

Vrchol č. 3 – „**Dobrý hospodář**“ 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 – „**Diktátor**“ 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 – „**Oběť**“ vede větší organizaci, kde uplatňuje deterministický styl v kombinaci s vhodnými osobnostními charakteristikami. Přesspěšně vyčerpává svou energii, aby naplnil svou představu plnění povinností „do posledního puntíku“. Nežádá se jedná o povýšené „dobré hospodáře“, kteří ve vyšší funkci s větší odpovědností již nedosahují dobrých výsledků jako dříve.

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

Nejúspěšnější typy vedoucích pracovníků jsou „dobrý hospodář“ a „manažer“, protože u nich dochází k optimální shodě všech tří proměnných. Naopak nejméně příznivé jsou typy „lajdák“ a „diktátor“, kteří pracují způsobem, jež není adekvátní situaci a prostředí a mají nevhodné osobnostní charakteristiky. Typy „rezerva“ a „oběť“ 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

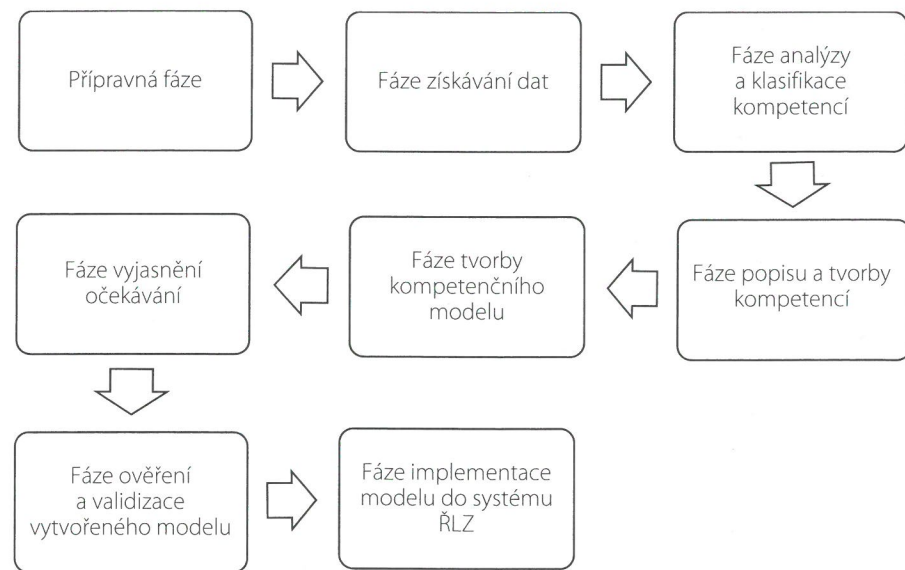
Proces tvorby kompetenčních modelů lze rozvrhnout do osmi fází (viz schéma 5.3): přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace kompetencí, fáze popisu a tvorby kompetencí, fáze tvorby kompetenčního modelu, fáze vyjasnění očekávání, fáze ověření a validace vytvořeného modelu a fáze implementace 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.

Schéma 5.3 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Zdroj: vlastní zpracování

Použití jednotlivých technik záleží především na záměru projektu, ale i na finančních a časových možnostech a na zkušenostech pracovníků nebo konzultantů, kteří se budou podílet na tvorbě kompetenčních modelů.

Panel expertů (Panel of Experts). Panel expertů je tvořen nadřízenými analyzované pozice, osobami, které úspěšně působily (případně ještě působí) na dané pozici, nebo externími konzultanty v oblasti řízení lidských zdrojů. Panel expertů slouží ke generování projevů chování, potřebného k průměrnému nebo postačujícímu výkonu a ke generování projevů chování, potřebného k nadstandardnímu výkonu. Získané charakteristiky se dále klasifikují, přičemž experti při posuzování prvotního materiálu vytvářejí různé kombinace tak, aby byl materiál vícenásobně nezávisle posouzen. Další možností je, že charakteristiky generované jednou skupinou expertů se upraví do podoby dotazníku a tyto jsou posuzovány písemně jinou skupinou expertů. Výhodou této techniky je schopnost generovat v krátkém čase velké množství dat. Nevýhodou je především produkce tzv. folklórních charakteristik, které nemají oporu v realitě, ale v myšlenkových stereotypech (Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004).

Pozorování (Observation). Informace získané pozorováním jsou velmi vhodné pro pochopení širšího kontextu práce a úkolů. Pozorování nám může

v některých situacích odhalit údaje, které není možné získat jinou technikou, protože sám pracovník si je díky svým vysoce rozvinutým dovednostem neuvědomuje a v rozhovoru je nezmíní. Pozorování vyžaduje školeného pozorovatele. Při pozorování je nezbytné plánování: co budeme pozorovat, na které prvky se zaměříme, jakou formu pozorování využijeme, jak často a jak dlouhé intervaly budou pozorování věnovány. Nevýhodou této techniky je vliv pozorovatele, který může nekontrolovatelně ovlivnit průběh pozorovaných činností. Další nevýhodou pozorování je, že je možné ji aplikovat pouze na část pracovních aktivit.

