



Metody SGA a jejich pro a proti

vysvětlivky pro kartičky metod ze setu karet SGA

Sebehodnocení

- + zvyšuje uvědomění účastníka skrze uvědomění si svých limitů
- + pěkně odhaluje míru sebenáhledu ve srovnání s objektivními metodami
- je to subjektivní a bez srovnání s jinou metodou zavádějící
- podmíněno úrovní sebereflexe hodnotitele

Analýza dokumentů a dat

- + univerzálně použitelné - ke všemu lze získat nějaká validní data
- + data nejsou jen čísla, i poznámky z pozorování nebo deníkový zápis jsou data!
- + menší riziko dojmologie (až interpretace bývá subjektivní)
- + blízko byznysu - sympatie manažerů - práce s jejich daty
- časově náročné - hrabat se v datech stojí čas
- je třeba analyticky zdatné členy týmu - deduktivní/induktivní inteligence

Pozorování a stínování

- + vidím projev kompetence v realitě
- + nejmocnější pro hodnocení softskillů, které jsou obtížně zachytitelné
- + komplexní pozorovací příležitost - vidím věci, které mi jiné metody nezměří
- zkreslenost - jak odlišit svůj dojem, od toho, co se skutečně stalo
- kvalita je přímo úměrná kvalitě pozorovatelů
- pozorovatele je třeba vytrénovat
- vyžaduje přípravu a vyhodnocení tudíž čas

Simulace

- + praktické ověření činnosti na malém prostoru
- + možnost ovlivňovat proměnné výkonu
- + může sloužit k tréninku i k hodnocení
- není to reálná situace - umělost situace může hrát roli
- náročné na design - a tudíž na čas a energii



Jobcrafting

(Detailní rozpad na jednotlivé aktivity práce, časová náročnost, mám rád/nemám rád, důležitost pro firmu; přetváříme náplň práce, aby to sedělo)

- + přehled, nic nezapomeneme, můžeme identifikovat duplicitní činnosti
- + umožňuje ukotvení abstraktních nadstřelených seznamů klíčových kompetencí ke skutečně prováděným činnostem
- + umožňuje zhodnotit časovou poddimenzovanost nebo naddimenzovanost workloadu člověka
- časová investice
-

Focus groups

- + umožňuje hlubší zaměření mapování témat než dotazník
- + lidé na sebe mohou reagovat a doplňovat kontext, na který by si u hloubkového rozhovoru sami nevzpomněli
- + dobré ke zjišťování názorů a potřeb přímo od zaměstnanců, ostatní metody často sbírají data od manažerů, takže propadnou věci, kterých si nevšimnou nebo komunikovat nechtějí.
- časová náročnost na organizaci a vyhodnocení výstupů/videonahrávek
- zkreslení výběrem účastníků
- nedůvěra v záměr organizátorů může zkreslit výsledky

Kompetenční workshop

(může být strukturované)

- + skvělá meta - metoda pro vytěžení výstupů z různých metod a zdrojů
- + skupina vidí víc než jednotlivec
- časově náročné na organizaci
- náročné na moderování a facilitování divokých diskusí

Psychodiagnostika

- + jedna z nejméně subjektivních/nejvíce objektivních metod
- + poskytuje srovnání vůči zvolené populaci uvnitř/vně firmy
- + triangulace zahrnutá v nástroji (osobnost srovnaná s motivací srovnaná s potenciálem přemýšlení člověka)
- + cenově dostupné (od 1000 Kč na hlavu)
- vyžaduje trénované interpretátory a zkušenosti, jinak poskytuje zkreslený obraz
- cenově nákladné, pokud masové interpretace externím expertem

Deníková metoda

- + umožňuje podrobné mapování situace, příběhu, ze které lze vyčíst zajímavé souvislosti mezi řádky



- + mapuje dlouhodobý průběh, což skýtá vzácné informace, které se jinak moc nemapují
- je to velmi subjektivní a zkreslené tím, co chce autor napsat a jak je schopen sebereflexe
- omezená využitelnost jen ve výjimečných situacích

Leadershipové karty

- + strukturovaná metoda pokrývající celou komplexitu nároků na lídry, takže na nic nezapomeneme
- + nástroj kombinující kompetenční workshop, sebehodnocení, 360° ZV, atd.
- + vnáší strukturu do velmi komplexní a nestrukturované oblasti leadershipu
- + umožňuje dobré třídění a filtrování
- spojené s finančními náklady na certifikaci/pořízení kartiček
- určené jen pro manažery a lídry, ne pro běžné zaměstnance

Mezifiremní srovnání

- + komplexní pohled na jiný systém
- + možnost vykuknout z naší krabice a inspirovat se, uvidět nějaké “aha”
- kontexty nelze srovnávat plošně a úplně

