

# Objektivní psychometrické hodnocení



## Odborná zpráva

Vladimíra XXX\_012

4 listopad, 2006



[www.shl.hu](http://www.shl.hu)  
E-mail: [shl@shl.hu](mailto:shl@shl.hu)  
[shl@shl.hu](mailto:shl@shl.hu)

© SHL Group plc. 1999. Všechna práva vyhrazena  
® SHL a OPQ jsou ochranné značky SHL Group plc., registrovány ve Spojeném Království a v jiných zemích.

VZTAHY S LIDMI		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4	zřídka/přesvědčí ostatní, aby změnili svoje názory, nerad/nerada prodává, nerad/nerada se zúčastňuje jednání				Přesvědčivý (-á)							baví ho/jí prodávání, teší ho/jí jednání, rád/rada mění názory jiných lidí	VTV
9	je rád/rada, když se vedení ujmou druhí, nerad/nerada říká lidem, co mají dělat, je nepravděpodobné, že se ujme vedení				Řídící							rád/rada řídí, ujmá se vedení, říká druhým, co mají dělat, usměrňuje	
5	zdržuje se kritizování ostatních, nemusí vyjadřovat vlastní názory, není připraven (-á) prezentovat vlastní názory				Otevřený (-á)							svobodně vyjadřuje svoje názory, jasně vyjadřuje nesouhlas, je připraven (-á) kritizovat ostatní	
3	přijímá většinové rozhodnutí, je připraven (-á) řídit se konsenzem				Myslí nezávisle							upřednostňuje řízení se vlastním postojem, je připraven (-á) ignorovat většinová rozhodnutí	SPOLEČENSKOST
3	ve skupinách je tichý (-á) a odměřený (-á), nerad/nerada je centrem pozornosti				Společenský (-á)							ve skupinách je veselý (-á) a živý (-á), upovídaný (-á), má rád/rada pozornost	
5	příjemně tráví čas mimo ostatní lidi, cení si čas strávený o samotě, zřídka/přesvědčí ostatní, není připraven (-á) prezentovat vlastní názory				Přátelský (-á)							teší ho/jí společnost druhých lidí, je rád/rada obklopený(-á) lidmi, může postrádat společnost druhých lidí	
5	příjemněji se cítí v méně formálních situacích, při prvním setkání s lidmi se může cítit nepříjemně				Sebejistý (-á)							při prvním setkání s lidmi se cítí příjemně, ve formálních situacích nepocítuje rozpaky	EMPATIE
4	své silné stránky a výkony dává najevo, vypráví o osobním úspěchu				Skromný (-á)							nerad/nerada vypráví o svých výkonech, mlčí o osobním úspěchu	
9	je připraven (-á) dělat rozhodnutí bez konzultace, raději dělá rozhodnutí samostatně				Demokratický (-á)							radí se s mnoha lidmi, zapojuje ostatní do rozhodování, je méně pravděpodobné, že bude dělat rozhodnutí sám/sama	
6	vybírání si, komu vyjádří soucit a podporu, nezaobírá se osobními problémy druhých lidí				Starostlivý (-á)							je soucitný (-á) a pozorný (-á) k ostatním, pomáhá a podporuje druhé, zajímá se o problémy lidí	ANALÝZA
<b>STYL MYŠLENÍ</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6	raději se zaobírá názory a pocity než fakty a čísla, pravděpodobně se vyhýbá používání statistiky				Uvažuje racionálně							rád/rada pracuje s čísly, baví ho/jí analyzování statistických informací, svoje rozhodnutí zakládá na faktech a číslech	
6	nezaměřuje se na potenciální nedostatky, nerad/nerada kriticky analyzuje informace, zřídka/přesvědčí ostatní, hledá chyby				Hodnotící							kriticky hodnotí informace, vyhledává potenciální nedostatky, zaměřuje se na chyby	TVORIVOST A ZMĚNA
8	neklade si otázky o příčinách chování lidí, nemá tendenci analyzovat lidi				Psychologicky zaměřený (-á)							snaží se pochopit motivy a chování, baví ho/jí analyzování lidí	
2	podporuje změny v pracovních metodách, upřednostňuje nové přístupy, je méně tradiční				Tradiční							upřednostňuje dobře zavedené metody, podporuje tradičnější přístup	
6	raději se zaobírá praktickými záležitostmi než teoretickými, nerad/nerada se zaobírá abstraktními pojmy				Teoretický (-á)							zajímá se o teorie, baví ho/jí diskutovat o abstraktních pojmech	STRUKTURA
5	raději staví na myšlenkách jiných, než by je vymyslel (-a), méně inklinuje k tvořivosti a vynalézavosti				Inovativní							vymyslí nové nápady, baví ho/jí být tvořivý (-á), přemýšlí o originálních řešeních	