Rozhovor (Interview). Techniky rozhovorů, zaměřených na identifikaci kompetencí, vycházejí z poznání, že to, co si lidé o svých schopnostech, motivech, postojích myslí, není spolehlivé. Daleko přesnějším a důvěryhodnějším ukazatelem je to, jak se lidé chovají v důležitých momentech, jak řeší náročné situace. Proto se tyto techniky soustřeďují především na poznání toho, co tázaný opravdu dělal.

Technika rozhovoru s cílem analyzovat minulé události **Behavioural Events Interview (BEI)** je založena na myšlence, že minulé chování může předpovědět chování budoucí. Cílem BEI je získat detailní popis chování dotazovaného při výkonu práce. Dotazovaný vypráví „krátké příběhy“, které popisují konkrétní chování, myšlení a jednání v každodenních situacích i v závažných a kritických situacích. V tomto přístupu se analyzuje menší počet událostí než při technice **Critical Incident Technique (CIT)**,³ avšak otázky jdou daleko hlouběji, odpovědi jsou podrobnější a dotazy směřují i k pocitům a myšlenkám, které doprovázely jednotlivé činnosti.

Kroky, které je nutné při vedení BEI dodržet:

- Uvedení do rozhovoru – představení sebe, účelu a formy průběhu rozhovoru.
- Pracovní odpovědnosti – popis klíčových úkolů a odpovědností.
- Postoje při důležitých událostech – detailní popis pěti až šesti nejdůležitějších situací, které pracovník v současné pozici zažil.
- Charakteristiky potřebné k vykonávání práce – zjištění, jaké charakteristiky jsou potřebné, aby pracovník dokázal v dané pozici svoji práci efektivně vykonávat.
- Sumarizace a závěr.

³ Technika *Critical Incident Technique (CIT)* byla vyvinuta Flanaganem (1954). CIT se zaměřuje na získání širokého záběru situací, s cílem obšírně analyzovat pracovní činnosti.

Pro získání spolehlivých informací je nutné, aby osoba vedoucí rozhovor měla s technikou BEI určité zkušenosti, měli bychom si vytvořit záznam rozhovoru (nahrávku) a rovněž bychom měli zajistit, aby osoba vedoucí rozhovor dopředu nevěděla, zda hovoří s úspěšným nebo průměrným manažerem (Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004).

Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

V této fázi dochází ke zpracovávání množství záznamů, prepisů rozhovorů. Výstupem je **seznam neboli databáze kompetencí**. V této fázi se jedná o předběžný seznam kompetencí, který jsme získali na základě seskupení příbuzných projevů chování, a ten se ještě dále testuje na širším vzorku respondentů.

Kovács (2009) navrhuje při analýze a klasifikaci kompetencí následující kroky. Nejprve si ze všech získaných informací vytvoříme seznam (databázi) všech kompetencí, které pracovník potřebuje pro výkon své práce. Ze seznamu kompetencí pak vytvoříme dotazník, kde pomocí hodnotící škály (bodové stupnice) získáme informace o znalostech a dovednostech a jejich potřebnosti k výkonu zkoumané pracovní pozice. V rámci dotazníku by měli mít respondenti možnost doplnit i další kompetence, které nebyly v seznamu uvedeny a myslí si, že jsou při práci na dané pozici využívány. Dotazník dáme k vyplnění vybranému vzorku pracovníků. Po vyhodnocení dotazníku vytvoříme soubor informací, který bude zahrnovat pouze kompetence, které respondenti vyhodnotili, že jsou k výkonu dané pracovní pozice potřebné. Tento soubor pak můžeme upravit do podoby náčrtu kompetenčního modelu, který představíme skupině manažerů a následně zahájíme diskusi, ve které mohou manažeři vyjádřit svůj názor a navrhnout finální změny. V případě, že v organizaci již máme vytvořený kompetenční model, lze v rámci diskuse stávající model porovnat s novým a případně jej upravit.

Fáze popisu a tvorby kompetencí

Ve fázi popisu a tvorby kompetencí se **propracuje charakteristika kompetence** tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Dále je nutné kompetenci definitivně pojmenovat a vytvořit tzv. **stupnici důležitosti neboli významnosti kompetencí**, to znamená jak důležitá je daná kompetence pro úspěšné fungování na dané pracovní pozici. Získáme tím informaci o potřebnosti jednotlivých projevů chování na konkrétní pozici. Tato informace bude důležitá pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Dle Vetešky a Tureckiové (2008b) musí platit, že všechny kompetence uvedené v kompetenčním modelu lze rozvíjet a že pro různé pozice je vyžadována jiná úroveň jejich rozvoje. Proto je nutné jednotlivé rozvojové úrovně od sebe co nejpřesněji odlišit a tyto rozdíly využít v popisu konkrétních fází či úrovní. Nejvhodnější je uvést **jednotnou matici kompetencí** s vyznačenými úrovněmi rozvoje požadovanými pro jednotlivé pracovní pozice. Popis jednotlivých úrovní začíná negativními projevy chování v rámci dané kompetence, pokračuje přes rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence.

