 1.2 Vedení a dohled | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je velmi proaktivní, že se při vedení skupiny rád nebojí čekat. ✓ Je vysoce odpovědný, že by v případě potřeby poskytl přímou podporu. ✓ Vnímá zřetelně se snaží pochopit, co ostatní myslí. ✓ Je velmi proaktivní, že by s těmi, kteří se snaží, pracoval na takových úrovních. | | | | | |
| 2. Podpora a spolupráce | | | | | |
| 2.1 Práce s lidmi | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je extrémně proaktivní, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Při svém rozhodování je připraven a rozhodí mu podle výsledků pomoc druhých, podobně, jako je tomu u většiny ostatních. ✓ Je velmi sociální, že má rád vliv na jeho spolupráci s kolegy. ✓ Je proaktivní, že v podstatě a sypemem bude velmi vstřícný. ✓ Vnímá zřetelně se snaží pochopit, co ostatní myslí. | | | | | |
| 2.2 Dodržování principů a hodnot | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je extrémně proaktivní, že bude dohodovat pravidla a předpis. ✓ Je velmi proaktivní, že je projev, že bude vyvíjet postupy, které budou mít význam. | | | | | |
| 3. Interakce a prezentace | | | | | |
| 3.1 Vytváření vztahů a networking | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. | | | | | |
| 3.2 Přesvědčování a odvaha | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. | | | | | |
| 3.3 Prezentace a předání informací | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi sociální, že bude rád trvat čas a lidi. | | | | | |

| 4. Analýza a interpretace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 4.1 Plánování vyhodnocení | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Má velmi kvalitní obsah pracovních informací. ✓ Je proaktivní, že bude předkládat celkem strukturované dokumenty. ✓ Je velmi proaktivní, že bude velmi efektivně abstrahovat koncepty a používat příklady. ✓ Má se při velmi zřetelně stručně a přehledně předkládat. | | | | | |
| 4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Technické informace může sdělovat stručně. ✓ Teorií a abstraktní koncepty může velmi efektivně aplikovat. ✓ Pracovní jazyk včetně odborných termínů používá s lehkostí a srozumitelností. | | | | | |
| 4.3 Analýza | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Má se na informace dívat kriticky a hledat v nich významné údaje. ✓ Je velmi proaktivní, že při vyhodnocení je schopen abstrahovat koncepty. ✓ Při analýze numerických informací se bude cítit pohodlně, jako vědecký pracovník. | | | | | |
| 5. Vytváření a konceptualizace | | | | | |
| 5.1 Vytváření a konceptualizace | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Při abstraktní úrovni informace může kriticky hodnotit potenciální význam. ✓ Má jasně definované cíle a abstraktní koncepty. ✓ Je proaktivní, že bude rád trvat čas a lidi. ✓ Je velmi proaktivní, že když se cítí nově, bude dohodovat koncepty příklady. | | | | | |
| 5.2 Vytváření a konceptualizace | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Má velmi dobré znalosti o možnostech řešení. ✓ Má velmi dobré znalosti o možnostech řešení. ✓ Má velmi dobré znalosti o možnostech řešení. | | | | | |
| 5.3 Formování strategií a konceptů | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Při řešení problémů může zvažovat různé možnosti. ✓ Je velmi proaktivní, že při řešení problémů je schopen abstrahovat koncepty a používat příklady. ✓ Má velmi dobré znalosti o možnostech řešení. | | | | | |