6	upřednostňuje rutinu, je připraven (-á) dělat opakující se práci, nevyhledává různorodost				Hledá různorodost							upřednostňuje různorodost, zkouší nové věci, má raději změny než pravidelnou rutinu, opakující se práce ho/jí může nudit	
8	chová se stejně v různých situacích, je nepravděpodobné, že se k různým lidem chová rozdílně				Přizpůsobivý (-á)							mění svoje chování, aby se přizpůsobil (-a) situaci, přizpůsobuje svůj přístup k různým lidem	EMOCE
5	je pravděpodobnější, že se zaměřuje raději na okamžité záležitosti než na dlouhodobé, je méně pravděpodobné, že se řídí strategickou perspektivou				Plánuje dopředu							vytváří si dlouhodobé plány, klade si cíle do budoucnosti, je pravděpodobnější, že se řídí strategickou perspektivou	
4	je nepravděpodobné, že bude zaujat (-á) detaily, je méně cílevědomý(-á) a systematický (-á), nemá rád/rada úkoly zahrnující detaily				Pozorný (-á) k detailu							zaměřuje se na detaily, je rád/rada metodický(-á), cílevědomý(-á) a systematický (-á), může být zaujat (-á) detaily	
6	termíny považuje za flexibilní, je připraven (-á) ponechat některé úkoly nedokončené				Svědomitý (-á)							zaměřuje se na dokončování úkolů, vytrvá, dokud není práce hotová	DYNAMIKA
6	neomezen (-á) pravidly a postupy, je připravený (-á) porušit pravidla, nemá rád/rada byrokracii				Dodržuje pravidla							dodržuje pravidla a předpisy, upřednostňuje jasné směrnice, je pro něho/jí těžké porušit pravidla	
<b>CITY A EMOCE</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2	má sklon cítit se napjatý (-á), je pro něho/jí těžké relaxovat, může být pro něho/jí složitě po práci se uvolnit				Uvolněný (-á)							je pro něho/jí lehké relaxovat, zřídka/přesvědčí ostatní se cítit napjatý (-á), většinou je klidný (-á) a bezstarostný (-á)	EMOCE
6	před důležitými událostmi se cítí klidně, je méně ovlivněn (-á) klíčovými událostmi, nedělá si starosti				Starostlivý (-á)							před důležitými událostmi se cítí nervózní, dělá si starosti, když se věci nevyvíjejí dobře	
5	je citlivý (-á), kritika ho/jí lehce zraní, nespravedlivé poznámky či urážky ho/jí rozruší				Nezlomný (-á)							není lehké urazit ho/jí, umí ignorovat urážky, může být necitlivý (-á) vůči osobní kritice	
7	zajímá se o budoucnost, očekává, že se věci vyvinou špatně, zaměřuje se na negativní aspekty situace				Optimistický (-á)							očekává, že se věci vyvinou dobře, hledá na pozitivní aspekty situace, má optimistický pohled na budoucnost	DYNAMIKA
7	je opatrný (-á) vůči úmyslům druhých, je pro něho/jí těžké důvěřovat druhým, je nepravděpodobné, že bude oklamán (-á) jinými lidmi				Důvěřující							důvěřuje lidem, považuje ostatní za spolehlivé a čestné, věří tomu, co říkají ostatní	
7	otevřeně vyjadřuje city, je pro něho/jí těžké city skrývat, jasně projevuje emoce				Ovládá emoce							umí před ostatními skrývat svoje city, zřídka/přesvědčí ostatní projevuje emoce	
5	rád/rada se věnuje věcem stabilním tempem, nemá rád/rada přehnané pracovní požadavky				Činorodý (-á)							snaží se být aktivní, je rád/rada zaneprázdněn (-a), teší ho/jí, když má mnoho práce	DYNAMIKA
5	nerad/nerada soutěží s ostatními, má pocit, že zúčastnit se je důležitější než vyhrát				Soutěživý (-á)							má potřebu vyhrát, baví ho/jí soutěživé činnosti, nerad/nerada prohrává	
5	postup v kariéře považuje za méně důležitý, vyhledává raději dosažitelné cíle než vysoce ambiciózní cíle				Zaměřený (-á) na výkon							je ambiciózní a zaměřený (-á) na kariéru, rád/rada pracuje na náročných cílech	
5	má sklon být opatrný (-á) při rozhodování, trvá mu/jí jistý čas, než dosáhne rozhodnutí				Rozhodný (-á)							dělá rychle rozhodnutí, rychle dosahuje závěrů, je méně opatrný (-á)	DYNAMIKA
3	Na podobné otázky odpovídal (-a) rozdílně				Konzistence							Na otázky odpovídal (-a) důsledněji	