Pro tvorbu kompetence i matice kompetencí platí následující principy:

- Používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, ve kterém je nutné se vyvarovat jakýchkoliv dvojznačností.
- Najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu. Příliš všeobecné, stejně jako příliš specifické a podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů a snižují spolehlivost výsledků.
- V definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence, např. vliv se projevuje schopností ovlivnit lidi... (Kubeš a Spillerová a Kurnický 2004).

Pro popis úrovní vybraných kompetencí je možné použít **databázi centrálních kompetencí**, která byla zpracována v rámci projektu Národní soustava povolání.

V této databázi jsou kompetence rozděleny do tří skupin, a to na měkké kompetence (např. efektivní komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, samostatnost a další), obecné dovednosti (např. počítačová a jazyková způsobilost, právní a ekonomické povědomí a další), odborné znalosti a dovednosti (zde jsou uvedeny definice znalostí a dovedností dle daných oborů, jako jsou např. zemědělství, potravinářství, chemický průmysl apod.).⁴

⁴ Veřejná zakázka Národní soustava povolání II je realizována v rámci projektu Ministerstva práce a sociálních věcí, který je spolufinancován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Realizátorem veřejné zakázky je konsorcium, jehož členy jsou *Svaz průmyslu a dopravy České republiky*, *Hospodářská komora České republiky*, *TREXIMA, spol. s r. o.* Národní soustava povolání (NSP) vzniká jako soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog, který odráží reálnou situaci na národním trhu práce. Obsahuje především popis podrobných požadavků na vykonavatele práce ve formě obecných a odborných kompetencí. Základním zdrojem pro zpracování těchto informací je práce Sektorových rad. Sektorové rady tvoří zkušení odborníci jednotlivých oblastí trhu práce (zaměstnavatelé, profesní organizace, svazy, cechy aj.) (Národní soustava povolání, 2015).

Fáze tvorby kompetenčního modelu

Výstupem této fáze je **vytvoření předběžného kompetenčního modelu**. Pro vytvoření tohoto modelu je nutné zjistit, jak často je třeba uplatňovat dané chování při plnění úkolů na určité pracovní pozici, respektive zjistit, které kompetence mají největší hodnotu pro danou pozici, to znamená určit stupeň důležitosti kompetence (pokud jsme tuto informaci již nezjistili v některé z předchozích fází). Rovněž je potřeba, aby byly jednotlivým kompetencím přiděleny cílové hodnoty, které udávají očekávanou (požadovanou) úroveň kompetence pro konkrétní pracovní pozici. Tyto informace můžeme získat nejčastěji prostřednictvím dotazníků s popisem jednotlivých úrovní kompetencí a s vytvořenou stupnicí důležitosti kompetencí s vybranými respondenty (obvykle se jedná o držitele pracovního místa, pro které je kompetenční model zpracováván a nadřícené těchto vybraných pracovních pozic, ale je samozřejmě možné okruh respondentů rozšířit).

Fáze vyjasnění očekávání

Dalším krokem k vytvoření konečné podoby kompetenčních modelů je v rámci diskuse vyjasnění si rozdílného pohledu na důležitost příslušných kompetencí. Součástí diskuse bude i odsouhlasení navržených stupňů důležitosti a cílových hodnot neboli požadovaných úrovní kompetencí. Na základě těchto skutečností budou vytvořeny **kompetenční modely pro analyzované pracovní pozice**.

Fáze ověření a validace vytvořeného modelu

V tomto kroku bude prakticky ověřeno, zda kompetenční modely skutečně popsaly takové chování, díky kterému pracovníci dosahují excelentních výsledků. To znamená, zda je možno se na vytvořené kompetenční modely spolehnout při výběru, hodnocení, vzdělávání a rozvoji pracovníků. Kubeš a Spillerová a Kurnický (2004) uvádějí, že nejběžnější způsob validace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Následná analýza dat nám prozradí, zda dotazník zařadil pracovníky ve validačním vzorku do „správných“ kategorií a s jakou přesností.

Fáze implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů

Implementace kompetenčních modelů do procesu řízení lidských zdrojů je obvykle usnadněna, pokud byli budoucí uživatelé kompetenčních modelů zapojeni do jejich tvorby. Oblasti využití kompetenčních modelů jsou popsány v kapitole 5.6.

5.4.2 Ukázka tvorby kompetenčního modelu

Mezinárodní výrobní společnost XY se rozhodla vypracovat kompetenční model pro všechny manažerské pozice. Ve společnosti sice existoval seznam klíčových korporátních kompetencí, které však nebyly identifikované pro pracovníky, pro které by měly být kompetenční modely vytvořeny. Tento seznam, přesněji řečeno doporučený seznam schopností pro manažery, obsahoval 20 klíčových kompetencí, které byly identifikovány personalisty z mateřské společnosti. U kompetencí nebyly definovány stupně důležitosti či významnosti a rovněž nebyly popsány projevy kompetencí podle úrovně jejich rozvoje.

