

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské kompetence**

**Bc. Miroslava Sazečková**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Miroslava Sazečková

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

**Manažerské kompetence**

Název anglicky

**Managerial competencies**

---

### **Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy vytvořit manažerský kompetenční model, který bude využit v podmínkách konkrétní společnosti.

### **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Kompetence, manažerské kompetence, identifikace kompetencí, kompetenční modely, manažer

---

**Doporučené zdroje informací**

BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BOYATZIS, R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist, 1973, vol. 28, 1-14 p.

PLAMÍNEK, J. FIŠER, R. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

SPENCER, L. M., SPENCER S. M. Competence at Work. New York: John Wiley and Sons, 1993. ISBN 0-471-54809-X.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 12. 2016

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Manažerské kompetence“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2017

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za cenné připomínky a rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti QED GROUP, a.s. za sdělení potřebných informací a poskytnutou podporu.

# Manažerské kompetence

## Souhrn

Diplomová práce pojednává o manažerských kompetencích a kompetenčních modelech. Teoretický úvod vychází z poznatků získaných studiem české i zahraniční literatury, publikovaných vědeckých článků v odborných časopisech i ostatních elektronických zdrojích. Vlastní část práce se věnuje naplnění hlavního i dílčích cílů. Hlavním cílem diplomové práce je ověření validity sestaveného kompetenčního modelu.

Diplomová práce se v části vlastní práce věnuje vytvoření manažerského kompetenčního modelu, který vznikl analýzou firemních dokumentů a metodou rozhovoru a jeho následnému využití jako nástroje hodnocení manažerů v rámci assessment centra, kde byli účastníci pozorováni metodou nezúčastněného pozorování. Na pomoc s tvorbou kompetenčního modelu byla přizvána externí firma, která organizovala i samotné assessment centrum. V rámci výběrového řízení byli účastníci hodnoceni diagnostickým testem Profesních stylů. Výsledky těchto testů byly srovnány s výsledky assessment centra metodou korelace. Tím došlo k ověření validity vytvořeného manažerského kompetenčního modelu. V kapitole zhodnocení výsledků a doporučení jsou prezentovány výsledky výzkumu a jeho možné příčiny. Dále kapitola navrhuje doporučení ke zlepšení.

**Klíčová slova:** Kompetence, manažerské kompetence, identifikace kompetencí, kompetenční modely, manažer, vážení kompetencí, měření kompetencí, rozvoj kompetencí, validita kompetenčního modelu

# Managerial competencies

## Summary

This thesis focuses on managerial competencies and competency framework. The theoretical background is based on the literature review of Czech as well as international research of the matter, published in scientific journals and other electronic sources. The individual part of this thesis focuses on the main target as well as its' components. The main objective of the thesis is verifying validity of the composed competency framework.

In the individual section, this thesis focuses on creating a managers' competency framework, which was designed based on analysis of the company's documents and interviews with employees within the company. It also focuses on using the competency framework as a tool for scoring managers during an assessment centre, where participants were observed and their performance was rated. An external company was invited to organise and run the assessment centre as well as participate in the design of the competence models. A psychodiagnostic test Professional Styles was used for the purposes of the selection process. Results of this test were compared with the assessment centre results using correlation analysis. This process was used to validate the managers' competency framework created. In the evaluation chapter, the results of the research are presented and possible causes are explained. The chapter also explores the recommendations for development.

**Keywords:** Competence, managerial competencies, identifying competencies, competence frameworks, manager, weighing competencies, measuring competencies, developing competencies, validity of competency framework

## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Definice základních pojmů.....	15
3.1.1 Manažer.....	15
3.1.1.1 Osobnost manažera.....	15
3.1.1.2 Znalosti a dovednosti manažera .....	18
3.1.2 Kompetence .....	20
3.1.2.1 Dělení kompetencí.....	24
3.1.3 Klíčové kompetence.....	29
3.1.4 Manažerské kompetence.....	30
3.2 Životní cyklus kompetencí .....	34
3.3 Identifikace kompetencí .....	35
3.4 Kompetenční modely .....	40
3.5 Hodnocení kompetencí.....	46
3.5.1 Assessment centrum.....	46
<b>Skupinové chyby při hodnocení .....</b>	<b>50</b>
3.6 Další možné formy hodnocení kompetencí.....	51
<b>360° hodnocení .....</b>	<b>52</b>
3.6.1 Rozvoj manažerských kompetencí .....	53
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>56</b>
4.1 Charakteristika společnosti QED GROUP, a.s. a klientské firmy a definování zakázky.....	58
4.2 Popis problematiky.....	60
4.3 Výzkum .....	60
4.3.1 První dílčí cíl: sestavení manažerského kompetenčního modelu .....	61
4.3.2 Druhý dílčí cíl - Použití manažerského kompetenčního modelu jako nástroje hodnocení kompetencí manažerů v AC .....	68
4.3.3 Třetí dílčí cíl - Ověření úrovně kompetencí manažerů testem Profesních stylů .....	73
4.3.4 Hlavní cíl – Ověření validity manažerského kompetenčního modelu pomocí testu Profesních stylů.....	76



<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>78</b>
5.1	Výsledky.....	78
5.2	Zhodnocení výsledků .....	81
5.3	Doporučení .....	82
	<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>93</b>
6.1	Příloha A – Popis pracovních pozic .....	I
6.2	Příloha B – Behaviorální rozhovor.....	XI
6.3	Příloha C – Test Profesních stylů .....	XII
6.4	Příloha D - Přehled korelačních koeficientů (R) a p – hodnot.....	XVIII
6.5	Příloha E – Modelové situace.....	XXV

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Poměr potřeby manažerského a odborného vzdělání .....	19
Obrázek 2 Dělení manažerských kvalit .....	32
Obrázek 3 Klíčové principy AC .....	46
Obrázek 4 Výhody a nevýhody metody AC .....	47
Obrázek 5 Dělení kompetencí dle testu WAVE® .....	74

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Klíčové rozdíly mezi competency a competence .....	22
Tabulka 2 Verbalizace škály .....	67
Tabulka 3 Váha hodnocených kompetencí v procentech vůči pozici.....	67
Tabulka 4 Harmonogram AC.....	69
Tabulka 5 Hodnocení pozorovaných kompetencí.....	70
Tabulka 6 Zastoupení kompetencí v modelových situacích .....	72
Tabulka 7 Přehled korelačních koeficientů (R) a p – hodnot .....	79

# 1 Úvod

Management firmy představuje určitý druh umění a vědy v budování, organizaci a řízení firmy. Pro jeho efektivní fungování je mimo jiné potřeba znát způsoby jak dosáhnout úspěchu v řízení lidských zdrojů. Je nutné používat správné nástroje pro budování úspěšných týmů složených z kompetentních lidí. K tomu slouží dobré poznání problematiky kompetencí a práce s nimi. Manažerské kompetence jsou již dvě desítky let součástí rozvíjící se společnosti a bez jakýchkoliv problémů dokáže odhalit rozdíl mezi průměrným a vynikajícím, pro společnost užitečným, manažerem.

Organizace je schopna pomocí správně nastavených kompetenčních modelů vybudovat stabilní a schopný tým lidí, vedených kompetentními manažery, který bude efektivně plnit zadané úkoly a cíle.

Významný podíl mají kompetence také při rozvoji zaměstnanců. Již při přijímání nových zaměstnanců se dají nastavit rozvojové plány daných jedinců. Organizace již dopředu tuší, které kompetence mohou být do budoucna potřebné, případně jaký kariérní postup je požadovaný. Poté právě čerpá užitek z validních kompetenčních modelů a cíleně investuje prostřednictvím školení a jiných nástrojů do rozvoje kompetencí. Organizace s takto nastaveným systémem je připravena na blízkou budoucnost a flexibilně reaguje na změny.

I když existuje na téma kompetencí mnoho poznatků, studií, značné množství literatury a praktických zkušeností, tak zavádění kompetenčního přístupu do běhu firmy je velice náročné. Vždy záleží na konkrétní organizaci, její vizi, struktuře, kultuře a mnoha dalších aspektech. Proto je vhodné a žádoucí při tvorbě a užívání kompetenčních modelů postupovat dle teoretických poznatků, ale také požadavků a možností dané organizace.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je **ověřit validitu sestaveného kompetenčního modelu**, a ověřit tím, důležitost dodržování doporučených postupů. Dílčí cíle vedoucí k naplnění cíle hlavního jsou:

1. Sestavení manažerského kompetenčního modelu,
2. Použití tohoto manažerského kompetenčního modelu jako nástroje hodnocení kompetencí manažerů v assessment centru (dále jen AC),
3. Ověření úrovně kompetencí manažerů testem Profesních stylů.

Uskutečnění tohoto cíle probíhalo v rámci zakázky, kterou obdržela společnost QED GROUP, a.s. Tvorba kompetenčního manažerského modelu byla přizpůsobena požadavkům klientské společnosti a z důvodu úspory nákladů, klientská společnost odmítla některé z doporučených postupů a raději zvolila své metody.

Sestavení manažerského kompetenčního modelu (1) realizovali konzultanti společnosti QED GROUP, a.s. ve spolupráci s HR managerkou klientské společnosti a klíčovými manažery. AC v rámci, kterého byl kompetenční model použit (2), byl připraven a realizován autorkou této diplomové práce a týmem konzultantů QED GROUP, a.s. Test Profesních stylů jako nástroj pro hodnocení kompetencí manažerů (3) byl vybrán klientskou společností po konzultaci s QED GROUP, a.s. Jako poslední krok bylo realizováno srovnání hodnocení výsledků testu Profesních stylů s hodnocením kompetencí v AC, čímž proběhlo ověření validity sestaveného kompetenčního modelu pomocí korelace.

## 2.2 Metodika

Diplomová práce je složena ze dvou částí. První částí je literární rešerše, ve které je možné nalézt teoretická východiska, definování pojmů a teoretické zakotvení problematiky manažerských kompetencí, tvorby kompetenčního modelu, AC a rozvoje manažerských kompetencí. V této části práce je využita metoda srovnávání. V rámci literární rešerše jsou srovnávané názory, myšlenky a hypotézy autorů, odborníků na téma diplomové práce. Veškeré použité podklady, kterými jsou doporučená literatura, další odborné publikace a internetové zdroje, jsou uvedené v seznamu použitých zdrojů.

Druhá část je tvořena vlastní prací. Cílem vlastní práce je ověřit validitu sestaveného kompetenčního modelu. Aby mohlo být dosaženo hlavního cíle, bylo nutné následovat dílčí cíle, viz cíl práce.

Nejprve byla použita metoda analýzy. Ta byla využita pro porozumění firemního systému klientské společnosti. Následoval nestrukturovaný rozhovor s HR manažerkou lidských zdrojů klientské společnosti, která identifikovala klíčové oblasti. Následovala studie pracovních pozic (viz příloha 1). Jejich popis byl již zpracován klientskou firmou. Následovala hlubší specifikace pracovních pozic metodou behaviorálních rozhovorů (Příloha 2). Kubeš a kol. (2004) uvádí, že fázemi této metody jsou: fáze přípravná, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace kompetencí, fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu, fáze ověření a validizace modelu. Výpovědi rozhovorů byly analyzovány a poté mohl být vytvořen kompetenční model. Hlavní metodou pro sestavení kompetenčního modelu byl právě behaviorální rozhovor a následné Q třídění kompetencí dle důležitosti pro jednotlivé pozice. Jednotlivým kompetencím byly přiřazeny váhy dle důležitosti. O důležitosti kompetencí bylo rozhodnuto pomocí dotazníku, který byl vyplněn pracovníky příslušných pozic.

V průběhu AC byli účastníci pozorováni metodou nezúčastněného pozorování. Účastníci byli pozorováni během modelových situací, které byly přizpůsobeny klientské firmě. AC probíhalo v prostorách společnosti QED GROUP, a.s. Velice důležité pro metodu pozorování je stanovení správných měřítek. V rámci AC byli účastníci hodnoceni na škále od 1 do 5 (1 – nejméně, 5 – nejvíce). Popis projevů nejméně rozvinutých kompetencí (hodnocených 1) a nejvíce rozvinutých kompetencí (hodnocených 5) je možno nalézt v části vlastní práce. Díky této škále bylo možné hodnotit rozvinutost vybraných kompetencí. Následovalo vyhodnocování AC. Při vyhodnocování bylo nutno se především soustředit na shodu posuzovatelů v hodnocení jednotlivých kompetencí. Pro doplnění profilu, byli kandidáti hodnoceni diagnostickým testem Profesních stylů (viz příloha 3). Test byl poskytnut klientské firmě společností QED GROUP, a.s.

Dále se diplomová práce zabývá svým hlavním cílem a tím je ověření validity vytvořeného kompetenčního modelu. Bylo nutno srovnat hodnocení kompetencí z AC s výsledky testu Profesních stylů metodou korelace. Poté byly výsledky interpretovány. Dále se práce zabývá vysvětlením možných příčin výsledků výzkumu a návrhem opatření.

Data, ze kterých vychází výzkum, byla součástí reálné zakázky společnosti QED GROUP, a.s. Z tohoto důvodu se autorka práce podílela na konzultační činnosti při vytváření kompetenčního modelu, hodnocení a přípravě AC.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice základních pojmů

#### 3.1.1 Manažer

V dnešní době je slovo manažer poměrně široký pojem. Je důležité zjistit, co daná osoba skutečně dělá, ale i na jaké úrovni se vyskytuje (Folwarzcna, 2010). „*Manažer nebo také vedoucí pracovník je člověk, který má pod sebou tým podřízených. „Všichni vedoucí pracovníci podniku hrají rozhodující a nezastupitelnou roli při plánování personálního a sociálního rozvoje svých podřízených“* (Koubek, 2000). Jeho úkolem je plnit zadané cíle s lidmi v jeho týmu i prostřednictvím těchto lidí (Lojda, 2011). Může se vyskytovat na vícero úrovních řízení:

- Top management (vlastníci organizací, generální ředitelé),
- Střední management – má pod sebou často další úroveň manažerů (vedoucí oddělení, divizí),
- Liniový management – nemají pod sebou již další úroveň manažerů, ale již konkrétní zaměstnance (mistři).

#### 3.1.1.1 Osobnost manažera

To, zda bude manažer úspěšný, určuje z velké části jeho osobnost, tedy to, jaký je ve své podstatě člověk. Přitom veliký důraz je kladen na jeho schopnost vycítit potřeby svého týmu a ty umět uspokojit (Pauknerová 2012). Na rostoucí důležitost lidského a společenského faktoru u manažerů, které umožňují vycházet s ostatními a především se svým týmem, odkazují i Cejthamr a Dědina (2010). Osobnost manažera se skládá z několika složek:

- Vlastnosti manažera - Každá pozice vyžaduje rozdílné manažerské vlastnosti a klade na manažery jiné požadavky. Mezi ty nejdůležitější patří:
  - důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota,
  - komunikativnost a schopnost spolupráce,

- smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost,
  - smysl pro spravedlnost a čestné jednání.
- Charakter manažera – složený z jednotlivých a stálých vlastností. Charakter je určený výchovou a sebevýchovou člověka. Projevuje se při kontaktu s jinými lidmi, vyznávanými hodnotami, morálkou, svědomím a již zmíněnými vlastnostmi.
  - Temperament – je složen z daných a vrozených vlastností. Temperament určuje, jak dynamicky člověk reaguje na emoční vlivy. Určuje reakce a chování člověka. Významně ovlivňuje jak rychle a intenzivně člověk zareaguje na podnět. Jak dokáže snášet tlak, stres a jak se vyrovnává s emocemi.

Vlastnosti, charakter a temperament určuje, jaký vztah má dotyčný člověk ke světu kolem něj. V tomto případě rozlišujeme několik druhů vztahů:

- Vztah k sobě samému – je si člověk jistý sám sebou? Má zdravé sebevědomí a sebedůvěru?
- Vztah k lidem – jaké vlastnosti daný člověk má, aby mohl navazovat funkční vztahy se svým okolím? Je upřímný a obětavý nebo je konfliktní a nedůvěřivý?
- Vztah k práci – pracovitost, svědomitost a píle patří do souboru kvalitních a vyžadovaných vlastností manažerů. Má je manažer nebo je spíše nespolehlivý a pasivní? Je si manažer vědom toho, že má vyvolávat v lidech vzrušení a radost z práce (Cejthamr, Dědina, 2010)?
- Vztah k hodnotám a ke světu – do této kategorie se zařazují hodnoty a různá vyznání. Má manažer silné morální zázemí a pevné hodnoty? Je humánní, čestný a zásadový? To, jaké hodnoty zastávají jednotliví manažeři, vytváří manažerskou subkulturu, která výrazně ovlivňuje kulturu firemní a následně například i tvorbu strategií (Lukášová, Nový, 2004).



Podle Kubeše by měly být kompetence pro konkrétní manažerskou pozici či jinou pozici definovány a je potřebné změřit, do jaké míry je u pracovníka kompetence rozvinuta (Kubeš, 2004). Konkrétně u měření manažerských kompetencí se jedná o velice komplikovaný jev. Existuje několik metod, které se liší v přesnosti posouzení, náročnosti a vhodnosti pro různé typy kompetencí.

### **Behaviorální přístup**

Tento přístup se týká chování manažerů k určité situaci. Hlavní těžiště měření spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích. Pro identifikaci projevů chování jsou vyškoleni různí hodnotitelé nebo asesoři. Pozorování jsou poté sdělena hodnocenému manažerovi. Po hodnocení je důležité, aby manažer věděl o svých silných a slabých stránkách svého chování a podle toho věděl, co konkrétně má zlepšit. Metoda pozorování je tvořena třemi komponenty:

- Indikátory chování – představují klíčový nástroj pro měření kompetencí, dávají jednoznačný, sdělitelný a srozumitelný obsah. Popisují pozitivní i negativní projevy dané kompetence v době cvičení.
- Podněťová situace – pozorovatelé si všímají indikátorů chování v určitých situacích, které dávají prostor pro projevení kompetence.
- Hodnocení – hodnotitelé jsou vyškoleni tak, aby hodnocení kompetencí bylo spolehlivé.

### **Analogové metody**

Tato metoda slouží pro posuzování kompetencí, které si jsou mezi sebou podobné. Mezi analogové metody patří skupinová cvičení, hraní rolí, prezentace nebo formulování stanoviska.

### **Analytické metody**

Tyto metody izolují podstatu kompetencí ve smyslu generických kvalit člověka. Podněťová situace se nemusí shodovat ani se podobat s pracovní realitou. Nejčastěji se využívají testy schopností, dotazníky, motivační testy.

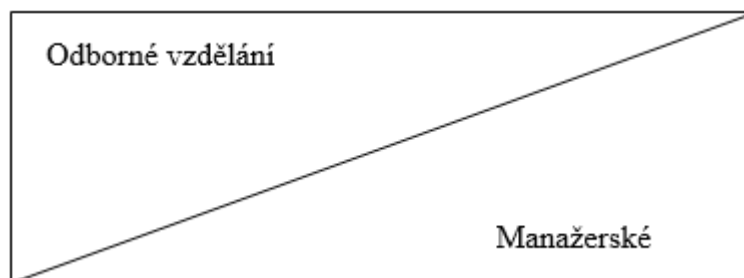
### 3.1.1.2 Znalosti a dovednosti manažera

Osobnost manažera není tvořena jen danými charakteristikami, ale také těmi získanými (Lojda, 2011). Mezi ty patří znalosti, které se nejprve získávají vzděláním a po zbytek života se doplňují. Dále to jsou dovednosti získané využíváním znalostí. Znalosti a dovednosti jsou dle Boyatzise (1982) prahovými a nutnými manažerskými kompetencemi. Znalosti a dovednosti umožňují vykonávat práci, a pokud je člověk v práci úspěšný, osvojuje si kompetence.

- Znalosti – naučitelné teoretické informace a poznatky. Pro výkon manažerské funkce jsou zapotřebí znalosti odborné a znalosti managementu. S postupujícím časem dochází k povýšení na vyšší manažerskou funkci a snižuje se potřeba odborného vzdělání a zvyšuje se potřeba vzdělání manažerského, viz obrázek č. 2.
- Dovednosti – disponování potřebnými fakty, jejich využívání, teoretické poznatky a další (Boyatzis, 1982) je možné získat v rámci praxe nebo výcvikem. To jak rychle a kvalitně získá člověk nějakou dovednost, závisí jen na něm. Důležité manažerské dovednosti jsou následující:
  - Týkající se charakteru osobnosti – sebereflexe, reflexe, sebepoznání,
  - Týkající se koncepčního charakteru – plánování, organizace, kontrola, vize, umění využít příležitost,
  - Personální dovednosti – schopnost motivovat svůj tým a vést ho, umění vyjednávání a delegace,
  - Technické dovednosti – odborná způsobilost, znalost a využívání manažerských technik a další (Lojda, 2011).

- Kompetence – viz následující část práce.

Obrázek 1 *Poměr potřeby manažerského a odborného vzdělání*



(Zdroj: Lojda, 2011)

### **Vlastnosti úspěšného manažera**

Pro to, aby manažer byl úspěšný, musí splňovat určité požadavky (Fowarczná, 2010):

1. Je vzorem pro ostatní
2. Zná dobře sebe sama
3. Soustavně se vzdělává
4. Má potěšení ze změny
5. Dokáže myslet systémově
6. Dokáže efektivně komunikovat
7. Myslí pozitivně
8. Umí sebe i ostatní nadchnout
9. Je opravdový

Předešlé požadavky je ještě vhodné doplnit o univerzální atributy Johna Gardnera (1993):

1. Kondice, vytrvalost, inteligence, úsudek,
2. Odpovědnost, pochopení,
3. Potřeba úspěchu, odvaha, důvěryhodnost, rozhodnost,
4. Sebevědomí, asertivita, adaptabilita,
5. Chuť přebírat zodpovědnost,
6. Schopnost jednat s lidmi.

### 3.1.2 Kompetence

*„Existuje takový zmatek a diskuse o pojmu kompetence, že se zdá téměř nemožné dospět k jednotné definici schopné sladit všechny různé způsoby, jak je termín používán.“*

(Winterton, 2005).

Kompetenci poprvé popsal Boyatzis (1982) jako „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.*” Obecně je definována kompetence jako schopnost dělat věci úspěšně a účinně (Kolektiv, 2006). Kompetence je v managementu často nahrazována pojmem lidský kapitál, jehož složkami jsou právě kompetence, znalosti a dovednosti a také psychologicky sociální aspekty (Veteška a Tureckiová, 2008).

Prvotní rozpor vychází z toho, zda se hovoří o „core competencies”, které je možno přeložit jako klíčové kompetence nebo o individuálních kompetencích jedinců. Dle Prahalad a Hamela (1990) se klíčové kompetence týkají firmy a jsou její strategickou výhodou oproti konkurenci.

Další rozpor vychází z rozdílného chápání výrazu kompetence. Za prvé můžeme kompetenci chápat jako procesy a aktivitu organizace ve snaze být efektivní. Jedinec je kompetentní k určité práci. V angličtině proto nalezneme výraz *competence* (Kociánová (2010)). Za druhé ji můžeme vnímat jako dovednosti, znalosti a schopnosti jednotlivce vedoucí k úspěšně zvládnutému cíli a úkolu. Anglický výraz pro toto pojetí je *competency* (Boddy, 2008). Na dvojí chápání výrazu kompetence upozorňuje například i Charles Woodruffe (1991, cit. dle Armstrong, 1999, s. 198). Ve své práci se zabývám kompetencemi na individuální úrovni. Rozdíly mezi pojmy *competency* a *competence* zobrazuje tabulka 1 níže.