## Odborná zpráva

Tato zpráva byla vytvořena na základě hodnotícího systému SHL Expert (Expert Assessment System). Skládá se z informací z Dotazníku osobnostních vlastností zaměstnance (OPQ32). Tento dotazník mohou používat jen lidé, kteří absolvovali odborný trénink o jeho používání a interpretaci. Zpráva je vytvořena na základě výsledků dotazníku, na který respondent (i) odpovídal (i) a v podstatě odráží jeho (její) odpovědi. Při interpretaci těchto údajů musí být věnována patřičná pozornost subjektivní povaze klasifikace založené na dotazníku. Pokud je zpráva vypracována v elektronické podobě, uživatel softwaru může dělat do textu úpravy a doplnění. SHL Group plc. a její přidružené společnosti nemůžou garantovat, že obsah této zprávy je nezměnitelným výstupem z počítačového systému. Neneseme zodpovědnost za důsledky použití této zprávy, ani jakoukoliv jinou zodpovědnost (včetně nedbalosti) za její obsah.

**® SHL a OPQ jsou ochranné značky SHL Group plc, které jsou registrovány ve Spojeném Království a v jiných zemích.**

SHL Hungary Kft.  
1121 Budapest  
Edvi Illés út 49  
Tel: +36-1-249-3337  
Fax: +36-1-249-0209

www.shl.hu  
E-mail: shl@shl.hu  
shl@shl.hu

**Also:** SHL Australia, SHL Belgium, SHL Canada, SHL Denmark, SHL Finland, SHL France, SHL Germany, SHL Greece, SHL Group, SHL Hong Kong/China, SHL Hungary, SHL Indonesia, SHL Ireland, SHL Italy, SHL Japan, SHL Korea, SHL Mexico, SHL Netherlands, SHL New Zealand, SHL Norway, SHL Poland, SHL Portugal, SHL Saudi Arabia, SHL Singapore, SHL South Africa, SHL Spain, SHL Sweden, SHL Switzerland, SHL Turkey, SHL UK, Park Human Resources, SHL USA, SHL Landy Jacobs.

# Vladimíra XXX\_012

## Kandidátka na pozici Shift Manager

### Výsledná interpretovaná zpráva

Hodnotící prostředky: OPQ 32, RPMA

Administrátor: XXX

Interpretace: XXX

Datum zpracování: XXX

---

#### KONZISTENCE

Konzistence odpovědí hodnocené je výrazně lepší než u většiny normativní skupiny. Hodnocená byla velmi motivována vyplnit dotazník pravdivě a její odpovědi naznačují, že všem výrokům správně porozuměla. Proto můžeme výsledky dotazníku považovat za vysoko spolehlivé.

#### VZTAHY S OSTATNÍMI LIDMI

##### VLIV

Vladimíra nemá problém při vyjednávání a při ovlivňování druhých se cítí přiměřeně pohodlně, podobně jako většina jiných lidí v relevantní populaci. Sama si však o sobě nemyslí, že v rozhovorech s druhými působí velmi přesvědčivě. S určitostí můžeme o ní říct, že ráda řídí a usměřňuje druhé. Pokud skupina potřebuje lídra, s vysokou pravděpodobností se této role ujme. Je připravena převzít zodpovědnost za organizování práce ostatních, ale pro tuto svoji vlastnost může být v některých situacích ostatními vnímána jako příliš direktivní a dominantní. Uznává určitou otevřenost, upřednostňuje však raději rovnováhu mezi nekorektní přímocí a taktí prezentací svých názorů. Podobně jako většina jiných lidí se též nevyhýbá konfrontaci. Akceptuje rozhodnutí týmu a bude je následovat tak, aby zajistila docílení konsenzu. Vladimíra je méně náchylná konat podle svého přesvědčení a jako taková je spíše více otevřená nápadům a doporučením ostatních.

