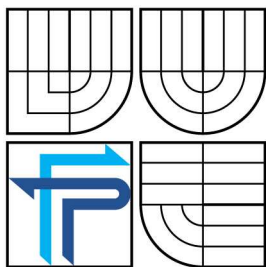


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ OSOBNOSTI MANAŽERA Z HLEDISKA MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

PERSONALITY DEVELOPMENT FROM COMPETENCE OF MANAGER POINT OF WIEV

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETR MARTINEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2008

ZADÁNÍ

Anotace:

Diplomová práce je věnována problematice kompetence a osobnostnímu rozvoji vedoucích pracovníků. Je rozdělena do čtyř tematických částí. První část je zaměřena na problematiku kompetencí, druhá část se věnuje vybrané problematice testování pracovníků, další následný oddíl popisuje možnosti osobnostního rozvoje a vzdělávání zaměstnance. Poslední oddíl je věnován praktické aplikaci poznatků do reálného prostředí a vyvození závěru ve formě doporučených změn.

Annotation:

This master's thesis is devoted to investigation of the issues connected with the competence and personal development of the employees at manager positions. The thesis consists of four parts. In the first part, the questions connected with competence are detailed. The second part deals with selected problematic of staff-testing and the following part describes the possibilities of personal development and further education of employees. The last part is devoted to the practical application of the theoretical knowledge's in real working environment. The conclusions in the form of recommended changes are also included in this part.

Klíčová slova:

kompetence, osobnostní rozvoj, vzdělávání pracovníků, metody testování kompetencí

Keywords:

competence, personal development, education of employees, methods to competence testing

Bibliografická citace práce

MARTINEK, P. *Rozvoj osobnosti manažera z hlediska manažerské kompetence*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 82 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a že všechny použité literární zdroje jsem správně a úplně citoval a nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Brně dne 23.5.2008

.....

Poděkování

Děkuji váženému panu PhDr. Ing. JIŘÍMU POKORNÉMU, CSc. za cenné rady a připomínky při vypracovávání diplomové práce.

Obsah

Obsah	7
Úvod.....	8
1 Kompetence	9
1.1 Sociální kompetence	10
1.2 Manažerské kompetence.....	11
1.2.1 Plošné modely manažerské kompetence.....	12
1.2.2 Komplexnější pojetí manažerské kompetence.....	17
1.2.3 Dynamické modely manažerské kompetence.....	22
1.2.4 Věk a manažerské kompetence.....	25
2 Problematika testování.....	32
2.1 Testy a jejich použití.....	36
2.2 Ostatní náležitosti	43
3 Osobnostní rozvoj a vzdělávání zaměstnance	46
4 Analýza společnosti	58
4.1 Představení společnosti.....	58
4.2 Organizační struktura.....	60
4.3 Mapa kompetencí.....	62
Závěr	80
Použité zdroje	82
Příloha – Dotazník	83

Úvod

Předmětem diplomové práce je problematika rozvoje osobnosti manažera z pohledu jeho kompetencí.

Slovo „kompetence“ je v personální psychologii a světě obchodu skloňováno ve všech pádech. Poukazuje na chování, které je nezbytně důležité k dosažení cílů společnosti. Kompetence a její výše je něco, co lze identifikovat a měřit. Jednoduše řečeno, jedná se o označení stupně a kvality výkonů vlastních i výkonů druhých. Diplomová práce se zabývá identifikací klíčových kompetencí manažerů. Pozornost je věnována problematice získávání těchto kompetencí, jejich interpretace a způsob odstranění nedostatků, také možnosti vzdělávání pracovníků. V praktické rovině se jedná o sestavení dotazníku, který dokáže určit v kombinaci s dalšími metodami (rozhovor a pozorování) kompetence v potřebném rozsahu. Následně o aplikaci těchto metod na vybranou společnost, konkrétně technický útvar, a provedení vyhodnocení, včetně způsobu odstranění případných nedostatků.

1 Kompetence

U každé profese můžeme určit klíčové kompetence. Jejich použití má rozličné uplatnění, a to pro posouzení hodnocení pracovníků, plánování vzdělávacích programů, osobnostní a profesní rozvoj a další postupy. Často se s identifikací a měřením potřebných kompetencí setkáme při výběrových řízeních. Po odeslání životopisu a případných požadovaných materiálů jsou získané informace porovnávány právě s požadovanými kompetencemi. Z výsledků výzkumů uvedených v literatuře¹ vyplývá, že nejoblíbenějšími kompetencemi jsou komunikace, schopnost vedení a usuzování, iniciativa, plánování, analytické schopnosti, novátorský přístup, interpersonální dovednosti a znalosti základních vědeckých pojmů.

Čerpáme-li pohled na klíčové kompetence z jiného zdroje² zjistíme, že autor pohlíží na klíčové kompetence jako na znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet funkcí a pozic. Tyto kompetence jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života. Mají delší životnost než odborné kvalifikace, mohou proto tvořit základ pro další učení.

Pohledy na kompetence, jejich význam, počet relevantních prvků v určitém kompetenčním modelu, který je zkoumán, se velmi různí. Neexistuje žádné univerzální pravidlo, předpis, který by zaručil optimální kompetentnost určitého člověka na určité pracovní pozici v nestejném sociálním a ekonomickém prostředí. Pokud vytvoříme nějaký předpis, je pouze pravděpodobnostní. Faktorů, které ovlivňují kompetence, vlastnosti, schopnosti a dovednosti zaměstnance, je velmi mnoho. Rýsují se od narození, jsou získávány během života a jsou dány také momentálním duševním i tělesným stavem jedince. Konstrukce modelu požadovaného zaměstnance proto vychází z konkrétní situace, pracovní pozice, velikosti firmy, firemní strategie apod. Obecný teoretický recept na „ideálního manažera“ neexistuje.

¹ Parkinson 1997, 200, 2004.

² Belz a Siegrist 2001.

1.1 Sociální kompetence

Sociální kompetence je průnikem různých dovedností, složitou strukturou návyků, vlastností, postojů a potřeb a různých předpokladů.

Sociální kompetenci lze chápat jako efektivitu a obratnost v jednání s lidmi v sociálním styku, je založena na respektu k lidské důstojnosti a na vyspělé kultuře vlastní osobnosti. Lze ji chápat jako způsobilost, zběhlost, druh mistrovství člověka adekvátně a efektivně jednat s lidmi a řešit problémy svého začlenění do sociální skupiny. Týká se také vlastního působení ve skupině, a to v souladu s cíli a posláním organizace na základě reflektovaného respektování mravních principů. Sociální kompetence je nezbytnou částí různých profesí a funkcí, při nichž je práce s lidmi významná. Je tedy zřejmé, že se jedná o jednu z dílčích manažerských kompetencí.

Mezi složky sociální kompetence se řadí:³

- **aktivita** ve smyslu vnitřní energie zabývat se interpersonálními problémy, nenechávat je neidentifikované a neřešené, činnost;
- **autorita** jakožto schopnost získat, vést, sjednocovat a přesvědčovat lidi;
- **emocionální zralost**, již můžeme chápat jako citovou sebekontrolu, schopnost zachovávat klid a chladnokrevnost i v náročných situacích a absenci ješitnosti, urážlivosti;
- **empatie**, která je jistým uměním odhadu pocitů druhých lidí, schopností vžít se do jejich vnitřního světa, uměním být citlivý na jejich pocity, potřeby a problémy, dále je to schopnost vnímat vztah mezi chováním a vnitřním světem druhých, ale také schopnost porozumět tomu, proč je člověk svým okolím hodnocen a vnímán tak, jak je;
- **iniciativa** ve smyslu sebemotivace;
- **integrita** jako schopnost vyznat se v sobě, být pro druhé předpověditelný, mít zdravou sebedůvěru a schopnost začleňovat nové zkušenosti do své osobnosti;

³ Hroník 1999.

- **komunikační dovednosti** neboli jasné a srozumitelné sdělování informací, přání, záměrů a nezraňujícím způsobem i kritiky, dovednost vyjadřovat neverbálně své pocity a přání, dovednost naslouchat druhým a zabývat se konstruktivně jejich názory;
- **kooperativnost a participativnost**, jež reprezentují smysl pro spolupráci a ochotu podílet se na týmové práci konstruktivním způsobem;
- **charisma, kouzlo osobnosti**, které představují schopnost druhé zaujmout, nadchnout, inspirovat je, získat si jejich důvěru a sympatie;
- **organizační schopnosti**, jež se vyznačují formulováním cílů, úkolů v časové posloupnosti a vlastní realizací se zpětnou vazbou, plánovitostí;
- **poznání lidí a vztahu mezi nimi** jako umění vyznat se v lidech a vědět, jaké vlastnosti a charakteristiky lidí jsou důležité v různých situacích a jak je identifikovat;
- **reflexe pocitu druhých**, která je velmi blízká empatii, lze ji chápat jako schopnost vyhodnocovat účinek svého působení na druhé;
- **sebereflexe**, jež představuje schopnost vyhodnocovat a zužitkovat pocity, které v nás vyvolávají druzí, a vyhodnocovat naše vlastní motivy i jednání;
- **sociální obratnost**, ta vyjadřuje umění navazovat kontakt, přizpůsobit se druhému a citlivost na sociální kontext.

Za klíčové komponenty sociální kompetence lze považovat reflexi se sebereflexí a komunikační dovednosti.⁴

1.2 Manažerské kompetence

Bylo již učiněno velmi mnoho pokusů o to, definovat co nejpřesněji vlastnosti nezbytné pro úspěšného manažera. Snahou bylo také následně tyto vlastnosti podle zvolené metody, nejlépe psychodiagnostické, detekovat a tím zjistit jejich přítomnost. Tento přístup, který je znám pod názvem „teorie vlastností“, je potřeba ovšem považovat za zjednodušující. Teorie vlastností se ve svém klasickém pojetí snaží

⁴ Hroník 1999.

analogicky objevit univerzálně platné principy vědeckého řízení, které by umožnily najít ideální vlastnosti ideálního manažera.

Publikovány byly desítky až stovky prací tohoto zaměření. F. Hroník⁵ ve svém díle uvádí, že autoři těchto publikací se dokázali shodnout pouze na 10 % vlastností ideálního manažera, které byly jednak dány (manažer se s nimi narodí, lze je pouze identifikovat, nikoliv však formovat) a jednak byly natolik obecné, že to omezilo jejich praktickou využitelnost. Neexistuje tedy jeden universální psychologický typ úspěšného a správného manažera, stejně tak neexistuje univerzální psychologický typ třeba právníka nebo lékaře.

1.2.1 Plošné modely manažerské kompetence

Plošné modely jsou charakteristické svou snahou manažerskou kompetenci ohraničit, pojímat ji jednou jako chování, jindy jako osobnostní rys. Vždy se ovšem jedná o snahu najít to „správné“ a „definitivní“. Situace a prostředí jsou vně manažerské kompetence.

Ideální osobní kvalita

E. Bedrnová a I. Nový podle F. Hroníka⁶ nezastávají „teorii vlastností“. Zdůrazňují nutnost brát v úvahu i sociální podmínky řízení a vývoj situace na pracovišti, formulují vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera. Vizitka osobní kvality má tuto podobu:

1. Pracovní a osobní kompetence, která je charakterizována způsobilostí člověka uplatnit se ve své funkci, dostatečnou zdravou sebedůvěrou, přiměřeným sebehodnocením a odpovídajícím hodnocením vnější situace.
2. Sociální kompetence, která je charakterizována jako způsob vhodně se prosadit v interpersonálních vztazích.

⁵ Tamtéž.

⁶ Hroník 1999.

3. Pozitivní uvažování a proaktivní jednání, které je charakteristické přijímáním problému a překážky jako výzvy.
4. Pracovní ochota a výkonová motivace, která se projevuje v zájmu o práci a v potřebě výkonu v žádoucí kvantitě i kvalitě.
5. Vyšší hladina aspirací a volného úsilí, která se projevuje dosahováním a stanovováním stále náročnějších životních cílů.
6. Schopnost sebekontroly, která je charakteristická ovládním citových vzruchů a osobní ukázněností.
7. Rozvinuté etické a estetické cítění, které se projevuje promítáním hledisek morálky a krásna do svého jednání.
8. Tvořivost, kterou je možno charakterizovat jako schopnost vidět nově a uplatňovat netradiční řešení.
9. Pochopení a tolerance, chápáno jako schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti a rozdílnosti.
10. Smysl pro humor jako jistá schopnost nadhledu s citem pro proporce.
11. Ochota na sobě ustavičně pracovat v rámci nepřetržitého procesu seberozvoje.⁷

Konkrétními projevy směřování k ideální osobní kvalitě jsou manažeři, kteří:

- co nejlépe plní úkoly;
- vydávají ze sebe maximum;
- jsou zapálení pro věc;
- kvalitně pracují nezávisle na přítomnosti nadřízeného;
- jsou schopni sebekontroly;
- nepotřebují mít práci detailně zadávanou;
- jsou připraveni a ochotni pomáhat kolegům a podřízeným;
- dodržují sliby;
- jsou přesní;
- umí hospodařit s časem svým i svých podřízených;

⁷ Hroník 1999.

- cítí odpovědnost za chyby svých podřízených;
- učí se z vlastních chyb, které jsou pro ně zkušeností;
- neplýtvají zdroji;
- berou v úvahu nejen své zájmy;
- mluví spíše s ostatními než o nich;
- jsou samostatní, ale dokáží požádat o pomoc;
- dokáží být asertivní;
- plní více než své povinnosti;
- pečují o svůj rozvoj.⁸

Tabulka 1.1: Nejcennější vlastnosti manažera dle J. Adaira⁹

1. Schopnost rozhodovat	14. Schopnost jasně se vyjadřovat
2. Umění vést lidi	15. Bystrost
3. Integrita	16. Schopnost efektivního řešení správných otázek
4. Nadšení pro práci	17. Objektivnost
5. Představitost	18. Schopnost „vytrvat“
6. Ochota usilovně pracovat	19. Ambicióznost
7. Analytické schopnosti	20. Soustředěnost
8. Pochopení pro druhé	21. Schopnost srozumitelného písemného projevu
9. Schopnost vyhmátnout příležitosti	22. Zvědavost
10. Schopnost řešit nepříjemné situace	23. Nadání pro práce s čísly
11. Schopnost rychle se přizpůsobovat změnám	24. Schopnost abstraktního myšlení
12. Ochota brát na sebe riziko	
13. Podnikavost	

Není třeba, aby úspěšný manažer splňoval osobní kvalitu ve všech bodech. V některých situacích se mohou uplatnit vedoucí pracovníci, kteří vynikají jen v několika uvedených psychologických kvalitách, výjimečně postačí i vysoký intelekt. To je ale nutno považovat za poněkud přehnané. Uvedený seznam je letmo vybraný,

⁸ Tamtéž.

⁹ Hroník 1999.

a proto vybízí k upřesňování, rozšiřování a k jasnější strukturaci. Ve stávající podobě je pro praxi výběrového řízení poněkud obtížně uchopitelný. Je ovšem inspirativní, když neopomeneme dynamický charakter manažerské kompetence. To znamená nikoliv osobnost vypreparovanou ze svého prostředí, z aktuální situace.

Přibližné pojetí osobní kvality uvádí J. Adair, který sestavil pořadí vlastností. Tyto reprezentativní vzorky úspěšných vrcholových vedoucích pracovníků označil za nejcennější pro vrcholnou úroveň řízení.¹⁰

Tabulka 1.2: Kvalifikační a osobnostní profil vrcholového manažera včera a v budoucnosti¹¹

Charakteristika	hraje značnou roli		nehraje žádnou roli
	■	☀	
Věk (omezený horní hranicí)	■	☀	
Praxe (zkušenost z různých funkcí)	☀	■	
Všeobecné vzdělání	☀	■	
Odborné znalosti		■ ☀	
Oborové know-how	☀	■	
Schopnosti komunikovat a kooperovat	☀	■	
Dobrá školní vysvědčení		☀	■
Zahraniční zkušenosti		■	
Znalost jazyků	☀	■	
Mobilita	☀	■	
Charisma	☀	■	

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Hroník 1999.

Osobní zralost	☀	■	
Morální vlastnosti (vlastní systém hodnot)	☀		■
Akčnost, vitalita	■ ☀		
Odolnost vůči stresu	■ ☀		
Analytické myšlení	■	☀	
Systémové a koncepční myšlení	☀ ■		
Organizační schopnosti	■	☀	
Vůdčovské schopnosti	☀ ■		
Schopnosti motivovat	☀ ■		
Schopnost týmové práce	☀	■	
Schopnost prezentace či jasného sdělení	☀	■	
Fantazie, kreativita, originalita	☀		■
■ - manažer minulosti ☀ - manažer budoucnosti			

1.2.2 Komplexnější pojetí manažerské kompetence

Nejčastěji se setkáme se statickými modely, které se snaží postihnout manažerskou kompetenci v úplnosti, chtějí přesáhnout vymezení určitého chování či vlastností. Již dnes se potvrzují trendy v zahraničním managementu. Ve vrcholových manažerských funkcích se více uplatňují lidé se vzděláním univerzitním, kteří následně studují „na manažera“. Například vzděláním MBA. Dnes je oproti minulosti preferováno všeobecné vzdělání, které umožňuje lepší vnímání souvislostí. Dříve bylo preferováno vzdělání, které mělo co nejbližší vztah k oblasti působení manažera. V rámci časového vývoje kompetencí lze poukázat na větší důraz týmové práce a zejména morální kvality. V budoucnu snad manažer získá kredit, jaký má lékař či učitel, neboť jejich společenský přínos je v principu srovnatelný.

Další model manažerské kompetence zdůrazňující především interpersonální kvality a chování ukazuje tabulka 1.3.¹²

Tabulka 1.3: Dimenze manažerské kompetence

Zná dobře svou profesi				
Podporuje manažerské funkce	Posiluje sdílení společné vize	Rozumí politice nové organizace	Má přístup ke zdrojům	Rozumí organizaci i oboru
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
2	2	2	2	2
1	1	1	1	1

¹² Hronfk 1999.

Vede a podporuje druhé		
Je přesvědčivý vůdce	Je zastáncem změn	Je na něm vidět pružnost
7	7	7
6	6	6
5	5	5
4	4	4
3	3	3
2	2	2
1	1	1

Umí účinně komunikovat				
Působí na druhé	Pěstuje vztahy z druhými	Umí čelit nepříjemnostem	Podporuje otevřenou komunikaci	Umí dobře naslouchat druhým
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
2	2	2	2	2
1	1	1	1	1

Umí dobře pracovat s týmem		
Podporuje spolupráci	Vytváří atmosféru, ve které je vše dosažitelné	Pomáhá druhým růst a rozvíjet se
7	7	7
6	6	6
5	5	5
4	4	4
3	3	3
2	2	2
1	1	1

A. Zná dobře svou profesi

1. **Podporuje manažerské funkce:** jedná se o delegování zodpovědností, aktivizování druhých k plnění jejich zodpovědnosti, uvolňování zdrojů a koordinování jejich využívání. Odstraňování překážek, které brání dosažení stanoveného cíle, koordinace práce týmu, monitorování pokroků jednotlivých členů týmu.
2. **Posiluje sdílení společné vize:** formuluje s týmem společné vize, dává jasné a srozumitelné pokyny, pomáhá stanovovat priority týmu, vyjasňuje role a zodpovědnosti jednotlivých členů.
3. **Rozumí politice nové organizace:** ví, co je pro druhé důležité, rozvíjí účinné a významné vztahy uvnitř organizace, zná kriticky důležité otázky. Ví, kdy zaujmout stanovisko. Umí vyrovnávat možné rozpory mezi zájmy vlastního týmu a zájmy celé organizace.
4. **Má přístup ke zdrojům:** jedná se o technické i funkční znalosti v rámci profese i oboru, oboje neustále doplňuje a rozvíjí. Umí identifikovat, hodnotit i využívat zdroje jiných odborníků, když je to potřeba.
5. **Rozumí organizaci i oboru:** chápe soudobé souvislosti i problémy v oboru a širší organizace, má široké znalosti.

B. Vede a podporuje druhé

6. **Je přesvědčivý vůdce:** je uznávaný jako vůdce, umí se postavit k obtížným otázkám a čelit problémům. Umí argumentovat a bránit své názory, a když je to třeba, neustupuje.
7. **Je zastáncem změn:** je nedůvěřivý k tradicím, působí jako činitel podporující inovace, povzbuzuje a podporuje druhé v úsilí o změny, připravuje pro ně půdu v organizaci, pomáhá při zavádění pozitivních změn, umí dobře změny realizovat.

8. ***Je na něm vidět pružnost:*** zvládá mnohostranné požadavky, měnící se priority neočekávané změny, umí zůstat svůj a držet směr i za nepříznivých okolností, umí se dobře přizpůsobovat.³

C. Umí účinně komunikovat

9. ***Působí na druhé:*** nabízí své nápady a ovlivňuje druhé, umí si získat podporu, dovede vytvářet prostředí, které vyburcuje ostatní k práci.
10. ***Pěstuje vztahy s druhými:*** vztahy s druhými jsou pro něj důležité, vyjadřuje upřímný zájem nad problémy druhých, je k druhým přátelský, otevřený a bere je takové, jací jsou.
11. ***Umí čelit nepříjemnostem:*** dovede otevírat konflikty a neshody, pomáhat jejich zvládnutí nezastřeně a způsobem, který nedělá nepřátele, umí dosahovat jednoty názorů při rozhodování a řešení problémů.
12. ***Povzbuzuje otevřenou komunikaci:*** podporuje a vytváří podmínky pro svobodné vyjadřování nápadů, názorů, vytváří podmínky, ve kterých jsou relevantní informace nabízeny dostupně a v pravý čas.
13. ***Umí dobře naslouchat druhým:*** soustředí se na to, co říkají druzí, a je patrné, že si z konverzace něco bere, při diskuzích v týmu „slyší“, umí správně odpovídat na otázky.