Tabulka 1 Klíčové rozdíly mezi competency a competence

	<b>Competency</b>	<b>Competence</b>
<b>Zaměření</b>	Osoba	Práce/role
<b>Shrnutí</b>	Chování pozorované u efektivních lidí	Souvisí s úkoly v práci
<b>Příklad</b>	Vnitřní efektivita	Vyrovňování se s požadavky
<b>Ukazatele výkonnosti</b>	Dané chování	Výsledky vycházející z práce, úkolů a dané role
<b>Příklad</b>	<p>Přizpůsobuje styl interakce a bere v potaz pocity ostatních</p> <p>Sdílí informace, aby získal důvěru ostatních</p>	<p>Pečlivě dokončuje požadované poptávkové formuláře</p> <p>Odpovídá ve stanoveném termínu</p> <p>Přesně zadává údaje do databáze</p>

Zdroj: Teodorescu (2006)

Kompetentní pracovník, který zvládá své pracovní úkoly kvalitně, precizně a dochází ke kýženým výsledkům je obdařen následujícími předpoklady:

- vědomostmi, dovednostmi, vlastnostmi a schopnostmi, které ho vedou k úspěšnému plnění úkolů,
- nezdráhá se vynaložit potřebnou energii ke splnění úkolů, ví tedy, že má použít určité chování, ve kterém vidí hodnotu a je k němu motivovaný,
- pracuje v takovém prostředí, ve kterém chování může uplatnit.

Předpoklady v prvním bodě je lehké rozvíjet. Je poměrně snadné získávat a prohlubovat nové vědomosti a vylepšovat své dovednosti a schopnosti. Na druhou stranu předpoklady v bodě druhém jako jsou motivy, postoje a hodnoty se vyvíjejí s většími obtížemi, neboť jsou v člověku hlouběji zakořeněny. Poslední bod významně ovlivňuje předchozí dva body a bez něj by nemohly být uplatněny. Kompetentní manažer splňuje všechny tři předpoklady (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Lojda (2011) upozorňuje na to, že nejen dovednosti, znalosti a schopnosti a další výše zmíněné tvoří kompetentního zaměstnance, ale také práce odevzdaná v požadovaném čase a kvalitě. *„Mezi důležité kompetence patří: dovednost pracovat s informacemi, time management, projektové řízení, knowledge management, leadership, schopnost analyzovat rizika, odborné znalosti konkrétního oboru a pochopitelně dobře zvládnutý cizí jazyk (vhodná je i certifikovaná zkouška)“* (Veteška, 2008).

Pro zvládnutí zadaného úkolu je zapotřebí určitého chování. Každý je však na určité chování jinak připraven. Je možné říci, že je to soubor znalostí, dovedností a postojů, které ovlivňují velkou část práce a korelují s jejím výkonem, který je možno změřit. Kompetence mohou být zlepšovány a vyvíjeny skrz trénink. Projevují se v určité formě a jsou stabilní charakteristikou osobnosti. Osobnost se do kompetence vписuje.

Můžeme ji v ní rozlišit jako motivy, vnímání sebe samotného, rysy, vědomosti a dovednosti. Jako motiv nebo motivace poslouží vše co nás vnitřně pobouzí k činnosti, kterou vykonáváme, a udržují nás v určité míře aktivity. To jak vnímáme sebe sama, ovlivňuje naši víru v sebe a významně tak působí na výsledek jakékoli činnosti. Odráží se zde sebevědomí a vědomí svých schopností, ale i slabých stránek. Mezi rysy patří třeba temperament. Rysy reagují na informace, které přicházejí. Vědomosti, znalosti jsou nasbírané informace z určité oblasti a dovednosti umožňují vykonávat fyzický či duševní úkol (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

### 3.1.2.1 Dělení kompetencí

Kompetence můžeme dělit dle mnoha parametrů. Pokud je chceme rozdělit z pohledu organizace, je možné využít dělení Carroll a McCrackin (1997). Dle nich se dají kompetence rozřadit na:

#### **Klíčové kompetence**

- Právě dle klíčových kompetencí se firmy rozlišují a také se dle nich řídí chování pracovníků organizace. Přispívají k vytváření ojedinele firemní kultury.

#### **Týmové kompetence**

- Typické týmové kompetence jsou např: vytváření efektivního pracovního procesu, společné cíle a priority a další. Nalezneme je především v organizacích, které si zakládají na výkonu svých týmů.

#### **Funkční kompetence**

- Odvíjejí se dle funkcí a pozic jako je výrobní inženýr, projektový manažer atd.

#### **Vůdcovské a manažerské kompetence**

- Organizace s více zaměstnanci se neobejde bez určité formy vedení a tedy i manažera či vedoucího. Na tyto pozice jsou kladeny specifické nároky a jsou požadované různě rozvinuté kompetence (Carroll a McCrackin 1997, cit. dle Kubeš a kol., 2004). „*Vůdcovství znamená směřování a motivování ostatních v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu*“ (Doležal, 2012).

Velice podrobné a vyčerpávající dělení kompetencí dobře použitelné v organizaci nabízí Gupta (2011). Dělí kompetence dle toho, jak často se kompetence využívají a jak jsou důležité pro organizaci.



### **Základní kompetence**

- odpovídají klíčové roli organizace a v každé organizaci jsou odlišné. *Jsou jedinečné a konkurencí těžko napodobitelné schopnosti, které organizace dokáže dokonale využít s využitím minimálního vynaložení úsilí a zdrojů a které přinášejí jedinečnou hodnotu zákazníkům* (Šmída, 2007). Např. pro učitele pracujícího na strojírenské škole by základní kompetence byly následující: příprava instruktážních plánů, zařazování instruktážních plánů, navrhování výuky, hodnocení studentů, organizace praxe pro studenty a další. Jiné základní kompetence bude potřebovat člověk pracující v oddělení pro péči o zákazníky: budování vztahu se zákazníky, vyřizování stížností, okamžité odstranění příčiny stížnosti, napravení situace a prevence proti opětovnému výskytu problému. Základní kompetence se uplatňují při výběru zaměstnanců, selekci uchazečů, rozvíjení zaměstnanců atd.

### **Žádoucí kompetence**

- jinak zvané sekundární kompetence, jsou kompetence, které nejsou tak důležité jako základní kompetence, ale stále odpovídají jádru businessu. Např. pro učitele pracujícího na strojírenské škole by žádoucí kompetence byly: navrhování navazujících vzdělávacích programů, implementování navazujících vzdělávacích programů, organizování soutěží v technických předmětech atd (Gupta, 2011).

### **Nepovinné kompetence**

- jsou kompetence, které již nejsou nezbytné pro danou pozici, ale pokud je člověk na pozici uplatňuje, výrazně tím dané organizaci přispívá. Např. pro učitele pracujícího na strojírenské škole by nepovinné kompetence byly: organizování kulturních a sportovních aktivit pro studenty, doporučování knih z knihovny a představování inovací v laboratoři apod (Gupta, 2011).

### **Současné kompetence**

- požadované kompetence v přítomnosti a blízké budoucnosti jednoho roku. Předpokladem pro požadování těchto kompetencí je však organizace pohybující se v rychle se měnícím prostředí. Jedná se o organizace vyvíjející technologie, aplikace atd. Např. pokud chce strojírenská vysoká škola nahradit tradiční předávání informací a instrukcí multimédií, bude zapotřebí, aby využila současných kompetencí i kompetencí blízké budoucnosti. Kompetence zmíněné výše jsou potřebné pro současné fungování systému, ale po přechodu na multimédia budou potřebné kompetence nové a to například: vývoj multimediálních balíčků, zařízení online kurzů apod (Gupta, 2011).

### **Okrajové kompetence**

- vztahují se k dané pozici, ale okrajově. Např. okrajové kompetence pro manažera oddělení pro zákazníky jsou: spolupráce s interními stakeholdery, efektivní komunikace, znalost funkce jednotlivých oddělení v organizaci a další (Gupta, 2011).

### **Rutinní kompetence**

- rutinní kompetence se používají velice často, téměř každý den nebo každý den. Mohou být také nazývány jako tradiční kompetence. Např. pro učitele pracujícího na strojírenské škole by vedení instruktážních schůzek byla rutinní kompetence a pro manažera oddělení pro zákazníky by to zase mohlo být evidence a vyřizování stížností (Gupta, 2011).

### **Nerutinní kompetence**

- tyto kompetence jsou naopak potřebné jednou za měsíc nebo i méně. Mohou být pro určitou pozici nezbytné. Tyto kompetence jsou potřebné při určitých nárazových projektech. Např. pro učitele pracujícího na strojírenské škole by nerutinní kompetencí bylo navržení manuálu pro laboratorní výuku (Gupta, 2011).

### **Inovativní kompetence**

- spousta organizací se ve svém vývoji pohybuje rychle dopředu a snaží se držet krok se společnostmi vyžadující inovace. Proto taková organizace potřebuje kompetence podporující inovaci a kvalitu jejích produktů a služeb. Za tyto organizace můžeme považovat bankovní sektor nebo softwarový průmysl. Inovativními kompetencemi pro tyto organizace jsou: vyvíjení strategie a technologií, expandace na trhu atd (Gupta, 2011).

### **Technické/inženýrské kompetence**

- technické kompetence souvisí pouze se strojírenskými firmami a jsou jimi např: návrh konstrukce mostu, navržení plánu pro stavbu lodi apod.

### **Manažerské kompetence**

- manažerské kompetence nemusí být nutně jen požadovány po manažerském postu, ale také mohou být vyžadovány od celého týmu ve chvíli, kdy je potřeba na určitou dobu vést projekt či je někdo pověřen vyřešením týmového úkolu či problému. Mezi manažerské kompetence patří: vedení týmu k vytyčeným cílům, vedení inventáře k usnadnění produkce, řízení zdrojů tak, aby se předcházelo krizi, vyjednávání s dodavateli a mnoho dalších, viz níže.

### **Kompetence managementu změny**

- tyto kompetence se využívají v organizacích vyžadujících rychlé a dynamické změny. Týkají se návrhů změn v systémech, procesech a technologiích. V některých organizacích zabývajících se nanotechnologiemi, bankovníctvím, informačními technologiemi i dalšími mohou být užívány všemi zaměstnanci a v některých organizacích jsou očekávány jen u určitých zaměstnanců. Každopádně mezi ně patří: užívání manažerské filosofie, užívání nových technologií, vývoj strategií, průzkum chování na trhu a další (Gupta, 2011).

### **Kompetence týkající se seberozvoje**

- seberozvoj je očekáván téměř na všech pozicích a proto i kompetence týkající se seberozvoje můžeme očekávat na všech pozicích. Jedná se o kompetence umožňující rozvoj talentu, potenciálu, síly, pozitivních vlastností, získávání nových znalostí apod.

### **Prahové kompetence**

- jsou takové kompetence, které zaměstnanec potřebuje, aby svou práci dělal efektivně, ale nejsou tak podstatné, aby rozlišovaly průměrného od skvělého zaměstnance. Jsou rozvíjeny ve vzdělávacích a školicích institucích. Prahové kompetence jsou používány na počátku kariéry. Pokud však chce zaměstnanec růst, potřebuje k tomuto růstu kompetence, které ho odlišují od ostatních a umožní mu postoupit na vyšší pozici. Těmto kompetencím se říká rozlišovací kompetence (Gupta, 2011).

### **Živelné kompetence**

- jsou kompetence umožňující reagovat a řešit různé úkoly různými způsoby.

### **Obecné kompetence**

- jsou profesně zaměřené kompetence vyžadované od všech zaměstnanců na dané pozici. Pro manažera ve střední linii to jsou: plánování, vedení, rozhodování, analyzování problémů, hodnocení, empatie, komunikace, získávání a předávání zpětné vazby, seberozvoj a další.

### **Meta kompetence**

- Whiddett a Hollyforde (2004) nazývají tyto kompetence jako schopnost se učit novým věcem. Jsou kriticky potřebné především v organizacích expandujících na nové trhy.

### **Středové a povrchové kompetence**

- Povrchové kompetence jsou u osoby viditelné skrz její chování a vyjadřování a jsou vyvíjeny tréninkem. Avšak středové kompetence jsou hluboce zakořeněny a není lehké s nimi pracovat (Gupta, 2011).

### 3.1.3 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence jsou podstatné pro všechny pracující ve firmě. Jedná se o důležité, zásadní kompetence, čili klíčové. Zaměstnanci by se měli snažit klíčové kompetence individuálně rozvíjet a získávat v rámci celoživotního vzdělávání a osobního rozvoje (Siegrist, Belz, 2001). „*Klíčové kompetence představují orientaci na trh práce a osobnostní předpoklady (orientace na tvořivý rozvoj osobnosti). Jsou důležitým faktorem, který hraje významnou roli na trhu práce*“ (Veteška, 2004).

Tento rozvoj je požadován i Evropskou komisí, která prostřednictvím své pracovní skupiny v rámci Lisabonského procesu stanovila osm oblastí referenčního rámce klíčových kompetencí.

1. komunikace v mateřském jazyce
2. komunikace v cizích jazycích
3. matematické kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií
4. kompetence v práci s digitálními technologiemi
5. kompetence k učení
6. kompetence sociální a občanské
7. smysl pro iniciativu a podnikavost
8. kulturní povědomí a vyjádření (Hučínová, 2004).

Klíčové kompetence se dají rozčlenit do podkategorií. Je možné použít členění sestavené Siegristem a Belzem (2001) a je následující:

#### **Sociální kompetence:**

- komunikativnost
- kooperace
- týmová spolupráce
- schopnost adekvátně vyřešit krizovou situaci

#### **Kompetence vztahující se k vlastní osobě:**

- schopnost organizovat sám sebe, být sobě manažerem
- nastavení vlastního zrcadla, sebereflexe

- uvědomělé budování vlastní hodnoty a postojů
- sebeanalýza a následný rozvoj

#### **Kompetence v oblasti metod:**

- kreativní a odlišné řešení úkolů
- umět si dát věci do souvislostí
- systematická analýza s ohledem na cíl
- klasifikace a struktura nových informací
- inovace
- vždy brát v potaz šance a rizika.

Siegrist a Belz (2001) výše zařadili klíčové kompetence do podkategorií, nabízejí však i jejich jednodušší výčet: komunikativnost a kooperace, schopnost myslet a učit se, orientace na výkon a samostatnost, zodpovědnost, kreativita a schopnost řešit problémy.

#### 3.1.4 Manažerské kompetence

Termín manažerské kompetence nemá jen jednu definici. Můžeme je chápat jako funkční způsobilosti manažera, ovlivněné vnitřním i vnějším ekonomicko - sociálním prostředím (Veteška, 2008). Vzhledem k tomu, že kompetence nejsou statické a ekonomicko - sociální prostředí se také neustále proměňuje, je na manažery vyvíjen určitý tlak na efektivní vývoj. Díky vývoji a zdokonalování manažerských kompetencí, získává organizace konkurenční výhodu oproti ostatním organizacím a stává se výjimečnou.

Mezi důležité manažerské kompetence patří:

- dovednost pracovat s informacemi
- time management
- projektové řízení
- knowledge management
- leadership
- schopnost analyzovat riziko
- odborné znalosti konkrétního oboru

- znalost cizího jazyka. (Veteška, 2008)

I přes to, že existuje celá řada dalších významných manažerských kompetencí, výše zmíněné jsou téměř nezbytné.

Manažerské kompetence se mohou dělit dle mnoha klíčů. Prokopenko a Kubr (1996, převzato z Veteška) je třídí do následujících složek:

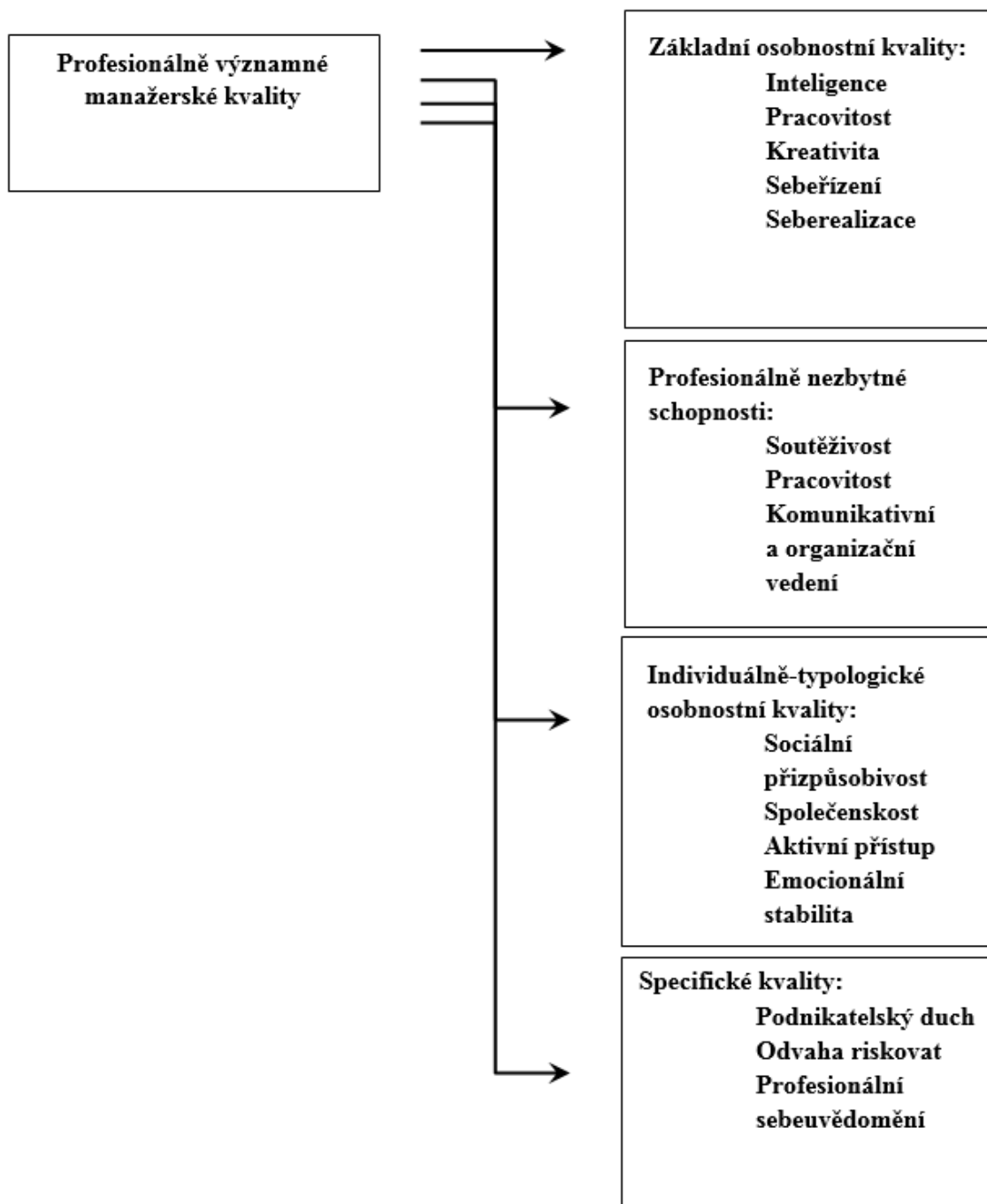
- Znalosti - jsou určitý soubor informací o věcech, jevech a vztazích, které jsou uloženy v paměti. Celoživotně je možné doplňovat znalosti a obohacovat tím soubor nasbíraných znalostí.
- Povahové rysy – některé povahové rysy jsou od manažerů vyžadovány, neboť se očekává určitá reakce na očekávané události.
- Postoje – vycházejí z hodnot vyznávaných manažerem. Jsou utvářeny po celý život a jsou ovlivňovány mnoha životními situacemi a zkušenostmi. Pro manažerskou pozici jsou velice důležité, neboť manažer za svou kariéru bude muset mnohokrát zaujmout správný postoj ve významných situacích.
- Dovednosti – aplikování znalostí získaných v rámci celoživotního vzdělávání. Mohou být manažerské, technické, organizační a další.
- Zkušenosti – nabyté za celou kariéru manažera. S delší praxí se od manažerů očekává obsáhlejší soubor zkušeností.
- Kompetence technické – týkají se schopnosti zacházet s novými technologiemi a aplikacemi. Technické kompetence předurčují k rychlejšímu učení se s novými systémy (ekonomickými, finančními, ...).
- Kompetence v jednání s lidmi – velice důležité pro manažerské pozice. Obsahují takové kompetence jako je vyjednávání, asertivita, empatie při rozhovorech, vycítění potřeb atd.

Výše zmíněné pojmy nám pomáhají roztrždit jednotlivé kompetence a lépe jim porozumět. Díky tomu je možné s jednotlivými kompetencemi pracovat, získávat nové anebo vylepšovat ty stávající.

Následující dělení kompetencí nabízí rozčlenění manažerských kvalit do 4 kategorií. Bayarystanova (2014) popisuje jaké osobnostní, profesionální, typologické a specifické kvality jsou podstatné pro profesionální kariéru manažera.

Bayarystanova (2014) je dělí na následující kvality znázorněné v obrázku 2 níže.

Obrázek 2 Dělení manažerských kvalit



Zdroj: Bayarystanova, (2014)



Předchozí dělení je zaměřeno na obecnou manažerskou funkci. Bucur (2013) upozorňuje na rozdílné požadavky na kompetence u středního a vrcholového managementu. Výzkum popisovaný v jeho článku poukazuje na lepší predikci kompetencí u manažerských pozic první linie než u vrcholového managementu.

Z výzkumu vyplynulo 5 klíčových manažerských kompetencí pro vrcholový management ovlivňující jeho výkon:

- Vliv a spolupráce
- Strategické myšlení
- Učení
- Motivace
- Sebereflexe ve vztahu k učení

Pokud se podíváme na kompetence požadované od středního managementu, nalezneme pouze 2 podobné s managementem vrcholovým a to vliv a spolupráce a strategické myšlení. Ukázalo se, že výkon středního managementu nejvíce ovlivňuje to, jak je tým zorganizován. Pro střední management jsou poté důležité následující kompetence:

- Orientace na výsledek
- Strategické myšlení
- Vliv a spolupráce
- Organizace týmu
- Transformační leadership
- Učení
- Chůť budovat kariéru

Díky výsledkům můžeme vidět, co je pro výkon, které úrovně nejpodstatnější (Bucur, 2013).

## 3.2 Životní cyklus kompetencí

Vzhledem k rychle se měnícímu manažerskému prostředí a dynamice byznysu, můžeme pozorovat i dynamicky se měnící požadavky na kompetence manažerů (nejen manažerů). Proto hovoříme o určitém životním cyklu kompetencí. Kompetence, které jsou dnes považovány za významné, mohou být zítra již nepotřebné a to z důvodu udržení konkurenceschopnosti firmy. Tento jev vyvíjí tlak jak na personalisty, tak především na manažery. Musíme s ním počítat a vědět, jak s tímto jevem zacházet.

Organizace by si měla být vědoma životního cyklu kompetencí. Je dobré být pozorný ke kompetencím vyžadujících změny, ke kompetencím stálým a ke kompetencím vyžadujících plnou náhradu. *„Je dobré, když je organizace k osudu svých kompetencí vnímavá, sleduje jejich důležitost, ale zejména nově se objevující potřeby, které definuje v podobě kompetencí“* (Kubeš, 2004).