##### SOCIABILITA

Vladimíra má sklony být tišší a rezervovanější, ve společnosti se raději drží v pozadí než že by byla ráda středem pozornosti. Ve velkém společenském ruchu a při intenzivních sociálních aktivitách se může cítit nepříjemně. Ve všeobecnosti bude spíše vyhledávat tišší a méně hektické společenské události. Snaží se balancovat potřebu trávit čas sama a potřebu být ve společnosti jiných lidí. Při formálních společenských událostech a navazování kontaktů s cizími lidmi se cítí tak, jako většina jiných lidí, přiměřeně sebevědomě.

##### EMPATIE

Vladimíra otevřeně mluví o svých dosažených úspěších dbajíc na to, aby je příliš nezveličovala. Naslouchá ostatním a sama obvykle nedělá rozhodnutí bez předcházející konzultace s týmem. Uznává přínos ostatních k tématu, proto vždy když je to možné, podporuje skupinovou diskusi a před přijetím konečného rozhodnutí se radí s ostatními. V situacích kdy bude nucena rozhodovat sama, se může cítit nepohodlně, hlavně však tehdy, když rozhodnutí budou pravděpodobně vnímána ostatními jako nepopulární. Je podobně jako většina jiných lidí přiměřeně soucitná, tolerantní a podporující.

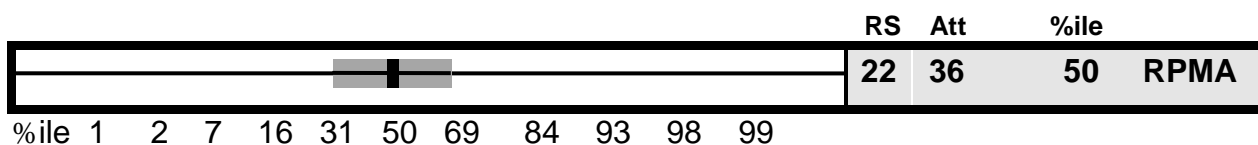
## STYL MYŠLENÍ

### ANALÝZA

Vladimíra má rada práci s určitými číselnými údaji, ale práci s jinými (např. interpretací grafů nebo používání statistických vzorců) nemá v oblibě. Na posuzovanou práci pohlíží podobně jako většina jiných lidí přiměřeně kriticky, s cílem odhalit případné problémy. Vladimíra věří, že je důležité analyzovat chování druhých lidí a obvykle uvažuje o jejich motivech a reakcích, které může očekávat. V mnohých situacích na problémy často nahlíží nejen z věcného, ale i z lidského hlediska a tento aspekt přenáší i do přijímání svých rozhodnutí.

### CELKOVÝ ROZUMOVÝ POTENCIÁL

#### RAVEN PMA



Ve všeobecném inteligenčním testu dosáhla Vladimíra 50-tý percentil, což znamená, že polovina porovnávané populace by v tomto testu dosáhla horší výsledky a druhá polovina lepší. Její schopnost vnímání, správného logického úsudku, schopnost nacházet v komplexních neverbálních informacích logické souvislosti, učit se z nich a dále je aplikovat v praxi patří k průměrným ve skupině manažerů a absolventů vysokých škol. Podle tohoto výsledku má Vladimíra průměrný potenciál týkající se celkového mentálního rozvoje a učení se.

