

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB MANAŽERŮ
V PODNIKU**

ANALYSIS OF EDUCATIONAL NEEDS IN COMPANY

Magisterská diplomová práce

Bc. Květa Kupčáková

Vedoucí magisterské práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 26. 3. 2015

Vlastnoruční podpis

Obsah

1. Úvod	5
2. Podnikové vzdělávání	6
2.1 Vzdělávání zaměstnanců jako proces.....	6
2.2 Fáze vzdělávacího procesu	9
3. Analýza vzdělávacích potřeb a jejich identifikace	10
3.1 Vzdělávací potřeby	10
3.2 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	13
3.3 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb.....	14
3.4 Metody analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	16
4. Kompetence a její pojetí.....	21
4.1 Pojem kompetence a jeho vztah k termínu schopnost a kvalifikace	21
4.2 Rozvíjení kompetencí	25
4.3 Typy kompetencí	26
4.4 Manažerské a klíčové kompetence	27
4.5 Měření úrovně kompetencí.....	31
5. Kompetenční modely	32
5.1 Co je kompetenční model	32
5.2 Východiska při tvorbě kompetenčního modelu	33
5.3 Využití kompetenčního modelu	35
6. 360 stupňová zpětná vazba	36
6.1 Teoretické vymezení 360stupňové zpětné vazby a její využití.....	36
6.2 Poskytovatelé zpětné vazby – hodnotitelé	39
6.3 Metodologie a proces 360stupňové zpětné vazby	40
6.4 Výsledky 360stupňové vazby.....	44
7. Představení společnosti.....	44
8. Praktická realizace 360stupňové zpětné vazby.....	48
8.1 Definice hodnocených, hodnotitelů a jejich charakteristika.....	48
8.2 Předmět hodnocení.....	52
8.3 Sběr dat	56
8.4 Vyhodnocení 360stupňové zpětné vazby.....	57
8.5 Shrnutí procesu 360 stupňové zpětné vazby	91
9. Závěr	92
10. Seznam použité literatury a dalších zdrojů	94

11.	Přílohy.....	96
-----	--------------	----

1. Úvod

Jsem zaměstnancem pracovní a personální agentury, jejíž jméno nebudu v této práci uvádět a pracuji zde jako manažer personálního a mzdového útvaru. V rámci této pozice mám na starosti řízení lidských zdrojů v podniku a všechny procesy, které zde spadají. Jedním z těchto procesů je i vzdělávání a jeho nedílnou součástí je i identifikace vzdělávacích potřeb. V rámci plánované změny v celém systému vzdělávání se vedení rozhodlo implementovat do tohoto procesu 360stupňovou zpětnou vazbu, jako nástroj k zjišťování vzdělávacích a rozvojových potřeb u manažerů společnosti. Rozhodla jsem se v rámci mé diplomové práce zkušebně touto metodou identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby zatím u jedné skupiny manažerů, kteří vykonávají podobnou činnost a mají alespoň pět podřízených. Cílem této diplomové práce je identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb u skupiny manažerů metodou 360stupňové zpětné vazby, která bude konstruována na základě kompetenčního modelu. V rámci zmapování teoretických východisek pro empirickou část této práce se nejprve zaměřím na podnikové vzdělávání obecně, protože proces zjišťování vzdělávacích a rozvojových potřeb je jeho důležitou součástí, podrobně se pak zastavím u samotné analýzy vzdělávacích potřeb a jejich metod. Protože cílem této práce je identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb u skupiny manažerů prostřednictvím 360stupňové zpětné vazby za pomoci kompetenčního modelu, považuji za nezbytné zabývat se v teorii oblastmi kompetencí, kompetenčních modelů a systémem provádění 360stupňové zpětné vazby. Následně bude popsána realizace 360stupňové zpětné vazby, její postupné kroky a z výsledků zpětné vazby identifikují rozvojové a vzdělávací potřeby u uvedených manažerů. Naplnění cíle této práce bude mít praktický přínos pro organizaci v podobě možnosti sestavit na základě výsledků 360stupňové zpětné vazby přesnější a cílenější vzdělávací a rozvojové plány pro své manažery a hlavně má organizace tímto možnost vyzkoušet si pilotně zpětnou vazbu v praxi, zjistit reakce účastníků, jak přijali zpětnou vazbu a případně provést úpravy a korekce pro úspěšnou implementaci 360stupňové zpětné vazby u všech dalších zaměstnanců v podniku. Naplnění cíle bude mít přínos nejen pro organizaci, ale i pro manažery (zaměstnance) samotné. Informace o tom, kde jsou oblasti jejich možného rozvoje, jim může být vodítkem k úpravě chování a také k sestavení vlastního rozvojového plánu, stejně jako důležitým impulsem k permanentní aktivní práci na vlastním rozvoji.

2. Podnikové vzdělávání

Pojmy *podnikové vzdělávání*, *vzdělávání v organizaci*, *firemní vzdělávání*, *vzdělávání zaměstnanců*, budou v této diplomové práci používány ve shodném významu, tj. ve smyslu vzdělávání pracovníků v podnicích a ve smyslu vzdělávání organizovaném podnikem (firmou).

2.1 Vzdělávání zaměstnanců jako proces

Cílem mé práce je identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb u skupiny manažerů metodou 360stupňové zpětné vazby, která bude konstruována na základě kompetenčního modelu, což v praxi spadá do oblasti podnikového vzdělávání, proto považuji za vhodné krátce popsat proces vzdělávání zaměstnanců v podniku.

Vzdělávání zaměstnanců je jeden z procesů, který spadá do oblasti řízení lidských zdrojů a v dnešní době existuje mnoho způsobů, s jakým firmy k této problematice přistupují. Mnohé vzdělávají zcela nahodile, některé kromě školení, které jim ukládá legislativa, neorganizují vzdělávání vůbec. Protikladem k těmto přístupům mohou být zaměstnavatelé, kteří mají dokonale propracované systémy vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, motivačně navazující na systémy odměňování. V této souvislosti se nabízí otázka, proč vzdělávat zaměstnance, proč vynakládat prostředky na jejich rozvoj, v jaké podobě se nám takto vynaložené peníze vrátí, a vrátí se vůbec? Bohužel, je docela běžné, že zaměstnavatelé se na své zaměstnance často dívají jen optikou nákladů a přitom jakoby zapomínali na to, že jsou to právě zaměstnanci, jejichž prostřednictvím firma vytváří zisk a že to bez nich zkrátka nejde. Pokud se na zaměstnance podíváme jako na zdroj, kterým získáváme, pak důvody, proč investovat do jejich vzdělávání, jsou nabíledni. Všechno kolem nás se neuvěřitelně rychle mění, a pokud chtějí firmy obstát v konkurenci, musí být připraveny na změny, musí mít zaměstnance, kteří mají potenciál změny zvládnout. Bez neustálého vzdělávání to však možné není. Vzdělávání samozřejmě není samo spásné, ale je jedním z důležitých aspektů na cestě k dobře fungujícímu podniku.

Protože v běžné praxi často dochází k zaměňování různých pojmů, považuji za důležité uvést některé pojmy, které vymezují podnikové vzdělávání vzhledem k andragogice. Na podnikové vzdělávání můžeme nahlížet jako na určitý subsystém dalšího profesního vzdělávání.

„Pojem **profesní vzdělávání** zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.“ (Bartoňková, 2010, s. 16).

„Pojem **další profesní vzdělávání** je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností.“ (Palán, 2002, s. 86).

Průcha (2006, s. 163) například zahrnuje **další profesní vzdělávání** pod **další vzdělávání** a zároveň sem zařazuje „všechny druhy vzdělávání vztahující se k zaměstnání a profesní dráze, které jsou organizovány, financovány nebo sponzorovány veřejnoprávními institucemi, poskytovány zaměstnavateli nebo financovány samotnými účastníky.“

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se pak podle Koubka (1997, s. 206) „zaměřuje na formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, umožňuje zvyšovat konkurenceschopnost zaměstnanců na trhu práce, přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.“

Poněkud jinak vidí toto zaměření vzdělávání Barták (2007). Vzdělávání v organizacích se obvykle zaměřuje na:

- pracovní výkon a jeho zlepšování,
- dodržování pracovních postupů, pravidel a zákonů,
- přípravu lidí na budoucí změny, na rozvoj kariéry,
- vztahy – týmové vztahy, péče o klienty,
- odbornost.

Bartoňková (2010) pak označuje podnikové vzdělávání jako proces, který zahrnuje vzdělávání interní (vzdělávání organizované samotným podnikem ve vlastních školicích prostorách nebo na pracovišti) a vzdělávání externí (vzdělávání zajišťované dodavatelským způsobem, mimo

podnik). Vnímá podnikové vzdělávání jako systematický proces, díky němuž dochází ke změnám v chování zaměstnanců, v jejich znalostech a dovednostech.

„Pro efektivní realizaci firemního vzdělávání je třeba zvolit strategický, kompetenční a systematický přístup“.(Bartoňková, 2010, s. 31). „Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie.“(Hroník, 2007, str. 18).

Podle Hroníka (2007) může být vzdělávací strategie koncipována ve třech osách:

- osa 1. Strategie organizačního rozvoje, strategie rozvoje jednotlivců
- osa 2. Strategie diferenciacce, strategie integrace
- osa 3. Strategie velkého skoku, strategie plynulého zlepšování

Osa 1. Strategie rozvoje organizace a jedince

Vzdělávání a rozvoj v organizaci zvyšuje výkonnost podniku. Jestliže se organizace soustřeďuje v rozvoji a vzdělávání na změny ve fungování celé firmy hovoříme o **strategii organizačního rozvoje** – od organizace k jedinci. Jestliže organizace vychází z představy, že bude na tak dobré úrovni, na jaké budou její jednotliví zaměstnanci, jedná se o **strategii rozvoje jednotlivců** – od jedince k organizaci. Zde je důležité, aby jednotliví zaměstnanci byli odborně zdatní, personálně připravení a měli vhodný kompetenční profil.

Osa 2. Strategie diferenciacce a integrace

V této strategii jde o uplatňování diferencujícího a bezbariérového přístupu ke vzdělávání. Diferenciacce podporuje vysoké výkony, bezbariérový přístup představující integraci se zaměřuje na prostor společného sdílení. Diferencující přístup představuje například **strategie minimální a strategie maximální laťky**. Strategie minimální laťky se zaměřuje na identifikaci a odstranění nedostatků nebo na ty jedince, kteří nesplňují požadované minimální standardy. Naopak strategie maximální laťky se orientuje na nejlepší a nejvýkonnější jedince. Čili vzdělávání je tu jen pro ty nejlepší, aby byli ještě lepší.

Osa 3. Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Tuto strategii je vhodné uplatnit, pokud firma potřebuje připravit zaměstnance v krátkém čase na velké změny a to spíše změny, které jsou vyvolány vnějším tlakem. To vyžaduje mnoho sil působících v jednom směru. Vnitřní tlaky vedou spíše ke strategii postupného zlepšování. Tuto

strategii užíval japonský management metodou kaizen. V této strategii se využívá nejen přirozený vývoj, ale plynulé zlepšování se děje záměrně, neustále a důsledně. V praxi se často využívá kombinovaná strategie.

I Koubek (2011) uvádí, že při utváření koncepce vzdělávání je možné využít nejnovější přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců prostřednictvím „**koncepce učení se v organizaci**“ a „**koncepce učící se organizace**“.

Koncepce učení se v organizaci se zaměřuje na tvorbu a přenos nových znalostí, dovedností a přístupů. Děje se spíše neplánovaně uvnitř podniku díky vzájemné interakci mezi lidmi, kteří na sebe působí určitými vlivy. Jde o hromadný proces tvorby, sdílení a přenosu informací, znalostí, postupů a metod. Jednotliví členové organizace se chovají tak, že dochází k učení. Organizace může tvorbou vhodných podmínek toto učení usnadňovat.

Koncepce učící se organizace se vztahuje k organizaci, je to právě organizace, která vytváří takové podmínky, které motivují a vedou lidi ke vzdělávání a rozvoji, „kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde se na základě soustavného učení uskutečňuje nepřetržitý proces proměn organizace“ (Koubek, 2011, s. 141).

2.2 Fáze vzdělávacího procesu

Cílem mé práce je identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb u skupiny manažerů metodou 360stupňové zpětné vazby, která bude konstruována na základě kompetenčního modelu a jak už jsem uvedla výše, zjišťování vzdělávacích potřeb je nedílnou součástí procesu vzdělávání. Proto se ještě krátce zastavím u tohoto procesu. Obecně se dá říct (shoduje se na tom většina autorů), že tento proces tvoří čtyři dílčí procesy. Vodák a Kucharčíková (2007) uvádějí, že investice do vzdělávání (jinými slovy efektivita vzdělávání) se podniku vrátí jen tehdy, pokud bude vzdělávání systematické a bude vycházet z podnikové strategie. Je to dlouhodobý proces, který má čtyři základní fáze (Vodák, Kucharčíková, 2007):

- A) **Identifikace vzdělávacích potřeb** – v této fázi v podstatě dochází ke shromažďování informací o úrovni znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o jejich výkonnosti a v porovnávání s požadovaným stavem. (Této fázi se budu v dalších kapitolách věnovat

podrobně, protože by měla být stěžejním teoretickým východiskem pro naplnění cíle této diplomové práce, což je identifikování vzdělávacích potřeb u skupiny manažerů firmy).

B) Plánování vzdělávání – zde musí vzdělavatel určit všechny zásadní kroky k tomu, aby sestavil plán vzdělávání, který by měl přinést odpovědi na následující otázky:

- Jaká budou témata vzdělávání?
- Kdo bude cílová skupina účastníků?
- Jaké budou vhodné metody a techniky pomocí nichž se má vzdělávání realizovat?
- Kdo bude vzdělávání realizovat? Externí dodavatel nebo interní lektori?
- Kdy a kde se bude vzdělávání realizovat?
- Jaké budou náklady na vzdělávání a jak se bude vyhodnocovat

C) Realizace vzdělávání – v této fázi je potřeba již konkrétně pracovat s několika základními prvky a to jsou: Cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

D) Vyhodnocování vzdělávání – v této nezbytné a důležité fázi by měl vzdělavatel získat zpětnou vazbu a údaje k vyhodnocování skutečnosti, zda byly splněny vzdělávací cíle, a k vyhodnocování celkových přínosů vzdělávání.

V této diplomové práci se již dále nebudu šířeji věnovat všem čtyřem fázím vzdělávacího procesu, ale vzhledem k naplnění cíle práce se budu podrobně zabývat první fází výše uvedeného procesu tj. identifikací vzdělávacích potřeb.

3. Analýza vzdělávacích potřeb a jejich identifikace

3.1 Vzdělávací potřeby

Jak už bylo řečeno výše, analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem systematického přístupu ke vzdělávání. Bartoňková (2010) považuje tuto fázi za nejkritičtější a nejdůležitější fázi a každá chyba v ní se musí nutně projevit i v dalších fázích či jednotlivých krocích.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) je analýza vzdělávacích potřeb založena na shromažďování informací o tom, jaká je stávající úroveň znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o tom, jaká je výkonnost zaměstnanců i podniku a dále pak na porovnání takto sebraných údajů s úrovní, kterou organizace požaduje. Identifikace může poukázat na to, zda:

- opravdu potřebujeme výkonnost v daných dovednostech,
- je zaměstnanec dostatečně motivován k využívání těchto dovedností,
- vedení společnosti dává najevo, které chování podporuje,
- existují nějaké překážky.

„Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69).

I Armstrong uvádí, že „Vzdělávání musí mít nějaký účel a tento účel lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců.“ (Armstrong, 2002, s. 498). Podle něj se analýza vzdělávacích potřeb zaměřuje na určení rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se dít mělo. Což je v podstatě to, co by se mělo překonat vzděláváním. Jinými slovy jde o rozdíl mezi tím, co lidé mohou dělat a tím, co jsou schopni dělat. (Armstrong, 2002).

Podle výše uvedeného autora by měly být vzdělávací potřeby analyzovány jednak v celé organizaci a také na úrovni útvarů, týmů, funkcí i jednotlivých pracovníků. Všechny tyto oblasti jsou vzájemně propojeny. Analýza potřeb podniku určí potřeby v jednotlivých útvarech a analýza skupinových potřeb povede k identifikaci potřeb vzdělávání u jednotlivých pracovníků (Armstrong, 2002).

Obdobně se na danou problematiku dívá Hroník (2007), který uvádí, že pro identifikaci mezery můžeme využít jako vstup jednak hodnocení pracovního výkonu a kompetencí a jednak do cílů (i způsobů jejich naplnění) rozpracovanou podnikovou strategii. Lze tedy identifikovat:

- **Potřeby individuální**
- **Potřeby organizace**

Následně je důležité tyto potřeby uvést do souladu. Individuální potřeby vyplývají z hodnocení zaměstnance, které probíhá v dialogu a nemusí být nutně shodná s přáními zaměstnance. Nejdůležitější je soulad zájmů jednotlivce a organizace a proto je nezbytné dobře znát podnikovou strategii.

Také Buckley a Caple (2004) píší o tom, že vzdělávání je na místě, pokud existují dva druhy vzdělávacích potřeb. Jeden druh vzdělávání by bylo možné popsat jako **reaktivní** a druhý jako **proaktivní**. První by byl vhodný, pokud by byl například v organizaci zjištěn náhlý pokles výkonnosti nebo pokud by došlo k nečekanému snížení produkce a příčinou by byl jasný behaviorální důvod. Proaktivní vzdělávání se pak úzce váže k podnikové strategii organizace. Většinou se orientuje na budoucnost a to kvůli očekávanému technickému vývoji, vývoji managementu a politiky, personálním změnám atp. Bartoňková (2010, s. 120) k tomu dodává: „Tady se volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu.“

V odborné literatuře se nachází poměrně mnoho podobných vymezení analýzy vzdělávacích potřeb, ale každý autor do dané problematiky přinese vždy ještě něco svého navíc a tak považuji za vhodné uvést i další autory, byť se v některých částech shodují a v této práci by se informace mohly jevit jako příliš opakující se.

Belcourt a Wright (1996, s. 35) definují analýzu vzdělávacích potřeb jako „analytický postup, který je určen k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace.“

Tito autoři uvádějí čtyři důvody k tomu proč je potřeba analýzu provádět.

- Jsou nutnou základnou pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- K zajištění plnění zákonných povinností podnikem – zde se jedná především o identifikaci potřeb u pozic, kde je normou nebo zákonem předepsáno určité vzdělávání.
- Cílem analýzy vzdělávacích potřeb je zajištění aktualizace znalostí.
- Zjištění nedostatků – například v procesech, při plnění pracovních povinností, při nárůstu chybovosti, reklamaci apod. (Belcourt, Wright, 1996).

Na výše uvedené autory navazuje obsahově také Mužík (2010), který shrnuje cíle, na které by se měla analýza vzdělávacích potřeb zaměřit. Jde hlavně o:

- zjištění rozdílu mezi tím, co je a tím co by mělo být ve smyslu kompetencí zaměstnance,
- definování skupiny zaměstnanců, na které se má vzdělávání zaměřit,
- přípravu zaměstnanců, pokud dojde k rozšíření nebo změně jejich pracovní náplně (zvýšení odpovědnosti, rozšíření pravomoci),
- určení způsobu podnikového vzdělávání,

- provedení analýzy nákladů a přínosů vzdělávání,
- určení témat vzdělávání, jeho formy a metody.

Podle Mužíka (2010) můžeme v praxi nacházet různé přístupy k identifikaci vzdělávacích potřeb. **Klasickým přístupem** označuje situaci, kdy manažeři sledují své podřízené a vnímají jejich silné a slabé stránky. Aby „odstranili“ jejich slabé stránky vysílají je do různých vzdělávacích kurzů, o kterých si myslí, že jim pomohou se „napravit“. Mnohdy se tak děje prostým příkazováním bez bližší konzultace se samotným zaměstnancem. A pak je obvykle závislé na lektorovi, zda se „trefí“ do jejich představ a cílů, či naplní jejich očekávání. Naproti tomu stojí **přístup participativní**, který vychází z konkrétních činností pracovníka a také z jejich vlastní iniciativy ve snaze se zlepšovat. Existuje také řada podniků, kde různými metodami provádějí vlastní analýzy vzdělávacích potřeb, např. formou dotazníků a různých šetření, výsledky předkládají vedení podniku i manažerům. Mužík zde zdůrazňuje nutnost vytvoření partnerského vztahu mezi pracovníkem, který zajišťuje vzdělávání, manažery a jednotlivými pracovníky. Konkrétním metodám se budu věnovat v dalším textu.

Závěrem této kapitoly lze shrnout, že „vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí.“ (Palán, 2002, s. 234). Vzdělávací potřeby vznikají z potřeb jednotlivců dosáhnout souladu mezi svými možnostmi a tím, co od něj očekává okolí v souvislosti s pracovním i společenským uplatněním (Palán, 2002).

3.2 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

V praxi se postupuje tak, že analýze je podrobována širší nebo užší škála údajů, které lze získat jednak z interního podnikového informačního systému nebo ze speciálních šetření (Bartoňková, 2010).

Podle Walterse (in Armstrong, 2002, s. 499) existuje devět zdrojů informací, které pomáhají při identifikování priorit vzdělávání. Jsou to:

- **Podnikové plány a podnikové cíle**, ze kterých je patrná cesta, kam se organizace ubírá, jaká je její strategie a jaké budou priority pro vzdělávání.