Situaci je možné řešit řádnou přípravou manažerů. Organizace vychází ze své strategie a dle ní předvídá potřeby budoucích kompetencí. Precizní péče věnovaná manažerům poté ulehčuje implementaci nové strategie. Příprava manažerů je možná od individuálního koučování až po speciálně připravená školení sestavená dle přesných požadavků firmy. Bohužel v prostředí českého byznysu často dochází ke zjištění potřeby nových kompetencí až na poslední chvíli projevem problémů. Hrozí ovšem, že firma nedokáže vyřešit situaci vlastními silami, neboť náprava týkající se kompetencí vyžaduje dostatek času a odbornosti.

K potížím s kompetencemi dochází z různých důvodů:

- Ve firmě se objeví závažné chyby a jako příčina se objeví zastaralá strategie založená na neaktuálních kompetencích.
- Firma není obeznámena s prací s kompetencemi a neprovede včas analýzu a nezjistí závažné problémy ve chvíli, kdy by se daly ještě bez obtíží vyřešit.
- Tlak vedení na manažery o rychlé vyřešení problémů, tzv. „quick fix“. Bohužel v případě kompetencí se jedná o zoufalý pokus o nápravu. Kompetence vyžadují seriózní posouzení vyžadující dostatek času.

- Současně s potřebou řešit kompetence propouští organizace zaměstnance. Efektivní změna v takovémto prostředí je velice náročná (Kubeš, 2004).

### 3.3 Identifikace kompetencí

Předchozí kapitola hovoří o důležitosti včasné identifikace potřeby změny či náhrady kompetencí. Kde ale cesta kompetencí začíná? Identifikací. *„K dispozici je množství technik, od metody podrobné analýzy vykonávaných činností pozorováním, až po zjišťování osobnostních vlastností a dalších předpokladů u manažerů v dané pozici“ (Kubeš, 2004).*

Začíná se analýzou pracovní pozice, ze které vycházejí kompetence. Kompetence identifikujeme, neboť chceme zjistit, co ovlivňuje výkon, efektivitu, kvalitu a úspěch manažerů. Je nutné se významně zaměřit na kritické projevy odlišující průměrné a podprůměrné manažery od nadprůměrných. Hledají se tzv. kompetence vysokého výkonu (Šafránková, 2012). Při rozvoji manažerů se osvědčilo věnovat péči určité skupině kompetencí vysokého výkonu. Jedna vyvinutá oblast chování poté dokáže kompenzovat ostatní, méně vyvinuté.

#### Fáze identifikování kompetencí

Identifikace kompetencí je poměrně náročný proces složený z více kroků. Je to důležitý a první krok vedoucí k vytvoření celého kompetenčního modelu. Nalezneme různé přístupy k tvorbě procesů při identifikaci kompetencí a odlišná vyjádření mnoha autorů a to např. Kubeše (2004) nebo Gaela (1989). Pokud bychom udělali průřez těmito přístupy a vybrali bychom ty, na kterých se autoři nejvíce shodli, byly by to následující fáze:

- přípravná fáze,
- fáze získávání dat,
- fáze analýzy a klasifikace informací,
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- ověření a validizace kompetenčního modelu.

## **Přípravná fáze**

Během přípravné fáze se získávají informace o následujícím:

- organizaci a strukturu firmy,
- cílech, kritických faktorech úspěchu firmy, strategických záměrech,
- nejdůležitějších pracovních pozicích ve firmě (Kubeš, 2004)

Pro získání uvedených informací se studují organizační materiály a provádí se rozhovory s manažery na klíčových pozicích. Nalézají se odpovědi na otázky zabývající se tím, proč chceme kompetence identifikovat, jak to provedeme, odkud budeme čerpat informace a další (Kocianová, 2010).

## **Fáze získávání dat**

Ve chvíli zodpovězení základních otázek a orientaci v prostředí se začínáme soustředit na samotný sběr dat pro identifikaci. Potřebujeme sesbírat informace související s vybranými pozicemi. Jaké techniky se běžně používají v klasickém přístupu k identifikaci kompetencí?

- rozhovor,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních úkolů,
- přímé pozorování (Spencer a Spencer, 1993).

Armstrong (1999) zmiňuje ještě metodu zpracování seznamu kompetencí samotnými personalisty na základě jejich zkušeností. Použití technik závisí na typu projektu. Při zjišťování kompetencí vysokého výkonu se zaměřujeme na techniky rychle odhalující chování vedoucí k nadprůměrnému výkonu, jako jsou strukturované rozhovory a poté pozorování, panelové diskuze s experty, dotazníkové metody a další.

### *Panel expertů*

Je složený z úspěšných předchůdců pozice a odkrývají se zde vzorce chování vedoucí k úspěchu na dané pozici (Kubeš, 2004). Spencer a Spencer (1999) poukazují na nevýhodu této techniky a to na tzv. folklórní charakteristiky bez opory v realitě (např. odvaha zdůrazňovaná vojenskými experty, která se jinými technikami nepotvrdila).

### *Pozorování*

Pozorování je jednou z nejstarších metod získávání informací o pracovních místech. Nejvhodnějšími situacemi pro pozorování jsou porady nebo návštěvy u klienta (Kociánová, 2010).

Doporučováno jako doplňující technika. Pomáhá uvádět získané informace do souvislostí. Pozorování by měl provádět zkušený konzultant uvědomující si jeho klady i zápory. Kladem je porozumění širšímu kontextu činností pracovníka. Nevýhodou je možnost ovlivnit průběh pozorování právě přítomností konzultanta a tedy vytvoření neautentických situací.

### *Rozhovor*

Metoda rozhovoru vychází z předem vytvořeného seznamu kompetencí. Nejdříve sleduje klíčové oblasti výsledků práce a dále pokračuje analýzou chování, které odlišuje pracovníky s různými úrovněmi kompetencí. Cílem rozhovoru je identifikace pozitivních či negativních indikátorů chování, které přispívají nebo nepřispívají k dosahování vysoké úrovně výkonu (Kociánová, 2010).

Velikou výhodou rozhovoru je možnost zaměření se na detaily a flexibilita. Ovšem je prokázáno, že rozhovor nemusí poskytnout vždy zcela pravdivé informace. Lidé nejsou velice často schopni o sobě a svých kompetencích objektivně hovořit. Přesnější a důvěryhodnější ukazatelem je to, jak se lidé chovají v určitých momentech a jak řeší náročné situace. Proto se tyto dvě následující techniky zabývají tím, co dotyčný opravdu dělal (Horváthová, 2016). Jedná se o metody, které zajišťují větší objektivitu při rozhovorech a to např:

- Technika kritických událostí (z angl.. Critical incident technique - CIT)
  - klasická technika

- o používá se při zjišťování klíčových manažerských kompetencí
- o porovnává se chování nadprůměrných a průměrných manažerů
- o využívá se tzv. - manažeři popisují, jak se zachovali v určitých kritických situacích a jaká použili řešení
- o snaží se získat široké spektrum informací o účastnících (Kubeš, 2004)

Aby byla situace vyhodnocena jako kritická, musí vykazovat určité podmínky: je popsitelná chováním a je zřejmý její příspěvek k efektivnímu či neefektivnímu výsledku (Kociánová, 2010).

- Metoda behaviorálního rozhovoru (BEI)
  - o vychází z metody CIT
  - o technika rozhovoru s cílem analyzovat minulé události
  - o používá se při zjišťování klíčových manažerských kompetencí
  - o porovnává se chování nadprůměrných a průměrných manažerů
  - o manažeři vypráví krátké příběhy, ve kterých se projevuje jejich chování
  - o analýza menšího počtu situací, jde se hlouběji

BEI se zaměřuje na skutečné chování uchazeče v daných situacích, na osobnostní rysy, sociální schopnosti i další požadované kompetence (Šimáková, 2013).

V poslední době je více preferována metoda BEI právě pro její hlubší rozebrání. Pro kvalitní provedení rozhovoru dle metody BEI se dodržuje následující postup:

- Popis rozhovoru, úvod - navození atmosféry, uvolnění dotazovaného
- Zodpovědnost a úkoly dotazovaného - dotazovaný popisuje jeho hlavní úkoly, odpovědnosti.
- Postoje v klíčových momentech - dotazovaný popisuje, jak se zachoval úspěšně i neúspěšně v určitých situacích. Klade se větší důraz na neúspěšné situace.
- Potřebné charakteristiky a předpoklady pro pozici - dotyčný popisuje, jaké jsou dle něj klíčové předpoklady a charakteristiky pro manažerskou pozici, které vedou manažera k dobrému výkonu a efektivitě.
- Závěr - sumarizace zjištěných informací. Rozloučení.

Konzultant/psycholog/vedoucí rozhovoru musí mít již s dotazováním a vedením rozhovorů zkušenosti. Jen tak se dosáhne kvalitního provedení celého procesu. Důležité také je pořízení nahrávky rozhovoru.

Použití metody BEI je velice žádané pro její mnohé výhody:

- použití při vytváření nových kompetencí i pro ověření platnosti stávajícího kompetenčního modelu,
- zpracování kvalitativními metodami, lehká transformace pro použití statistických analýz,
- získání informací o projevech vedoucích k úspěchu, pochopení širších souvislostí

Metodu použijeme pro výběr manažerů na vyšší pozice, a pokud se chceme především zaměřit na kompetence zajišťující nadprůměrný výkon.

### **Fáze analýzy a klasifikace informací**

Ve fázi analýzy a klasifikaci informací se zpracovávají informace a rozhovory se přepisují. Výsledkem je seznam kompetencí.

Jaké kroky je potřeba podniknout při analýze sebraných dat?

- Popsat jednotlivé projevy chování na lístky, označit zdroj údajů (vyšší management, klienti, ...).
- Identifikace těch informací, které vedou k úspěšnému i neúspěšnému chování.
- Zařazení do skupin dle tzv. kompetenčních témat - informace se společným tématem jsou zařazeny do stejné skupiny.
- Ověření získaných projevů převedených do kompetencí – provede se dotazníkovou metodou. Respondenti hodnotí jednotlivé chování a vyznačují na škále, jak je dané chování na pozici významné. Krok ověření projevů má velikou váhu, neboť výsledky výrazně pomohou rozhodnout, které projevy a kompetence budou součástí kompetenčního modelu.

### **Popis a tvorba kompetencí**

Nyní se dostáváme k přímé tvorbě kompetence. Předchozí část ji načrtla a připravila podklady k jejímu vytvoření. Náčrt vzniká spojením a vyhledáním podobných vzorců chování. Poté detailně popisujeme chování vystihující kompetenci. V další fázi vytvoříme stupnici rozvoje kompetence. Začíná se negativními projevy chování, přes střední úroveň rozvoje kompetence až po rozvinutou úroveň. Úrovně jsou nezbytné pro určení stupně rozvinutosti kompetence. Poté se kompetence pojmenuje.

Při tvorbě stupnice i kompetence, je potřeba se držet níže uvedených zásad:

- Jednoznačný, jednoduchý jazyk
- Ne příliš podrobný, ani příliš všeobecný popis kompetence. Oba extrémny vedou k nedostatečné spolehlivosti výsledků.
- V definici ani v popisu by se neměl objevit název kompetence.
- Název kompetence je zkráceným vyjádřením chování.
- Při pojmenování kompetence je žádoucí vyhnout se mnohoznačným pojmům. Existuje zde riziko chápání kompetence rozdílně členy hodnotícího týmu (Kubeš, 2004).

### **3.4 Kompetenční modely**

Dalším logickým krokem po identifikaci kompetencí bývá tvorba kompetenčního modelu. „*Kompetenční modely hrají důležitou roli v každém procesu řízení lidských zdrojů*“ (Horváthová, 2016). Jeho využití můžeme nalézt především při výběru nebo rozvoji zaměstnanců, našli bychom však i další využití. Podle Vetešky (2008) kompetenční modely popisují určité vědomosti, dovednosti, schopnosti, znalosti a další charakteristiky osobnosti. Kompetenční model nám umožňuje sledovat stupeň rozvoje kompetencí a pomáhá s hodnocením zaměstnanců.

Kompetenční model je složen z kompetencí, tedy určitých homogenních celků složených ze znalostí, dovedností, zkušeností a dalších charakteristik.

Podle Hroníka potřebuje mít kompetenční model návaznost, jak na business strategii, tak i na personální činnosti (2007).



Kompetenční model je složen z kompetencí, tedy určitých homogenních celků složených ze znalostí, dovedností, zkušeností a dalších charakteristik.

Výhodami kompetenčního modelu jsou:

- Sjednocení jazyka manažerů, personalistů
- Poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení
- Propojitelnost s vyhodnocením čísel
- Základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj
- Možnost koncipovat cílené rozvojové programy (Hroník, 2007)

Hroník (2007) upozorňuje také na funkčnost kompetenčního modelu. Jaké podmínky by měl funkční model splňovat? Jaké vlastnosti by ho měly definovat? Měl by být:

- propojující – kompetenční model by měl propojovat pracovní pozici a strategii společnosti,
- uživatelsky přátelský – kompetenční model se vytváří proto, aby se pravidelně využíval. Je pravděpodobné, že ho bude užívat vícero manažerů, kteří se na pozicích mohou i měnit. Proto by měl být uživatelsky příjemný a lehce pochopitelný,
- jednotný – protože funguje napříč celou společností,
- široce využitelný – kompetenční model bude využíván v mnoha oblastech. Například při hodnocení nebo rozvoji zaměstnanců. Proto musí být využitelný v rozličných situacích,
- sdílený – měl by být sdílený všemi uživateli společnosti.

Funkční kompetenční model přináší dle Hroníka (2007) výhody všem zúčastněným stranám, ať už organizaci, jejím manažerům, zaměstnancům či HR oddělení

Nalezneme několik typů kompetenčních modelů lišících se dle toho, k čemu je potřebujeme využít. Pokud potřebujeme model vystihující kompetence, které by měli mít všichni zaměstnanci v organizaci, použijeme model ústředních kompetencí (z angl. core competencies). Dále bychom mohli potřebovat model odkrývající ty kvality manažera, které ho povedou k úspěchu v organizaci. Pomůže nám také odhalit stupeň rozvinutosti kompetencí a poté i na rozvoji kompetencí pracovat (Kubeš, 2004).

## **V jakém případě využít kompetenční model?**

Kompetenční model je užitečný pro takovou organizaci, která řeší jednu nebo více z níže napsaných situací.

- Organizace nabírá nové zaměstnance a kompetence, které od nich požaduje nyní, budou potřeba i v budoucnu.
- Nově přijatí zaměstnanci potřebují pomoci s dotažením jejich pracovní úrovně na vynikající.
- Firma prochází změnami týkající se kultury nebo strategie a kompetenční model jim usnadní pochopit, jaké chování je v této chvíli žádoucí a pomůže k úspěšné změně.
- Organizace obecně potřebuje, aby zaměstnancům bylo jasné, jaké kompetence vedou k efektivnímu chování. (Lucie a Lepsinger, převzato z Kubeš, 2004)

Velmi často se setkáme s tím, že se organizace nepřipravují na budoucnost a nevytváří včas kompetenční modely a poté se potýká s komplikacemi. Přitom se jedná o užitečný nástroj, který pomůže sjednotit představy o budoucnosti organizace a přispěje tím k vytvoření efektivní strategie.

## **Jak vytvořit kompetenční model?**

V kompetencích lídrů, manažerů a vykonavatelů je možné najít skutečná omezení firemních strategií i procesů. Proto by firma měla mít ustálený kompetenční model a měla by se naučit své know-how popisovat a uchovávat ve formě, aby bylo přenositelné prostřednictvím vhodných forem vzdělávání a rozvoje lidí (Fišer, 2014)

*„Pro vytvoření kompetenčního 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 (Horváthová, 2016).*

Pokud se organizace rozhodne pro využití kompetenčního modelu, existuje několik způsobů, jak model vytvořit. Přístupy vyjmenoval Rothwell a Lindholm (1999), viz níže.

- Preskriptivní nebo vypůjčený přístup
- Kombinovaný přístup

- Přístup šitý na míru

Rozhodujícími faktory pro výběr přístupu tvorby kompetenčního modelu organizace je záměr projektu, cíle a záměry v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace, vnější podmínky a další.

#### *Preskriptivní přístup*

Je častou variantou. Znamená, že firma užije již hotového kompetenčního modelu. Výhodou je finanční a časová nenáročnost. Ne vždy se tento přístup potvrdí jako moudrá volba. Vzhledem k tomu, že je model sestavený obecně, neodpovídá přesně firemní kultuře, strategii a záměrům a použitý jazyk nemusí odpovídat firemnímu jazyku. Může se tedy stát, že organizace ušetří určité množství financí, ale nebude mít z modelu takový užitek, jako by měla z modelu, který by byl sestaven přímo pro ni. Nakonec může být tento přístup finančně náročnější, než pokud by firma investovala větší množství peněz do vhodnějšího modelu. Organizace může mít z modelu užitek v případě, že jsou si pracovníci odpovídající za projekt vědomi nedostatků tohoto modelu a dle toho s ním zacházejí.

#### *Kombinovaný přístup*

Je kompromisem mezi preskriptivním přístupem a přístupem šitým na míru. Již hotový model je upraven tak, aby odpovídal požadavkům firmy. Je vhodný zejména při následujících situacích:

- Potřeba odlišit nadprůměrné pracovníky od průměrných a podprůměrných.
- Pokud organizace pracovala s preskriptivním modelem a nyní chce jednotlivé kompetence z preskriptivního modelu více přizpůsobit organizaci.
- Nadnárodní společnosti využívají své zahraniční modely v cizí zemi a potřebují je přizpůsobit lokálním podmínkám.

#### *Přístup šitý na míru*

Využívá se tam, kde je potřeba zajistit nadstandardní výkon manažerů. Nepracuje s žádným předem známým modelem, ale vytváří z nových informací nový model. Je poměrně náročný časově i finančně, neboť vyžaduje pečlivou analýzu organizace, struktury organizace, strategií a pozic. Je však jediným spolehlivým zdrojem informací pro důležitá personální rozhodnutí.

## **Tvorba kompetenčního modelu**

*„Ať už si firma vytváří kompetenční modely svými silami, nechá si je ušít na míru nebo využije některý z obecných kompetenčních modelů, je obvyklé, že se kompetenční modely vytvářejí a používají nejdříve pro některé (klíčové) pracovní pozice nebo se zavádějí pilotně pouze v části organizace“ (Horváthová, 2016).*

Při rozvoji pracovníků může být kompetenční model popsán jako současný a žádoucí cílový stav. Při hodnocení zas pomůže poskytnout kritéria, podle kterých se může pracovník hodnotit (Procházka, 2013).

Nyní přicházíme přímo k tvorbě kompetenčního modelu. Jaké kroky následovat při jeho tvorbě?

- Cíl projektu – před samotným počátkem tvorby modelu, si musí organizace ujasnit, za jakým účelem chce kompetenční model sestavit. Kvůli zvyšování kvality zákazníkům? Zvýšení prodeje produktů?
- Rozsah projektu a cílová skupina – cílová skupina navazuje na cíl projektu. Pokud je cílem zvýšení prodeje produktů, cílovou skupinou bude tým obchodních zástupců. Dále je potřeba si rozmyslet, zda se projekt bude týkat jen určité části skupiny (leaderové obchodních zástupců) nebo skupiny celé.
- Výběr přístupu – je detailně popsán výše. Organizace se rozhoduje dle svých potřeb a záměrů. Další popis se bude spíše týkat přístupu šitého na míru.
- Projektový tým – Vedoucím týmu je projektový leader. Pod sebou má skupinu zkušených kolegů. Projektový leader zodpovídá za výsledné výstupy z projektu a zastává názory skupiny před celou firmou. Prvním úkolem je určit parametry výstupů projektu a podrobný popis implementace projektu s měřitelnými kritérii úspěchu.
- Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici – v této části se zabýváme identifikováním takových kritérií, která určují efektivní výkon. Díky tomu budeme schopni rozlišit nadprůměrné manažery od průměrných.
- Sběr dat a analýza – viz kapitola výše, fáze získávání dat.

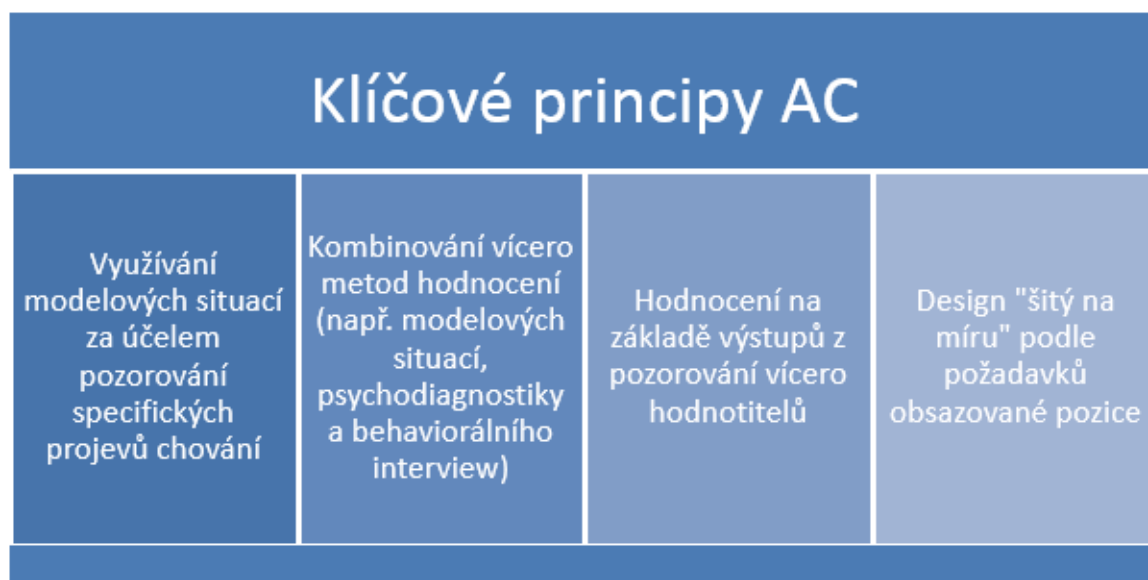
- Validizace kompetenčního modelu – validizace modelu je v podstatě kontrola, zda kompetenční model funguje tak, jak potřebujeme. Nejčastěji se převádí popisy chování do dotazníku a pomocí 360° zpětné vazby se model ověří. Vybere se větší skupina manažerů s podprůměrným, průměrným a nadprůměrným výkonem a pomocí 360° zpětné vazby, která bude manažerům dána, se zjistí, zda jejich výsledky budou odpovídat připravenému kompetenčnímu modelu.
- Příprava kompetenčního modelu k užívání – když je model hotový a ověřený, seznámíme s ním všechny jeho uživatele. Tento krok je velmi usnadněn, pokud byli součástí projektového týmu právě uživatelé (Kubeš, 2004).