### TVOŘIVOST A INOVACE

O Vladimíře můžeme tvrdit, že je radikální a neortodoxní. Často bude postupovat flexibilně a nekonvenčně, sama sebe vnímá jako průkopníka anebo člověka, který rád boří dogmata. Má v sobě jen málo respektu k zažitým hodnotám a tradicím, a proto může mít sklony odmítat odzkoušené a účinné postupy s cílem dosáhnout něčeho nového, nepoznaného. Dodržování standardů může vnímat jako nemoderní a zastaralé. Co se týče její zaměřenosti na praktický výsledek nebo teorii, snaží se vyvažovat sklony k pohlcení se teoretickými koncepty s přihlédnutím na potřebu vidět v nich vždy praktickou aplikovatelnost. Inovativnost nepovažuje za svoji mimořádně silnou stránku, v porovnání s ostatními hodnotí samu sebe spíše jako průměrně kreativní. Vladimíra uznává ve svém životě stabilitu a předvídatelnost, ale dobře se vyrovnává i s novými zkušenostmi a změnou v rutině. Svoje chování dokáže přizpůsobovat situaci. Svě obecnostvo obvykle bere do úvahy a adekvátně k němu přistupuje. Avšak ostatní lidé mohou tento její přizpůsobivý styl vnímat jako matoucí a její vystupování jako nekonzistentní.

### STRUKTURA

Čas od času uvažuje Vladimíra i o dlouhodobých trendech a plánech, ale ve většině případů bere v úvahu spíše krátkodobé úkoly a problémy. Proto se bude hodit hlavně do prostředí, které si vyžaduje spíše operativnější přístup. Nepreferuje zaobírání se detaily a kontrolování informací, proto přenechává jejich kontrolu ostatním. Pravděpodobně bude mít sklon k méně organizovanému, konzistentnímu a systematickému přístupu k plnění úkolů a často bude proto začínat úkoly, které jsou jí spíše sympatické, než prioritní. Obvykle věnuje maximální snahu o dotažení úkolů, které hodnotí jako důležité a/nebo zajímavé, zatímco úkoly, které nepatří do uvedené skupiny, může ponechat nedokončené. Ve většině případů Vladimíra podporuje dodržování stanovených pravidel a procedur. Ale vždy tehdy, když to bude považovat za potřebné a užitečné pro splnění úkolu, může mít sklony pro nestandardní postupy.

## CITY A EMOCE

### EMOCE

Po emocionální stránce se Vladimíra cítí ve všeobecnosti spíše napjatá, než relaxovaná. I ve volném čase se jí poměrně těžko odpoutává mysl od pracovních problémů. Její tenze může být v některých situacích zdrojem energie, pro kterou se jí podaří rychle splnit určité úkoly, ale dlouhotrvající vypětí, ke které má sklony, jí bude spíše bránit než pomáhat v úspěšném výkonu. Na druhé straně situační anxieta před důležitými formálními událostmi je podobná jako u většiny porovnávané skupiny. I přes určité obavy z velkých a mimořádně důležitých pracovních událostí je většinou zvládne s navenek klidným dojmem.

Existuje jen pár věcí, které Vladimíra obvykle bere osobně, většinu negativních připomínek dokáže ignorovat. Na události obvykle nahlíží spíše z pozitivní stránky. Přistupuje k nim s řízností a veselostí a špatným vývojem situace se nenechá jen tak lehce odradit. Na lidi okolo má tendenci pohlížet s důvěrou, hledá na nich spíše ty lepší stránky a považuje je převážně za spolehlivé. Lidem v jejím okolí je tato její vlastnost sympatická. Vladimíra má mírnou tendenci kontrolovat své emoce a skutečné pocity obvykle skrývat. Může mít sklony neprojevat kolegům nelibost, ale i entuziasmus a radost. Pro svoji přílišnou sebekontrolu může být ostatním členům týmu těžko čitelná a nikdy si nebudou celkem jisti, jak je vnímá ona sama.

### DYNAMIKA

Vladimíra preferuje přiměřenou zaneprázdněnost. Snaží se proto vyhnout přepracování, jakož i nedostatku pracovní vytíženosti. V určitých omezených věcech nebo situacích, na kterých jí mimořádně záleží, dokáže být velmi soutěživá, ale ve všeobecnosti ji konkurování ostatním nechává nezaujatou. Tak jako většina jiných lidí je přiměřeně ambiciózní a kariérově orientovaná, snaží se docílit co možná největší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. V jejím rozhodování je poznat prvky důkladného zvažování a přiměřené rychlosti tak, aby vyrovnávala rychlost s potřebou správných rozhodnutí.

## Profil manažerských kompetencí

### Úvod

Tato zpráva sumarizuje to, jak může styl a typické chování, které upřednostňuje XXX\_012 pravděpodobně ovlivnit její potenciál manažerských schopností.