- **Plánování lidských zdrojů** - možno získat informace o potřebách vzdělávání managementu (kariérní postupy, následnictví, odchody do důchodů)
- **Personální statistika** - ze statistik je možné usuzovat na případné problémy na úseku lidských zdrojů, z nichž některé je možné řešit vzděláváním.
- **Rozhovory s odcházejícími zaměstnanci** - je vhodné s odcházejícími zaměstnanci řešit důvody odchodu. Zaměstnanci jsou otevřenější a ochotnější hovořit o problémech pracoviště. Zde by opět mohly existovat cesty k řešení problémů formou vzdělávání.
- **Rozhovory s vyššími manažery** mohou poskytnout důležité informace v oblasti potřeb vzdělávání.
- **Sledování produktivity a výkonu** i kvality, je důležitým zdrojem údajů, ze kterých je možné usuzovat na potřeby vzdělávání, zvláště v případech, kdy skutečné výsledky neodpovídají očekávaným.
- **Změny** - útvary sledující změny a budoucí vývoj, mohou poskytovat informace o budoucích vzdělávacích potřebách.
- **Požadavky nadřízených na vzdělávání**, vypovídají o potřebách, které manažeři identifikují při práci u svých podřízených.
- **Finanční plány** – nezbytné informace pro plánování vzdělávání, pro hledání jiných cest, jsou-li finance omezené.

Greno (in Mužík, 2010) spatřuje zdroj pro identifikaci vzdělávacích potřeb také ve výsledcích řídicích, organizačních, finančních nebo personálních **auditů**. Tyto výsledky jsou podle autora vhodné pro identifikaci potřeb vzdělávání jak na úrovni podniku, tak i na úrovni pracovišť či jednotlivců.

3.3 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci může probíhat na různých úrovních. Podle Mužíka (2010) jsou jednotlivé úrovně vzájemně provázány a zároveň i podmíněny a je nutné vnímat je ve vzájemné souvislosti. Jsou to tyto úrovně:

- **Úroveň organizace** – analýza vzdělávacích potřeb na úrovni podniku jako celku bývá řízena personálním útvarem a jejím cílem je identifikování znalostí a dovedností, které potřebují mít pracovníci, aby byli schopni vykonávat práci na svých pozicích.

- **Úroveň specifických oddělení, týmů nebo skupin** – na této úrovni se může jednat o určení vzdělávacích potřeb, které vyplývají z nových pracovních postupů, organizačních změn či legislativních změn. V této úrovni je analýza řízena přímo samotným útvarem a úloha personálního oddělení je pouze podpůrná.
- **Úroveň jednotlivce** – určení vzdělávacích potřeb v této úrovni probíhá většinou při hodnotících pohovorech mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Mohou to být potřeby vyplývající z potřeby zlepšit pracovní výkon nebo rozvojové potřeby například v rámci přípravy na karierní postup. „Každý pracovník má specifické vzdělávací potřeby vycházející z jeho vzdělání, profesních zkušeností a osobnostních rysů. Rozpoznání těchto potřeb umožňuje upravovat příslušné vzdělávací programy tak, aby byly co nejvíce zacílené na individuální potřeby účastníků“ (Mužík, 2010, s. 279).

Jiným způsobem charakterizuje úrovně analýzy vzdělávacích potřeb Buckley a Caple (2004). Rozlišují tři úrovně analýzy:

- **Komplexní analýza** – jde o komplexní analýzu pracovního místa, kdy se vytvoří podrobný a úplný seznam všech úkolů a činností daného místa, včetně soupisu všech znalostí, dovedností a přístupů, které zaručí efektivní výkon. Tento přístup je časově náročný a často také nákladný.
- **Analýza klíčových otázek** – „zabývá se především identifikací a podrobným zkoumáním klíčových nebo základních otázek týkajících se zaměstnání. Pro manažerské a dohlížitelé funkce sestávající z mnoha úkolů, z nichž ne všechny jsou podstatné pro efektivitu výkonu, má tato metoda zvláštní význam. Týká se také funkcí měnících svůj obsah nebo zaměření, což vede k ustanovení nových klíčových úkolů a k identifikaci potřebných znalostí, dovedností a nových výkonnostních standardů.“ Buckley a Caple (2004, s. 70).
- **Analýza zaměřená na problémy** – při této analýze se pozornost zaměřuje na současný výkon, který nedosahuje požadované normy.

3.4 Metody analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Podle Armstronga (2002) lze pro podrobnou analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb využít následující metody:

- **Podnikové a personální plány** – vycházejí z firemní a personální strategie a měly by obecně poukazovat na typy schopností a dovedností, které by firma mohla v budoucnu potřebovat.
- **Analýza pracovních míst** – v tomto procesu jde o podrobné zjišťování pracovní náplně, výkonových norem z pohledu množství a kvality znalostí, schopností a dovedností, které jsou nutné k výkonu práce na dané pracovní pozici. Informace z této analýzy by měly specifikovat všechny problémy, se kterými se pracovník na daném místě setkává. Je důležité, aby byly specifikovány jakékoliv nedostatky ve výkonu tohoto pracovníka, které jsou způsobeny mezerami ve znalostech, nedostatkem dovedností nebo je příčinou jeho špatná motivace a tyto nedostatky odstranit pomocí vzdělávání. Současně je nutné vyspecifikovat oblasti, kde pracovní schopnosti zaměstnance neodpovídají požadovaným standardům a také oblasti, kde by se potřeba vzdělávání mohla vyskytnout díky změnám v pracovních procesech, metodách práce nebo v pracovních povinnostech. Důležité je mít zmapováno, jak se vzdělávání realizuje v současnosti a jaká je míra jeho efektivity.
- **Specifikace vzdělávání a učení** – jedná se o produkt analýzy pracovních míst. Obecné povinnosti zaměstnance jsou konkretizovány do jednotlivých pracovních úkolů, ze kterých pak vyplývá mnoho charakteristik nebo vlastností, které zaměstnanec potřebuje k úspěšnému zvládnutí daných úkolů. Jedná se o **znalosti** – to, co by měl pracovník znát, **dovednosti** – to, co má pracovník umět dělat, **schopnosti** – chování, které musí pracovník projevovat, aby dosáhl očekávaný výkon, **postoje** – předpoklady chovat se v souladu s požadavky práce, **normy výkonu** – to, čeho musí pracovník dosáhnout.
- **Hodnocení pracovního výkonu** – proces hodnocení zaměstnanců bývá obvykle prvotním zdrojem informací o vzdělávacích potřebách jednotlivých pracovníků.
- **Šetření o vzdělávání** – shrnuje veškeré informace získané pomocí jiných metod analýzy vzdělávacích potřeb.

Protože cílem této diplomové práce je identifikace vzdělávacích potřeb u skupiny manažerů metodou 360stupňové zpětné vazby na základě kompetenčního modelu, považuji za vhodné doplnit uvedené metody podle Chartered Institut of Personel and Development (in Mužík 2010), které doporučuje při zjišťování vzdělávacích potřeb u manažerů. Jsou to následující metody:

- **Rozvojové rozhovory** – jde o metodu individuálních rozhovorů, v nichž jsou mnohdy v přítomnosti externích konzultantů řešeny rozvojové aktivity zaměstnance. Mohou velmi vhodně doplňovat formální zpětnou vazbu při řízení pracovního výkonu.
- **360 stupňová zpětná vazba** – metoda, kdy dochází k hodnocení pracovního chování manažera podřízenými, nadřízeným a kolegy. Nedílnou součástí je také sebehodnocení. Manažer dostává zpětnou vazbu, díky níž má možnost uvědomit si své rozvojové potřeby, stejně tak vidět, jak jeho chování ovlivňuje okolí. Výsledky této zpětné vazby by měly být diskutovány za pomoci externího konzultanta.
- **Psychologické testy** – za pomoci testů lze poznat osobnostní i pracovní charakteristiky, potenciál k výkonu i motivátory, které lze využít pro výkon zaměstnání.
- **Development Center** – development centrum může být také vhodným prostředkem jak identifikovat rozvojové potřeby a potenciál manažerů. Principem této metody je individuální nebo skupinové řešení modelových situací z pracovního prostředí.

Mužík (2010) sám pak považuje za základní prostředek analýzy vzdělávacích potřeb **analýzu práce**, respektive **pracovní pozice**. Podle něj „pozice tvoří do jisté míry uzlové, případně koncové body sítě pracovních vztahů. Vykonávání pozice je spojeno s určitými rolemi a s očekávanými způsoby jednání a chování. Všichni pracovníci musí plnit řadu rolí, které se vztahují nejen na jejich pracoviště, ale i na další složky podniku nebo jeho okolí. Podle hierarchie dělby moci v organizaci lze stanovit určitá pravidla, která z větší části určují chování a jednání jejich nositelů“ (Mužík, 2010, s. 275).

Podle Hroníka (2007) lze na vzdělávací a rozvojové potřeby pohlížet ze tří úhlů pohledu:

- Vzdělávaného (dle individuálních potřeb).
- Požadavků na funkci (řešení souladu mezi požadovaným standardem a realitou).
- Plánování kariéry, profesního postupu (budoucnost).

Mezi metody identifikace zařazuje Hroník (2007) všechny metody hodnocení, které specifikoval do tří skupin (Hroník, 2006, s. 54):

- „Metody zaměřené na minulost – tyto metody se orientují především na to, co se již stalo.
- Metody zaměřené na přítomnost – tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace.
- Metody zaměřené na budoucnost – tyto metody se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát“.

Metody Hroník (2006, s. 54) shrnul do podoby **matice metod hodnocení**, kterou níže uvádím:

Tab. 1 Matice hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Socioprogram 360stupňová zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Vodák a Kucharčíková (2007) označují jako jednoduché a dobře použitelné následující metody:

- **Pozorování** – jde o cílené sledování pracovního výkonu jedince nebo skupiny v jeho pracovním prostředí. Pozorovatel může srovnávat různé styly schopností a dovedností pracovníků, je možné sledovat, jak dodržují stanovené pracovní postupy, zda činnosti odpovídají pracovní náplni apod. Nevýhodou je, že pozorovaný může reagovat negativně na pozorování a může se chovat atypicky.
- **Strukturovaný rozhovor** – jde o rozhovor, kdy jsou předem připraveny otázky, které mají řešit konkrétní problémy. Cílem těchto rozhovorů je určení, proč pracovníci nepodávají adekvátní výkon, je možné získat různé podněty a postřehy od klíčových zaměstnanců. Tato metoda je časově náročná a také klade nároky na kvalifikaci osoby, která rozhovor vede.
- **Dotazník** – je sestaven v cílené struktuře otázek, smyslem je získání informací o úkolech zaměstnance, o jeho pohledech na vlastní pracovní činnost. Výhodou jsou nízké náklady, nevýhoda pak může spočívat v nepochopení otázek respondenty a také se velmi těžce vyhodnocují otevřené otázky. Otázky musí být zaměřeny na všechny aspekty pracovníkovy činnosti.

- **Participace** – u této metody výzkumník po určitou dobu koná práci místo zaměstnance. Smyslem je hlubší pochopení práce samotné. Děje se tak v případě nových pracovních postupů, které nedokáže nikdo posoudit nebo kdy je vysvětlování komplikované. Výhodou je bližší pochopení a porozumění práci i pracovním podmínkám, ale na druhé straně, existuje mnoho činností, do kterých se výzkumník z důvodu nedostatečné kvalifikace zapojit nemůže.
- **Popis práce vytvořený zaměstnancem** – v tomto případě provedl analýzu sám zaměstnanec a výsledný popis práce je produktem této analýzy. Smyslem je získání podrobného popisu všech činností, z nichž se jeho práce skládá a to z hlediska důležitosti, obtížnosti, namáhavosti i zodpovědnosti. Nevýhodou může být nekompletnost popisů, pokud tvorba popisů je nad zaměstnancovy síly.
- **Skupinová diskuse** – jedná se v podstatě o workshopy, kdy skupina zaměstnanců spojených stejnou prací, projednává pracovní problémy, těžkosti apod. Výhodou této činnosti je získání mnoha názorů a pohledů na danou práci, na metody, jak by se měla realizovat apod. Nevýhodou je časová náročnost a také je potřeba zdatného moderátora, který je schopen diskuse účelně vést. Další nevýhodou je, že někteří pracovníci nemusí být v diskusích upřímní ani vstřícní, zvláště jsou-li přítomni zaměstnanci v různých funkcích.

Údaje lze dále získat studiem a zpracováním podnikových dokumentů, SWOT analýzou, při pracovních setkáních s managementem a zaměstnanci, různými testy, sledováním výkonnosti, z hodnocení apod. Ideálně je vhodné využít kombinaci více technik. (Vodák, Kucharčíková, (2007).

Pro ulehčení výběru metod doporučují autoři použít následující tabulku (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 77):

Tab. 2 Techniky zjišťování potřeb podniku

Techniky zjišťování potřeb	Hodnocení				
	A	B	C	D	E
Všeobecný přístup					
Analýza problémů	3	3	2	1	1
Srovnání			1	2	2
Stanoviska expertů	3	2	2	3	3

Individuální techniky					
Analýza pracovní náplně			3	3	2
Popis práce			3	2	2
Testování			1	2	3
Dotazníky	1	1	2	3	3
Individuální rozhovory	1	1	2	3	2
Pozorování	1	2	2	2	1
Sebehodnocení			2	3	3
Plánování kariéry			2	2	3
Assessment centra			1	2	3
Skupinové techniky					
Porady manažerských týmů	2	3	2	1	1
Workshopy	1	1	2	1	1
Techniky rozvoje tvořivosti kolektivu	3	3	2	2	1
Projektové týmy	2	2	2	2	1
Organizační techniky					
Analýza evidence a zpráv	3	2	2	2	1
Analýza budoucích trendů a možností podniku	3	1			
Srovnávání mezi podniky	2	2	1		
Průzkum postojů	3	1	2	2	
Průzkum kultury a ovzduší spolupráce	2		2		
Programy změn a restrukturalizace	3	3	2	2	1

Význam jednotlivých sloupců tabulky:

A – zjišťování organizačních problémů

B – hledání problémových oblastí a příčin

C – zjišťování nedostatků výkonnosti jednotlivce

D – zjišťování příčin manažerského rozvoje

E – oddělení vzdělávacích potřeb od potřeb ostatních

Hodnocení: 1 – dobrý, 2 – velmi dobrý, 3 – výborný

Bartoňková (2010, s. 122) shrnuje, že „pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb máme dvě základní možnosti“:

- a) **Kvantitativní sociologický výzkum** – zde se využívá dotazník, rozhovor, pozorování atd. Znamená to, že vzdělávací potřeby zjišťujeme přímo u pracovníků nebo jejich nadřízených, případně kolegů nebo klientů.
- b) **Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci** – zde se pracuje s literaturou a dokumenty. Lze tak získat obecné požadavky na pracovní pozici – tzv. kostru kompetencí. Tento způsob je vhodný pro zjišťování potřeb u manažerů. Tento přístup završuje vytvořený kompetenční model a bude popsán podrobněji v dalším textu.

4. Kompetence a její pojetí

Mezi širokou škálu výše uvedených metod zjišťování vzdělávacích potřeb patří metoda 360 stupňové zpětné vazby a metoda měření úrovně kompetencí pomocí kompetenčního modelu. Obě tyto metody jsou velmi vhodné právě pro identifikaci vzdělávacích potřeb u manažerů, což je, jak již bylo řečeno, cílem této práce. Než postoupíme v mapování teoretických východisek ke kompetenčním modelům a k 360stupňové zpětné vazbě, je zapotřebí vymezit terminologicky i obsahově pojmy kompetence, klíčové kompetence a manažerské kompetence a další pojmy, které se ke kompetencím váží.

4.1 Pojem kompetence a jeho vztah k termínu schopnost a kvalifikace

Pojem kompetence dnes můžeme hojně slyšet v naší každodenní praxi a také odborná literatura v oblasti personalistiky a managementu je tímto pojmem doslova zahlcena. Význam tohoto pojmu můžeme chápat dle Tureckiové (2009) dvěma způsoby:

- a) **Kompetence ve smyslu oprávnění** – v českém prostředí se v tomto významu užívá déle. Jde zde o možnost nebo pravomoc rozhodovat, což může být zároveň spojeno s vyšší funkcí jednotlivce v organizaci nebo v sociální struktuře. Takový jedinec pak svým jednáním může ovlivňovat jednání druhých lidí. Kompetence ve smyslu pravomoci se pojí také s odpovědností za přijatá rozhodnutí.
- b) **„Kompetence jako specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod, postupů a postojů**, které jednatel využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho aspirací ve všech

hlavních oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnanosti. Spíše v tomto smyslu se uvedený pojem používá také v rozhodujících kurikulárních dokumentech Evropské Unie a v jejím rámci také zejména ve školských dokumentech v České republice“ (Tureckiová, 2009, s. 36).

Podle stejné autorky se kompetence projevují zásadně v chování, které samo o sobě může být zároveň kompetencí v průběhu určité činnosti. Kompetence mají potenciál rozvoje a jsou kontextově podmíněné. Kompetence se mohou v průběhu života vytrácet. Kompetence se mohou lišit v míře obecnosti a komplexnosti a nemohou existovat mimo určitou situaci (Tureckiová, 2009). Pojem kompetence lze specifikovat podle určitých charakteristických znaků:

- **Kompetence musí být kontextualizovaná** – vždy existuje v kontextu určité situace nebo prostředí a odrážejí se v ní také zájmy a potřeby dalších aktérů dané situace, stejně tak předchozí znalosti a zkušenosti.
- **Kompetence je multidimenzionální** – kompetence se projevuje v chování a chování je také jejím obsahem. Je složena z různých informací, znalostí, dovedností, postojů, představ i z jiných dílčích kompetencí, které toto chování také charakterizují.
- **Kompetenci definuje standard** – vždy je dopředu určen standard, to znamená, očekávaná úroveň disponování kompetencí. Jsou tedy stanovena kritéria, měřítko tak, aby jedinec mohl svou kompetenci uplatnit a současně sám vyhodnotit její úroveň.
- **„Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy a jejich cíle a obsahy jsou principiálně odvozeny z konstruktů vstupních (zdrojových) faktorů a respektují možnosti získávání a rozvíjení kompetencí. To zároveň znamená, že mohou být předem vymezeny také výstupní kategorie (výsledky), například koncepty, dovednosti a postoje, obecně účinné jednání“ (Tureckiová, 2009, s. 37).

Bartoňková (2010) k tomu dodává, že byt' se kompetence váže ke konkrétní činnosti a je kontextualizovaná, existují profese (např. manažer, obchodník), pro které se vytvářejí soubory generických (obecných) kompetencí, ve snaze najít takové kompetence (bez vazby na konkrétní místo či úkol), které zaručí dobrý výkon v různých podnicích. Na tomto základě pak vznikají i tzv. **generické kompetenční modely** (o těch bude ještě zmínka v dalším textu).

Stejně tak Plamínek a Fišer (2005) váží kompetenci výhradně ke konkrétním činnostem a dodávají, že kompetence v sobě v podstatě kloubí možnosti a potřeby. Potřeby se odrážejí v konkrétních úkolech a možnosti v potenciálu lidí k jejich zvládnutí.

Podmínkou úspěšného uplatnění zaměstnance v práci je způsobilost a postoje (kompetence), které jsou navíc podpořeny možnosti jednat a rozhodovat s určitými pravomocemi (Tureckiová, 2009).

Podle Vetešky (2010) z výše uvedeného vyplývá i základní rozdíl mezi kompetencí a schopností. Schopnost, jako schopnost duševní a rozumová, je předpokladem k výkonu, je to zdroj, který má člověk k dispozici. Považuje tedy schopnost za zdroj kompetence. To že člověk disponuje určitými schopnostmi (v souvislosti s určitou činností), ještě neznamená, že bude úspěšně konat. Schopnost je též podle něj mnohem univerzálnější veličinou než kompetence, která nemusí být vázána na konkrétní kontext. To znamená, že pokud má někdo určité schopnosti, může je používat k mnoha různým činnostem. Lze tedy říci, že schopnost je v podstatě potenciál k určité akci, dojde-li k jejímu efektivnímu využití, výstupem je efektivně zvládnutá akce tzn. kompetence.

Pojem kompetence (anglicky competency) se stal všeobecně užívaným termínem a protože se objevilo mnoho výkladů a terminologické nejasnosti, uvádí Armstrong (2002), že je potřeba rozlišovat dva významy tohoto slova:

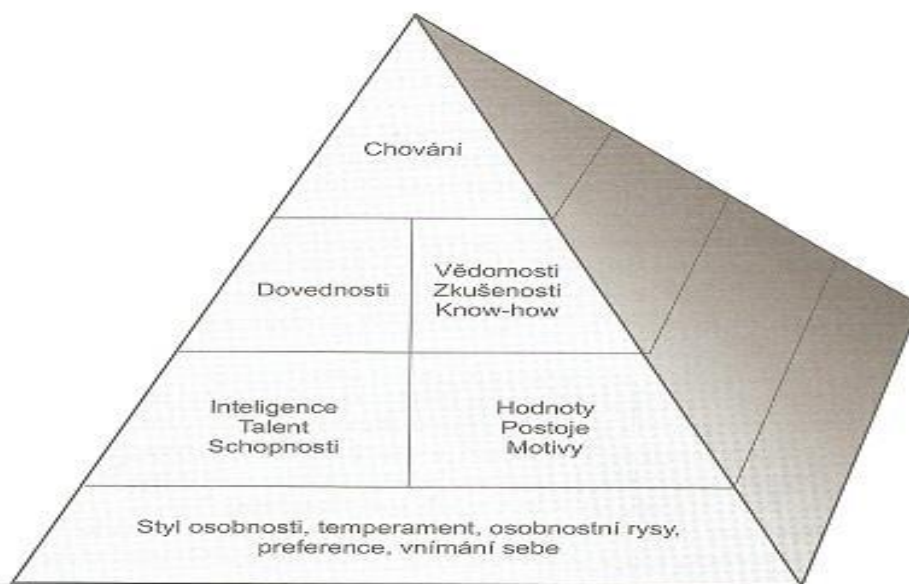
- a) **Competency** – pojem který se vztahuje k chování a k jeho rysům, které podmiňuje úspěšný výkon, tzn. ve smyslu **schopnosti**.
- b) **Competence** – pojem z oblasti práce, který vyjadřuje způsobilost nebo oprávněnost dané osoby konat určitou práci, tzn. ve smyslu spíše **kvalifikace** či odborné způsobilosti.