Při tvorbě kompetenčních modelů se postupovalo dle výše uvedených fází. **K identifikaci kompetencí** pro vybrané pracovní pozice byla vybrána technika panelu expertů (generální ředitel společnosti, držitelé pracovních míst a externí konzultant v oblasti řízení lidských zdrojů), technika přímého pozorování a analýza pracovních úkolů. Na základě získaných a následně zpracovaných informací z přímého pozorování, z analýzy pracovních úkolů a na základě použité techniky panelu expertů byla vytvořena **předběžná databáze kompetencí**. Následně proběhla diskuse všech zástupců z panelu expertů, z níž vyplynuly podnětné připomínky a návrhy, které byly do databáze kompetencí zapracovány. V rámci další fáze byly **popsány vybrané kompetence**, byla vytvořena **stupnice důležitosti kompetencí** (viz tabulku 5.2) a rovněž byly nadefinovány úrovně kompetencí (viz tabulku 5.3). Při popisu úrovní vybraných kompetencí byla použita databáze centrálních kompetencí. Následně pak byl vytvořen definitivní název každé kompetence.

Tabulka 5.2 Stupnice důležitosti kompetencí

Stupnice důležitosti	Popis stupně důležitosti
1	kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti vysoce marginální význam
2	kompetence je pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti důležitá
3	kompetence je pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti velmi důležitá
4	kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti rozhodující význam

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.3 Úrovně kompetencí

Úrovně kompetencí	Popis úrovně
1	Slabá úroveň
2	Základní úroveň
3	Střední úroveň
4	Vysoká úroveň
5	Excelentní úroveň

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vytvoření předběžného kompetenčního modelu bylo pomocí dotazníků s popisem jednotlivých úrovní kompetencí a s vytvořenou stupnicí důležitosti kompetencí s vybranými respondenty zjištěno, jakou váhu mají jednotlivé kompetence pro úspěch v dané pozici (stupeň důležitosti) a jaká je požadovaná úroveň vybraných kompetencí. Následně pak byly porovnány odpovědi samotných manažerů s odpověďmi jejich přímého nadřízeného. Dalším krokem k vytvoření konečné podoby kompetenčního modelu bylo v rámci diskuse mezi manažery a jejich nadřízeným **vyjasnění si rozdílného pohledu** na důležitost kompetencí a na požadovanou úroveň kompetence. Na základě těchto skutečností pak byly vytvořeny kompetenční modely pro vybrané pracovní pozice ve společnosti XY.

Kompetenční modely obsahují čtrnáct kompetencí, které jsou rozděleny do tří skupin: manažerské, interpersonální a technické kompetence (viz schéma 5.4). V příloze 5.1 je uveden příklad vytvořeného kompetenčního modelu pro pozici obchodního manažera.

Kompetenční modely budou ve společnosti používány především pro **výběr, hodnocení a rozvoj manažerů**. Jako metoda pro hodnocení kompetencí byla zvolena 360° zpětná vazba. Hodnocení bude probíhat prostřednictvím dotazníku, v němž byly otázky odvozeny z jednotlivých kompetencí. Takto vytvořené dotazníky je uvede v příloze 5.2.

5.4.3 Nejčastější chyby při zavádění kompetenčních modelů

Protože kompetenční model je základním nástrojem kvalitního řízení lidských zdrojů v organizaci, na způsobu jeho tvorby a na jeho obsahu záleží kvalita veškerých navazujících činností. A tudíž je nutné, abychom jeho přípravě věnovali náležitou pozornost a vyvarovali se chyb. Mezi ty nejčastější patří následující (Koubek, 2013):

Schéma 5.4 Manažerský kompetenční model



Zdroj: vlastní zpracování

- **Odtržení od strategie organizace.** Kompetenční model musí velmi dobře „sednout“ na potřeby dané organizace. To zajistíte právě jeho provázaností se strategií. Pokud nevíte, jaká strategie je, pokud čekáte na její definování, je lepší s tvorbou kompetenčního modelu vyčkat. Stejně tak pokud se strategie výrazným způsobem změnila, je namísto podívat se, jakým způsobem je třeba přizpůsobit kompetenční model. Doba, na kterou se kompetenční model vytváří, rovněž koresponduje se strategickým horizontem (zpravidla 3–4 roky).
- **Snaha aplikovat řešení odjinud.** Výše uvedený kompetenční model od poradenské společnosti *McBer* (model obsahující 18 kompetencí) si klade ambici univerzálně popsat kompetence lidí na určitých pozicích. Přesto taková řešení zpravidla nefungují. Každé prostředí a každá organizace je unikátní a vyžaduje jiné dovednosti, znalosti a způsobilosti. Zároveň se tím okrádáte o možnost zapojit manažery a ostatní pracovníky do tvorby, což pak snižuje akceptaci modelu v praxi.

- **Nedostatečná podpora vedení organizace.** Pokud jste se nadchli pro myšlenku kompetenčního modelu, ale vaši nadřízení jí nadšení nejsou, nesnažte se realizovat důležité aktivity za jejich zády. Dejte jim dostatek času, postupně jim předkládejte návrhy a výhody kompetenčních modelů. Buďte připraveni zodpovědět otázku: A k čemu nám to bude?
- **Příliš odborný/sofistikovaný model.** Aby byl model prakticky použitelný, měli by manažeři být schopni kompetence si vybavit z paměti. Modely s desítkami kompetencí jdoucími přes několik úrovní, kdy na každé z nich jsou přesně definovány jednotlivé stupně rozvoje každé kompetence, nebudou fungovat.
- **Zastavení v průběhu implementace, její nedotažení.** Vytvoření kompetenčních modelů není koncem, ale začátkem cesty. Kompetenční modely nevytváříme proto, abychom je měli, ale proto, abychom je využívali.

