

# Motivace Manažerské kompetence

4. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# Motivace

---



- Motivace může být chápána jako síla, která ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Motivace má tři složky, a to směr (co se nějaká osoba pokouší udělat) – úsilí (s jakou pílí se o to pokouší) – vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší).
- Pro úspěšné řízení a vedení lidí v organizacích je potřeba poznat a pochopit faktory ovlivňující chování lidí při práci.

# Vnitřní a vnější motivace

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Vnitřní motivace** je založena na vnitřních aktivizačních faktorech – motivech (vnitřní motivátory), což jsou vnitřní (intrapsychické) pohnutky podněcující jednání člověka k něčemu.
- Vnitřní motivy zahrnují potřebu činnosti, potřebu sociálních vztahů, touhu po moci, touhu po výkonu, potřebu seberealizace.
- **Vnější motivace** je založena na vnějších aktivizačních faktorech – stimulech (vnější motivátory), které představují pobídky nebo popudy z vnějšku.
- Tvoří ji odměny, jako třeba zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.
- Podle Armstronga (2007) mohou mít vnější motivátory bezprostřední účinek působící spíše krátkodobě.
- Zatímco vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek.

# Motivační teorie

---



- Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.
- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek (nástroj) k zabezpečení žádoucího chování a jednání lidí. Do této kategorie patří třeba teorie Taylorismu.
- **Teorie zaměřené na obsah** – tvrdí, že motivace se týká aktivit za účelem uspokojení potřeb a identifikace hlavních potřeb ovlivňujících chování. Do této oblasti patří Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Teorie ERG C. Alderfera, Teorie potřeb McClellanda.
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologického procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Do této kategorie patří Expektační teorie, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti J. S. Adamse.

# Maslowova pyramida potřeb

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Teorie tří kategorií potřeb

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Teorie tří kategorií potřeb, **Teorie ERG C. Alderfera**, jejímž autorem byl Clayton P. Alderfer v roce 1972, a která navazuje na práci A. Maslowa, rozděluje lidské potřeby do tří hierarchických skupin.

Jedná se o tyto potřeby:

- potřeby zajištění existence;
- potřeby zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí;
- potřeby zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.

# Teorie potřeb McClellanda

---



**Teorie potřeb McClellanda** byla ovlivněna teorií A. Maslowova. McClellandovi se podařilo identifikovat tři základní kategorie potřeb:

- potřeba moci,
  - potřeba výkonu,
  - potřeba vztahů.
- 
- Motivované chování jedinců je důsledkem jedné nebo důsledkem kombinace všech těchto tří typů potřeb.

# Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

---



- **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace** Frederika Herzberga z roku 1959 říká, že pro zaměstnance jsou zdrojem spokojenosti a motivace dva základní faktory – hygienické faktory a motivátory.
- **Hygienické faktory (neuspokojovatele)** zahrnuje faktory, jako jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání a další.
- **Motivátory (uspokojovatele, motivátory)** zahrnují například úspěch, uznání, profesní růst nebo odpovědnost, vzbuzují motivaci a spokojenost pracovníků.



# Expektační teorie motivace

---



- **Expektační teorie**, teorie očekávání, jejímž autorem je Victor H. Vroom, byla publikována v roce 1964.
- Základem této teorie je triáda VIE: valence – instrumentalita – expektance, která je považována za základ lidské motivace k dosahování cílů.
- **Valence** představuje subjektivní hodnotu a atraktivitu cíle, kterého se člověk snaží dosáhnout.
- **Instrumentalita** je obsažena v očekávání, že dosažení cíle bude doprovázeno adekvátní odměnou.
- **Expektance** je očekávání založené na předchozích zkušenostech, že se podaří dosáhnout stanoveného cíle.



- **Teorie cíle**, zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979 konstatuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže byly jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné a zároveň přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon.
- Klíčová podle této teorie je participace jedinců na stanovování cílů.
- Přičemž náročnost cílů musí být projednána a odsouhlasena a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou.
- Životně důležitou roli pro udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů, podle této teorie, je poskytování zpětné vazby zaměstnancům.