Vodák a Kucharčíková (2007) dodávají, že kompetencí lze zjednodušeně chápat schopnost chovat se určitým způsobem, což je ovlivněno osobností člověka, která je tvořena mnoha prvky. Některé jsou relativně stabilní jako např. postoje, hodnoty a motivy, v jiných prvcích najdeme způsobilosti, vědomosti a dovednosti. Kompetence je tedy určitý soubor chování, které pracovník používá, aby mohl plnit úspěšně očekávané požadavky ve své pracovní pozici. K tomuto však musí zaměstnanec splňovat tři základní předpoklady (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- a) Musí být příslušnými kompetencemi vnitřně vybaven – tj. musí mít potřebné schopnosti, vlastnosti a dovednosti.

- b) Musí být motivován, aby tyto kompetence použil.
- c) Musí mít možnost kompetence v daném prostředí uplatnit.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) hovoří o anatomii kompetence, kdy strukturují kompetenci v souvislosti s možnostmi využití v podnikovém vzdělávání. Na první úrovni (nejnižší) v níže zobrazeném trojúhelníku jsou uvedeny osobní vlastnosti, rysy a charakteristiky. To jsou ty části kompetence, které se nedají ovlivnit prostřednictvím firemního vzdělávání. Ve druhé úrovni struktury kompetence figurují schopnosti, talent, inteligence, hodnoty, postoje a motivy, které také nelze zahrnout do klasického vzdělávání, ale lze je za určitých okolností vhodnými metodami rozvíjet. Ve třetí úrovni najdeme dovednosti, vědomosti, zkušenosti, know-how a to je právě ta část kompetence, kterou lze velmi dobře v podnikovém vzdělávání rozvíjet i získávat. Na samotném vrcholu trojúhelníku stojí chování, které je projevem kompetence.



Obr.1. Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27)

S dalším vymezením kompetence přichází Hroník (2007, s. 61), který označuje kompetence za „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí“. Podle tohoto

autora tedy kompetence nejsou jen dovednosti, ale takové způsoby chování, které vedou k dosahování cílů a které můžeme viditelně pozorovat.

Vodák a Kucharčíková (2007), podobně jako Armstrong (2002) zahrnují do kompetencí složky osobnosti, které lze členit do níže uvedených kategorií:

- **Motivy** – vše, co člověka povzbuzuje k činnosti určitým směrem, motivuje a ovlivňuje volbu jeho chování. Jedinci se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledávají příležitosti k učení a staví před sebe cíle, které pro něj představují výzvu.
- **Rysy** – jedná se o charakter osobnosti, například sebedůvěra, odvaha, odolnost vůči stresu, sebekontrola, temperament (určuje emocionální reakce na okolní podněty).
- **Vnímání sebe sama** – hodnoty, postoje.
- **Vědomosti** – odborné poznatky související s prací v dané pozici.
- **Dovednosti** – jejich prostřednictvím je člověk schopen konat činnosti související s pracovními úkoly, které mohou být různě náročné a vyžadují různé úrovně dovedností.

Z výše uvedeného tedy souhrnně vyplývá, že kompetence je složena z mnoha prvků (vlastnosti, schopnosti, dovednosti, rysy, postoje atd.), které určují způsob chování jedince, což je projevem dané kompetence za určitých okolností při plnění určitého úkolu.

4.2 Rozvíjení kompetencí

Jak již bylo konstatováno výše, kompetence má potenciál k rozvoji. Podle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004) lze v zásadě rozvíjet všechny kompetence (některé méně, jiné více). Kompetence se projevuje v chování a chování se dá naučit i měnit. Z výše uvedeného pyramidového modelu kompetence je patrné, že chování je ovlivněno vrozenými i naučenými charakteristikami jedince. Právě z pozorovatelného chování můžeme určit, zda manažer danou kompetenci používá (je jí vybaven) a na jaké úrovni nebo ji nepoužívá vůbec (nejspíš ji nemá). Stejně tak je důležité identifikovat rozdíl v chování v případě, kdy manažer disponuje nízkou nebo vysokou úrovní kompetence. Rozvíjení kompetence směřuje ke změně chování. Aby bylo možné určit, jak lze konkrétní kompetenci rozvíjet, je nutné vědět, co ji tvoří a někdy je dokonce k pochopení úrovně kompetence potřeba i psychologická analýza. Jestliže bude zjištěna nízká úroveň nějaké kompetence, je potřeba tento stav spolu s hodnoceným důkladně analyzovat. Je důležité, aby manažer pochopil daný stav a jeho příčiny, stejně tak je

nutné motivovat jej k zájmu i zodpovědnosti za vlastní rozvoj. Při rozvíjení kompetencí nejde o to měnit osobnost (což ani nejde), ale o to, aby si manažer osvojil techniky, díky nimž bude mít jeho chování požadovaný rozměr. Při navrhování rozvojových aktivit, aby byly účinné, bychom měli mít jasno, zda manažer potřebuje danou kompetenci rozvíjet nebo získat. Stejně tak je potřeba vědět, pokud je úroveň pozorovaného chování jiná než požadovaná, zda se manažer neumí žádoucím způsobem chovat nebo nechce. Proto je vždy důležité výsledky měření kompetencí analyzovat.

4.3 Typy kompetencí

Kompetence lze dělit dle mnoha přístupů, typologií i autorů. Pokud chce být organizace úspěšná, musí se zaměřit na kompetence, které maximalizují jeho úspěch ve více rovinách a v takovém případě se dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) kompetence dělí na:

- **Klíčové** – společné pro všechny zaměstnance.
- **Týmové** – společné pro vzájemně závislé zaměstnance (např. projektové týmy).
- **Funkční** – společné pro různé oblasti, např. obchod, marketing, finance apod.
- **Vůdcovské a manažerské** – nutné k vedení lidí a řízení organizačních útvarů.

Dále autoři uvádějí, že „nejjednodušší dělení je na koncepční, sociální a technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 56). Jiné dělení dle stejných autorů:

- **Manažerské kompetence** – kompetence, které vedou k výbornému zvládnutí manažerské role v souladu s cíli organizace, např. hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, řešení konfliktů, delegování úkolů, plánování apod.
- **Interpersonální kompetence** – kompetence potřebné pro efektivní komunikaci, např. naslouchání, prezentační dovednosti, schopnost empatie, vyjednávání, spolupráce apod.
- **Technické kompetence** – kompetence nutné pro konkrétní obor, specializaci, např. účetnictví, mzdy, finance, programování aj.

Armstrong (2002) rozděluje kompetence následovně (používá termín schopnosti jako synonymum) :

- **Generické a specifické schopnosti** – univerzální kompetence společné v určitém povolání nezávislé na konkrétní organizaci nebo roli nebo kompetence druhové pro určitou organizaci či určité pracovní místo s podobnou povahou práce.
- **Prahové a výkonové kompetence** – prahové schopnosti jsou základní schopnosti, které jsou vyžadovány pro výkon práce, ale není zde rozdíl mezi pracovníky s nízkým a vysokým výkonem. Výkonové schopnosti naopak tento rozdíl vyjadřují.
- **Rozlišovací schopnosti** – „definují charakteristiky chování, které projevují vysoce výkonní pracovníci a odlišují se jimi od toho, co charakterizuje méně výkonné lidi – výkonové dimenze pro jejich práci“ (Armstrong, 2002, s. 283).

S dalším dělením kompetencí přišel Klemp (in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004), který porovnal 62 kompetenčních modelů z různých firem, přičemž každá z nich používala jinou terminologii. Při sjednocování této terminologie dospěl k dělení na dva základní druhy:

- **Praktiky** (zvyklosti) – co pracovníci na určitém místě dělají, aby dosáhli požadovaný výsledek
- **Atributy** (vlastnosti) – to, co lidé vnášejí do své pozice, aby splnili úkoly. Jsou to například vědomosti, dovednosti atd.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) navíc doplňují, že podle Boyatzise a McKeeho 80 až 90 % kompetencí, které rozdělují zaměstnance na průměrné a nadprůměrné, mají své základy v emoční inteligenci a teprve zbylých 10% představuje kompetence kognitivní a technické. Z toho tedy vyvozují, že tyto jsou pouze prahové kompetence, které sice musejí mít všichni pracovníci, ale nejsou samy o sobě zárukou skvělého výkonu.

4.4 Manažerské a klíčové kompetence

Protože cílem mojí práce je identifikace vzdělávacích potřeb u skupiny manažerů podniku a využiji metody 360stupňové zpětné vazby vycházející z kompetenčního modelu, považuji za důležité zastavit se podrobněji u kompetencí manažerských a klíčových.

Jak bylo řečeno výše, kompetence tedy souvisí s emoční inteligencí a u manažerů je lze dělit následovně:

Tab. 3 (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 37)

<p>Uvědomování si sebe sama:</p> <ul style="list-style-type: none"> - emocionální uvědomování sebe sama, - přesné sebehodnocení, - sebedůvěra, 	<p>Sociální uvědomování:</p> <ul style="list-style-type: none"> - empatie, - organizační uvědomování, - služby,
<p>Řízení sebe samotného:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sebekontrola, - transparentnost, - přizpůsobivost, - iniciativa, - optimismus, 	<p>Řízení vztahů:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inspirování, - vliv, - rozvoj druhých, - katalyzátor změny, - řízení konfliktů, - spolupráce a týmové dosahování cílů

Obdobně se na manažerské kompetence dívá Bělohlávek a kol. (2006), kdy je označuje kariérovou kotvou, která je charakterizována silnou motivací k získání manažerského postu s manažerskou odpovědností. K dosažení takového postu potřebují důvěru ve vlastní schopnosti. Aby byl manažér úspěšný, měl by disponovat kompetencemi ve třech základních oblastech:

- **Analytické kompetence** – přijímání a třídění velkého množství informací, vyvozování správných závěrů a záměrů.
- **Interpersonální kompetence** – chápání, ovlivňování a usměrňování pracovníků.
- **Emocionální kompetence** – zvládání kritických situací.

Neexistuje shodný názor na to, jaké schopnosti by měl manažer mít, aby svou funkci vykonával dobře. Práce manažera je hodnocena z mnoha hledisek a kritéria jsou daleko širší, než například u specialistů. Vstupují zde všeobecné požadavky, jako je spokojenost zákazníků, majitelů firem, akcionářů. Neexistuje ani žádná specifikace, jaké má mít manažer vzdělání nebo kdo se vlastně může stát manažerem. Proto se začaly hledat kompetence, které by nebyly charakteristické pro jednu konkrétní činnost, ale platily by ve všeobecném měřítku a byly zárukou dobrého výkonu v různých profesích a organizacích. Pomocí těchto kompetencí by bylo možno odlišit nadprůměrné pracovníky od průměrných. Tyto kompetence se nazývají **generické kompetence**. Je možné sestavit seznam určitých činností, které bude muset manažer zvládat v různých organizacích, aby mohl manažerskou pozici vykonávat a proto musí disponovat konkrétními základními (prahovými nebo klíčovými) kompetencemi.

V dnešní době se však organizace nemohou spoléhat jen na tyto kompetence, ale musí od svých manažerů vyžadovat také kompetence vysokého výkonu (tzn. rozlišující kompetence), s jejichž pomocí budou týmy vedené manažery dosahovat nadprůměrných výsledků. Jsou to právě kompetence vysokého výkonu, které umožňují manažerům efektivní řízení. Podle autorů bylo praxí ve velkých mezinárodních korporacích definováno jedenáct kompetencí vysokého výkonu, které jsou generickým jádrem úspěchu manažera bez ohledu na druh byznysu, ve kterém působí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Jak už bylo řečeno výše v předchozí kapitole, kompetence se mohou projevit jen v činnosti člověka při plnění konkrétního úkolu. Podle výsledku je pak možné odhadovat úroveň kompetencí, které pracovník použil, aby daný úkol splnil. Pokud je výsledek shodný s očekáváním ve vysoké míře, můžeme konstatovat, že manažer má potřebnou kompetenci. Shoda nemusí být vždy úplná. Vyžadované kompetence se odvíjí od očekávaného výsledku a strategie firmy a nezávisí vždy na konkrétním pracovníkovi. Každá firma si přeje zaměstnávat pracovníky s takovými kompetencemi, které mohou firmu posouvat dále. Proto firmy přistupují stále ve větší míře k tvorbě kompetenčních modelů, které odrážejí požadavky na manažery (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Hroník (2008) potvrzuje, že od manažerů se především očekává plnění jejich základních manažerských činností, které již v minulosti definoval P. F. Drucker. Jsou to tyto činnosti:

- Určování cílů
- Organizování
- Motivování
- Komunikování
- Hodnocení
- Rozvíjení schopností

Z výše uvedených skutečností lze usoudit, že manažerské kompetence respektive úspěšné jednání manažera stojí především na osobnostních předpokladech. Podle Vetešky (2010) jsou to klíčové kompetence, kam bychom osobnostní předpoklady mohli zařadit. Klíčové kompetence jsou také znalosti, dovednosti a schopnosti, které nejsou podmíněny určitou konkrétní činností, ale umožňují pracovníkovi vykonávat různé funkce a různé pozice a úspěšně zvládat změny v pracovních procesech i v životě.

Belz a Siegrist (2001) vycházeli z Mertense při popisu dělení klíčových kompetencí do 4 kategorií:

- **Základní kompetence** – všeobecné kompetence, které jedinec může využít v různých situacích a k různým účelům.
- **Horizontální kompetence** – jde o kompetence jak získávání a porozumění informacím, jejich zpracovávání, chápání jejich specifik.
- **Rozšiřující prvky** – praktické kompetence pro výkon práce, vědomosti v rovině technik.
- **Dobové faktory** – udržování poznatků v aktuálním stavu, doplňování o nové poznatky a změny.

Klíčové kompetence představují trvalou hodnotu v procesu změn, protože jen díky nim je možné pružně zvládat situace v zaměstnání. Ke klíčovým kompetencím řadí Werner (in Veteška, 2010) kompetence jednat samostatně, myslet v souvislostech, samostatně se učit, být připraven podávat výkon, radost z práce, sociální přizpůsobivost, dobré pracovní vlastnosti a odpovědnost. Belz a Siegrist (2001, s. 166) pak ještě dodávají, že „Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí ze spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod.“ Dále autoři tyto kompetence blíže specifikují (Belz, Siegrist, 2001):

Sociální kompetence - představuje například schopnost zvládat konflikty, schopnost spolupracovat, pracovat s týmem, komunikativnost apod.

Kompetence ve vztahu k vlastní osobě - znamená schopnost pracovat sám na sobě, schopnost hodnotit sám sebe, schopnost rozvíjení svých hodnot a dalších schopností a dovedností.

Kompetence v oblasti metod - projevuje se ve schopnosti systematického uplatňování pracovních postupů a odborných znalostí s orientací na cíl, ve schopnosti tvořivé práce, ve schopnostech pracovat s informacemi ve všech souvislostech, v umění vyhodnocovat příležitosti a rizika.

V organizacích se nejčastěji největší důraz klade právě na klíčové kompetence v oblasti metod (Belz, Siegrist, 2001).

Veteška (2010) dále uvádí, že jak kompetence organizací, tak kompetence jednotlivců jsou důležité k naplnění cílů a pouze vzájemným propojením a souhrou individuálních a nadindividuálních kompetencí lze dosáhnout efektivního uplatnění systému kompetencí v

praxi. Klíčové kompetence jsou pak podle tohoto autora v praxi dobře využívané znalosti, dovednosti, postoje motivy, pracovní návyky, které organizace považuje za nejdůležitější při naplňování současných cílů, strategických úkolů a vizí. Bez těchto identifikovaných kompetencí by nebyla schopna úspěšně na tyto úkoly reagovat a stejně tak by organizace nemohla sama aktivně vyvolávat změny, protože by neměla pracovníky schopné tyto změny zvládnout. Ve své podstatě se jedná o klíčové faktory úspěchu organizace, které jsou ovšem dány do kontextu, specifikovány a vztaženy k pracovníkům. Jsou to kompetence, jimiž disponují a při své práci využívají (alespoň v určité míře) všichni lidé v podniku a které charakterizují kulturu organizace, jenž ovlivňuje jejich pracovní výkony. Klíčové kompetence mají potenciál k rozvoji, to znamená, že organizace může podle svých potřeb nebo potřeb jednotlivců pracovat na zdokonalení těchto kompetencí. V mnoha organizacích jsou tyto kompetence popsány (např. v kompetenčních modelech, kterými se bude zabývat další kapitola – pozn. autora diplomové práce), jsou nastavena kritéria hodnocení a měření a jsou využívány v praxi při hodnocení výkonu a určování vzdělávacích a rozvojových potřeb.

4.5 Měření úrovně kompetencí

Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, konstatují, že pokud už jsou kompetence popsány, pak je potřeba změřit v jaké míře pracovník danou kompetencí disponuje. Měřením zjistíme rozdíl mezi stavem skutečným a požadovaným. V praxi existuje celá řada metod, jak lze kompetence měřit, ačkoliv samotné měření jednoduché není především proto, že v podstatě neexistuje mezi odbornou veřejností jednotný názor na to, co kompetence přesně je. Měření úrovně kompetencí je důležité především v rozvoji manažerů. Kompetence lze měřit například těmito metodami:

- Pozorováním – přímé pozorování chování a hodnocení hodnotiteli.
- Analogové metody – skupinová cvičení, hraní rolí, prezentace, případové studie.
- Analytické metody – rozhovory, 360stupňová zpětná vazba (o této metodě bude podrobněji pojednáno v dalším textu, protože právě touto metodou budou v této práci identifikovány rozvojové a vzdělávací potřeby u skupiny manažerů).

5. Kompetenční modely

Cílem této práce je identifikace vzdělávacích potřeb u skupiny manažerů, a protože jedna z metod, která vede k tomuto cíli, je 360stupňová zpětná vazba, při níž je možno vycházet z kompetenčního modelu, je na místě vymezit, co kompetenční model je, přístupy k jeho tvorbě a možností využití ve vzdělávání zaměstnanců.

5.1 Co je kompetenční model

V kompetenčním přístupu lze rozlišit dvě základní východiska, a to rysový přístup a situacionalismus. Hroník (2007) definuje tato východiska následovně:

Rysový přístup – tento přístup ve své podstatě říká, že vlastnosti, které jsou trvalé a v zásadě neměnné a v chování jen velmi málo čitelné, jsou bez ohledu na situaci nejdůležitější pro charakteristiku chování. Rys tedy může být chápán jako základní jednotka. Rysů existuje velké množství, např. pečlivost, stabilita apod. Jsou to, ale menší jednotky než kompetence. Nevýhodou rysového přístupu, je právě skutečnost, že nebere ohled na situaci a že zde neexistuje návaznost na výkon a strategii.

Situacionalismus – tento přístup je protipólem rysového přístupu. V podstatě konstatuje, že podoba konečného výsledku je vždy závislá na konkrétní situaci. V různých situacích se bude projevat různé chování. V tomto přístupu jsou velmi důležitým faktorem zkušenosti. „Kompetenční model má blíže k situacionalismu než k rysovému východisku, protože však v kompetenci je i vliv vlastností, můžeme spíše uvažovat o systémovém přístupu, který kloubí situační východisko a do jisté míry i rysový přístup.“(Hroník, 2007, s. 66).

Jestliže různé kompetence uspořádáme určitým způsobem, vytvoříme tím kompetenční model. Kompetenční model je tedy množina kompetencí, které potřebujeme pro řízení organizace. Jestliže vybereme ze všech možných kompetencí konkrétní kompetence a uspořádáme je podle určitého klíče, pak by měl vzniknout kompetenční model, který představuje odpovědi na otázky jak (například jak přistupovat k plnění úkolů) a čím (jakými předpoklady) můžeme dosáhnout výsledek, který lze měřit Bartoňková (2010).

