

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Záznam s brainstormingu managementu společnosti

V čem potřebuje naše leadery rozvíjet?

- přijímat, dávat ZV **MS leader 1**
- trrdy sám na sebe
- Rovnocenná komunikace vs. podřízení, tým - //
- Profesionální image vs. leader
- týmový hráč
- vytvářet vztahy, důvěru
- kápozník za cel - //
- skákat z kluznosti s týmem - /
- PŘIROZENÁ AUTORITA
- lidský přístup - //
- TRENDY NA TRHU
- ZNÁT KONKURENCI
- VĚDEĽAVAT SE
- NEBĚT DINOSAURUS
- AMBASADOR → podporovat
- KRIZOVĚ OBLASTI → IDENTIFIKACE - SP. příležit. ke dloz
- INTERVU TRĚNNK
- LEADERY → rozvíjet jejich sebevědomí
- KOMUNIKACE ↓↑

- Umět vést lidi, PRIORITY ZACE **MS leader 2**
- Odborná úroveň → systémy pro leadery
- PŘEVZÍT zodpovědnost
- Spoleh - INSPIRACE Z VENCI
- Spouštěče - MENTORING, KOČING
- proaktivita - NEDEĽAT KOMPROMISY
- VZOR, ZNALOST, LIDSKOST
- INOVACE
- HLEDAT ŘEŠENÍ
- TAH NA BRANKU
- OPEN MIND
- ORIENTACE ↘ (priority pro tým)
- DISKUSE OTEVĚŘENÁ
- DOBRÝ BRAND = PROFÍCI
- PLÁNY, DOSTUPNOST INFORMACÍ
- TLAK FIRMY
- ANGAŽOVANOST, BUĽ PŘIROZENĚM VÝPĚM

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 složitého 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 rozdělil 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 měnící se okolnosti; 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 prac 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 styl různým lidem nebo situacím; projevuje zájem o nové zážitky.
	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.
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 přečtete 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 usmírjuje 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 obhajuje 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 plynně; 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 složitého 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 znalosti (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

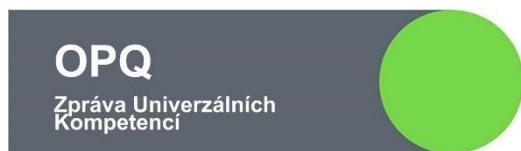
7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdarům	Udrží si v práci pozitivní přístup; pracuje produktivně pod tlakem; v obtížných situacích udržuje emoce pod kontrolou; zvládá kritiku a učí se z ní; vyvažuje požadavky pracovního a osobního života.					
Poznámky						
Zakroužkuj odpovídající úroveň	0	1	2	3	4	5
8.1 Dosahování 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 4: Kompetenční model 2024- vyplněný