## 3.5 Hodnocení kompetencí

### 3.5.1 Assessment centrum

Assessment centrum neboli hodnotící centrum. Je moderní metodou určenou pro profesionální výběr kandidátů s cílem zhodnotit schopnosti a výkonnostní předpoklady účastníků, zjistit jejich osobnostní profil, zmapovat kompetence a motivaci, komunikační dovednosti a obvyklé vzorce chování v týmu. Umožňuje organizacím získat ty nejvhodnější kandidáty na danou pozici. AC trvá daleko delší dobu než běžný pohovor. Umožňuje tedy pozorovatelům delší časový úsek pro mapování schopností a vlastností účastníků. Úkoly, které jsou během AC plněny, se snaží uchazeče přivést, jak do běžných situací se kterými se denně setkává, tak i do situací vyvádějících mimo zónu komfortu. Díky tomu je možné u uchazeče pozorovat silné stránky, ale i objevit prostor pro rozvoj. Úkoly musí být samozřejmě pečlivě vybírány, aby odhalily potřebné chování a kompetence účastníků (Assessment centrum, 2017).

Obrázek 3 Klíčové principy AC



Zdroj: Vlastní zpracování

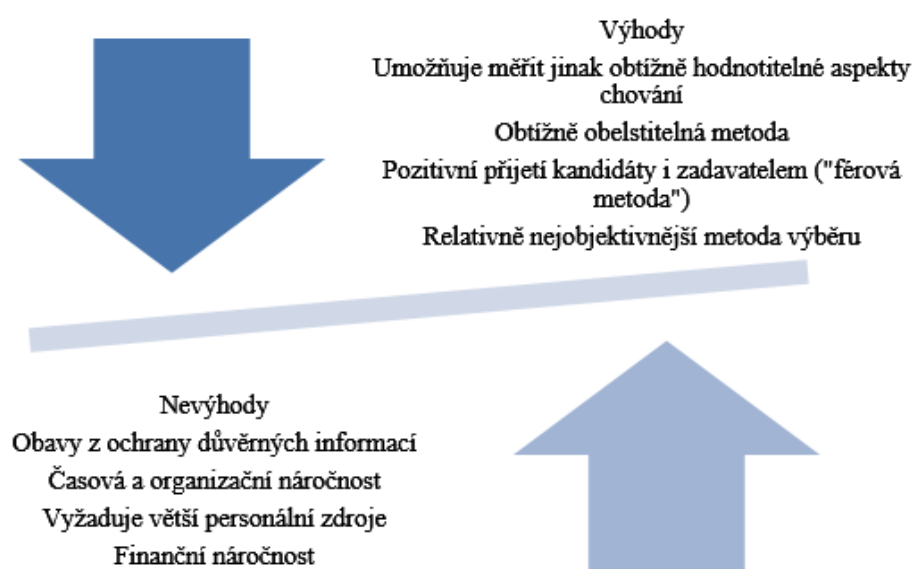
K dosažení svých cílů využívá AC různé metody, mezi které patří:

- Psychologické testy
- Individuální a skupinové rozhovory
- individuální a skupinová řešení problémů a modelových situací

Assessment centrum byla v posledních letech velmi oblíbená metoda výběru zaměstnanců, podobně také development centrum se často využívalo k jejich rozvoji. Mezi výhody patří, že na AC vidíme kandidáta v modelových situacích, což poskytuje validnější informace ve vztahu k realitě, než když se zeptáme na pohovoru na jeho chování v krizových situacích. Můžeme vidět jeho reálný zájem o pozici, neboť AC je časově náročné a navíc trendem dnešní doby je neochota účastnit se AC, neboť lidé dnes nepotřebují usilovat o práci tak obtížně, jako tomu bylo dříve. Další výhodou je možné shledat v tom, že je možné vidět všechny uchazeče najednou a pozoruje je vícero hodnotitelů, kteří mohou vybrat lépe, než když vybírá sám personalista.

Postupem času je možné pozorovat ustupující zájem o tuto formu výběru a rozvoje zaměstnanců, kde hlavní roli můžou hrát nevýhody, které tyto metody mají (Assessment centrum, 2017).

Obrázek 4 Výhody a nevýhody metody AC



Zdroj: Vlastní zpracování

## Pozorování

Pozorování je řazeno mezi jednu z nejstarších metod, jak se člověk dozvídá o světě kolem sebe. Je významným zdrojem informací, především pokud je pozorovatel trénovaný a sladěný s ostatními pozorovateli. Dle informací, které je potřeba z pozorování získat, je možné pozorování rozdělit na molární, kdy je sledován objekt jako celek a pozorovaný jev je zasazován do určitého kontextu nebo molekulární, kdy nás zajímají pouze určité prvky, které jsou zpravidla zaznamenávány kvantitativně, buď na škále, nebo určování frekvence jejich výskytu (Ferjenčík, 2010). Molární pozorování bylo také hlavní metodou sběru dat v praktické části této diplomové práce v assessment centru, kde jsou účastníci pozorování a následně hodnoceni dle předem domluvené struktury. Pozorovatelé jsou speciálně vyškolení odborníci s psychologickým vzděláním nebo vzděláním v lidských zdrojích. Před každým AC by měli být pozorovatelé dobře seznámeni s průběhem AC a jeho cílem, s požadavky a popisem dané pozice a samozřejmě také s kompetenčním modelem.

Při pozorování se hodnotitelé soustředí na vícero oblastí pozorování a to při samotných úkolech, ale také mimo ně. Soustředí se na verbální oblast, kde poslouchají typická slovní spojení nebo metafory. Dále na paraverbální oblast, kde vnímají rychlost a dynamiku řeči, pomlky mezi větami atd. Důležitou oblastí je také neverbální oblast kam patří mimika, gestika či haptika (dotýkání se věcí, sám sebe). A v neposlední řadě si také všímají oděvu a doplňků (Ferjenčík, 2010).

Je doporučováno, aby účastníci byli pozorování více než jedním pozorovatelem (tzv. dělení pozorovaného pole). Pozorovatelé si mezi sebou rozdělí kandidáty a rozhodnou se, na koho se zaměří. Mohou si psát poznámky a pozorovat všechny, nejvíce se však soustředí na své přidělené osoby, za které jsou zodpovědní. Doporučuje se vnímat účastníka jako celek a zároveň vnímat jednotlivé oblasti jako je neverbální a verbální komunikace, skupinová dynamika nebo třeba úroveň energie účastníka a další.

Pozorovatelé by měli být citliví ke svým vlastním pocitům a reflektovat je v hodnocení. Nesmí je však zaměňovat s fakty a objektivitou. Mají pro ně být spíš vodítkem, než jednoznačným ukazatelem (Ferjenčík, 2010).



## Subjektivní chyby při hodnocení

- **Haló efekt** – na základě dílčího projevu si utváříme celkový dojem. Pozorovatelům se často stává, že konkrétní projev, který u účastníka AC vystupuje do popředí, zastíní všechny ostatní znaky a podílí se na utvoření pozitivního či negativního dojmu. Například přijde-li účastník pozdě, může to způsobit zkreslení vnímání jeho svědomitosti po celou dobu AC nebo naopak bude-li účastník vhodně oblečený, vytvoří to o něm dojem slušného člověka, který má vkus. Haló efekt vznikl z anglického halo, což znamená svatozář a pro negativní efekt primární informace se používá pojem efekt rohů (z angl. horn effect).
- **Osobní stereotypy** – vlastní teorie o tom, jak vypovídají jednotlivé projevy o charakteru lidí – např. lidé v kravatě jsou seriózní a spolehliví.
- **Chyba nadměrného kontrastu** – tendence zveličovat rozdíly a odlišnosti mezi účastníky. Vyskytuje se především v situacích, kdy na AC jeden z účastníků nadměrně vyčnívá mezi ostatními. Způsobí tak, že v kontrastu s ním, vlastnosti a schopnosti ostatních jsou oslabené. Pokud by ta ale tento účastník nebyl, byli by vnímáni mnohem pozitivněji (Montag, 2002).
- **Přenos, projekce** – tendence připisovat druhým vlastnosti, které jsou naše vlastní, a často si je u sebe nepřiznáváme.
- **Efekt mírnosti** – tendence nadhodnocovat kladné vlastnosti a být mírný při hodnocení negativních vlastností.
- **Efekt centrální tendence** – tendence vnímat a hodnotit účastníky ve všem jako průměrné. Vyskytuje se velmi často v případech, kdy hodnotitel neví, jaké hodnocení udělit a zlatá střední cesta se jeví jako nejschůdnější. Je zároveň velmi nežádoucím jevem v AC, kde je potřeba určit, kdo z uchazečů je nejlepší a průměrná hodnocení mohou být kontraproduktivní.
- **Podobnost vlastního profilu s profilem posuzované osoby** – tendence nevědomky favorizovat typy lidí, kteří jsou nám podobní (Montag, 2002).

Tyto chyby v pozorování významně přispívají k utváření chybného závěru z pozorování. Svoji roli zde může hrát nadměrná generalizace, kdy je tendence absolutizovat jeden detail, nebo projev. Je možné se setkat také s černobílým viděním, kdy je člověk viděn jako ideální, nebo úplně špatný.

### **Skupinové chyby při hodnocení**

- Prosazující se osobnost jednoho z pozorovatelů.
- Autocenzura negativních postřehů.
- Tendence k jednomyslnosti.
- Výměna dojmů před sdělením hodnocení, obzvláště ovlivňování prostřednictvím sdělování dojmů během AC (Slováčková, 2014).

Po skončení AC se pozorovatelé schází na tzv. konferenci pozorovatelů. Cílem konference je ověření shody mezi posuzovateli (reliability) ve výskytu pozorovaných prvků. Pozorovatelé si postupně předkládají jednotlivá hodnocení a vzájemně je konfrontují. Hodnocení jsou vzájemně sdělována a tříděna. Každý pozorovatel formuluje své poznatky, případně je upravuje o postřehy ostatních a poté mohou již vznikat předběžné závěry. Závěry jsou právě již zmíněné shody všech pozorovatelů. Na konečném hodnocení se tedy musí shodnout všichni pozorovatelé. Pokud je to žádoucí, kromě závěrečného hodnocení vzniká ještě zpětná vazba pro účastníky. Ta může být nejčastěji formou ústní zprávy, krátké psané zprávy anebo rozsáhlé zprávy obsahující popis kladných stránek, ale také se pečlivě věnuje prostoru pro rozvoj a stránkám slabým (Kyriánová, 2006).

Aby byli kandidáti správně ohodnoceni, je potřeba, aby se pozorovatelé drželi následujících rad:

- Při hodnocení je dobré se držet popisu jednotlivých kompetencí, ne toho, jak je ta která kompetence obecně vnímaná. Riziko: Každý hodnotí něco jiného.
- Psaní průběžných poznámek – popis situace, konkrétní chování, citace vět.
- Nezaznamenávat vlastní interpretace a soudy – zvýšilo by to riziko subjektivního hodnocení.
- Tři základní oblasti pozorování jsou verbální, neverbální složka a interakce mezi účastníky.

- V průběhu výběrového řízení si s ostatními kolegy nevyměňovat své dojmy a postřehy, od toho je konference pozorovatelů.
- Pozor na „Efekt centrální tendence“ – vnímat účastníky ve všem průměrně. Když se hodnotí skupina, mělo by být hodnocení rovnoměrně rozložené Gaussova křivka. Např. skupina 10 lidí – známku 1, 5 dát po jednom, známku 2, 4 dvěma účastníkům, 3 čtyřem. Hodnocení je doporučováno psát bezprostředně po pozorování (Montag, 2002).

Účastníci jsou pozorováni a hodnoceni v rámci klíčových kompetencí. Toto hodnocení bývá doplněné výsledky psychologických testů. Výsledná hodnocení jsou jak kvantitativní, tak i kvalitativní, obsahují zpracované postřehy a komentáře pozorovatelů.

Na základě zpracovaného kompetenčního modelu, výsledků testů a modelových situací doporučí tým hodnotitelů toho kandidáta, který nejlépe splňuje nároky dané pracovní pozice.

Identifikace rezerv, potenciálních bariér a doporučení vhodného způsobu (sebe)rozvoje. Standardní součástí nebo nadstavbou designu může být poskytnutí zpětné vazby spojené s interpretací výsledků testů a s nalezením vhodných oblastí a kompetencí pro další profesní rozvoj.

### **3.6 Další možné formy hodnocení kompetencí**

AC není jedinou metodou hodnocení kompetencí. Obecně se metody hodnocení rozdělují na 3 základní skupiny dle času:

- metody zaměřené na minulost
- metody zaměřené na přítomnost
- metody zaměřené na budoucnost

Metody se však nemusí striktně rozdělovat, neboť někdy mohou metody vypovídat i o jiných oblastech. Z toho důvodu je dobré metody kombinovat (Hroník, 2006).

## **Rozhovor založený na kompetencích (CBI)**

Hodnocený manažer se při tomto rozhovoru soustředí na minulé události a analyzuje je. Hodnotitel se při tomto rozhovoru soustředí na identifikaci potřebných kompetencí. Při CBI je důležité se držet několika zásad. Mezi první patří navození příjemné atmosféry. Dále by se hodnotitel a hodnocený měli přísně držet chování. Manažer musí hovořit o věcech již ukončených a to tak, aby odkrýval chování, které při řešení situací využil. Hodnotitel musí umět klást správně otázky a aktivně naslouchat. Před samotným rozhovorem se musí hodnotitel dobře připravit a ujasnit si, jaké kompetence chce sledovat (Kubeš, 2004).

## **360° hodnocení**

360° hodnocení neboli 360° zpětná vazba je nástroj pro anonymní hodnocení pracovního výkonu jednotlivce prostřednictvím nezávislých hodnocení nadřízených, kolegů, podřízených a klientů – zpětná vazba ze všech možných úhlů pohledu. Tato metoda se soustředí na přítomnost. K hodnocení využívá kompetenční model, který využívá např. i DC. Hodnocený manažer je hodnocený dle předem daných kritérií a kompetencí. 360° zpětnou vazbu je možné použít k mapování rozvojových potřeb zaměstnanců, k vyhodnocení efektivity školení nebo jako doplněk hodnotícího systému. Tento proces umožňuje pohled na dovednosti manažera z úhlu pohledu lidí, kteří jsou s ním v přímém kontaktu. Zaměstnanci často přijímají hodnocení od svých kolegů lépe, než jen od svého nadřízeného. Vnímají toto hodnocení ze stejné úrovně jako čestnější a objektivnější. Výstupy z 360° zpětné vazby jsou buď kvantitativní, nebo kvalitativní. Kvalitativní jsou přepisem otevřených otázek. Kvantitativní výstupy informují o dosažené úrovni dané kompetence. Hodnotí se na rozdíl od DC běžné činnosti, nikoli modelové situace (Kubeš, 2008).

## **Development centrum (DC)**

DC slouží ke zjišťování informací o jeho účastnících a k nabytí poznatků vedoucích k plánování dalšího rozvoje. DC mapuje požadované kompetence a poté navrhuje jejich další rozvoj. Stejně jako v AC se DC skládá z řady individuálních a skupinových modelových situací. Situace jsou vybírány a nastaveny stejně jako v AC tak, aby se dle nich daly kompetence dobře hodnotit. DC se využívá především pro nastavení rozvojových plánů, rozvoji manažerů a talentů apod.

### **3.6.1 Rozvoj manažerských kompetencí**

K rozvoji manažerských kompetencí je možné použít vícero rozlišných nástrojů. Vždy záleží především na individuálních potřebách manažerů a potřebách společnosti, ve které pracují. Vzdělávání manažerů je finančně náročné a proto se vyplatí vybrat vždy vhodný nástroj pro jejich rozvoj.

#### **Trénink**

Velmi běžným nástrojem pro rozvíjení kompetencí bývá trénink. Velkou výhodou tréninku bývá menší finanční náročnost. Z tohoto důvodu zřejmě plyne jeho oblíbenost. Manažeři, kteří potřebují rozvíjet podobné kompetence, mohou trénink sdílet. Menší finanční náročnost plyne právě ze skupinového charakteru tréninku. Trénink může být uspořádán interně v dané společnosti anebo prostřednictvím externí společnosti. Nezanedbatelnou výhodou interního trenéra je zajisté dobrá znalost prostředí společnosti, ve které je zaměstnaný. Z tohoto důvodu může trenér školení přizpůsobit běžným denním situacím, se kterými se manažeři potýkají. Naproti tomu výhodou externího trenéra je právě nezájatost a přínos nových přístupů a pohledů. Paradoxně mohou účastníci školení cítit větší důvěru k externímu trenérovi než-li k trenérovi internímu.

Studie Phyllis Tharenou (2001) se zabývá motivací manažerů na účasti tréninkových programů. Zkoumala, jak souvisí motivace manažerů učit se na množství absolvovaných tréninků a jejich délce. Z výsledků vyplynulo, že tréninků se nejvíce účastnili manažeři motivovaní ke vzdělávání. Vyplývá z toho, že tzv. hnacím motorem k účasti na trénincích nejsou především vnější vlivy jako očekávání nebo nařízení nadřízeného, ale vlastní motivace. Manažeři motivovaní k účasti na trénincích nejvíce oceňují využitelnost informací v praxi a také jejich vliv na výkon. Z toho vyplývá, že manažer by měl být klíčovým prvkem pro vytváření tréninků i jeho obsahu. Personalisté v dané společnosti by se také měli zabývat otázkou, jak přimět nemotivované manažery k zájmu o tréninky.

### **Koučování**

Slovo kouč pochází z anglického „coach“ neboli kočár. Stejně jako je možné se kočárem přepravit na určité místo, může koučování dotyčného posouvat k cíli (Fisher-Epe, 2006). Koučování je jeden z vícero způsobů, jak vést lidi (Daňková, 2008). Koučování bylo představeno široké veřejnosti nejprve v souvislosti se sportem, kdy sportovní kouč nepečuje jen o tělo sportovce, ale i o jeho mysl. Zásadní roli při vývoji koučování jako nástroje pro rozvoj, sehrála kniha *The Inner Game of Tennis*, jejímž autorem je Timothy Gallwey. Ve své knize poukazuje na důležitost psychiky. Timothy Gallwey, díky koučovacím metodám, dokázal během pár minut naučit základní tenisové údery jedince, který tenis před tím nikdy nehrál. A to daleko rychleji a efektivněji než kdyby použil běžný tréninkový postup. V 70. letech v Americe se objevuje styl vedení zaměřený na osobu a rozvoj, který pracovníky podporuje v jejich rozvoji. V Německu se objevuje v 80. letech pozice s názvem vedoucí pracovník jako kouč. Dále se pojem v Německu vyvíjí a v polovině 80. let se začíná používat pojem „koučování“. Nejprve se koučování týkalo jen „vyvolených“ manažerů na vysokých pozicích. Postupně se však stávalo běžným nástrojem pro rozvoj kompetencí. *„Koučování je kombinací individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného přístupu“* (Fisher-Epe, 2006). Cílem koučování je zlepšení výkonu či situace daného manažera (Daňková, 2008).

Rozlišuje se několik přístupů ke koučování:

- Kognitivně-behaviorální přístup - intervenční techniky, které posuzují situaci, tedy ji kognitivně zhodnocují a tím mají vliv na chování jedince. Z toho vyplývá, že chování je možné ovlivnit změnou kognitivního přístupu.
- Racionálně-emoční behaviorální přístup – chování jedince je určeno tím, jak si jednotlivec interpretuje jednotlivé situace. Nejsou tedy podstatné samotné situace, ale jejich vyhodnocení.
- Gestalt přístup – je zasazený do přítomného okamžiku. Kouč pracuje s koučovaným a jeho energií v přítomnosti a snaží se ho přimět vnímat své pocity.
- Systemický přístup – jedná se spíše o partnerskou spolupráci neboli dialog.
- Psychodynamický přístup – vychází především z minulých prožitků jedince. Tyto prožitky se snaží přinést na povrch tak, aby si je jedinec uvědomil. Pracuje s tím, že přítomnost jedince a jeho emoce jsou právě ovlivněny minulostí (Kilburg a Diedrich, 2007).

## 4 Vlastní práce

Předchozí část práce poskytla teoretický úvod k vytváření kompetenčních modelů na manažerské pracovní pozice. Odborná literatura nabízí množství doporučovaných postupů spolu s jejich výzkumným ověřením. Nicméně charakter praxe je často ovlivněný aktuálními finančními, časovými i kapacitními možnostmi dané organizace. Což dává vzniknout alternativním formám vytvářených kompetenčních modelů, které určité kroky naplňují a jiné naopak opomíjí. Vlastní práce vznikla jako reakce na zakázku klientské firmy, která potřebovala obsadit vybrané manažerské pozice a učinit tak po pečlivém uvážení. Vzhledem k tomu, že se jednalo o proces, který je souborem několika dílčích kroků, tak hlavnímu cíli, kterým je ověření validity sestaveného kompetenčního modelu, předcházelo několik dílčích cílů.

1. Sestavení manažerského kompetenčního modelu.
2. Použití tohoto manažerského kompetenčního modelu jako nástroje hodnocení kompetencí manažerů v AC.
3. Ověření úrovně kompetencí manažerů testem Profesních stylů.

V první části práce je popsána charakteristika klientské firmy i společnosti QED GROUP, a.s. a podrobný popis zakázky. Navazuje kapitola, kterou autorka vymezuje důležitost problematiky ověřování validity kompetenčních modelů v praxi a uvádí několik výzkumů, které její validizaci předcházely. Samotnou výzkumnou část pak tvoří naplnění čtyř dílčích cílů.

První dílčí cíl tvoří sestavení kompetenčního modelu (1), který je univerzální pro jednotlivé pozice, hodnocené v rámci AC. Počáteční fází směřující k vytvoření kompetenčního modelu byl nestrukturovaný rozhovor s HR manažerkou lidských zdrojů klientské společnosti. Poté byly prostudované obsazované pozice a následovaly fáze behaviorálních rozhovorů: Kubeš a kol. (2004) uvádí, že fázemi této metody jsou: fáze přípravná, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace kompetencí, fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu, fáze ověření a validizace modelu.



Analýzou behaviorálního rozhovoru byl sestaven manažerský kompetenční model. Pro vyvážení důležitosti jednotlivých kompetencí na různé pozice k nim byly přiřazeny koeficienty, které určovaly sílu kompetence ve výběrovém řízení.

Druhým dílčím cílem bylo použití sestaveného manažerského kompetenčního modelu jako hodnotícího nástroje pro kompetence manažerů v rámci AC (2). Tuto část tvořilo sestavení AC s modelovými situacemi, které umožňovaly pozorovat sledované prvky chování. K tomu bylo zapotřebí vytvořit způsob hodnocení pozorovaných kompetencí.

Třetím dílčím cílem bylo ověření úrovně kompetencí manažerů testem Profesních stylů (3). Tato část vlastního výzkumu se zabývá především popisem jednotlivých částí testu a jeho psychometrickými vlastnostmi.

Naplněním těchto dílčích cílů dojde k ověření, zda vytvořený kompetenční model pro vedoucí pozice měří definované kompetence. Nástrojem pro validizaci (ověření platnosti) je test Profesních stylů.

## **4.1 Charakteristika společnosti QED GROUP, a.s. a klientské firmy a definování zakázky**

QED neboli QUOD ERAT DEMONSTRANDUM znamená „což mělo být dokázáno“. Tato zkratka se psala již od Euklidových časů na konec matematických důkazů. Každý kdo tento matematický důkaz četl, byl informován, že došel k tomu, po čem toužil – ukončil nedokončený tvar. Zkratka odpovídá filosofii firmy snažící se pomáhat klientům dosahovat svých cílů (QED GROUP, 2015).

