

VÍTE, ŽE...

... v únoru 2009 proběhl v *EURO RSCG Talents* (od roku 2012 tato společnost vystupuje pod názvem *Havas Worldwide*) průzkum porovnávající práci se zaměstnanci (*Talent Management*) v České republice, Velké Británii a v USA? Průzkumu se zúčastnilo 2800 manažerů z České republiky a míra návratnosti byla 20 %. Pozoruhodné jsou rozdíly, které z průzkumu vyplynuly. České firmy u manažera nejvíce oceňují umění práce s lidmi (86 %) a etiku (73 %). Ve Velké Británii a USA vyšel na první příčce hodnocení kompetencí *Leadership* (62 %). Další výsledek prokázal, že pro mnohé české manažery stále není práce se zaměstnanci prioritou (*Talent Management*). *Talent management* označilo za svou prioritu pouze 28 % českých manažerů ve srovnání se 73,3 % manažerů ze zahraničí (*Moderní řízení*, 2010).

5.3 Kompetenční modely

Jak uvádí Kovács (2009), **kompetenční modely** (*Competency Models*) popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Tyto kombinace jsou pak strukturovány do různě velkých celků, které mohou být označovány jako soustavy, mapy, profily, skupiny a seznamy kompetencí. Jaký kompetenční model a s jakou mírou konkretizace jednotlivých kompetencí nakonec vznikne, závisí na záměrech každé organizace.

Kompetenční modely jsou v organizaci užitečným nástrojem v mnoha personálních procesech. Používají se při získávání a výběru pracovníků, při navrhování vzdělávacích a rozvojových potřeb, při hodnocení pracovníků a jsou vodítkem při plánování kariéry a výchově rezerv na manažerské pozice.

5.3.1 Kdy použít kompetenční modely

Lucia a Lepsinger (1999) sestavili seznam otázek, který slouží jako pomůcka pro manažery organizace při rozhodování, zda jim kompetenční modely pomohou při dosahování vytýčených cílů:

- Získáváte a vybíráte lidi s dovednostmi a schopnostmi, které potřebují nejen v současné době, ale budou je potřebovat i v budoucnosti?

- Když už jste přijali ty nejlepší a nejkvalifikovanější kandidáty, kteří byli k dispozici, jsou schopni vykonávat svěřenou práci na požadované úrovni? Existují ve vaší organizaci rozvojové programy, které jim umožní využít potenciál v nejvyšší míře?
- Jsou pracovníci uznáváni a odměňováni za chování, které výslovně podporují stanovené organizační cíle?
- Pokud ve vaší organizaci probíhá změna organizační kultury nebo změna strategie organizace, vědí lidé, co mají dělat, aby změnu podpořili? Panuje v organizaci shoda v tom, jaké konkrétní chování je potřebné k dosažení úspěchu organizace?
- Pokud plánujete použít 360° zpětnou vazbu, je lidem jasné, jaké chování je nezbytné k tomu, aby podávali efektivní pracovní výkon, a na jaké chování by měli dostat zpětnou vazbu? Chápu lidé vztah mezi tímto chováním a dosahováním organizačních cílů?

Málokterá organizace odpoví na všechny tyto otázky kladně. Právě naopak: často je kladná odpověď spíše výjimkou. Jen málo organizací je skutečně připraveno na budoucnost. Kompetenční modely mohou výrazně sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřebné a jaké chování bychom měli podporovat, rozvíjet a odměňovat. K přijetí kompetenčních modelů v organizaci je nutné, aby měli pracovníci možnost podílet se na jejich tvorbě. Během přípravy modelu si mohou ujasnit mnohé otázky a pochopí, že kompetenční model je velmi dobrým nástrojem pro jejich další rozvoj (Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004).