Jméno, Název pozice: VZOR							
FAKTOR	KOMPETENCE	DEFINICE KOMPETENCE	Sales/CRS/Telesales/Event Teamleader	sebehodnocení	hodnocení manažera	celkové hodnocení	
1. Vedení a nastavení	1.1 Řídicí kompetence a skvělost	Průběh odpovědnost za tým, propojení s šéfy, přehled situace, je schopen vést a sám rozhoduje o svých krocích, iniciuje a vyvolává změny a osvědčí se při provedení rozhodnutí, i když může jít o složité volby a body musí dovést do cíle.	4	4	4	4	0
	1.2 Vedení a dohled	Ukazuje ostatním jasný směr, motivuje a dává ostatním prostor ve samostatném rozhodnutí a přebírá vlastní odpovědnost, získává kvalitní zaměstnance, poskytuje zaměstnancům možnosti rozvoje a kvalitní, nastavené pracovní podmínky.	4	3	4	4	0
2. Práce s lidmi	2.1 Práce s lidmi	Respektuje názory a přání ostatních (světí týmu), je empatický, neobviňuje, podporuje a stáří se o ostatní, ostatním dává a sdílí s nimi informace a zkušenosti, buduje týmovou duchu a umí vyřešit konflikty, přispívá ke vzájemnému rozvoji a dobru do něj spadá.	5	3	3	3	-2
	2.2 Dodržování pravidel a hodnot	Dodržuje etické zásady a hodnoty, prokazuje morální integritu, promlouvá a sdílí své názory, je schopen řídit tým, podporuje odpovědnost organizace i jednotlivců ve vztahu k širšímu prostředí a místní společnosti.	5	4	5	5	0
3. Interakce a prezentace	3.1 Vytváření vztahů a networking	Osobně iniciuje dobré vztahy se zákazníky a kolegy, má dobré vztahy s lidmi na všech úrovních, buduje vztahy a sdílí s nimi své zkušenosti, přivádí kvalitní kontakty, čísla, kontaktní údaje a vztahy.	5	3	3	3	-2
	3.2 Přesvědčování a sebepřesvědčení	Jasný směr a cíle, od ostatních získává přehled/známosti a vyznívá, efektivně využívá jednotlivé postupy k tomu, aby ostatní byli přesvědčeni/inspirováni, podporuje ostatní i odlišně, má silný smysl pro ostatní, stará se o to, jak působit na ostatní.	4	3	4	4	0
	3.3 Prezentování a předávání informací	Mluví jasně, jasně vysvětluje názory, informace a klíčové body svých argumentů, prezentuje a hodnotí na veřejnosti, předává informace a zkušenosti, rychle reaguje na potřeby posluchačů a na jejich reakce a zpětnou vazbu, působí důvěryhodně.	3	3	4	4	1
4. Inovace a rozvoje	4.1 Plánování a organizování	Přehled přehledně, plně jasně, strukturovaně a správně, vyhledá ve svých zkušenostech nebo zkušenostech ostatních, plně dává strukturovaným a logickým způsobem, strukturuje informace a uspokojuje potřebu a porozumění publiku.	4	2	3	3	-1
	4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií	Přehledně odborně a prakticky technické znalosti, využívá technologií k dosažení pracovních cílů, nové pracovní zkušenosti a odborné znalosti (inovativně a prakticky) přeloží do konkrétních pracovních rozvoje, má vlastní odborníka a funkce v rámci společnosti.	4	5	5	5	1
	4.3 Inovace	Analýza vlastní práce a identifikace oblastí zlepšení, informací, aby je vstoupil na špičku, a hledá nové nové vztahy, hledá další informace nebo hledá pochopení problému, rozhoduje se racionálně na základě dostupných informací a analýz, rozumí tomu, jak jedna věc může být součástí řešení mnoha problémů.	4	3	4	4	0
5. Vytváření a konceptualizace	5.1 Účel a výstup	Věnuje pozornost a úsilí nové úkoly a přemýšlí o nové informaci, okamžitě chape nové předložené informace, shromažďuje obecné informace, které mu pomohou při rozhodování, podporuje organizační přístup k účelu (tj. ušl se a úspěšně a neúspěšně) a výsledky zpětnou vazbu od kolegy a zákazníků.	4	3	4	4	0