V podstatě podobně hovoří o kompetenčním modelu autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004), kdy jej definují jako specifickou kombinaci takových charakteristik osobností, které

jsou spolu s vědomostmi, dovednostmi a dalšími předpoklady potřebné při naplňování cílů organizace. Existuje více druhů kompetenčních modelů a je to především záměr firmy, který určí, jaký kompetenční model vznikne. Jestliže organizace potřebuje identifikovat takové kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance, bez zřetele, kde si stojí v hierarchii nebo v jaké pozici pracují, bude se jednat o tzv. **model ústředních kompetencí**. Jiný typ kompetenčního modelu vznikne, pokud má firma za cíl určit takové manažerské kompetence, které manažerovi zaručují úspěch v jeho konkrétní pozici v dané firmě. Vznikne **specifický model**, s vysokou hodnotou pro konkrétní podnik, který je správnou cestou pro neustále zefektivňování práce daného manažera a je zde zaručen soulad jeho rozvoje s prioritními záměry firmy. Existují také kompetence, které jsou průřezově nezbytné v každé firmě a v každé pozici, ale chování charakterizující příslušnou kompetenci, bude v každé firmě různé, dokonce se tak může dít ve stejné firmě, ale v různých odděleních. Je to dáno tím, že někdy je konkrétní kompetence propojena např. s interpersonálními dovednostmi, kdy manažer řeší problémy při jednání s klienty a projevuje se jinak, než když bude převládat spojení s technickými dovednostmi. Výsledkem snahy usnadnit firmám využívání kompetenčního přístupu v praxi, je tzv. **generický kompetenční model**. Ten obsahuje seznam kompetencí, nejčastěji pro konkrétní pozice, chybí zde však návaznost na konkrétní firmu. Taktéž platí, že čím je skupina pracovníků, pro kterou je model určen, všeobecnější, snižuje se jeho účinnost. Jinak lze říct, že generické kompetenční modely jsou dobrou pomůckou s vysokou vypovídající hodnotou, protože obvykle byly sestaveny na základě průzkumů v řadě firem. Mnohdy je dobré udělat kompromis, kdy se využije hotový generický model a upraví se pro konkrétní pozici v dané firmě. Ušetří se tak čas i náklady.

5.2 Východiska při tvorbě kompetenčního modelu

Jestliže se firma chystá vytvářet kompetenční model má na výběr podle Hroníka (2007) dvě východiska.

- 1) **Sociálně psychologické hledisko** – směřující od kompetentního jedince ke kompetentní firmě, což znamená, že firmu tvoří pracovníci vybaveni potřebnými kompetencemi a díky nim může firma spět k efektivitě.
- 2) **Strategické hledisko** (organizačně marketingové) – zde se postupuje opačně. Nejprve je potřeba určit a popsat, jaké kompetence musí mít firma, aby byla schopna obstát v konkurenci a dokázala splnit své strategické cíle a z nich se pak odvozují

kompetence pro kompetenční model určený jednotlivcům. Toto hledisko bývá uplatňováno u všech typu firem.

Hroník (2007) zároveň zdůrazňuje, že kompetenční model není určen personalistům, ale budou to především manažeři, kdo jej budou využívat. Kompetenční model musí být funkční a měl by splňovat následující požadavky:

- **Propojující** – návaznost na strategii firmy.
- **Uživatelsky přátelský** – jednoduchý, nekomplikovaný nástroj k řízení lidí.
- **Jednotný** – musí fungovat napříč celým podnikem v různých variantách, avšak na stejném základě.
- **Široce využitelný** – kompetenční model lze dobře využít pro výběr zaměstnanců, při jejich hodnocení, lze se dopracovat k identifikaci vzdělávacích potřeb a mnohde i při odměňování.

Organizace může při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů postupovat několika způsoby. Tyto přístupy jsou rozděleny do tří skupin:

- **Preskriptivní** (vypůjčený přístup) – organizace nevytváří nový kompetenční model, ale použije model již vytvořený, „vypůjčí“ si jej. Tato varianta je pro firmu časově a hlavně finančně nejméně nákladná, protože v tomto případě nemusí realizovat proces identifikace jednotlivých kompetencí, což je v praxi velmi pracné.
- **Kombinovaný přístup** – spočívá v přizpůsobení existujícího modelu specifickým podmínkám organizace.
- **Přístup šitý na míru** – tento přístup je časově a také finančně nejnákladnější, je zde potřeba realizovat proces identifikace jednotlivých kompetencí, které zaručují organizaci nadstandardní výkon. Je nezbytné znát dobře nejen manažerské pozice, ale vyžaduje to důkladnou znalost celé organizace i vnějších podmínek.

To, jaký přístup organizace zvolí, závisí na mnoha faktorech, kde patří záměr projektu a vztah k podnikové strategii, cíle podniku a záměry v oblasti řízení lidských zdrojů, úroveň vzdělání, vnější aspekty a také časová a finanční náročnost. Každý přístup má své přednosti i své limity (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Jakmile je kompetenční model vytvořen, následuje „jeho implementace do systému řízení lidských zdrojů a do strategického rámce. V této fázi je také třeba rozhodnout o tom, které

složky kompetenčního modelu, které kompetence lze rozvíjet pomocí vzdělávání – pro ty je pak možné připravit a zrealizovat příslušné vzdělávací akce.“ (Bartoňková, 2010, s. 102).

5.3 Využití kompetenčního modelu

Podle Hroníka (2007) v dnešní době prakticky neexistuje jiný nástroj, než kompetenční model, který by poskytoval firmám jednotný rámec jednak pro výběr nových zaměstnanců, stejně tak pro jejich rozvoj a vzdělávání a v neposlední řadě pro hodnocení pracovníků i odměňování. Hroník (2007, s. 73) doslova říká: „Jestliže máme funkční kompetenční model, můžeme řídit výkonnost tým, že rozvíjíme patřičné kompetence. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezery a možnosti. Stejně tak jej můžeme použít při vyhodnocování efektivity rozvoje.“

Autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) shrnují, kdy je vhodné kompetenční model využít. Jsou to následující situace:

- **Přijímání nových zaměstnanců** – jsou definovány kompetence, které zaměstnanci potřebují v dané pozici mít a také jaké kompetence budou potřebovat v budoucnu.
- **Zjištění úrovně potenciálu stávajících zaměstnanců** a přidělení takových rozvojových programů, které by pracovníkům umožnily využít svůj potenciál v maximální možné míře.
- **Zajištění odměňování a chválení zaměstnanců vázané na jejich konkrétní chování**, které pomáhá naplňovat podnikové cíle.
- **Pokud ve firmách probíhá změna podnikové strategie nebo je nutné změnit podnikovou kulturu**, je nutné zajistit shodu v tom, jaké konkrétní chování povede k dosažení úspěchu.
- **Jestliže se podnik chystá použít nástroj 360 stupňovou zpětnou vazbu.**

„Kompetenční model vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti a je velmi dobrým nástrojem pro jejich další rozvoj.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 62).

6. 360 stupňová zpětná vazba

Cílem této diplomové práce je identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb u skupiny manažerů metodou 360stupňové zpětné vazby, která bude konstruována na základě kompetenčního modelu. V předchozích kapitolách byla zmapována teoretická východiska k identifikaci vzdělávacích potřeb. Jednou z metod identifikace vzdělávacích potřeb je 360stupňová zpětná vazba, která vychází z kompetenčního modelu. Z tohoto důvodu je potřeba ještě teoreticky ukotvit a vymezit, co je 360stupňová zpětná vazba, k čemu se v praxi využívá a stejně tak je nutné popsat základní postupy a pravidla pro její provádění v organizaci, protože samotná identifikace vzdělávacích potřeb v rámci této diplomové práce byla provedena právě touto metodou.

6.1 Teoretické vymezení 360stupňové zpětné vazby a její využití

Původně byla 360stupňová zpětná vazba vyvinuta jako nástroj, který pomáhá organizacím v jejich růstu tím, že jim podává informace o tom, jak její manažeři fungují. Díky tomu jsou podniky lépe připraveny na změny v konkurenčním prostředí. Je to nástroj rozvoje lidských zdrojů, jehož podstatou je vícenásobné hodnocení ze strany kolegů (Kubeš, Šebestová, 2008).

Armstrong (2004, s. 457) uvádí Wardovu definici 360stupňové zpětné vazby následovně: „Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“

Wagnerová (2008) označuje 360stupňovou zpětnou vazbu za poměrně nový a módní přístup k hodnocení pracovníků a nazývá ji jako třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení výkonnosti a vícezdrojové hodnocení. Měla by poskytovat celkový přehled o činnostech pracovníka. Hodnotiteli bývají nadřízení pracovníci, kolegové, zákazníci a podřízení. Je zde zahrnuto také sebehodnocení. Podle této autorky je „vícezdrojová zpětná vazba v mnoha společnostech používána pouze pro účely plánování nástupnictví, profesního rozvoje nebo rozvoje zaměstnanců obecně.“ (Wagnerová, 2008, s. 77).

Stejně tak Hroník (2006) označuje 360stupňovou zpětnou vazbu za vícezdrojové hodnocení, které je postaveno na tom, že hodnocený je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií.

Výsledkem vícenásobného hodnocení je zpětná vazba manažerovi o tom, jak ostatní hodnotí jeho chování. Mezi hodnotiteli bývají obvykle ti pracovníci, se kterými přichází hodnocený nejvíce do styku a kteří jsou schopni jej ohodnotit v různých situacích. Pro manažera je přínosem, že díky informacím ze zpětné vazby může vidět objektivněji své vlastní chování a pak také může podniknout určité kroky ke korekci tohoto chování. Chování je obvykle posuzováno vzhledem k předem stanoveným standardům a k různým dalším dimenzím. K nejčastějším dimenzím patří manažerské kompetence, podle nichž bývají popsány projevy chování, ke kterým se hodnotitelé vyjadřují. Zpětná vazba je tedy důležitým předpokladem pro manažerův rozvoj a díky rozvoji je možné zvýšit efektivitu. (Kubeš, Šebestová, 2008).

Pokud je vícezdrojové úspěšné, pak podle Wagnerové (2008) poskytuje nejen vysoce kvalitní zpětnou vazbu, která je navíc i spravedlivá, ale může být předpokladem k profesnímu rozvoji. Manažerům může poskytnout informace o potřebách i schopnostech zaměstnanců, může motivovat k očekávanému chování, podporuje důvěru zaměstnanců tím, že jsou do hodnocení zapojeni (rozhodují o důležitých záležitostech). Jsou zde zjištěny priority pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Úspěšný program vícezdrojového hodnocení může pozitivně ovlivnit podnikovou kulturu a podporovat neustálé zlepšování.

Turnow (in Armstrong, 2004, s. 459) pak shrnul hlavní důvody k použití 360stupňové vazby následovně: „Třistašedesátistupňové aktivity jsou obvykle založeny na dvou hlavních předpokladech:

- a) Že vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sama sebe a
- b) že zvýšené vědomí (znalost sama sebe) je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí.“

Metodu 360stupňové zpětné vazby jako formu hodnocení chování lze také využít při hodnocení vzdělávacích programů ve třetí úrovni Kirkpatrickova modelu hodnocení (Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2007).

Hodnotu zpětné vazby lze také vyčíst z tzv. Folkmanových principů (Kubeš, Šebestová, 2008):

- Jestliže manažer sám žádá od ostatních zpětnou vazbu, pak tito lidé budou očekávat ve zvýšené míře, že se na základě jejich hodnocení manažer změní.
- Jestliže se manažer na základě poskytnuté zpětné vazby nezmění k lepšímu, budou ho hodnotitelé vnímat negativněji než před tím.
- Jestliže manažer zpětnou vazbu nepřijme, nezmění nic, protože není přesvědčen o tom, že je vůbec potřeba něco zlepšit.
- Manažeři mají sklony odmítat nejen kritiku, ale i toho, kdo kritizuje, to znamená toho, kdo zpětnou vazbu poskytuje.
- Aby celá zpětná vazba měla smysl a manažer na sobě mohl začít pracovat, je nejlepší přijmout zpětnou výsledek jako pravdivou realitu.
- Výsledky zpětné vazby by manažer neměl zbytečně přeceňovat a drammatizovat a ani je odmítat.
- Proces změny manažera začíná ve chvíli, kdy dokáže výsledek zpětné vazby přijmout.

Přesto, že zpětná vazba je velmi důležitým nástrojem pro rozvoj manažerů a potažmo celé organizace, existuje poměrně velká neochota manažerů nechat se hodnotit. Zpětná vazba by neměla být vnímána jako hodnocení, ale spíše jako informace ke korekci chování a měla by sloužit především k rozvoji. Pokud však jako hodnocení vnímána je, člověk si obvykle uvědomí svou vlastní nedostatečnost a protože je zpětná vazba formální firemní proces, stane se tak tato nedostatečnost i oficiálně potvrzenou. Manažeři se zpětné vazbě mohou bránit i proto, že zpětná vazba by mohla vyjevit takové aspekty v jejich fungování, které doposud skrývali nebo ignorovali, někteří se cítí přímo ve své pozici ohrožení. Bariérou může být i nezvyk být hodnocen „zdola“. (Kubeš, Šebestová, 2008).

I přes výše uvedené bariéry je 360stupňová zpětná vazba využívána ke zjišťování rozvojových potřeb. Kubeš a Šebestová (2008, s. 37) uvádějí, že: „Nejčastěji je takovéto použití 360stupňové zpětné vazby iniciováno útvarem lidských zdrojů pro určitou skupinu manažerů, jejichž rozvojové potřeby je třeba zjistit. Když firma disponuje kompetenčním modelem, je informace z 360stupňové zpětné vazby rychlým, přesným a cíleným způsobem zjišťování rozvojových priorit. Ty jsou základem pro desing tréninkových programů.“

6.2 Poskytovatelé zpětné vazby – hodnotitelé

Sebehodnocení

Schopnost manažera posoudit své silné a slabé stránky je základním předpokladem k jeho dalšímu úspěšnému rozvoji. Obvykle však toto sebehodnocení bývá v určité míře zkreslené. Proto je důležité, aby ti, kdo s manažerem přicházejí pracovně do styku, poskytli svoje hodnocení a došlo ke vzájemnému porovnání, což může být pro manažera cenným poučením a impulsem ke korekci vlastního sebepoznání.

Hodnocení nadřízeným

To, že jsou manažeři hodnoceni nadřízenými, je obvykle vnímáno a přijímáno jako samozřejmost. Toto hodnocení je příležitostí k vyjasnění toho, co se od manažera očekává pro úspěšný výkon. V systému 360stupňové zpětné vazby hodnocení nadřízeným není jako jediné anonymní. Nadřízený tedy musí umět své hodnocení obhájit, což občas může vést k určitým vypjatým situacím.

Hodnocení podřízenými

Toto hodnocení bývá vnímáno jako nejcennější zdroj informací pro manažera. Jsou to právě podřízení, na které nejvíc dopadá vše, co manažer ve své funkci dělá, jaký má styl vedení i schopnosti tým vést. Pokud jsou manažeři otevření, obvykle nemívají s přijetím zpětné vazby „zdola“ žádný problém. Hodnocení podřízenými bývá zprůměrováno, aby se zaručila anonymita. Jestliže má manažer méně než pět podřízených, může na jejich straně docházet k obavám ze ztráty anonymity.

Hodnocení kolegy

Hodnotiteli se obvykle stávají kolegové, kteří stojí ve struktuře podniku na stejné řídicí úrovni a kteří vedou spolupracující útvary, hodnocení je také anonymní. (Kubeš, Šebestová, 2008).

Hroník (2006) rozřazuje hodnotitelé (respondenty) do sedmi základních skupin:

- Sebehodnocení

- Hodnocení nadřízeným (i více nadřízených)
- Hodnocení kolegy – je možné zařadit více kolegů a ty ještě dále rozčlenit na dvě skupiny: „laskaví“ a „kritičtí, nároční“.
- Hodnocení podřízenými
- Hodnocení interním zákazníkem
- Hodnocení dodavatelem
- Hodnocení „žolíkem“ – žolíkem mohou být jeden až dva lidé, které si do hodnocení může vybrat sám hodnocený, ve většině případu hodnoceného dobře znají, a to i v jiné než pracovní rovině.

6.3 Metodologie a proces 360stupňové zpětné vazby

Dle Armstronga (2004) třistašedesátistupňová zpětná vazba získává údaje nejčastěji z dotazníků, kde je poměřováno z různých hledisek chování jednotlivců s určitým seznamem schopností (schopností chování). Model schopností si organizace tvoří sama nebo může být dodán dodavatelem. Mohou to být například:

- „schopnost vést, resp. charakter vedení,
- týmový hráč/ řízení lidí,
- řízení sama sebe
- komunikace
- vize
- organizační dovednosti
- rozhodování
- odbornost
- energie, podnikavost
- adaptabilita“ (Armstrong, 2004, s. 460).

„Pokud existuje ve firmě kompetenční model, položky do dotazníků jsou odvozeny přímo z něho.“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 45).

Hroník (2006) rozděluje vstupy hodnotitelů do několika forem:

Dotazníková forma - zde uvádí, že dotazníky 360stupňové zpětné vazby obsahují obvykle stabilní položky, ke kterým hodnotitelé přiřazují bodovou hodnotu. Komentáře je možné uvést nanejvýš v závěru. Při této formě může mít hodnotitel problém s identifikací, která položka náleží ke kterému kritériu. Autor přirovnává tuto formu k formě psychologických testů.

Hodnocení po jednotlivých kompetencích – jedná se o hodnocení projevů chování. Každá kompetence obsahuje popis projevů chování. Hodnocení po jednotlivých kompetencích a u každé kompetence s několika projevy chování, s možností komentářů u každé kompetence, může být časově náročnější.

Mini 360stupňová zpětná vazba – nejméně časově náročná forma, hodnotitelé odpovídají na 9-12 otázek. Často je tento způsob zařazován do Development Center.

Stejně tak autor rozděluje formy výstupů pro hodnoceného:

- **plně anonymní** – skupiny hodnotitelů jsou sestaveny tak, aby nebylo zřejmé, kdo a jak hodnotil,
- **částečně anonymní** – lze identifikovat, jak hodnotila ta, která skupina hodnotitelů (nadřízený, zákazník, kolegové, podřízení)
- **odkrytá** – každý hodnotitel je znám.

Podle Kubeše a Šebestové (2008) se dotazníky zaměřují na několik oblastí. Jelikož firmy pracují s manažerskými kompetencemi, i v dotaznících nalezneme většinou položky popisující konkrétní chování, které jsou odvozeny s kompetencí. Někdy se objevují dotazníky, ve kterých se hodnotí také vlastnosti a osobnostní charakteristiky. Vyskytují se i kombinace, kdy se hodnotí jednak chování i stabilní rysy osobnosti a také se může vyskytnout měření postojů a hodnot. Bez ohledu na to, na co se hodnocení zaměřuje, je vždy nutné, aby byly určeny oblasti, které jsou důležité pro organizaci. Jsou to to takové oblasti, které jsou odvozeny z firemní strategie. Dotazník tak potom mapuje pro manažera klíčové oblasti pro dosahování vysokých výkonů. Manažeři jsou tak více motivováni k zainteresovanosti na vlastním rozvoji na podkladě výstupů z 360stupňové zpětné vazby. Manažeři potřebují disponovat velkým počtem dovedností, ovšem pokud se zaměříme na klíčové oblasti, je pak možné sestavit v podstatě jednoduchý dotazník, který obvykle mívá od 10 do 200 položek. Pokud je dotazník vhodně sestaven, je postačující 70 položek. Dalšími důležitými faktory při

výběru oblastí je **pozorovatelnost** a **rozvíjitelnost**. To znamená, že to, co se má hodnotit, musí být pozorovatelné a jestliže je cílem identifikace vzdělávacích potřeb, pak musí být hodnoceno také to, co lze rozvíjet, čili volit takové oblasti, na kterých se dá pracovat vzděláváním.

Pokud se podle Kubeše a Šebestové (2008) budeme držet výše uvedeného, dojdeme k závěru, že osobnostní rysy, hodnoty a postoje se pozorovat nedají. Můžeme je pouze vydedukovat z pozorovatelného chování. Kompetenční přístup k 360stupňové zpětné vazbě zohledňuje všechny výše zmíněné faktory. Jestliže jsou kompetence dobře popsány, lze z nich dovést i to, z jakých hodnot, vlastností i schopností pozorovatelné chování vychází. Každá kompetence by měla být charakterizována více projevy chování, a pokud skutečně zůstaneme v hodnocení na úrovni chování, získáme jistotu, že hodnotitelé budou umět úroveň chování zhodnotit.

Položky v dotazníku by měly dle Kubeše a Šebestové (2008) mít určité charakteristiky:

- **Pozorovatelnost**
- **Dobrá formulace otázky** - popsané chování musí být konkrétní, aby nebyl vytvořen prostor pro vlastní interpretace nebo všeobecný úsudek (je vhodné, aby otázky začínaly slovesem, které označuje hodnocenou činnost).
- **Jednodimenzionalita** – každá charakteristika by měla být hodnocena pouze jednou položkou (doporučuje se omezit používání spojek „a“, „nebo“).
- **Omezené použití kvantifikátorů** – jen zřídka užívat slova jako „dobře“, „často“, „vždy“ atd. Mohou se dostat do rozporu s hodnotící stupnicí a také může být odpověď na danou položku problematická.
- **Návaznost na stupnici** – pozor na negativní formulace (možnost dvojího záporu).
- **Jasnost a srozumitelnost** – při popisu chování je vhodné používat běžné výrazy, jednoduché a srozumitelné. Je vhodné vyvarovat se hovorovým a slangovým výrazům a stejně tak vysoce odborných pojmům.

Výběr stupnice – pro hodnocení v 360stupňové zpětné vazbě je potřeba vybrat vhodnou stupnici hodnocení. Podle Kubeše a Šebestové (2008) existují obecně dva typy stupnic, které jsou v této souvislosti nejčastěji používány:

- **Frekvenční stupnice** – zde se hodnotí, **jak často** hodnocený manažer popisované chování používá nebo projevuje.
- **Hodnotící stupnice** - hodnotí se, **na jaké úrovni** na stupnici je popisované chování (jak dobře).