5.3.2 Členění kompetenčních modelů

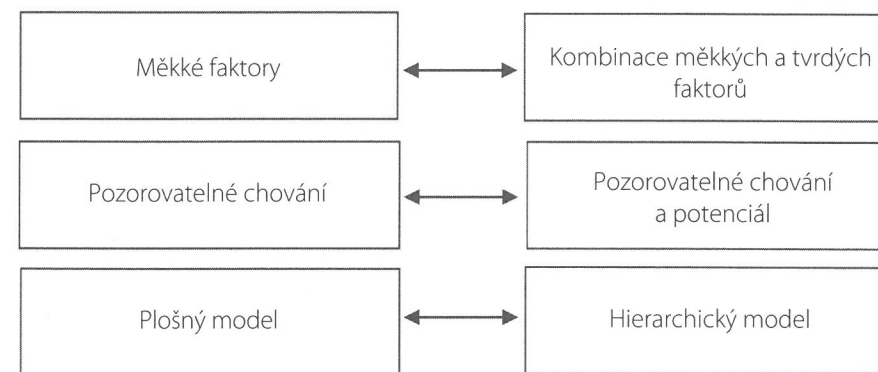
Existuje několik typů kompetenčních modelů a závisí především na záměrech organizace, jaký kompetenční model vznikne. Kubeš a Spillerová a Kurnický (2004) dělí kompetenční modely do tří skupin:

- **Modely ústředních neboli klíčových kompetencí.** Tyto modely zahrnují kompetence, které jsou společné a nevyhnutelné pro všechny pracovníky organizace, bez ohledu na pozici v hierarchii či na roli. Obvykle je v těchto modelech definováno 5–10 klíčových kompetencí. Dle Shermóna (2004) je klíčový kompetenční model založen na organizačních hodnotách, na vizi a poslání organizace.

- **Specifické kompetenční modely.** Cílem těchto modelů je identifikovat ty kompetence pracovníka, které ho činí úspěšným v konkrétní pracovní pozici v konkrétní organizaci. Jedná se o kompetenční modely s velmi přesnými popisy chování, protože takové modely berou v úvahu množství specifických informací. V příloze 5.1 je uveden příklad specifického kompetenčního modelu v konkrétní organizaci.
- **Generické kompetenční modely.** Tyto modely nabízejí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pracovní pozici, např. personalista, obchodní zástupce, hlavní účetní, mzdová účetní apod. Představují dobrou pomůcku, protože za nimi často leží rozsáhlý výzkum v desítkách organizací a jejich vypovídací schopnost je tedy vysoká. Postrádají však zohlednění specifík konkrétní organizace, která se rozhodla model aplikovat.

Dle Hroníka (2006) lze kompetenční model rozlišit podle tří charakteristik. Podle těchto charakteristik a tohoto členění pak existuje maximálně 8 typů kompetenčních modelů, viz schéma 5.1.

Schéma 5.1 Typologie kompetenčních modelů



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 33, ISBN 978-80-247-1458-5

5.3.3. Kritéria funkčního kompetenčního modelu

Jak už bylo řečeno, kompetenční modely se v praxi používají v mnoha personálních procesech. Aby kompetenční modely skutečně pomáhaly a nepřinášely komplikace, musejí být funkční. Dle Hroníka a Vedralové a Horvátha (2008) můžeme funkční kompetenční model charakterizovat těmito body:

- **Propojující (integrovaný).** Funkční kompetenční model vytváří propojení, mosty. Kompetenční model musí mít jasnou návaznost na strategii organizace (vertikální integrace), na personální strategii (horizontální integrace) a dále na jednotlivé personální činnosti. Rovněž vytváří most mezi organizačními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé.
- **Uživatelsky nenáročný (přátelský).** Uživatelé kompetenčních modelů jsou manažeři a jejich podřízení, nikoli specialisté na kompetenční modely. Uživatelsky přátelský model nebude obsahovat 25 kompetencí. Ukazuje se, že maximální počet je 12 kompetencí. Pulakos (2009) uvádí, že modely, které osahují příliš mnoho kompetencí, jsou manažery považovány za značně časově náročné, a to zejména při poskytování zpětné vazby a při hodnocení pracovníků. Mnohem důležitějším kritériem, než je počet kompetencí, je, aby kompetence byly dobře definovány a odrážely ty nejvýznamnější aspekty práce.
- **Jednotný.** Funguje napříč organizací. Může mít několik variant odvozených od stejného základu, s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model rovněž sjednocuje jazyk v organizaci přirozeným způsobem, neboť podle něj probíhá řada personálních činností.
- **Široce využitelný.** Kompetenční modely poskytují organizaci dobrý základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů. Jsou v rámci řízení lidských zdrojů spojujícím prvkem všech aktivit, jako jsou získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, kariérní růst, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků a další. Odrážejí firemní hodnoty a poslání, stávají se důležitou součástí organizační kultury.
- **Sdílený.** To znamená, že uživatelům není předkládán jako hotový. Byl vytvořený nejen shora, ale i zdola. Sdílení kompetenčního modelu je nutné v organizaci aktivně podporovat.