	5.2 Vytváření a inovace	Přehledně a inovativně, přehledně a inovativně, vyhledá inovativní produkty nebo služby, nabízí novou variant řešení a dalšího problému.	3	5	5	5	2
	5.3 Formulování strategií a konceptů	Poradí strategicky na řešení cílů organizace, využívá nové strategie, identifikuje a vyvíjí postupy a přehledně více budování potenciálu organizace, bere v úvahu široké spektrum otázek, které se týkají firmy.	3	4	4	4	1
6. Organizace a realizace	6.1 Plánování a organizování	Nastavuje jasně definované cíle, ukládá úkoly a priority v dostatečném předstihu a bere v úvahu možné problémy a situace, identifikuje a organizuje zdroje, potřebné k plnění úkolů, efektivně řídí čas, kontroluje výkon ve vztahu k termínům a plnění cílů.	4	3	4	3	-1
	6.2 Decidování a jednání a plnění úkolů	Zaměřuje se na potřebu a spokojenost zákazníků, klade vysoké požadavky na kvalitu, monitoruje a sdílí kvalitu a produktivitu, pracuje systematicky, metodicky a systematicky způsobem, trvá na dosažení cílů.	5	3	4	4	-1
	6.3 Dodržování pravidel a postupů	Někdy dodržuje pravidla od ostatních, ani by tyto pravidla nepochyboval autoritu, dodržuje postupy a pravidla, dří se plně, do práce na ušlechilý chodí přehled, prokazuje odbornost organizace, jedná v souladu s pravidly a bezpečnostními postupy organizace a širšího prostředí.	5	4	5	5	0
7. Přizpůsobení a zvládnutí	7.1 Přizpůsobení se a reakce na změny	Přizpůsobuje se měnícím se podmínkám, zvládá neobvyklé situace, přehledně nové myšlenky a změny, přizpůsobuje interpersonální styky s lidmi nebo situacemi, projevuje zájem a nové vztahy.	4	3	4	4	0
	7.2 Odolnost vůči tlaku a rozhodnutí	Odolný je v práci pod tlakem, pracuje produktivně pod tlakem, v složitých situacích udržuje směr pod tlakem, zvládá krizové a ušlechtilé, vyvoluje požadavky pracovního a osobního života.	4	2	4	3	-1
8. Podnikání a výzkum	8.1 Decidování a jednání a plnění úkolů a zvládnutí	Přehledně a inovativně, v souladu s cíli, v souladu s cíli, pokud je to nutné, soustřeďuje se o postupy a postupy v oblasti odpovědnosti a výkonu, identifikuje vlastní rozvojové postupy a využívá rozvojové a vzdělávací příležitosti.	4	4	4	4	0
	8.2 Podnikání a obchodní myšlení	Shledává konkurenci a trendy na trhu, identifikuje obchodní příležitosti organizace, udržuje potřebnou a vývoj v oblasti organizační struktury a postupy, prokazuje finanční povědomí, komunikuje náklady a vztahy v obchodních záležitostech, vztahy a příjmy.	3	4	4	4	1
9. Nové věci	9.1 Odbornost	Podle své znalosti a zkušeností dává postupy příslušným vědomím a postupu - definuje	XXX				
		Běžně používané systémy v MS (MS Office, Wind, CRM, Outlook, PowerBI)	3	4	4	4	1
		Angličtina (min. B2)	2	3	4	4	2
		Obchodní work-flow a procesy týkající se Tvého týmu, commercial guidelines, hlavní firemní směrnice, používaná firemní smluvní dokumentace	5	4	4	4	-1
		Přehled obchodního a pracovního práva (práce s obchodní smlouvou, základní B2B principy NOZ 2014, elementární znalost zákoníku práce a GDPR)	3	4	4	4	1
		Úplné základy statistiky a matematické analýzy (vážený aritmetický průměr, medián, normální rozdělení, přírůstek vs. marže apod.)	3	4	4	4	1