D. Umí dobře pracovat s týmem

14. ***Podporuje spolupráci:*** pečuje o týmovou spolupráci vytvářením týmů, které považují cíle organizace za své, vyzdvihuje vztahy spolupráce mezi týmy i uvnitř týmu, umožňuje týmům, aby se zabývaly závažnými otázkami.
15. ***Vytváří atmosféru, ve které je vše dosažitelné:*** povzbuzuje a aktivizuje druhé k tomu, aby dosahovali a překračovali stanovené standardy výkonů a cítili osobní vztah k práci i firmě jako celku.
16. ***Pomáhá druhým růst a rozvíjet se:*** hodnotí možnosti a vývojové potřeby členů týmu, poskytuje zpětnovazební informace vhodným způsobem,

ve správný čas formuje náročné úkoly a příležitosti k osobnímu rozvoji a růstu, působí jako kouč ochotný pomoci a podpořit.¹³

V zásadě se rozlišují kompetence v jednání s lidmi a kompetence technické.

Zmíněné kompetence jsou základními kameny práce každého manažera a lze je také pojmenovat jako „tvrdé“ (technické) a „měkké“ (interpersonální) složky manažerské kompetence. Podrobnějším pohledem na manažerskou kompetenci si lze klást kiplingovské otázky: kdo, co, jak (a s kým), kde (a s čím), proč a kdy. Proto můžeme rozdělit manažerskou kompetenci na pět podsystémů:

1. **Osobnost (kdo).** Určitá osobnostní struktura může být dobrým předpokladem pro výkon manažerské funkce, stejná se ale může ukázat u jiné firmy jako méně vhodná. Je možné popsat strukturu osobnosti, která by představovala malé naděje pro úspěšné zvládnutí manažerské funkce v jakémkoliv oboru, v jakékoliv firmě a za jakýchkoli jiných podmínek. Je ovšem nemožné vypracovat pozitivní a úplný model, univerzální předpis prvků osobnosti a vazeb mezi nimi, které by představovaly garance úspěšného zvládnutí nároků manažerské funkce v jakémkoli prostředí a za jakýchkoli podmínek .
2. **Kompetence manažerské technologie (co)** jsou reprezentovány především zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi, které se vztahují k jednotlivým podsystémům organizace (produkce, logistika, štáb) a k součinnosti mezi nimi. Kompetence manažerské technologie se lze naučit během studia.
3. **Sociálně psychologické kompetence (jak a s kým)** jsou především obecně interpersonální dovednosti (schopnost navázat kontakt, udržovat vztahy, řešit konflikty, kooperace apod.), předpokládá se znalost druhých lidí, schopnost je motivovat (klíčová vlastnost každého manažera), patří sem také speciální manažerské sociálně psychologické kompetence, jako jsou delegování nebo koučování.

¹³ Hronfk 1999.

4. **Oborové know-how (kde)** je dáno především třemi níže popsanými kvalitami:
- soubor základních vědomostí o trhu, produkci, technologii, trendech daného oboru,
 - důvěrná znalost prostředí („manažer ví, jak to chodí v branži“, a zná konkurenční prostředí),
 - osobní vazby s odbornými či manažerskými autoritami v oboru, znalost vzájemných vztahů (jejich vzájemné vazby, kdo koho nemá rád, co si kdo udělal apod.).
5. **Manažerská vize (proč)**. Při položené otázce *proč* dochází k prolínání mnoha světů. Korektně je manažerskou vizi schopný formulovat člověk jisté osobní zralosti, jistých kompetencí manažerské technologie, sociálně psychologických kompetencí a v neposlední řadě znalostí oborového know-how.¹⁴

1.2.3 Dynamické modely manažerské kompetence

Zajímavý je přístup L. Kostroně uvedený v použitém zdroji³, který je inspirován Brunswikovým pravděpodobnostním funkcionalismem, do svého modelu kompetence manažera pojal více proměnných, než jen psychologické kvality osobnosti. Model L. Kostroně je trojrozměrný, osa x představuje interakci organismu a prostředí, osa y představuje systém prostředí a osa z reprezentuje systém osobnosti šetřeného jedince.

Osa x – interakce organismu a prostředí

Osa x vyjadřuje dva rozdílné styly jednání a poznávání. První styl lze označit jako styl deterministický. Vyznačuje se především tendencí k analytickému myšlení, které je charakterizováno jako explicitní, sekvenční (skupina po skupině, postupně uspořádané) a reprodukovatelné (to znamená s možností zopakovat sled logických

¹⁴ Hroník 1999.

kroků). Znakem je také tendence přijít věcem na kloub a snahou domyslet věci až do konce. Manažer pracující deterministickým stylem se snaží dosáhnout jistoty tím, že ví o všem, co se děje, a má sklon dělat důležité věci sám.

Druhý styl lze nazvat jako pravděpodobnostní styl. Tento styl je charakteristický především tendencí k intuitivnímu myšlení, které je popisováno jako implicitní, rychlé a vysoce adaptivní, nesequenční a nereprodukovatelné. Manažer pracující pravděpodobnostním stylem nezná okamžitý bezprostřední stav, ale ví, kde si informace opatřit, když bude potřeba. Intuitivní myšlení více postihuje jevy z okolního prostředí. Analytické myšlení se tomu spíše brání. Intuitivní myšlení chápe okolní jevy globálně. Analytické a intuitivní myšlení jsou protilehlé body spojitosti. Používání spíše intuitivního nebo spíše analytického myšlení záleží na typu situace a prostředí.¹⁵

Osa y – charakteristika prostředí

Pod charakteristikou prostředí můžeme chápat např. velikost firmy (podle obrátu nebo počtu zaměstnanců u firem v daném oboru). Je očekávané, že malá firma má mezi svými zaměstnanci trochu jiné psychologické typy, než lze nalézt ve firmě velké. Důvodem jsou rozdílné funkční předpoklady a realizace. Příkladně v malé firmě probíhají poněkud jiné formy komunikace než ve firmě velké.

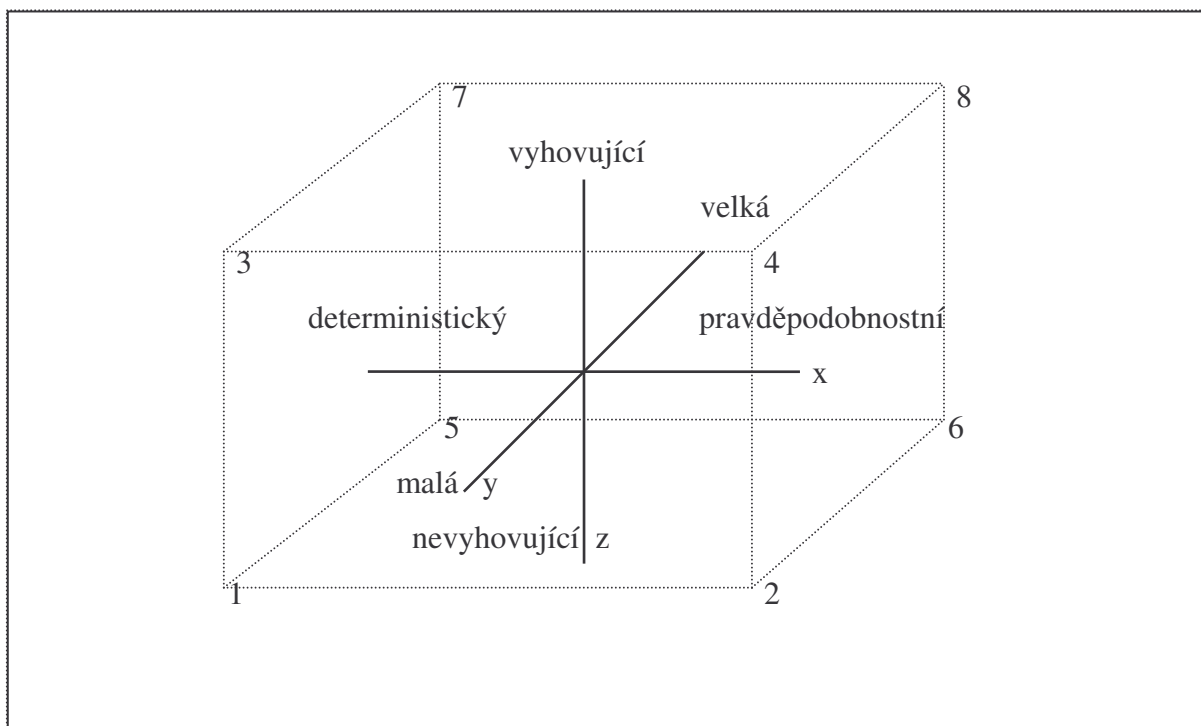
Osa z – systém osobnosti

L. Kostroň podle F. Hroníka³ vymezuje několik psychologických vlastností, které považuje za důležité pro úspěšný výkon manažerského povolání. Jedná se o tyto protilehlé vlastnosti: extroverze x introverze, stabilita x labilita, aktivita x pasivita, dominance x submise a vysoký x nízký intelekt. Pozitivní kombinace je dána extroverzí, stabilitou, aktivitou, dominancí a vysokou inteligencí. Protilehlý blok spojitosti je dán vlastnostmi opačnými. Tento výčet by bylo jistě možné pozměnit nebo doplnit apod.¹⁶

¹⁵ Hroník 1999.

¹⁶ Hroník 1999.

Obrázek 1.4: Typologie manažerů¹⁷



Komentář:

Vrchol č. 1 – „**puntičkář**“ vede malou firmu, uplatňuje deterministický styl, ale většinu si kazí nevhodnými osobnostními charakteristikami.

Vrchol č. 2 – „**lajdák**“ vede malou firmu, uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s bohužel nevhodnými osobnostními charakteristikami.

Vrchol č. 3 – „**dobry hospodář**“ vede malou firmu, uplatňuje deterministický styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Deterministický styl je v této situaci přiměřený a přináší dobré výsledky.

Vrchol č. 4 – „**rezerva**“ vede malou firmu, uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Disponuje předpoklady pro větší úkoly, malou firmu zvládá „levou zadní“, ale výsledky nejsou nijak oslnivé. Své předpoklady může rozvinout teprve ve větší firmě.

¹⁷ Tamtéž.

Vrchol č. 5 – „**diktátor**“ vede větší firmu, uplatňuje deterministický styl. Má nevhodné osobní charakteristiky.

Vrchol č. 6 – „**slaboch**“ vede větší firmu, uplatňuje pravděpodobnostní styl, který však v kombinaci s nevhodnými osobnostními vlastnostmi nepřináší dobré výsledky.

Vrchol č. 7 – „**obět**“ vede větší firmu, uplatňuje deterministický styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Příliš vyčerpává svou energii, aby naplnil svou představu o plnění povinností „do poslední kapky“. Často se jedná o povýšené „dobré hospodáře“, kteří ve vyšší funkci s větší zodpovědností již nedosahují tak dobrých výsledků jako dříve.

Vrchol č. 8 – „**manažer**“ vede větší firmu a uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s vhodnými osobními vlastnostmi.¹⁸

Nejúspěšnější typy vedoucích pracovníků jsou „manažer“ a „dobrý hospodář“, protože u nich dochází k optimální shodě všech tří proměnných. Naopak nejméně příznivé jsou typy „diktátor“ a „lajdák“, kteří pracují způsobem neadekvátním situaci a prostředí a mají nevhodné osobní vlastnosti. Typy „rezerva“ a „obět“ jsou potenciaálně úspěšní, ale na místech, kde svoje dispozice nemohou projevit. Místa, která zastávají, jim „nesedí“. Tento či jiné troj- a více dimenzionální modely nevedou k definitivní odpovědi a odráží svět (vnitřní a vnější bez stavění do protikladu – konkurenční prostředí je součástí firmy a ne něco vně) v pohybu. Složitější problémy řeší práce, které se zabývají nelineárními systémy (teorie chaosu).

1.2.4 Věk a manažerské kompetence

¹⁸ Hronfk 1999.

V rámci dominujících vývojových úkolů můžeme profesionální dráhu členit na několik částí. Věkové rozpětí je pouze orientační, vývojové úkoly se mohou do jisté míry překrývat.¹⁹

1. Věk kvalifikace.

Nejčastěji se jedná o dobu do 25 let. Člověk si vytváří svou kvalifikaci. V tomto období jde především o hledání sama sebe, kariérního směru, kterým se člověk chce nebo bude ubírat. Pokud je toto období provázeno neúspěchy, může se proměnit ve věk bloudění a zakotvenosti, které následně přesahují do dalších období a brání plnění dalších vývojových úkolů. Věk kvalifikace samozřejmě zasahuje i do dalších věkových období, protože proces učení není omezen pouze na instituci školy.

2. Věk budování kariéry.

Jedná se o období mezi 25–35 lety, které ovšem nemusí být charakteristické postupem ve firemní hierarchii. Může se také jednat o prohlubování specializace. V závěru tohoto období se jasně profilují profesionální dráhy manažerů a specialistů, kteří nastupují do prvních řídicích funkcí. Pokud je období provázeno nezdary, mění se tento věk v čas rozvratů perspektiv, zmaření talentu a nerozhoření se.

E. Shein podle použitého zdroje²⁰ rozlišuje 8 různých typů kariéry podle určitých preferencí, které jsou do jisté míry předurčeny motivačními a temperamentovými komponenty:

A. *Typ preferující bezpečí.*

Má rád předpověditelné a stabilní prostředí, jasně vyznačené úkoly. Upřednostňuje kariérní postup podle principu seniority, tedy podle let, jež odpracoval. Důraz je kladen na sociální jistoty a jistou budoucnost. Má malé ambice, nerad na sebe bere zodpovědnost a neriskuje. Je ovšem spolehlivý

¹⁹ Hroník 1999.

²⁰ Tamtéž.

a obětavý, nejraději pracuje podle předpisů a jednoznačně určených pravidel. Přijímá normy a zvyklosti. Má nízké flukтуаční tendence a ve většině případů bývá loajální. Očekává spravedlivé zacházení od zaměstnavatele a je vděčný za ocenění loajality a zásluh.

B. *Typ preferující autonomii.*

Preferuje práce na zakázku s jasně definovanými cíly. Nemá rád kontrolu v průběhu zakázky a očekává odměnu za odvedenou práci. Snaží se odmítat organizační normy a předpisy. Práce na úradech či v byrokratických firmách je mu vzdálená. Vyhledává svou nezávislost a jistou výlučnost. Ve většině případů nemá zájem o zastávání manažerských funkcí, málo se ztotožňuje s firmou a velmi často vyhledává místa typu „konzultant“ nebo „nezávislý poradce“

C. *Typ preferující odbornou kompetenci.*

Preferuje především proces odborných řešení, nejčastěji technických problémů. V otázce loajality jde především o specializaci, vůči firmě je na nižší úrovni. Profesní dráhu vidí především v prohlubování své odbornosti. Nejvyšší vyznamenání je pro něj patent, odborný článek nebo třeba ocenění odbornou společností. Oproti předchozímu typu potřebuje stát stranou, ale potřebuje podmínky pro svou nealgoritmizovatelnou práci.

D. *Typ orientovaný manažersky.*

Přejímání zodpovědnosti mu nevádí, dokonce jej vyhledává. Vyhledává taktéž příležitosti k vedení lidí. Je si vědom faktu, že k dosažení svých cílů a cílů organizace druhé lidi potřebuje. Buduje si manažerskou kompetenci a měřítkem jeho úspěchu jsou výsledky celého úseku, za který zodpovídá.

E. *Typ podnikatelský.*

Preferuje dynamické prostředí a výzvy. Sám si určuje cíle, nevyhledává rutinní postupy a je méně systematický. Jeho potřebou je odlučitelnost a výjimečnost. Upřednostňuje před vlastním ziskem dát své jméno výrobku nebo společnosti.

F. *Typ orientovaný na službu.*

Primární zaměření je pomáhat druhým. Potřebuje být uznáván kolegy či těmi, kterým pomáhá. Je zde zvýrazněno hledisko vlastní užitečnosti.

G. *Typ soupeřivý.*

Hnací silou pro tento typ je vítězství, soutěžení. Hlavním měřítkem je výkon. Soupeření vyhledává všude, kde je to možné, například i při jízdě v automobilu. Nerad prohrává i při běžných společenských hrách.

H. *Typ orientovaný na životní styl.*

Předmětem jeho zájmu je především rovnováha mezi různými oblastmi životního stylu. Snaží se integrovat rodinné, profesní a společenské vyžití. Práci od soukromí nerozděluje, ale i přesto je starostlivým rodičem.

3. Věk akcí, úspěchu, realizace

Časově je období vymezeno od 35 do 45 let. Je zde snaha především o budování respektu a období můžeme nazvat věkem akcí, úspěchu, realizace, kompetencí a autority. Většina manažerů i ostatních pracovníků se ocitá na vrcholu své kariéry právě kolem 40. roku svého života, kdy naráží na „firemní strop“. Hodnotí své stanovené cíle, pokládají si otázky, jak prožít druhou polovinu svého života. A uvažují o smyslu života, včetně vlastní práce a svého zařazení. Balancování nad změnou hodnot může vést ke krizi. Pokud je tato krize překonána nebo jestliže nenastane, ve většině případů nastává jev zvaný „chytnutí druhého dechu“.

Při bližším zkoumání problematiky, narozdíl od všeobecného mínění, můžeme dospět k názoru, že toto období je v mnohých profesích potenciálně nejproduktivnější. U ambicióznějších jedinců firemní strop vyvolává tlak ke změně, tudíž fluktuace dosahuje v tomto období posledního vrcholu. Ostatní pouštějí své ambice a přesouvají své zájmy do soukromé oblasti svého života. Existuje i specifická skupina lidí, kteří se cítí „rozjetí“ a nemají čas na zastavení,

přemýšlení o tom, zda jsou na „správné“ cestě, a nemají pochybnosti. Tato skupina svou krizi středu však jen oddálí a bohužel si zabrání růstu do zralosti.

4. Věk splácení, souvislostí

Doba od 45 do 50 let. Je ve znamení předávání zkušeností. Motiv užitečnosti nad motivy výkonu, ocenění a úspěchu začíná převažovat. Při nezdaru se jedná o věk závisti. Někteří lidé postupují dál ve firemní hierarchii, většina ovšem již zůstává na svých pozicích. Zžitkovávají a uplatňují vše, co získali již dříve. Znalosti a dovednosti se propojují a člověk může objevovat nová spojení, nové souvislosti mezi tím, co již zná. Člověk se usazuje. Také se jedná o období, kdy se objevuje ve větší míře opotřebení těla v rámci stárnutí, nemoci, zhoršení fyziologických funkcí.

5. Věk tradic, hodnotí, postavení a vlivu

Období od 50 do 60 let. Při neúspěchu dochází s přibývajícím věkem k rezignaci. V tomto věku ubývá především fyzických sil. Přicházejí na řadu tradice, které objevuje nemálo lidí. Tradice je osvědčený způsob myšlení a chování a právě tito lidé je předávají ať již v zaměstnání, tak rodině, ačkoliv bude mladšími pochopena až později.

Individuální rozdíly mezi lidmi v tomto věku jsou na rozdíl od předchozích stádií výraznější. U žen již probíhá klimakterium a u mužů ubývají hormony mající vliv na agresivitu. Většinou lidé vybudovali rozsáhlou síť kontaktů, kterou s předchozími úspěchy a souvislostmi zhodnocují jako vliv. V tomto věku je také důležité umění vzdát se některých aktivit nebo je nahradit jinými.