Společnost QED GROUP a.s. byla založena roku 1996. Více jak 20 let se pohybuje v oblasti aplikované psychologie a behaviorální ekonomie. Zaměřuje se na lidské zdroje, vzdělávání, management a strategické rozhodování. Věnuje se jednotlivcům, týmům i organizačnímu rozvoji. Zaměstnává 15 zaměstnanců a externě spolupracuje s další desítkou konzultantů (QED GROUP, 2015).

Mezi nabízené služby patří vzdělávání, koučování, 360° zpětná vazba, průzkumy spokojenosti, AC a development centra, talent programy, leadership programy a další. V rámci své působnosti se významně věnuje i vědeckému výzkumu, který mimo jiné přinesl produkty, které patří do portfolia QED GROUP, a.s. Jedná se o metodu Sociomapování a osobnostní typologii 4Elements.

Osobnostní typologie 4Elements byla vyvíjena více jak 10 let. Je založena na metafoře 4 živlů (ohně, voda, země, vzduch) pro rysy lidské povahy. Typologii je možné vyzkoušet pomocí dotazníku 4Elements Personality Inventory® nebo prostřednictvím školení.

Další metodou vzešlou přímo pod taktovkou QED GROUP, a.s. je Sociomapování®. Tato technika se věnuje problematice týmů a vztahy v nich a jejich následné zlepšování.

Produktovou řadu psychodiagnostiky doplňují také testy společnosti Saville Consulting popsané níže, které poslouží jako srovnávací nástroj k hodnocení kompetencí na AC (QED GROUP, 2015).

QED GROUP, a.s. se také podílí v mnoha výzkumných projektech. Za zmínku stojí projekt MARS 500 vedený Evropskou vesmírnou agenturou (ESA) jehož cílem bylo sledovat v rámci simulovaného letu na Mars chování izovolané posádky po dobu 520 dní v kosmickém modulu. Byla zde využita právě metoda Sociomapování®.

Klientskou firmou v tomto projektu, která vytvořila zakázku, je výrobní firma, založena roku 1891. Vyrábí nečokoládové cukrovinky ve více než 50 zemích světa a vyváží je do 180 zemí. Počet zaměstnanců ve všech státech je přibližně 17 000. Je součástí většího koncernu. V České republice působí od roku 1991. Od této doby se společnost řídí nejvyššími principy etiky a podporuje českou ekonomiku spoluprací s českými dodavateli surovin, ale i služeb a techniky. Klientská firma zaměstnává v České republice přes 150 zaměstnanců v různých oborech od výroby, přes prodej, marketing, finance, lidské zdroje, IT až po logistiku. Principy etiky a sociální zodpovědnosti dodržuje i v České republice. Principy se odrážejí i v samotné kultuře firmy.

Klientská firma procházela organizačními změnami, a proto se rozhodla pro realizaci AC. AC se zúčastnili zaměstnanci, jichž se změna měla dotknout nejvíce. AC se zúčastnilo 42 zaměstnanců klientské firmy, kteří se ucházeli o pozice liniových vedoucích a týmových koordinátorů. Konkrétně byli vybíráni na tyto pozice: Value Stream CI Leader, Value Stream Line Coordinator, Value Stream Shift Manager.

U daných zaměstnanců bylo zapotřebí v rámci AC ohodnotit, metodou nezúčastněného pozorování, kompetence odpovídající daným pozicím. Nadále ověřit jejich potenciál vlastního rozvoje, otevřenost vůči změnám, jejich leadership dovednosti, motivační a rozhodovací schopnosti apod. AC se kromě zaměstnanců QED GROUP, a.s. zúčastnili i hodnotitelé z klientské firmy. V rámci AC proběhl i kariérní rozhovor s každým účastníkem AC. Kariérní rozhovory byly vedeny zaměstnanci klientské firmy.

## **4.2 Popis problematiky**

Vytvářejí se různé kompetenční modely a diagnostické nástroje, ale není dostatečně ověřováno, k čemu byly stanovené. Zvolený postup v diplomové práci je doporučený, ale v praktické části nebyl tento postup 100 % dodržen. Proto je potřeba ověřit, zda se vytvořený nástroj ve výsledcích shoduje se stanoveným nástrojem (test Profesních stylů).

Dodavatelské společnosti vytvářející kompetenční modely pro klientské společnosti se mohou dostat do situace, kdy jejich navrhovaný postup není klientskou společností akceptován. Důvodem může být např. nedostatečný rozpočet. V takovém případě dodavatelská společnost řeší, jak zachovat kvalitu procesu a tvorby kompetenčních modelů a jak argumentovat klientské společnosti potřebu dodržování zásad tvorby kompetenčních modelů.

Společnost QED GROUP, a.s. navrhla postup odpovídající teoretickým postupům, ale vzhledem k omezenému rozpočtu klientské společnosti došlo k přesunutí některých kroků postupu na klientskou společnost a také k jejich redukci.

Z těchto důvodů je tedy zajímavé provést výzkum ověřující validitu kompetenčního modelu.

## **4.3 Výzkum**

Následující část práce, výzkum, je rozdělena do částí dle dílčích cílů. První část výzkumu se týká sestavení manažerského kompetenčního modelu.

Předkládaný výzkum vychází z dat, která byla součástí reálné zakázky společnosti QED GROUP, a.s. Z tohoto důvodu se autorka práce podílela na konzultační činnosti při vytváření kompetenčního modelu, hodnocení a přípravě AC a následně korelovala hodnocení v AC s výsledky testu Profesních stylů. Nebylo ale možné zasahovat do vytváření kompetenčního modelu, což je typické pro studie, probíhající v přirozených podmínkách. Výhody i nevýhody tohoto postupu jsou zhodnoceny v diskusi.

## **Respondenti**

Výzkumu se zúčastnilo celkem 42 respondentů. Z toho byly 2 ženy a 40 mužů. Věkové rozpětí bylo mezi 26 až 62 roky. Respondenti jsou pracovníci, kteří ve společnosti pracují v časovém rozpětí od 6 měsíců do 18 let. Respondenti byli do AC vybíráni samo výběrem i kritériálním výběrem. Kritériem pro přijetí do AC bylo splnění podmínek, které souvisí s výkonem pracovní pozice.

Kritériem pro přijetí do AC byl motivační dopis, který reflektoval zájem uchazeče o obsazovanou pozici a byl posuzovaný HR manažerkou firmy XY. Počet respondentů vycházel z požadavků zadavatele. Nebylo tedy možné, aby jej výzkumníci nějak ovlivnili.

### **4.3.1 První dílčí cíl: sestavení manažerského kompetenčního modelu**

První část výzkumu, vytvoření kompetenčního modelu, vzniklo na základě nestrukturovaného rozhovoru s ředitelkou lidských zdrojů, která identifikovala klíčové oblasti. Ty posloužily k vytvoření kompetenčního modelu, který byl zpětně ověřený společností a klíčovými manažery, upravený a přetvořený do finální podoby. Následující část poskytne popis tvorby kompetenčního modelu pro pozice obsazované v rámci AC.

První krok vedoucí k tvorbě kompetenčního modelu je pečlivý popis pracovních pozic (viz příloha 1). Pracovní pozice byly již zpracovány a podrobně popsány interně klientskou firmou. Zástupkyně firmy QED GROUP, a.s. je pak společně s HR managerkou firmy XY dále používaly pro tvorbu kompetenčního modelu.

Z popisu pracovních pozic a z charakteru klientské firmy lze usoudit, že na tyto pozice bude zapotřebí vybrat člověka pečlivého, se smyslem pro pořádek a detail, s velkou dávkou zodpovědnosti a organizace. Zodpovědnost nenesení jen za kvalitně odvedenou práci, ale i za zdraví svého týmu a zákazníků. Musí zajistit bezpečné prostředí z hlediska pomůcek, vybavení a správného informování, ale také přísné hygienické podmínky.

Dále se nesmí opomenout ekonomická stránka výroby, kdy vedoucí rozhoduje o výběru materiálu a jeho ceně. Musí uvážit, zda materiál za danou cenu je optimální variantou. V neposlední řadě vede a rozvíjí svůj tým. Spravedlivě rozděluje směny a to i v náročných situacích jako jsou například chřipkové epidemie, kdy musí pečlivě zvážit rozdělení směn, aby nevyčerpal zbylé zdravé členy svého týmu. Celkově nastavuje strategii svého týmu a operativně ji dle potřeby mění. Při zavádění nové strategie nebo její změně dbá vedoucí na správné a přesné předávání informací.

Právě z důvodu takto velké míry zodpovědnosti a kladených nároků byla vedením společnosti XY zvolena metoda výběru zaměstnanců náročnější a to formou hodnotícího pohovoru, AC a částečně jejich dosavadním výkonem. Stejný postup byl zvolen i u popisu ostatních pozic.

### **Behaviorální rozhovory**

Po popsání a rozebrání pracovních pozic je bylo potřeba hlouběji specifikovat. Metodou pro získání údajů byly zvoleny behaviorální rozhovory. Jak popisují výše v teoretické části, tato metoda, díky otázkám orientovaným na reálné chování v reálných situacích, umožňuje získat data, která jsou mnohem pravdivější vzhledem k realitě. Proto je velice vhodná při sestavování kompetenčního modelu. Cílem je identifikovat chování pracovníka vedoucí k co nejvyššímu výkonu, které odliší pracovníky s průměrným a nadprůměrným výkonem. V tomto případě byla rozdělena do čtyř fází: přípravná, začátek rozhovoru, průběh a ukončení rozhovoru.

### **Přípravná fáze rozhovoru**

Nejprve došlo k navázání kontaktu se zaměstnanci v té době pracujícími na stejných pozicích. Osloveni byli vždy 2 zastupitelé pozice. Schůzky byly domluveny prostřednictvím HR oddělení společnosti XY v prostředí firmy. Rozhovor prováděla zaměstnankyně firmy QED GROUP, a.s. a zaměstnankyně HR firmy XY. Rozhovory se nepodařilo naplánovat do jedné schůzky, a proto byly rozděleny do více schůzek.

Dotazovaní zaměstnanci byli muži ve věkovém rozpětí 31 až 59 let a pracujícími ve společnosti na škále od 2 do 12 let.

### **Začátek rozhovoru**

Na úvod byli dotazovaní seznámeni s průběhem hovoru. Byl jim vysvětlen cíl a důvod rozhovoru. Vzhledem k tomu, že ani jeden z nich neměl s podobným dotazováním žádnou zkušenost, byla na nich patrná nervozita. Dotazující se proto snažily vytvořit příjemnou atmosféru nejprve volnou konverzací a malým občerstvením. Dotazovaní byli ujištěni, že informace nebudou použity proti nim a nahrávky vzniklé během hovoru nebudou nikde zveřejněny. Po ověření, že obě strany vzájemně dobře rozumí smyslu, cíli a průběhu rozhovoru se mohlo začít se samotným dotazováním.

### **Průběh rozhovoru**

Každý dotazovaný obdržel popis své pracovní pozice. Tazatelé si ověřili, že dotazovaný zná svou pracovní pozici a souhlasí s její náplní. Dotazovaný se vyjádřil k jejímu obsahu. Ve všech případech dotazovaní souhlasili s náplní práce a potvrdili, že již dříve s ní byli seznámeni. Ve druhé fázi se přešlo již k behaviorálním rozhovorům. Dotazovaný měl popsat tři náročné, ale ne neobvyklé pracovní úkoly či situace, se kterými se dříve musel úspěšně vypořádat. Na těchto příkladech byly patrné dovednosti a schopnosti požadované od dané pozice. Dotazovaní neměli problém úspěšné situace sdílet a zodpovídat případné další dotazy. Poté se měli zamyslet naopak nad třemi pracovními úkoly, které se jim splnit nepodařilo a měli objasnit proč si myslí, že tomu tak bylo. Neúspěšné situace se dotazovaným nepopisovali tak dobře, jako situace úspěšné a byla na nich patrná nervozita. I když s většími obtížemi, nakonec všichni popsali i situace neúspěšné.

### **Ukončení rozhovoru a závěr**

Ke konci rozhovoru měl každý dotazovaný prostor na kladení otázek a případné ujasnění informací. To platilo i pro tazající se stranu. Každý rozhovor trval přibližně 50, až 60 min. Všechny rozhovory byly úspěšné a přinesly kýžené výsledky, tedy prověření znalostí, dovedností a schopností vyžadovaných od této pozice.

## **Analýza výpovědí a tvorba kompetenčního modelu**

V této fázi byly rozhovory přepisovány a začalo se se zpracováním informací. Na této fázi se podílela pracovnice firmy QED GROUP, a.s. a HR managerka firmy XY. Později se přidal i vyšší management. Cílem této fáze již byl seznam kompetencí. Z přeepsaných rozhovorů se začalo identifikovat chování pracovníka, které vede k vysokému výkonu. Z rozhovorů vyplynulo velké množství projevů chování, které bylo rovnou zařazeno do skupin dle kompetencí. Další projevy chování se zjišťovaly ze zdrojů vyššího managementu a HR. Tyto projevy chování se zpracovávaly dle metod doporučených např. Kubešem, Spillerovou a Kurnickým (2004). Jednotlivé projevy chování byly sepsány na lístky a každý lístek si nesl označení svého zdroje (vyšší management nebo HR). Poté se zástupci obou firem podíleli na identifikaci těch projevů, které byly pro pozici klíčové. Následovalo zařazení do kompetenčních témat. Každá informace nesoucí společné téma byla zařazena do stejné skupiny. V konečné fázi analýzy přišlo na řadu ověření získaných projevů. Toto bylo provedeno formou přiřazení míry významnosti a důležitosti pro jednotlivé pozice. Na základě toho byly vybrány relevantní projevy chování a poté byly jednotlivé pojmenované kompetence podrobněji popsány.

Bylo důležité se vyvarovat složitému jazyku a více významovým slovům. Poté se vytvořila stupnice, díky které bude možné hodnotit a stanovovat úroveň rozvinutosti kompetence. V této fázi se projevy chování v jednotlivých skupinách pojmenovaly. Název kompetence musí jednoznačně odpovídat popisovanému chování.

Níže jsou vypsány kompetence požadované od všech pozic. Soubor těchto kompetencí vytváří následující **kompetenční model**:

### **Integrita a důvěra**

- Je vnímán jako čestný
- Dokáže předložit nepříjemnou pravdu vhodným a užitečným způsobem
- Dokáže přiznat své chyby
- Nevyhýbá se osobní zodpovědnosti



### **Motivace ostatních**

- Motivuje ostatní k jejich nejlepším výkonům, umí druhé strhnout
- Podporuje spolupráci, je vnímán jako týmový hráč, vytváří pocit sounáležitosti
- Demonstruje optimizmus, dodává druhým energii
- Dává druhým pocit, že je jejich práce důležitá

### **Vedení lidí**

- Umí jasně komunikovat a zadává jasné instrukce
- Úkoly a rozhodnutí efektivně prosazuje u svých podřízených
- Rozděluje práci plánovitě a organizovaně
- Udržuje oboustranný dialog s ostatními

### **Orientace na změnu**

- K výzvam přistupuje energicky a optimisticky
- Se změnami se rychle a efektivně vyrovnává
- Je schopný přizpůsobit se nepředvídatelným okolnostem
- Je schopný ustát kritiku při prosazování změn

### **Schopnost řešení problémů**

- Přebírá odpovědnost a aktivně řeší problémy
- Vytrvale podporuje sebe a ostatní k dosažení výsledků
- Rychle se dostává k jádru problémů
- Všímá si souvislostí, které ostatní nevidí, a dokáže identifikovat skryté problémy
- Složité problémy dokáže efektivně vyřešit za pomoci logiky a vlastních zkušeností
- Přichází s novými a unikátními nápady

### **Schopnost prioritizace**

- Je schopen dobře si věci plánovat a prioritizovat
- Zaměřuje pozornost na důležité věci
- Projevuje svědomitost a dobrou organizovanost
- Dokáže rychle rozpoznat, co bude dosažení cíle napomáhat a co ho bude brzdit

### **Zvládání konfliktů**

- Při sporech dokáže najít společnou řeč a získá druhé ke spolupráci
- Naslouchá pozorně a aktivně
- S interními i externími skupinami jedná obratně i v náročných situacích
- Dokáže „vyhrát“ i bez poškození vztahů
- I když nesouhlasí, dokáže přesně zopakovat názory druhých

### **Vážení kompetencí**

V této fázi byly již dobře známé popisy pracovních pozic a také jejich kompetenční model. Jsou ale všechny kompetence stejně důležité? Nebo jsou některé podstatnější? Jaká pozice, potřebuje které kompetence více, a které méně? Vzhledem k různorodosti pozic je potřeba přiřadit váhu jednotlivým kompetencím. Přiřazování váhy probíhalo formou dotazníku, kde současní pracovníci na obsazovaných pozicích přiřazovali ke každé kompetenci číslo od jedné do pěti (1 – nejméně, 5 – nejvíce). Tím dali najevo svůj úsudek nad důležitostí kompetence. Dalším krokem je tedy určení váhy jednotlivých kompetencí. Pro určení váhy kompetencí byl zhotovený dotazník skládající se z popsaných kompetencí. Dotazník byl vyplněn již dotazovanými současnými pracovníky na všech pozicích. Každý respondent přiřadil ke kompetenci číslo od jedné do pěti, kde jedna je nejméně. Tím dal najevo svůj úsudek nad důležitostí kompetence. Celý tento proces proběhl interně v klientské firmě.

Tabulka 2 Verbalizace škály

Stupeň hodnocení	Slovní vyjádření stupně hodnocení
1	Kompetence je téměř nepotřebná.
2	Kompetence je málo důležitá.
3	Kompetence je středně důležitá.
4	Kompetence je velmi důležitá.
5	Kompetence je klíčová.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení vplynuly váhy pro jednotlivé kompetence. Ty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 3 Váha hodnocených kompetencí v procentech vůči pozici

Pozice	Integrita a	Motivace ostatních	Vedení lidí	Orientace na změnu	Schopnost řešení	Schopnost prioritizace	Zvládání konfliktů
Line Leader	15	15	15	20	15	10	10
Team Coordinator	15	15	10	10	20	20	10
Training Coordinator	15	20	10	15	10	15	15
CI Leader	15	15	10	20	15	15	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tímto byla ukončena tvorba kompetenčního modelu a přiřazení vah kompetencím pro potřeby AC.

#### 4.3.2 Druhý dílčí cíl - Použití manažerského kompetenčního modelu jako nástroje hodnocení kompetencí manažerů v AC

Vzhledem k počtu kandidátů, bylo navrženo rozdělit AC na 4 dny. Harmonogram AC byl sestaven tak, aby se kandidáti mohli zúčastnit různých individuálních a skupinových modelových situací, ale aby se také mohli individuálně zúčastnit Career Discussion. Vše proběhlo v prostorách společnosti QED GROUP a.s. Celé AC bylo navrženo na 7 hodin a skládalo se z testovací a interaktivní části. Testovací část probíhala před samotným AC a skládala se z testu Profesních stylů. Interaktivní část se skládala z individuálních a skupinových modelových situací. Tyto modelové situace byly odvozeny z typických situací, se kterými se pracovníci společnosti setkávají ve své každodenní praxi. Konkrétní modelové situace byly vybrány a navrženy po konzultaci s klientskou firmou. V příloze jsou uvedeny příklady modelových situací použitých při AC. Níže v tabulce 4 je uvedený příklad průběhu dne jednoho účastníka AC.

Tabulka 4 Harmonogram AC

Čas	Aktivita	Místnost
8:30 – 8:45	Přivítání	AC/DC
8:55 – 9:00	Příprava	Zasedací místnost
9:00 – 9:05	Individuální modelová situace 1	AC/DC
10:10 – 10:30	Příprava	Zasedací místnost
10:30 – 10:45	Individuální modelová situace 2	AC/DC
11:05 – 12:05	Career Discussion	Koučovací místnost
12:05 – 13:05	Oběd	
13:05 – 13:15	Příprava	Zasedací místnost
13:15 – 13:25	Individuální modelová situace 3	AC/DC
14:15 – 14:55	Psaný úkol	Zasedací místnost
15:25 – 15:50	Skupinová modelová situace 1	AC/DC
15:50 – 16:15	Skupinová modelová situace 2	AC/DC
16:15 – 16:30	Ukončení	AC/DC

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Po celou dobu plnění úkolů na AC byli kandidáti pečlivě pozorováni a hodnotitelé zaznamenávali úroveň relevantních kompetencí. Níže je k dispozici tabulka, která sloužila jako záznamový arch včetně popisu kompetencí na jednotlivých pólech.

Tabulka 5 Hodnocení pozorovaných kompetencí

<b>Integrita a důvěra</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Účastník nepůsobí čestným dojemem. Za svá rozhodnutí nebere vlastní zodpovědnost a neumí přiznat svou chybu.					Účastník nemá problém přiznat své chyby a nevyhýbá se osobní zodpovědnosti. Nepříjemnou pravdu předkládá vhodným a užitečným způsobem.
<b>Motivace ostatních</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Účastník působí negativně, projevuje nízkou úroveň energie. Téměř vůbec nespolečuje s ostatními. Nápadů druhých spíše kritizuje nebo je nebere na vědomí.					Účastník jedná energicky a umí strhnout ostatní. Demonstruje optimizmus a umí motivovat ostatní. Aktivně s ostatními spolupracuje. Navazuje na nápady druhých a dále je podporuje.
<b>Orientace na změnu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nové výzvy vnímá účastník pesimisticky. Je pro něj těžké vyrovnat se se změnami a přizpůsobit se nepředvídatelným okolnostem. Při prosazování změn podléhá kritice ostatních.					Účastník přistupuje k výzvám energicky a optimisticky. Se změnami se rychle a efektivně vyrovnává a rychle se přizpůsobuje nepředvídatelným okolnostem. Při prosazování změn dokáže ustát kritiku.
<b>Vedení lidí</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Účastník dominuje v dialogích s ostatními. Nesrozumitelně komunikuje a (případně) zadává nejasné instrukce. Úkoly zadává nepromyšleně a neuspořádaně.					Účastník udržuje oboustranný dialog s ostatními. Jasně komunikuje a (případně) zadává instrukce. Při rozdělování úkolů jedná plánovitě a organizovaně.

<b>Schopnost řešení problémů</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Účastník přenechává iniciativu v řešení problémů ostatním. Dlouho mu trvá dostat se k jádru problému a problém vyřešit. Nové nápady ho nenapadají. Na ostatní má spíše demotivující vliv v dosahování výsledků.					Účastník přebírá zodpovědnost a aktivně řeší problémy. Rychle se dostává k jádru problému, který dokáže efektivně vyřešit pomocí logiky a vlastních zkušeností. Přichází s novými a unikátními nápady.

<b>Schopnost prioritizace</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Účastník má problém správně si naplánovat a prioritizovat řešení úkolů. Působí nepečlivě a neorganizovaně. Je pro něj těžké rozpoznat, co bude dosažení cíle pomáhat a co brzdit. Nezaměřuje se na důležité věci.					Řešení úkolů si účastník dobře plánuje a prioritizuje. Projevuje svědomitost a dobrou organizaci. Rychle rozpozná, co bude dosažení cíle pomáhat a co brzdit. Svou pozornost zaměřuje na důležité věci.

<b>Zvládání konfliktů</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Účastník ostatním nenaslouchá. Při sporech si stojí na svém a je pro něj těžké získat druhé ke spolupráci. V náročných situacích „vyhrává“ na úkor vztahu a s ostatními neumí jednat obratně. Když nesouhlasí, názory druhých nebere na vědomí.					Účastník druhým naslouchá pozorně a aktivně. Při sporech dokáže najít společnou řeč a získá druhé ke spolupráci. I v náročných situacích dokáže „vyhrát“ i bez poškození vztahů a s ostatními jedná obratně. I když nesouhlasí, dokáže přesně zopakovat názory druhých.