VÍTE, ŽE...

...na základě již výše zmiňovaného průzkumu společnosti *Trexima* zaměřeného na využívání kompetenčních modelů ve firmách v České republice bylo zjištěno, že v organizacích, kde jsou kompetenční modely zavedeny, je průměrný počet sledovaných kompetencí u manažerských pozic 8, u THP a specialistů je to 5 kompetencí a u dělnických profesí 5 kompetencí (Trexima, 2014).

5.3.4 Přínosy funkčního kompetenčního modelu

Funkční a zároveň fungující kompetenční model přináší výhody všem zúčastněným stranám, a to organizaci jako celku, manažerům, pracovníkům a pochopitelně i personalistům. Hlavními uživateli kompetenčních modelů jsou manažeři a jejich podřízení, personalisté mají roli správců kompetenčních modelů. Výhody funkčního kompetenčního modelu z různých pohledů jsou uvedeny v tabulce 5.1.

Tabulka 5.1 Výhody funkčního kompetenčního modelu

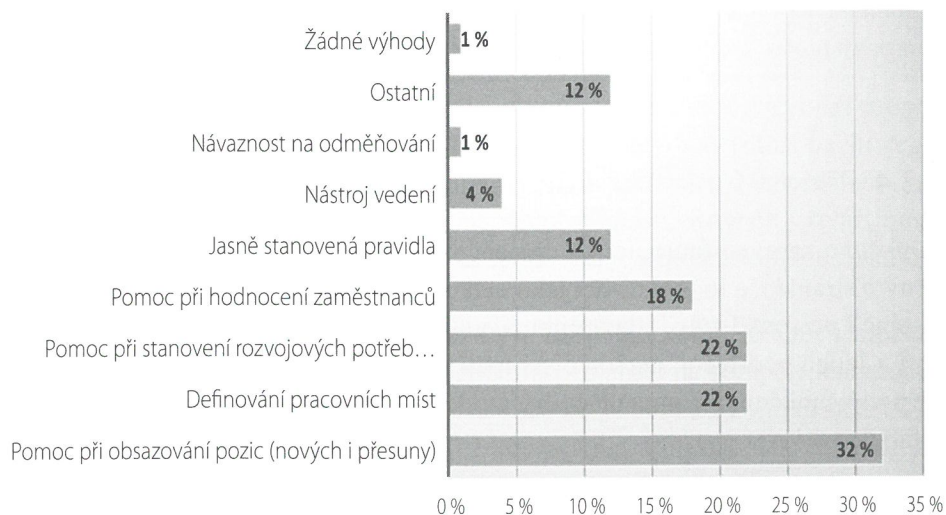
Personalisté	Manažeři	Organizace	Pracovníci
Základní nástroj HRM propojující personální činnosti (výběr, hodnocení, rozvoj, odměňování)	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků	Návaznost na strategii organizace	Porozumění potřebám organizace
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businessem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Zdroj: HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely. Projekt ESF učít se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008, s. 51, ISBN 978-80-904133-2-0

Pomocí správně definovaných kompetencí lze lépe určit, kdo a do jaké míry splňuje požadavky pro danou pozici. Na základě toho pak mohou manažeři či vedoucí pracovníci lépe rozlišit špičkový, průměrný nebo podprůměrný výkon svých pracovníků. Výsledky *HR Monitoru 2014* provedeného společností *Trexima*

ma (viz graf 5.2) potvrzují, že přínos kompetenčních modelů pro lepší výběr lidí a pro jejich odborný rozvoj je v očích personalistů ten hlavní.

Graf 5.2 Hlavní přínosy využívání kompetenčních modelů



Zdroj: Trexima. HR Monitor. Kompetenční modely ve firmách v ČR, 2014, s. 8 [online]. [9.7.2015].
Dostupné z: http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_KompetencniModely.pdf

5.3.5 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Rothwell a Lindholm (1999, in Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004) rozdělují možné přístupy k tvorbě kompetenčních modelů do tří základních skupin: preskriptivní přístup, kombinovaný přístup a přístup šitý na míru.