Struktura osobnostního dotazníku, který vyplnila XXX\_012 (OPQ32i) si vyžadovala, aby si vybrala z různých výroků. Je důležité si uvědomit, že díky charakteru dotazníku není možné, aby dosáhla vysoké skóre pro všechny schopnosti. Proto bude nejlepší tento profil považovat za naznačení pravděpodobných silných a slabých stránek v rámci daných schopností.

Zaškrťovací značky (fajfky, křížky a kroužky) naznačují, který aspekt jejího stylu pravděpodobně pozitivně či negativně ovlivní jednotlivé schopnosti. Celkový soulad mezi jejím stylem a jednotlivou schopností (jak už bylo výše uvedeno) je naznačen ve sloupcových grafech na pravé straně této zprávy.

Klíč na konci profilu podrobněji vysvětluje tyto indikátory kompetencí.

Schopnosti jsou podrobněji definované na poslední straně této zprávy.

### Manažerské kvality

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Přesvědčování bude při motivování ostatních lidí využívat jen příležitostně.</li> <li>✓✓ Velmi ráda řídí skupinu.</li> <li>✓✓ Téměř vždy angažuje ostatní do rozhodování.</li> <li>* Při kontaktu s ostatními je obvykle rezervovaná a tichá.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">1</td> <td style="width: 12.5%;">2</td> <td style="width: 12.5%;">3</td> <td style="width: 12.5%;">4</td> <td style="width: 12.5%;">5</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #00ff00;"></td> <td style="background-color: #00ff00;"></td> <td style="background-color: #00ff00;"></td> <td style="background-color: #00ff00;"></td> <td style="background-color: #00ff00;"></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5						<b>Vedení</b>
1	2	3	4	5								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při plánování se pravděpodobně zaobírá i časově delší perspektivou.</li> <li>* Její plánování může někdy postrádat pozornost k detailům.</li> <li>• Přemýšlí o potenciálních těžkostech v plánu.</li> <li>• Uvědomuje si potřebu dokončit projekty do uzávěrky.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">1</td> <td style="width: 12.5%;">2</td> <td style="width: 12.5%;">3</td> <td style="width: 12.5%;">4</td> <td style="width: 12.5%;">5</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ffa500;"></td> <td style="background-color: #ffa500;"></td> <td style="background-color: #ffa500;"></td> <td style="background-color: #ffa500;"></td> <td style="background-color: #ffa500;"></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5						<b>Plánování a organizování</b>
1	2	3	4	5								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postupy na udržení kvality dodržuje stejně jako většina ostatních lidí.</li> <li>• Má průměrný zájem o hodnocení na základě standardů kvality.</li> <li>* Při kontrole práce jí mohou uniknout jemnější detaily.</li> <li>• Klade určitý důraz na dokončení úkolu i na jeho kvalitu.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">1</td> <td style="width: 12.5%;">2</td> <td style="width: 12.5%;">3</td> <td style="width: 12.5%;">4</td> <td style="width: 12.5%;">5</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ffa500;"></td> <td style="background-color: #ffa500;"></td> <td style="background-color: #ffa500;"></td> <td style="background-color: #ffa500;"></td> <td style="background-color: #ffa500;"></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5						<b>Orientace na kvalitu</b>
1	2	3	4	5								
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nemá velmi ráda prezentování nápadů a vyjednávání.</li> <li>* Má sklon souhlasit s názorem většiny.</li> <li>• Při prezentaci svých názorů se cítí dostatečně sebejistě.</li> <li>* Dost rezervovaná povaha může omezit schopnost přesvědčování.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">1</td> <td style="width: 12.5%;">2</td> <td style="width: 12.5%;">3</td> <td style="width: 12.5%;">4</td> <td style="width: 12.5%;">5</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ff0000;"></td> <td style="background-color: #ff0000;"></td> <td style="background-color: #ff0000;"></td> <td style="background-color: #ff0000;"></td> <td style="background-color: #ff0000;"></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5						<b>Přesvědčivý (-á)</b>
1	2	3	4	5								