Zdroj: Vlastní zpracování

V průběhu AC pozorovatelé hodnotili míru projevu kompetencí kandidátů na škále od jedné do pěti (1 – nejméně, 5 – nejvíce). Pro lepší orientaci v projevech maximálně a minimálně projevované kompetence byly vytvořeny popisy jednotlivých pólů.

Každá modelová situace odhalovala projevy jiných kompetencí. V tabulce níže je vyznačeno, v jakých modelových situacích byly jednotlivé kompetence sledovány.

Tabulka 6 Zastoupení kompetencí v modelových situacích

		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace	Zvládání konfliktů
Skupinové modelové situace	Začarované lesy			X	X	X	X	X
	Colourblind			X		X		X
Individuální modelové situace	Motivační rozhovor		X	X		X		X
	Sdělení nepříjemné zprávy	X	X		X			X
Psané úkoly	In Basket					X	X	
	Case Study		X	X		X	X	X
Online testy	LJI			X				
	Wave	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování



#### 4.3.3 Třetí dílčí cíl - Ověření úrovně kompetencí manažerů testem Profesních stylů

V rámci projektu pro doplnění profilu u kandidátů byly kompetence testovány diagnostickým testem Profesních stylů. Dotazník použitý pro výzkum této diplomové práce se nazývá Saville Consulting Wave®. Test spojuje profil jednotlivce s pracovním prostředím a firemní kulturou.

Díky využívání nejnovějších technologií, např. metody adaptivního testování, nabízí vysoce validní prognózu motivace, talentu a kompletního potenciálu jednotlivce a preferované firemní kultury.

Test byl vyvinut profesorem Peterem Savillem, který založil společnost Saville Consulting. Společnost Saville Consulting za svou dobu působnosti vytvořila již několik desítek testů. Peter Saville je předním světovým odborníkem na psychodiagnostiku a spolu se svým týmem složeným z psychologů, matematiků a programátorů vytvořil sadu špičkových testů. Tyto testy se používají ve více než 80 zemích světa (Saville, 2009).

Výstupem jsou tři zprávy: zpráva pro nadřízeného, osobní zpráva a odborná zpráva.

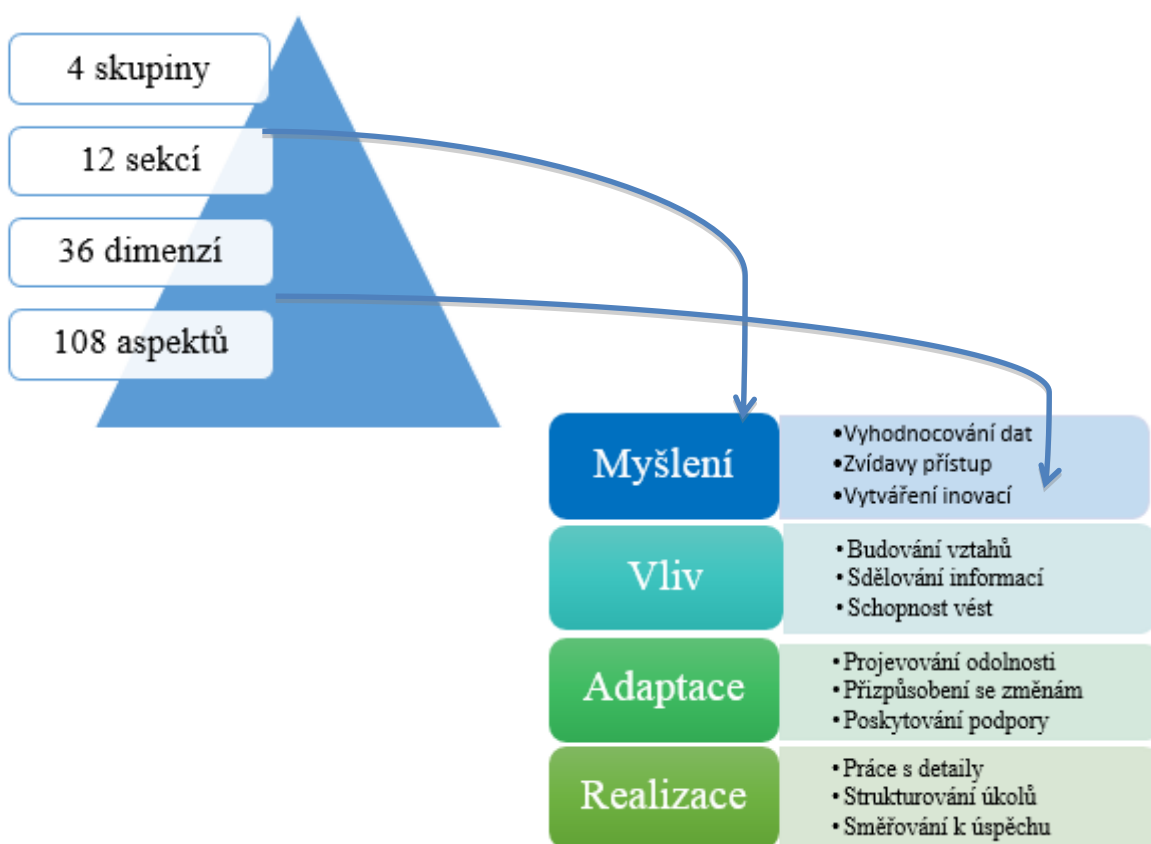
Měřené kompetence se dělí na 4 hlavní clustery: Myšlení, Vliv, Adaptace a Realizace a 108 jednotlivých aspektů chování. Test rozpozná tendenci ke zkreslování výsledků, ať se jedná o podceňování nebo přeceňování.

Vzhledem k tomu, že test neměří vlastnosti, tak jak tomu bývá u většiny testů, ale kompetence, je nejvhodnější pro srovnávání s kompetenčním modelem. Je založený pouze na sebehodnocení, ale dokáže rozpoznat, pokud proband neodpovídá konzistentně nebo se snaží odpovědi modifikovat sociálně žádoucím směrem (například v souladu s kompetencí požadovanou pro danou pozici (Saville, 2009).

Rozsáhlá analýza zajistila normy pro test WAVE®, které byly vytvořeny na 9000 manažerech a specialistech, 10 000 profesionálech a 4000 top manažerech a členech vrcholového vedení národních a nadnárodních společností, díky tomu je možné respondenty srovnávat s širokou škálou odpovídající populace. O kvalitě testu vypovídá také psychometrické vlastnosti testu. Test – retestová reliabilita při opakovaných měřeních byla vypočítána na 0,86 a vnitřní konzistenci prokazuje koeficient 0,87. Právě tyto důvody poukazující na kvalitu testu vedly k tomu, že byl dotazník doporučen klientovi jako vhodný nástroj pro doplnění k výběru kandidátů (Saville, 2009).

Výsledek testu ukáže úroveň respondenta ve 12 sekcích, které vznikly z 36 dimenzí, čímž jsou myšleny profesní kompetence. Tyto jsou pro větší přehlednost rozděleny do čtyř skupin. Následující model se snaží srozumitelně znázornit vztah aspektů, dimenzí, sekcí a skupin.

Obrázek 5 Dělení kompetencí dle testu WAVE®



Vyhodnocování dat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhodnocuje informace</li> <li>• Dokumentuje fakta</li> <li>• Interpretuje údaje</li> </ul>
Zvídavý přístup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvíjí odbornost</li> <li>• Používá praktický přístup</li> <li>• Poskytuje vhled</li> </ul>
Vytváření inovací	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vymýšlí nápady</li> <li>• Hledá možnosti</li> <li>• Formuluje strategie</li> </ul>
Budování vztahů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicijuje komunikaci</li> <li>• Navazuje vztahy</li> <li>• Prezentuje sám sebe</li> </ul>
Sdělování informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přesvědčuje lidi</li> <li>• Předává informace</li> <li>• Rozporuje názory</li> </ul>
Schopnost vést	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Činí rozhodnutí</li> <li>• Vede lidi</li> <li>• Motivuje druhé</li> </ul>
Projevování odolnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Věří si</li> <li>• Působí vyrovnaně</li> <li>• Řeší konflikty</li> </ul>
Přizpůsobení se změnám	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přemýšlí pozitivně</li> <li>• Vítá změny</li> <li>• Přijímá zpětnou vazbu</li> </ul>
Poskytování podpory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozumí lidem</li> <li>• Je týmový hráč</li> <li>• Akceptuje rozdíly</li> </ul>
Práce s detaily	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodržuje termíny</li> <li>• Kontroluje kvalitu</li> <li>• Dodržuje postupy</li> </ul>
Strukturování úkolů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizuje úkoly</li> <li>• Drží se zásad</li> <li>• Generuje výstupy</li> </ul>
Směřování k úspěchu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicijuje akci</li> <li>• Vyhledává příležitosti</li> <li>• Jde za svými cíli</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Test zobrazuje výsledek jako stenový skór v jednotlivých sekcích, tzn. u každé sekce ze skupin myšlení, vlivu, adaptace a realizace určí míru, s jakou se u respondenta vyskytuje, přičemž nejnižší hodnota je 1 a nejvyšší 10. Pro výzkum byly využity jak steny ve 12 sekcích, tak ve 36 dimenzích. Důvodem je, že tyto dimenze jsou při vytváření sekcí mezi sebou kombinované a tak s nimi není možné samostatně pracovat. Korelace byla proto provedena na úrovni dimenzí. Kromě stenových skórů u jednotlivých sekcí a dimenzí test uvádí také míru konzistence odpovědí uchazeče a tendenci sebepodceňování resp. sebpřeceňování. Pro účely korelace ale tyto skóry zahrnuté nebyly.

Stenové skóry sekcí a dimenzí jsou k dispozici u každého respondenta, což je základ pro korelaci výsledků s hodnocením uděleným pozorovateli v AC.

Test si každý respondent mohl vyplnit doma nebo v práci, dle jeho vlastních preferencí. Na konci AC dostal každý respondent výslednou osobní zprávu a jeho nadřízený obdržel zprávu pro nadřízeného.

#### 4.3.4 Hlavní cíl – Ověření validity manažerského kompetenčního modelu pomocí testu Profesních stylů

Srovnáním hodnocení kompetenčního modelu s výsledky v testu Profesních stylů dojde k naplnění hlavního cíle výzkumu. K tomu jsou použita data z předchozích dílčích cílů. Data z testu Profesních stylů a výsledky hodnocení kompetenčního modelu byly sepsány do excelovské tabulky (Příloha 4), kde ke každému účastníkovi výběrového procesu byla přiřazena data z obou zdrojů. Statistickým postupem využitým pro zpracování dat byla korelace. Ta umožňuje zjistit, zda spolu souvisí míra pozorovatelné kompetence s výsledkem dosaženém ve standardizovaném psychodiagnostickém nástroji. Výsledky byly zpracovány statistickým programem SPSS, který umožňuje korelovat výsledky úrovně jednotlivých hodnocení na škále a zároveň stenové hodnoty v testu Profesních stylů. K tomuto testu byl použitý Pearsonův koeeficient korelace. Měří statistickou závislost u lineárních dat. Korelační koeeficient se počítá pomocí směrodatných odchylek obou proměnných a jejich kovariance.

Tuto část tvoří srovnání hodnocení kompetenčního modelu s výsledky testu Profesních stylů. Součástí této části je i popis respondentů a formy zpracování dat.

Kompetence, které byly pozorovány v rámci AC a byly korelovány s 12 sekcemi, ale i s 36 dimenzemi testu Profesních stylů. Důvodem bylo, že těchto 36 dimenzí je do jednotlivých sekcí kombinováno pomocí vzorců testu Profesních stylů a tím pádem je potřeba je posuzovat v jednotlivých sekcích i samostatně.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Výsledky

Uvedená tabulka níže zobrazuje přehled korelačních koeficientů ( $R$ ) a  $p$  – hodnot ( $p$  – hod.), které spolu signifikantně souvisely. Souvislosti pozorovaných kompetencí z kompetenčního modelu a jím odpovídajících kompetencí naměřených testem Profesních stylů. Pro tento výzkum byla zvolena hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . V tabulce jsou světlým odstínem modré vyznačeny statisticky významné korelace, kde  $p$  – hodnota klesla pod nebo je rovna 0,01. Tmavším odstínem modré potom korelace, kde se  $p$  – hodnota pohybuje v rozmezí 0,01 – 0,05. Koeficienty korelace se pohybují v rozmezí  $-1$  až  $1$ , přičemž záporné korelace značí, že dvě kompetence spolu negativně korelují (se zvyšující se mírou jedné kompetence, klesá míra druhé kompetence a obráceně). Pozitivní korelace poukazuje na souvislost míry jedné kompetence s mírou druhé kompetence. Celkově se analýzou prokázalo velmi málo statisticky signifikantních vztahů, navíc se jedná o kompetence, které ze své povahy spolu nesouvisí. Na základě výsledků analýzy se pomocí testu Profesních stylů nepovedlo prokázat validitu kompetenčního modelu. Výjimku tvoří kompetence motivace ostatních a kompetence orientace na změnu, které statisticky významně souvisí se sdělováním informací ( $p \leq 0,05$ ). Další statisticky významná souvislost mezi zvládáním konfliktů a rozvíjením odbornosti ( $p \leq 0,05$ ), Motivace ostatních ( $p \leq 0,05$ ), Vedení lidí ( $p \leq 0,05$ ) a Zvládání konfliktů ( $p \leq 0,01$ ) negativně koreluje s kompetencí Používá praktický přístup. Kompetence Vedení lidí ( $p \leq 0,01$ ) a Orientace na změnu ( $p \leq 0,05$ ) statisticky významně souvisí s kompetencí Přesvědčuje lidi. Integrita a důvěra ( $p \leq 0,05$ ), Motivace ostatních ( $p \leq 0,05$ ), Vedení lidí ( $p \leq 0,01$ ) a Schopnost řešit problémy ( $p \leq 0,05$ ) statisticky významně souvisí s kompetencí Rozporuje názory. Orientace na změnu ( $p \leq 0,05$ ) souvisí s kompetencí Věří si. Kompetence Motivace ostatních ( $p \leq 0,05$ ), Vedení lidí ( $p \leq 0,05$ ) a Zvládání konfliktů ( $p \leq 0,05$ ) statisticky významně negativně koreluje s kompetencí Inicjuje akci. Z výsledků vyplývá, že žádná z kompetencí z kompetenčního modelu vytvořeného pro AC statisticky významně nesouvisí s kompetencemi z testu Profesních stylů.

Tabulka 7 Přehled korelačních koeficientů (R) a p – hodnot

		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Zvládání konfliktů	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace
Sdělování informací	R	0,29	0,40	0,30	0,35	0,11	0,13	0,15
	p-hod.	0,07	0,01	0,06	0,03	0,51	0,43	0,34
Rozvíjí odbornost	R	-0,27	-0,25	-0,24	-0,38	0,01	-0,08	0,03
	p-hod.	0,09	0,12	0,13	0,02	0,94	0,63	0,85
Používá praktický přístup	R	-0,28	-0,31	-0,33	-0,42	-0,16	-0,19	-0,18
	p-hod.	0,08	0,05	0,03	0,01	0,31	0,22	0,25
Přesvědčuje lidi	R	0,24	0,29	0,42	0,23	0,33	0,26	0,25
	p-hod.	0,14	0,06	0,01	0,15	0,04	0,10	0,11
Rozporuje názory	R	0,35	0,34	0,41	0,29	0,13	0,31	0,15
	p-hod.	0,03	0,03	0,01	0,07	0,43	0,05	0,35
Věří si	R	0,10	0,11	0,06	-0,01	-0,37	-0,12	-0,02
	p-hod.	0,54	0,48	0,72	0,95	0,02	0,44	0,90
Iniciuje akci	R	-0,20	-0,35	-0,32	-0,37	-0,26	-0,18	-0,27

		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Zvládání konfliktů	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace
	p-hod.	0,20	0,03	0,04	0,02	0,11	0,26	0,08

Zdroj: Vlastní zpracování



## 5.2 Zhodnocení výsledků

Na základě výsledků korelace nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi úrovní pozorovaných kompetencí z kompetenčního modelu vytvořeného pro AC klientské společnosti a úrovní testovaných kompetencí z testu profesních stylů. I přes to, že by se dalo předpokládat, že určité kompetence by spolu měly souviset, se autorce toto nepovedlo prokázat. Výsledek je možné interpretovat několika nežádoucími proměnnými, které jsou v následující části rozepsané.

Vzhledem ke kvalitním psychometrickým charakteristikám testu profesních stylů se nepředpokládá, že by test nedokázal měřit kompetence, které v jednotlivých dimenzích uvádí. Z tohoto důvodu může být výsledek korelace ovlivněn nevhodně vytvořeným kompetenčním modelem pro obsazované pozice.

Důvodem mohlo být chybné uvážení vhodnosti jednotlivých kompetencí pro obsazované pozice. Dále mohl být model vytvořený pro jinou příležitost, než pro výběr zaměstnanců. Klientská firma také mohla lpět na zařazení klíčových firemních kompetencí do kompetenčního modelu a nikoli zařazení klíčových kompetencí a kompetencí dané pozice. Chyba mohla také nastat při analýze rozhovorů, při které vznikly projevy úspěšného chování. Nevhodné také může být zvolení škály o 5 stupních. Další chybu je možno objevit v přípravě AC. Aktivity připravené v rámci AC nemusely odhalit dostatečné projevy pozorovaných kompetencí. Dále je nutno brát v úvahu Hawthornský efekt, kdy se pozorovaní chovají jinak v situacích, kdy jsou pozorováni. Těž je možné uvažovat o odhalení charakteristik požadavků – účastníci AC mohli odhalit co je za konkrétní aktivitou a chovali se tak, aby co nejvíce odpovídali vysokému hodnocení dané kompetence.

Pozorovatelé mohli být také nedostatečně sladění a mohlo dojít k pozorování odlišných projevů chování. Pozorovatelé také nemuseli být dostatečně připraveni na svou úlohu při pozorování. Chybět jim mohly zkušenosti nebo informace. Dále mohlo dojít k poklesu pozornosti u pozorovatelů, kteří se AC účastnili více než jeden den a jejich únava mohla ovlivnit výsledky.

Dále mohlo dojít k efektu kontrastu, kdy jeden z hodnocených účastníků AC vykazoval nadprůměrné nebo podprůměrné působení, díky kterému zaměstnal pozornost hodnotitelů a tak byl pohled na ostatní hodnocené zkreslený. Zároveň subjektivita hodnocení mohla být zvýšená tím, že se účastnili pouze některých dnů hodnocení a neměli tak srovnání se skupinou pozorovatelů, kteří byli přítomní po celou dobu.

Další chyba mohla nastat při závěrečné shodě posuzovatelů, kdy se 5 posuzovatelů domlouvalo na společném hodnocení. Dalo by se předpokládat, že menší chybovost by mohla nastat, kdyby bylo zohledněno individuální kvantitativní hodnocení každého z nich. To znamená místo společné dohody o uděleném hodnocení by se vypočítala míra shody posuzovatelů. Další faktor, který mohl způsobit, že výsledky pozorování a testu spolu nesouvisí, je fakt, že pozorovatelé byly nezainteresované osoby, ale v testu se pozorování hodnotili sami. Vzhledem k tomu, že se jednalo o výběrové řízení, mohli mít tendenci nadhodnocovat se v kompetencích, které souvisejí s vedením lidí, motivací či strategií. Tuto tendenci má test schopnost odhalit, ale pro účely tohoto výzkumu nebyla zohledněná.

### **5.3 Doporučení**

Vzhledem k výsledkům validace a výše uvedeným limitům výzkumu je možno formulovat několik doporučení k vylepšení tvorby kompetenčních modelů a jejich využití v rámci AC.

Při tvorbě kompetenčního modelu (dílčí cíl 1) by bylo potřeba zkvalitnit formu získávání dat pro tvorbu kompetenčního modelu. Např. zaměřit se více na kvalitativní stránku rozhovoru, dbát na příjemné prostředí pro respondenty a otázky volit tak, aby odrážely reálnou situaci a potřeby pozice a neodpovídaly smyšlenému stavu. Dobře komunikovat respondentům účel behaviorálního rozhovoru tak, aby vyprávění o neúspěšných situacích nevnímali jako ohrožující prvek, ale jako způsob jak identifikovat chování vedoucí k vysokému výkonu. Dalším vylepšujícím krokem by bylo srovnat výpovědi manažerů na zadané behaviorální otázky s nadřízenými a podřízenými, aby došlo k získání komplexnějšího obrazu o klíčových kompetencích.

Opět by bylo vhodné tento pohled rozšířit o vnímání důležitosti kompetencí u vyššího managementu a HR oddělení.

V oblasti AC (součást dílčího cíle 2) je doporučováno vylepšit podmínky pro pozorování, tím, že hodnotitelé by nebyli přítomni přímo v místnosti, ale pozorovali by chování účastníků přes jednosměrné zrcadlo nebo kameru. Tím by svojí přítomností nevytvářely v účastnících tendenci ukázat se v co nejlepším světle. Dále by se dalo doporučit zvýšit přesnost uděleného hodnocení tím, že by byli k dispozici pozorovatelé, kteří by si všímali pouze konkrétních účastníků a dále pozorovatelé, kteří by sledovali účastníky v kontrastu mezi sebou.

Tím by se zpřesnilo hodnocení jejich kompetencí. Je doporučováno používat více rozlišující škálu (sudou škálu), která dokáže lépe zaznamenávat rozdíly. Jinak mohou mít pozorovatelé tendenci udělovat centrální hodnotu. Je doporučováno určit finální shodu pozorovatelů matematickým výpočtem jednotlivých hodnocení. Nikoli společnou dohodou pozorovatelů, tak, jako tomu bylo v tomto projektu. Jak doporučuje Montag (2002) je vhodné také psaní průběžných poznámek a popisů konkrétního chování, tak aby nedocházelo ke zpětnému vybavování si situací a následnému zkreslení hodnocení.

Alternativním nástrojem psychodiagnostického testu Profesních stylů by v oblasti hodnocení kompetencí mohla být 360° zpětná vazba. Ta má v oblasti hodnocení kompetencí několik výhod. Především je na rozdíl od testu Profesních stylů založená na hodnocení kolegů na vícero úrovních. Mohla by být problematická při externím náboru zaměstnanců, ale v případě interního náboru by mohla být snadnější k realizaci. Také poskytne zároveň komplexnější obraz o kompetencích. Psychodiagnostika v českém prostředí neposkytuje mnoho alternativních testových nástrojů k testu Profesních stylů. Nicméně vhodným by se jevil také test stylů vedení, který poskytuje informace o osobnostní inklinaci k určitému stylu vedení a také výkonnostní ukazatel, zda zvolený styl vedení je adekvátně zvolen.

Z výsledků a doporučení lze vyvodit několik nejdůležitějších argumentů týkajících se vylepšení vytváření kompetenčních modelů, a to především - ustát si postupy vzhledem ke klientovi. Následující body jsou hlavním přínosem výzkumu pro společnost QED GROUP, a.s. i jiné společnosti vytvářející kompetenční modely.