6. Věk důstojnosti

Časový interval od 60 do 65 let. V případě nezdaru se jedná o věk cynismu. Nezáleží jak člověk v tomto věku vypadá mladistvě, není pochyb, že je starý. Stárí lze protrpět a všem okolo to dát pocítit, nebo naplnit. Pracovní kariéra se pomalu, ale jistě uzavírá a člověk stojí před branami důchodu nebo již v důchodu je. V zásadě je dílo hotovo, ale další život před ním. Lidí v tomto věku můžeme nalézt jak důstojně a majestátně působí ve správních radách

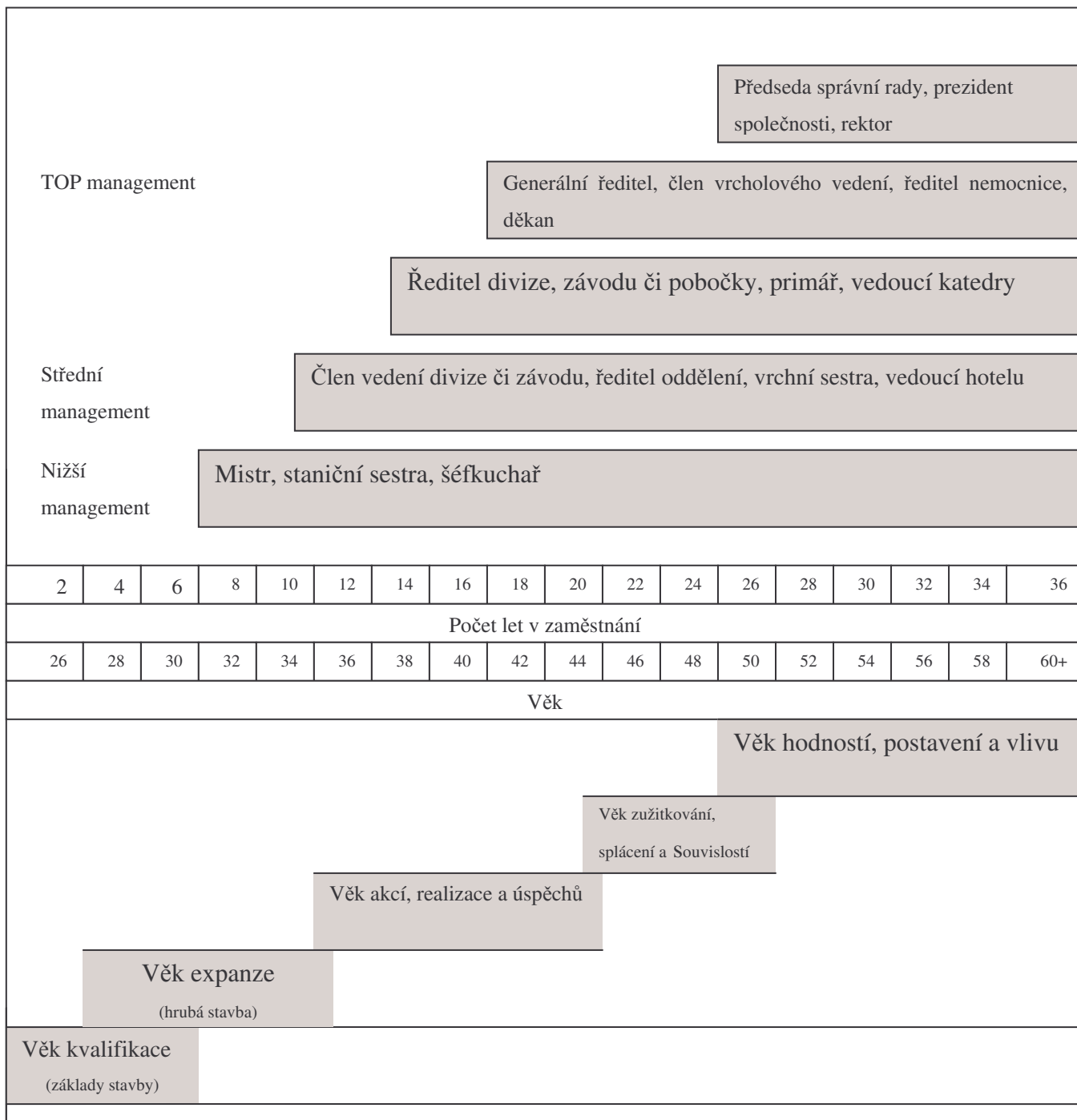
světových firem nebo vládnou či vládli svému rodinnému impériu (např. T. Baťa, E. Ferrari). Člověk v tomto věku bývá spíše „poradenský“ než výkonný.

7. Věk moudrosti

Nastává po 65 letech života. V neúspěšném prožití se stává věkem zatrpklosti. Moudrost není jen souborem hotových pravd, zkušeností, lze ji poznat i ve skutečích. Sama slova nestačí.

Kritérium věku je liché a neúplné. Časové charakteristiky slouží především k uvědomění si hlavních témat jednotlivých období. Může to být obvyklé, ovšem nelze to považovat za absolutní. Je dobré se zamyslet nad stereotypy názorů, že po určitém období je člověk na určitou funkci nevhodný nebo starý. Záleží vždy na psychické a fyzické kondici člověka, která není měřitelná věkem.

Obrázek 1.1: Srovnání věku obvyklého uvedení do funkcí s charakteristikou vývojového období.²¹



Komentář k obrázku:

Nelze uvést jednoznačné pevné hranice. Uvedené hranice jsou pouze orientační, je nutné počítat s přesahy a vzít v úvahu individuální rozměr.²²

²¹ Hroněk 1999.

2 Problematika testování

Testování v podnikové praxi je používáno déle než 50 let, v poslední době zaznamenala tato metoda významný nárůst. Nejčastěji se s ní setkáme při náborovém procesu, dále v oblastech například profesního poradenství, team buildingu, rozvoje osobnosti. Většina testů je navrhována podnikovými psychology a jsou doplněny detailními návody, jak zajistit věrohodnost testu, obsahují též normativní data, podle kterých mohou být testy následně porovnány. Tyto informace slouží zaměstnavatelům ke srovnání testovaných kandidátů. Administrativa spojená s testováním a následným vyhodnocováním je úkol vyžadující danou kvalifikaci.

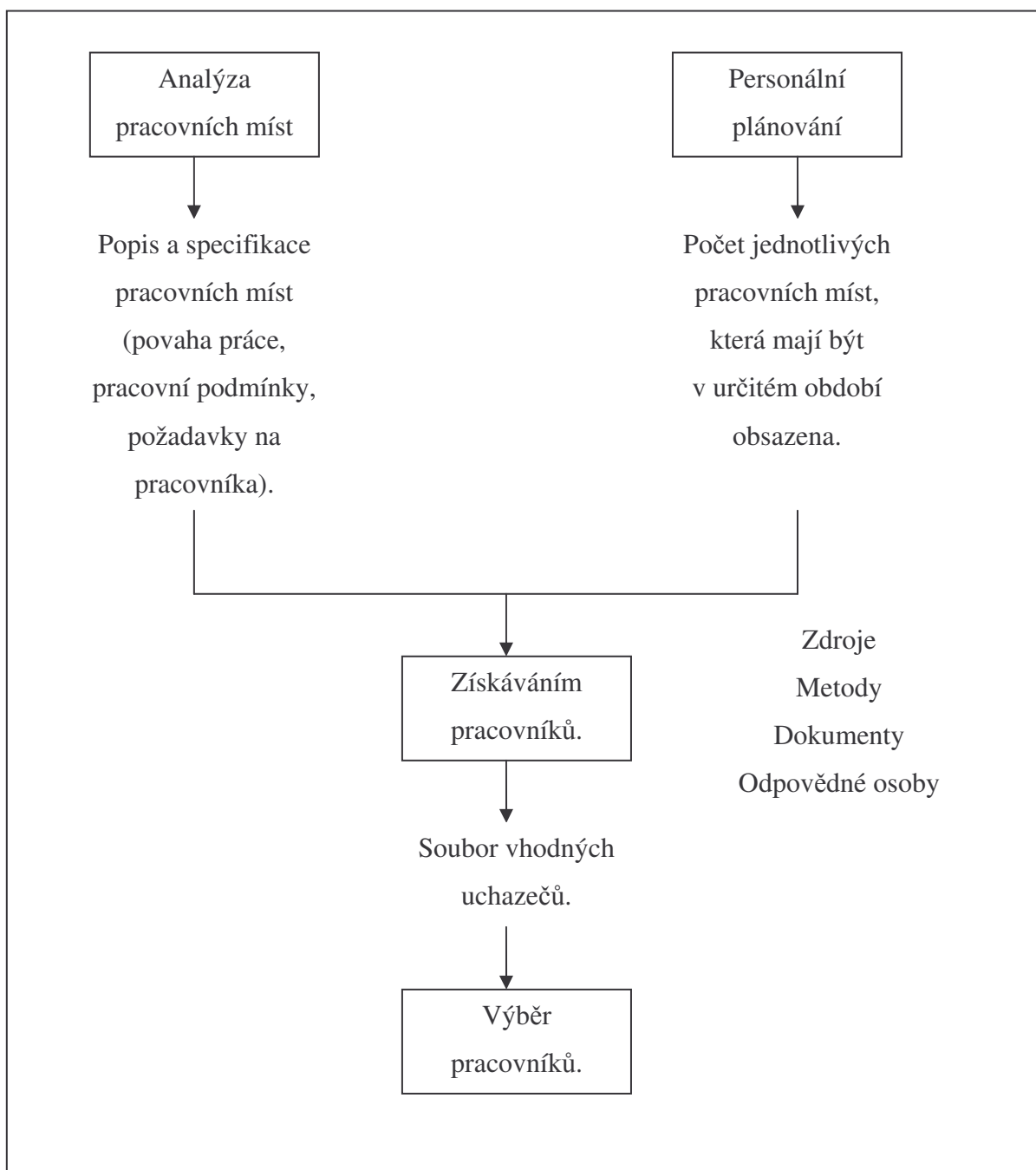
Jak jsem již zmínil, testování zaměstnanců probíhá standardně již jako součást procesu získávání pracovníků. Slouží k jejich výběru. Abychom jej nevytrhli z kontextu, uvedu vztah mezi personálním plánováním, analýzou pracovních míst, získáváním a výběrem pracovníků (obrázek 2.1).

Samotný proces získávání pracovníků se skládá z těchto navazujících kroků:

1. Identifikace (zjištění) potřeby získávání pracovníků.
2. Specifikace a popis pracovního místa, jež má být obsazeno.
3. Zvážení možných alternativ.
4. Získání a výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace možných (potenciálních) zdrojů uchazečů.
6. Zvolení metody získání pracovníků.
7. Volba informací a dokumentů požadovaných od uchazečů.
8. Formulování nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromáždění informací a dokumentů od uchazečů a jednání s nimi.
11. Užší výběr potenciálních zaměstnanců na základě předložených dokumentů a informací.
12. Vytvoření seznamu uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovým procedurám.

²² Hroník 1999.

Obrázek 2.1: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků.²³



Již během realizace výběrového procesu mohou ze strany organizace vznikat nedostatky, které mohou mít zásadní vliv na spokojenost a stabilitu pracovníků,

²³ Koubek 2004.

způsobují ztrátu jejich motivace, vytvoření negativního postoje k práci a k organizaci, vyvolávají nedůvěru k vedoucím pracovníkům.

Tato problematika je poměrně rozsáhlá a věnuje se jí dostatečně například J. Koubek v knize Řízení lidských zdrojů.²⁴ Jako příklad uvádím možný rozpor v kompozici procesu získávání pracovníků, který může vzniknout nepřiměřenou snahou personálního marketingu obsadit potřebnou pracovní pozici. Důsledek této na zaměstnance v rámci dlouhodobého řízení lidských zdrojů.

²⁴ Koubek 2004.

Obrázek 2.2: Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků²⁵

Tradiční způsob (mnohdy nerealistický)	Realistický způsob
<p>Vyvolat příliš vysoká počáteční očekávání uchazeče o zaměstnání.</p> <p>↓</p> <p>Uchazeč považuje práci a pracovní místo za atraktivní.</p> <p>↓</p> <p>Vysoká míra akceptování nabízené práce uchazeči.</p> <p>↓</p> <p>Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě nepotvrzují očekávání.</p> <p>↓</p> <p>Pracovník není spokojen s prací a dochází k poznání, že práce nevyhovuje jeho představám a potřebám, je zklamán a cítí se podveden.</p> <p>↓</p> <p>Nespokojenost, nižší stabilita pracovníků, časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, ztráta motivace, celkově negativnější postoje k práci a organizaci, nedůvěra k vedoucím pracovníkům.</p>	<p>Snažit se vyvolat realistická očekávání uchazeče o zaměstnání.</p> <p>↓</p> <p>Práci a pracovní místo uchazeč může nebo nemusí považovat za atraktivní, to závisí na jeho postoji a potřebách.</p> <p>↓</p> <p>Někteří uchazeči akceptují nabízenou práci, někteří ji odmítají.</p> <p>↓</p> <p>Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě vcelku potvrzují očekávání.</p> <p>↓</p> <p>Pracovník v plné míře nebo většinou pociťuje uspokojení z práce, práce odpovídá jeho představám a potřebám.</p> <p>↓</p> <p>Převážně spokojenost, vyšší stabilita pracovníků, méně časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, vyšší míra motivace, celkově pozitivnější postoje k práci a organizaci, více důvěry k vedoucím pracovníkům.</p>

Je zřejmé, že přílišná fluktuace nebo demotivace zaměstnanců jsou pro společnost negativní faktory. Klesá výkonnost zaměstnanců, a to i takových, kteří vykazují v testech dostatečné kompetence. U těchto pracovníků klesá také ochota podstupovat školení, které společnost nabízí, pokud jsou v rozporu s osobními zájmy a cíli jednotlivce. Na motivaci pracovníka je dobré tedy nahlížet komplexně. Nedojde-li

²⁵ Tamtéž.

ke shodě plnění v rámci jeho hierarchie potřeb, nelze očekávat maximální úsilí a podaný výkon, i když disponuje potřebnými kompetencemi.

Lidské zdroje a jejich řízení jsou atypické, neboť na rozdíl od jiných zdrojů (finanční, materiálové atd.) si o své alokaci mohou rozhodovat sami. Vzhledem k tomu, že zdroje jsou omezené a poptávka na trhu práce převyšuje nabídku, se obzvláště v určitých oborech nedostává kvalifikovaných pracovních sil, tím jejich hodnota a vyjednávací síla roste. Tyto skutečnosti vyžadují změnu v řízení i přístupu ke kompetentním pracovníkům. V rámci zachování ekonomického růstu Evropské unie se přepokládá minimálně do roku 2025 nutnost „doplňovat“ lidské zdroje z nečlenských zemí, a to zhruba o 2 500 000 lidí ročně.

V kombinaci s globalizací a zvyšující se digitalizací nastává doba, kdy se významně mění požadavky na znalosti, schopnosti či dovednosti zaměstnance. Do popředí se dostává například jazyková vybavenost nebo počítačová gramotnost. V moderních společnostech se v čím dál větší míře využívá tzv. In marketing nebo podobně zaměřené nástroje, s nadhledem řečeno zaměstnanec se pro společnost stává stejně důležitý jako zákazník. V závislosti na trhu práce a růstu ekonomiky lze tento trend označit do budoucna jako rostoucí.

2.1 Testy a jejich použití

Test pracovní způsobilosti

Občas se setkáváme s nevhodným názvem psychologické testy, protože skutečné psychologické testy jsou jen některé z testů pracovní způsobilosti. Tvoří portfolio testů nejrůznějšího zaměření a různé validity a spolehlivosti. Používání podléhá módě a bohužel v Česku jsou momentálně na výsluní právě ty, které jsou z nich nejméně spolehlivé a validní. Jedná se o testy osobnosti, které v USA používá asi jen 6 % společností, a to pouze v případě, že jsou obsazována místa, na kterých se vyžaduje jednání s lidmi či jejich vedení. Všeobecně testy pracovní způsobilosti jsou považovány za doplňkový či pomocný nástroj výběru pracovníků.

Druhy nejčastěji se vyskytujících testů pracovní způsobilosti.²⁶

Testy inteligence

Slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, prostorové vidění, verbální schopnosti, numerické myšlení, schopnost úsudku, rychlost vnímání apod.).

Testy schopností

Používají se k hodnocení schopností jedince (existujících i latentních) a předpokladů jejich rozvoje. Zaměřují se nejen na motorické a mechanické schopnosti, ale i na duševní schopnosti a v tomto ohledu se překrývají s testy inteligence i testy znalostí a dovedností. Můžeme se setkat s různým označením i různým pojetím testů schopností. Do této skupiny patří i test vzdělatelnosti, který se používá k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové znalosti a pracovní postupy, tedy k určení míry schopnosti přizpůsobovat se změnám.

Testy znalostí a dovedností

Mají za úkol prověřit hloubku znalostí nebo hloubku odborných návyků, které uchazeč získal zejména ve škole nebo během přípravy na budoucí povolání. Součástí této skupiny jsou i testy, při kterých testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup nebo ukázkou práce.

Testy osobnosti

Reprezentují skupinu různě nazvaných testů odlišného rozsahu, které by bylo možné opravdu nazvat jako psychologické. Mají za úkol ukázat různé stánky osobnosti, základní rysy lidské povahy (extrovert – introvert, racionální – emotivní atd.). Zkoumaná osoba musí například označit, které v testu zanesené předměty, činnosti, osoby aj. akceptuje a které neakceptuje, popřípadě interpretovat nabídnutý obrazec.

²⁶ Koubek 2004.

Zkoumají se tak zájmy, hodnotové orientace, postoje čili charakteristiky osobnosti. Výchozím bodem jsou empiricky dokázané skutečnosti, že osoby určitého oboru nebo odborného zaměření mají sklon ke společným zájmům a vykazují podobné osobnostní charakteristiky. Určité rysy a zájmy osobnosti, zvláště jsou-li shodné se zájmy a rysy osobnosti osob úspěšných v oboru, mohou signalizovat, jestli se zkoumaná osoba na danou práci hodí, či nikoliv. Problémem je spolehlivost a validita těchto testů, která jejich použití při výběru pracovníka limituje.

Skupinové metody výběru pracovníků

Tyto metody se často řadí mezi testy. Vyskytují se v různých podobách, vždy se ovšem jedná o simulaci řešení nějakého problému nebo hraní učené role. Jednotliví uchazeči o zaměstnání předkládají svá řešení nebo pro ně argumentují a obhajují je před ostatními uchazeči. Podle výsledku jsou hodnoceni. Jedna z dalších možností je řešení určitého problému skupinově ve stanoveném časovém limitu a jednotlivci jsou posuzováni podle svého individuálního přínosu. Skupinové metody jsou vhodné pro výběr pracovníků do manažerských funkcí a na místa vedoucích pracovníků.

Okrajové formy testů

Do této skupiny testů patří grafologie (rozbor písma), která se hojněji používá snad jen ve Francii. Polygraf (detektor lži) používaný v USA (ovšem jen ve speciálních případech, například policie a jiné bezpečnostní složky). Testy čestnosti (integrity) nebo drogové testy.

Ve vyspělých zemích v poslední době dochází k vnitřnímu posunu v používání těchto testů. Používání testů osobnosti a testů inteligence se snižuje, do popředí zájmu se dostávají testy dovedností, znalostí, schopností a skupinové metody.

Výrazně roste používání tzv. assessment centre nejen při výběru manažerů, ale i při jejich výcviku. Při výcviku manažerů se můžeme setkat s označením development centre. Čím dál častěji se s touto metodou setkáváme i při hodnocení manažerů. Jedná

se tedy o dost univerzální, avšak u nás zatím málo známou a skoro nepoužívanou metodu.

Assessment centre (AC)

V podstatě se jedná o komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založen na vhodné struktuře metod výběru pracovníka. Zakládá se především na sérii simulací typicky manažerských pracovních činností. Testuje se pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou pozici a jeho rozvojový potenciál. Pomocí AC můžeme ovšem hodnotit i pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik jejich manažerských dovedností. Slouží tedy i k rozvíjení a hodnocení manažerského potenciálu účastníka.

AC používá postupy, které zahrnují individuální i skupinové úkoly. Účastníci absolvují řadu těchto úkolů a jsou přitom posuzovány prakticky (vedoucími pracovníky různých úrovní a/nebo zkušenými psychology). Vzhledem k faktu, že se k posuzování používá simulovaných ukázek práce, řešení každodenních praktických problémů manažerů, výsledkem je dosti přesná předpověď budoucího pracovního výkonu. Kromě těchto úkolů obsahuje program AC testy osobnosti, pohovory a testy schopností. Zkoumaná skupina uchazečů procházející programem by měla být spíše malá, protože s růstem velikosti skupiny pozorovatelé ztrácejí přehled (zvláště při plnění skupinových úkolů) a klesá přesnost posouzení.

Příklad AC v případě výběru uchazečů o zaměstnání na některou manažerskou funkci:²⁷

1. Vytvoříme přiměřeně velkou skupinu uchazečů, které uvedeme do zařízení, ve kterém bude program probíhat. Některé, zejména ty větší organizace mívají pro tyto účely (výběr, výcvik a hodnocení) stabilní zařízení – opravdová centra.

²⁷ Koubek 2004.

2. V AC je obvykle 6–8 posuzovatelů. Někteří z nich jsou psychologové, ostatní jsou pak vyškolení manažeři pro tyto účely. Tito manažeři zastávají nejméně o dvě úrovně vyšší funkci, než je obsazovaná pracovní funkce. Posuzovatelé mohou být z příslušné organizace nebo je možné a vhodné využít i služeb externích odborníků. Ti mohou být ze vzdělávacích institucí nebo například konzultantských firem.

3. Během dvou až čtyř dnů uchazeči nejčastěji absolvují následující kroky:

a) Pohovory.

b) Simulované každodenní problémy k řešení, které se vyskytují na obsazovaném místě. Oblíbené jsou tzv. in – basket metody. Uchazeči je k řešení předkládána řada úkolů a problémů v podobě dopisů, telefonických hovorů, jednání s návštěvami, komunikace s počítačem. Ke zmírnění vlivu lidského činitele se nezřídka používá ke generování a vyhodnocování plnění těchto úkolů výpočetní technika. Lze simulovat i naléhavost a frekvenci plnění zadaných úkolů a zkoumat uchazeče v podmínkách různé stresové úrovně.

c) Řešení různých případových studií, tedy smyšlených nebo skutečných případů nějakého organizačního problému. Ten musí uchazeči ve skupině nebo jednotlivě diagnostikovat a navrhnout řešení.

d) Neřízená skupinová diskuze, nejčastěji reprezentující opět nějaký praktický úkol. Například rozdělení odměn nebo investičních prostředků, kde každý účastník představuje vedoucího určitého útvaru a hájí jeho zájmy. Používá se k posouzení přesvědčovat ostatní a argumentovat.

e) Manažerské hry, které simulují organizaci a její vnější i vnitřní podmínky a vyžadují přijmout účinná rozhodnutí jako tým.

f) Testy osobnosti.

g) Testy schopností.