Preskriptivní neboli „vypůjčený“ přístup. Tento přístup k tvorbě kompetenčních modelů znamená, že se manažeři v organizaci rozhodli nevytvářet nové kompetenční modely, které by byly šity na míru dané organizace, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je z pohledu úspory času a financí pro organizaci nejpriznivější, protože není potřeba realizovat průzkum, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetenční modely. Tyto modely jsou nabízeny personálními a konzultačními společnostmi. Jejich výhodou je snadná dostupnost a fakt, že vznikly na základě výzkumu, který potvrdil jejich spolehlivost jako indikátorů úspěšného manažerského chování, samozřejmě pro dobu a prostře-

dí, ve kterém vznikly. Vypůjčené modely nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami konkrétní organizace, nemusí podporovat organizační hodnoty, neodrážejí její strategii, struktury, organizační kulturu a tržní podmínky. Všeobecně platí, že pokud se organizace rozhodne pro hotový model, znamená to, že bude v budoucnu přijímat personální rozhodnutí na základě posouzení lidí podle kritérií, která neodrážejí důsledně jedinečnost organizace. I přesto může být preskriptivní model prospěšný, pokud jsou splněny tyto podmínky:

- Model byl identifikován v organizačním prostředí s porovnatelnými klíčovými parametry (velikost, organizační struktura, strategie, charakteristiky trhu).
- Organizace potřebuje v krátké době získat základní přehled o požadavcích na své pracovníky a o potřebách jejich rozvoje.
- Pracovníci odpovědní za tvorbu kompetenčních modelů si uvědomují omezení takto přeneseného modelu a odolají pokušení přijmout „přesná“ a definitivní rozhodnutí na základě méně přesného měřicího nástroje.

Kombinovaný přístup. Jedná se o modifikaci „vypůjčeného“ kompetenčního modelu na konkrétní podmínky organizace, a to tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat. Kombinovaný přístup je vhodný především tehdy, když je potřeba vybrat z většího množství kompetencí takové, které jsou pro danou organizaci kritické ve smyslu rozlišení nadprůměrných pracovníků v dané pozici, nebo pokud je nutné upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z „vypůjčeného“ modelu tak, aby přesněji odpovídaly pracovní pozici v dané organizaci. Tento přístup je často používán u nadnárodních společností, které mají definovány své kompetenční modely a ty potřebují adaptovat na lokální podmínky.

Přístup šitý na míru. Tento přístup nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale jsou identifikovány ty projevy chování, které zajišťují na dané pracovní pozici nadstandardní výkon. Přístup šitý na míru vyžaduje důkladnou znalost pracovních pozic, pro které budou kompetenční modely vytvářeny, znalost celé organizace (strategie, organizační struktury, cílů) a vnějších podmínek, ve kterých působí. Tento přístup je časově i metodologicky náročnější než předcházející přístupy. Jako jediný však vytváří spolehlivý základ, který organizaci dává legitimitu přijímat závažná personální opatření a personální rozhodnutí, která jsou spojena například s restrukturalizací či jinými postupy, zaměřenými na zefektivnění fungování organizace.

Jak uvádí Kubeš a Spillerová a Kurnický (2004), volba přístupu závisí na více faktorech. Patří mezi ně záměr projektu tvorby kompetenčních modelů a jeho místo ve strategii organizace, klíčové cíle organizace a záměry v oblasti řízení lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace a vnější podmínky. K těm nejdůležitějším faktorům však v mnoha případech patří především časové a finanční zdroje. Při nepřiměřeném šetření těmito zdroji v oblasti řízení lidských zdrojů platí, že obvykle zaplatíme nejvíce, když koupíme levně něco, z čeho v konečném důsledku máme minimální nebo žádný užitek. Každý z výše zmíněných přístupů může přinést organizaci užitek a přidanou hodnotu v podobě posílení konkurenční výhody. Podmínkou však je, aby manažeři zodpovědní za tvorbu kompetenčních modelů v organizaci měli k dispozici jasně definovaná očekávání od projektu, znali výhody a omezení různých přístupů k modelování kompetenčních modelů a uměli tyto dva pohledy účinně propojit.

VÍTE, ŽE...

... na základě průzkumu *HR Monitor 2014* realizovaného společností *Trexima* bylo zjištěno, že 43 % organizací si kompetenční modely vytvořilo interně vlastními silami. Externí poradenskou firmu využilo pouze 11 % organizací. Jak uvádí zástupci společnosti *Trexima*, při využití externího dodavatele je však dobré si dát pozor na to, aby organizace dostala nástroj odpovídající jeho potřebám a šitý nebo upravený na míru. Příliš univerzální modely a nástroje totiž bývají jen málo efektivní (*Trexima*, 2014).