# Teorie spravedlnosti

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Teorie spravedlnosti J. S. Adamse** je založena na principu sociálního srovnání.
- Spravedlnost se týká pocitů a vnímání z porovnání. *Teorie spravedlnosti* vychází z předpokladu, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže to bude naopak.
- Jak uvádí Adams ve své teorii, existují dvě formy spravedlnosti, a to distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost.
- ***Distributivní spravedlnost*** se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- ***Procedurální spravedlnost*** se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v takových oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

# Motivační systémy

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Motivační systém organizace je chápán jako soubor opatření, pravidel a postupů, které mají za cíl podpořit pozitivní pracovní motivaci zaměstnanců.
- **Motivační systém** můžeme specifikovat jako souhrn tří základních oblastí personálních činností:
  - hodnocení zaměstnanců;
  - odměňování zaměstnanců;
  - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

# Požadavky na motivační systémy

---



- Pro vytvoření efektivního motivačního systému organizace je nutná **identifikace potřeb organizaci i zaměstnanců**, a nalezení rovnovážného systému, který bude odpovídat potřebám zaměstnanců i organizace.
- Vhodně nastavený motivační systém mimo jiné posiluje firemní kulturu, posiluje loajalitu zaměstnanců a jejich spokojenost, sjednocuje zaměstnance v jejich pracovním úsilí a dosažení požadovaného výkonu organizace.
- Důležitou vlastností motivačního systému je jeho flexibilita, schopnost se pružně a včas přizpůsobit měnící se situaci a potřebám zaměstnanců.

# Manažerské kompetence



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# Vymezení pojmu kompetence

---



- Pojem kompetence ve dvou významech, a to jednak ve smyslu **pravomoci a odpovědnosti** (jedinec je oprávněn dělat určitou práci – angl. **competence**), a také ve smyslu souboru **schopnosti jedince a jeho chování potřebné k plnění pracovních úkolů kvalitně** (angl. **competency**).
- Samotný pojem kompetence poprvé zavedl do manažerské praxe R. Boyatzis v roce 1982, kdy představil obecný kompetenční model se dvanácti kompetencemi, které je možné aplikovat v různých organizacích.
- Kompetence můžeme chápat jako základní charakteristika jednotlivce, která je spojena s jeho efektivním pracovním výkonem.

# Vybrané definice kompetence I

---



- Kompetence představují schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím způsobem požadavkům práce v konkrétním prostředí organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky (Boyatzis, 1982).
- Kompetence představují základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham, 2005).
- Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Woodruffe, 1992).
- Kompetence představuje jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem (Murphy, 1993).
- Nároky kladené na pracovní místa, nazýváme kompetencemi. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládnout určitou profesi nebo funkci (Bělohávek et al., 2006).



# Vybrané definice kompetence II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Kompetence představuje soubor souvisejících znalostí, postojů a schopností ovlivňující významnější část práce jedince, které korelují s pracovním výkonem, mohou být měřeny na základy dobře nastavených standardů, a které mohou být zdokonalovány prostřednictvím vzdělávání a rozvoje (Scott et al., 1997).
- Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle (Hroník, 2007, s. 61).
- Kompetence jsou definovány jako znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní osobní charakteristiky, které jsou mocným nástrojem pro dosažení významných pracovních výsledků a přispívají k úspěchu organizace (Pulakos, 2009).

# Pojetí kompetencí

---

Všechny definice kompetencí mají dva **společné prvky** :

- jedná se o soubor znalostí, dovedností a schopností, které lze pozorovat a měřit;
- na základě kompetencí lze rozlišit mezi jednotlivými výkony, mezi vynikajícími výkony a průměrnými.

Z pohledu pojetí kompetencí jsou uváděny tyto požadavky na jejich nositele:

- jejich získání vyžaduje výcvik, opakování a použití v různorodých reálných situacích;
- je potřeba vnitřní připravenost a ochota naučené dovednosti použít, tím je zahrnuta i motivační stránka osobnosti, vztah k práci ke kolektivu, sebedůvěra a další vlastnosti týkající se samotného jádra osobnosti.