Příloha 5: Vzor výstupní zprávy SHL OPQ



Jméno
Pan Sample Candidate

Datum
09 října 2018

SHL.com

Celková 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
Nepravděpodobné, 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

09 října 2018 Report Univerzálních kompetencí Pan Sample Candidate © 2018 SHL a/nebo její přidružené společnosti. Všechna práva vyhrazena.

3 / 11

ÚVOD

Zpráva je určena pro manažery a personalisty. Shrnuje, jak styl pana Candidate nebo jeho typické způsoby 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 upřednostňovaného přístupu k práci pana Candidate.

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

Tato zpráva má platnost 18-24 měsíců a měla by být považována za důvěrnou. Pokud nastanou zásadní změny v životě nebo práci pana Candidate, měli by OPQ vyplnit znovu.

Pokud budete při výkladu této zprávy potřebovat podporu, prosím kontaktujte ve své organizaci osobu, která získala v používání OPQ plný 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, křížky a kroužky 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
●	Střední 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 a/nebo její přidružené společnosti. Všechna práva vyhrazena.

2 / 11

SOUHRN POTENCIÁLU KOMPETENCÍ

Níže uvedená tabulka uvádí souhrn potenciální výkonnosti pana Candidate ve dvaceti kompetencích. Výběrem kompetencí, které jsou pro danou roli nejdůležitější, a zkoumáním důkazů toho, jak pan Candidate prokázal svou výkonnost, se zvyšuje pravděpodobnost, že přijmete pro danou práci nejlepší osobu.

Definice dvaceti kompetencí lze nalézt v závěru této zprávy. Doporučené pohovorové otázky pro každou z kompetencí jsou uvedeny v příloze: Universal Competency Framework™ Interview Guide. Karty na profilování kompetencí pro pomoc při určování základních nebo žádoucích kompetencí jsou rovněž k dispozici. Vezměte prosím na vědomí, že Příložce 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 úspěch? (zaškrtněte)
Vedení a Rozhodování						
1.1 Rozhodování a akceschopnost						
1.2 Vedení a dohled						
Podpora a spolupráce						
2.1 Práce s lidmi						
2.2 Dodržování principů a hodnot SM						
Interakce a prezentace						
3.1 Vytváření vztahů a networking						
3.2 Přesvědčování a ovlivňování						
3.3 Prezentace a předávání informací SM						
Analýza a interpretace						
4.1 Písemné vyjadřování SM						
4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií SM						
4.3 Analýza SM						
Vytváření a konceptualizace						
5.1 Učení se a výzkum SM						
5.2 Vytváření a inovace SM						
5.3 Formulování strategií a koncepcí SM						
Organizace a realizace						
6.1 Plánování a organizování						
6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání zákazníků						
6.3 Dodržování pokynů a postupů SM						
Přizpůsobování a zvládání						
7.1 Přizpůsobování se a reakce na změnu						
7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdarům						
Podnikavost a výkonnost						
8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a záměrů						
8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení SM						

09 října 2018

Report Univerzálních kompetencí Pan Sample Candidate © 2018 SHL a/nebo její přidružené společnosti. Všechna práva vyhrazena.

4 / 11

PROFIL KOMPETENČNÍHO POTENCIÁLU

		1	2	3	4	5
1. Vedení a rozhodování						
1.1 Rozhodování a akceschopnost						
✓	Má vyhraněné názory a nechtěl mu pořídit samotné.					
•	Klade střední důraz na dosažení oběžných cílů.					
**	Má extrémní odpor k přebírání vedení.					
**	Je pravděpodobné, že bude při rozhodování opatrný a velmi pomalý.					
1.2 Vedení a dohled						
**	Je velmi pravděpodobné, že se při vedení skupiny nebude cítit dobře.					
**	Je vysoce nepravděpodobné, že by k motivaci ostatních používal přesvědčování.					
**	Velmi zřídka se snaží pochopit, co ostatní motivuje.					
**	Je velmi nepravděpodobné, že by lidem důvěřoval a pověřoval je tak úkoly.					
2. Podpora a spolupráce						
2.1 Práce s lidmi						
✓✓	Je extrémně pravděpodobné, že bude rád trávit čas s lidmi.					
•	Při svém rozhodování je přehřívka a nechtěl mu pomoci druhých, podobně, jako je tomu u většiny ostatních.					
**	Je méně současný. To může mít vliv na jeho spolupráci s kolegy.					
**	Je pravděpodobné, že s podporou a sympatiemi bude velmi vybraný.					
**	Velmi zřídka se snaží pochopit důvody chování ostatních.					
2.2 Dodržování pravidel a hodnot						
✓	Je extrémně pravděpodobné, že bude dodržovat pravidla a předpisy.					
•	Je stejně pravděpodobné, jako u jiných, že bude vyhledávat cestu k práci.					
3. Interakce a prezentace						
3.1 Vytváření vztahů a networking						
*	Ve formálních obchodních situacích se nemusí vždy cítit sebejistě.					
*	Ve skupině má sklon být tichý a rezervovaný.					
**	Je velmi nepravděpodobné, že by přizpůsobil svůj styl a byt vyhovoval ostatním.					
**	Velmi zřídka se snaží pochopit, co ostatní motivuje.					
3.2 Přesvědčování a ovlivňování						
*	Nemusi se vždy cítit jistě při ovlivňování ostatních, zejména citlivých lidí.					
*	Ve skupinových situacích má sklon být rezervovaný.					
**	Má nízkou potřebu k prodej a vypořádání.					
**	Může se jen velmi zřídka snažit porozumět potřebám a motivům jiných lidí.					
**	Je extrémně nepravděpodobné, že by se chlubil úspěchy, kterých dosáhl.					
3.3 Prezentace a předávání informací						
*	Při formální prezentaci se nemusí vždy cítit sebejistě.					
**	Před důležitými událostmi může téměř vždy cítit napětí.					
**	Je velmi nepravděpodobné, že by přizpůsobil svůj styl a přístup potřebám obecnosti.					
**	Při předkládání argumentů jen velmi nerad přesvědčuje.					