5.3.6 Modely manažerských kompetencí

Jak už jsme se dříve zmínili, určit konkrétní vlastnosti nebo psychologický typ úspěšného manažera, vytvořit jakýsi jednotný manažerský kompetenční model, který by byl obecně platný pro každou organizaci, je nemožné. V praxi můžeme najít řadu úspěšných manažerů – osobností s odlišnými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi. Přesto lze vymezit rámcově širší modely manažerských kompetencí, kterých je celá řada.

Hroník (2002) upozorňuje na snahu prosadit standardy evropského manažera podobně jako standardy na nejrůznější produkty a komentuje tuto snahu s určitou skepsí. Funkci těchto modelů vnímá jako orientační. Většina modelů manažerských kompetencí nepropojuje „tvrdé“ a „měkké“ faktory. Tyto modely mohou být popisné či normativní. Popisné jsou většinou výčtem, co vše

v různém skladebném poměru od manažera očekáváme. Standardy jsou vždy normativní a nastavují minimální laťku.

Jak uvádí Kociánová (2010), existují obecně uplatnitelné manažerské kompetence, tzn. využitelné na různých manažerských úrovních v hierarchii organizace i v různých oborech činnosti organizací. Určité manažerské kompetence však mohou být v různé míře významné na jednotlivých úrovních managementu. Lišit se budou potřebné manažerské kompetence v různých organizacích. Modely manažerských kompetencí mohou být dobrou inspirací, ale neměly by být akceptovány bez ohledu na konkrétní situaci organizace.

BOYATZISŮV MODEL MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ

V roce 1982 R. Boyatzis publikoval práci *The Competent Manager*, v níž shrnul výsledky intenzivního výzkumu více než 2000 manažerů z 12 organizací, u kterých byly zjišťovány kompetence jako „charakteristiky, které se v práci manažerů projevují efektivní nebo vyšší výkonností“.

Na základě funkčních analýz efektivních manažerských činností R. Boyatzis určil tyto „prahové“ kompetence, které chápe jako velmi důležité pro manažerskou práci, avšak bez podstatného příčinného vztahu k její efektivitě, k jejím lepším výsledkům:

- užívání mocenského vlivu pro získání poslušnosti podřízených,
- přiměřené sebehodnocení – zná své přednosti a nedostatky,
- pozitivní naladění – optimismus, dodávání sebedůvěry jiným aj.,
- spontaneita – schopnost snadného sebevyjádření, rozhodování bez zbytečného váhání aj.,
- logické myšlení – řazení jevů podle příčinnosti, pořádek a systematičnost,
- speciální znalosti a dovednosti – disponování potřebnými fakty, schopnost je využívat, podobně jako teoretické poznatky, modely aj.,
- schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků – pomoc při jejich pracovních a osobních problémech, poskytování zpětné vazby, podpora jejich sebezvoje.

Boyatzis dále identifikoval činnosti, znalosti, dovednosti či postoje, povahové vlastnosti potřebné pro dosahování vyšší manažerské výkonnosti – manažerské kompetence:

- orientace na mocenské působení – na symboly moci, které působí na spolupracovníky, manažer dbá na vlastní pověst a postavení;
- identifikování problému – schopnost najít v neuspořádané zvěsti různých informací podstatné struktury, na jejich základě formulovat pojmy a za pomoci těchto pojmů interpretovat události;
- orientace na výkonnost;
- proaktivita – orientace na praktické činnosti a na dosahování cílů;
- konceptualizace – vyvážení pojmů, které vhodně vystihují struktury obsažené ve faktorech či informacích;
- sebejistota – rozhodnost a jistota ve vystupování;
- schopnost úspěšné ústní prezentace;
- užívání kultivované moci – různých forem ovlivňování;
- řízení skupinových procesů – stimulace efektivní (spolu)práce ve skupině;
- objektivita vnímání – schopnost vyhnout se zkreslením a předsudkům;
- sebeovládání – schopnost potlačit osobní zájmy s ohledem na zájmy organizace;
- energie a přizpůsobivost – schopnost snášet stres, výdrž, pružnost a adaptabilita vůči změnám v osobním životě i v práci (Hroník, 2002).