1. Výsledky jsou důležité pro QED GROUP a.s., ale také pro všechny společnosti, které kompetenční modely vytvářejí, neboť poukazují na důležitost dodržování doporučených a ověřených postupů, které zaručují jeho použitelnost vzhledem ke konkrétní pozici.
2. Výsledky jsou důležité pro všechny společnosti, které kompetenční modely vytvářejí, aby klienty dokázali přesvědčit o dodržování ověřených postupů i za cenu vyšších nákladů. Společnosti mohou tento výzkum použít jako dobrý argument pro dodržování těchto postupů.
3. V AC je vhodné nezanedbat matematický výpočet shody posuzovatelů i přesto, že je praktičtější a snadnější domluvit se na společném hodnocení. Přichází se tak o cenná data, která by poukázala na rozdíly v hodnocení.
4. Není vhodné využívat pouze sebehodnotící nástroj k měření kompetencí, především pokud je test využíván v náborovém procesu, můžou mít uchazeči tendenci stylizovat se a vylepšovat své kompetence vzhledem k požadavkům obsazované pozice.

Dalším vhodným a logickým krokem by bylo ověření úspěšnosti vybraných kandidátů na obsazených pracovních pozicích v rámci AC.

## Závěr

Diplomová práce popisuje ve své teoretické části manažerské kompetence, sestavení kompetenčního modelu a možný rozvoj kompetencí.

Druhá část práce se věnuje splnění hlavního cíle práce prostřednictvím dílčích cílů. Hlavním cílem bylo ověření validity sestaveného manažerského kompetenčního modelu, při jehož tvoření nebyly přesně dodrženy doporučené postupy, z důvodu omezeného rozpočtu klientské společnosti. Otázkou bylo, zda nedodržení těchto postupů vede ke snížené validitě manažerského kompetenčního modelu.

Nejprve byl sestaven manažerský kompetenční model, který byl následně užit jako nástroj hodnocení manažerů v AC. V rámci AC byli manažeři hodnoceni také vysoce validním a reliabilním psychodiagnostickým testem Profesních stylů. Výsledky AC a testu Profesních stylů byly následně korelovány.

Výsledky korelační studie prokázaly, že kompetenční model nebyl validní ve vztahu ke kompetencím z testu Profesních stylů. Což znamená, že kompetence neměřily to, co měly měřit. Z toho dále vyplývá, že daný kompetenční model nebyl vhodně sestaven pro obsazované pozice.

Výzkum, poukazuje na užitečnost aplikace vědecky ověřených postupů a jejich aplikace v komerční sféře. Velká výhoda výzkumu je, že se nejedná o laboratorní experiment, ale o výzkum odrážející reálnou praxi. O to víc může být tento výzkum pro reálnou praxi užitečný. Vzhledem k charakteru sběru dat nebylo možné svědomitěji volit velikost vzorku. Velikost vzorku byla dána projektem, čímž mohly být výsledky také ovlivněny. Pokud by byly splněny veškeré podmínky výzkumu, tak by však jeho aplikovatelnost mohla být problematická.

Pro úspěšnost výběru vhodných pracovníků na manažerské pozice pomocí kompetenčních modelů může být zapotřebí vynaložit více nákladů, ale zdá se, že v konečném důsledku se tento přístup společností vyplatí. Na manažerské pozice budou díky tomu vybíráni kompetentní manažeři, kteří vzhledem k dobře sestavenému kompetenčnímu modelu budou ve svých kompetencích dále rozvíjeni.

## Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BAYARYSTANOVA, Elmira, Asyl ARENOVA a Raushan NURMUHAMETOVA. Education System Management and Professional Competence of Managers. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2014, 140, 427-431. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.04.448. ISSN 18770428. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042814033746>

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Vyd. 2. Přeložil Dana LISÁ. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

BODDY, David, 2008. Management: An Introduction. 4th ed. [s.l.]: Person Education Limited. 728 s. ISBN 978-0-273-71106-3

BOYATZIS, Richard E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: J. Wiley, 1982. ISBN 04-710-9031-X.

BUCUR, Ion. Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013, 78, 365-369. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.04.312. ISSN 18770428. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042813008811>

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč : [rady pro všechny manažery]*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2047-0.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

GAEL, Sidney. *The Job analysis handbook for business, industry, and government*. New York: Wiley, c1988. Psyché (Grada). ISBN 04-716-3172-8.

GUPTA, B.L. *Competency framework for human resources management*. New Delhi: Concept Pub. Co, 2011. ISBN 978-818-0697-388.

HAMEL, Gary a C. K. PRAHALAD. *The Core Competence of the Corporation* [online]. Harvard Business Review On Point, 1990 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/CoreCompetence.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/CoreCompetence.pdf)

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

HUČÍNOVÁ, Lucie. Klíčové kompetence – nová výzva z EU II. In: *Metodický portál, inspirace a zkušenosti učitelů* [online]. Národní ústav pro vzdělávání, 2004 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/13/KLICOVE-KOMPETENCE---NOVA-VYZVA-Z-EU-II.html/>

JOHN W. GARDNER. On leadership: with a preface to the paperback edition. New York: Free Press, 1993. ISBN 9780029113127.

KILBURG, R.R., DIEDRICH, R.C. 2007. The wisdom of coaching : essential papers in consulting psychology for a world of change. 1st print. Washington, American Psychological Association, 2007, xi, 436 s., ISBN 978-1-59147-787-7

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Kolektiv. Oxford English Dictionary. Oxford: Oxford University Press, 2006. ISBN 0198614241.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. (dot. 2.). Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.



KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management praxe. ISBN 80-86851-29-X.

LIONETTI, Timothy M., Edward P. SNYDER a Ray W. CHRISTNER. A practical guide to building professional competencies in school psychology: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení. New York: Springer, c2011. Pedagogika (Grada). ISBN 978-144-1962-577.

LOJDA, J. Manažerské dovednosti, Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LUCIA, Anntoinette D. a Richard LEPSINGER. The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999. ISBN 07-879-4602-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.

SANGHI, Seema. The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. [2nd printing]. New Delhi: Response Books, 2004. ISBN 07-619-9842-X.

SAVILLE, Peter., R. MACLVER a R. KURZ. Handbook to Saville Consulting Wave® Professional Styles. Jersey. Saville Consulting Group, 2009. ISBN: 978-0-9562875-1-9.

SLOVÁČKOVÁ, Zuzana., P. HORÁKOVÁ, D. RENDOŠ. Průvodce personální psychologií. Brno: Masarykova univerzita. ISBN: 978-80-210-6885-8.

ŠIMÁKOVÁ, Markéta. Nové trendy a možnosti při přijímacím pohovoru. In: *Mzdová praxe* [online]. 2013 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41089v51817-nove-trendy-a-moznosti-pri-prijimacim-pohovoru/?search\\_query=\\$index=511](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41089v51817-nove-trendy-a-moznosti-pri-prijimacim-pohovoru/?search_query=$index=511)

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

Teodorescu, T. (2006), Competence versus competency: What is the difference?. *Perf. Improv.*, 45: 27–30. doi:10.1002/pfi.4930451027

THARENOU, P. 2001. The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001, Vol. 74(5), s. 599-621 ISSN 0963-1798

Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype [online]. In: WINTERTON, Jonathan, Françoise DELAMARE - LE DEIST a Emma STRINGFELLOW. Centre for European Research on Employment and Human Resources Groupe ESC Toulouse, 2005 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <https://infoeuropa.euroid.pt/files/database/000037001-000038000/000037620.pdf>

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada., 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

WHIDDETT S., Sarah Hollyforde. *A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance*. 2nd ed., reprinted. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. ISBN 18-439-8012-6.

## Seznam elektronických zdrojů

Assessment centrum: pohovor trochu jinak. *Jobfairs.eu* [online]. Brno: PUXdesign, 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.eu/magazin/assessment-centrum-pohovor-trochu-jinak>)

Assessment centrum: *Assessment Systems* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://cz.asystems.as/sluzby/assessment-centrum>)

Korelační a regresní analýza. *Wikisofia* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2013 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Korela%C4%8Dn%C3%AD\\_a\\_regresn%C3%AD\\_anal%C3%BDza](https://wikisofia.cz/wiki/Korela%C4%8Dn%C3%AD_a_regresn%C3%AD_anal%C3%BDza)

Průvodce personální psychologii: Assessment centrum. *Informační systém Masarykovy univerzity* [online]. Brno, 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html)).

O nás. *QED GROUP* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.qedgroup.cz/cz/o-nas>

## **6 Přílohy**

### **Seznam příloh**

Příloha A – Popis pracovních pozic.....	I
Příloha B – Behaviorální rozhovor .....	X
Příloha C – Test Profesních stylů.....	XI
Příloha D – Přehled korelačních koeficientů (R) a p - hodnot.....	XVII
Příloha E – Modelové situace .....	XXIV

## 6.1 Příloha A – Popis pracovních pozic

JOB DESCRIPTION	
<b>Job title:</b>	<b>Value Stream CI Leader</b>
<b>Department:</b>	Operations
<b>Line Manager:</b>	Value Stream Manager
<b>Job Purpose/Overview</b>	
<p>The CI Leader is responsible for conducting and coaching Lean/FMOS/TPM for Value Stream, root cause problem solving for the biggest losses and GAPs in the designated value stream, creating and implementing the needed CI plans to remove these losses in the future.</p> <p>The jobholder reports to the Value Stream Manager and works closely with Production IE and Value Stream Shift managers to develop the CI plans.</p>	
<b>Key Responsibilities</b>	
<p><u>Collaborative relationships:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiate and lead multifunctional/shifts teams in tackling (complex) issues that affect the VS performance, assuring all required functions are presented during the preparation and implementation.</li> <li>- Responsible for implementation of change management practices and procedures</li> <li>- Close collaboration with Value Stream Teams to assure all associates are involved and engaged with the proposed changes.</li> <li>- Close collaboration with Safety and Quality departments to ensure all changes area aligned with company standards, leading the needed risk assessments during the changes process.</li> <li>- Full involvement in all site activities affecting directly the Value Stream ways of working.</li> <li>- Provide coaching and training on Lean/FMOS and TPM together with Value Stream Production IE</li> </ul> <p><u>Support Operational and Lean Excellence:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Value Stream data analysis to create and ensure technical solutions, procedure improvements and standards are implemented and continuously improved within the Value Stream to deliver operational excellence.</li> <li>- Set and create systems and procedures to ensure the CI plans and losses follow-up are visible and the results measurable.</li> <li>- Use of Lean methodologies for CI plans implementation, owning Value Stream KPIs and losses to support the right priority setting.</li> <li>- Creation and control of Standardize Work timelines and activities, looking for the</li> </ul>	

continuous optimization.

- Exploration and proposal of new initiatives for continuous improvement.
- Serve as a change agent for the VS leaders to push for rigorous and accountable action if needed.
- Lead AM, process confirmation, 5S, FMOS and other Lean tools implementation and continuous improvement in the shop floor.
- Ensure capabilities are built within the operator community to drive a sustainable operational excellence agenda.

### Scope and Context

The job holder reports directly to Value stream Manager. Is capable to work independently as well as part of a highly motivated team, supporting Value Stream Manager and other team members (especially Production IE) to achieve agreed goals.

Values Stream CI Leader is mainly responsible for following areas:

- Propose, Initiate and lead CI plans.
- Create and implement new standards to deliver Operational Excellence.
- Support Operational and Lean Excellence.
- Coaching and training about TPM and Lean principles.

CI Leader must be role model to others in creating a culture of standard adherence and the right mindset and behaviours, according to our 5Ps.

### Job specifications/Qualifications

#### 1. Education & Professional Qualifications

- University degree (technical/manufacturing) or high school (technical background) and 2 years' experience in CI/Lean projects.

#### 2. Knowledge/Experience

- Minimal 3 years working experience, partially in CI/Lean project.
- A manufacturing background with deep theories, practices and procedures understanding of CI/Lean Manufacturing principles, Kaizen principles and basic technical skills.
- Experience in coaching and training others.
- General organizational and business knowledge.
- Basic project management skills.
- Min. B1 level of English and user knowledge PC skills

#### Physical/Mental Requirements

- Drive for results person
- "Can do" attitude, flexibility
- Openness to new systems and methodologies
- Potential to grow within the company



JOB DESCRIPTION	
<b>Job title:</b>	<b>Value Stream Line Coordinator</b>
<b>Department:</b>	Operations
<b>Line Manager:</b>	Value Stream Line coordinator
<b>Job Purpose/Overview</b>	
<p>Value Stream Line Coordinator ensures effective and efficient communication, facilitation, coordination, and prioritization of all activities and production within his/her area. He/she closely cooperates with other departments particularly Safety, Quality and Maintenance to insure consistent product quality, productivity and safety.</p> <p>Also makes assignments and monitors progress, co-ordinates training, develops associates in their area of responsibility. Line Coordinator is responsible for developing and implementing continuous improvement activities that address safety, quality, and efficiency. He/she is working within, and being a role model for Mars Policies and Practices and the 5Ps. Works closely with Value Stream Shift Manager with minimum supervision. Value Stream Line Coordinator has a shared responsibility and accountability for producing a quality product in the right quantities and the right time in a cost-effective manner under safe operating conditions.</p>	
<b>Key Responsibilities</b>	
<p><u>Engages and develops Associates:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Has in-depth knowledge within their operational area and is recognized as an expert in multiple technologies.</li> <li>- Provides non-exempt leadership to deliver area production, ensures efficient logistics and use of resources throughout the entire line (full-time and temporary manpower)</li> <li>- Prioritizes all of the operational activities such as unplanned work orders, cleaning activities, and operational preventative maintenance programs</li> <li>- Shows strong leadership, communication, interpersonal and team building skills to support site objectives.</li> <li>- Provides supplemental input for associates' performance reviews</li> <li>- Attends and leads shift overlaps, Just Ten Minute meetings, quality reviews, and daily meetings as required</li> <li>- Assists Shift Manager with daily staffing incl. vacation planning for areas of responsibility</li> </ul> <p><u>Collaborative relationships and customer focus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsible for creating collaborative relationships with other departments and teams, ensuring proper 2-ways communication and proactively looking for common goals.</li> <li>- Provides clear communication, prompt escalation if needed and be an approachable point of contact to the team on shop floor.</li> </ul>	

Safety:

- Trains operators on safe operating procedures.
- Provides input to any investigation for area of responsibility.
- Provides input as appropriate regarding safety.
- Ensures working conditions are normal and enforce safety requirements.

Quality:

- Trains operators to interpret data (trend data, identify root cause, implement solution).
- Trains operators to formulate actions to address non-conformance issues.
- Analyzes and develops permanent solutions to prevent chronic or significant quality issues.
- Has in-depth knowledge of quality systems and all work instructions for area. Provides input for improvements/changes to work instructions.
- Oversees quality or product conformance issues to ensure corrective/preventative actions are implemented and completed.

Implement Continuous Improvement:

- Drives continuous improvement by developing and implementing systems that optimize all phases of the manufacturing process and support key business objectives (waste, labour, reliability, TRS, ATS, line capacity, etc.).
- Leads or participates in continuous improvement efforts
- Provides input to feasibility and change management requests.
- Represents resource to other sites and across areas.
- Supports development of standard operating procedures that reflect best practices and follow-ups to be sure they are used appropriately.
- Conducts training (operational and technical) to ensure associates can perform standardized work within given time frames.
- Lead associates in Kaizen events and other Lean activities
- Demonstrated ability to resolve non-routine issues at root cause and incorporate into preventive actions
- Detailed knowledge of area including process flow, rates, critical control points, metrics (ATS, TRS, costs).
- Develop best practices for area and insure best practices are followed
- Has ability to complete root cause failure analysis on issues involving reliability, product/packaging defects, downtime and slow time
- Collects and reports shift information

Equipment Maintenance and Sanitation:

- Effectively communicates and works with the Reliability group to co-ordinate and complete PMs and improvements to area.
- Identifies, reports and helps prevent any potential product contamination issue.
- Maintains clean work environment including 5S adherence and follow through to ensure completion of action plans to address sources of contamination.
- Leadership role in cleaning and sanitation of area.

Performance:

- Jointly agrees, with the Manager, job and development expectations for associates by area/job
- Communicates job and development expectations to associates
- Provides performance coaching and feedback to associates on a regular basis
- Involved with hiring decisions along with Manager

Steady State/Changeover/Transition:

- Responsible for co-ordinating changeover (planning, execution, ramp up to standard rate). Monitor line performance versus plan.
- Responsible for insuring complete and current training documentation on changeovers.
- Provide Shift manager for planning, communicating, and executing change-over for line or equipment.
- Lead and safely execute start-up and shutdown activities.
- Daily communications for production requirements, meeting production goals, and ensure activities are focused on Value Added Work.
- Anticipate and resolve problems real time – Protecting standardized work for associates
- Effectively performs changeovers on all equipment in the area.
- Respond to out of control conditions as necessary for successful production.

## Scope and Context

The job holder reports directly to Value stream Shift manager. Is capable to work independently as well as part of a highly motivated team, supporting Value Stream Shift manager and other team members to achieve agreed goals.

Line Coordinator has shared responsibility and accountability with Shift manager for producing a quality product in the right quantities and the right time in a cost-effective manner under safe operating conditions.

Value Stream Line Coordinator is mainly responsible for following areas:

- Effectively coordinate production team and prioritize all activities within his/her area.
- Create collaborative relationships in the Value Stream and other teams.
- Make decisions on machine level planning, staffing decisions, machine modifications, contingency plans, etc.
- Make decisions to starting, stopping the line as needed to safely and efficiently produce a quality product

Value Stream Line Coordinator must be role model to others in creating a culture of standard adherence and the right mind set and behaviours, according to our 5Ps.

## Job specifications/Qualifications

### 3. Education & Professional Qualifications

High school certificate plus min. 2 years' experience or university degree.

### 4. Knowledge/Experience

- Proven experience or demonstration of high potential with leading operational teams, associate engagement and in being a driven and result oriented person.
- Strong leadership, communication, interpersonal and team building skills to support site objectives.
- In-depth knowledge within their operational area and recognized as an expert in multiple technologies
- A manufacturing background with an understanding of principles of Lean Manufacturing and basic technical skills.
- Computer, Planning skills.
- Min. B1 English level

### Physical/Mental Requirements

- People oriented and analytical/strategic thinking
- "Can do" attitude, flexibility
- Very good communication and presentation skills

<b>JOB DESCRIPTION</b>	
<b>Job title:</b>	<b>Value Stream Shift Manager</b>
<b>Department:</b>	Operations
<b>Line Manager:</b>	Value Stream Manager
<b>Job Purpose/Overview</b>	
<p>Value Stream Shift manager ensures the development, engagement and collaborative relationships of its team as part of a value stream and with other teams or departments. Manages the day to day operation of a value stream to deliver agreed operation performance criteria. The Value Stream Leader role requires strong leadership, communication, interpersonal and team building skills to support site objectives. Is accountable for producing a quality product in the right quantity and the right time in a cost-effective manner under safe operating conditions.</p> <p>The role provides the first point of contact for the associates, ensuring that there is regular and timely communication with the team and that the majority of issues are dealt with at team level rather than being escalated to the Value Stream Manager.</p> <p>Value Stream Shift Manager acts within and role models Mars Policies, Practices and the 5Ps.</p>	
<b>Key Responsibilities</b>	
<p><u>Engages and develops Associates:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Overall accountability for an entire production team for a line or module (end to end from raw materials to finished product) . Coach operation or other associates to enable them to continue improving their skills, to assure the team has proper functional, development</li> <li>- To engage and build high performing team, responsible for team Gallup/engagement planning and team-build activities.</li> <li>- Overall accountability of team behaviours, performance and attitude, accountability for setting the measures needed to ensure all associates understand the expectations and follow them, to ensure that all attendance, grievance and disciplinary matters are dealt with in accordance with company procedures and in a timely manner.</li> <li>- To work closely with the Value Stream Manager and Training Coordinator to ensure the Value Stream has required capability, competence and attitude to succeed in delivering team or area objectives.</li> <li>- To ensure regular business communication to team through team meeting</li> <li>- Provide performance coaching and feedback to associates on a regular basis.</li> <li>- To communicate and role model to others in creating a culture of standard adherence and the right mindset and behaviours.</li> </ul> <p><u>Collaborative relationships and customer focus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Overall accountability for creating collaborative relationships with other departments (safety, QA, logistic, P&amp;O, maintenance,...) and teams, ensuring proper 2-ways communication and proactively looking for common goals.</li> <li>- To provide clear communication, prompt escalation if needed and be a first point of contact to the team.</li> </ul>	

- Customer orientation having full understanding about other departments/market needs to ensure their teams are fulfilling all expectations and proactively asking for support or proposing improvements in the systems or ways of working.

Safety:

- Overall accountability of safety conditions in the shop floor. Ensure and monitor the safety conditions in the site and delivering all activities in accordance with applicable legal requirements and in accordance with internal company safety standards.
- Accountable to ensure safe behaviours of all associates or temporary/contractors workers during their working hours, escalating all deviations.
- Accountable of delivering all safety KPIs by their teams, being involved in safety initiatives and proposing improvements in the safety conditions or processes.

Quality:

- Overall accountability of product quality and GMPs conditions in the shop floor. Ensure and monitor the quality conditions and product quality in the site and delivering all activities in accordance with applicable legal requirements and in accordance with internal company quality standards.
- Accountable to ensure behaviours aligned with quality of all associates or temporary/contractors workers during their working hours, escalating all deviations.
- Accountable of delivering all quality KPIs by their teams, being involved in quality initiatives and proposing improvements in the site conditions/processes.

Performance:

- To provide line management for an assigned team; allocating work and managing staffing levels, looking for the most efficient use of the resources.
- Overall accountability of production KPIs in its team (Safety, quality, TRS, NQC, productivity, energy,..) assuring all associates in the site know and understand them, delivering regular updates to them and setting the proper action plan and strategy to achieve these KPIs in the team.
- To work with Value Stream Manager and other Value Stream Shift managers and departments and involving all their direct reports in the plans and strategy development for KPIs achievement.
- Actively support TPM, FMOS, lead JTM process and conduct process confirmation tours to ensure all conditions are met to deliver required shift performance at value stream and factory level.
- To identify, support and lead Continuous Improvement projects driving improvements in efficiency and other line KPIs, lead associates in Kaizen events and other Lean / TPM activities.
- To make the right quality decision and demonstrate command skills necessary to protect our associates and our brands as a line manager at Mars and a leader of production.

**Scope and Context**

The job holder reports directly to Value Stream Manager. Is capable to work independently as well as part of a highly motivated team, supporting Value Stream Manager and other team members to achieve agreed goals.

Value Stream Shift manager is mainly responsible for following areas:

To engage and develop associates.

To create collaborative relationships in the Value Stream and other teams.

To deliver team and Value Stream KPIs, closely cooperating with other departments or teams (safety, quality, logistics, finance,...) to prepare and lead medium/long term strategy for its team and Value Stream.

Value Stream Shift manager must be role model to others in creating a culture of standard adherence and the right mindset and behaviours, according to our 5Ps.

### **Job specifications/Qualifications**

#### **5. Education & Professional Qualifications**

- High school certificate plus 3-5 years experience or university degree

#### **6. Knowledge/Experience**

- Proven experience or demonstration of high potential with leading operational teams, associate engagement and in being a driven and result oriented person.
- A manufacturing background with an understanding of principles of Lean Manufacturing and basic technical skills.
- A strong communicator with a demonstrated ability to relate to people at all levels from a variety of backgrounds and to confront difficult and challenging situations as required.
- Computer, Planning skills.
- B2 English level.