Hlubkové rozhovory

- + možnost pátrat po příčinách
- + velké množství zajímavých souvislostí
- + konkrétnost
- + přesah a šíře
- závisí na ochotě zaměstnance nechat se pitvat
- závisí na schopnosti interviewera dobře se ptát
- závisí na schopnosti interviewera navodit bezpečí
- závisí na volbě lidí, kterých se budu ptát
- zkreslení osobním názorem jednotlivce
- časová náročnost na provedení i vyhodnocení

Kalibrace

- + poskytuje srovnání nároků i výsledků
- + ukazuje manažerům více pohledů na jejich lidi/jejich uvažování o nárocích firmy
- + více náhledy prezentovanými naživo redukuje slepé skvrny dílčích manažerů
- + pomáhá oslabovat efekt síla



- náročné na organizaci
- časově náročné na provedení (sehnat manažery na jedno místo x jejich hodinovka)
- omezeně využitelná ve velkých organizacích při velkém počtu lídrů
- funguje dobře hlavně při kalibraci na podobných pozicích

MBO

- + strukturovaně definuje cílový stav, nastavuje žádoucí budoucnost
- + spojuje cíle s výsledky, aktivitami
- + každá kompetence přímo navazuje na výkonový cíl/aktivitu
- sama o sobě nezajistí prioritizaci cílů
- vyžaduje kompetencí manažerů definovat cíle a odlišit je od úkolů

Benchmarking

- + umožňuje zakotvit definice nároků podle nejlepšího člověka na pozici
- + vychází ze skutečných možností lidí v dané firmě, ne z obecného dojmu nebo teorie
- hrozí zkreslení výjimečně obdařeným a schopným člověkem (nadstřelení) nebo podstřelení (jednooký králem)
- vyžaduje dobrou hloubkovou znalost výkonu lidí ve firmě.

360 ZV

- + více názorů zvyšuje váhu a údernost ZV na manažera
- + anonymita
- měří jen aktuální stav
- v kultuře, kde se nekritizuje, nefunguje (př. Japonsko)
- musí fungovat psychologické bezpečí v organizaci, jinak tam lidi nenapíší pravdu

Hodnocení výstupů práce

- + individuální, konkrétní
- + umožňuje vycházet ze skutečných produktů či výstupů, nejen domněnek a názorů
- pouze aktuální stav
- může chybět kontext, který určil stav a kvalitu výstupu

AC / DC

- + omezená možnost zkreslení, víc očí víc vidí, víc metod víc odhalí
- + možnost vidět chování ve skupině, interakce
- + variabilita designu na míru



- vyžaduje dobrý tým pozorovatelů
- vyžaduje kvalitní design
- neříká ideální stav
- extrémně náročné (organizačně, časově, finančně)
- jsou to z kontextu vytržené umělé situace
- chytří lidi se umí chvilkově stylizovat do očekávaného chování

Kariérní plánování

- + zvyšuje dojem zaměstnance, že nad ním firma přemýšlí a že s ním počítá
- + nastiňuje scénáře a varianty a umožňuje vidět komplexitu
- + podněcuje otevřený hluboký rozhovor, který jinak lídři s lidmi moc nevedou
- vyžaduje manažera/HR schopného vést tenhle typ rozhovoru (zaměření na budoucnost, vytvořit varianty cesty člověka firmou, atd.)
- vyžaduje extra čas na přípravu variant pro zaměstnance
- ve firmě, kde ani vedení neví, jaká bude strategie a jaké jsou scénáře vývoje firmy, se těžko dělají scénáře kariérních cest pro dílčí zaměstnance
- když už se využívá, tak jen pro klíčové pozice, z důvodu času těžké aplikovat na celou firmu

Ověřovací dotazní

- + když je dobře postaven, oproti jiným metodám mapuje plošně všechno důležité
- + víme, co máme ověřovat
- nedozvím se nic navíc

Kritické incidenty (klíčové situace)

- + pomůže dát dohromady seznam kompetencí
- + konkrétní příběh a setting usnadňuje prioritizaci kompetencí
- + je využitelný na více úrovních i pro hodnocení výkonu (BARS)
- + Lépe se modeluje na konkrétní situaci, dobrá praktická kotva představitelná pro všechny
- jde často o mimořádné situace, ne každodenní
- sleduje extrémní stavy - nároky kompetence, než by stačily pro běžný den
- redukuje kontext
- hodně práce

Modelování, analýza chování

- + zjišťuji, co chci
- + vygeneruje seznam a úroveň kompetencí
- + modelováním si uvědomím, na co jsem v jiných metodách možná zapomněl
- náročné na design
- lze namodelovat příliš přepáleně
- omezené informace - nezohledňuje daný situační kontext



Beáta Hblá

Organizační Designer | Konzultantka



+420 774 616 229



beata.hola@courtofmoravia.com



<https://cz.linkedin.com/in/beatahola>



Pavel Zmeškal

Edudesigner



+420 731483 362



pavel.zmeskal@courtofmoravia.com



[linkedin.com/in/pavel-zmeskal-4230506a](https://www.linkedin.com/in/pavel-zmeskal-4230506a)