# Znaky kompetencí

---



- **Kompetence je vždy kontextualizovaná** – znamená to, že je vždy zasazené do určitého prostředí nebo situace.
- **Kompetence je multidimenzionální** – znamená to, že se skládá z různých zdrojů a předpokládá se efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování.
- **Kompetence je definována standardem** – znamená to, že předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem a zároveň existuje předem definovaný soubor výkonových standardů.
- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – znamená to, že je kompetence získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, které mají kontinuální charakter a slouží k získávání a rozvíjení kompetencí.

# Členění kompetencí I

---



- Pro členění kompetencí se používají různé přístupy. Při výběru konkrétního členění je potřeba vzít v úvahu potřeby a specifika konkrétní organizace.

**Členění podle Vebera a kol.** rozlišuje kompetence v následujících třech oblastech:

- odborná kompetence – spojená se znalostmi a vědomostní inteligencí;
- dovedností kompetence – spojená s dovednostmi (technické, lidské, koncepční, projekční) a aktivizační inteligencí;
- osobnostní kompetence – spojená s osobností manažera a s emoční inteligencí.

# Členění kompetencí II

---



**Podle Hroníka** můžeme kompetence členit:

- ze sociálně psychologického hlediska na:
  - kompetence řešení problému,
  - interpersonální kompetence,
  - kompetence sebeřízení;
- podle kompetenční orientace organizace na:
  - orientaci produktovou,
  - orientaci zákaznickou,
  - orientaci provozní a systémovou.

# Členění kompetencí III

---



## Členění podle předpokládaného pracovního výkonu v určité pracovní pozici:

- prahové kompetence – základní nevyhnutelné (minimální) dovednosti potřebné ke zvládnutí přiděleného úkolu;
- odlišující kompetence – dovednosti a schopnosti odlišující výkon vynikající od průměrného.

## Členění založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech:

- manažerské kompetence – dovednosti a schopnosti přispívající k výkonu v roli manažera;
- interpersonální kompetence – schopnosti a dovednosti potřebné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními;
- technické kompetence – dovednosti a schopnosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici.

# Členění kompetencí IV

---



## **Beneš člení kompetence na:**

- odborné kompetence – vztahují se k obsahu, předmětu a prostředkům konkrétního pracovního výkonu;
- sociální neboli týmové kompetence – zaručují zvládnání sociální interakcí a komunikaci v pracovním týmu;
- metodické kompetence – jsou spojené se schopnosti a dovednosti vyhledávat a zpracovávat informace a řešit konkrétní problém.

## **Boyatzis rozlišuje kompetence na:**

- prahové kompetence – jedná se o základní kompetence požadované k výkonu práce a nerozlišující výkonnost jednotlivých pracovníků;
- výkonové kompetence – kompetence rozlišující mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky;
- rozlišovací kompetence – definují charakteristiky chování projevující vysoce výkonní pracovníci a charakteristiky projevující méně výkonní lidé.

## Armstrong (1999) rozlišuje tyto typy kompetencí:

- behaviorální nebo personální kompetence (tzv. měkké kompetence) – zahrnují základní vlastnosti jedinců přenášené do jejich pracovních rolí;
- kompetence založené na práci nebo povolání (tzv. tvrdé kompetence) – týkají se očekávání na pracovišti, normách a očekávaných výstupech;
- druhové, základní a specifické kompetence:
  - druhové kompetence mají univerzální charakter a mají je všichni lidé v určitém povolání a to nezávisle na typu organizace nebo jejich konkrétní roli v organizaci;
  - základní kompetence – týkají se všech pracovníků a mohou být zaměřené na konkrétní pracovní místa nebo na určitou kategorii pracovníků;
- specifické kompetence – jsou stanoveny pro určitou skupinu pracovních míst nebo pro jednotlivé role v organizaci.