| 6. Organizace a realizace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 6.1 Plánování a organizace | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Při plánování uvádí strategické cíle. ✓ Při plánování uvádí detailní úroveň pozicování. ✓ Úspěšně, že je jeho plánování jasný a konkrétní. ✓ Má velmi dobré znalosti o možnostech řešení. | | | | | |
| 6.2 Rozhodování a realizace | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je velmi proaktivní, že se bude snažit prosadit, přehledně a transparentně. ✓ Úspěšně, že je jeho plánování jasný a konkrétní. ✓ Úspěšně, že je jeho plánování jasný a konkrétní. | | | | | |
| 6.3 Dodržování principů a postojů | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je velmi proaktivní, že bude dohodovat pravidla a předpis. ✓ Je velmi proaktivní, že bude dohodovat pravidla a předpis. ✓ Je velmi proaktivní, že bude dohodovat pravidla a předpis. | | | | | |
| 7. Přesvědčování a odvaha | | | | | |
| 7.1 Přesvědčování a odvaha | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Má velmi dobré znalosti o možnostech řešení. ✓ Je velmi proaktivní, že bude dohodovat pravidla a předpis. ✓ Je velmi proaktivní, že bude dohodovat pravidla a předpis. | | | | | |
| 7.2 Dodržování principů a postojů | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Úspěšně, že je jeho plánování jasný a konkrétní. ✓ Má velmi dobré znalosti o možnostech řešení. ✓ Má velmi dobré znalosti o možnostech řešení. | | | | | |
| 8. Podnikavost a výkonnost | | | | | |
| 8.1 Rozhodování a realizace | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je velmi proaktivní, že se bude snažit prosadit, přehledně a transparentně. ✓ Je velmi proaktivní, že se bude snažit prosadit, přehledně a transparentně. ✓ Je velmi proaktivní, že se bude snažit prosadit, přehledně a transparentně. | | | | | |
| 8.2 Přesvědčování a odvaha | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Je velmi proaktivní, že se bude snažit prosadit, přehledně a transparentně. ✓ Je velmi proaktivní, že se bude snažit prosadit, přehledně a transparentně. ✓ Je velmi proaktivní, že se bude snažit prosadit, přehledně a transparentně. | | | | | |

| DEFINICE KOMPETENCÍ |
|---|
| 1. Vedení a rozhodování |
| 1.1 Rozhodování a akceschopnost <p>Řeší si organizace na úrovni, přijímá a cíl. Řeší konkrétní a specifické problémy, které jsou důležité pro úspěch organizace, včetně možných rizik a dopadů těchto rozhodnutí.</p> |
| 1.2 Vedení a dohled <p>Ukazuje schopnost řídit a motivovat a zvládnout úkoly. Získává zpětnou vazbu od spolupracovníků, reaguje proaktivně na změny a výsledky. Motivuje ostatní k dosažení cílů.</p> |
| 2. Podpora a spolupráce |
| 2.1 Práce s lidmi <p>Má silnou a aktivní roli v budování vztahů s ostatními. Uplatňuje své znalosti a dovednosti v práci s lidmi a v řešení problémů.</p> |
| 2.2 Dodržování principů a hodnot <p>Projevuje se v jednání, má integritu, přehledně a transparentně komunikuje. Dodržuje etické zásady, respektuje práva ostatních a je schopen řídit a motivovat.</p> |
| 3. Interakce a prezentace |
| 3.1 Vytváření vztahů a networking <p>Projevuje schopnost řídit vztahy se zákazníky a kolegy, má dobré znalosti o potřebách a očekáváních ostatních. Je schopen řídit a motivovat ostatní a je schopen řídit a motivovat ostatní.</p> |
| 3.2 Přesvědčování a odvaha <p>Získává zpětnou vazbu a reaguje na ni. Přehledně a transparentně komunikuje. Dodržuje etické zásady, respektuje práva ostatních a je schopen řídit a motivovat ostatní.</p> |
| 3.3 Prezentace a předání informací <p>Projevuje schopnost řídit vztahy se zákazníky a kolegy, má dobré znalosti o potřebách a očekáváních ostatních. Je schopen řídit a motivovat ostatní a je schopen řídit a motivovat ostatní.</p> |
| 4. Analýza a interpretace |
| 4.1 Plánování vyhodnocení <p>Řeší konkrétní a specifické problémy, které jsou důležité pro úspěch organizace, včetně možných rizik a dopadů těchto rozhodnutí.</p> |
| 4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií <p>Projevuje schopnost řídit vztahy se zákazníky a kolegy, má dobré znalosti o potřebách a očekáváních ostatních. Je schopen řídit a motivovat ostatní a je schopen řídit a motivovat ostatní.</p> |
| 4.3 Analýza <p>Projevuje schopnost řídit vztahy se zákazníky a kolegy, má dobré znalosti o potřebách a očekáváních ostatních. Je schopen řídit a motivovat ostatní a je schopen řídit a motivovat ostatní.</p> |