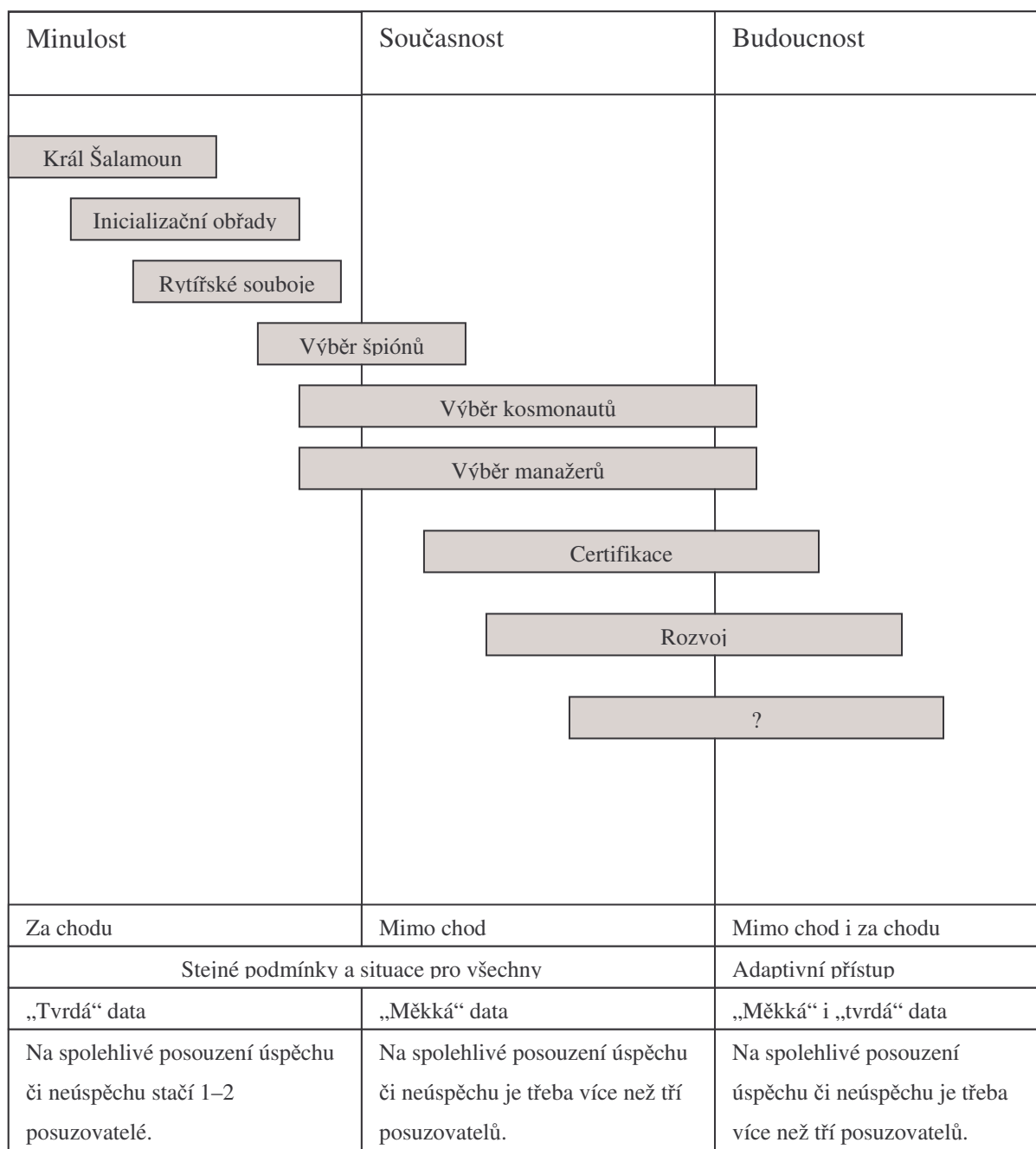
4. Posuzovatelé, nejčastěji ve dvojicích, pozorují a zaznamenávají údaje z chování uchazečů při řešení skupinových i individuálních úkolů. Současně psychologové vyhodnocují testy osobnosti, pokud jsou použity.

5. Je posuzováno zhruba 20–25 charakteristik u každého účastníka (např. schopnosti plánování, organizační schopnosti, schopnost rozhodování a úsudku, adekvátnost rozhodnutí, odolnost vůči stresu, tvořivost, komunikační a verbální schopnosti, vystupování ve vztahu k partnerům, schopnost argumentovat, schopnost vést atd.)

6. Na závěr jsou skupinou pozorovatelů posuzovány schopnosti jednotlivých uchazečů z pohledu, jak dokáží plnit požadavky kladené na obsazované místo. Sestavuje se jejich pořadí. Časově se jedná o náročný krok, při čtyřdenním programu mu zpravidla bývají věnovány celé dva dny.

Podoba AC a jeho obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu v organizaci, ve které se nachází.

Obrázek 2.3: Schéma dalšího vývoje AC (DC)²⁸



²⁸ Hroník 2002

Schéma je spíš nástinem, neklade si za úkol být přísně logické a vyčerpávající. Pochopitelně, AC se uplatňuje nejen při výběru manažerů. Například výběr špiónů dodnes probíhá metodami blízkými AC.

2.2 Ostatní náležitosti

Problematika testování je opravdu velmi obsáhlá. Proto se omezím pouze na důležité a základní myšlenky, které by měly být uplatněny. Metody a způsoby uvedené v mé práci nepopisují kompletní seznam. Za zmínku stojí užití audiovizuálních přístrojů během šetření či školení uchazeče popřípadě zaměstnance. Dále mohu zmínit například testování zaměstnance formou zkušební pracovní doby na dané pozici. To můžeme provést metodou postupného zaškolování nebo způsobem „hodit do vody a nechat plavat“. Ke které se osobně nepřikláním vzhledem k zvýšenému stresu.

Stres je sám o sobě faktor, který výsledky testů může poměrně značně ovlivnit. Proto je pro průběh testování vhodné zajistit jeho minimalizaci. Například způsobem, kdy účastníky testování detailně seznámíme s průběhem testování a s lidmi, jež budou šetření realizovat, popřípadě i s místem konání.

Při testování zaměstnance dostaneme v zásadě dvě skupiny dat. Takzvaná tvrdá, ověřitelná data (dosažené vzdělání, předchozí prokazatelná praxe apod.) a měkká složitě ověřitelná nebo téměř neověřitelná data. U druhé skupiny dat záleží na schopnostech a zkušenostech personalisty, aby dokázal ověřit validitu odpovědí. Například rozborem nonverbální komunikace při rozhovoru či pohovoru s účastníkem šetření, kontrolními otázkami. Popřípadě použitím testu, který obsahuje „lži skóre“, takový test obsahuje více jinak formulovaných otázek vedoucí ke stejné odpovědi nebo otázky, které se navzájem vylučují apod. Kromě cílových vlastností test vyhodnocuje i míru pravdivosti odpovědí, která test diskvalifikuje z pohledu pravosti odpovědí, pokud klesne pod určenou hranici.

Pokud sestavujeme dotazník, nebo přesněji kombinaci metod určených k přijímání nebo testování určitých osob v organizaci, je výhodnější sestavit testovací sérii na míru pracovní pozici, dle charakteru firmy, charakteru odvětví apod. Neboť potřebné kompetence se mohou výrazně lišit od obecně používaného referenčního modelu, který je ve své podstatě jen kompas určující směr. Pokud nemáme potřebné znalosti nebo schopnosti pro vytvoření těchto metod nebo se jedná o klíčovou pozici ve firmě, je možno využít služeb outsourcingových společností. Například personální agentury.

Při práci s osobními údaji nesmíme zapomínat na legislativní úpravu. Především se jedná o uchování dat a postupování údajů třetím osobám, dále se jedná například o naplnění skutkové podstaty diskriminace apod.. Kromě toho je dobré myslet na etické kodexy a regionální zvyklosti. Asertivitu při jednání s koncepcí nejlépe ve stylu výhra – výhra.

V neposlední řadě jsou důležité ekonomické ukazatele nákladů na použité metody a přínosů jejich aplikace pro společnost. Ať už se jedná o oblast testování nebo oblast následného profesního rozvoje zaměstnanců. Náklady se dají určit relativně snadno, problematika finančního vyčíslení přínosů již triviální není. To je jedním z důvodů, proč v některých společnostech je rozvoj zaměstnanců zanedbáván. Profesní rozvoj zaměstnanců je v mnoha případech strategická záležitost, značí to, že budoucí potřeby kompetencí by se měly předvídat s určitou časovou rezervou v rámci strategického řízení podniku a návaznou strategií personálního rozvoje. Příkladem může být rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh, strategická spolupráce nebo akvizice se zahraniční společností. Pokud je potřeba zvýšit jazykové schopnosti zaměstnanců, mělo by se tak dít s dostatečným předstihem.

Použité metody v diplomové práci

Pro praktické šetření a analýzu společnosti uvedené v diplomové práci jsem zvolil kombinaci dotazníku, rozhovoru a pozorování. Výsledky šetření by měly být maximálně objektivní. V tomto ohledu je nejobjektivnější dotazník, uvedený v příloze diplomové práce. Neboť není zatížen osobním úhlem pohledu.

Dotazník se skládá z pěti částí:

1) Verbální schopnosti

Klíčem k úspěchu je velmi dobrá slovní zásoba. Také je zapotřebí mít schopnost rozlišovat detailní rozdíly mezi odlišnými pojetími, ovšem v tomto případě se předpoklady bez určité úrovně verbálních schopností neprojeví. Test dokáže, jak dobře zvládá respondent vyřešit jazykové rozpory a nejasnosti. Zmíněné předpoklady jsou potřebné v pracovních oblastech, kde jsou slova používána k přesné komunikaci a analýzám. Jsou potřeba v oblastech spojených s komunikací, právnictvím, administrativou apod.

2) Číselná dedukce

Objevování logických souvislostí mezi jednotlivými články obsahujícími informaci tvoří základ v mnoha pracovních činnostech. Nejedná se jen o ryze matematické vědy, ale uplatní se i v oblastech zaměřených na výzkum a ve většině technických směrů. Jedná se vlastně o cvičení z logiky bez „základních“ interpretací, jaké jsou použity například v testu verbálních schopností.

3) Pozorování (v rámci testu)

Test je zaměřen na logické úvahy bez použití čísel a slov. Vyhodnocujeme vizuální informace za účelem určit, co se stane v následujícím kroku. Test prokazuje smysl pro detail společně se schopností ho vztáhnout k celku. Tyto předpoklady jsou důležité nejen pro vědecké disciplíny, ale všude tam, kde jsou zjišťovány nejrůznější informace a je nutno abstrahovat z různých detailů.

4) Kritická analýza

Test vyžaduje pozornou analýzu obdržených informací. Jedná se o skládačku, která vyžaduje vytrvalost a sílu koncentrace. Při dobrých výsledcích tohoto testu je ověřeno, že se testovaný subjekt neztrácí v pracovních oblastech vyžadujících uvážlivý přístup k problémům. Takovým problémům, u kterých není na místě se nechat odvést bezvýznamnými informacemi a u kterých je na škodu, pokud dovolíme našim emocím

nás ovlivňovat. Jedná se jak o pracovní oblast práce s lidmi, tak i technicky orientované oblasti.

5) Výpočet inteligence

Tento test ovšem sám o sobě o kompetencích nemá dostatečnou vypovídající schopnost v rámci potřeb vyplívajících z povahy pracovní pozice. Proto byla zvolena kombinace metod, které umožní potřebné kompetence identifikovat a jejich míru určit v potřebném rozsahu.

3 Osobnostní rozvoj a vzdělávání zaměstnance

Požadavky na dovednosti a znalosti člověka se v současné společnosti neustále mění. Aby člověk byl zaměstnatelný a mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti rozšiřovat a neustále prohlubovat. Již dávno neplatí, že člověk vystačí po celou dobu své ekonomické aktivity pouze s tím, co se naučil během přípravy na své povolání. Vzdělávání i formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem, ve kterém stále větší roli hrají organizace a organizované vzdělávání.

Základním předpokladem podnikání a úspěšnosti libovolné organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace dělají lidé, kteří jsou nejen na změnu připraveni, ale akceptují ji a podporují. Péče o formování pracovních schopností zaměstnanců organizace v současné době se stává nejdůležitějším úkolem personální práce. Je potřeba zajistit, aby struktura a dynamika rozvoje pracovních schopností byla neustále s určitým předstihem se strukturou a dynamikou rozvoje techniky, která je využitelná nebo užívaná v organizaci. Také je potřeba zajistit, aby zaměstnanci byli schopni pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu a potřebu kontinuálního zdokonalování systému řízení organizace.

Současná povaha práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují nejen odborně připravené pracovníky, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti. Tento fakt je důvodem, proč již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, kterými jsou například zácvik, doškolování nebo přeškolování. Rozvojové aktivity jsou stále více

zaměřené na formování širšího výběru znalostí a dovedností, než které vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo. Dále jsou tyto aktivity zaměřené na formování osobnosti pracovníků, jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury s kulturou organizace.

Pokud chce být organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí se věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, konkrétní důvody jsou následující:²⁹

- Čím dál častěji vznikají nové technologie a objevují se nové poznatky, tudíž dovednosti a znalosti lidí stále rychleji zastarávají.
- Proměnlivost lidských potřeb a v souvislosti s tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější než doposud, to si vyžaduje pružnou reakci organizací a tím pádem i jejich pracovníků.
- Častěji se mění technologie a technika v organizacích.
- Organizační změny jsou častější a lidé je musí zvládnout.
- Stále výraznější je orientace na kvalitu výrobků a služeb na potřeby zákazníků.
- Probíhá změna organizace práce, mění se její povaha i způsoby používaného řízení (rozšiřování a prohlubování práce, posilování pravomocí a delegování, plošší organizační struktury).
- Rychlý rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizaci.
- Internacionalizace a globalizace hospodářských aktivit, z toho vyplývá potřeba dokázat se pohybovat, podnikat a komunikovat v mezinárodním prostředí.
- Hodnotové orientace lidí se mění, orientace je na kvalitu pracovního života, která se projevuje zvýšenou potřebou lidí se vzdělávat.
- Starost o rozvoj a vzdělávání pracovníků vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace, která usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

Nejefektivnějším způsobem vzdělávání pracovníků v organizaci je dobře organizované a systematické vzdělávání. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který

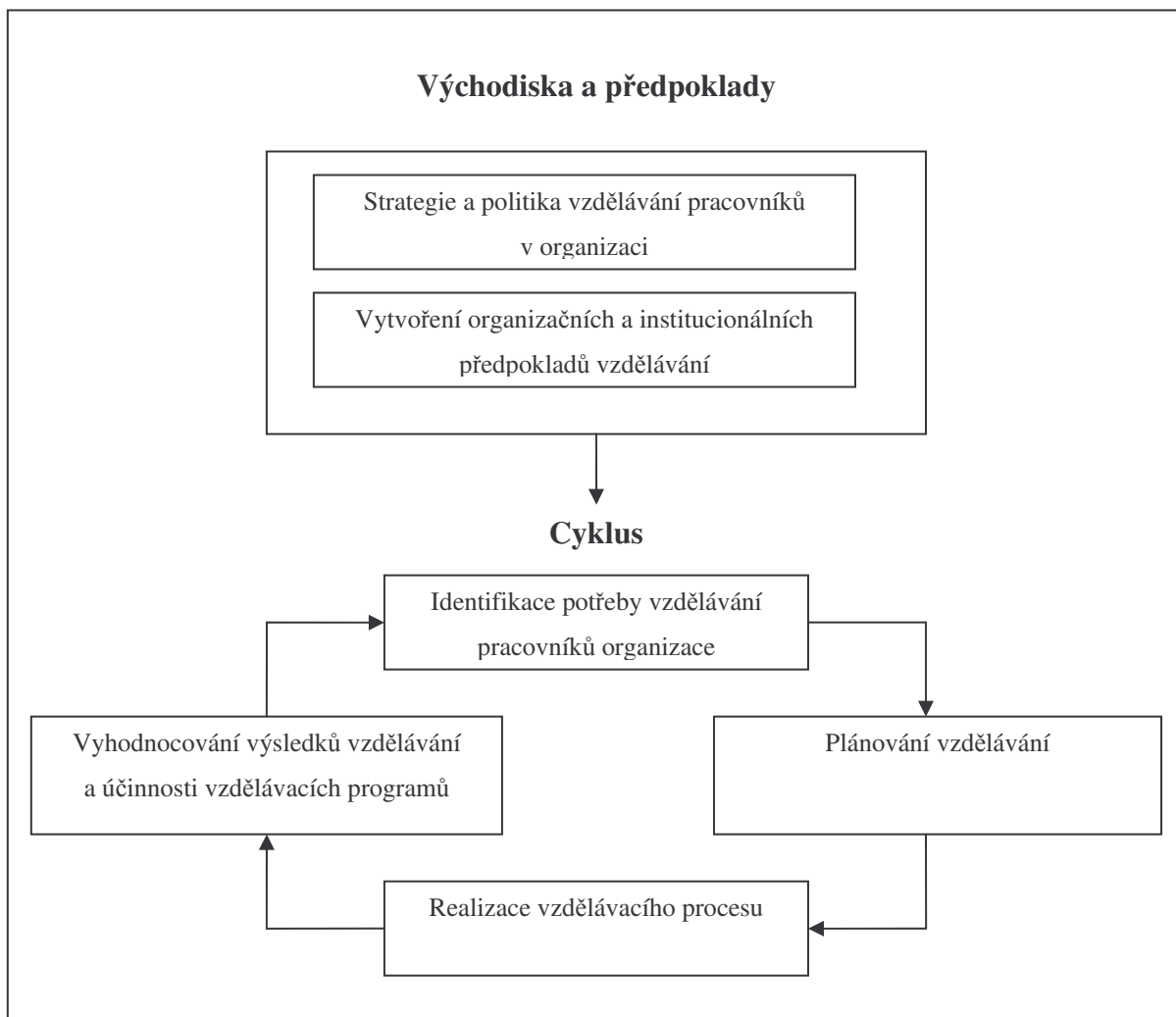
²⁹ Koubek 2004.

vychází ze zásad politiky vzdělávání. Sledují se strategické cíle vzdělávání a opírají se o kvalitně vytvořené institucionální a organizační předpoklady vzdělávání. Především zahrnují existenci skupiny či skupin pracovníků iniciujících proces vzdělávání a zajišťujících jeho organizační a odbornou stránku. Může se samozřejmě jednat i o externí odborníky. Také je důležitá existence standardních i speciálních programů, dostatečné vybavení vzdělávacích zařízení (při vzdělávání mimo pracoviště) nebo vhodných podmínek (při vzdělávání na pracovišti).

Cyklus začíná vždy identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následně se vyhotoví plán vzdělávání (řeší se otázky rozpočtu, časového plánu, oblastí, pracovníků, jichž se bude týkat, metod a obsahu vzdělávání apod.). Třetí fází cyklu je realizace vzdělávacího procesu, vlastní proces vzdělávání. Vzdělávání pracovníků bývá většinou nákladnou záležitostí, proto musí organizaci zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle splněny a jak se přitom osvědčily metody a nástroje použité ke vzdělávání. Tento fakt je důvodem další fáze, jež je vyhodnocováním výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti použitých metod a vzdělávacího programu. Během této fáze objevíme skutečnosti, ke kterým se následně přihlíží v dalším cyklu, hlavně pak ve fázích identifikace potřeby a plánování vzdělávání.³⁰

³⁰ Koubek 2004.

Obrázek 3.1: Základní cyklus systematického vzdělávání³¹



³¹ Kouebek 2004.

Plán vzdělávání

Kvalitně vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovědět na následující otázky:³²

1. **Jaké má být zabezpečeno vzdělávání?** (Obsah)
2. **Komu?** (Jednotlivci nebo skupiny, zaměstnání, kategorie, povolání, kritéria výběru účastníků)
3. **Jakým způsobem?** (Na pracovišti nebo mimo pracoviště, použité metody vzdělávání, učební texty, didaktické pomůcky, režim vzdělávání)
4. **Kým?** (Externí či interní vzdělavatelé, vzdělávací instituce, organizace sama)
5. **Kdy?** (Časový plán, termín)
6. **Kde?** (Místo konání, vzdělávací zařízení organizace, konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení jiné organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, konkrétní veřejná nebo soukromá instituce vzdělávání, zajištění stravy, ubytování, dopravy apod.)
7. **Za jakou cenu a s jakými náklady?** (Rozpočtová stránka vybraného plánu)
8. **Způsob hodnocení výsledků vzdělávání a způsob hodnocení účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů?** (Metody hodnocení, kdy se bude hodnotit a kdo bude hodnotit)

Metody vzdělávání, jejich účinnost a použitelnost³³

Portfolio metod vzdělávání je obsáhlé, generálně můžeme metody rozdělit do dvou velkých skupin:

³² Koubek 2004.

³³ Tamtéž.

1) Metody „on the job“ používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, na konkrétním pracovním místě a při výkonu běžných pracovních úkolů.

2) Metody „off the job“ používané ke vzdělávání mimo pracoviště ať už v rámci organizace nebo mimo ni.

První skupina bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá pak pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Prakticky se ovšem používá obou skupin metod pro vzdělávání ve všech kategoriích, nutně ovšem dochází k modifikaci vycházející z charakteru konkrétního pracovního místa.

Existuje ovšem jistý rozdíl. Při vzdělávání manažerů a specialistů s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání se stále více aplikují metody vzdělávání na pracovišti. V případě vzdělávání dělníků se růst významu metod, které se používají ke vzdělávání mimo pracoviště, projevil jen ve velmi malé míře.

Mezi metody používané nejčastěji ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti můžeme zařadit³⁴:

1) Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o nejčastěji používanou metodu, nejjednodušší způsob zácviku nového nebo méně zkušeného pracovníka. Zpravidla zkušenějším pracovníkem nebo přímým nadřízeným je předveden pracovní postup, který je pozorováním osvojen.