Odborné kvality						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvědomuje si důležitost aplikování teorií do profesionální praxe.</li> <li>• Technický vývoj bude zřejmě posuzovat dost kriticky.</li> <li>• Práce s číselnými údaji je pro ni celkem příjemná.</li> <li>* Vývoj ve své oblasti má sklon akceptovat bez otázek.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>*Odborné znalosti</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• V řešeních nevidí vždy potenciální těžkosti.</li> <li>• Při řešení problémů považuje pojmy za užitečné.</li> <li>• Při řešení úkolů s číselnými údaji se cítí přiměřeně příjemně.</li> <li>✓ Při realizaci řešení je značně flexibilní.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Řešení a analýza problémů</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při formálním rozhovoru se cítí průměrně sebejistě a bez rozpaků.</li> <li>* Při rozhovorech s ostatními využívá přesvědčování jen průměrně ráda.</li> <li>* V sociálních situacích je rezervovaná.</li> <li>✓ Při různých druzích posluchačů často použije rozličný styl prezentace.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Ústní komunikace</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Věnuje jistý čas kontrole písemné práce a hledání chyb.</li> <li>• S písemnými pojmy se jí pracuje přiměřeně příjemně.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>**Písemná komunikace</b>

Podnikatelské kvality						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do obchodních situací vnáší touhu zvítězit.</li> <li>• Do jisté míry ji budou motivovat rozložené obchodné cíle.</li> <li>* Má sklon cítit se nepříjemně v pozici s vysokým zaměřením na prodej.</li> <li>• Bude se pokoušet udržet v rovnováze obchodní a osobní záležitosti.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Obchodní přístup</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Považuje se za přiměřeně tvořivého člověka.</li> <li>✓✓ Při tvoření nápadů pochybuje o tradičních metodách.</li> <li>• Při realizaci nápadu příležitostně odmítá pravidla.</li> <li>• Při procesu tvoření může využívat intelektuální analýzu.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Tvořivost a inovace</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Většinou se rozhoduje bez dlouhého váhání.</li> <li>• Má přiměřené zásoby energie na zahájení činnosti.</li> <li>• Průměrný důraz, který klade na cíle, může posilnit zahájení činnosti.</li> <li>✓ Dost malá pozornost věnovaná detailu zřejmě neoddlá její záměr zahájit činnost.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Rozhodnost</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při uvažování o strategických záležitostech přemýšlí do jisté míry dopředu.</li> <li>✓ Má sklon upřednostňovat širší pohled před detailnějším.</li> <li>• V rámci strategických záležitostí využívá jistý stupeň teorie.</li> <li>• Pravděpodobně si bude klást přiměřeně náročné dlouhodobé cíle.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Strategický (-á)</b>

\* Odborné znalosti jsou specifické pro daný druh práce. Tyto aspekty stylu nemusí být vhodné pro určité druhy specializace.

\*\* Písemná komunikace se nejlépe zhodnotí použitím písemných cvičení (např. „in-tray“) nebo ústními testy a ne jen pomocí odpovědí na osobnostní dotazník.

Osobnostní kvality						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svým kolegům v případě potřeby nabízí podporu.</li> <li>✓✓ Klade velký důraz na vyzývání ostatních, aby přispěli k řešení.</li> <li>• Závisí na okolnostech, zda své názory vyjádří nebo je zatají.</li> <li>• Může mít radost z vyhrávání, ale zřejmě ne nad svými kolegy.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Cit pro společenské vztahy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má ráda nějakou změnu, ale v rámci stability.</li> <li>✓ Svoje chování přizpůsobuje lehce novým situacím.</li> <li>✓ Většinou je připravena řídit se rozhodnutím založeným na dohodě.</li> <li>✓ V případě změny je dost optimistická.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Pružnost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✖✖ Téměř vždy se cítí být nervózní.</li> <li>• Negativní zpětná vazba ji zřejmě příliš nerozruší.</li> <li>✓ Ovládá vyjadřování svých emocí.</li> <li>✓ Dost pravděpodobně bude zastávat pozitivní stanovisko.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Nezlomnost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má přiměřenou úroveň energie a bývá dost zaneprázdněna.</li> <li>• Je přiměřeně ambiciózní a vyhledává postup v kariéře.</li> <li>• Pravděpodobně bude dávat najevo průměrnou motivaci soutěžit.</li> </ul>	1	2	3	4	5	<b>Osobní motivace</b>

### Klíč k indikátorům kompetencí

✖✖	<b>Důležité omezení</b>	✖	<b>Pravděpodobné omezení</b>	•	Průměr	✓	<b>Pravděpodobná silná stránka</b>	✓✓	<b>Důležitá silná stránka</b>
----	-------------------------	---	------------------------------	---	--------	---	------------------------------------	----	-------------------------------