| | |
|--|---|
| 5. Vytváření a konceptualizace | |
| 5.1 Učení se a výzkum | Učit se od svých dětí a vnést je do prostředí, kterýchž výhledy musí zohlednit učitelka, demokratizace kompetenční rámce pro učitele, rozvíjení, rozšiřování přístupu učitelů ke spolupráci (čl. 47. a 48. Ústavy) a realizování a vyhodnocení učebních osnov (čl. 49. Ústavy). |
| 5.2 Vytváření a inovace | Vytvářet nové metody, přístupy či postupy na základě svých inovativních poznatků, inovace přístupu učitelů ke spolupráci. |
| 5.3 Formulování strategií a koncepcí | Strategicky přemýšlet na úrovni učitel, organizace, vzdělávací a sociální strategie, koncepty, vnímat problémy a přetvářet je do konkrétních opatření, které v souvislosti s organizací práce a v souvislosti s organizací práce učitelů. |
| 6. Organizace a realizace | |
| 6.1 Plánování a organizování | Stanovit jasně definované cíle, plánovat činnost a programy a dohodávat je s ostatními, plánovat a organizovat práci, plánovat a organizovat práci učitelů, plánovat a organizovat práci učitelů. |
| 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání zákazníků | Zaměřovat se na řešení a poskytování služeb, které vyhovují potřebám na úrovni učitelů, organizací a učitelů, plánovat a organizovat práci učitelů, plánovat a organizovat práci učitelů. |
| 6.3 Dodržování pokynů a postupů | Opakovaně odvolávat při práci, opakování a aktualizace postupů, opakování a aktualizace postupů, opakování a aktualizace postupů. |
| 7. Přizpůsobování a zvládání | |
| 7.1 Přizpůsobování se a reakce na změny | Pracovník se musí být schopen přizpůsobit, musí se schopen přizpůsobit, musí se schopen přizpůsobit, musí se schopen přizpůsobit. |
| 7.2 Odnost vůči tlaku a nezdárům | Udržet si pozitivní přístup a práci, pracovat pod tlakem, pracovat pod tlakem, pracovat pod tlakem, pracovat pod tlakem. |
| 8. Podnikavost a výkonost | |
| 8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a zájmů | Pracovník a jeho osobní zájem a rozvíjení, rozvíjení práce a rozvíjení práce, rozvíjení práce a rozvíjení práce, rozvíjení práce a rozvíjení práce. |
| 8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení | Snadná komunikace a snadná práce, jednoduchá komunikace a snadná práce, jednoduchá komunikace a snadná práce, jednoduchá komunikace a snadná práce. |

TESTY SCHOPNOSTÍ A KOMPETENCÍ

Vztah mezi Univerzálními kompetencemi (UCF) a testy schopností je uveden v následující tabulce.

U některých kompetencí může být relevantních několik testů schopností. To však neznamená, že je nutná všechny tyto testy schopností absolvovat. Výsledky zjištěné by měly být podpořeny podrobením pracovních požadavků (konkrétně dalších posudků) se v případě potřeby porovná s odbornou veřejností, odborníci kompetenční jsou sportovní, pouze pokud byl použit dotazník OQ nebo dotazník OQ3 a jedním nebo dvěma výkonostními testy.

| Kompetence | Dotazník / Dotazník / Dotazník | Dotazník / Dotazník / Dotazník | Výkonostní |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|------------|
| 1.1 Rozhodování a akceschopnost | | | |
| 1.2 Vedení a dohled | | | |
| 2.1 Práce s lidmi | | | |
| 2.2 Dodržování principů a hodnot | | | |
| 3.1 Vytváření vztahů a networking | | | |
| 3.2 Přesvědčování a ovlivňování | | | |
| 3.3 Prezentace a předávání informací | | | |
| 4.1 Písemné vyjadřování | | | |
| 4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií | | | |
| 4.3 Analýza | | | |
| 5.1 Učení se a výzkum | | | |
| 5.2 Vytváření a inovace | | | |
| 5.3 Formulování strategií a koncepcí | | | |
| 6.1 Plánování a organizování | | | |
| 6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání zákazníků | | | |
| 6.3 Dodržování pokynů a postupů | | | |
| 7.1 Přizpůsobování se a reakce na změny | | | |
| 7.2 Odnost vůči tlaku a nezdárům | | | |
| 8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a zájmů | | | |
| 8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení | | | |

Klíč:

✓ Pro tuto kompetenci má smysl využívat výkonnostní testy.
 (Šedá políčka): Pro tuto kompetenci nejsou relevantní žádné testy schopností

METODOLOGIE HODNOCENÍ

Tento profil vychází z následujících zdrojů informací pro kandidáta: Pan Sample Candidate

| Dotazník / Test schopností | Skupinová skupina |
|---|--|
| OQ300 (UK English v. 03a) (test) | 200320 UK English Public, Faktor 2012 (UK) |
| Graduate/University Verbal Reasoning BUS | General Population 2006 |
| Graduate/University Numerical Reasoning BUS | General Population 2006 |
| Graduate/University Inductive Reasoning BUS | General Population 2007 |

DETAILNÍ OSOBNÍ INFORMACE

| | |
|---------------------|---|
| Jméno | Pan Sample Candidate |
| Údaje o kandidátovi | RPS-1, RPS-2, RPS-3, RPS-4, RPS-5, RPS-6, RPS-7, RPS-8, RPS-9, RPS-10, RPS-11, RPS-12, RPS-13, RPS-14, RPS-15, RPS-16, RPS-17, RPS-18, RPS-19, RPS-20, RPS-21, RPS-22, RPS-23, RPS-24, RPS-25, RPS-26, RPS-27, RPS-28, RPS-29, RPS-30, RPS-31, RPS-32, RPS-33, RPS-34, RPS-35, RPS-36, RPS-37, RPS-38, RPS-39, RPS-40, RPS-41, RPS-42, RPS-43, RPS-44, RPS-45, RPS-46, RPS-47, RPS-48, RPS-49, RPS-50, RPS-51, RPS-52, RPS-53, RPS-54, RPS-55, RPS-56, RPS-57, RPS-58, RPS-59, RPS-60, RPS-61, RPS-62, RPS-63, RPS-64, RPS-65, RPS-66, RPS-67, RPS-68, RPS-69, RPS-70, RPS-71, RPS-72, RPS-73, RPS-74, RPS-75, RPS-76, RPS-77, RPS-78, RPS-79, RPS-80, RPS-81, RPS-82, RPS-83, RPS-84, RPS-85, RPS-86, RPS-87, RPS-88, RPS-89, RPS-90, RPS-91, RPS-92, RPS-93, RPS-94, RPS-95, RPS-96, RPS-97, RPS-98, RPS-99, RPS-100, RPS-101, RPS-102, RPS-103, RPS-104, RPS-105, RPS-106, RPS-107, RPS-108, RPS-109, RPS-110, RPS-111, RPS-112, RPS-113, RPS-114, RPS-115, RPS-116, RPS-117, RPS-118, RPS-119, RPS-120, RPS-121, RPS-122, RPS-123, RPS-124, RPS-125, RPS-126, RPS-127, RPS-128, RPS-129, RPS-130, RPS-131, RPS-132, RPS-133, RPS-134, RPS-135, RPS-136, RPS-137, RPS-138, RPS-139, RPS-140, RPS-141, RPS-142, RPS-143, RPS-144, RPS-145, RPS-146, RPS-147, RPS-148, RPS-149, RPS-150, RPS-151, RPS-152, RPS-153, RPS-154, RPS-155, RPS-156, RPS-157, RPS-158, RPS-159, RPS-160, RPS-161, RPS-162, RPS-163, RPS-164, RPS-165, RPS-166, RPS-167, RPS-168, RPS-169, RPS-170, RPS-171, RPS-172, RPS-173, RPS-174, RPS-175, RPS-176, RPS-177, RPS-178, RPS-179, RPS-180, RPS-181, RPS-182, RPS-183, RPS-184, RPS-185, RPS-186, RPS-187, RPS-188, RPS-189, RPS-190, RPS-191, RPS-192, RPS-193, RPS-194, RPS-195, RPS-196, RPS-197, RPS-198, RPS-199, RPS-200, RPS-201, RPS-202, RPS-203, RPS-204, RPS-205, RPS-206, RPS-207, RPS-208, RPS-209, RPS-210, RPS-211, RPS-212, RPS-213, RPS-214, RPS-215, RPS-216, RPS-217, RPS-218, RPS-219, RPS-220, RPS-221, RPS-222, RPS-223, RPS-224, RPS-225, RPS-226, RPS-227, RPS-228, RPS-229, RPS-230, RPS-231, RPS-232, RPS-233, RPS-234, RPS-235, RPS-236, RPS-237, RPS-238, RPS-239, RPS-240, RPS-241, RPS-242, RPS-243, RPS-244, RPS-245, RPS-246, RPS-247, RPS-248, RPS-249, RPS-250, RPS-251, RPS-252, RPS-253, RPS-254, RPS-255, RPS-256, RPS-257, RPS-258, RPS-259, RPS-260, RPS-261, RPS-262, RPS-263, RPS-264, RPS-265, RPS-266, RPS-267, RPS-268, RPS-269, RPS-270, RPS-271, RPS-272, RPS-273, RPS-274, RPS-275, RPS-276, RPS-277, RPS-278, RPS-279, RPS-280, RPS-281, RPS-282, RPS-283, RPS-284, RPS-285, RPS-286, RPS-287, RPS-288, RPS-289, RPS-290, RPS-291, RPS-292, RPS-293, RPS-294, RPS-295, RPS-296, RPS-297, RPS-298, RPS-299, RPS-300, RPS-301, RPS-302, RPS-303, RPS-304, RPS-305, RPS-306, RPS-307, RPS-308, RPS-309, RPS-310, RPS-311, RPS-312, RPS-313, RPS-314, RPS-315, RPS-316, RPS-317, RPS-318, RPS-319, RPS-320, RPS-321, RPS-322, RPS-323, RPS-324, RPS-325, RPS-326, RPS-327, RPS-328, RPS-329, RPS-330, RPS-331, RPS-332, RPS-333, RPS-334, RPS-335, RPS-336, RPS-337, RPS-338, RPS-339, RPS-340, RPS-341, RPS-342, RPS-343, RPS-344, RPS-345, RPS-346, RPS-347, RPS-348, RPS-349, RPS-350, RPS-351, RPS-352, RPS-353, RPS-354, RPS-355, RPS-356, RPS-357, RPS-358, RPS-359, RPS-360, RPS-361, RPS-362, RPS-363, RPS-364, RPS-365, RPS-366, RPS-367, RPS-368, RPS-369, RPS-370, RPS-371, RPS-372, RPS-373, RPS-374, RPS-375, RPS-376, RPS-377, RPS-378, RPS-379, RPS-380, RPS-381, RPS-382, RPS-383, RPS-384, RPS-385, RPS-386, RPS-387, RPS-388, RPS-389, RPS-390, RPS-391, RPS-392, RPS-393, RPS-394, RPS-395, RPS-396, RPS-397, RPS-398, RPS-399, RPS-400, RPS-401, RPS-402, RPS-403, RPS-404, RPS-405, RPS-406, RPS-407, RPS-408, RPS-409, RPS-410, RPS-411, RPS-412, RPS-413, RPS-414, RPS-415, RPS-416, RPS-417, RPS-418, RPS-419, RPS-420, RPS-421, RPS-422, RPS-423, RPS-424, RPS-425, RPS-426, RPS-427, RPS-428, RPS-429, RPS-430, RPS-431, RPS-432, RPS-433, RPS-434, RPS-435, RPS-436, RPS-437, RPS-438, RPS-439, RPS-440, RPS-441, RPS-442, RPS-443, RPS-444, RPS-445, RPS-446, RPS-447, RPS-448, RPS-449, RPS-450, RPS-451, RPS-452, RPS-453, RPS-454, RPS-455, RPS-456, RPS-457, RPS-458, RPS-459, RPS-460, RPS-461, RPS-462, RPS-463, RPS-464, RPS-465, RPS-466, RPS-467, RPS-468, RPS-469, RPS-470, RPS-471, RPS-472, RPS-473, RPS-474, RPS-475, RPS-476, RPS-477, RPS-478, RPS-479, RPS-480, RPS-481, RPS-482, RPS-483, RPS-484, RPS-485, RPS-486, RPS-487, RPS-488, RPS-489, RPS-490, RPS-491, RPS-492, RPS-493, RPS-494, RPS-495, RPS-496, RPS-497, RPS