Výhody: Umožňuje rychlý zácvik, vytváří také pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky, popřípadě vzdělávaným pracovníkem a jeho nadřízeným.

Nevýhody: Tato metoda umožňuje zácvik u jednodušších pracovních postupů. Spíše jde o jednorázové působení, které může probíhat v prostředí s rušivými elementy (např. hluk) a pod tlakem pracovních úkolů.

³⁴ Koubek 2004.

2) Coaching

Coaching znamená dlouhodobé instruování, sdělování připomínek a vysvětlování. Obsahuje i periodickou kontrolu výkonu vzdělávaného pracovníka. Vlastně jde o soustavné směřování a podněcování pracovníka ze strany vzdělavatele či nadřízeného, které vede k žádoucímu pracovnímu výkonu a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita jedince.

Výhody: Pracovník, který je vzdělávaný, je soustavně informován o hodnocení své práce. Metoda umožňuje oboustrannou úzkou spolupráci, zlepšuje komunikaci a umožňuje vytvářet prostor pro určení cílů pracovní kariéry zaměstnance.

Nevýhody: Formování pracovních schopností může být nesoustavné a rozkouskované. Může také probíhat v rušivých podmínkách a pod tlakem pracovních úkolů.

3) Mentoring

Tato metoda je obdobou coachingu s tím rozdílem, že určitá odpovědnost a iniciativa spočívá na vzdělávaném pracovníkovi. Ten si vybírá svého rádce (mentora) jako svůj osobní vzor. Mentor pracovníka stimuluje a usměrňuje, radí mu, ale i pomáhá v jeho kariéře.

Výhody: Podobné jako u coachingu, metoda ovšem vnáší do procesu formování pracovních schopností pracovníka i jeho vlastní iniciativu, vědomé volby vzoru a neformální vztah. Proto je tato metoda hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Kromě nebezpečí volby nevhodného mentora stejně jako u coachingu.

4) Counseling

Řadí se k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné ovlivňování a o vzájemné konzultování, které překračuje hranice jednosměrnosti vztahu mezi podřízeným a nadřízeným, vzdělávaným a vzdělavatelem.

Výhody: Do vztahu vnáší vzdělávaný pracovník svou iniciativu a aktivitu tím, že se vyjadřuje k procesu vzdělávání i ke všem problémům své práce. Navrhuje a předkládá své způsoby řešení a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba, která poskytuje

náměty pro obohacení stylu vedení pracovníků. Vzdělavatel, popřípadě nadřízený si tak zároveň prověřuje a formuje své pracovní schopnosti, zvláště ty z oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: Časová náročnost metody, někdy nemusí zbývat dostatek času k plnění běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vzdělavatelé nebo vedoucí pracovníci tuto metodu přijímají s jistou nedůvěrou a nelibostí.

5) Asistování

Je to často používaná metoda, vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenějšímu pracovníkovi. Učí se od něj při pomáhání plnění jeho úkolů pracovním postupům. Postupem času se podílí na práci stále větší mírou a samostatněji až do doby, kdy získá potřebné znalosti a dovednosti a je schopen vykonávat danou činnost samostatně. Metoda se používá nejen v rámci vzdělávání manuálního zaměstnání, ale i při výchově specialistů a řídicích pracovníků. Převážně v místech, kde osvojení pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Výhody: Důraz na praktickou stránku vzdělávání a soustavnost působení

Nevýhody: Může dojít k naučení některých nepříliš vhodných pracovních návyků. Instrukce a informace pocházejí z jednoho zdroje a napodobování může omezit tvůrčí princip či nadání dělat věci jinak. Nevyužije se tak možnost alternativních pracovních postupů.

6) Pověření úkolem

Jedná se o rozšíření předchozí metody, kdy je vzdělávaný pracovník vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Jsou mu vytvořeny potřebné podmínky a uděleny potřebné pravomoci. Jeho práce je sledována. Metoda je častěji používána při formování pracovních schopností tvůrčích a řídicích pracovníků.

Výhody: Vychovává k samostatnosti a samostatnému rozhodování tvůrčím způsobem. Pracovníkovi se rozšiřuje pole působnosti, vyzkouší si své schopnosti a je více motivován k jejich rozvoji.

Nevýhody: Pracovník může úkol nesplnit nebo se dopustit chyb, protože usměrňování a sledování pracovníka není možné vždy. Neúspěch může pak narušit jeho sebedůvěru i důvěru jeho nadřízených.

7) Rotace práce

Můžeme se setkat i s názvem cross training. Tato metoda se používá především k výchově řídicích pracovníků. Pracovník je na určité časové období úkolován v různých částech organizace. Rotace práce má samozřejmě i jiné použití, například k překonání jednostranného zatížení organismu dlouhodobě vykonávanou prací monotónního charakteru.

Výhody: Rozšiřování schopností a zkušeností, vytváření nových zájmů pracovníka. Komplexní pochopení pracovních postupů a úkolu organizace, problémů. Metoda flexibilizuje pracovní sílu a celkově zvyšuje flexibilitu organizace.

Nevýhody: Pracovník nemusí uspět na každém pracovišti nebo v každé pracovní funkci, to může podřýt jeho sebevědomí a také se odrazit v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

8) Pracovní porady

Uvádí se také za vhodnou metodu formování pracovních schopností. Účastníci se dozvídají nejen fakta a problémy svého vlastního pracoviště, ale i celé organizace, popřípadě organizačních částí.

Výhody: Výměna zkušeností, zaujímání postojů k pracovním problémům a prezentace názorů zvyšují informovanost pracovníků a jejich pocit sounáležitosti s organizací. Metoda je neformální a může výrazně přispět k rozšíření znalostí nových či méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problematika časového umístění porady. Organizování porady v pracovní době zkracuje dobu, která je určena k plnění pracovních povinností. Uspořádání porady v přestávkách nebo mimo pracovní dobu naráží na neochotu pracovníků a projevuje se jejich snaha poradu co nejvíce zkrátit.

Mezi metody používané nejčastěji ke vzdělávání mimo pracoviště můžeme zařadit³⁵:

³⁵ Koubek 2004.

1) **Přednáška**

Většinou zprostředkovává faktické informace či teoretické znalosti.

Výhody: Nenáročnosti na vybavení, podmínky. Rychlý přesun informací.

Nevýhody: Jednostranný pasivně přijímaný tok informací.

2) **Přednáška spojená s diskuzí**

Seminář nevýhody přednášky překonává. Touto metodou se opět zprostředkovávají spíše znalosti.

Výhody: Účastníci jsou stimulováni k aktivitě a během diskuze se objevují nápady a řešení problémů.

Nevýhody: Náročnost na organizaci je vyšší a diskuze musí být vhodným způsobem moderována.

3) **Demonstrování**

Názorným způsobem poskytuje znalosti a dovednosti za použití audiovizuální techniky, počítačů a trenažérů. Ukázky pracovních postupů a obsluhy zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo výrobních podnicích.

Metoda klade důraz na praktické využívání znalostí a oproti předchozím metodám se více orientuje na dovednosti.

Výhody: Svou dovednost si účastníci zkoušejí v bezpečném prostředí bez rizik, že způsobí vážnější škody. Metoda poskytuje i znalosti a dovednosti školeným účastníkům.

Nevýhody: Podmínky skutečného pracoviště a vzdělávacího zařízení bývají odlišné. Na závadu jsou i zjednodušování problémů a schematičnost výuky.

4) **Případová studie**

Je oblíbenou a velmi rozšířenou metodou vzdělávání. Často se používají při vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Jsou to smyšlená nebo skutečná vylíčení nějakého organizačního problému. Malé skupinky nebo jednotlivci je studují, snaží se analyzovat situaci a navrhnout řešení problému.

Výhody: Metoda při dobrém navržení pomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnost řešit problémy. Při případové studii na skutečnou situaci v organizaci v dostatečné minulosti lze srovnávat řešení případové studie s reálným řešením pracovníků organizace.

Nevýhody: Vysoké požadavky na přípravu i vzdělavatele.

5) Workshop

Jedná se o variantu případových studií, kde se praktické problémy řeší komplexně a týmovou spoluprací.

Výhody: V týmu se mohou jednotlivci dělit o nápady při řešení každodenních skutečných problémů z různých aspektů. Zdokonaluje práci v týmu, například při vytváření plánů nebo systémů.

Nevýhody: Jako u případových studií.

6) Brainstorming

Další varianta případových studií, kde ze skupiny účastníků je každý vyzván, aby navrhl způsob řešení předloženého problému.

Po předložení návrhů je uspořádána kolektivní diskuze a hledá se optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů.

Výhody: Vysoce účinná metoda přinášející nová řešení, nápady, která podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: Jako u případových studií.

7) Simulace

Metoda, která je zaměřena na aktivní účast a praxi. Podle podrobného scénáře účastníci vzdělávání dostanou za úkol, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Často jde o řešení obvyklé životní situace, která se vyskytuje v práci vedoucích pracovníků. V průběhu simulace se přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

Výhody: Vysoce účinná metoda pro schopnosti rozhodovat se a vyjednávat.

Nevýhody: Náročnost metody na přípravu a nalezení vhodné formy usměrňování a působení vzdělavatele na účastníky.

8) Hraní rolí (manažerské hry)

Tato metoda je vyloženě orientována na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná samostatnost a aktivita s dávkou hravosti. Každý účastník na sebe bere určitou roli a poznávají v ní povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů. Je nutné řešit konkrétní situaci, ale v rámci rolí můžeme ponechávat potřebnou volnost. Zaměření metody je na osvojení určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (Charakteristik osobnosti). Používá se převážně u vedoucích pracovníků.

Výhody: Podporuje a učí účastníky samostatně myslet a ovládat své emoce, přiměřeně reagovat.

Nevýhody: Vysoké organizační nároky a pokročilé požadavky na školitele jako v případě simulací a případové studie.

Mezi další rozvojové a vzdělávací metody patří:

Assessment centre, Outdoor training (učení se hrou), vzdělávání pomocí počítačů a další.

Obrázek 3.2: Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky³⁶

³⁶ Koubek 2004.

Koncepte vzdělávání		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů)	Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, outdoor training
Charakteristiky		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkovávání dovedností	Zprostředkovávání znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Održené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

4 Analýza společnosti

4.1 Představení společnosti

STAR 21 Networks, a.s. je provozovatelem vlastní přístupové telekomunikační sítě na území Česka s garantovanou kvalitou služeb. Síť slouží především dalším telekomunikačním společnostem a poskytovatelům internetové konektivity, kteří jejím prostřednictvím poskytují datové, telefonní a internetové služby firmám a organizacím. K zákazníkům společnosti STAR 21 Networks patří dnes již všichni významní operátoři pevných sítí na tuzemském trhu.

Základem infrastruktury společnosti STAR 21 Networks a.s. je nejrychleji se rozvíjející a největší bezdrátová přístupová síť FWA (Fixed Wireless Access) v pásmu 26 a 28 GHz v Česku. Připojení pomocí sítí FWA v pásmu 26 a 28 GHz je v současné době součástí portfolia všech významných telekomunikačních operátorů a poskytovatelů internetových služeb.

Historie

STAR 21 Networks byla založena v roce 2000, tehdy získala jednu ze tří celostátních licencí na provozování bezdrátových přístupových sítí typu FWA v pásmu 26 GHz v Česku. O rok později začala poskytovat služby vlastní sítě (tzv. poslední (zelená) míle) dalším operátorům a brzy se stala významnou možností na velkoobchodním trhu.

V následujících letech i společnost STAR 21 Networks přispěla ke skutečnému oživení trhu poslední míle v segmentu profesionálních služeb, ve kterém vzniklo výrazně konkurenční prostředí. Výsledkem zvyšující se konkurence byla klesající cena za přístupovou kapacitu (během 4 předchozích let okolo 50 %), postupný přechod k širokopásmovým službám a zvýšení dostupnosti služeb pro zákazníky. Od roku 2004 společnost disponuje i kmitočtovým přidělem v pásmu 28 GHz na území hlavního města Prahy, což dovoluje i nadále rozvíjet služby firmy v oblasti s největší poptávkou.

Současnost

V současnosti je STAR 21 Networks profitabilní společnost, která soustavně reinvestuje do rozvoje sítě. Využívá nejmodernější bezdrátové technologie a nejnovější inovace služeb. V segmentu služeb poslední míle v licencovaném pásmu 26 a 28 GHz je největším a jediným čistě velkoobchodním poskytovatelem přístupových služeb v Česku.

Také proto je dnes společnost důvěryhodným obchodním partnerem všech klíčových tuzemských i mezinárodních telekomunikačních operátorů a ISP (Internet Service Provider) na trhu v Česku. Může nabídnout transparentní obchodní pravidla, dlouhodobou spolupráci, konkurenční ceny a vysokou kvalitu poskytovaných služeb.

Budoucnost

Společnost zůstává i v budoucnu nadále výhradně velkoobchodním operátorem. Mimo vlastní sítě nyní integruje i služby certifikovaných dodavatelů – národních, regionálních i městských. Vzhledem k těmto změnám je vhodným partnerem i pro řešení

velkých zákaznických sítí typu WAN (Wide Area Networks) či VPN (Virtual Private Network).

Dalšímu možnému rozvoji spolupráce s alternativními operátory a ISP napomohou také nové obchodní modely, které partnery podpoří v získávání nových zákazníků zejména v regionech. Technologické zázemí a zkušenosti společnosti STAR 21 Networks umožňují poskytování speciální služby dle specifických požadavků obchodních partnerů.

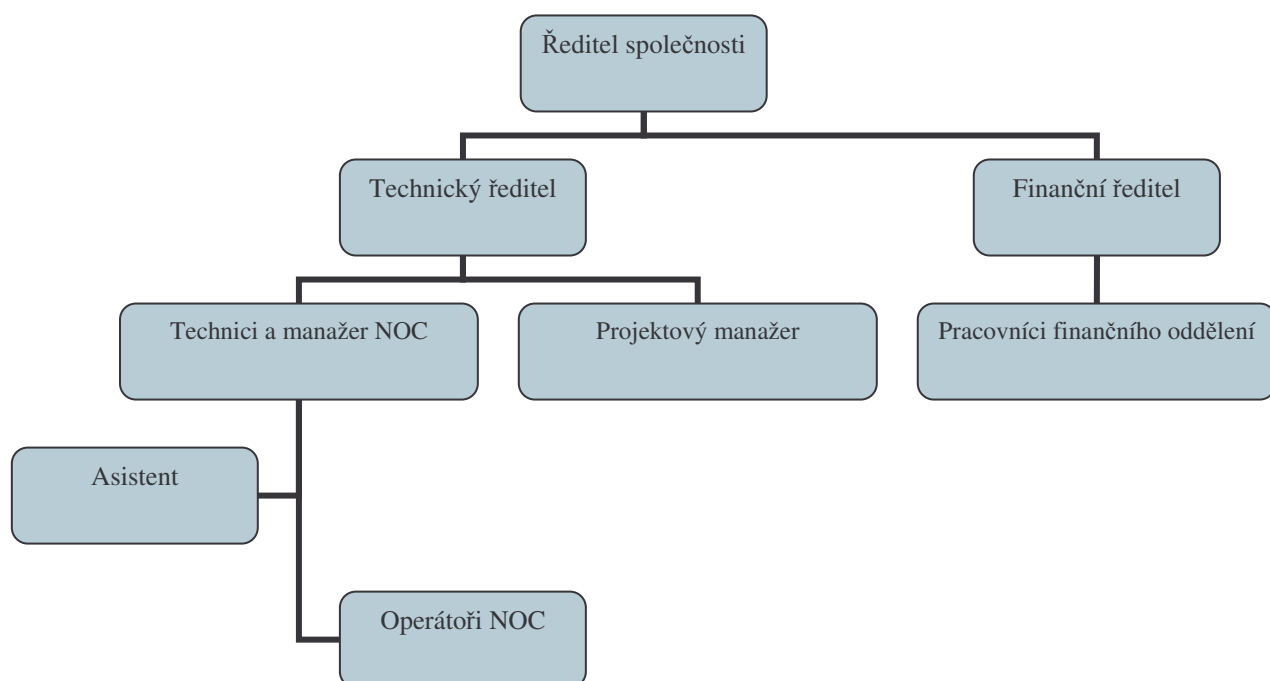
Kromě vlastních telekomunikačních služeb se STAR 21 Networks od roku 2007 stala i dodavatelem technologie rádiových technologií typu point-to-point a point-to-multipoint v licencovaném pásmu 26 a 28 GHz. Informace o společnosti byly převzaty z webu.³⁷

4.2 Organizační struktura

Společnost STAR 21 Networks je organizací s třiceti zaměstnanci a plochou strukturou vedení. Z personálního pohledu se tedy jedná o společnost malou. Sídlo společnosti je v Brně s jednou pobočkou umístěnou na území hlavního města Prahy. V brněnské centrále sídlí technická podpora (technický ředitel, technici, produktový manažer), dohledové centrum (složené z devíti operátorů) a finanční úsek (finanční ředitel, účetní a mzdoví pracovníci). V pražské pobočce logicky v návaznosti na nejvyšší poptávku po službách společnosti sídlí obchodníci STAR 21 i část servisních techniků. Pro určité servisní operace se využívá služeb externích společností. Analýza v rámci diplomové práce probíhala v brněnské centrále.

³⁷ Star 21

Obrázek 4.1: organizační struktura společnosti v Brně



Vzhledem k relativně malému počtu lidí a jejich dlouhodobému setrvání na pracovních pozicích, lze předpokládat, že disponují potřebnými kompetencemi včetně řídicích pracovníků. V personálně malé společnosti je průhlednější, jednodušší určení odpovědnosti a vymezení pravomocí jednotlivých zaměstnanců v rámci organizační struktury. Případné pochybení je vcelku přesně adresovatelné. Nekompetentní člen týmu by byl pravděpodobně velmi rychle identifikován jako slabý článek pouhým pozorováním výsledků a dle množství vykonané práce, způsobu jednání a přístupu k pracovním povinnostem. Hloubkové testování by zde nebylo zapotřebí narozdíl od personálně větších či velkých společností, jejichž příkladem můžou být odpovědně i kompetenčně netransparentní útvary státní správy s velkým počtem zaměstnanců.

4.3 Mapa kompetencí

Při zjišťování potřebných kompetencí zaměstnance není dobré separovat či vytrhnout pracovní pozici z ostatních vlivů. Nejedná se o izolovaný prvek, kompetence jsou proměnné, například v závislosti na odvětví, ve kterém firma působí, nebo na charakteristice trhu či regionálních zvyklostech apod.

Telekomunikace jako odvětví je charakteristické svou vysokou rychlostí změn techniky a technologií. Je provázeno krátkými inovačními cykly, což klade požadavky na zaměstnance společnosti rychle se přizpůsobovat změnám, a to nejen technického oddělení, ale i finančního a obchodního oddělení, neboť konkurence na trhu je značná a možnost alternativ vysoká. Vhodné určení ceny poskytované služby je velmi důležitý faktor stejně tak jako nabízení nových produktů a řešení. V současné době na poli telekomunikačních firem, jež jsou zákazníky společnosti, probíhá doslova bouře akvizic a strategického partnerství. Uskupení se mění opravdu velmi rychle. Projevují se prvky globalizace, a to s sebou přináší zvýšenou potřebu jazykové vybavenosti.

Dále upřesním potřebné kompetence v rámci pracovních útvarů a jednotlivých pracovních pozic. Systematická dekompozice je možností k definování jednotlivých požadavků a potřebných kompetencí na jednotlivou pracovní pozici.

Technické oddělení

Potřebné znalosti vycházejí z náplně pracovní činnosti. Konkrétně se jedná o pokročilé znalosti z oblasti sítí zaměřené na ATM (Asynchronous Transfer Mode) sítě, síťových prvků používaných při realizaci a provozu služeb společnosti. Podstatná je taktéž obecná počítačová gramotnost a znalost specializovaných systémů pro dohled a management užívaných zařízení. Také znalost WFA systémů a problematiky bezdrátových technologií.

Důležitá je odolnost vůči stresu a analytické myšlení (zvládnout definovat problém z různých dílčích zdrojů a nalézt adekvátní řešení). Taktéž komunikační dovednosti na úrovni, kdy je pracovník schopen na dálku (telefonicky) řídit servisní

zásah a analyzovat problém na lokalitě koncového zákazníka, popřípadě na lokalitě jiného vzdáleného síťového prvku, na kterém nastala závada, již nelze vyřešit vzdálenou správou. Schopnost práce v týmu je zde také velmi podstatná. Dále je potřeba znalost a schopnost použít cizí jazyk na střední úrovni se slovní zásobou, která umožní komunikovat, specifikovat a vyřešit problém s cizojazyčným poskytovatelem telekomunikačních služeb.

Pracovníkem technického oddělení je zároveň i NOC (Network Operation Centre) manažer, který zodpovídá za chod dohledového centra společnosti. Kromě výše uvedených kompetencí přibývají další potřebné z povahy vyplývající pracovní činnosti. Jedná se o znalosti a schopnosti vedení pracovního týmu, znalosti problematiky hodnocení pracovníků, schopnost motivace, vědomosti z oblasti nábory zaměstnanců a jejich výběru a dobré organizační schopnosti, samostatnost. Průnikem technického úseku společnosti a dohledového centra je právě NOC manažer.

Projektový manažer, jenž je také součástí technického oddělení, zodpovídá za návrh a možnost praktické realizace výstavby sítě. Kromě výše zmiňovaných kompetencí jsou zapotřebí ještě další, a to samostatnost, organizační schopnosti, orientace na cíl a být týmový hráč.