5.5 Měření úrovně kompetencí

Kubeš a Spillerová a Kurnický (2004) tvrdí, že jsou-li kompetence pro pracovní pozici definovány, je potřebné „změřit“, do jaké míry je u pracovníka daná kompetence rozvinuta. Měřením zjistíme velikost rozdílu mezi skutečným stavem a žádoucím stavem. Panují různé názory na měření úrovně kompetencí, na to, zda kompetence vůbec lze změřit. Měření kompetencí není totiž jednoduchou záležitostí. Existuje více metod měření, které se liší v přesnosti posouzení, náročností použití a větší či menší vhodnosti pro různé typy kompetencí.

5.5.1 Analogové metody

Velkou skupinou metod pro posouzení kompetencí představují metody využívající analogie reálných a simulovaných situací, tzv. analogové metody (*Analog Methods*). Pro posouzení jsou používány situace, které se v práci manažerů či ostatních pracovníků vyskytují přímo, nebo situace velmi podobné. K těmto metodám se řadí např. skupinová cvičení, hraní rolí, případové studie a prezentace. Analogové metody zkoumají chování tady a teď, v podobě, jak je to vyprovokováno podnětovou situací.

Skupinová cvičení. Při skupinových cvičeních účastníci zkoumají problémy a formulují jejich řešení jako skupina. Práce ve skupině patří k typickým činnostem jak manažera, tak i ostatních pracovníků v organizaci. Jedná se o porady,

pracovní setkání, týmové řešení problémů, při nichž se nabízí velké množství příležitostí pro používání celé řady kompetencí.

Hraní rolí. Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených. Jde o situaci, v níž se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Situace by měla být předem připravena a každý účastník by měl dostat stručný popis s jejím vysvětlením a s hrubým náčrtem své role v ní. Hraní rolí se úspěšně používá i při měření kompetencí pracovníků, kteří nepůsobí na manažerských pozicích. Prodejce snadno sehraje dialog s obchodním partnerem, recepční s hotelovým hostem apod. Hlavní obtíže spočívají v tom, že účastníci jednak upadají do rozpaků, jednak neberou cvičení vážně a přehrávají své role a karikují je (Armstrong, 2007b).

Případové studie. Metoda vychází ze zpracování případu, kdy jde v podstatě o skutečný nebo simulovaný popis situace nebo problému, který mají účastníci řešit. Hlavní nárok je kladen na analytický rozbor problému a jeho řešení. Praktické zadání případové studie je třeba řešitelům poskytnout v písemné podobě v rozsahu podle složitosti problému a potřebných informací pro řešení problému. Příprava této metody je náročná jak časově, tak i finančně (Stýblo a Urban a Vysokajová, 2009). Jak uvádí Kubeš a Spillerová a Kurnický (2004), případové studie jsou vhodné jak pro střední, tak i pro vyšší manažerské pozice a úspěšně identifikují kompetence jako koncepční myšlení, strategické rozhodování, zvládání rizika, koncepční pružnost. Poměrně velké nároky klade případová studie na vyhodnocení. Pracovník musí navrhnout řešení problému popsaného v případové studii a uvést důvody svého rozhodnutí. V nich jsou obvykle skryty i kompetence, které použil při řešení případové studie.

Prezentace. Manažeři se stále častěji dostávají do situace, kdy musí předstoupit před skupinu lidí, kolegů či nadřízených a formálně, přesvědčivě a srozumitelně přednést téma, s nímž musí ostatní seznámit. Pomocí prezentace lze prověřit komunikační dovednosti, sebedůvěru, emoční stabilitu, způsob zvládnutí stresu, schopnost pracovat s vizuálními pomůckami a další.

5.5.2 Analytické metody

Druhou skupinou metod jsou tzv. analytické metody (*Analytical Methods*), jako jsou testy mentálních schopností, motivační dotazníky, dotazníky zjišťující míru temperamentu a dotazníky všech zájmů. Do této skupiny je též možné zařadit více dotazníků o stylu osobnosti a další, převážně psychometrické nástroje.

Mezi **testy mentálních schopností** patří testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí, testy vědomostí. V **testech osobnosti** jde o zachycení typického projevu daného jedince, toho, jak obvykle reaguje. V testu osobnosti nemůže být jedinec horší nebo lepší než jeho kolega, zachycují se jedinečné preference osobnosti. Při zkoumání osobnosti nejde o výkon, ale např. o to, jakou má daná osoba povahu. Osobnostní testy jsou vytvořeny buď jako dotazníky, nebo jako testy projektivní.

Motivační dotazníky jsou podobné testům osobnosti, jen jsou více zaměřeny na to, co jednotlivce motivuje, zjišťují, jak dlouho se dokážete věnovat danému problému, jaké situace vás motivují více a jaké méně apod. **Psychodiagnostické testy temperamentu**⁵ mají svou dlouhou a bohatou historii. Rozšířenými testy jsou dotazníky: Eysenckův osobnostní dotazník, TE-ZA-DO V. Smékala (dotazník temperamentového zaměření podle Heymanse-Wiersmovy teorie), Cattellův osobnostní dotazník, *Meyers-Bridge Indicator* a projektivní metody Rorschachův test a Lüscherův test volby barev a tvarů (Hroník, 2007).