-498, RPS-499, RPS-500, RPS-501, RPS-502, RPS-503, RPS-504, RPS-505, RPS-506, RPS-507, RPS-508, RPS-509, RPS-510, RPS-511, RPS-512, RPS-513, RPS-514, RPS-515, RPS-516, RPS-517, RPS-518, RPS-519, RPS-520, RPS-521, RPS-522, RPS-523, RPS-524, RPS-525, RPS-526, RPS-527, RPS-528, RPS-529, RPS-530, RPS-531, RPS-532, RPS-533, RPS-534, RPS-535, RPS-536, RPS-537, RPS-538, RPS-539, RPS-540, RPS-541, RPS-542, RPS-543, RPS-544, RPS-545, RPS-546, RPS-547, RPS-548, RPS-549, RPS-550, RPS-551, RPS-552, RPS-553, RPS-554, RPS-555, RPS-556, RPS-557, RPS-558, RPS-559, RPS-560, RPS-561, RPS-562, RPS-563, RPS-564, RPS-565, RPS-566, RPS-567, RPS-568, RPS-569, RPS-570, RPS-571, RPS-572, RPS-573, RPS-574, RPS-575, RPS-576, RPS-577, RPS-578, RPS-579, RPS-580, RPS-581, RPS-582, RPS-583, RPS-584, RPS-585, RPS-586, RPS-587, RPS-588, RPS-589, RPS-590, RPS-591, RPS-592, RPS-593, RPS-594, RPS-595, RPS-596, RPS-597, RPS-598, RPS-599, RPS-600, RPS-601, RPS-602, RPS-603, RPS-604, RPS-605, RPS-606, RPS-607, RPS-608, RPS-609, RPS-610, RPS-611, RPS-612, RPS-613, RPS-614, RPS-615, RPS-616, RPS-617, RPS-618, RPS-619, RPS-620, RPS-621, RPS-622, RPS-623, RPS-624, RPS-625, RPS-626, RPS-627, RPS-628, RPS-629, RPS-630, RPS-631, RPS-632, RPS-633, RPS-634, RPS-635, RPS-636, RPS-637, RPS-638, RPS-639, RPS-640, RPS-641, RPS-642, RPS-643, RPS-644, RPS-645, RPS-646, RPS-647, RPS-648, RPS-649, RPS-650, RPS-651, RPS-652, RPS-653, RPS-654, RPS-655, RPS-656, RPS-657, RPS-658, RPS-659, RPS-660, RPS-661, RPS-662, RPS-663, RPS-664, RPS-665, RPS-666, RPS-667, RPS-668, RPS-669, RPS-670, RPS-671, RPS-672, RPS-673, RPS-674, RPS-675, RPS-676, RPS-677, RPS-678, RPS-679, RPS-680, RPS-681, RPS-682, RPS-683, RPS-684, RPS-685, RPS-686, RPS-687, RPS-688, RPS-689, RPS-690, RPS-691, RPS-692, RPS-693, RPS-694, RPS-695, RPS-696, RPS-697, RPS-698, RPS-699, RPS-700, RPS-701, RPS-702, RPS-703, RPS-704, RPS-705, RPS-706, RPS-707, RPS-708, RPS-709, RPS-710, RPS-711, RPS-712, RPS-713, RPS-714, RPS-715, RPS-716, RPS-717, RPS-718, RPS-719, RPS-720, RPS-721, RPS-722, RPS-723, RPS-724, RPS-725, RPS-726, RPS-727, RPS-728, RPS-729, RPS-730, RPS-731, RPS-732, RPS-733, RPS-734, RPS-735, RPS-736, RPS-737, RPS-738, RPS-739, RPS-740, RPS-741, RPS-742, RPS-743, RPS-744, RPS-745, RPS-746, RPS-747, RPS-748, RPS-749, RPS-750, RPS-751, RPS-752, RPS-753, RPS-754, RPS-755, RPS-756, RPS-757, RPS-758, RPS-759, RPS-760, RPS-761, RPS-762, RPS-763, RPS-764, RPS-765, RPS-766, RPS-767, RPS-768, RPS-769, RPS-770, RPS-771, RPS-772, RPS-773, RPS-774, RPS-775, RPS-776, RPS-777, RPS-778, RPS-779, RPS-780, RPS-781