OPQ32 hodnotí pouze některé aspekty této kompetence, především související s obtížmi dodržování pravidel a využívání normativů.
 ** Kompetence s tímto symbolem byly vypočítány s nepřesností testů schopnosti. Symboly označují, které testy byly použity: N: numerický; V: verbální.

		1	2	3	4	5
4. Analýza a interpretace						
4.1 Písemné vyjadřování						
✓	Může kriticky hodnotit obsah písemných informací.					
•	Je pravděpodobné, že bude předkládat celkem strukturované dokumenty.					
•	Je stejně pravděpodobné jako u většiny ostatních, že bude vnímat důležitost abstraktních konceptů v psaném projevu.					
**	Může se jen velmi zřídka snažit porozumět potřebám publika.					
4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií						
✓	Technické informace může sledovat kriticky.					
•	Teorii a abstraktní koncepty zvládne podobně jako většina ostatních.					
•	Podobně jako většina ostatních mu nedělá problém pracovat s číselnými údaji.					
4.3 Analýza						
✓	Může se na informace dívat kriticky a hledat v analýze možné chyby.					
•	Je stejně pravděpodobné jako u většiny ostatních, že jej bude bavit řešení abstraktních konceptů.					
•	Při analýze numerických informací se bude cítit podobně komfortně, jako většina jiných lidí.					

		1	2	3	4	5
5. Vytváření a konceptualizace						
5.1 Učení se a výzkum						
✓	Při zkoumání nové informace může hledat potenciální omezení.					
•	Má přímý zájem učít se abstraktní koncepty.					
•	Je pravděpodobné, že požadavek na práci s číselnými údaji mu bude spíše příjemný.					
**	Je velmi pravděpodobné, že když se učí nové úkoly, bude dodržovat konvenční přístupy.					
5.2 Vytváření a inovace						
✓✓	Má velmi rád novost a neustálé změny.					
*	Velí určitý význam v uplatňování teorii při řešení problémů.					
*	Má sklon nevnímat sám sebe jako tvůrčího jedince.					
**	Je velmi pravděpodobné, že bude dávat přednost tradičním metodám.					
5.3 Formulování strategií a koncepcí						
✓	Při rozvíjení strategie může zaujmout dlouhodobý výhled.					
•	Je stejně pravděpodobné jako u většiny ostatních, že bude při rozvíjení strategie vnímat důležitost konceptuálního uspořádání.					
*	Někdy se může příliš zabývat detaily.					
**	Je velmi pravděpodobné, že při vytváření víze bude používat tradiční přístupy.					

** Kompetence s tímto symbolem byly vypočítány s nepřesností testů schopnosti. Symboly označují, které testy byly použity: D: diagramatický/obrazový; N: numerický; V: verbální.