MODEL MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ AMA

Americká manažerská asociace (AMA) přejala od společnosti *McBer & Comp.* model kompetencí, který používá pro manažerské výukové programy. Společnost *McBer & Comp.* řídil v 70. letech Richard Boyastiz. Tento model obsahuje osmnáct kompetencí, které jsou definovány jako základní charakteristiky potřebné pro dosahování výkonnosti v práci manažera.

Oblast cílového a akčního řízení

- Zaměření na výkonnost – snaha dělat něco lépe (ve srovnání s osobní výkonností v minulosti, výkonností ostatních nebo vynikající standardní výkonností).
- Aktivní přístup – schopnost chovat se aktivně s cílem něčeho dosáhnout, tj. podněcování aktivity s konkrétním záměrem.
- Snaha o uplatnění vlivu – zájem o symboly a nástroje moci s cílem mít vliv a ostatní.
- Využití koncepcí pro diagnózu – využívání dřívějších koncepcí pro vysvětlení a výklad situace.

Oblast usměrňování podřízených

- Použití jednostranného vlivu – použití různých forem vlivu k dosažení souhlasu.
- Zdokonalování ostatních – schopnost jít příkladem ve výkonnosti a poskytovat potřebnou pomoc při zlepšování výkonnosti jiných.
- Spontánnost – schopnost vyjadřovat se volně a snadno.

Oblast řízení lidských zdrojů

- Přesné sebehodnocení – realistický a opodstatněný názor na sebe sama.
- Sebeovládání – schopnost potlačit osobní potřeby ve prospěch cílů organizace.
- Houževnatost a přizpůsobivost – schopnost unést vysokou pracovní zátěž a flexibilita při adaptaci na změny života a organizačního prostředí.
- Objektivnost – schopnost být spíše objektivní než omezený nadměrnou subjektivitou nebo osobní předpojatostí.
- Pozitivní myšlení – schopnost zaujmout kladný postoj vůči ostatním.
- Řízení procesů ve skupině – schopnost motivovat ostatní k efektivní práci v kolektivech.
- Využívání společenského vlivu – využívání vlivu pro vytváření spolenectví, sítí nebo koalic.

Oblast vedení lidí

- Sebevědomí – schopnost trvale projevovat rozhodnost nebo duchapřítomnost.
- Koncepčnost – používání koncepcí v novém významu pro zjišťování zákonitostí a tendencí v množství informací.
- Logické myšlení – myšlenkový proces, při kterém jedinec řadí události v kauzálním pořadí.
- Umění ústního projevu – schopnost efektivního projevu před ostatními (Prokopenko a Kubr, 1996).

MODEL MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ DLE L. KOSTRONĚ

Pozoruhodným a podnětným je přístup L. Kostroně, který do svého modelu manažerské kompetence pojal více proměnných, než jsou psychologické kvality osobnosti. Model L. Kostroně je trojrozměrný, osa *x* představuje systém interakce organismu a prostředí, osa *y* představuje systém prostředí a osa *z* reprezentuje systém osobnosti.

OSA X – Interakce organismu a prostředí

Osa x vyjadřuje dva rozdílné styly poznávání a jednání. První styl lze označit jako **deterministický styl**, jenž se vyznačuje především tendencí k analytickému myšlení, které je charakterizováno jako explicitní, sekvenční (kategorie po kategorii, postupně uspořádané) a reprodukovatelné (možnost zopakovat sled logických kroků), jako tendence přijít věcem na kloub a snahou domyslet věci do konce. Manažer pracující deterministickým stylem dosahuje jistoty tím, že ví o všem, co se děje, a má tendenci dělat důležité věci sám.

Druhý styl můžeme označit jako **pravděpodobnostní styl**. Tento styl se vyznačuje především tendencí k intuitivnímu myšlení, které je charakterizováno jako implicitní, vysoce adaptivní a rychlé, nesequenční a nereprodukovatelné. Manažer pracující pravděpodobnostním stylem nezná okamžitý, momentální stav, ale ví, kde informace získá, když bude potřeba. Intuitivní myšlení více postihuje jevy z okolního prostředí, čemuž se analytické myšlení spíše brání. Intuitivní myšlení pojímá okolní jevy globálně. Analytické a intuitivní myšlení jsou protilehlé body kontinua. Používání spíše analytického myšlení nebo spíše intuitivního myšlení záleží na typu situace a prostředí.