Realizace - při realizaci 360stupňové zpětné vazby je důležité podle Armstronga (2004) postupovat v těchto základních krocích:

- a) Definice cíle – je nutné určit, co je cílem zpětné vazby, co se od projektu očekává. To znamená definovat, za jakým účelem se 360stupňová vazba realizuje. Může se jednat například o zjištění vzdělávacích a rozvojových potřeb nebo hodnocení zaměstnanců či získání podkladů pro odměňování.
- b) Rozhodnutí o tom, kdo bude příjemcem zpětné vazby.
- c) Rozhodnutí, kdo bude hodnotitelem a rozhodnutí, zda bude zpětná vazba anonymní.
- d) Rozhodnutí o oblastech práce nebo chování, které se bude hodnotit, ideálně dle vytvořeného kompetenčního modelu.
- e) Rozhodnutí o metodě shromažďování údajů – návrh vlastního dotazníku nebo využití dotazníku od dodavatele.
- f) Rozhodnutí o analýze dat a jejich prezentaci – většinou je potřeba se rozhodnout, zda vyhodnocovat vlastními silami a vytvořit si svůj program ke zpracování výsledků nebo zakoupit program či si nechat zpracovat sebrané údaje externím dodavatelem služeb.
- g) Plánovat první program realizace – je vhodné ověřit celý proces pilotním způsobem na určitém vzorku, skupině manažerů. V této fázi je nutné informovat všechny zainteresované jednak o účelu zpětné vazby, o tom jak funguje, jakou má plnit úlohu, vyzvednout přínosy, minimalizovat obavy a jednak poskytnout informace jak správně hodnotit. Proškolit jak příjemce zpětné vazby, tak i hodnotitele.
- h) Analyzovat výsledky pilotního ověření – případně korigovat problematické záležitosti
- i) Plánovat a realizovat plný program – zahrnuje také informování, školení a komunikaci.
- j) Monitorování a vyhodnocování.

6.4 Výsledky 360stupňové vazby

Základním výstupem zpětné vazby je **individuální zpráva** pro každého, kdo byl hodnocen. Ve zprávě by měly být uvedeny statisticky zpracované odpovědi na jednotlivé otázky včetně porovnání mezi jednotlivými skupinami hodnotitelů. Cílem je poskytnout manažerovi informace jednak o jeho silných, a také slabých či slabších stránkách, u nichž je potenciál k rozvoji. V úvodu zprávy by měl manažer mít k dispozici souhrnný výsledek za všechny kompetence, aby se mohl rychle zorientovat a zjistit, na co se má při plánování rozvoje soustředit. To vyplývá z položek, které jsou hodnotiteli hodnoceny nejnižší. Pak by se měl zaměřit na **porovnání sebehodnocení a hodnocení ostatními** (obvykle sami sebe hodnotíme lépe a není důvod ke znepokojení, pokud je sebehodnocení mírně vyšší). Zpráva by měla dále obsahovat **porovnání hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů**. Pokud však máme zjistit, v čem by se měl manažer rozvíjet a vzdělávat je potřeba se zaměřit na **porovnání na úrovni položek**. V žádném případě by v hodnotící zprávě nemělo chybět **slovní hodnocení** (komentáře), které doplňují celkový obraz. (Kubeš, Šebestová, 2008).

7. Představení společnosti

Jak už jsem uvedla v úvodu, mým zaměstnavatelem, pro kterého zjišťuji vzdělávací a rozvojové potřeby manažerů je pracovní a personální agentura se sídlem v Ostravě s celorepublikovou působností, která je součástí nadnárodního koncernu, jehož většinovým vlastníkem je německá finanční skupina. Ve společnosti pracuji jako manažer personálního a mzdového útvaru a jsem mimo jiné přímo zodpovědná za organizaci firemního vzdělávání. Protože jsem si za téma své diplomové práce zvolila zjišťování vzdělávacích a rozvojových potřeb, dohodla jsem se s vedením společnosti, že zjistím vzdělávací a rozvojové potřeby menší skupiny manažerů metodou 360stupňové zpětné vazby právě v naší společnosti. Přestože výsledky této práce budou i pro firmu a její manažery přínosem, nepřála si, abych v této práci uváděla otevřeně název společnosti.

Jak už jsem uvedla, jsme pracovní a personální agentura, jejíž hlavním předmětem činnosti je zaměstnávání osob formou dočasného přidělení dle Zákoníku práce. Podstatou práce je tedy nejen vyhledávání, nábor (výběr i zprostředkování práce), ale následně také zaměstnávání těchto osob. Agentura práce pak plní veškeré povinnosti zaměstnavatele vyplývající z právních předpisů stejně jako každý jiný podnik s tím rozdílem, že její zaměstnanci nepracují na pracovištích agentury, ale na pracovištích klientů (uživatelů – definice dle § 308 Zákoníku práce). Zjednodušeně řečeno agentura práce své zaměstnance prakticky „půjčuje“ k výkonu práce jiným firmám za sjednanou úplatu. V současnosti má společnost téměř 5 tisíc agenturních zaměstnanců, čímž se může směle zařadit k největším zaměstnavatelům v regionu. Agentura práce kromě agenturních zaměstnanců zaměstnává také cca 80 svých trvalých zaměstnanců, kteří nejsou dočasně přidělováni na práci k jinému uživateli, ale de facto tvoří samotnou agenturu. Tito zaměstnanci pak zabezpečují veškeré činnosti v rámci předmětu činnosti, pro což jsou na ně kladeny velké nároky na znalosti, schopnosti a dovednosti. Nutno říct, že společnost je velmi dobrým zaměstnavatelem, který pečuje o své zaměstnance nejen tím, že jim kromě pravidelných výplat zajišťuje kulturní, čisté a přátelské pracovní prostředí s výborným technickým vybavením, ale také solidním benefičním systémem i možností pravidelného vzdělávání.

Společnost má poměrně úzkou strukturu, kterou tvoří:

- **Top management** – generální, finanční, provozní a obchodní ředitelé, kteří jsou současně top managementem pro slovenskou sesterskou společnost.
- **Střední management:**
 - a) Centrála - manažer personálního a mzdového útvaru, hlavní účetní, manažer centra asistentských služeb, manažer ekonomického útvaru, IT manažer, projektový manažer, manažer marketingu.
 - b) Pobočky - branch manažeři (vedoucí jednotlivých republikových poboček).
- **Ostatní zaměstnanci:**
 - a) Centrála – účetní, mzdové účetní, asistenti, manažer zaměstnávání, personalista.
 - b) Pobočky – náboráři, job manažeři, asistenti, obchodníci, HR konzultanti, koordinátoři.

Jak probíhá firemní vzdělávání a zjišťování vzdělávacích a rozvojových potřeb.

Vzdělávání ve společnosti je systematické a je organizováno ve dvou základních rovinách, které bych nyní velmi stručně popsala.

- 1) **Adaptační vzdělávání** - jedná se o vzdělávání určené novým zaměstnancům, kteří jsou po nástupu do zaměstnání zařazeni do tohoto systému, který trvá cca tři měsíce a začíná třídním vstupním školením, kde nový zaměstnanec získá základní ucelené informace o firmě, její organizaci, struktuře, firemní kultuře, vzdělávacím a benefitním systému, naučí se používat interní software a stejně absolvuje základy pracovního práva a mzdové legislativy. Po absolvování vstupního školení je novému zaměstnanci přidělen mentor a po třech měsících je zaměstnanec hodnocen, absolvuje testy z pracovní a mzdové legislativy a test znalostí firemních procesů. Po úspěšném ukončení adaptačního období dochází obvykle i ke změnám v odměňování.
- 2) **Průběžné vzdělávání** – jedná se o vzdělávání, které se váže ke konkrétní pracovní pozici. Všichni zaměstnanci pravidelně dvakrát ročně absolvují školení z oblasti pracovního práva a mzdové legislativy, podle potřeby 1 x ročně na efektivní využívání interního softwaru, případně jeho změny. Nejméně 1 x ročně absolvují školení zaměřené na dovednosti (např. komunikační, jednání, zvládnání konfliktů atd). Školení se plánují podle potřeb na jednotlivých pozicích a podle úkolů, které vychází z každoročně konkretizovaných strategických cílů.

Průběžné vzdělávání bychom podle formy mohli rozdělit na vzdělávání skupinové, které absolvují všichni zaměstnanci a vzdělávání individuální, které je určeno pouze managementu a specialistům. Vzdělávání je realizováno vlastními silami, interně (zejména školení v pracovní a mzdové legislativě, školení na efektivní využívání softwaru – máme vynikající odborníky v této oblasti) nebo externími dodavateli v oblasti dovedností. K průběžnému vzdělávání patří také individuální formy výuky angličtiny. Tuto výuku podle vlastního výběru mohou v pracovní době absolvovat všichni, kdo mají v rámci své pozice povinnost komunikovat se zahraničním vlastníkem (střední management a TOP management). Všechny absolvované vzdělávací aktivity jsou u každého jednotlivce zaznamenávány do tzv. vzdělávacího plánu, který by měl být pomůckou při plánování dalšího vzdělávání i při zjišťování vzdělávacích potřeb (Interní směrnice Vzdělávání zaměstnanců).

Zjišťování vzdělávacích potřeb probíhá každoročně vždy před zahájením tvorby plánu vzdělávání na příslušný rok. Dokážeme velmi dobře identifikovat vzdělávací potřeby v těchto případech:

- Při změnách v legislativě – což se děje každoročně
- Při změnách v interním softwaru
- Při změnách v pracovních procesech
- Při zavádění nových produktů

Bohužel v těchto případech se jedná „jen“ o objektivní nutnost, kdy bez vzdělávání z uvedených důvodů, by firma a její procesy nebyly schopny správně fungovat. Chybí nám zde však dimenze systematického rozvoje zaměstnanců.

Dále bývají vzdělávací potřeby zjišťovány prostřednictvím hodnotících pohovorů (Interní směrnice Hodnocení zaměstnanců), které probíhají pravidelně jednou ročně mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem a které, bohužel, u nás sklouzly do poněkud formálního charakteru, kdy jsou nadřízenými a velmi často i podřízenými vnímány jako nutné zlo, což je samozřejmě špatně. Pokud vůbec z takového hodnocení občas vyplyne nějaká vzdělávací nebo rozvojová potřeba, je ze záznamů evidentní, že šlo pouze o mlhavé odhady bez bližšího rozboru kompetencí daného zaměstnance nebo se povětšinou jedná o přání zaměstnance, kdy požadované vzdělávání nemá návaznost na firemní cíle.

Společnost je ve své podstatě již dlouhodobě velmi orientovaná na výkon a jsou na to všichni zvyklí, důsledně se sledují různé ukazatele výkonnosti, na výkon je také úzce navázáno odměňování každého zaměstnance. Ukazuje se však, že samotný výkon nestačí a tak se v posledních několika málo letech začala firma důsledněji zaměřovat na kvalitu, což lze vyčíst ze všech strategických cílů. Záměrem společnosti je mít lidi nejen výkonné, ale také kvalitní, kvalifikované, znalé a schopné, zkrátka kompetentní po všech stránkách. Pro dosažení tohoto cíle byla personálním oddělením i vedením společnosti iniciována změna v systému hodnocení zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. Do budoucna by měli být všichni zaměstnanci hodnoceni také podle kompetencí za pomoci kompetenčních modelů, manažeři pak pomocí 360stupňové zpětné vazby. Díky těmto nástrojům společnost očekává, že bude moci lépe identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby a následně vytvářet přesnější a cílenější plány rozvoje zaměstnanců. Výsledným efektem by pak mělo být zvýšení kvality práce zaměstnanců. To znamená například snížení chybovosti (opravy, stížnosti zaměstnanců,

pokuty státních úřadů apod.), zvýšení spokojenosti zákazníků (kvalitní služby, profesionalita zaměstnanců atd.), firemní jméno by se mělo stát zárukou kvality.

8. Praktická realizace 360stupňové zpětné vazby

Cílem realizace 360 stupňové vazby je identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb u zvolené skupiny manažerů (charakteristika skupiny viz dále). Předmětem měření jsou jejich manažerské kompetence (viz dále). Protože účelem je identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb, hlavními příjemci výsledků zpětné vazby jsou samotní hodnocení manažeři, nadřízený a personální útvar, který na základě výsledků měření a dalších analýz naplňuje následné rozvojové a vzdělávací aktivity.

8.1 Definice hodnocených, hodnotitelů a jejich charakteristika

Hodnocení a jejich charakteristika

Společnost se rozhodla realizovat 360stupňovou zpětnou vazbu zkušebně nejprve pouze u vybrané skupiny manažerů, která je svou pracovní náplní prakticky homogenní skupinou. Jedná se o manažery na střední úrovni řízení, kteří vedou pobočky firmy v různých městech na území České republiky a mají identické pracovní náplně. Název pozice je Branch manažer. Příímým nadřízeným je provozní ředitel. Celkový počet manažerů pracujících v této pozici je 5, z toho 3 muži a 2 ženy. V rámci charakteristiky této skupiny manažerů uvádím pro úplnost jejich pracovní náplně, které jsou ukotveny ve firemním organizačním řádu. Všichni uvedení manažeři podléhají obecné zodpovědnosti vedoucích pracovníků, která je rovněž definována organizačním řádem společnosti.

Obecná odpovědnost vedoucího zaměstnance (Organizační řád společnosti)

- zná úkoly společnosti, své úkoly, organizaci práce a působnost útvarů společnosti v rozsahu potřebném pro výkon činnosti jím řízeného útvaru,

- informuje včas představenstvo společnosti o všech skutečnostech, které nepříznivě ovlivňují činnost firmy nebo činnost jimi řízeného pracoviště,
- odpovídá za rozvoj a efektivní využití všech zdrojů společnosti (personálních, finančních, obchodních), za účelem dosažení co největšího zisku společnosti,
- odpovídá za dosažení zisku a zvyšování hodnoty společnosti,
- předkládá ve své působnosti návrhy směřující k dalšímu rozvoji společnosti a návrhy vnitřních předpisů,
- je odpovědný za činnost svého pracoviště a jemu podřízených zaměstnanců,
- odpovídá za dodržování platných relevantních zákonných norem_ vnitřních předpisů společnosti,
- odpovídá za dodržování schváleného finančního plánu,
- odpovídá za personální obsazení a personální práci na svém pracovišti (s metodickou pomocí personálního a mzdového oddělení za stanovení popisů pracovních pozic, adaptaci, rozvoj, hodnocení a odměňování),
- vede a motivuje své podřízené_ úkoluje je a kontroluje jejich činnost,
- vychovává si svého nástupce a stanovuje nástupce, který ho zastupuje v jeho nepřítomnosti,
- odpovídá za vedení porad a předávání celofiremních informací svým podřízeným,
- odpovídá za odborné znalosti svých podřízených tak, aby odpovídaly jejich pracovní náplni,
- odpovídá za rozpracování cílů jakosti_ a finančního plánu na cíle svého úseku a na cíle jednotlivých zaměstnanců a vyhodnocuje jejich průběžné plnění,
- odpovídá za právní úkony, které činí,
- odpovídá za majetek a oběžné prostředky svého pracoviště, pokud na to není písemně uzavřena hmotná odpovědnost s jiným zaměstnancem,
- odpovídá za plnění úkolů, rozhodnutí a pokynů představenstva, a svého přímého nadřízeného dle rozsahu jejich působnosti a plnění své pracovní náplně,
- odpovídá za řízení svého pracoviště v souladu s aktuální firemní vizí a strategií.

Popis pracovní činnosti Branch manažera (Organizační řád společnosti)

- odpovídá za realizaci aktuální firemní strategie ve své branch, přenáší ji na své zaměstnance,
- odpovídá za provoz, rozvoj a kvalitu poskytovaných služeb v přidělené branch,

- odpovídá za personální, obchodní, ekonomické a provozní řízení branch, v jednotlivých odborných činnostech spolupracuje s odbornými manažery centrály společnosti,
- ve věcech, týkajících se provozních záležitostí, úzce spolupracuje s provozním oddělením,
- ve spolupráci s COO je oprávněn měnit územní působnost branch,
- odpovídá za plnění finančního plánu a dosahování hospodářského výsledku branch, včetně včasného řešení hotovosti a vymáhání pohledávek,
- odpovídá za zajištění zdrojů zaměstnanců ze svého regionu, v případě nedostatků místních zdrojů spolupracuje se zahraničními náborovými pracovišti,
- odpovídá za kontrolu administrativy spojené s uzavíráním, průběhem a ukončováním pracovních vztahů s agenturními zaměstnanci,
- odpovídá za dodržování provozních standardů v branch, a to i při zakládání nových pracovišť,
- odpovídá za obchodní činnosti a boj s konkurencí v branch (realizace obchodních a marketinkových aktivit, jednání u zákazníků, koučování zákazníků, shromažďování dat o konkurenci) a kontrolu věcné správnosti obchodních smluv (standarty schválené generálním ředitelem, kalkulační tabulka),
- odpovídá za kontrolu správnosti originálů obchodních smluv, v případě nesrovnalostí v obchodní smlouvě zabezpečí nápravu zjištěných nedostatků,
- odpovídá za kontrolu plnění závazků firmy vyplývajících z uzavřených obchodních smluv branch,
- odpovídá za kontrolu zabezpečení majetku a budov ve své branch,
- odpovídá za trvalé kontaktování vhodných nových zákazníků a vztahy se současnými významnými zákazníky,
- odpovídá za sledování tisku a časopisů z hlediska obchodních příležitostí a konkurence,
- odpovídá za komunikaci a vztahy s regionálními institucemi veřejné správy a za sledování obchodních příležitostí u těchto institucí,
- odpovídá za vytvoření podmínek pro řádné vedení účetnictví a mzdového účetnictví v branch,
- odpovídá za stanovení tržního podílu a tržního potenciálu své branch.

Branch manažerovi jsou přímo podřízeni:

- asistent,
- job manažer,
- náborář.

Počet podřízených u jednotlivých branch manažerů není stejný a odvíjí se podle velikosti pobočky a počtu agenturních pracujících agenturních zaměstnanců v jednotlivých regionech.

Hodnotitelé

Všichni nominováni hodnotitelé včetně hodnocených manažerů absolvovali školení, kde jim byl prezentován záměr a účel 360stupňové zpětné vazby, způsob jak hodnotit, jak bude s výsledky naloženo, způsob sběru a zpracování dat, způsob zachování anonymity hodnotitelů a celková organizace realizace hodnocení.

Nominace:

Nadřízený – všechny uvedené branch manažery hodnotí přímý nadřízený, což je v tomto případě provozní ředitel. **Počet hodnotitelů: 1**

Kolegové – každý branch manažer je nejen v roli hodnoceného, ale i v roli hodnotitele v rovině hodnocení kolegů. Dále byli do této úrovně hodnocení nominováni manažeři centrály, kteří přímo a nejčastěji s branch manažery spolupracují a budou hodnotit všech pět branch manažerů. Jsou to manažer personálního a mzdového útvaru, manažer marketingu, manažer centra asistentských služeb a hlavní účetní. **Počet hodnotitelů: 8**

Podřízení – nominováni byli všichni přímí podřízení branch manažerů, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni déle než 3 měsíce, aby byli schopni chování nadřízeného posoudit.

Manažer 1 (oblast Plzeň) – **7 hodnotitelů**

Manažer 2 (oblast České Budějovice) – **5 hodnotitelů**

Manažer 3 (oblast Praha) – **8 hodnotitelů**

Manažer 4 (oblast Brno) – **9 hodnotitelů**

Manažer 5 (oblast Olomouc, Ostrava) – **6 hodnotitelů**

Všichni hodnotitelé mají pro hodnocení stejnou váhu.

Sebehodnocení – každý branch manažer provede vlastní hodnocení své osoby.

8.2 Předmět hodnocení

Předmětem hodnocení metodou 360stupňové zpětné vazby jsou v tomto případě manažerské kompetence, resp. takové projevy chování, které uvedenou kompetencí charakterizují. Kompetence a chování, které je charakterizuje, jsou uspořádány v kompetenčním modelu. Kompetenční model si společnost pro obecné manažerské kompetence nechala vypracovat již v minulosti externím dodavatelem, ale dosud jej nikdy nevyužila ani pro výběr zaměstnanců, ani pro hodnocení pracovníků a stejně tak nebyl nikdy v praxi využit pro identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb nebo k jinému účelu. Pro realizaci 360stupňové vazby jsem se po dohodě s vedením rozhodla využít tento existující kompetenční model, ve kterém je definováno 12 klíčových manažerských kompetencí. Kompetenční model byl sestaven všeobecně pro všechny manažery podniku, není zde žádná specifická vazba na konkrétní pozici. Protože hlavním předmětem činnosti firmy je zaměstnávání, vyžaduje firma u všech svých manažerů znalosti v oblasti příslušné legislativy. Proto je v jinak obecném kompetenčním modelu uvedena kompetence „Odbornost“.