, RPS-782, RPS-783, RPS-784, RPS-785, RPS-786, RPS-787, RPS-788, RPS-789, RPS-790, RPS-791, RPS-792, RPS-793, RPS-794, RPS-795, RPS-796, RPS-797, RPS-798, RPS-799, RPS-800, RPS-801, RPS-802, RPS-803, RPS-804, RPS-805, RPS-806, RPS-807, RPS-808, RPS-809, RPS-810, RPS-811, RPS-812, RPS-813, RPS-814, RPS-815, RPS-816, RPS-817, RPS-818, RPS-819, RPS-820, RPS-821, RPS-822, RPS-823, RPS-824, RPS-825, RPS-826, RPS-827, RPS-828, RPS-829, RPS-830, RPS-831, RPS-832, RPS-833, RPS-834, RPS-835, RPS-836, RPS-837, RPS-838, RPS-839, RPS-840, RPS-841, RPS-842, RPS-843, RPS-844, RPS-845, RPS-846, RPS-847, RPS-848, RPS-849, RPS-850, RPS-851, RPS-852, RPS-853, RPS-854, RPS-855, RPS-856, RPS-857, RPS-858, RPS-859, RPS-860, RPS-861, RPS-862, RPS-863, RPS-864, RPS-865, RPS-866, RPS-867, RPS-868, RPS-869, RPS-870, RPS-871, RPS-872, RPS-873, RPS-874, RPS-875, RPS-876, RPS-877, RPS-878, RPS-879, RPS-880, RPS-881, RPS-882, RPS-883, RPS-884, RPS-885, RPS-886, RPS-887, RPS-888, RPS-889, RPS-890, RPS-891, RPS-892, RPS-893, RPS-894, RPS-895, RPS-896, RPS-897, RPS-898, RPS-899, RPS-900, RPS-901, RPS-902, RPS-903, RPS-904, RPS-905, RPS-906, RPS-907, RPS-908, RPS-909, RPS-910, RPS-911, RPS-912, RPS-913, RPS-914, RPS-915, RPS-916, RPS-917, RPS-918, RPS-919, RPS-920, RPS-921, RPS-922, RPS-923, RPS-924, RPS-925, RPS-926, RPS-927, RPS-928, RPS-929, RPS-930, RPS-931, RPS-932, RPS-933, RPS-934, RPS-935, RPS-936, RPS-937, RPS-938, RPS-939, RPS-940, RPS-941, RPS-942, RPS-943, RPS-944, RPS-945, RPS-946, RPS-947, RPS-948, RPS-949, RPS-950, RPS-951, RPS-952, RPS-953, RPS-954, RPS-955, RPS-956, RPS-957, RPS-958, RPS-959, RPS-960, RPS-961, RPS-962, RPS-963, RPS-964, RPS-965, RPS-966, RPS-967, RPS-968, RPS-969, RPS-970, RPS-971, RPS-972, RPS-973, RPS-974, RPS-975, RPS-976, RPS-977, RPS-978, RPS-979, RPS-980, RPS-981, RPS-982, RPS-983, RPS-984, RPS-985, RPS-986, RPS-987, RPS-988, RPS-989, RPS-990, RPS-991, RPS-992, RPS-993, RPS-994, RPS-995, RPS-996, RPS-997, RPS-998, RPS-999, RPS-1000, RPS-1001, RPS-1002, RPS-1003, RPS-1004, RPS-1005, RPS-1006, RPS-1007, RPS-1008, RPS-1009, RPS-1010, RPS-1011, RPS-1012, RPS-1013, RPS-1014, RPS-1015, RPS-1016, RPS-1017, RPS-1018, RPS-1019, RPS-1020, RPS-1021, RPS-1022, RPS-1023, RPS-1024, RPS-1025, RPS-1026, RPS-1027, RPS-1028, RPS-1029, RPS-1030, RPS-1031, RPS-1032, RPS-1033, RPS-1034, RPS-1035, RPS-1036, RPS-1037, RPS-1038, RPS-1039, RPS-1040, RPS-1041, RPS-1042, RPS-1043, RPS-1044, RPS-1045, RPS-1046, RPS-1047, RPS-1048, RPS-1049, RPS-1050, RPS-1051, RPS-1052, RPS-1053, RPS-1054, RPS-1055, RPS-1056, RPS-1057, RPS-1058