## **Kompetence lze také rozdělit podle skupiny pracovníků a jejich potřeb:**

- kompetence klíčové – určené pro všechny pracovníky;
- kompetence týmové – především pro skupiny vzájemně závislé a projektově zaměřené;
- kompetence funkční neboli profesní – spojené se specifickým pracovním výkonem;
- kompetence manažerské a vůdcovské – základem pro zvládnutí aktivit manažerských a v oblasti vedení lidí.

# Složky manažerských kompetencí I

---



- Manažerské kompetence v podstatě kombinací tří aspektů, a to analytického, interpersonálního a emocionálního. Na základě těchto tří aspektů je možné manažerské kompetence členit do těchto skupin:
- **analyticko-koncepční schopnosti** – „co dělat“ – soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem (např. řízení lidských zdrojů, finance, výroba atd.);
- **manažerské procesní dovednosti** – „jak to dělat“ – umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost si efektivně zorganizovat vlastní čas apod.;
- **osobní rysy a vlastnosti** – schopnost pracovat v týmech, tvořivost, pracovitost, cílevědomost, důslednost, další osobností a profesní rozvoj a vzdělávání apod.;
- **„know-how“ daného odvětví** – soubor znalostí o daném oboru a vše co souvisí s dalším rozvojem odvětví a oboru.

# Složky manažerských kompetencí II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

*Sociální psycholog organizace Robert L. Katz specifikoval požadované manažerské kompetence v souvislosti s určitou hierarchickou úrovní managementu:*

- technické kompetence – významné především pro nižší management;
- lidské kompetence – potřebné pro všechny úrovně managementu;
- koncepční kompetence – kompetence mající zásadní význam především u top managementu.

# Složky manažerských kompetencí

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Znalosti** představují poznatky získané díky učení, vzdělávání se.
- **Dovednosti** získané schopnosti vykonávat určité činnosti související s konkrétním fyzickým nebo duševním úkonem.
- **Schopnosti** - jedná se o vrozené způsobilosti, které může člověk cíleným tréninkem rozvíjet, přičemž nikdy nemůže touto cestou získat schopnosti nové.

# Hierarchický model struktury kompetencí podle Lucia a Lepsingera

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



---

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Životní cyklus manažerských kompetencí

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **zánik kompetence** – kompetence odpovídají nastaveným standardům výkonu nebo cílům;
- **udržování osvědčených kompetencí** – udržování a posilování kompetencí aktuálních v současné době i v budoucnu;
- **rozvoj kompetencí** – probíhá na základě dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů;
- **zavádění nových kompetencí** – z důvodu nastavení nových standardů nebo změnách v organizaci, např. při zavádění nové strategie apod.

# Měření úrovně manažerských kompetencí



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

Předmětem měření by měly být znalosti a dovednosti, ale i postoje manažerů v organizaci. V souvislosti s měřením manažerských se rozlišují čtyři hlavní přístupy, metody využitelné v této oblasti:

- **behaviorální přístup** – vychází z toho, že kompetence se týkají pracovníků, takže těžiště spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích;
- **analogové metody** – při tomto přístupu se zkoumá bezprostřední chování po vyprovokované podnětné situace (např. hraní rolí, případové studie, skupinové cvičení atd.);
- **analytické metody** – zaměřují se na charakteristiky osobnosti univerzálně potřebné a použitelné, patří zde třeba testy osobnosti, motivační testy atd.
- **další metody** – například dotazování.

# Kompetenční model

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Kompetenční model představuje určitou kombinaci znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřebné k výkonu určité funkce, k plnění konkrétních úkolů.
- Kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu, a zajišťující vysokou míru měřitelnosti výkonů.
- Kompetenční model je soubor kompetencí, neboli způsobilostí, nezbytných pro výkon konkrétní pracovní pozice.



# Východiska kompetenčních modelů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Sociálně-psychologické východisko** znamená, že při sestavování kompetenčního modelu je potřeba směřovat od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci, tj. kompetence organizace jsou součtem kompetencí jednotlivců.
- **Strategické východisko** znamená, že při sestavování kompetenčního modelu je potřeba směřovat od kompetence organizace ke kompetencím jednotlivců, tj. je potřeba vytvořit podobu kompetentní organizace a z nich odvodit představu o kompetencích jednotlivců.