		1	2	3	4	5
6. Organizace a realizace						
6.1 Plánování a organizování						
✓	Při plánování využívá strategický.					
✓	Při plánování věnuje detailní úroveň pozornost.					
•	Uznává, že je třeba dokončit plán v termínu.					
**	Má extrémní odpor k řízení lidí.					
6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání zákazníků						
✓✓	Je extrémně pravděpodobné, že se bude držet pravidel, předpisů a stanovených postupů.					
✓	Je celkem pravděpodobné, že přijme metodiky a organizování přístup.					
•	Uznává, že je třeba dokončit úkoly v souladu s očekáváním.					
•	Je stejně pravděpodobné jako u většiny ostatních, že by sobě nebo ostatním stanovoval náročný cíl.					
6.3 Dodržování pravidel a postupů						
✓✓	Je extrémně pravděpodobné, že bude dodržovat pravidla a postupy.					
•	Má tendenci uznávat potřebu dodržování dohodnutých harmonogramů.					
•	Může mít silné názory a zpozdilyvat pokyny ostatních.					
7. Přizpůsobování a zvládání						
7.1 Přizpůsobování se a reakce na změnu						
✓✓	Má velmi silný sklon užívat si nové zkušenosti.					
**	Je nepravděpodobné, že by přizpůsobil svůj interpersonální styl podle situace.					
**	Je velmi pravděpodobné, že bude preferovat dobře zavedené pracovní metody.					
**	Velmi zřídka se snaží pochopit rozdíly v motivech a chování ostatních.					
7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdrám						
•	Učtuje si peníze, který využívá klady a záporny.					
•	Může mít méně potíže zvládnout se pracovním tlakem.					
•	Má sklon být celkem otevřený ve vyjadřování emocí.					
•	Může být citlivý na kritiku nebo negativní zpětnou vazbu.					

		1	2	3	4	5
8. Podnikavost a výkonnost						
8.1 Dosažení osobních pracovních cílů a záměrů						
✓	Je pravděpodobné, že ke svému vlastního rozvoji bude mít strategický přístup.					
✓	Je pravděpodobné, že mu bude vyhovovat velmi náročný program.					
•	Je pravděpodobné, že mu bude vyhovovat soutěžení.					
•	Kariérim postupem je motivován stejně jako většina ostatních.					
8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení						
•	Je celkem pravděpodobné, že bude vynikat v konkurenčním prostředí komerčních situací.					
•	Může být do určité míry motivován sledováním finančních cílů.					
•	Podobně jako většina ostatních, mu nedělá problém pracovat s finančními informacemi.					

** Kompetence s tímto symbolem byly vypočítány s nepřesností testů schopnosti. Symboly označují, které testy byly použity: D: diagramatický/obrazový; N: numerický; V: verbální.