#### **Physical/Mental Requirements**

- People oriented and analytical/strategic thinking,
- "Can do" attitude, flexibility
- Good communication, interpersonal and team building skills
- Demonstrate a strong ability to troubleshooting and problem solving

## 6.2 Příloha B – Behaviorální rozhovor

### Behaviorální rozhovor

Datum:

Jméno a příjmení kandidáta:

Pozice:

---

Domluvený průběh rozhovorů:

- Účel setkání a rozhovoru
- Představení konzultantů společnosti QED GROUP, a.s.
- Seznámení kandidátů s jejich pracovní pozicí
- Otázky
- Předání informací o dalším postupu

Soubor otázek:

1. Jak dlouho působíte na pozici?
2. Můžete nám prosím popsat Vaše běžné denní úkoly?
3. Co je klíčové pro splnění daných úkolů?
4. Můžete prosím popsat jaké chování je dle Vás klíčové pro splnění těchto úkolů?
5. Popište prosím 3 běžné zátěžové situace, se kterými jste se v minulosti na pozici setkal a které jste úspěšně vyřešil.
  - a. Co Vám v dané situaci napomohlo?
  - b. Jaká byla Vaše zodpovědnost v této situaci?
  - c. Řešil jste něco neobvyklým způsobem?
  - d. Co je dle Vás klíčové pro zvládnutí těchto situací?
6. Popište prosím 3 běžné zátěžové situace, se kterými jste se v minulosti na pozici setkal a které se Vám dle Vašeho úsudku nepodařilo vyřešit.
  - a. Proč si myslíte, že se Vám situaci nepodařilo vyřešit?
  - b. Jaká byla Vaše zodpovědnost v této situaci?
  - c. Co byste pro vyřešení situace potřeboval?
  - d. Jak byste situaci řešil dnes?
  - e. Co jste si z dané situace odnesl?



## 6.3 Příloha C – Test Profesních stylů



Osobní zpráva  
Jan Novák



## Úvod k osobní zprávě

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku Styles. Tato zpráva vám poskytne souhrnnou zpětnou vazbu o vašich motivech, preferencích, potřebách a vlohách v řadě oblastí, které jsou důležité pro váš pracovní život.

Při čtení této zprávy, prosím, mějte na paměti, že výsledky jsou založeny výhradně na informacích získaných z Vašich odpovědích. Zpráva popisuje, jak vnímáte sám/u sebe, nikoliv to, jak Vás vnímají ostatní. Vědecké výzkumy nicméně prokázaly, že toto sebehodnocení dokáže být silným prediktorem Vašeho chování v pracovním kontextu.

Výsledky se vztahují ke 36 dimenzím Styles, které jsou seskupeny do 12 sekcí tvořících čtyři hlavní faktory úspěchu: Myšlení, Vliv, Adaptace a Realizace. Každá dimenze se dále skládá ze 3 aspektů.

Uvedené hodnocení vychází z kombinace Vašich odpovědí na hodnotící škále i odpovědí formou výběru pořadí. Pro každou dimenzi je výsledný skóre graficky zobrazen na škále 1-10 a vyjadřuje srovnání Vašeho výsledku s reprezentativním vzorkem pracující populace. Pokud jste dosáhl/a skóre 5 nebo 6, tak Vaše hodnocení odpovídá typickému skóre reprezentativního vzorku; pokud je váš skóre 1 nebo 10, koresponduje to s výsledkem, který dosahuje jen asi 1% jedinců z reprezentativního vzorku. Pod každým názvem dimenze naleznete verbální interpretaci, která odpovídá třem aspektům tvořícím danou dimenzi. Neobvyklá variabilita ve slovních interpretacích v rámci jedné dimenze naznačuje velký rozptyl bodového hodnocení pro jednotlivé aspekty, ze kterých se daná dimenze skládá. Takovýto výsledek si obvykle zaslouhuje další reflexi a diskuzi.

U některých dimenzí (například "Svědomitý") se u příslušných položek v dotazníku většina lidí hodnotí vysoko. Protože váš skóre je výsledkem relativního srovnání s reprezentativním vzorkem je možné, že v některých dimenzích jako je tato proto dosáhnete nižšího skóre, než byste očekával/a. Zároveň je důležité posuzovat dosažené skóre v kontextu toho, co je podstatné pro konkrétní pracovní pozici. Například dimenze "Respektující pravidla" může být důležitá pro práci na pozicích administrativního charakteru, kde je potřeba striktně dodržovat definované normy, ale může být nežádoucí u seniornějších pozic, které vyžadují schopnost riskovat a kriticky posuzovat zavedená pravidla a postupy.

## O této zprávě

Informace obsažené v této zprávě poskytují poměrně přesný obraz Vašich motivů, preferencí, potřeb a vloh (ve srovnání s ostatními). Výsledky lze považovat za odpovídající po dobu 12-24 měsíců od vyplnění dotazníku, v závislosti na Vaší konkrétní pracovní a životní situaci.

Zpráva je generována elektronicky pomocí software společnosti Saville Consulting. Výstupy v ní prezentované jsou odvozeny přímo z Vašich odpovědí na položky v dotazníku.

Společnost Saville Consulting nezaručuje, že zpráva nebyla změněna nebo upravována. Saville Consulting nenes odpovědnost za jakékoliv případné následky použití této zprávy.

Používání této metody je omezeno výhradně na zaměstnance společnosti Saville Consulting a na její autorizované zástupce a klienty.

## Osobní zpráva - faktor Myšlení

### Myšlení

#### Přemýšlivý

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

#### Analytický

má průměrný zájem o analýzu informací; velmi často klade zkoumavé otázky; má průměrné sklony k hledání řešení problémů



#### Věcný

většinou ho/ji nebaví komunikovat písemně; rychle chápe logiku argumentace; klade malý důraz na sběr všech relevantních informací



#### Racionální

velmi nerád/a pracuje s čísly; plně využívá informační technologie; málokdy zakládá svá rozhodnutí na faktech



#### Zvídavý

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

#### Učební

vyhledává příležitosti učit se nové věci; nemá rád/a, když se musí učit rychle; příliš ho/ji nebaví učit se čtením



#### Praktický

je silně orientován/a na praktickou činnost; raději se učí zkoušením; klade menší důraz na používání zdravého rozumu



#### Bystrý

občas nachází příležitosti ke zlepšování; rychle se dostává k jádru problému; nedůvěřuje své intuici při tvorbě úsudku



#### Nápaditý

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

#### Vynalézavý

občas přijde s nápadem; má originální myšlenky; silně inklinuje k radikálním řešením



#### Abstraktně uvažující

je poměrně dobrý/á ve vytváření koncepcí; má relativně malý zájem o uplatňování teorie do praxe; má spíše malý zájem o hledání základních souvislostí



#### Strategicky uvažující

inklinuje k vytváření vlastní strategie; zřídka se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu; vytváří poměrně jasnou vizi budoucnosti



## Osobní zpráva - faktor Vliv

Vliv										
Sociabilní	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Komunikativní</b> je živý/á; je průměrně výřečný/á; má malý zájem o navazování nových kontaktů						■				
<b>Společenský</b> vztahy navazuje relativně rychle; docela klade důraz na dobrý první dojem; nová přátelství navazuje poměrně snadno					■					
<b>Sebeprezentující</b> občas je rád/a středem pozornosti; o svých úspěších hovoří skromně; má docela potřebu být chválen/a					■					
Výrazný	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Sebeprosazující</b> je přesvědčivý/a; své názory dokáže prosadit; málokdy usiluje o vyjednávání co nejvýhodnější dohody					■					
<b>Výřečný</b> je schopen/a prezentovat; někdy má problémy věci jasně vysvětlit; je přiměřeně sebejistý/á v kontaktu s novými lidmi					■					
<b>Náročný</b> velmi otevřeně vyjadřuje svůj nesouhlas; často rozporuje názory druhých; velmi často se zapojuje do sporů										■
Vůdčí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Rozhodný</b> rozhoduje se rychle; je připraven/a převzít odpovědnost za velká rozhodnutí; má pevné názory na některé věci							■			
<b>Dominantní</b> je průměrně orientován/a na roli vůdce; koordinuje uspokojivě činnost lidí; rád/a přebírá kontrolu						■				
<b>Motivující</b> dobře nachází způsoby, jak motivovat druhé; pro ostatní je inspirativní; málokdy se snaží ostatní povzbudit						■				

Osobní zpráva - faktor Adaptace										
Adaptace										
Vyrovnaný	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Sebejistý</b> je spíše méně sebevědomý/á; má pocit, že ovlivňuje svou budoucnost; spíše se podceňuje					■					
<b>Klidný</b> během důležitých událostí bývá často nervózní; před důležitými událostmi se bojí; nerad/a pracuje pod tlakem		■								
<b>Uklidňující</b> dokáže jednat s rozrušenými lidmi; nerad/a jedná s rozhněvanými lidmi; dobře řeší spory					■					
Flexibilní	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Pozitivní</b> je docela optimistický/á; po nezdarech se dokáže rychle vzpamatovat; je průměrně veselý/á							■			
<b>Přizpůsobivý</b> celkem dobře přijímá změny; nerad se vyrovnává s nejistotou; poněkud opatrně přijímá nové výzvy				■						
<b>Vnímavý</b> zpětnou vazbu přijímá hůře než jiné lidi; zřídka ostatní povzbuzuje ke kritice svých přístupů; zřídka si žádá zpětnou vazbu ke svému výkonu			■							
Podporující	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Chápavý</b> dobře chápe pocity druhých; spíše není schopen/a dlouho poslouchat; zajímá se o důvody lidského jednání						■				
<b>Kooperativní</b> průměrně orientován/a na spolupráci; bere málo ohledu na názory druhých; do rozhodování většinou ostatní nezapojuje			■							
<b>Akceptující</b> poněkud méně ohleduplný/á než ostatní; docela tolerantní; poměrně důvěřivý/á					■					

## Osobní zpráva - faktor Realizace

Realizace										
Svědomitý	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Spolehlivý</b> spíše citlivý/á na dodržování termínů; dochvilný/á jako většina lidí; někdy nechává práci nedokončenou				■						
<b>Pečlivý</b> relativně málo zaměřen/a na ověřování správnosti detailů; méně důkladný/á než jiní lidé; menší perfekcionista než jiní lidé				■						
<b>Konformní</b> zřídka dodržuje pravidla; nerad/a dodržuje stanovené postupy; při rozhodování dává přednost méně rizikovým možnostem					■					
Strukturovaný	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Organizovaný</b> méně výkonný/á než většina lidí; nerad/a plánuje; stanovuje jasné priority			■							
<b>Zásadový</b> chová se méně eticky než řada jiných lidí; je spíše diskrétní; na dodržování závazků klade průměrný důraz					■					
<b>Produktivní</b> pracuje spíše pomalým tempem; je rád/a, když má více práce; dokáže dělat více věcí najednou					■					
Motivovaný	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Dynamický</b> velmi dobře dokáže věci posouvat kupředu; nejraději začíná hned; je energický/á										■
<b>Podnikavý</b> má průměrný zájem o vyhledávání obchodních příležitostí; průměrně orientovaný/á na obchod; soutěživý/á jako většina ostatních							■			
<b>Cílevědomý</b> má přiměřenou touhu dosahovat vynikajících výsledků; je ctížádostivý/á; v obtížných situacích pravděpodobně vytváří								■		

## 6.4 Příloha D - Přehled korelačních koeficientů (R) a p – hodnot

		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Zvládání konfliktů	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace
Vyhodnocování dat	R	-0,11	-0,02	-0,06	-0,05	0,09	0,12	-0,12
	p-hod.	0,48	0,90	0,71	0,77	0,57	0,47	0,47
Zvědavý přístup	R	-0,14	-0,04	0,01	-0,22	0,23	0,12	0,11
	p-hod.	0,38	0,78	0,94	0,18	0,15	0,47	0,51
Vytváření inovací	R	-0,02	0,11	0,03	-0,09	0,10	0,19	-0,05
	p-hod.	0,90	0,48	0,83	0,56	0,54	0,23	0,77
Budování vztahů	R	0,06	0,11	0,16	-0,05	0,10	0,08	-0,07
	p-hod.	0,69	0,50	0,31	0,77	0,53	0,61	0,67
Sdělování informací	R	0,29	0,40	0,30	0,35	0,11	0,13	0,15
	p-hod.	0,07	0,01	0,06	0,03	0,51	0,43	0,34
Schopnost vést	R	0,30	0,23	0,28	0,15	0,06	0,18	0,10
	p-hod.	0,06	0,15	0,07	0,36	0,72	0,25	0,54
Projevování odolnosti	R	0,10	0,06	0,09	0,01	-0,12	0,11	0,08

		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Zvládání konfliktů	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace
	p-hod.	0,53	0,70	0,56	0,94	0,47	0,51	0,64
Přizpůsobení se změnám	R	0,01	-0,03	-0,07	-0,01	-0,10	-0,04	-0,17
	p-hod.	0,94	0,86	0,67	0,97	0,53	0,78	0,29
Poskytování podpory	R	0,11	0,12	0,00	-0,02	-0,19	-0,01	-0,13
	p-hod.	0,51	0,45	0,98	0,90	0,24	0,95	0,43
Práce s detaily	R	-0,06	0,06	-0,11	0,14	-0,19	-0,12	0,05
	p-hod.	0,73	0,71	0,48	0,38	0,23	0,47	0,75
Strukturování úkolů	R	-0,05	-0,19	-0,14	-0,26	-0,06	-0,01	-0,06
	p-hod.	0,75	0,23	0,39	0,11	0,71	0,96	0,72
Směřování k úspěchu	R	-0,25	-0,20	-0,29	-0,17	-0,10	-0,11	-0,18
	p-hod.	0,12	0,20	0,06	0,28	0,54	0,48	0,27
Vyhodnocuje informace	R	-0,07	0,02	0,03	-0,07	-0,04	-0,05	-0,11
	p-hod.	0,65	0,91	0,87	0,67	0,79	0,75	0,51
Dokumentuje fakta	R	0,11	0,12	0,19	-0,06	0,19	0,23	0,13
	p-hod.	0,49	0,46	0,24	0,73	0,24	0,15	0,43



		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Zvládání konfliktů	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace
	hod.							
Interpretuje údaje	R	-0,11	0,04	0,09	-0,02	0,24	0,03	0,19
	p-hod.	0,49	0,82	0,59	0,89	0,13	0,84	0,24
Rozvíjí odbornost	R	-0,27	-0,25	-0,24	-0,38	0,01	-0,08	0,03
	p-hod.	0,09	0,12	0,13	0,02	0,94	0,63	0,85
Používá praktický přístup	R	-0,28	-0,31	-0,33	-0,42	-0,16	-0,19	-0,18
	p-hod.	0,08	0,05	0,03	0,01	0,31	0,22	0,25
Poskytuje vhled	R	0,10	0,27	0,25	0,21	0,24	0,25	-0,10
	p-hod.	0,55	0,08	0,11	0,20	0,13	0,12	0,55
Vymýšlí nápady	R	0,03	0,17	0,07	-0,02	0,11	0,24	0,02
	p-hod.	0,87	0,28	0,68	0,92	0,51	0,14	0,88
Hledá možnosti	R	0,04	0,06	0,11	-0,12	0,00	0,05	-0,07
	p-hod.	0,79	0,73	0,51	0,45	0,98	0,76	0,65
Formuluje strategie	R	-0,06	0,00	-0,02	-0,08	0,05	-0,08	-0,24
	p-hod.	0,72	1,00	0,90	0,62	0,77	0,61	0,14

		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Zvládání konfliktů	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace
Iniciuje komunikaci	R	0,03	0,13	0,19	-0,05	0,07	0,10	-0,05
	p-hod.	0,83	0,43	0,24	0,74	0,65	0,52	0,73
Navazuje vztahy	R	0,25	0,26	0,13	0,28	-0,08	0,03	0,10
	p-hod.	0,11	0,10	0,41	0,08	0,63	0,84	0,55
Prezentuje sám sebe	R	0,15	0,30	0,18	0,26	-0,04	0,00	-0,04
	p-hod.	0,36	0,06	0,27	0,10	0,81	0,98	0,81
Přesvědčuje lidi	R	0,24	0,29	0,42	0,23	0,33	0,26	0,25
	p-hod.	0,14	0,06	0,01	0,15	0,04	0,10	0,11
Předává informace	R	0,24	0,16	0,13	0,14	-0,03	0,09	0,07
	p-hod.	0,13	0,30	0,41	0,39	0,86	0,57	0,66
Rozporuje názory	R	0,35	0,34	0,41	0,29	0,13	0,31	0,15
	p-hod.	0,03	0,03	0,01	0,07	0,43	0,05	0,35
Činí rozhodnutí	R	0,06	0,02	0,04	-0,05	0,04	0,00	0,08
	p-hod.	0,73	0,90	0,82	0,76	0,80	0,99	0,62
Vede lidi	R	0,02	0,02	0,04	-0,02	-0,02	0,13	0,03

		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Zvládání konfliktů	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace
	p-hod.	0,89	0,91	0,80	0,90	0,89	0,42	0,86
Motivuje druhé	R	0,07	0,05	0,16	0,02	0,10	0,19	0,10
	p-hod.	0,68	0,77	0,31	0,88	0,55	0,24	0,55
Věří si	R	0,10	0,11	0,06	-0,01	-0,37	-0,12	-0,02
	p-hod.	0,54	0,48	0,72	0,95	0,02	0,44	0,90
Působí vyrovnaně	R	0,22	0,10	0,24	0,13	0,09	0,17	0,06
	p-hod.	0,16	0,52	0,14	0,43	0,58	0,30	0,71
Řeší konflikty	R	-0,12	-0,18	-0,26	-0,22	-0,14	-0,13	-0,21
	p-hod.	0,44	0,27	0,10	0,16	0,37	0,40	0,19
Přemýšlí pozitivně	R	-0,08	-0,01	-0,17	0,04	-0,15	-0,13	-0,13
	p-hod.	0,61	0,96	0,30	0,78	0,36	0,41	0,40
Vítá změny	R	0,03	0,14	0,04	0,05	-0,18	0,01	-0,08
	p-hod.	0,83	0,39	0,82	0,74	0,26	0,93	0,61
Přijímá zpětnou vazbu	R	0,11	0,14	0,00	0,02	-0,13	0,00	-0,18
	p-hod.	0,50	0,38	0,98	0,91	0,43	0,99	0,27

		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Zvládání konfliktů	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace
	hod.							
Rozumí lidem	R	0,14	0,03	0,03	0,00	-0,06	0,02	0,05
	p-hod.	0,38	0,86	0,87	0,99	0,72	0,90	0,77
Je týmový hráč	R	-0,04	0,09	-0,11	0,15	-0,22	-0,17	0,00
	p-hod.	0,80	0,59	0,51	0,36	0,18	0,30	0,99
Akceptuje rozdíly	R	0,01	0,09	-0,10	0,13	-0,28	-0,16	0,02
	p-hod.	0,93	0,56	0,54	0,41	0,07	0,32	0,91
Dodržuje termíny	R	-0,07	0,06	-0,01	0,18	-0,04	0,00	0,09
	p-hod.	0,68	0,72	0,97	0,25	0,78	0,99	0,57
Kontroluje kvalitu	R	-0,11	-0,25	-0,18	-0,20	-0,16	-0,10	-0,19
	p-hod.	0,51	0,11	0,27	0,21	0,32	0,53	0,22
Dodržuje postupy	R	-0,04	-0,11	-0,07	-0,24	0,06	-0,08	0,00
	p-hod.	0,81	0,48	0,68	0,14	0,71	0,61	0,98
Organizuje úkoly	R	-0,09	-0,22	-0,15	-0,21	-0,05	-0,04	-0,11
	p-hod.	0,58	0,16	0,35	0,20	0,78	0,82	0,50

		Integrita a důvěra	Motivace ostatních	Vedení lidí	Zvládání konfliktů	Orientace na změnu	Schopnost řešení problémů	Schopnost prioritizace
Drží se zásad	R	0,06	0,03	0,18	0,02	0,19	0,10	-0,09
	p-hod.	0,69	0,85	0,27	0,89	0,24	0,52	0,60
Generuje výstupy	R	-0,18	0,01	-0,21	0,05	-0,02	-0,07	-0,02
	p-hod.	0,26	0,94	0,18	0,77	0,89	0,65	0,92
Iniciuje akci	R	-0,20	-0,35	-0,32	-0,37	-0,26	-0,18	-0,27
	p-hod.	0,20	0,03	0,04	0,02	0,11	0,26	0,08
Vyhledává příležitosti	R	0,17	0,15	0,10	-0,01	0,05	0,15	-0,07
	p-hod.	0,28	0,35	0,55	0,96	0,78	0,36	0,65
Jde za svými cíli	R	-0,05	0,13	0,11	0,11	0,03	-0,04	-0,03
	p-hod.	0,76	0,42	0,50	0,50	0,83	0,79	0,86

## 6.5 Příloha E – Modelové situace

Situace I: Motivační rozhovor; individuální

**Sledované kompetence:** Interpersonální dovednosti; Vedení lidí, Komunikace.

**Popis situace:** Rozhovor s demotivovaným podřízeným (*podřízeného hraje jeden z konzultantů*), který přišel o odměnu z posledního projektu, přestože on svou práci udělal včas a pořádně – chyba se stala na jiném oddělení.

Situace III: Prezentace nepříjemné zprávy; individuální

**Sledované kompetence:** Motivace, Energie a vize, Komunikace, Vedení lidí.

**Popis situace:** Účastníci si individuálně připraví prezentaci, kterou přednesou zbytku skupiny ve vylosovaném pořadí. Prezentující bude v roli manažera šestičlenného týmu, který musel z důvodu organizačních změn propustit jednoho člena. Úkolem manažera bude prezentovat tuto zprávu týmu, motivovat jej pro další práci a minimalizovat nežádoucí dopady.

### Case Study

#### Zadání:

Jste zodpovědný za tým 15 spolupracovníků ve výrobní oblasti. Vaše výsledky (rozumějte Vašeho týmu) za poslední rok nejsou uspokojivé:

- Výsledky TRS a ATS jsou nízké
- Časté kvalitativní problémy vedou k mnoha prostožům
- Komunikace a taktéž i disciplína v týmu by mohla být lepší

Během následujících 20 minut si připravte prezentaci plánu pro Váš tým na následující rok, jak Vy jako vedoucí týmu dosáhnete zlepšení. Tuto prezentaci plánu zlepšení budete prezentovat hodnotitelům. Na prezentaci budete mít 15 minut vč. otázek a odpovědí.

### In Basket

#### Motivační dopis – Vedoucí výroby

#### Zadání:

Kromě aktivit, které máte ve svém harmonogramu a musíte se jim věnovat v pevně stanoveném času, dostáváte ještě jeden úkol, který musíte splnit. Tento úkol není časově omezen (můžete jej splnit kdykoliv během svého volného času, který dnes budete mít).

Tímto bonusovým úkolem je napsat „motivační dopis“, kde vysvětlíte, proč byste se právě Vy měl stát Value Stream Line Leaderem. Je jen na Vás, jak dlouhý tento dopis bude, nepřesahujte však tento list papíru (můžete využít obě dvě strany). Prosím, myslete také na to, že Váš dopis budou hodnotitelé číst, proto pište co nejvíce čitelně.