OSA Y – Charakteristika prostředí

Pod prostředím lze chápat např. kontinuum velikosti organizace (podle počtu pracovníků či obratu u organizací v daném oboru). Je pravděpodobné, že malá organizace má ve svých pracovnících poněkud jiné psychologické typy, než lze nalézt v organizaci velké. Je rovněž pravděpodobné, že v malé organizaci probíhá poněkud jiná forma komunikace než ve velké organizaci. Ve výčtu rozdílů mezi malou a velkou organizací bychom mohli pokračovat ještě několik stran.

OSA Z – Systém osobnosti

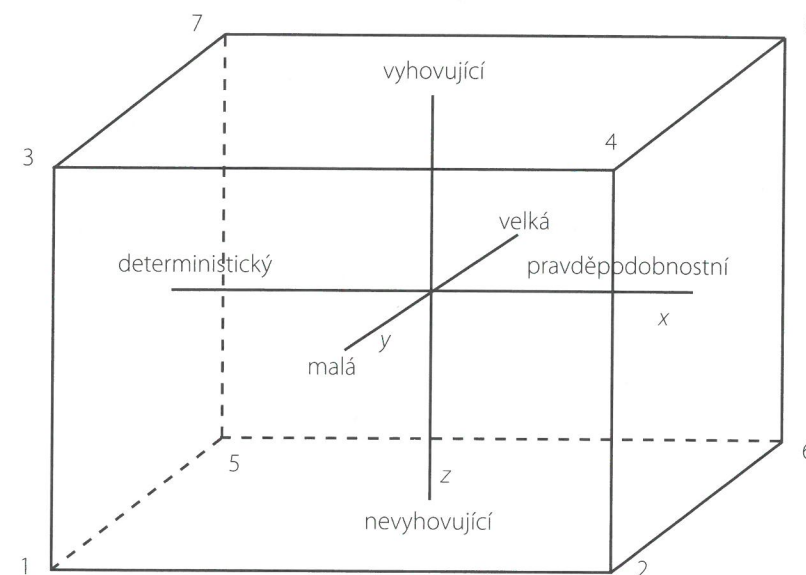
L. Kostroň vymezuje několik psychologických vlastností, které považuje za důležité pro úspěšný výkon povolání. Jedná se o tyto polární vlastnosti: extraverte x introverze; stabilita x labilita; aktivita x pasivita; dominance x submise a vysoký x nízký intelekt.² Příznivá kombinace je dána extravertzí, stabilitou, ak-

² Lidé s preferencí **extraverte** se v pracovním prostředí projevují tím, že mají tendenci mluvit-myslet-mluvit; jednají rychle (někdy bez přemýšlení); vítají atmosféru plnou energie a podnětů; při práci mají rádi lidi kolem sebe; mají vstřícnější přístup ke změnám; jsou často netrpěliví u zdlouhavé a pomalé práce. Lidé s preferencí **introverze** se v pracovním prostředí projevují tím, že mají tendenci myslet-mluvit-myslet; raději mají čas na promyšlenou; vítají klidnou pracovní atmosféru; raději pracují samostatně nebo v malých skupinkách; mají

tivitou, dominancí a vysokou inteligencí, protilehlý blok kontinua je dán vlastnostmi opačnými.

Trojrozměrný model si můžeme představit jako krychli (viz schéma 5.2), která je uspořádána podle os x , y a z . Jednotlivé vrcholy krychle jsou krajními body již zmíněných kontinuí, které jsou dány osami x , y , z .

Schéma 5.2 Typologie manažerů



Zdroj: HRONÍK, František. *Jak se nespílit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007, s. 288, ISBN 978-80-254-0698-4

Vrchol č. 1 – „**Puntičkář**“ vede malou organizaci, kde uplatňuje deterministický styl, ale vše si kazí nevhodnými osobnostními charakteristikami.

Vrchol č. 2 – „**Lajdák**“ vede malou organizaci, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s nevhodnými osobnostními charakteristikami.

odměřenější přístup ke změnám (Crkalová a Riethof, 2007). **Stabilní** jedinci jsou klidní, vyrovnaní, jednají uvážlivě a plánovitě, mívají situace pod kontrolou. Emoční **labilita** se projevuje nepřiměřenými reakcemi na dané podněty (Fischerová-Katzerová a Češková-Lukášová, 2009). **Dominance** charakterizuje neústupné, energické až agresivní jedince s potřebou sebeprosazení a tendencí ovládat druhé s vysokým sebevědomím a sebejistotou. **Submise** charakterizuje přízpusobivé, mírné jedince bez potřeby sebeprosazení, s tendencí se podřizovat, s nižším sebevědomím a sebejistotou (Šnýdrová, 2008).