# Funkční kompetenční model

---

Funkční kompetenční model je charakterizován těmito body:

- propojující – vytváří propojení na danou strategii organizace;
- uživatelsky-přátelský – jednoduchost vystihující podstatu věci;
- jednotný – fungující napříč celou společností;
- široce využitelný – poskytující schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání v organizaci;
- sdílený – sdílení s uživateli.

Samotná tvorba a volba konkrétního kompetenčního modelu závisí na charakteristikách organizace a jejich cílech.

# Typy kompetenčních modelů

---



- **Model ústředních kompetencí** – zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na jejich pozici v hierarchii nebo jejich roli.
- **Specifický kompetenční model** – bývá vytvořený za účelem identifikace specifických kompetencí manažerů, které je činí tak úspěšnými v konkrétních pozicích dané organizace.
- **Generický kompetenční model** – zahrnuje seznam kompetencí, které jsou obvykle shodné pro všechny nebo většinu konkrétních manažerských pozic v organizaci.

# Proces sestavení kompetenčního modelu

---



## **Přípravná fáze**

- klíčová je identifikace pracovní pozice, které se má kompetenční model týkat;

## **Fáze sběru dat**

- volba metody vhodné pro identifikaci kompetencí (analýza pracovního místa) – analýza interních dokumentů, rozhovory, panely expertů, dotazování, analýza pracovních úkolů;

## **Fáze analýzy a klasifikace informací**

- zpracování získaných informací a vytvoření seznamu kompetencí potřebných pro manažery k řízení konkrétních aktivit a projektů;

## **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

- zpracování charakteristiky kompetencí v pojmech znalostí a dovedností potřebných pro manažery;

## **Ověření a validizace vzniklého modelu**

- posouzení jednotlivých kompetencí v modelu a provedení případné revize, úpravy nastaveného kompetenčního modelu;