Společnou potřebou všech zmiňovaných pracovníků je časová flexibilita a schopnost a ochota akceptovat sloužení pohotovostí. NOC manažer řeší problémy vzniklé na dohledovém centru nezávisle na pracovní nebo denní době.

Dohledové centrum

Realizuje dohled nad sítí společnosti 24/7. Je to styčný informační uzel společnosti, přes který jdou informace z/do společnosti. Informace jsou filtrovány a směrovány podle potřeby do adresných úseků firmy. Zároveň fungují pracovníci dohledového centra jako technická podpora prvního stupně, řeší rutinní a méně komplikované incidenty vzniklé na síti, za které je v rámci poskytovaných služeb společnost odpovědná.

Požadované kompetence jsou odolnost proti stresu, spolehlivost, pečlivost a smysl pro systematickou práci, komunikační schopnosti, ochota se učit novým znalostem, jazyková vybavenost a samostatnost. Základní znalosti o síti a jejich prvcích, procesech a postupech při jejich instalaci, deinstalaci a i o dalších procesech s pojených s povahou vykonávané funkcí jsou také důležitým předpokladem.

Finanční oddělení

Zde jsou potřeba znalosti z finančního řízení podniku, oblasti legislativní úpravy podnikání (daňová a pracovně-právní problematika, účetnictví), znalost oblasti nákladového řízení. Součástí je i administrativa materiálové logistiky (například skladová evidence). Zaměření testu i ostatních metod zkoumání kompetencí použitých v diplomové práci je zaostřeno a optimalizováno na technické oddělení společnosti.

Určení kompetentnosti zodpovědných osob v oblasti finančního řízení by vyžadovalo rozsáhlejší šetření. To může zahrnovat například i zkoumání dosahovaných výsledků finančního hospodaření podniku především pomocí finančních analýz. Zde lze předpokládat kladný výsledek vzhledem k faktu, že zaměstnanci setrvávají na své pozici dlouhodobě a firma je odpovědnostně průhledná a jasně adresovatelná. Výsledky hospodaření společnosti jsou v „černých číslech“, primární znak kompetentnosti odpovědných osob za finanční řízení je tedy prakticky prokazatelný. Bez podrobnějších průzkumu ovšem nemůžeme určit, jestli rozhodnutí jsou optimální a plnění dosahuje nebo se blíží k maximálním hodnotám.

Interpersonální vztahy a schopnost komunikace jsou na velmi dobré úrovni. Vedoucí pracovník, v tomto případě finanční ředitel, disponuje organizačními schopnostmi, jazykovou vybaveností i manažerskými znalostmi potřebnými pro jeho výkon, průběžně se v oboru vzdělává a doplňuje nové znalosti. Tyto kompetence byly určeny v rámci pozorování, které se nepravidelně uskutečňovalo po dva roky.

Výsledky testování technického oddělení

Pro potvrzení obecných předpokladů pro výkon jednotlivých technických funkcí v oblasti telekomunikací (technické oblasti) jsem použil dotazník, který mapuje základní dispozice.

Technik 1

Vyhodnocení testu verbálních schopností

1 - a	2 - b	3 - c	4 - a	5 - b	6 - a
7 - b	8 - c	X	X	11 - d	12 - d
X	14 - b	15 - c	16 - b	17 - d	X
19 - d	20 - c	21 - b	22 - b	X	24 - c
25 - c	26 - b	27 - d	28 - a	29 - a	30 - b
31 - a	32 - d	33 - c	34 - a	35 - c	36 - d
37 - a	38 - b	39 - d	X	41 - c	42 - c

Počet správných odpovědí je **36**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-11	12-20	21-28	29+

Vyhodnocení testu číselné dedukce

1 - b	2 - c	X	X	5 - c	6 - c
7 - a	8 - b	9 - d	10 - c	X	12 - d
13 - b	14 - a	15 - b	X	17 - d	18 - c
19 - d	20 - b	X			

Počet správných odpovědí je **15**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-4	5-7	8-11	12+

Vyhodnocení testu pozorování

1 - a	2 - c	X	4 - a	5 - a	6 - c
7 - b	8 - d	X	10 - b	11 - a	12 - c

X	14 - b	X	16 - b	X	X
X	20 - a	21 - d	X	23 - d	24 - c
25 - b	26 - a	27 - c	28 - d	29 - a	30 - c
31 - a	X	33 - a	34 - d	35 - a	

Počet správných odpovědí je **26**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-12	13-17	18-22	23+

Vyhodnocení testu kritické analýzy

1 - c	2 - a	3 - d	4 - d	5 - b	6 - f
7 - d	8 - b	9 - b	10 - d	11 - d	12 - a
13 - a	X	15 - c	X	17 - b	18 - c
19 - a	20 - d	21 - e	22 - b	23 - a	24 - b
25 - c	26 - d	27 - c	28 - e	X	30 - a
X	32 - a	X			

Počet správných odpovědí je **27**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-9	10-13	14-17	18+

Dotazník – jazyky

Označte možnost 1 až 5 podle toho, ke kterému tvrzení se přikláníte.

Při práci používám cizí jazyk	nepoužívám	1	2	3	4	5	stále
Upřednostňuji formu komunikace	písemnou	1	2	3	4	5	ústní

Vhodná slova nacházím	snadno	1	2	3	4	5	nenacházím
Gramatiku a fráze mám	zvládnuté	1	2	3	4	5	nezvládnuté

Jazykový kurz: navštěvuji

Učení jazyku mě: baví

Interpretace:

Celkový výsledek testu je velice nadprůměrný. Respondent má předpoklady k analýzám a přesné komunikaci vedené slovně (např. telefonické řešení problémů), projevil také vysoce vyvinutou schopnost objevování logických souvislostí z jednotlivých dílčích informačních fragmentů. Tyto informace dokáže vnímat komplexně jako jeden celek. Dokáže se v případě potřeby pozorně soustředit na řešení problémů bez zbytečného působení emocí. Prokazuje dobrou schopnost odolávat stresu, k problémům přistupuje uvážlivě.

Jazyková vybavenost je nadprůměrná a dostačující k vykonávané práci. Uvědomuje si její potřebu a rozšiřování jazykových znalostí ho baví.

Pracovník na své pozici setrvává od počátku budování současné telekomunikační sítě společnosti, jeho technické znalosti jsou dostatečné. Tyto informace byly ověřeny dlouhodobou spoluprací a pozorováním. V týmu je vnímán pozitivně a je týmovým hráčem. Komunikace mezi jednotlivými členy týmu a zmiňovaným pracovníkem je bezproblémová. V přístupu k práci je zodpovědný. Je ochotný podstupovat flexibilní pracovní dobu.

Technik 2

Vyhodnocení testu verbálních schopností

1 - a	2 - b	3 - c	4 - a	5 - b	6 - a
7 - b	8 - c	9 - d	10 - a	11 - d	12 - d
13 - d	14 - b	15 - c	16 - b	17 - d	X
19 - d	20 - c	21 - b	22 - b	23 - c	24 - c

25 - c	X	27 - d	28 - a	X	X
31 - a	32 - d	33 - c	34 - a	35 - c	36 - d
37 - a	38 - b	39 - d	40 - a	X	42 - c

Počet správných odpovědí je **37**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-11	12-20	21-28	29+

Vyhodnocení testu číselné dedukce

1 - b	2 - c	3 - d	4 - d	5 - c	X
7 - a	X	9 - d	10 - c	11 - a	12 - d
13 - b	X	X	16 - d	17 - d	18 - c
19 - d	20 - b	X			

Počet správných odpovědí je **16**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-4	5-7	8-11	12+

Vyhodnocení testu pozorování

1 - a	2 - c	3 - c	4 - a	5 - a	6 - c
7 - b	8 - d	9 - c	10 - b	X	12 - c
X	14 - b	X	16 - b	X	X
19 - c	20 - a	21 - d	22 - a	23 - d	24 - c
25 - b	26 - a	27 - c	28 - d	29 - a	30 - c
X	X	33 - a	X	35 - a	

Počet správných odpovědí je **27**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-12	13-17	18-22	23+

Vyhodnocení testu kritické analýzy

1 – c	2 – a	3 – d	4 – d	5 – b	X
7 – d	8 – b	9 – b	10 – d	X	12 – a
13 – a	14 – e	15 – c	16 – b	17 – b	18 – c
19 – a	20 – d	21 – e	22 – b	23 – a	X
25 – c	X	X	X	29 – d	X
X	X	X			

Počet správných odpovědí je **24**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-9	10-13	14-17	18+

Dotazník – jazyky

Označte možnost 1 až 5 podle toho, ke kterému tvrzení se přikláníte.

Při práci používám cizí jazyk	nepoužívám	1	2	3	4	5	stále
Upřednostňuji formu komunikace	písemnou	1	2	3	4	5	ústní
Vhodná slova nacházím	snadno	1	2	3	4	5	nenacházím
Gramatiku a fráze mám	zvládnuté	1	2	3	4	5	nezvládnuté

Jazykový kurz: navštěvuji

Učení jazyku mě: baví

Interpretace:

Celkový výsledek testu je velice nadprůměrný. Respondent má předpoklady k analýzám a přesné komunikaci vedené slovně (např. telefonické řešení problémů), projevil také vysoce vyvinutou schopnost objevování logických souvislostí z jednotlivých dílčích informačních fragmentů. Tyto informace dokáže vnímat komplexně jako jeden celek. Dokáže se v případě potřeby pozorně soustředit na řešení problémů bez zbytečného působení emocí. Prokazuje dobrou schopnost odolávat stresu, k problémům přistupuje uvážlivě.

Jazyková vybavenost je průměrná a dostačující k vykonávané práci. Uvědomuje si její potřebu a rozšiřování jazykových znalostí ho baví.

Pracovník na své pozici setrvává od počátku budování současné telekomunikační sítě společnosti, jeho technické znalosti jsou dostatečné. Tyto informace byly ověřeny dlouhodobou spoluprací a pozorováním. V týmu je vnímán pozitivně a je týmovým hráčem. Komunikace mezi jednotlivými členy týmu a zmiňovaným pracovníkem je bezproblémová. V přístupu k práci je zodpovědný. Je ochotný podstupovat flexibilní pracovní dobu.

Technik 3 / NOC manažer

Vyhodnocení testu verbálních schopností

1 - a	2 - b	3 - c	4 - a	5 - b	6 - a
7 - b	8 - c	9 - d	10 - a	11 - d	12 - d
X	14 - b	15 - c	16 - b	17 - d	X
19 - d	20 - c	21 - b	22 - b	23 - c	24 - c
25 - c	26 - b	27 - d	28 - a	X	30 - b
31 - a	32 - d	33 - c	34 - a	35 - c	36 - d
37 - a	38 - b	39 - d	X	X	42 - c

Počet správných odpovědí je **37**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-11	12-20	21-28	29+

Vyhodnocení testu číselné dedukce

1 - b	2 - c	3 - d	4 - d	5 - c	6 - c
7 - a	8 - b	9 - d	10 - c	11 - a	12 - d
13 - b	14 - a	X	X	X	18 - c
19 - d	20 - b	21 - b			

Počet správných odpovědí je **18**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-4	5-7	8-11	12+

Vyhodnocení testu pozorování

1 - a	2 - c	3 - c	4 - a	5 - a	6 - c
7 - b	X	X	10 - b	11 - a	12 - c
13 - d	14 - b	15 - a	16 - b	17 - d	X
19 - c	20 - a	X	22 - a	23 - d	24 - c
25 - b	26 - a	27 - c	28 - d	29 - a	30 - c
31 - a	X	33 - a	34 - d	35 - a	

Počet správných odpovědí je **30**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-12	13-17	18-22	23+

Vyhodnocení testu kritické analýzy

1 - c	2 - a	3 - d	4 - d	5 - b	6 - f
7 - d	8 - b	9 - b	10 - d	X	12 - a
13 - a	14 - e	15 - c	X	17 - b	X
19 - a	20 - d	21 - e	22 - b	23 - a	24 - b
25 - c	26 - d	27 - c	28 - e	29 - d	30 - a
31 - c	32 - a	X			

Počet správných odpovědí je **29**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-9	10-13	14-17	18+

Dotazník – jazyky

Označte možnost 1 až 5 podle toho, ke kterému tvrzení se přikláníte.

Při práci používám cizí jazyk	nepoužívám	1	2	3	4	5	stále
Upřednostňuji formu komunikace	písemnou	1	2	3	4	5	ústní
Vhodná slova nacházím	snadno	1	2	3	4	5	nenacházím
Gramatiku a fráze mám	zvládnuté	1	2	3	4	5	nezvládnuté

Jazykový kurz: navštěvuji

Učení jazyku mě: baví

Interpretace:

Celkový výsledek testu je velice nadprůměrný. Respondent má předpoklady k analýzám a přesné komunikaci vedené slovně (např. telefonické řešení problémů), projevil také vysoce vyvinutou schopnost objevování logických souvislostí z jednotlivých dílčích informačních fragmentů. Tyto informace dokáže vnímat komplexně jako jeden celek. Dokáže se v případě potřeby pozorně soustředit na řešení problémů bez zbytečného působení emocí. Prokazuje dobrou schopnost odolávat stresu, k problémům přistupuje uvážlivě.

Jazyková vybavenost je průměrná a dostačující k vykonávané práci. Uvědomuje si její potřebu a rozšiřování jazykových znalostí ho baví.

Pracovník na své pozici setrvává od počátku budování současné telekomunikační sítě společnosti, jeho technické znalosti jsou dostatečné. Tyto informace byly ověřeny dlouhodobou spoluprací a pozorováním. V týmu je vnímán pozitivně a je týmovým hráčem. Komunikace mezi jednotlivými členy týmu a zmiňovaným pracovníkem je bezproblémová. V přístupu k práci je zodpovědný. Je ochotný podstupovat flexibilní pracovní dobu.

Vzhledem k tomu, že funkce technika není jediná zastávaná funkce, rozeberu pracovní pozici i z pohledu manažera NOC. Vedení týmu 9 lidí lze zvládnout i bez hlubších znalostí v oblasti manažerského vzdělání, pokud má jedinec vrozené a získané dispozice. Dlouholetý bezproblémový provoz potvrzuje, že výkonná osoba má potřebné kompetence. Jeden z nedostatků při řízení dohledového centra je absence systému odměňování podřízených pracovníků. Je řešen subjektivně podle rámcového přehledu nadřízeného o jednotlivých pracovnících dohledu. Tato skutečnost není optimální. Můžeme ji odstranit například modifikací nejpoužívanější metody hodnocení práce – bodovací metodou. Manažer NOC během své kariérní dráhy působil jako zaměstnanec dohledového centra, což je z pohledu řízení velmi dobrá zkušenost.

Technický ředitel

Vyhodnocení testu verbálních schopností

1 - a	2 - b	3 - c	4 - a	5 - b	6 - a
7 - b	8 - c	9 - d	10 - a	11 - d	12 - d
13 - d	14 - b	15 - c	16 - b	17 - d	X
19 - d	20 - c	21 - b	22 - b	23 - c	24 - c
25 - c	26 - b	27 - d	28 - a	X	30 - b
31 - a	32 - d	X	34 - a	35 - c	36 - d
37 - a	38 - b	39 - d	40 - a	41 - c	42 - c

Počet správných odpovědí je **39**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-11	12-20	21-28	29+

Vyhodnocení testu číselné dedukce

1 - b	2 - c	3 - d	4 - d	5 - c	6 - c
7 - a	8 - b	9 - d	10 - c	11 - a	12 - d
X	X	15 - b	16 - d	17 - d	18 - c
19 - d	20 - b	21 - b			

Počet správných odpovědí je **19**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-4	5-7	8-11	12+

Vyhodnocení testu pozorování

1 - a	2 - c	3 - c	4 - a	5 - a	6 - c
7 - b	8 - d	X	10 - b	11 - a	12 - c
13 - d	14 - b	X	16 - b	17 - d	18 - d
19 - c	20 - a	21 - d	22 - a	23 - d	24 - c
25 - b	26 - a	27 - c	28 - d	29 - a	30 - c
X	32 - d	33 - a	34 - d	35 - a	

Počet správných odpovědí je **32**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-12	13-17	18-22	23+

Vyhodnocení testu kritické analýzy

1 - c	2 - a	3 - d	4 - d	5 - b	6 - f
7 - d	8 - b	9 - b	10 - d	X	12 - a
13 - a	14 - e	15 - c	16 - b	17 - b	18 - c
19 - a	20 - d	21 - e	22 - b	23 - a	24 - b
25 - c	26 - d	27 - c	28 - e	29 - d	30 - a
31 - c	X	X			

Počet správných odpovědí je **30**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-9	10-13	14-17	18+

Dotazník – jazyky

Označte možnost 1 až 5 podle toho, ke kterému tvrzení se přikláníte.

Při práci používám cizí jazyk	nepoužívám	1	2	3	4	5	stále
Upřednostňuji formu komunikace	písemnou	1	2	3	4	5	ústní
Vhodná slova nacházím	snadno	1	2	3	4	5	nenacházím
Gramatiku a fráze mám	zvládnuté	1	2	3	4	5	nezvládnuté

Jazykový kurz: navštěvuji

Učení jazyku mě: baví

Interpretace:

Celkový výsledek testu je velice nadprůměrný. Respondent má předpoklady k analýzám a přesné komunikaci vedené slovně (např. telefonické řešení problémů), projevil také vysoce vyvinutou schopnost objevování logických souvislostí z jednotlivých dílčích informačních fragmentů. Tyto informace dokáže vnímat komplexně jako jeden celek. Dokáže se v případě potřeby pozorně soustředit na řešení problémů bez zbytečného působení emocí. Prokazuje dobrou schopnost odolávat stresu, k problémům přistupuje uvážlivě.

Jazyková vybavenost je průměrná a dostačující k vykonávané práci. Uvědomuje si její potřebu a rozšiřování jazykových znalostí ho baví.

Pracovník na své pozici setrvává od počátku budování současné telekomunikační sítě společnosti, jeho technické znalosti jsou dostatečné. Tyto informace byly ověřeny dlouhodobou spoluprací a pozorováním. V týmu je vnímán pozitivně a je týmovým hráčem. Komunikace mezi jednotlivými členy týmu a zmiňovaným pracovníkem je bezproblémová. V přístupu k práci je zodpovědný. Je ochotný podstupovat flexibilní pracovní dobu.

Jedná se o vedoucího pracovníka, který prakticky prokazatelně disponuje organizačními schopnostmi, schopností motivovat druhé a podporovat týmovou práci.

Projektový manažer

Vyhodnocení testu verbálních schopností

1 - a	2 - b	3 - c	4 - a	5 - b	6 - a
7 - b	8 - c	9 - d	10 - a	X	12 - d
13 - d	14 - b	15 - c	16 - b	17 - d	X
19 - d	20 - c	21 - b	22 - b	23 - c	24 - c
25 - c	26 - b	27 - d	28 - a	29 - a	X
31 - a	32 - d	33 - c	34 - a	35 - c	36 - d
37 - a	38 - b	39 - d	40 - a	41 - c	42 - c

Počet správných odpovědí je **39**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-11	12-20	21-28	29+

Vyhodnocení testu číselné dedukce

1 - b	2 - c	3 - d	4 - d	5 - c	6 - c
7 - a	8 - b	9 - d	10 - c	11 - a	X
13 - b	X	15 - b	16 - d	17 - d	18 - c
19 - d	20 - b	21 - b			

Počet správných odpovědí je **19**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-4	5-7	8-11	12+

Vyhodnocení testu pozorování

1 - a	2 - c	X	4 - a	5 - a	6 - c
7 - b	8 - d	9 - c	10 - b	11 - a	12 - c
13 - d	14 - b	15 - a	16 - b	X	18 - d
19 - c	20 - a	21 - d	22 - a	23 - d	24 - c
25 - b	26 - a	27 - c	28 - d	29 - a	30 - c
31 - a	X	33 - a	34 - d	X	

Počet správných odpovědí je **31**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-12	13-17	18-22	23+

Vyhodnocení testu kritické analýzy

1 - c	2 - a	3 - d	4 - d	5 - b	6 - f
7 - d	8 - b	9 - b	10 - d	X	12 - a
13 - a	14 - e	15 - c	X	17 - b	18 - c
19 - a	20 - d	21 - e	22 - b	23 - a	24 - b
25 - c	26 - d	27 - c	28 - e	29 - d	30 - a
31 - c	X	X			

Počet správných odpovědí je **29**.

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-9	10-13	14-17	18+

Dotazník – jazyky

Označte možnost 1 až 5 podle toho, ke kterému tvrzení se přikláníte.

Při práci používám cizí jazyk	nepoužívám	1	2	3	4	5	stále
Upřednostňuji formu komunikace	písemnou	1	2	3	4	5	ústní
Vhodná slova nacházím	snadno	1	2	3	4	5	nenacházím
Gramatiku a fráze mám	zvládnuté	1	2	3	4	5	nezvládnuté

Jazykový kurz: navštěvuji

Učení jazyku mě: nebaví

Celkový výsledek testu je velice nadprůměrný. Respondent má předpoklady k analýzám a přesné komunikaci vedené slovně (např. telefonické řešení problémů), projevil také vysoce vyvinutou schopnost objevování logických souvislostí z jednotlivých dílčích informačních fragmentů. Tyto informace dokáže vnímat komplexně jako jeden celek. Dokáže se v případě potřeby pozorně soustředit na řešení problémů bez zbytečného působení emocí. Prokazuje dobrou schopnost odolávat stresu, k problémům přistupuje uvážlivě.