1 – Nedostatečně	2 – Slabě	3 – Průměrně	4 – Dobře	5 – Výborně

## Definice kompetencí

Oblast	Kompetence	Definice
<b>Manažerské kvality</b>	Vedení	Motivuje ostatní a deleguje na ně pravomoci, aby dosáhl (-la) vytýčené cíle.
	Plánování a organizování	Organizuje a plánuje události, aktivity a využití zdrojů. Sestavuje časové plány a kontroluje jejich dodržování.
	Orientace na kvalitu	Uvědomuje si vytýčené cíle a kvalitativní normy. V pracovním procesu dělá opatření na zajištění norem kvality a produktivity.
	Přesvědčivost	Dokáže ostatní ovlivnit, přesvědčit a zapůsobit na ně tak, aby dosáhl (-la) přijetí, souhlasu anebo změnu chování.
<b>Odborné kvality</b>	Odborné znalosti	Rozumí technickým anebo odborným aspektům své práce a průběžně si udržuje své odborné znalosti na úrovni.
	Řešení a analýza problémů	Analyzuje problémy a rozkládá je na jednotlivé konzistentní součásti. Dokáže systematicky a racionálně usuzovat na základě dostupných informací.
	Ústní komunikace	S jednotlivci i se skupinami rozmlouvá srozumitelně, plynule a přesvědčivě.
	Písemná komunikace	Píše srozumitelným a výstižným způsobem, používajíc správnou gramatiku, styl a jazyk vhodný pro čtenáře.
<b>Podnikatelské kvality</b>	Obchodní přístup	Rozumí obchodním a finančním principům a využívá je v praxi. Na problémy nahlíží z hlediska nákladů, zisku, trhu a přidané hodnoty.
	Tvořivost a inovace	Navrhuje nové a nápadité přístupy k řešení pracovních problémů. Rozpozná novátorské přístupy a je ochoten (-na) přehodnotit tradiční metody.
	Rozhodnost	Je připraven (-a) dělat rozhodnutí, ujmout se iniciativy a dát podnět k činnosti.
	Strategie	Problémy, události a činnosti posuzuje v širším kontextu. Dokáže docenit jejich dlouhodobé dopady a širší implikace.
<b>Osobnostní kvality</b>	Cit pro společenské vztahy	S lidmi jedná citlivě a zároveň účinně. Respektuje své kolegy a dobře s nimi vychází.
	Pružnost	Úspěšně se přizpůsobuje měnícím se požadavkům a podmínkám.
	Nezlomnost	V náročných situacích a pod tlakem vytrvává v nezlomném pracovním nasazení. Zůstává klidný(-á), vyrovnaný (-á) a dokáže se ovládat.
	Osobní motivace	Odhodlaně a s nasazením pracuje na svých cílech. Vykazuje entuziazmus a pracuje na svojí kariéře.

# VYSVĚTLIVKY KE ZPRÁVÁM

## Používaná hodnoticí škála

### Měření kvality (vykonávají všichni pozorovatelé)

- 0 Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň.** Neboli zaznamenány skoro žádné pozitivní projevy kompetence anebo hodnocený konzistentně jednal v rozporu s Kompetenčním modelem. Je možno formulovat rozvoj dané kompetence od základů.
- 1 Podprůměrná, limitující úroveň.** Byly pozorovány některé pozitivní projevy kompetencí, ale v menší míře, než je od hodnoceného očekáváno. Je možné konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci je možno formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je výrazné zmenšení slabých stránek.
- 2 Postačující úroveň.** S částečnými výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. projev kompetence byl na úrovni typické pro většinu pracovníků v podobné pozici. Je možno formulovat klíčové oblasti na zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posilnění silných a zmenšení slabých stránek.
- 3 Nadprůměrná úroveň.** Ve většině oblastí přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci je pozorovatelná konzistence pozitivního chování hodnoceného. Je možno formulovat jen částečné oblasti na zlepšení bez zásadních výhrad. Rozvoj se zaměřuje na posilňování silných stránek.
- 4 Excelentní úroveň, ideální stav.** Projev kompetence je na vzorové úrovni, při které není možno formulovat žádnou částečnou oblast na zlepšení.