K **psychometrickým nástrojům**⁶ patří především odborně sestavené dotazníky a testy zaměřené na sledování osobnostních charakteristik, kompetencí, motivačních faktorů apod. Psychometrický dotazník je založen na popisu kandidáta sebe sama. Kandidát je např. nucen přidělit limitovaný počet bodů několika tvrzením popisujícím jeho každodenní chování. Dotazník není časově omezen a neobsahuje žádné správné nebo špatné odpovědi. Je jen na preferenci kandidáta, jakým způsobem odpovídá, resp. rozdělí body. Dotazník s odborným zázemím a vyhodnocením tak dokáže rychle podat pestrý a zároveň přesně zacílený obraz o daném kandidátovi. Psychometrické výkonové testy znamenají objektivní vyhodnocení poskytnutých dat. Jsou zaměřeny pouze na jeden aspekt, např. logické myšlení, krátkodobou paměť apod., který sledují. Testy jsou časově omezeny a mají jednoznačně určeny správné a špatné odpovědi. Jedná se o objektivní nástroj – kandidát objektivně prokáže, zda danou schopnost má, či nikoli. Testy vhodně doplňují obraz osobnostních (kompetenčních) dotazníků.

⁵ Temperament je způsob, dynamika, kterou probíhá prožívání a chování. Temperament nemá obsahovou stránku, ale významně ovlivňuje průběh reakce, činnosti. Může probíhat rychle – pomalu, klidně – napjatě, energicky – chabě, aktivně – pasivně, stabilně – kolísavě. Temperament tak představuje energetickou základnu osobnosti, „základní nastavení“, někdy pojmenovávané jako „vitalita“, nebo sílu a rychlost změny emocí.

⁶ Psychometrie je věda zabývající se studiem teorie a praxe měření v oblasti psychologie, vzdělávání a rozvoje a zahrnuje v sobě měření znalostí, schopností, přístupu a osobnostních vlastností či charakteristik jedince.

Kromě standardních a stále častěji používaných testů logického myšlení, abstraktního myšlení, souběžného zpracování úkolů, prostorové orientace, koncentrace, numerického a verbálního myšlení existuje řada dalších specializovaných testů, např. testy koordinace zraku a rukou, testy pamatování si tváří a jmen, testy práce s řízením času, delegováním aj. (Dvořáková, 2012).

5.5.3 Další metody

K dalším metodám posuzování úrovně kompetencí patří 360° zpětná vazba (*360 Degree Feedback*), *Assessment Centre* a *Competency Based Interview (CBI)*.

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba neboli vícenásobné hodnocení spočívá v tom, že hodnocený je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. 360° zpětná vazba se skládá z postupných kroků, jejichž podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů. Výsledkem vícenásobného hodnocení je zpětná vazba hodnocenému pracovníkovi o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Je to informace od lidí, s nimiž přichází v práci do styku, od těch, kteří ho potřebují a které potřebuje i on sám. Mezi hodnotiteli jsou obvykle pouze ti spolupracovníci, kteří ho dovedou v různých situacích nejlépe ohodnotit. Pohled na dovednosti hodnoceného pracovníka lze získat od samotného hodnoceného, od přímého nadřízeného, kolegů, od podřízených a od zákazníků. Zpětnou vazbu lze rozšířit i zapojením dalších hodnotitelů, např. nezávislého externího experta (psychologa či odborníka na danou práci) nebo o stupeň vyššího nadřízeného. Hodnota informace z 360° zpětné vazby pro hodnoceného pracovníka spočívá v tom, že vidí své chování objektivněji a může učinit potřebné korekce. Jeho chování se posuzuje vzhledem k předem definovaným výkonovým standardům a dalším dimenzím. Podle záměru použití vícenásobného hodnocení se mění i hodnocené dimenze. Mezi typické dimenze patří manažerské kompetence, z nichž jsou odvozeny položky neboli projevy chování, ke kterým se hodnotitelé vyjadřují (Kubeš a Šebestová, 2008).

360° zpětná vazba obvykle získává údaje z dotazníků, které měří z různých úhlů chování jedinců v porovnání s nějakým seznamem schopností (kompetenčním modelem). V dotaznících 360° zpětné vazby se obvykle používají dva typy stupnic: **frekvenční stupnice** (respondent hodnotí, jak často hodnocený pracovník projevuje dané chování) a **hodnotící stupnice** (vede respondenta k posouzení toho, jak dobře je dané chování u hodnoceného rozvinuto). Při tvorbě