Kompetenční model – Manažerské kompetence (Interní směrnice Hodnocení zaměstnanců)

1. Inovativnost

Projevy chování
Zaměstnanec je aktivní, vylepšuje zavedené systémy, přichází s novými nápady
Snaží se zefektivňovat stávající postupy
Dobře se přizpůsobuje novým a měnícím se podmínkám
Hledá a nachází nové cesty při řešení problémů a překonávání překážek

2. Orientace na cíl

Projevy chování
Zaměstnanec si stanovuje vysoké cíle, které jsou dosažitelné a reálné
Je aktivní při odstraňování překážek vedoucích k cíli
Je zodpovědný, plní termíny, práci odevzdává ve vysoké kvalitě
Pracuje efektivně, samostatně, sám vyhledává další úkoly

3. Strategické myšlení

Projevy chování
Je schopen formulovat dlouhodobé strategie (plány, vize)
Ve své práci umí výborně rozlišit a stanovit priority
Uvažuje v širším celofiremním kontextu
Dokáže vyhodnotit rizika a i nalézat příležitosti

4. Efektivní rozhodování

Projevy chování
Rozhoduje se po zjištění relevantních informací a na základě faktů
Rozhoduje tak, aby rozhodnutí byla jasná, čitelná a jednoznačná
Umí dělat i nepříjemná rozhodnutí
Za svým rozhodnutím si stojí a umí je zdůvodnit

5. Vedení lidí

Projevy chování
Dbá a podporuje své podřízené v profesním rozvoji
Úkoly zadává jasně formulované a splnitelné, kontroluje jejich

plnění
Své podřízené umí motivovat a podporovat, řídí výkon svých podřízených a informuje je o jejich výkonu
Zná dobře silné a slabé stránky svých lidí, předává informace o firemních záležitostech poskytnuté vedením firmy

6. Komunikační schopnosti

Projevy chování
Umí naslouchat, je empatický, zajímá se o názory druhých
Je ochoten přijímat i odlišné názory
Při komunikaci se vyjadřuje jasně a srozumitelně, ověřuje si, zda všichni správně pochopili
Je schopen konstruktivní diskuse
Má prezentační dovednosti
Má výborné vyjadřovací schopnosti (i v písemné formě), jeho projev má logickou strukturu
Jedná v klidu konstruktivně, zdvořile a bez negativních emocí

7. Organizační schopnosti

Projevy chování
Velmi dobře rozlišuje a řídí priority
Umí dobře analyzovat, plánovat, realizovat a kontrolovat činnosti oddělení a různých projektů
Efektivně řídí své podřízené a deleguje úkoly
Plní úkoly v požadované kvalitě a v daném termínu

8. Odborné znalosti

Projevy chování
Výborně se orientuje v legislativě ve své oblasti
Aktivně sleduje změny v zákonech a identifikuje jejich dopad na činnost firmy
Je schopen navrhnout co nejefektivnější pracovní postupy v souladu s aktuální legislativou a platnými předpisy
Je schopen seznamovat své spolupracovníky a podřízené se změnami v legislativě

9. Práce s týmem

Projevy chování
Dbá na znalosti členů týmu a jejich prohlubování a rozšiřování
Předává týmu potřebné informace
Podporuje vzájemnou spolupráci mezi členy týmu
Umí brát na zřetel názory ostatních členů týmu

10. Osobní energie

Projevy chování
Dokáže zlepšovat náladu ostatních v nepříjemných situacích
Má rád svou práci, záleží mu na výsledcích
Je nadšený a pozitivní zaměstnanec a své nadšení a pozitivní energii dokáže přenášet na ostatní
Vyzařuje z něj energie, pozitivní myšlení, dobrá nálada

11. Schopnost osobního rozvoje

Projevy chování
Umí přijmout kritiku

Nebojí se přiznat omyl
Je aktivní v sebevzdělávání a vyhledává příležitosti k osobnímu růstu
Nové činnosti chápe jako příležitost k seberozvoji

12. Odolnost vůči stresu

Projevy chování
Dobře zvládá zátěž
V kritických situacích umí řešení problémů delegovat a neřeší je pouze sám
Při zátěži pracuje efektivně a výkonně
V kritických situacích umí definovat příčiny problémů a efektivně stanovit kroky vedoucí k jejich odstranění

8.3 Sběr dat

Z výše uvedeného kompetenčního modelu byl vytvořen dotazník 360stupňové zpětné vazby (viz Příloha č. 1), který tvoří celkově 80 položek. Položky do dotazníku byly odvozeny z popisů projevů chování u jednotlivých kompetencí a byly upraveny tak, aby byly jednodimenzionální, neobsahovaly mnoho kvantifikátorů, byly jasně a srozumitelně formulovány a nebyly v rozporu s hodnotící stupnicí. Položky (popsané projevy chování) budou hodnotitelé posuzovat pomocí pětistupňové hodnotící škály. Minimální standard byl definován stupněm 3, to znamená, že každý manažer by měl disponovat potřebnými kompetencemi minimálně ve stupni 3 na úrovni jednotlivých charakteristik příslušné kompetence. Všechny požadované kompetence hodnocené stupněm 1 a 2 budou hodnoceny jako kompetence, které je potřeba u daného manažera rozvíjet, pokud je vzděláváním rozvíjet lze (= identifikovaná vzdělávací a rozvojová potřeba) a budou sloužit jako základ pro sestavení rozvojových a vzdělávacích plánů.

Základní hodnotící škála:

- 1 – nedostatečně
- 2 – dostatečně
- 3 – dobře
- 4 - velmi dobře
- 5 – výborně

Aby bylo hodnotitelům zřejmé, která položka se vztahuje ke které kompetenci, byla v dotazníku zachována podobná struktura jako u kompetenčního modelu. Vždy je nejprve uveden název kompetence a pod názvem jsou v tabulce seřazeny položky, které obsahují popis chování, které má hodnotitel pomocí škály hodnotit.

V rámci ověření funkčnosti dotazníků byla realizována zkušební zpětná vazba u nezávislého manažera centrály, kterého se realizace 360 stupňové zpětné vazby v této fázi zatím netýká a stejně tak hodnotiteli byli určeni zaměstnanci, kteří ještě nebudou k hodnocení nominováni. Jeden manažer byl tedy hodnocen svým nadřízeným (finančním ředitelem), dvěma kolegy – určením manažeri centrály a dvěma podřízenými. Následně byly se všemi účastníky této pilotní verze realizovány rozhovory, kdy bylo zjišťováno, zda všichni zainteresovaní všemu rozuměli, zda byly položky v dotazníku formulovány jasně, zda byl správně pochopen význam položek, zda byla zvolena hodnotící škála vhodná pro účel hodnocení. Z těchto rozhovorů nevyplývaly žádné podněty ke korekcím dotazníku.

Celkem bylo nominováno k hodnocení 49 hodnotitelů. Všem těmto hodnotitelům byl emailem distribuován dotazník 360stupňové zpětné vazby. Aby byla zachována anonymita, byly vyplněné dotazníky vráceny zpět personálnímu oddělení v listinné podobě, tak, že byly hodnotiteli vhašovány do připravené a uzamčené schránky. Návratnost dotazníků byla 100%.

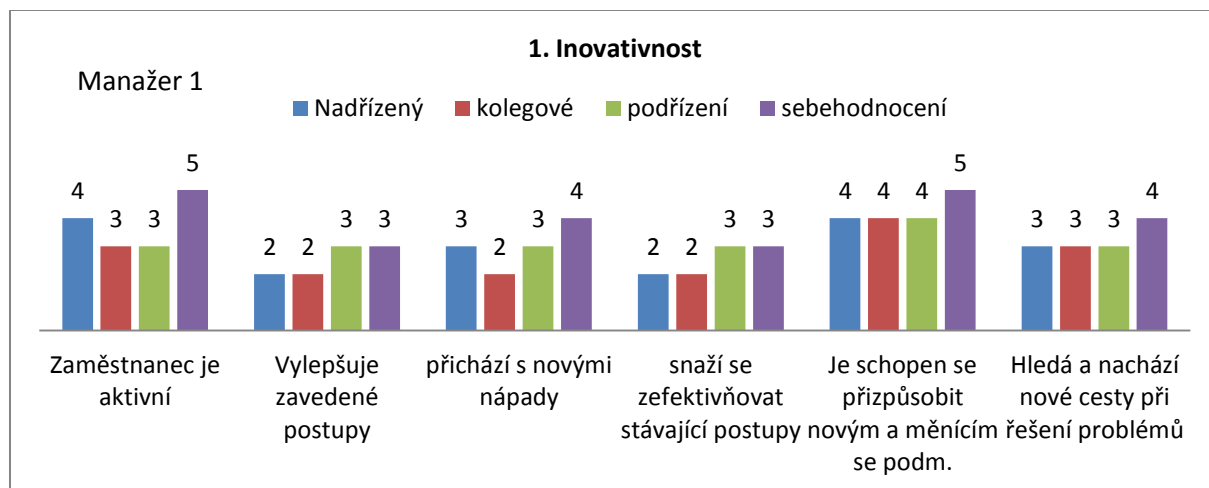
8.4 Vyhodnocení 360stupňové zpětné vazby

Výsledky 360stupňové zpětné vazby byly nejprve za každou kategorii hodnotitelů (vyjma hodnocení nadřízeného a sebehodnocení manažerů) z důvodu zachování anonymity

zprůměrovány a matematicky zaokrouhleny. Následně byly zaznamenány a vyhodnoceny. Výsledky budou pro každého manažera uspořádány do závěrečné hodnotící zprávy, kterou s hodnoceným manažerem zanalyzuje jeho nadřízený a společně pak upřesní, jaké vzdělávací a rozvojové aktivity budou pro daného manažera vzhledem k výsledkům zjištění nejvhodnější. Hodnotící zprávy nejsou z důvodu rozsahu součástí této práce. Stejně tak zde interpretuji výsledky pouze z hlediska identifikace vzdělávacích potřeb, což bylo hlavním cílem této práce.

Výsledek hodnocení: Manažer 1

Graf 1 Kompetence - inovativnost

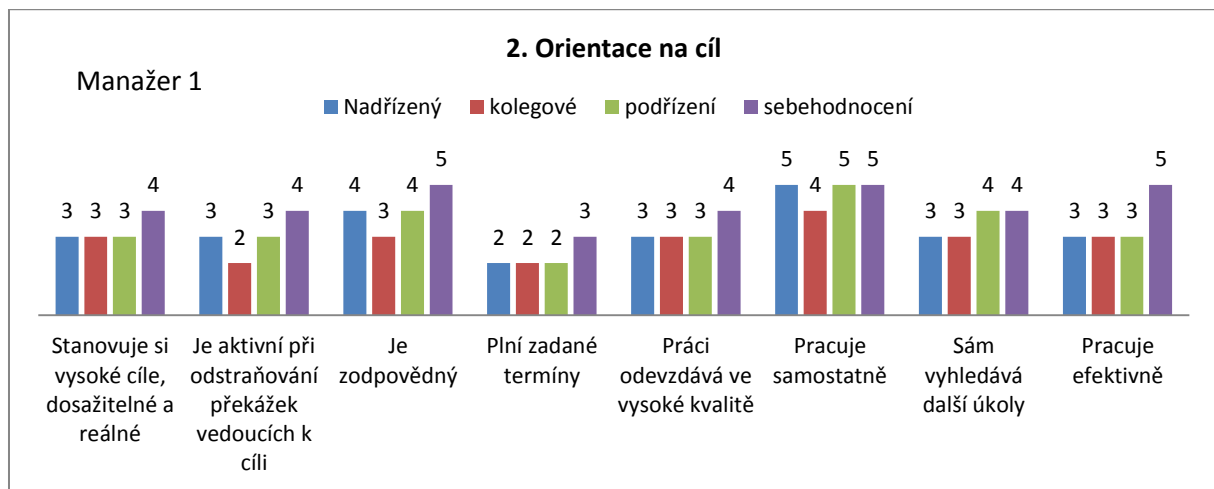


Z výsledku hodnocení této kompetence vyplývá, že některé projevy chování neodpovídají požadovanému standardu, což je stupeň 3, jak bylo definováno výše. Kolegové a nadřízení hodnotili ve třech oblastech stupněm 2. Z uvedeného hodnocení vyplývá, že manažer by se měl v plánovaném vzdělávání do budoucna zaměřit na pracovní procesy a postupy, zlepšovat v řízení procesů tak, aby je dokázal vylepšovat, což ve struktuře kompetence spadá do oblasti dovedností, které lze získat nebo zlepšit vzděláváním. Co se týká snahy o zefektivňování stávajících postupů a přicházení s novými nápady (což je oblast schopností, které by se daly vhodnými metodami rozvíjet), je nutné zjistit, zda to manažer neumí nebo nechce, což musí být předmětem další analýzy či diskuse. Lze však usuzovat na možné potřeby vzdělávání v oblasti:

- Motivace – bude-li zjištěno, že manažer schopnosti má, jen není motivován je využívat.

- Rozvoj analytického myšlení – zvýšit schopnost dobře analyzovat proces a umět tak odhalit prostor pro zlepšování.
- Rozvoj kritického myšlení – zvýšit schopnost nedívat se na zavedený systém jako na jednu provždy daný, dívat se na postupy a systémy kriticky, odhalovat slabá místa.
- Rozvoj kreativity – zvýšit schopnost kreativního myšlení, aby byl schopen přicházet s novými nápady, řešeními.

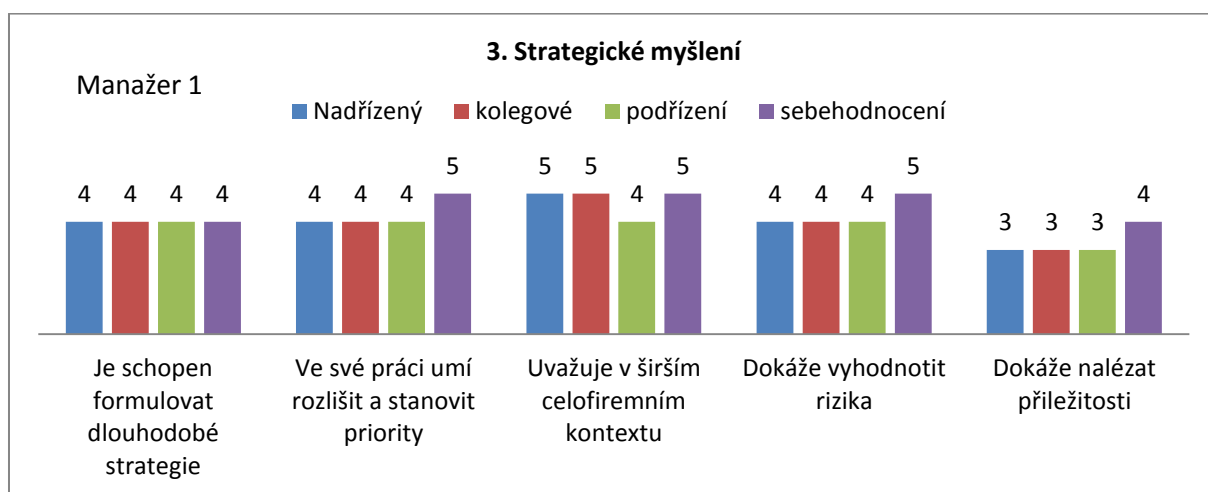
Graf 2 Kompetence – orientace na cíl



Dle výsledků hodnocení manažera neodpovídá minimálnímu standardu u dvou položek. Manažer má problém při plnění termínů (hodnotí všichni hodnotitelé). Protože v oblasti zodpovědnosti je manažer hodnocen nadstandardně, můžeme usuzovat, že jeho problém bude spočívat spíše v oblasti organizace a řízení času, což je dovednost, kterou lze velmi dobře řešit vzděláváním. Kolegové jej dále hodnotí pod standardem v aktivitě při řešení problémů, které brání dosažení cíle. Zde se jedná o schopnost, kterou půjde jen velmi těžce rozvíjet, opět je však potřeba zjistit, zda manažer překážky odstraňovat (řešit problémy) neumí (což by vyžadovalo velmi podrobnou analýzu příčin) nebo mu chybí motivace k aktivitě. Lze tedy usuzovat na možné vzdělávací potřeby v oblasti:

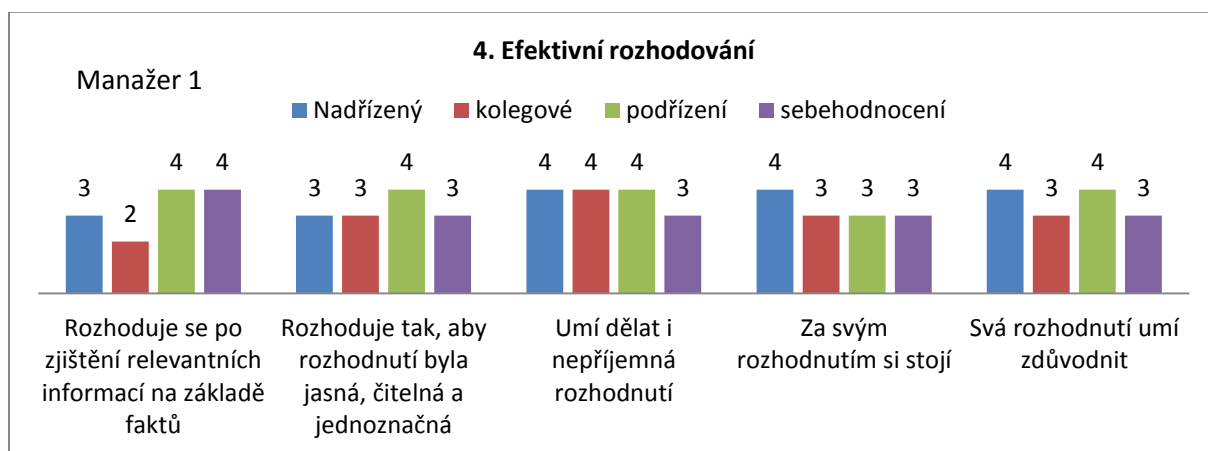
- Motivace – bude-li zjištěno, že manažer potřebné schopnosti má, ale chybí mu motivace k větší aktivitě.
- Rozvoj analytického myšlení – zvýšit schopnost identifikovat problém (překážku).
- Rozvoj asertivity a argumentace – zvýšit schopnost prosadit řešení problému.

Graf 3 Kompetence – strategické myšlení



Z výsledků hodnocení této kompetence vyplývá, že manažer disponuje touto kompetencí nejméně v požadovaném standardu a nebyla zde identifikována potřeba vzdělávání.

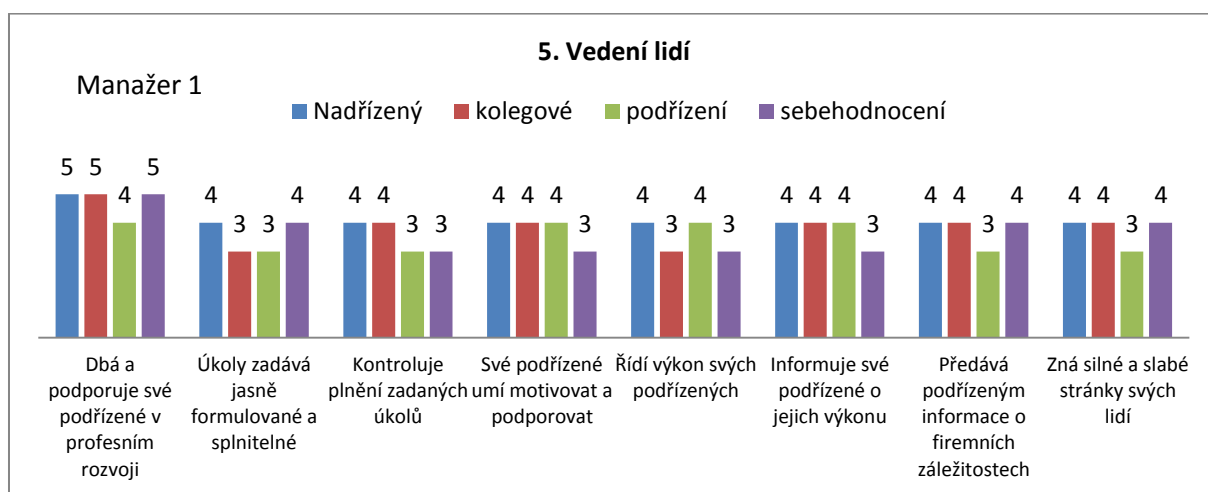
Graf 4 Kompetence – efektivní rozhodování



Z výsledků vyplývá nižší standard v oblasti znalostí všech relevantních informací před samotným rozhodnutím. Z hlediska struktury kompetence spadá rozhodování do oblasti schopností, které je možné vhodnými metodami rozvíjet. Lze usuzovat na potřeby rozvoje v těchto oblastech:

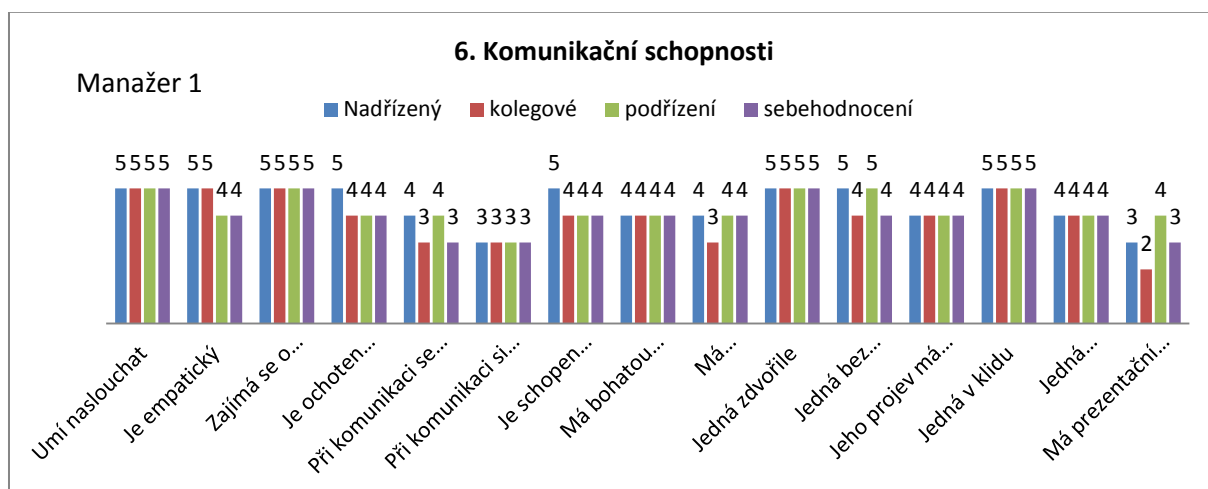
- Rozvoj analytického myšlení – zvýšit schopnost dobře zanalyzovat a vyhodnotit situaci.
- Zvládání emocí – za předpokladu, že by emoce byly dominantní oblastí při jeho rozhodování.