Jazyková vybavenost je průměrná a dostačující k vykonávané práci. I přesto, že ho výuka jazyků příliš nebaví, je si vědom její důležitosti.

Pracovník na své pozici setrvává od počátku budování současné telekomunikační sítě společnosti, jeho technické znalosti jsou dostatečné. Je samostatný s orientací na cíl. Tyto informace byly ověřeny dlouhodobou spoluprací a pozorováním.

V týmu je vnímán pozitivně a je týmovým hráčem. Komunikace mezi jednotlivými členy týmu a zmiňovaným pracovníkem je bezproblémová. V přístupu k práci je zodpovědný. Je ochotný podstupovat flexibilní pracovní dobu.

Závěr

Analýza požadovaných a vykazovaných kompetencí zaměřená na technický úsek potvrdila reálnou situaci ve společnosti i moji vlastní hypotézu, která z praktické dvouleté zkušenosti jako součásti pracovního týmu vyplynula.

Personálního hledisko je silnou stránkou společnosti. Jednotliví pracovníci budovali telekomunikační síť společnosti od počátku jejího působení na českém trhu a mají rozsáhlé technické znalosti a orientaci v dané problematice. Zároveň jsou schopni vidět problematiku komplexně. Lze tedy doporučit, aby společnost usilovala o jejich setrvání v pracovních pozicích. Týmová spolupráce vzhledem k dlouholetému kooperování je na vysoké úrovni a je efektivní. Lze vyzorovat, že žádný člen nevyčnívá z týmu nebo není ostatními přijímán negativně. Pracovníci jsou schopni a ochotni přijímat nové technologie a postupy. V rámci pracovní pozice jsou navyklí na kontinuální vzdělávání. Společnost školí zaměstnance na nové technologie s dostatečným předstihem před samotnou realizací projektů a jejich provozem.

Z pohledu změn a charakteru odvětví, ve kterém společnost působí, je důležité rozvíjet jazykové vybavení zaměstnanců. Tato opatření jsou již společností plněny formou jazykových kurzů probíhajících přímo v prostorách společnosti. Současná jazyková vybavenost zaměstnanců je dostatečná.

Vedoucí pracovníci, manažeři mají potřebné a prakticky uplatňované kompetence v potřebné míře. Identifikovaný nedostatek tvoří pouze způsob hodnocení podřízených pracovníků manažerem dohledového centra. I kdyby byl podřízenými akceptován, není zcela bez výhrad. Je zatížen dávkou subjektivismu a nemá přesná, pevně stanovená kritéria. Doporučil bych odstranění nedostatků zavedením metody hodnocení – pravděpodobně nejvhodnější bude modifikace nejčastěji používané metody

– bodovací metody. Nutno poznamenat, že zavedení motivační pohyblivé složky finanční odměny za vykonanou práci bylo rozhodnuto vedením organizace před poměrně krátkou dobou.

Jak jsem již poznamenal, personální stránka společnosti je její silná stránka, ovšem výkon jednotlivých pracovníků při specifických činnostech snižují okolní faktory, které přímo nevyplývají z nižší kompetentnosti jednotlivce. Adresně se jedná o duplicitu administrativních úkonů v rámci nejednotného informačního systému, které zvyšují riziko chyb a selhání lidského faktoru. Informační systém je nejednotný v důsledku postupné implementace nového informačního systému a stálé funkčnosti předchozího systému, který se neosvědčil. V organizační struktuře je tímto stavem nejvíce postiženo dohledové centrum jako informační uzel společnosti. Tento útvar je vedený nákladově, takže možnosti vhodného řešení jsou více omezené. Pokud chce společnost zlepšit výkony svých zaměstnanců ve zmiňovaných úsecích a omezit chyby lidského faktoru, měla by se zaměřit právě na optimalizaci informačního systému a informačních kanálů.

Použité zdroje

BARRET, J. *Testy pro výběr povolání*. 2003. 187 s. ISBN 80-7226-904-6.

BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?* 2002. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

PARKINSON, M. *Testy osobnosti 3*. 1997, 2000, 2004. 160 s. ISBN 80-247-1508 -2.

Star21.cz: O společnosti [online]. 2008 [cit. 2008-05-19]. Dostupný z WWW:

<<http://www.star21.cz/cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti>>

Příloha – Dotazník

Vzhledem k faktu, že neexistuje univerzální model, který by popisoval „dokonale“ kompetentního manažera, jsem sestavil dotazník, který mapuje požadované minimální kompetence vedoucího pracovníka v cílovém podniku. Příklady byly čerpány z publikace Testy pro výběr povolání.³⁸

³⁸ Barret 2003.

1 Verbální schopnosti

Test se snaží zjistit Vaši schopnost zacházet se slovy. Na vyplnění testu máte 10 minut. Pracujte rychle a přesně, jakmile budete připraveni. Volbu označte zaškrtnutím vhodného písmene.

1. Oblázek je k pláži co strom k
a) lesu b) pobřeží c) živému plotu d) zahradě

2. Pohotový je protiklad ke
a) skleslý b) pomalý c) opožděný d) odmítavý

3. Vepř je ke slanině co ovce k
a) vajíčku b) masu c) vlně d) zvířeti

4. Které slovo je nejbližší slovu odštěpek
a) zlomek b) brambora c) dřevo d) rameno

5. Úsvit je k poledni co šero k
a) noci b) půlnoci c) tmě d) odpoledni

6. Pes je k chlupům co ryba k
a) šupině b) peří c) oháňce d) ploutvi

7. Co má podobný význam co slovo ocas
a) zvíře b) oháňka c) dopravní ruch d) letadlo

8. Ponožka je k noze co rukavice k
a) obalu b) prstům c) ruce d) kapse

9. Co znamená strohý?
a) dřevěný b) velký c) ostrý d) přímočarý

10. Nevěrný je k pravdě co nepříjemný k
a) přívětivý b) pevný c) útěcha d) kvalita
11. Kdo se liší od ostatních?
a) demokrat b) komunista c) liberál d) autokrat
12. Kočka je k tlapce co kůň k
a) srsti b) chlupům c) podkově d) kopytu
13. Vyčerpat je protiklad k
a) čistý b) spálený c) pohyb d) oživit
14. Co znamená marnotratný?
a) syn b) nestřídmý c) průměrný d) lákaný
15. Které slovo by bylo v abecedním pořadí třetí?
a) maturita b) matka c) matný d) maso
16. Sestup k výstupu je co slézt k
a) šplhat b) vylézt c) vrchol d) úroveň
17. Co se liší od ostatních?
a) hojnost b) vydatnost c) přepychovost d) hodnost
18. Sníh je ke krystalu co mlha k
a) výpar b) voda c) mrak d) déšť
19. Co se liší od ostatních?
a) otrávený b) prostořeký c) mrzutý d) prosluněný
20. Které slovo je nejbližší slovu humor?

a) Nafouknout se b) protivit se c) škádlit d) naléhavě žádat

21. Co je protiklad ke slovu řídký?

a) hubený b) vydatný c) chudý d) mohutnět

22. Podpálení je k hoření co spoušť k

a) náboj b) reakce c) puška d) válka

23. Povzbuzení je k znehodnocení co schválení k

a) hněvu b) podrobení se c) ponížení d) odložení

24. Nevšímavý je protiklad ke slovu

a) nekontrolovatelný b) chudý c) pozorný d) bídny

25. Které slovo se liší od ostatních?

a) hanba b) urážka c) pocta d) zneužití

26. Kámen je ke geografii co semínko k

a) zahradnictví b) biologie c) atom d) věda

27. Které slovo se liší od ostatních

a) souběžný b) vzájemný c) jednotný d) nezávislý

28. Strofa je k básni jako co věta k

a) symfonie b) závod c) hudba d) tanec

29. Co znamená explozíva?

a) dech b) možnost c) bezprostřední d) dynamit

30. Dotírání je k pronásledování co hledání k

a) ukrývání b) pátrání c) zapírání d) prchání

31. Pták je k hejnu co subjekt k
a) populaci b) příběhu c) objektu d) záležitosti
32. Běžný je protiklad k
a) společný b) častý c) obvyklý d) neobvyklý
33. Donátor je k dobročinnosti co recipient k
a) trpělivosti b) sběratelství c) přijímání d) darování
34. Které slovo sem nepatří?
a) unavený b) silný c) energický d) čilý
35. Které slovo sem nepatří?
a) chvilkovost b) pomíjivost c) akčnost d) prchavost
36. Krvavě rudý je k červenému co pach k
a) čerstvý b) sterilní c) fádňní d) aroma
37. Odstoupit je protiklad k
a) přijmout b) rozředit c) vydolovat d) oslabit
38. Které slovo sem nepatří?
a) odvážný b) uhašený c) rázný d) čiperný
39. Které slovo sem nepatří?
a) podřadný b) levný c) nekvalitní d) vzácný
40. Spontánní je k promyšlenému co ukvapený k
a) uvažující b) pomáhající c) zpomalený d) uspěchaný
41. Brzdit je k dohnat co zatemnit k
a) blouznit b) zmást c) ozářit d) ztlumit

42. Které slovo sem nepatří?

- a) druh b) sorta c) zásobit d) odrůda

Tabulka P.1: Vyhodnocení testu verbálních schopností

1 - a	2 - b	3 - c	4 - a	5 - b	6 - a
7 - b	8 - c	9 - d	10 - a	11 - d	12 - d
13 - d	14 - b	15 - c	16 - b	17 - d	18 - a
19 - d	20 - c	21 - b	22 - b	23 - c	24 - c
25 - c	26 - b	27 - d	28 - a	29 - a	30 - b
31 - a	32 - d	33 - c	34 - a	35 - c	36 - d
37 - a	38 - b	39 - d	40 - a	41 - c	42 - c

Počet správných odpovědí je ____ (v případě, že test vyplňuje osoba mladší než 18 let + 3 body, pokud byl test bezchybný + 3 body)

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-11	12-20	21-28	29+

Interpretace:

Velmi dobrá slovní zásoba je klíčem k úspěchu v tomto testu. Také je nutno mít schopnost rozlišovat detailní rozdíly mezi odlišnými pojetími, ovšem v tomto případě se předpoklady bez určité úrovně verbálních schopností neprojeví. Test dokáže, jak dobře dokážete vyřešit jazykové rozpory a nejasnosti. Zmíněné předpoklady jsou potřebné v pracovních oblastech, kde jsou slova používána k přesné komunikaci a analýzám. Jsou potřeba v oblastech spojených s komunikací, právníctvím, administrativou apod.

2 Číselná dedukce

Cílem testu je odhalit, jak snadno dokážete pracovat s čísly. Je zadána řada čísel a úkolem je objevit, jaký mají mezi sebou vzájemný vztah. Ze čtyř možností vyberte právě jedno číslo, které by mělo následovat v řadě. Doporučuji použít papír a tužku pro vedlejší výpočty nebo poznámky. Časové omezení testu je deset minut. Jakmile budete připraveni, začněte.

- 1) 0 5 10 15 20 ? a) 20 b) 25 c) 30 d) 21
- 2) 0,25 0,5 1 2 4 ? a) 12 b) 16 c) 8 d) 10
- 3) 98 50 26 14 8 ? a) 4 b) 2 c) 6 d) 5
- 4) 1 2 3 5 8 ? a) 5 b) 11 c) 8 d) 13
- 5) 4 8 12 16 20 ? a) 25 b) 22 c) 24 d) 28
- 6) 160 120 100 90 85 ? a) 78,5 b) 80 c) 82,5 d) 84
- 7) 0,55 0,65 0,75 0,85 0,95 ? a) 1,05 b) 1,5 c) 1,15 d) 9,5
- 8) 1 3 8 19 42 ? a) 84 b) 89 c) 71 d) 85
- 9) 2 7 12 17 22 ? a) 26 b) 28 c) 23 d) 27
- 10) 1 7 13 19 25 ? a) 18 b) 15 c) 31 d) 33
- 11) 3 8 22 63 185 ? a) 550 b) 270 c) 365 d) 248
- 12) 7 7 9 13 19 ? a) 25 b) 29 c) 31 d) 27
- 13) 1 1 2 4 7 ? a) 6 b) 11 c) 8 d) 12
- 14) 0 -1 0 3 8 ? a) 15 b) 11 c) 12 d) 24
- 15) 0 3 3 6 9 ? a) 12 b) 15 c) 19 d) 9
- 16) 6 9 3 8 3 ? a) 7 b) 6 c) 8 d) 10
- 17) 7 12 9 19 13 ? a) 22 b) 30 c) 32 d) 28
- 18) 75 50 90 65 105 ? a) 185 b) 130 c) 80 d) 170
- 19) 3 9 4 16 11 ? a) 27 b) 44 c) 25 d) 55
- 20) 17 11 28 39 67 ? a) 96 b) 106 c) 95 d) 58
- 21) 4 3 4 9 22 ? a) 41 b) 51 c) 34 d) 30

Tabulka P.2: Vyhodnocení testu číselné dedukce

1 - b	2 - c	3 - d	4 - d	5 - c	6 - c
7 - a	8 - b	9 - d	10 - c	11 - a	12 - d
13 - b	14 - a	15 - b	16 - d	17 - d	18 - c
19 - d	20 - b	21 - b			

Počet správných odpovědí je ____ (+ 2 pokud nebyla žádná chyba)

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-4	5-7	8-11	12+

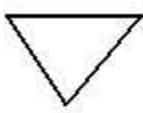
Interpretace:

Objevování logických souvislostí mezi jednotlivými články obsahujícími informaci tvoří základ v mnoha pracovních činnostech. Nejedná se jen o ryze matematické vědy, ale uplatní se i v oblastech zaměřených na výzkum a ve většině technických směrů. Jedná se vlastně o cvičení z logiky bez „základních“ interpretací, jaké jsou použity například v testu verbálních schopností.

3 Pozorování

Cílem testu je zjistit, jak dobře dokážete zacházet s tvary a znaky. Každou otázku doprovází čtyři odpovědi. Právě jedna z nich je správná, označte ji. Na vlastní test máte 10 minut. Jakmile budete připraveni, začněte.

1.



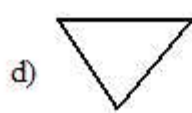
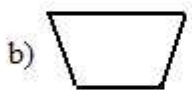
je k



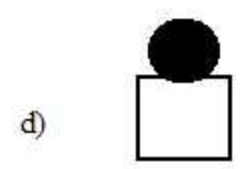
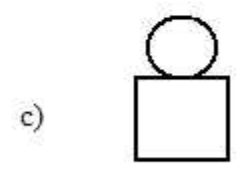
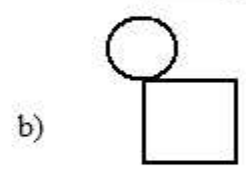
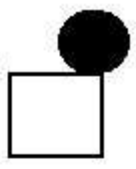
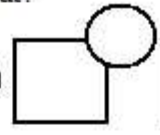
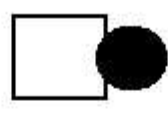
jako



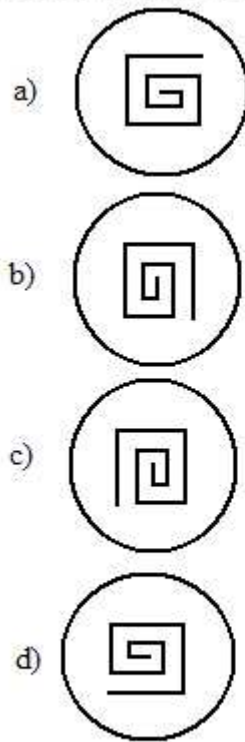
je k



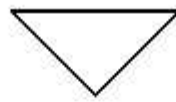
2. Co bude nasledovat?



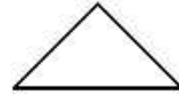
3. Který sem nepatří?



4.

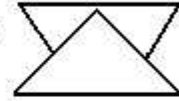


plus

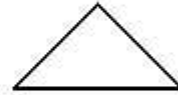


se rovná

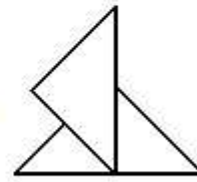
a)



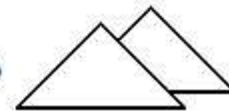
b)



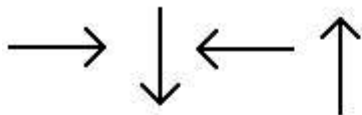
c)

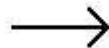


d)



5. Co bude následovat?



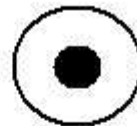
a) 

b) 

c) 

d) 

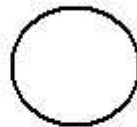
6.



je k

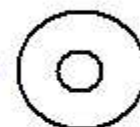


jako



je k

a)



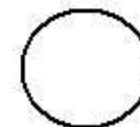
b)



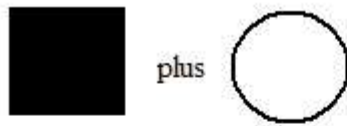
c)



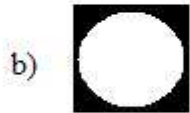
d)



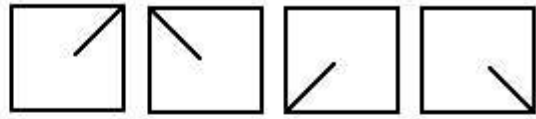
7.



se rovná



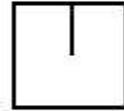
8. Co bude následovat?



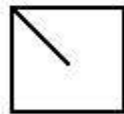
a)



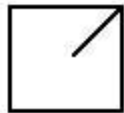
b)



c)



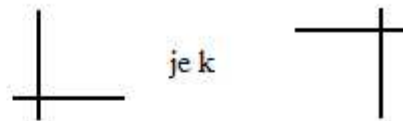
d)



9. Který sem nepatří?



10.



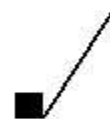
jako

je k

a)



b)



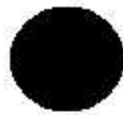
c)



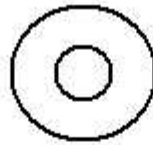
d)



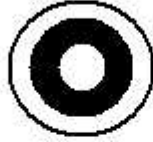
11.



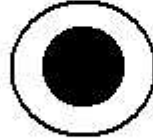
plus



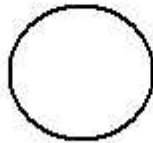
se rovná a)



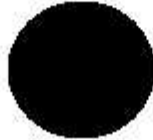
b)



c)

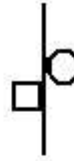


d)

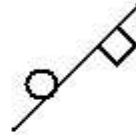


12. Který sem nepatří?

a)



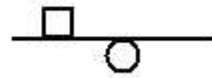
b)



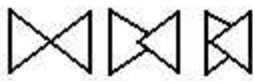
c)



d)



13. Co bude následovat?



a)



b)



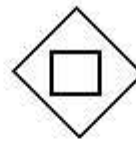
c)



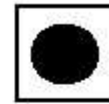
d)



14.



je k

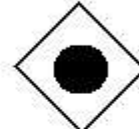


jako

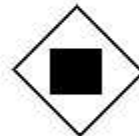


je k

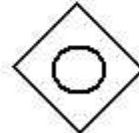
a)



b)



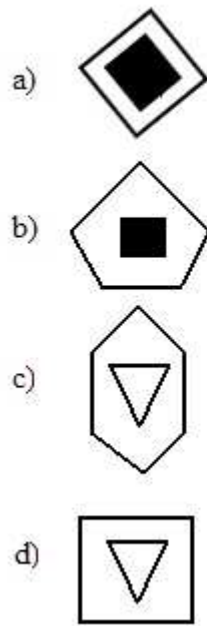
c)



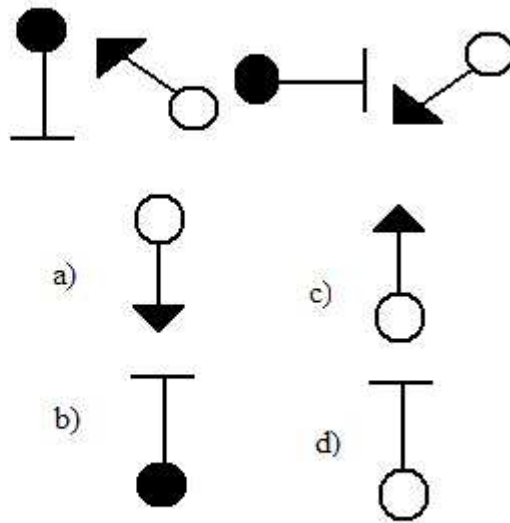
d)



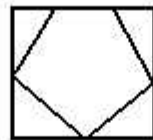
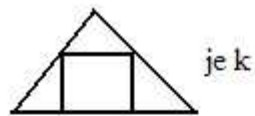
15. Který sem nepatří?



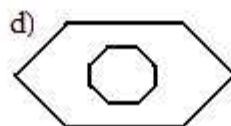
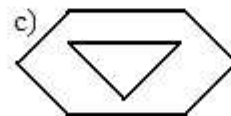
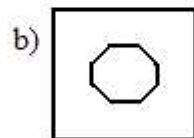
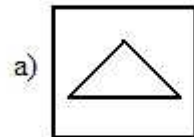
16. Co bude následovat?



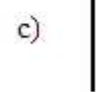
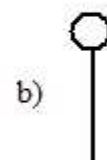
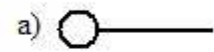
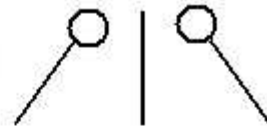
17.