DEFINICE KOMPETENCÍ

1. Vedení a rozhodování	
1.1 Rozhodování a akceschopnost	Přímé odpovědnost za úkoly, projekty a lidi. Přebírá iniciativu a pracuje pod vlastním vedením. Inicjuje a vytváří činnosti a zavádí změny do pracovního procesu. Oběa větvě a jasná rozhodnutí, která mohou zahrnovat obtížné volby nebo zvažování rizika.
1.2 Vedení a dohled	Ukazuje ostatním jasný směr. Motivuje a zmocňuje ostatní. Získává výsledek kvalitním řízením. Poskytuje pracovníkům možnost rozvoje a rozvíjení. Stanoví vhodné normy chování.
2. Podpora a spolupráce	
2.1 Práce s lidmi	Má úctu a respekt a ovlivňuje ostatních činností tím, ukazuje empatii, netouží, podporuje a slouží se o ostatní, radi ostatním a sít s nimi informace a zkušenosti. Buduje pracovní dobru a umí vyřešit konflikty; přizpůsobuje se týmu a doba s ním zapadá.
2.2 Dodržování pravidel a hodnot	Prosazuje etiku a hodnoty, má integritu, prosazuje a obhajuje rovné příležitosti, buduje důvěrné vztahy, podporuje organizaci a udržuje si odpovědnost vůči společnosti a širšímu prostředí.
3. Interakce a prezentace	
3.1 Vytváření vztahů a networking	Svoje nezávisle dobré vztahy se zkenými a kolegy, má dobrý vztah s lidmi na svých úrovni; buduje rozdílné a efektivní sítě kontaktů; přiměřeně používá humor; činní zvládá vztahy s ostatními.
3.2 Přesvědčování a ovlivňování	Získává jasný směr a angažovanost od ostatních přesvědčováním a vyjednáváním; efektivně využívá politických procedur k ovlivňování a přeměňování ostatních; podporuje vlastní vůči nezávislosti, má silný osobní vliv na ostatní; stará se o to, jak její ostatní vnímají.
3.3 Prezentace a předávání informací	Novými zprávy, jasně vyjadřuje názory, informace a klíčové body svých argumentů; prezentuje a na veřejnosti předává své zkušenosti a sebevědomí; rychle reaguje na potřeby posluchače a na jejich reakce a zpětnou vazbu; vynalézá a mění důležitých lidí.
4. Analýza a interpretace	
4.1 Písemné vyjadřování	Přesvědčivě, jasně, stručně a gramotně, vypíná se strukturovaným psaním; jasně nebo srozumitelně, zvládá dobře strukturovaným logickým způsobem; strukturuje informace v uspokojivé pořadí a porozumění čtenářského publika.
4.2 Aplikace odborných znalostí a technologií	Používá specifické a detailní technické znalosti; využívá technologií k dohledu pracovních cílů; rozvíjí pracovní zkušenosti a odborné znalosti; teoretické a praktické rozvíjením technického řešení; rozvoje; praktizuje porozumění různým organizačním situacím a funkcím.
4.3 Analýza	Analýza číselných údajů a slovních dat; záměrně informací; rozlišuje je do částí; vončí a uvažuje; hledá další informace nebo hubší pochopení problému; činní rozvíjení a získávání informací a analýzy; prosazuje pochopení toho, jak jedna věc může být součástí mnohem rozsáhlejšího systému.

5. Vytváření a konceptualizace	
5.1 Učení se a výzkum	Vychle se učí nové úkoly a rychle si pamatuje, okamžitě chápe nové předložené informace, shromažďuje komparativní informace pro podporu rozhodování, podporuje přístup učící se organizace (tj. učí se z úspěchů a měločků a vyhledává zpětnou vazbu od kolegi a zákazníků).
5.2 Vytváření a inovace	Vytváří nové myšlenky, přitahuje řešitele na věci, vynáší inovativní produkty nebo služby, poskytuje vícero řešení problémů.
5.3 Formulování strategií a koncepcí	Strategicky pracuje na realizaci cílů organizace, stanovuje a rozvíjí strategii, identifikuje, vyvíjí pozitivní a převládající vize budoucího potenciálu organizace, bere v úvahu široké spektrum otázek, které se týkají organizace jako celku.

6. Organizace a realizace	
6.1 Plánování a organizování	Stanoví jasné definiční cíle, plánuje činnosti a projekty s dostatečným zřetělením a hieri v úvahy, může měnit se okolnostmi, identifikuje a organizuje zdroje, potřebné k plnění úkolů, efektivně řeší čas, kontroluje výkon ve vztahu k termínům a zátěž zátěžů.
6.2 Dosahování výsledků a plnění očekávání zákazníků	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 sleduje cíle projektu.
6.3 Dodržování pokynů a postupů	Odpovídajícím způsobem plní pokyny ostatních, aniž by zbytečně zochybňoval autoritu, dodržuje postupy a politiky, drží se plánů, dělá práce a na schůzkách chová aktivně, demonstruje odborné znalosti a dodržuje první závazky a bezpečnostní požadavky své pracovní pozice.

7. Přizpůsobování a zvládání	
7.1 Přizpůsobování se a reakce na změnu	Přizpůsobuje se měnícím se podmínkám, snáší nejednoznačnost, přijímá nové myšlenky a změny, zřetězuje interpersonální styl různým lidem nebo skupinám, připravené sdílet to, čeho zvládá.
7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdarům	Udrží si osobní přístup k práci, pracuje produktivně v pracovních pod tlakem, v obtížných situacích udržuje emoce pod kontrolou, zvládá i vítězů a učí se z nich, vynáší požadavky pracovního životě a osobní životě.