Graf 5 Kompetence – vedení lidí



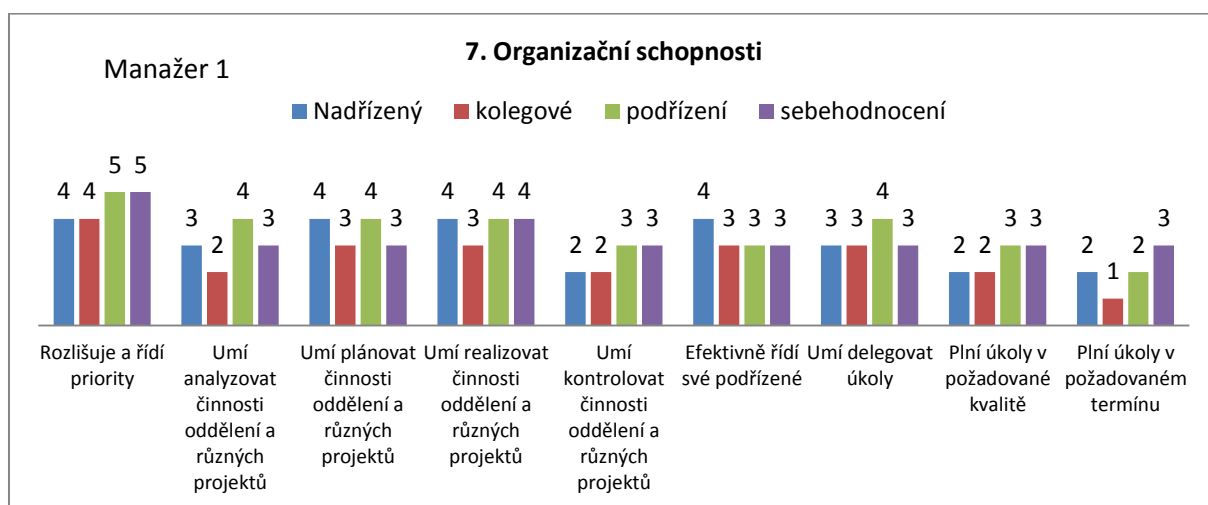
Z výsledků hodnocení této kompetence vyplývá, že manažer disponuje touto kompetencí nejméně v požadovaném standardu a nebyla zde identifikována potřeba vzdělávání.

Graf 6 Kompetence – komunikační schopnosti



Z výsledku vyplývá, že manažer splňuje požadovaný standard téměř ve všech hodnocených položkách. Vzdělávací potřeba je zde identifikována pouze v oblasti prezentačních dovedností, což z hlediska struktury kompetence spadá do třetí úrovně, což je oblast dobře ovlivnitelná vzděláváním. Doporučené vzdělávání - prezentační dovednosti.

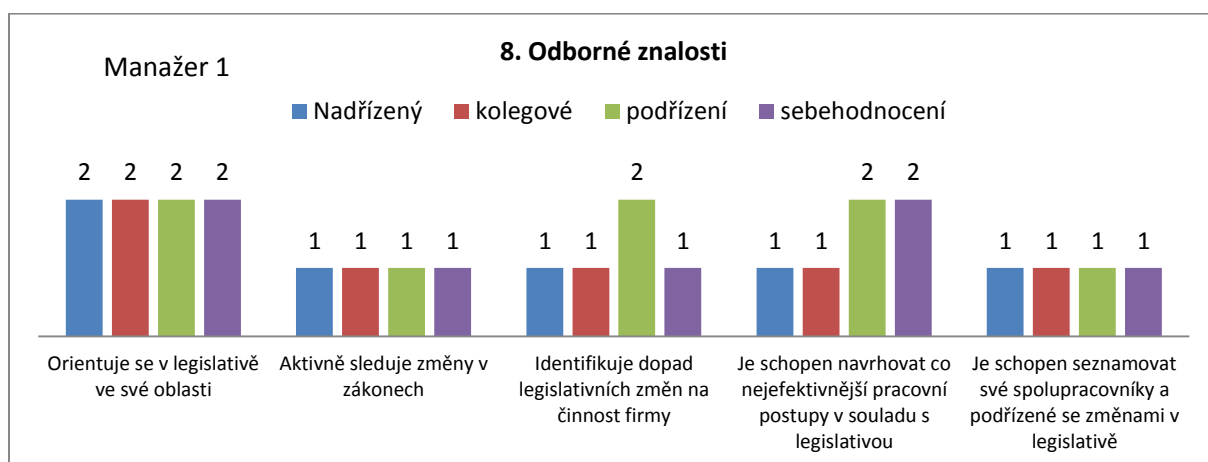
Graf 7 Kompetence – organizační schopnosti



Z výsledků hodnocení této kompetence se opět potvrzuje, že manažerovo chování neodpovídá v několika bodech žádoucímu standardu. U této kompetence se problémy ukazují v oblasti dovedností, schopností i znalostí. Schopnost plnit úkoly v požadované kvalitě, může souviset s mnoha faktory, a to i z oblasti, které se v rámci firemního vzdělávání budou jen velmi těžce rozvíjet nebo získávat. Může se zde jednat o nedostatek ve vlastnostech jako je zodpovědnost, chuť pracovat, může chybět motivace, ale na druhé straně mohou chybět vědomosti, znalosti, jak úkol splnit, což se naopak vzděláváním odstranit dá velmi dobře. Z výsledku můžeme tedy usuzovat na potřebu vzdělávání v oblastech:

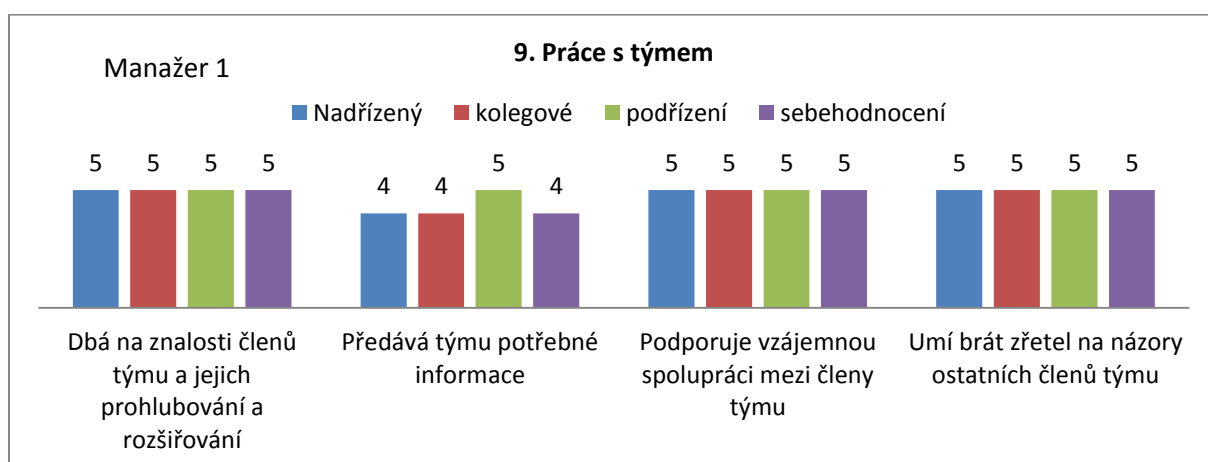
- Rozvoj analytického myšlení – zvýšit schopnost analyzovat proces, definovat potřebné činnosti.
- Řízení procesů – získat dovednosti v používání kontrolních metod.
- Organizace a řízení času – manažer se potřebuje naučit (dovednost) organizovat čas, aby byl odstraněn problém s neplněním termínu.
- Motivace – v případě, že hlubší analýzou bude zjištěno, že manažer má schopnosti plnit úkoly v požadované kvalitě, ale chybí mu k tomu motivace.
- Odborné znalosti – manažerovi mohou k plnění úkolů v požadované kvalitě chybět potřebné znalosti, vědomosti, nemá zkušenosti.

Graf 8 Kompetence – odborné znalosti



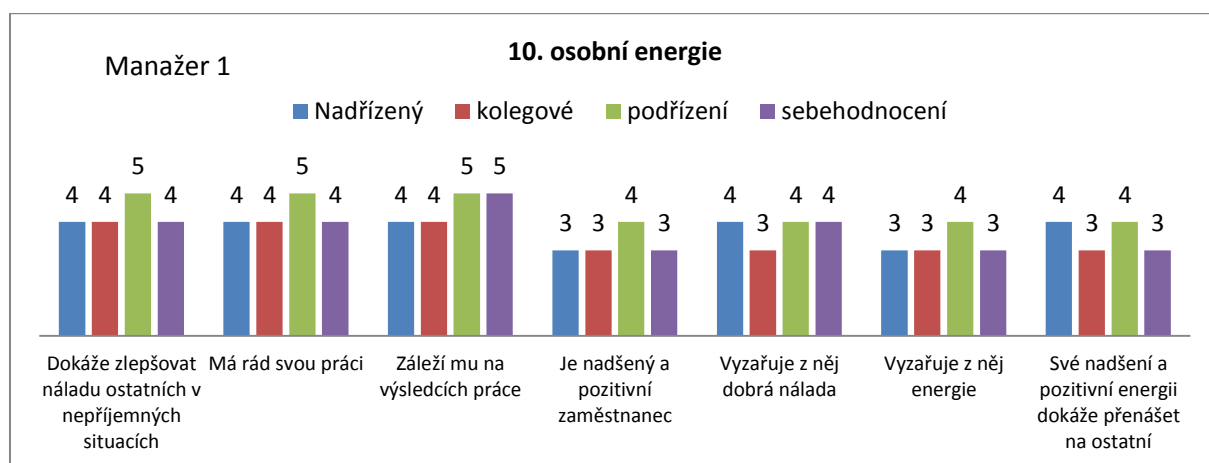
Z výsledku hodnocení jednoznačně vyplývá, že manažer nedisponuje potřebnou úrovní kompetence a potřebuje se velmi nutně vzdělávat v příslušné legislativě. Vzdělávací potřeba byla identifikována u všech položek popsaného chování a je shodně vnímána všemi hodnotiteli, včetně samotného hodnoceného manažera. Přestože je kompetence v mnoha bodech hodnocena jako nedostatečná, lze konstatovat, že se jedná o nedostatky, které ve struktuře kompetence spadají do oblasti velmi dobře vzdělávatelných (znalosti, vědomosti) a tudíž je možné tento nedostatek eliminovat samozřejmě za předpokladu, bude-li manažer dostatečně motivován k zvládnutí odborného vzdělávání. U páté oblasti by mohl problém spočívat také v nedostatku prezentačních dovedností, což se projevilo už v hodnocení kompetence č. 6, kde již byla potřeba vzdělávání identifikována.

Graf 9 Kompetence – práce s týmem



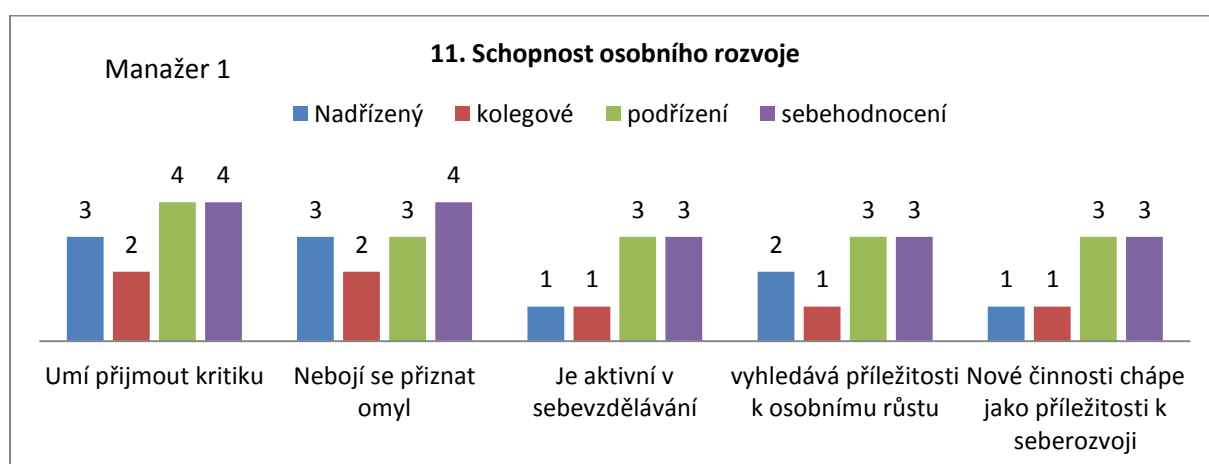
Z výsledků hodnocení této kompetence vyplývá, že manažer disponuje touto kompetencí nejméně v požadovaném standardu a nebyla zde identifikována potřeba vzdělávání. Vzhledem k tomu, že v této práci již není prostor na hlubší porovnávání jednotlivých kompetencí mezi sebou (což bude předmětem diskusí mezi podřízeným a nadřízeným), přesto je zajímavé porovnat vedle sebe kompetenci č. 8 a 9 a na první pohled i bez podrobné analýzy můžeme vidět silnou a slabou stránku tohoto manažera.

Graf 10 Kompetence – osobní energie



Z výsledků hodnocení této kompetence vyplývá, že manažer disponuje touto kompetencí nejméně v požadovaném standardu a nebyla zde identifikována potřeba vzdělávání.

Graf 11 Kompetence – schopnost osobního rozvoje

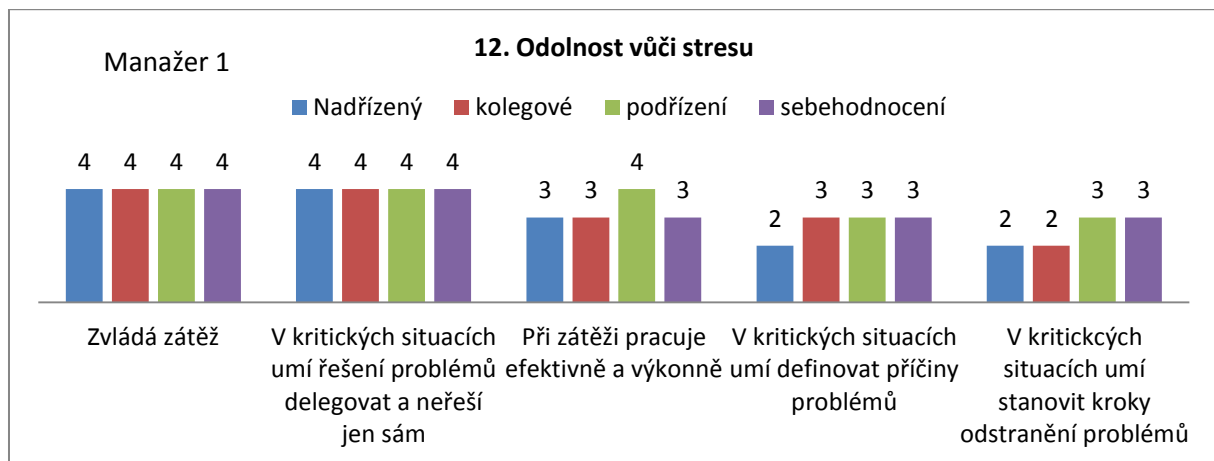


Z výsledku hodnocení vyplývá, že manažerova schopnost sebe rozvoje není na potřebné úrovni a jedná se zde o nedostatek, který může být ovlivněn manažerovými postoji,

hodnotami, sebevědomím, motivy a ve schopnosti sebekritiky. Při volbě vhodných metod rozvoje, by tyto identifikované nedostatky mohly být řešeny v rámci firemního vzdělávání. Možné oblasti rozvoje můžeme nalézt:

- Motivace – motivovat manažera k sebezdvělávání a k sebe rozvoji.
- Zvládání konfliktů a náročných situací – manažer by si měl osvojit techniky, jak přijímat nekonfliktně kritiku, jak přiznat omyl.
- Komunikace – neschopnost přiznat omyl může souviset i s nedostatkem v komunikačních dovednostech, vzhledem k tomu, že sám manažer má jiný pohled na daný problém.

Graf 12 Kompetence – odolnost vůči stresu

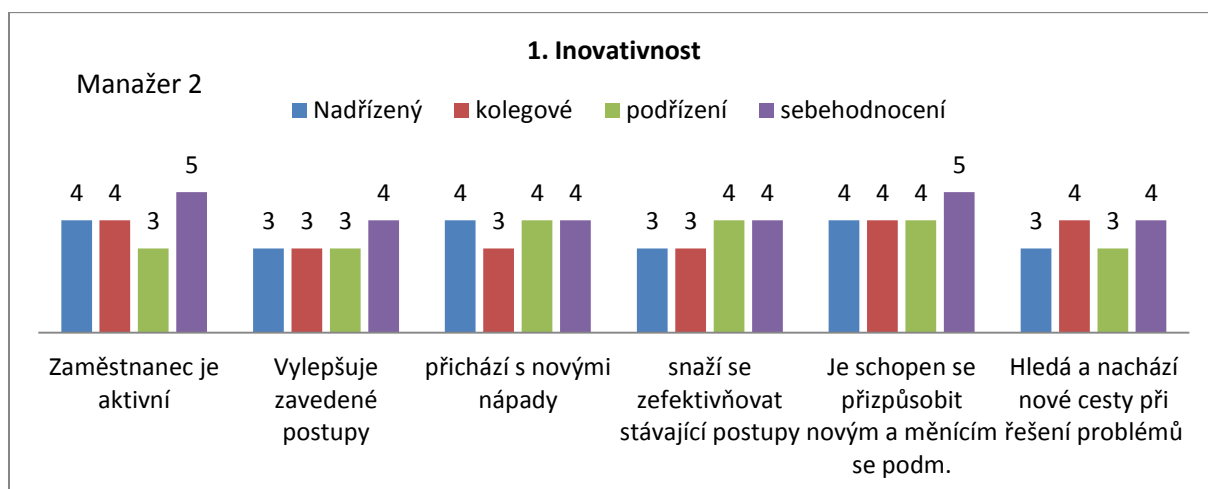


Z výsledků vyplývá, že manažerovo chování ve dvou bodech není hodnoceno jako odpovídající standardu. Zde se jedná o problémy v oblasti, kterou nebude jednoduché odstranit v rámci klasických metod firemního vzdělávání, protože už se pohybujeme v oblasti vlastností, osobnostních rysů, vnímání, ale taky schopností. Příležitost k rozvoji a vzdělávání je zde definována v oblasti:

- Zvládání krizových situací – osvojit si techniky při řešení krizových situací.
- Zvládání stresu – osvojit si techniky jak předcházet stresovým a kritickým situacím.