Vrchol č. 3 – „**Dobry hospodar**“ vede malou organizaci, kde uplatňuje deterministický styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Deterministický styl je v této situaci adekvátní a přináší dobré výsledky.

Vrchol č. 4 – „**Rezerva**“ vede malou organizaci, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Má předpoklady pro větší úkoly, malou organizaci zvládá „levou zadní“, ale výsledky nejsou nijak oslnivé. Teprve ve větší organizaci může rozvinout své předpoklady.

Vrchol č. 5 – „**Diktator**“ vede větší organizaci, kde uplatňuje deterministický styl a má nevhodné osobnostní charakteristiky.

Vrchol č. 6 – „**Slaboch**“ vede větší organizaci, kde uplatňuje pravděpodobnostní styl, který však v kombinaci s nevhodnými osobnostními charakteristikami nepřináší dobré výsledky.

Vrchol č. 7 – „**Obet**“ vede větší organizaci, kde uplatňuje deterministický styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Přespříliš vyčerpává svou energii, aby naplnil svou představu plnění povinností „do posledního puntíku“. Nezdárka se jedná o povýšené „dobry hospodare“, kteří ve vyšší funkci s větší odpovědností již nedosahují dobrých výsledků jako dříve.

Vrchol č. 8 – „**Manazer**“ vede větší organizaci a uplatňuje přitom pravděpodobnostní styl v kombinaci s vhodnými osobnostními vlastnostmi (Hroník, 2002).

Nejúspěšnější typy vedoucích pracovníků jsou „dobry hospodar“ a „manazer“, protože u nich dochází k optimální shodě všech tří proměnných. Naopak nejméně příznivé jsou typy „lajdak“ a „diktator“, kteří pracují způsobem, jež není adekvátní situaci a prostředí a mají nevhodné osobnostní charakteristiky. Typy „rezerva“ a „obet“ jsou potenciálně úspěšní, ale na místech, kde svůj předpoklad nemohou projevit. Daná místa, která zastávají, jim „nesedí“.

L. Kostroň dále rozvíjel trojrozměrný model, v němž do systému prostředí zabudovává proměnnou, která vyjadřuje charakteristiku konkurenčního prostředí s polaritami „divoké vody“ (prostředí s ostrou, dravou konkurencí, obor se projevuje velmi krátkým inovačním cyklem) a „stojaté vody“ (stabilní prostředí s minimální konkurencí nebo velmi dlouhým inovačním cyklem).

5.4 Tvorba kompetenčních modelů

Ať už si organizace vytváří kompetenční modely vlastními silami, nechá si je „ušít na míru“ nebo využije některý z obecných kompetenčních modelů, je obvyklé, že se kompetenční modely vytvářejí a používají nejprve pro některé (klíčové) pracovní pozice nebo se zavádějí pilotně pouze v části organizace.

5.4.1 Proces tvorby kompetenčních modelů

Proces tvorby kompetenčních modelů lze rozvrhnout do osmi fází (viz schéma 5.3): přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace kompetencí, fáze popisu a tvorby kompetencí, fáze tvorby kompetenčního modelu, fáze vyjasnění očekávání, fáze ověření a validace vytvořeného modelu a fáze implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů (Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004, upraveno). V rámci různých projektů modelování kompetenčních modelů můžeme registrovat odlišný důraz, který se klade na jednotlivé fáze. Pokud chceme vytvořit funkční kompetenční model či modely, neměli bychom ani jednu z těchto fází vynechat.

Přípravná fáze

Cílem přípravné fáze je **identifikace klíčových pracovních pozic**, pro něž budou kompetenční modely vytvořeny, získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace a porozumět organizační struktuře. Hlavními nástroji, pomocí nichž můžeme získat potřebné informace, jsou strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor s manažery na strategických pozicích a studium organizačních materiálů.

Fáze získávání dat

V této fázi potřebujeme **získat podrobné informace o pracovních pozicích nebo rolích**, které jsou aktuálně vykonávány nebo vykonávány budou a pro něž budou kompetenční modely vytvořeny. Dle Kubeše a Spillerové a Kurnického (2004) se k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčních modelů používá šest zdrojů a technik získávání dat: rozhovor, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů/funkcí a pozorování.