8. Podnikavost a výkonnost	
8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a záměrů	Přijímá a řeší náročné úkoly s nadšením, tvrdě pracuje a pracuje i dále, pokud je to nutné, snáší se a postup na pozici s větší odpovědností a vírem, 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, učí se převádět cíle a vývoj v oblasti organizační struktury a politiky, demonstruje finanční povědomí, kontroluje náklady a uvědomuje si konkurenční náklady, trvá a přehledně hodnotí.

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 nutné všechny tyto testy schopnosti absolvovat. Vyběr testů schopností by měl být podpořen pochopením pracovních požadavků (ohledně dalších pokynů se v případě potřeby poradte s osobou ve své organizaci). Hodnocení kompetencí jsou společná, pouze pokud byl použit dotazník OPQ nebo dotazník OPQ s jedním nebo dvěma výkonnostními testy.

Kompetence	Testy schopností		
	Diagramatický/Inkubator	Numerický	Verbální
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 změnu			
7.2 Odolnost vůči tlaku a nezdarům			
8.1 Dosahování osobních pracovních cílů a záměrů			
8.2 Podnikatelské a obchodní myšlení			

Klíč

✓ Pro tuto kompetenci má smysl využít vybraného testu.

(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 schopnosti	Srovnávací skupina
OPQ32: UK English v1 (Stk Inst)	OPQ32: UK English Public Sector 2012 (AUS)
Graduate/University Verbal Reasoning RUS	General Population 2006
Graduate/University Numerical Reasoning RUS	General Population 2006
Graduate/University Inductive Reasoning RUS	General Population 2007

DETAILNÍ OSOBNÍ INFORMACE

Jméno	Pan Sample Candidate
Údaje o kandidátovi	RP1=1, RP2=2, RP3=7, RP4=8, RP5=3, RP6=9, RP7=4, RP8=10, RP9=6, RP10=2, TS1=5, TS2=8, TS3=1, TS4=9, TS5=6, TS6=4, TS7=10, TS8=2, TS9=8, TS10=7, TSI1=6, TSI2=10, FE1=4, FE2=9, FE3=3, FE4=6, FE5=1, FE6=4, FE7=8, FE8=7, FE9=5, FE10=2, CNS=7.
Zpráva	Číslo verze Reportu Univerzálních kompetencí: 1.1 ¹⁸

O SESTAVĚ

Tato sestava byla vytvořena pomocí systému Online Assessment System společnosti SHL. Zahnuje informace z Motivačního dotazníku (MQ). S jeho výsledky smí pracovat výhradně osoby, které byly proškoleny v oblasti jeho používání a v interpretaci výsledků.

Sestavu zde uvedenou tvoří výsledky převzaté z dotazníku zpracovaného respondentem(y) a v zásadní míře odráží jeho (jejich) odpovědi. Při interpretaci dat je nutné vzít v úvahu subjektivní povahu hodnocení.

Tato sestava byla vytvořena elektronicky – uživatel softwaru může provádět změny a dodatky k textu této sestavy.

SHL Global Management Limited a její přidružené společnosti nemohou zaručit, že sestava obsahuje nezměněné výstupy počítačového systému. Neneseme žádnou odpovědnost za důsledky použití sestavy, včetně odpovědnosti jakéhokoliv druhu (včetně nedbalosti).

www.shl.com

© 2018 SHL a/nebo její přidružené společnosti. Všechna práva vyhrazena. SHL a OPQ jsou obchodními značkami registrovanými ve Spojeném království a dalších zemích.

SHL Universal Competency Framework, SHL Competency Profiler a SHL Competency Designer jsou chráněny autorským právem © 2004 - 2018 SHL a/nebo její přidružené společnosti. Všechna práva vyhrazena.

Tato sestava byla vytvořena společností SHL ve prospěch jejího klienta a obsahuje intelektuální vlastnictví společnosti SHL. Společnost SHL souhlasí s reprodukcí, distribucí, úpravou a uchováním této sestavy pro interní a nekomerční použití klientem. Všechna ostatní práva společnosti SHL jsou vyhrazena.