, RPS-1059, RPS-1060, RPS-1061, RPS-1062, RPS-1063, RPS-1064, RPS-1065, RPS-1066, RPS-1067, RPS-1068, RPS-1069, RPS-1070, RPS-1071, RPS-1072, RPS-1073, RPS-1074, RPS-1075, RPS-1076, RPS-1077, RPS-1078, RPS-1079, RPS-1080, RPS-1081, RPS-1082, RPS-1083, RPS-1084, RPS-1085, RPS-1086, RPS-1087, RPS-1088, RPS-1089, RPS-1090, RPS-1091, RPS-1092, RPS-1093, RPS-1094, RPS-1095, RPS-1096, RPS-1097, RPS-1098, RPS-1099, RPS-1100, RPS-1101, RPS-1102, RPS-1103, RPS-1104, RPS-1105, RPS-1106, RPS-1107, RPS-1108, RPS-1109, RPS-1110, RPS-1111, RPS-1112, RPS-1113, RPS-1114, RPS-1115, RPS-1116, RPS-1117, RPS-1118, RPS-1119, RPS-1120, RPS-1121, RPS-1122, RPS-1123, RPS-1124, RPS-1125, RPS-1126, RPS-1127, RPS-1128, RPS-1129, RPS-1130, RPS-1131, RPS-1132, RPS-1133, RPS-1134, RPS-1135, RPS-1136, RPS-1137, RPS-1138, RPS-1139, RPS-1140, RPS-1141, RPS-1142, RPS-1143, RPS-1144, RPS-1145, RPS-1146, RPS-1147, RPS-1148, RPS-1149, RPS-1150, RPS-1151, RPS-1152, RPS-1153, RPS-1154, RPS-1155, RPS-1156, RPS-1157, RPS-1158, RPS-1159, RPS-1160, RPS-1161, RPS-1162, RPS-1163, RPS-1164, RPS-1165, RPS-1166, RPS-1167, RPS-1168, RPS-1169, RPS-1170, RPS-1171, RPS-1172, RPS-1173, RPS-1174, RPS-1175, RPS-1176, RPS-1177, RPS-1178, RPS-1179, RPS-1180, RPS-1181, RPS-1182, RPS-1183, RPS-1184, RPS-1185, RPS-1186, RPS-1187, RPS-1188, RPS-1189, RPS-1190, RPS-1191, RPS-1192, RPS-1193, RPS-1194, RPS-1195, RPS-1196, RPS-1197, RPS-1198, RPS-1199, RPS-1200, RPS-1201, RPS-1202, RPS-1203, RPS-1204, RPS-1205, RPS-1206, RPS-1207, RPS-1208, RPS-1209, RPS-1210, RPS-1211, RPS-1212, RPS-1213, RPS-1214, RPS-1215, RPS-1216, RPS-1217, RPS-1218, RPS-1219, RPS-1220, RPS-1221, RPS-1222, RPS-1223, RPS-1224, RPS-1225, RPS-1226, RPS-1227, RPS-1228, RPS-1229, RPS-1230, RPS-1231, RPS-1232, RPS-1233, RPS-1234, RPS-1235, RPS-1236, RPS-1237, RPS-1238, RPS-1239, RPS-1240, RPS-1241, RPS-1242, RPS-1243, RPS-1244, RPS-1245, RPS-1246, RPS-1247, RPS-1248, RPS-1249, RPS-1250, RPS-1251, RPS-1252, RPS-1253, RPS-1254, RPS-1255, RPS-1256, RPS-1257, RPS-1258, RPS-1259, RPS-1260, RPS-1261, RPS-1262, RPS-1263, RPS-1264, RPS-1265, RPS-1266, RPS-1267, RPS-1268, RPS-1269, RPS-1270, RPS-1271, RPS-1272, RPS-1273, RPS-1274, RPS-1275, RPS-1276, RPS-1277, RPS-1278, RPS-1279, RPS-1280, RPS-1281, RPS-1282, RPS-1283, RPS-1284, RPS-1285, RPS-1286, RPS-1287, RPS-1288, RPS-1289, RPS-1290, RPS-1291, RPS-1292, RPS-1293, RPS-1294, RPS-1295, RPS-1296, RPS-1297, RPS-1298, RPS-1299, RPS-1300, RPS-1301, RPS-1302, RPS-1303, RPS-1304, RPS-1305, RPS-1306, RPS-1307, RPS-1308, RPS-1309, RPS-1310, RPS-1311, RPS-1312, RPS- |