hodnotících stupnic zvažujeme, zda použijeme **lichý nebo sudý počet stupňů**. Nejčastější a nejoblíbenější je pětistupňová stupnice, která nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci a kterou jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností. Můžeme použít klasickou školní stupnici se známkováním od 1 do 5 nebo někteří hodnotitelé používají pětidílné stupnice, které se snaží vzdálit podobnosti se školním známkováním a volí stupnici od 0 do 4. Problémem klasické pětidílné stupnice je sklon lidí hodnotit hodnotami ze středu stupnice, tzv. chyba centrální tendence. Sudý počet stupňů postrádá střední hodnotu a nutí hodnotitele přiklonit se jednoznačně k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení (Koubek, 2004). V případě sudého počtu stupňů může však nastat situace, kdy se hodnotitel opravdu neumí rozhodnout a jestliže mu středová hodnota ve stupnici chybí, raději na položku neodpoví. Výběr stupnice je důležitým krokem k vytvoření dotazníku 360° zpětné vazby. Výsledky jsou interpretovány na základě rozdílů mezi hodnoceními jednotlivých skupin hodnotitelů, přičemž všichni používají stejnou stupnici. Dotazníky mohou obsahovat i otevřené otázky, na které respondenti volně odpovídají.

Při implementaci 360° zpětné vazby je důležité znát odpovědi na tyto otázky:

Kdo bude hodnotit? Výběr hodnotitelů je jedním z klíčových kroků procesu realizace vícezdrojového hodnocení. Základním kritériem jejich výběru je, aby dobře znali práci hodnoceného a byli s ním pravidelně v pracovním kontaktu.

Jak budeme pracovníkům sdělovat způsob zavedení 360° zpětné vazby? Ti, kteří jsou zapojeni do procesu vícezdrojového hodnocení, musejí být v dostatečném předstihu informováni o všech důležitých záležitostech. Jedná se především o seznámení s průběhem celého procesu, o vysvětlení cílů, významu, přínosu hodnocení pro pracovníky a pro organizaci a o způsobu nakládání s výsledky hodnocení.

Jak bude probíhat příprava hodnocených a hodnotitelů? Je důležité, aby všichni, kteří se procesu hodnocení účastní, byli řádně zaškoleni. Školení může probíhat např. formou workshopu, v rámci kterého by byli hodnocení i hodnotitelé proškoleni, jak mají dotazník vyplňovat, jak nakládat s výsledky a jak je sdělovat hodnoceným pracovníkům (poskytování zpětné vazby). Hodnocené je nutné seznámit s tím, co se děje po přijetí zpráv z 360° zpětné vazby.

Jaký by měla mít zpráva z vícezdrojového hodnocení obsah? Ze zprávy by mělo být zřejmé, jak se v jednotlivých kompetencích hodnotil sám pracovník a jak jej hodnotili ostatní. Z výsledků hodnocení by měl hodnocený získat obraz o svých slabých i silných stránkách a o tom, kde jsou výrazné rozdíly mezi sebehodnocením a hodnocením ostatními. Výsledky budou tvořeny z průměrných

hodnot vypovídajících o tom, jak hodnoceného vidí ostatní hodnotitelé a jeho bezprostřední nadřízení. Pro detailnější zjištění, v čem by se měl hodnocený zlepšit či rozvíjet, musíme se hlouběji podívat na jednotlivé otázky, z nichž se hodnocení dané kompetence skládá. Součástí zprávy může být i slovní hodnocení, která mohou hodnocenému poskytnout doplňující informace o oblastech, které nebyly v dotazníku zahrnuty. Pokud bude v dané organizaci používáno vícezdrojové hodnocení opakovaně, doporučuje se doplnit aktuální zprávu o hodnocení z předcházejícího období.

Jak bude nakládáno s individuální zprávou z 360° zpětné vazby a jak budou výsledky prodiskutovány s hodnocenými? Zprávu z vícezdrojového hodnocení by měl obdržet jak hodnotitel, tak i hodnocený. Výsledky by měly být prodiskutovány v rámci hodnotícího rozhovoru. Výsledkem hodnocení by měla být shoda mezi hodnotitelem a hodnoceným v aktuální úrovni kompetence a požadované úrovni kompetence. Měli by se dohodnout na plánu osobního rozvoje a na formě pomoci při rozvoji kompetencí ze strany nadřízeného (hodnotitele).

Jakou zvolíme formu 360° zpětné vazby? Musíme se rozhodnout, zda použijeme dotazníky v papírové či elektronické podobě. Obě varianty mají své výhody i nevýhody.

Při implementaci a realizaci 360° zpětné vazby je důležité, aby byla zachována anonymita a důvěrnost údajů, rovněž nesmějí být výsledky vícezdrojového hodnocení důvodem k propuštění pracovníka.

Assessment Centre

I přesto, že existuje mnoho definic *Assessment Centre (AC)*, autoři se shodují v tom, jaké jsou jeho cíle a jaký přináší užitek. Barták (2001, s. 141, in Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004) charakterizuje AC jako „soubor diagnostických metod a technik, zaměřených na zjišťování vybraných znaků osobnosti, dispozic a deficitů pracovníků na různých stupních řízení a na optimální rozvíjení jejich osobnostního potenciálu v simulovaných podmínkách“. Hroník (2002, s. 46) definuje AC jako „časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzení“. Definice Kubeše a Spillerové a Kurnického (2004, s. 97) vychází z cíle a účelu, který tato centra plní a je úzce propojen s kompetencemi a kompetenčními modely: „AC chápeme jako metodologický přístup, který umožňuje získat komplexní informace o aktuální

úrovni takových kompetencí účastníků, které zabezpečují na daném pracovním místě nebo úrovni řízení nadstandardní výkon“.