# Zásady pro sestavení úspěšného kompetenčního modelu

---

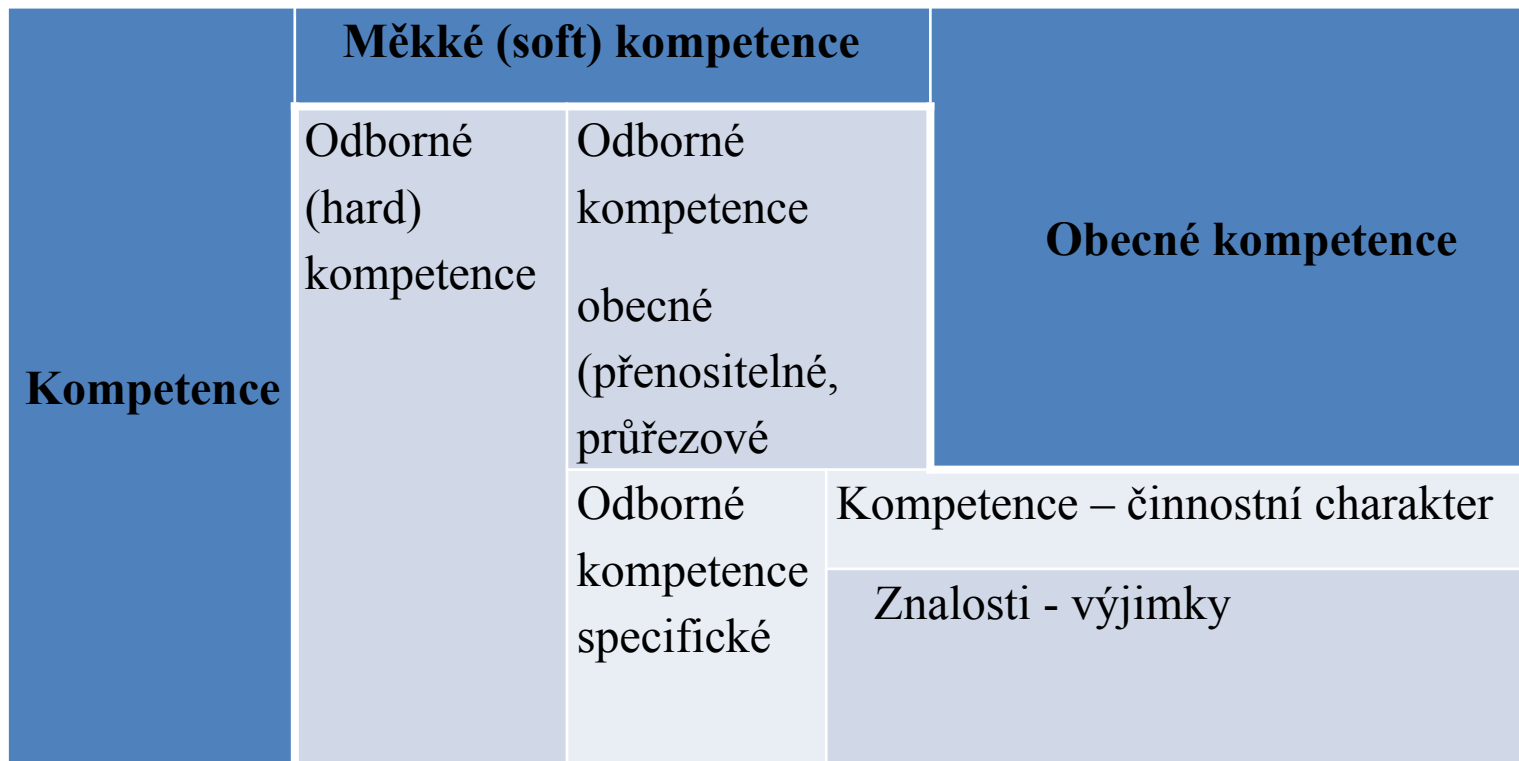


- ujasnění si cílů – k čemu a proč chceme model využívat;
- identifikace cílové skupiny – motiv uplatnění modelu, komu bude sloužit;
- volba vhodného přístupu – zvážit podmínky a možnosti organizace, její specifika a požadavky;
- sestavení projektového týmu – zapojení co nejvíce pracovníků odpovědných za implementaci a používání modelu;
- identifikace různých úrovní výkonu – je to potřebné pro definování kritérií efektivního výkonu;
- sběr dat a jejich analýza;
- validizace – praktické ověření zvoleného kompetenčního modelu;
- připravení modelu k užívání – začlenění uživatele modelu do jeho implementace.

# Příklad kompetenčního modelu MŠMT I



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



# Příklad kompetenčního modelu MŠMT II

---



Kompetence jsou rozdělené do tří základních typů:

- měkké kompetence – efektivní komunikace, plánování a organizování práce, orientace v informacích aj.
- odborné kompetence obecné – obecné znalosti představují obecné způsobilosti jako je znalost anglického jazyka, využívání PC při práci, řídičský průkaz B, základní právní a ekonomické povědomí aj.
- odborné kompetence specifické – kompetence specifické tvoří kvalifikační standard dílčí kvalifikace a je tvořena složkou činnostní (např. kladení elektrických vedení, sestavování jídelního lístku aj.) a složkou znalostní (např. legislativa mysliveckého a lesního hospodářství, základní pojmy a vztahy v elektrotechnice aj.)

# Příklad: Kompetenční model pro nově přijatého manažera

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- odborné kompetence obecné – ekonomické povědomí; právní povědomí; jazyková způsobilost v češtině; jazyková způsobilost v anglickém jazyce;
- odborné kompetence specifické – strategické řízení regionálního rozvoje; projektové a programové řízení; risk management;
- měkké kompetence – kompetence k ovlivňování a přesvědčování ostatních; kompetence k vedení lidí; kompetence k výkonnosti; kompetence ke koncepčnímu myšlení; kompetence k samostatnosti; kompetence k řešení problémů; kompetence k budování vztahů;
- kompetence k orientaci v mocenské a organizační struktuře.