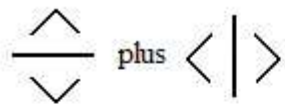
jako



18. Co bude následovat?



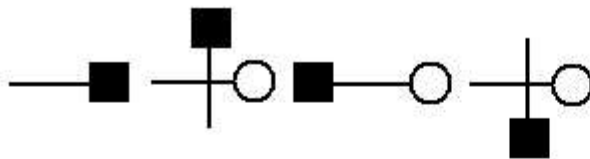
19.



se rovná

- a)
- b)
- c)
- d)

21. Co bude následovat?

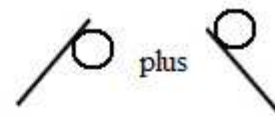


- a)
- b)
- c)
- d)

20. Který sem nepatří?

- a)
- b)
- c)
- d)

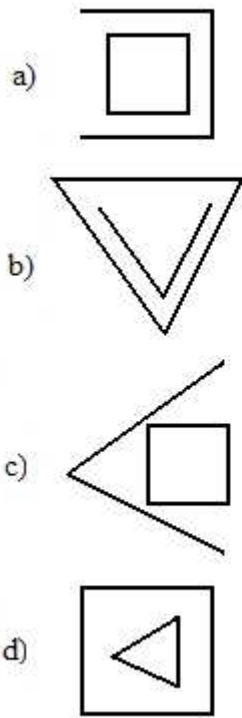
22.



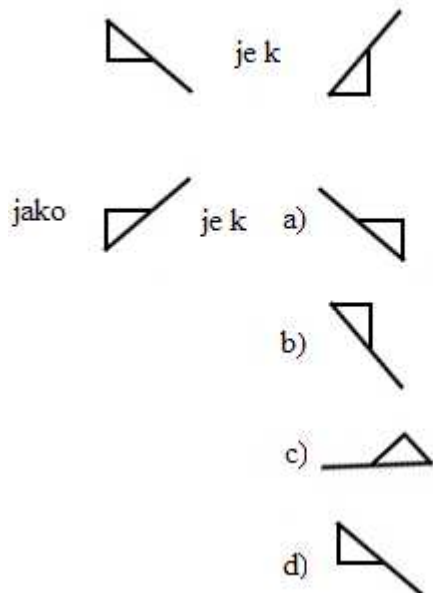
se rovná

- a)
- b)
- c)
- d)

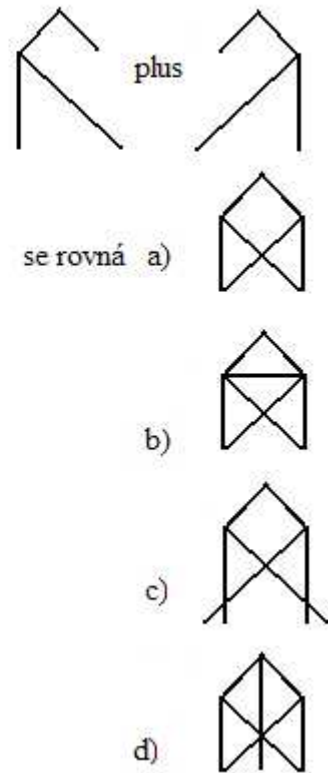
23. Který sem nepatří?



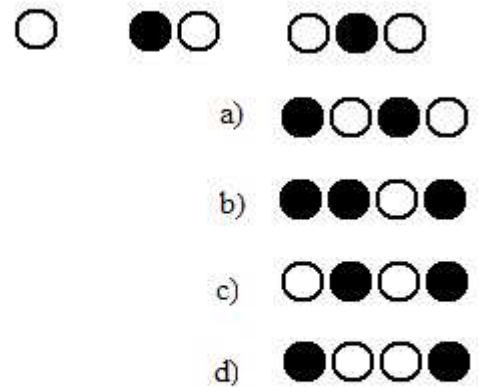
25.



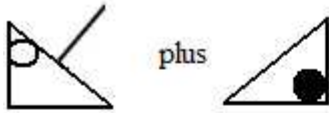
24.



26. Co bude následovat?



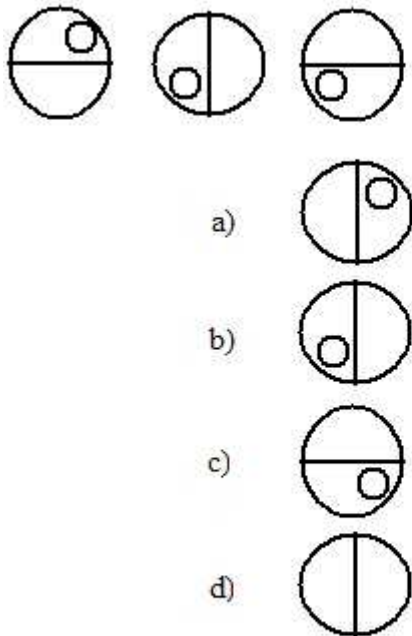
27.



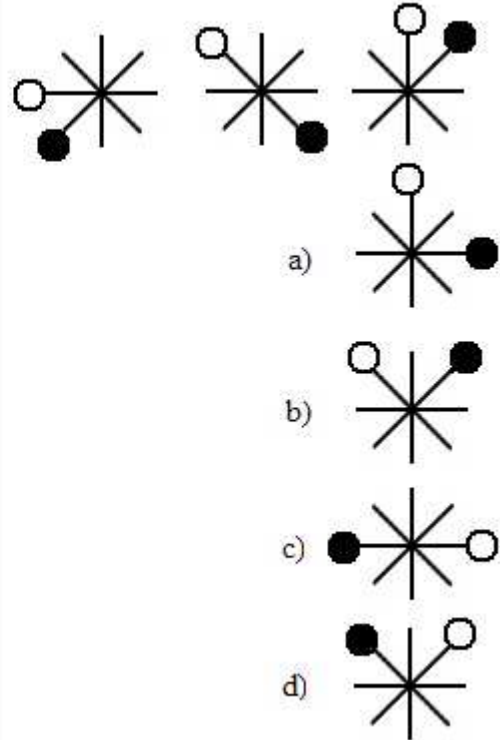
se rovná

- a)
- b)
- c)
- d)

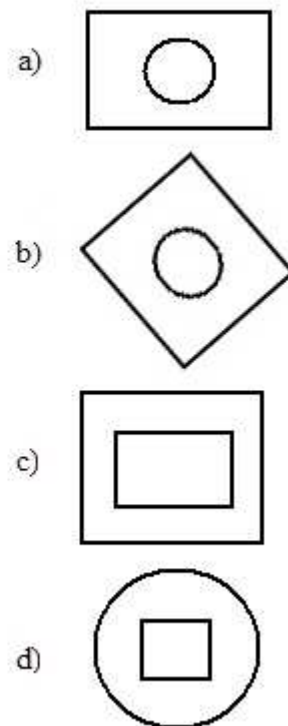
29. Co bude následovat?



28. Co bude následovat?



30. Který sem nepatří?



31. Co bude následovat?



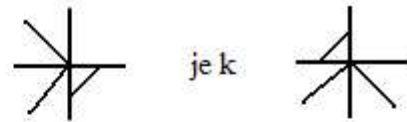
- a)
- b)
- c)
- d)

33. Co bude následovat?

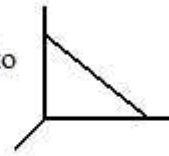


- a)
- b)
- c)
- d)

32.



jako



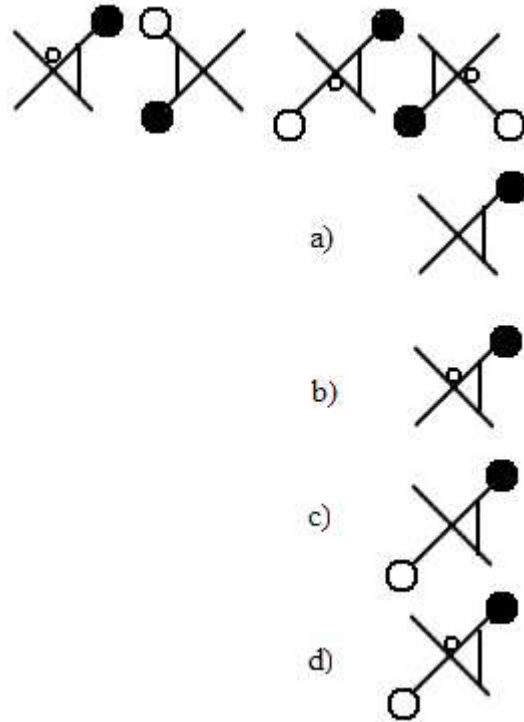
je k

- a)
- b)
- c)
- d)

34. Který sem nepatří?

- a)
- b)
- c)
- d)

35. Co bude následovat?



Tabulka P.3: Vyhodnocení testu pozorování

1 - a	2 - c	3 - c	4 - a	5 - a	6 - c
7 - b	8 - d	9 - c	10 - b	11 - a	12 - c
13 - d	14 - b	15 - a	16 - b	17 - d	18 - d
19 - c	20 - a	21 - d	22 - a	23 - d	24 - c
25 - b	26 - a	27 - c	28 - d	29 - a	30 - c
31 - a	32 - d	33 - a	34 - d	35 - a	

Počet správných odpovědí je ____ (pokud byl test bezchybný + 3 body)

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-12	13-17	18-22	23+

Interpretace:

Test je zaměřen na logické úvahy bez použití čísel a slov. Vyhodnocujeme vizuální informace za účelem určit, co se stane v následujícím kroku. Test prokazuje smysl pro detail společně se schopností ho vztáhnout k celku. Tyto předpoklady jsou důležité nejen pro vědecké disciplíny, ale všude tam, kde jsou zjišťovány nejrůznější informace a je nutno abstrahovat z různých detailů.

Kritická analýza

Úkolem je odvodit logické závěry z informací, které obdržíte. Bude jich dostatečné množství, abyste mohli dospět ke správnému výsledku. Není doporučeno vyvozovat z předchozích informací a zkušeností, protože Vám to moc nepomůže. Pro řešení vzhledem k objemu informací je dobré mít po ruce tužku a list čistého papíru. Test má časové omezení 15 minut. K dispozici jsou čtyři odpovědi za každou otázkou, právě jedna z nich je správná. Označte ji.

1. Pan Bláha bydlí na západ od pana Semeráda. Pan Balát bydlí na západ od pana Bláhy. Kdo bydlí nejdříve na západ?

a) pan Bláha b) pan Semerád c) pan Balát

2. Zuzana a Alena mají rády pizzu. Ale Simona a Sylva mají rády těstoviny. Zuzana a Sylva mají obě rády lasagne.

Kdo má rád pizzu a lasagne?

a) Zuzana b) Alena c) Simona d) Sylva

3. Kdo má rád lasagne a těstoviny?

a) Zuzana b) Alena c) Simona d) Sylva

4. Jitka a JarDA mají více peněz na útratu než Franta, ačkoliv Karel má méně než Franta. Petr má víc peněz na útratu než Franta.

Kdo má nejméně peněz na útratu?

a) Jitka b) JarDA c) Franta d) Karel e) Petr

5. Tomáš, Robert a Franta mají zabalený oběd z domova, zatímco Ondra, Jakub a Libor si kupují oběd v bistro. Franta, Ondra a Jakub jezdí do práce autobusem. Jakub, Robert a Libor jsou ženatí.

Kdo je ženatý a má zabalený oběd z domu?

a) Tomáš b) Robert c) Franta d) Ondra e) Jakub f) Libor

6. Kdo z nich nejjezdí do práce autobusem a kupuje si oběd?

a) Tomáš b) Robert c) Franta d) Ondra e) Jakub f) Libor

7. V závodě na 1000 metrů je nejpomalejší Jana, pak následuje Marek, Emil a Anděla, která je všechny nechala za sebou. Po tréninku Jana porazila Emila, ačkoliv Marek ho neporazil.

Kdo je po tréninku nejrychlejší?

a) Jana b) Marek c) Emil d) Anděla

8. Kdo doběhl po tréninku jako poslední?

a) Jana b) Marek c) Emil d) Anděla

9. Filip, Jan, Jiří a Josef mají všichni podobnou práci, ačkoliv pouze Filip a Jan mají plný pracovní úvazek. Ostatní pracují pouze na částečný úvazek. Jan a Josef jezdí do práce vlakem, zatímco ostatní bydlí dostatečně blízko na to, aby chodili pěšky. Pouze Filip a Josef mají auto.

Kdo vlastní auto, ale jezdí do práce vlakem?

a) Filip b) Josef c) Jan d) Jiří

10. Kdo nevlastní auto a cestuje vlakem do svého zaměstnání na plný pracovní úvazek?

a) Filip b) Josef c) Jiří d) Jan

11. V knihovně můžeme nalézt *Knihu zimních pohádek* pod policí, na které naleznete knihu *Koňský měsíc*. Kniha *Poslední dny třetí říše* je na polici nad *Knihou praktických koček*. Na nejsvrchnější polici je *Vítr ve vrbách*. *Koňský měsíc* je na stejné polici jako *Justýna*, zatímco *Knihou praktických koček* je na polici pod *Knihou zimních pohádek*.

Která kniha je na nejspodnější polici?

a) *Knihou zimních pohádek* a *Poslední dny třetí říše* b) *Koňský měsíc* a *Knihou praktických koček* c) *Knihou praktických koček* a *Vítr ve vrbách* d) žádné z uvedených

13. David, Slávek, Richard, Broňek a Roman mají ve škole svůj vlastní stůl. David a Roman mají počítače na svých stolech, zatímco ostatní pouze kalkulačky. Richard a David mají příručku a sešit s instrukcemi. Ostatní mají pouze sešit s instrukcemi. David a Broněk mají dřevěný stůl. Ostatní mají kovové.

Kdo má počítač na dřevěném stole?

a) David b) Slávek c) Richard d) Broňek e) Roman

14. Kolik lidí má sešit s instrukcemi na stole, jenž není z kovu a nemají počítač?

a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1 f) nikdo

15. Kdo nemá počítač na svém kovovém stole, ale má příručku i sešit s instrukcemi?

a) David b) Slávek c) Richard d) Broňek e) Roman

16. Paní Hlaváčová má problémy nakrmit svoje čtyři děti, poněvadž každé jí pouze určitý druh potravin. Klára a Jindra jedí kukuřici a fazole. Silva a Renata jedí rybu a rajčata. Pouze Klára a Silva mají rády brambory a kukuřici. Sharon nejí pouze jednu potravinu, která to je?

a) kukuřice b) fazole c) ryba d) rajčata e) brambory

17. Kdo jí brambory, kukuřici a fazole?

a) Silva b) Klára c) Renata d) Jindra

18. Kdo jí ryby a rajčata, ale nejlíbrambory?

a) Silva b) Klára c) Renata d) Jindra

19. Která potravina bude přijatelná pro co nejvíc děti?

a) kukuřice b) fazole c) ryba d) rajčata e) brambory

20. Je tu pět aut, která patří panu Balášovi, Slečně Jandové, paní Kučerové, panu Navrátilovi a panu Michálkovi. Auta pana Michálka a pana Baláše jsou modrá. Ostatní mají červená auta. Pan Baláš a paní Kučerová mají bílý pruh na boční straně auta, jež se hodí k barvě jejich čalounění. Slečna Jandová má modrý pruh na boční straně svého auta. Auta pana Navrátila a pana Michálka mají oranžové pruhy. Čalounění všech aut jsou bílá kromě čalounění slečny Jandové a pana Navrátila, která jsou modrá.

Kdo vlastní auto s modrým čalouněním a oranžovými pruhy?

a) pan Baláš b) slečna Jandová c) paní Kučerová d) pan Navrátil e) pan Michálek

21. Kdo má auto s oranžovými pruhy a bílým čalouněním?

a) pan Baláš b) slečna Jandová c) paní Kučerová d) pan Navrátil e) pan Michálek

22. Kdo má červené auto s modrým pruhem a modrým čalouněním?

a) pan Baláš b) slečna Jandová c) paní Kučerová d) pan Navrátil e) pan Michálek

23. Roman „kladivo“ Kozmon, Michal „kameňák“ Jílek, Láďa „lišák“ Kolečko a Milda „nemilosrdný“ Uher, jsou všechno boxeři, kteří bojují proti sobě. To znamená, že bude šest řádných zápasů, aby se rozhodlo o vítězi šampionátu. Uher je poražen Kozmonem, Jílek porazil Uhra, Kozmon a Kolečko porazili Jílka, Kolečko porazil Kozmona a Uhra. Kolik zápasů vyhrál Jílek?

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 0

24. Kolik zápasů vyhrál Kozmon?

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 0

25. Kdo vyhrál šampionát?

a) Kozmon b) Jílek c) Kolečko d) Uher

26. Soňa, Katka, Lída, Tomáš a Simona si vzali nějaké sladkosti z mísy. Čtyři z nich si vzali skořicový bonbón. Katka a Tomáš si na rozdíl od ostatních nevezali po kusu čokolády. Katka si vzala pouze jeden kousek cukroví, a to ovocný řez. Kromě Katky si pouze Soňa a Simona nevezali kus karamale.

Kdo měl pouze skořicový bonbón a kus karamale?

a) Soňa b) Katka c) Lída d) Tomáš e) Simona

27. Kdo měl tři druhy cukroví?

a) Soňa b) Katka c) Lída d) Tomáš e) Simona

28. Které dvě děti si vzali stejný počet a stejný typ cukroví?

a) Soňa a Lída b) Simona a Lída c) Lída a Tomáš d) Tomáš a Simona e) Simona a Soňa

29. Kolik kousků cukroví si děti vzali z mísy?

a) 7 b) 8 c) 9 d) 10 e) 11 f) 12

30. Jan, Ruda a Tonda mají každý u sebe po kapsách kapesní nůž, klíč a knihu. Každý nůž má jinou hmotnost – lehký, středně těžký a těžký. Ostatní dvě věci můžeme charakterizovat stejným způsobem podle váhy. Každý chlapec má předměty různé váhy, to znamená jeden lehký, jeden středně těžký a jeden těžký. Klíč, který patří Tondovi, není středně těžký. Rudova kniha a Janův nůž jsou stejné váhy. Tondova kniha, Rudův nůž a Janův klíč můžeme zařadit do stejné váhové kategorie. Tondův nůž je těžký.

Jakou váhu má Tondův klíč?

a) lehký b) středně těžký c) těžký

31. Jakou váhu má Janova kniha?

a) lehká b) středně těžká c) těžká

32. Který chlapec má u sebe středně těžký klíč?

a) Jan b) Ruda c) Tonda

33. Který chlapec má lehkou knihu?

a) Jan b) Ruda c) Tonda

Tabulka P.4: Vyhodnocení testu kritické analýzy

1 – c	2 – a	3 – d	4 – d	5 – b	6 – f
7 – d	8 – b	9 – b	10 – d	11 – d	12 – a
13 – a	14 – e	15 – c	16 – b	17 – b	18 – c
19 – a	20 – d	21 – e	22 – b	23 – a	24 – b
25 – c	26 – d	27 – c	28 – e	29 – d	30 – a
31 – c	32 – a	33 – b			

Počet správných odpovědí je ____ (pokud byl test bezchybný + 3 body)

Výsledky

Nezjištěno	Malá evidence	Středně velká evidence	Velmi významná evidence
1-9	10-13	14-17	18+

Interpretace:

Test vyžaduje pozornou analýzu obdržených informací. Jedná se o skládačku, která vyžaduje vytrvalost a sílu koncentrace. Při dobrých výsledcích tohoto testu je ověřeno, že se testovaný subjekt neztrácí v pracovních oblastech vyžadujících uvážlivý přístup k problémům. Takovým problémům, u kterých není na místě se nechat odvést bezvýznamnými informacemi a u kterých je na škodu, pokud dovolíme našim emocím nás ovlivňovat. Jedná se jak o pracovní oblast práce s lidmi, tak i technicky orientované oblasti.

Výpočet inteligence z testů

Jedná se o hrubý obraz, pro úplné šetření je nutno se porovnat s lidmi stejného věku, pohlaví a za stejného prostředí. Většina IQ stupnic používá jako průměr číslo 100. Lidé s inteligencí větší jako 115 často rozšiřují své vzdělání, obohacují své znalosti a technickou kvalifikaci. Lidé s nadprůměrnou inteligencí, více než 119 jsou obvykle ochotni rozšiřovat své vzdělání v profesionálních kurzech. Jedná se zhruba o 10 procent populace. IQ 125 a více má zhruba 5 procent populace a 135+ kolem jednoho procenta populace.

Pro přesnější výpočet míry inteligence jednotlivé hodnoty IQ podle tabulky sečteme a vydělíme počtem absolvovaných testů.

Tabulka P.5: předpokládaná inteligence v závislosti na výsledcích testů

TEST / IQ	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145
Verbální schopnosti	1-11	12-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33-36	37-38	39-40	41-42
Číselná dedukce	1-4	5-6	7	8-9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-19	20-21
Pozorování	1-12	13-14	15-17	18-19	20-22	23-25	26-27	28-31	32-33	24-36
Kritická analýza	1-9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-20	21-24	25-28	29-31	32-33

Jazykový dotazník

Slouží k hrubému zmapování jazykových dovedností, podle zkušeností dotazovaného.

Označte možnost 1 až 5 podle toho, ke kterému tvrzení se přikláníte.

Při práci používám cizí jazyk	nepoužívám	1	2	3	4	5	stále
Upřednostňuji formu komunikace	písemnou	1	2	3	4	5	ústní
Vhodné slova nacházím	snadno	1	2	3	4	5	nenacházím
Gramatiku a fráze mám	zvládnuté	1	2	3	4	5	nezvládnuté

Jazykový kurz: navštěvuji / nenavštěvuji.*

Učení jazyku mě: baví / nebaví.*

* nehodící se škrtněte