V rámci metody *Assessment Centre* jsou využívány různé skupiny metod, jako jsou řešení případových studií, psychologické testy, řešení modelových situací, hraní rolí, strukturované rozhovory, prezentace a další. Cvičení jsou řešena individuálně nebo skupinovou formou. Výhodou metody je to, že je poskytován komplexní pohled na výkon a potenciál hodnoceného pracovníka. Nevýhodou je, že v průběhu *Assessment Centre* získáváme informace o momentálním výkonu jedince v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálné situaci. Další nevýhodou je poměrně velká finanční náročnost této metody.

Od jiných metod, které jsou používány k hodnocení pracovníků, AC je odlišena zejména naplněním tří základních principů:

- Princip vícero očí – zdrojem efektivity *Assessment Centre* jsou především pozorovatelé-hodnotitelé. Heterogenita, dostatečný počet a profesionalita assessorů jsou základními prvky efektivity.
- Princip různého úhlu pohledu – jednotlivé metody, které jsou v rámci *Assessment Centre* používány, nejsou nové či jedinečné. Jedním z předpokladů efektivního AC je možnost „vidět“ účastníka v různých situacích. Při používání odlišných skupin metod je hodnotitelům umožněn jiný úhel pohledu.
- Princip sledování změny v ohraničeném čase – *Assessment Centre* obvykle trvá jeden den. Delší doba trvání je dána především užitím většího množství metod, pomocí nichž jsou dané problémy zkoumány z různých úhlů pohledu. Možnost vidět a slyšet druhého po delší a souvislou dobu vytváří předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry (Hroník, 2002).

Competency Based Interview

Competency Based Interview (CBI) je jednou z nejpoužívanějších metod v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se vlastně o strukturovaný rozhovor, v němž se testují předem zvolené kompetence pracovníka. Jak uvádí Švédová (2009), „vše je postaveno na základní tezi, která říká, že pokud se pracovník nějakým způsobem choval v minulosti, bude pravděpodobně v budoucnu své chování opakovat (nejlepší předpovědí budoucího chování je chování minulé)“. CBI je tedy nástroj, který přivádí hodnoceného pracovníka k identifikování a analyzování minulých událostí a v odpovědích hledá hodnotitel důkazy o přítomnosti kompetencí.

Základem je získat od pracovníka při rozhovoru příklady jeho chování v minulosti, a to co nejpřesněji. Co hodnocený pracovník konkrétně dělal, co udělal a co vedlo k potřebnému výsledku? Ke konstrukci otázek je často používána tzv. metoda STAR. Název STAR vznikl z počátečních písmen anglických slov *S-Situation*, tj. konkrétní situace, *T-Tasks*, tj. konkrétní úkoly, *A-Actions*, tj. konkrétní činnosti, a *R-Results*, tj. konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla. Vypovídá tedy o minulých, ukončených událostech. Pracovník tak poskytuje „behaviorální důkazy“ o tom, jak jednal, co ho k tomu vedlo a zejména s jakým účinkem. Z této výpovědi vyvodí hodnotitel závěr o úrovni kompetencí, které chce sledovat (Kubeš a Spillerová a Kurnický, 2004).

K typickým otázkám při kompetenčním rozhovoru patří např. tyto:

- Popište prosím situaci, kdy jste musel/a jednat s „problémovou osobou“. Co jste jí/mu řekl/a?
- Popište situaci, kdy jste musel/a sdělit nadřízeným nějakou špatnou zprávu.
- Popište, jak si plánujete čas (práci), pokud máte neobvykle hektický den. Popište prosím konkrétní příklad.
- Určitě se často dostáváte do situací, kdy jste pod velkým tlakem. Můžete mi popsat nějakou takovou situaci a jak jste ji nakonec vyřešil/a?
- Byl/a jste někdy v situaci kdy některý z kolegů nedělal svou práci tak, jak má (resp. snažil se ji přesouvat na vás nebo jiného kolegu)? Řekl/a jste o tom nadřízeným? Jak celá situace dopadla?

CIB velmi dobře odhaluje kompetence výkonové (proaktivita, orientace na cíl, orientace na výkon), ale i některé kognitivní kompetence (vyhledávání informací, analytické myšlení tvorba konceptů apod.).

Nedostatkem této metodiky je fakt, že pracovník má většinou tendenci se chválit nebo vybírat jen kladné výsledky. Tazatel by se tedy měl ptát i na negativní věci, slabé stránky, problémové výsledky. Tyto ne příliš příjemné otázky mají dvojí efekt, v první řadě přivedou pracovníka do stresové situace (tazatel má možnost vidět jeho aktuální reakci) a zároveň tyto „opačné“ informace pomohou získat vyváženější pohled na pracovníka.

Jak uvádí Kubeš a Spillerová a Kurnický (2004), je CBI zvláště vhodným doplňkem při realizaci jakéhokoliv *Assessment Centre*. Navozená atmosféra otevírá nitro účastníka assessmentu a jeho výpovědi přispívají ke kvalitnějším závěrům hodnocení jeho kompetencí.