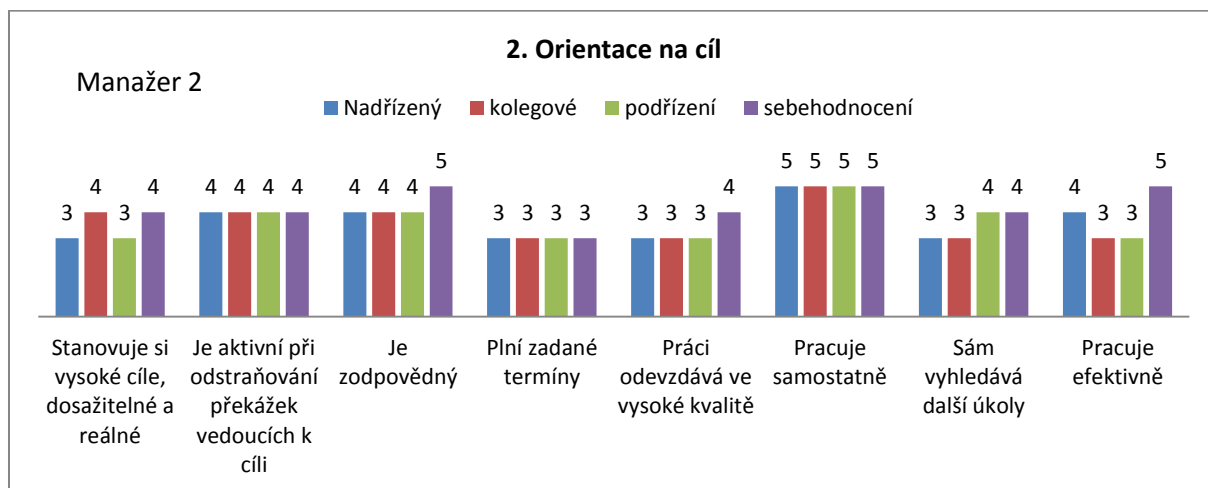
Výsledek hodnocení: Manažer 2

Graf 13 Kompetence - inovativnost



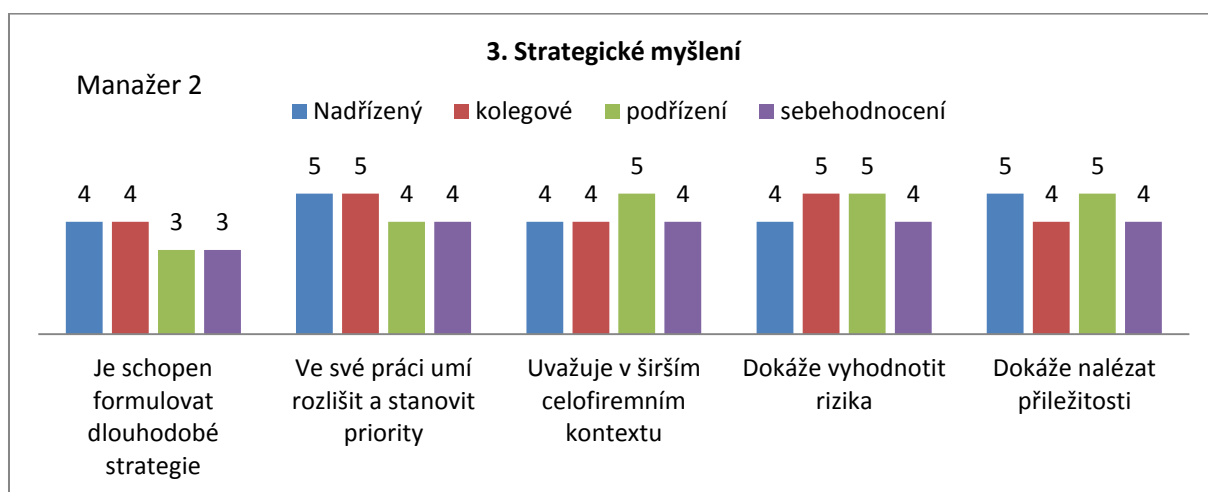
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 14 Kompetence – orientace na cíl



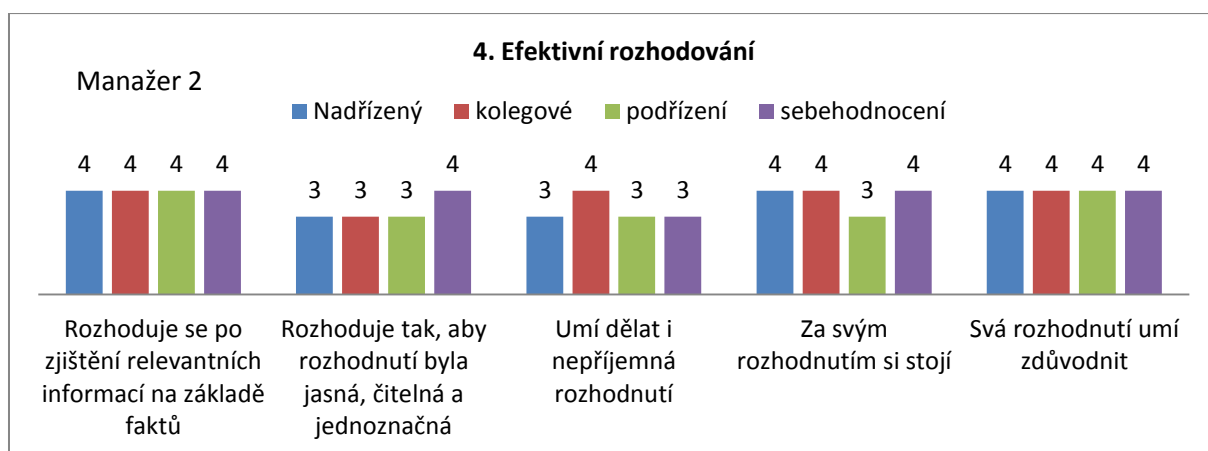
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 15 Kompetence – strategické myšlení



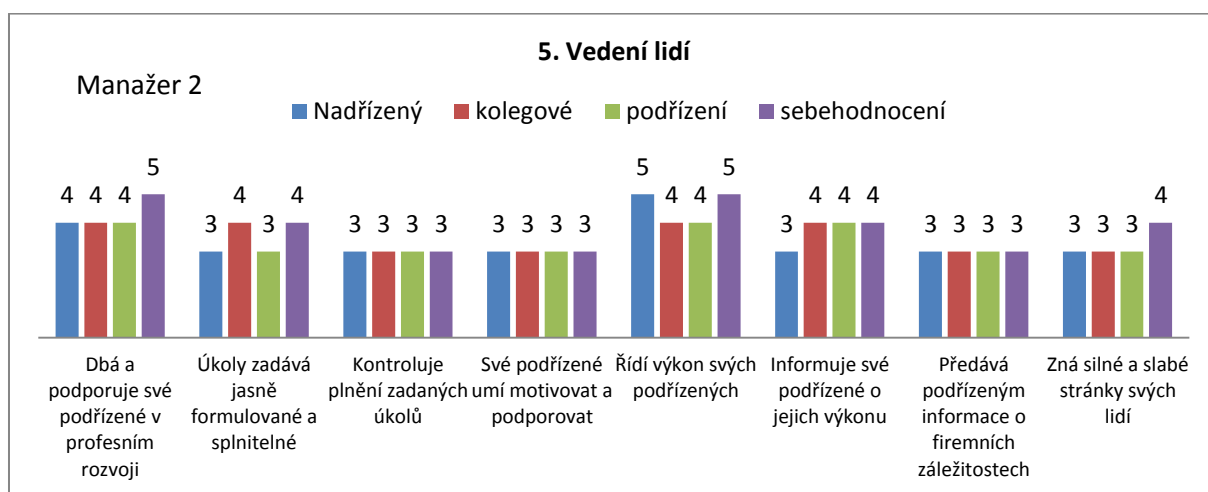
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhopat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 16 Kompetence – efektivní rozhodování



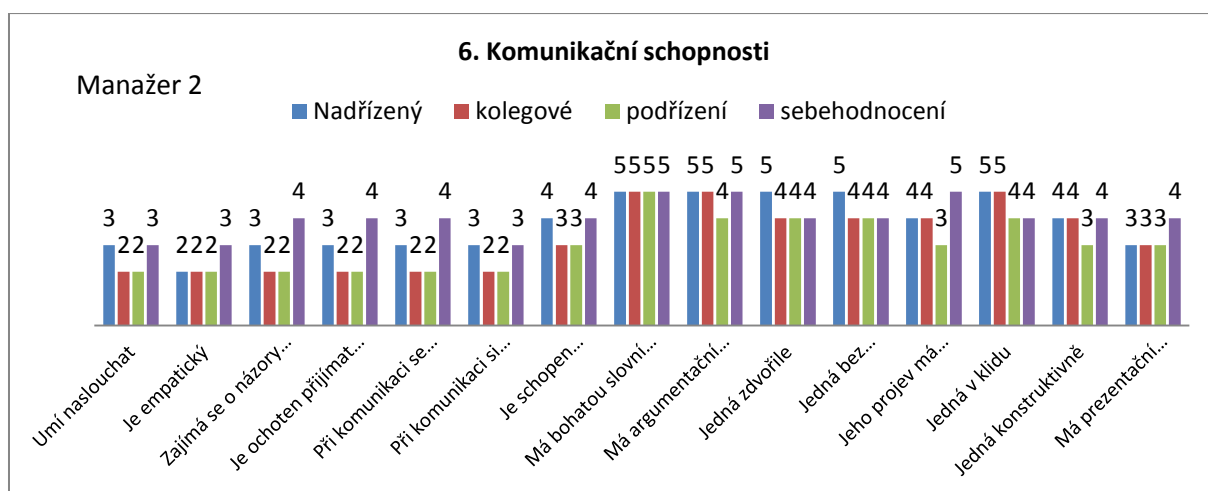
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhopat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 17 Kompetence – vedení lidí



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

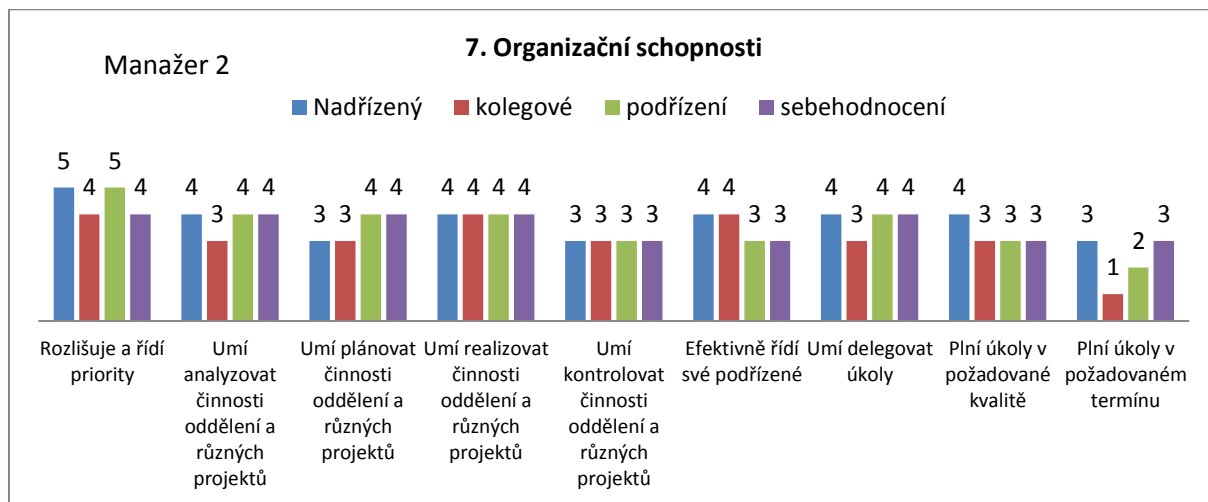
Graf 18 Kompetence – komunikační dovednosti



Dle výsledku hodnocení neodpovídá manažerovo chování v několika bodech požadovanému standardu. Podíváme-li se na výsledek z hlediska struktury kompetence, je zřejmé, že manažer má nedostatky ve druhé úrovni (lze rozvíjet), které souvisí s jeho schopnostmi a postoji, ale také s vlastnostmi, vnímáním, které spadají do první úrovně, kde není předpoklad řešení problému vzděláváním. Tento manažer potřebuje rozvíjet své komunikační schopnosti. Přestože má výbornou slovní zásobu, umí velmi dobře argumentovat, je zdvořilý a klidný, existuje u něj jasná potřeba vzdělávání v komunikaci, kdy by bylo vhodné rozvíjet umění

naslouchat, zaměřit se na komunikaci s podřízenými a kolegy, rozvíjet umění přijímat názory druhých. Schopnost empatie se vzděláváním ani rozvojem komunikačních schopností získat nedá, stejně tak bude problematické vyvolat zájem o názory druhých.

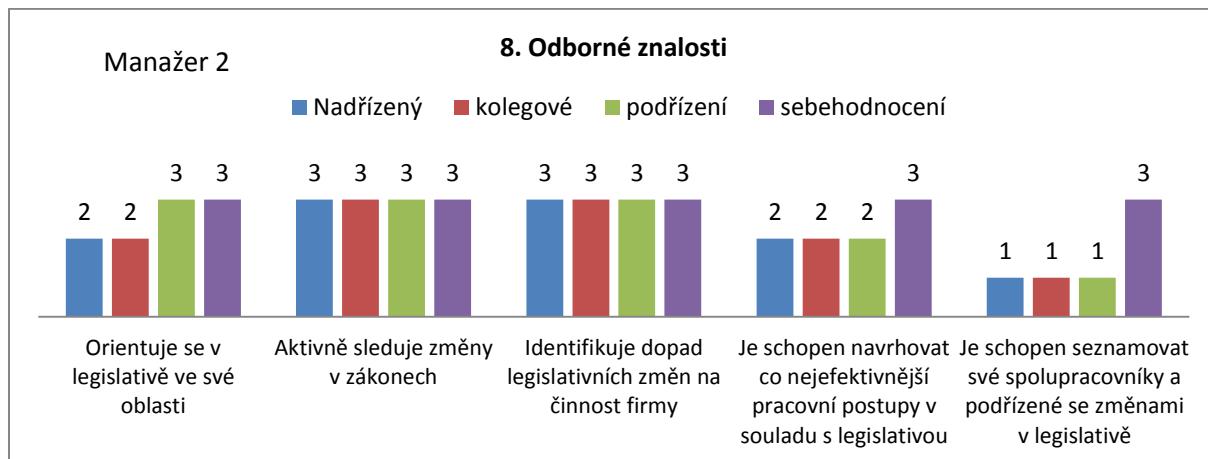
Graf 19 Kompetence - organizační schopnosti



Z grafického vyhodnocení se zřetelně rysuje vzdělávací potřeba v oblasti „time managementu.“ Z hlediska struktury kompetence jde o nedostatek ve třetí úrovni a to v úrovni dovednosti, který lze velmi dobře řešit vzděláváním. Doporučení pro vzdělávání:

- Řízení a organizace času – manažer by měl zlepšit svoji dovednost organizovat si pracovní čas, aby plnil zadané úkoly v termínu.

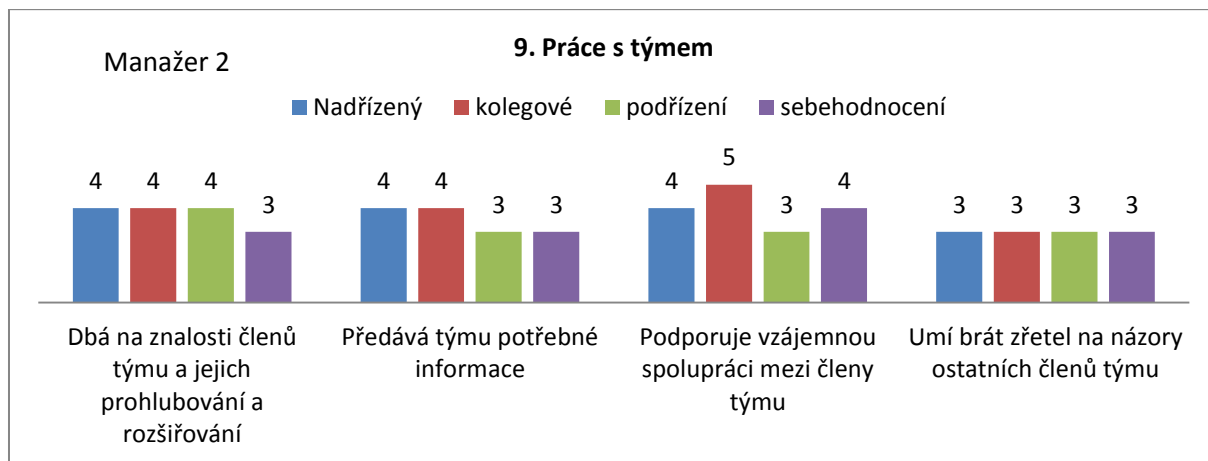
Graf 20 Kompetence – odborné znalosti



Z výsledku hodnocení vyplývá potřeba vzdělávání v oblasti legislativy a komunikace s podřízenými. Manažerovo chování neodpovídá v této kompetenci požadovanému standardu. Lze konstatovat, že u první oblasti se jedná o nedostatek, který ve struktuře kompetence spadá do oblasti velmi dobře vzdělavatelných, tzn. oblast vědomostí, znalostí a tudíž je možné tento nedostatek eliminovat samozřejmě za předpokladu, bude-li manažer dostatečně motivován k zvládnutí odborného vzdělávání. Druhý nedostatek (neschopnost seznamovat své spolupracovníky a podřízené se změnami v legislativě, může jednak souviset s nedostatkem vědomostí a znalostí, ale také ve schopnosti komunikace, což je druhá úroveň ve struktuře kompetence, kterou lze rozvíjet a projevila se již v hodnocení kompetence č. 6, kde již byla potřeba rozvíjení komunikačních schopností definována. Souvislost s možným nedostatkem v prezentačních dovednostech vylučují, neboť ta byla již v hodnocení kompetence č. 6 zhodnocena jako odpovídající standardu. Potřeba vzdělávání je tedy identifikována v oblasti:

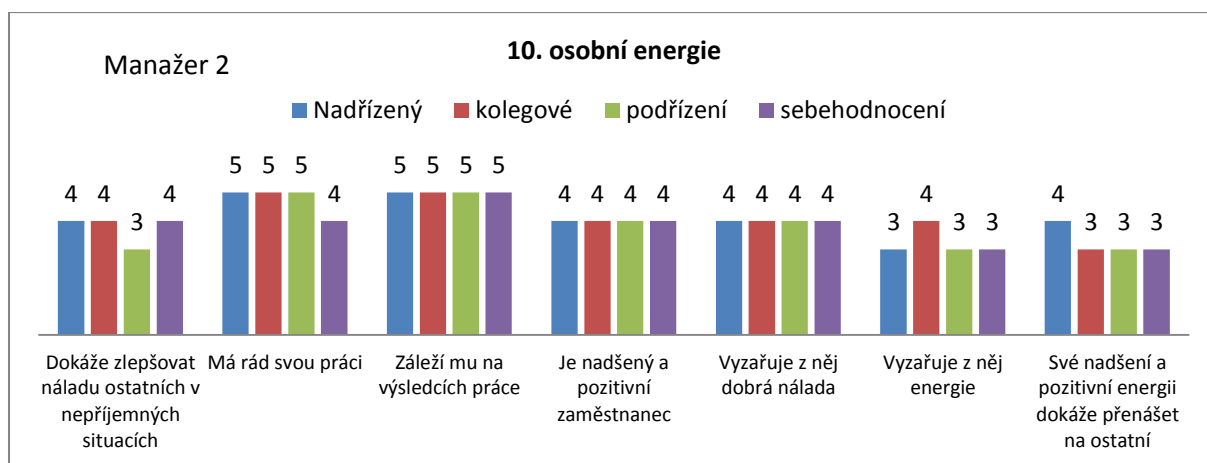
- Odborné vzdělávání – manažer potřebuje získat více vědomostí a znalostí v oblasti legislativy, aby se v této problematice lépe orientoval a byl schopen předávat důležité informace svým podřízeným i kolegům.

Graf 21 Kompetence – práce s týmem



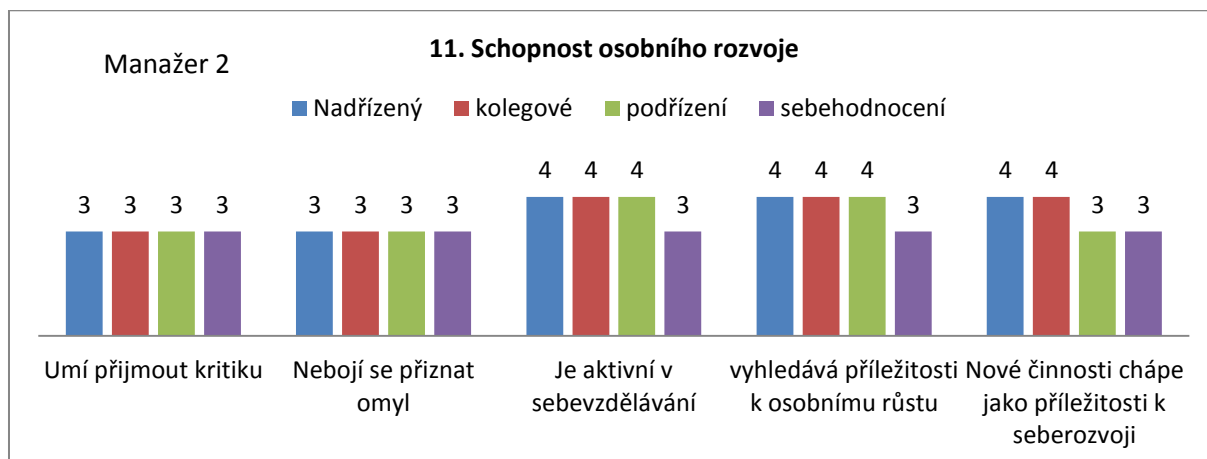
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 22 Kompetence – osobní energie



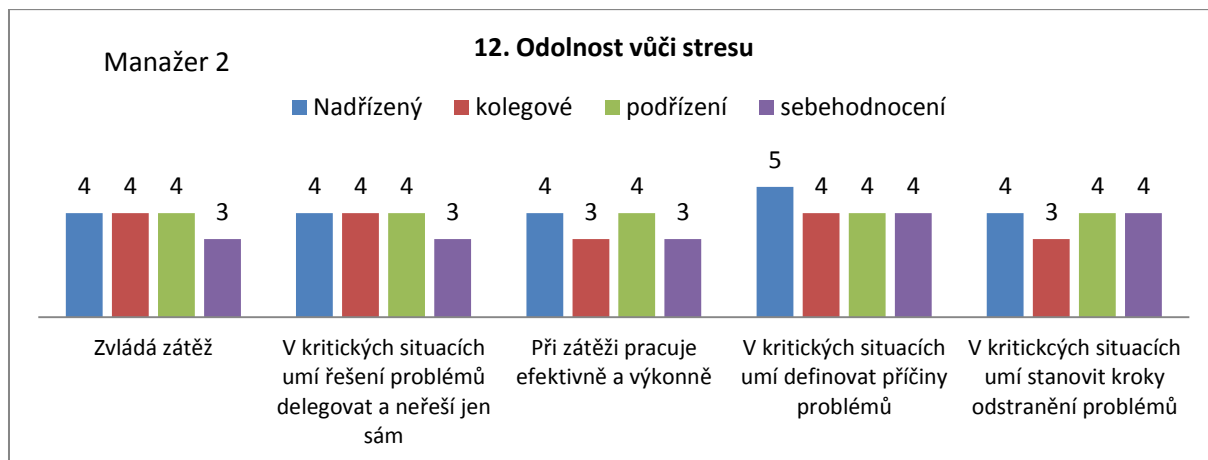
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 23 Kompetence – schopnost osobního rozvoje



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

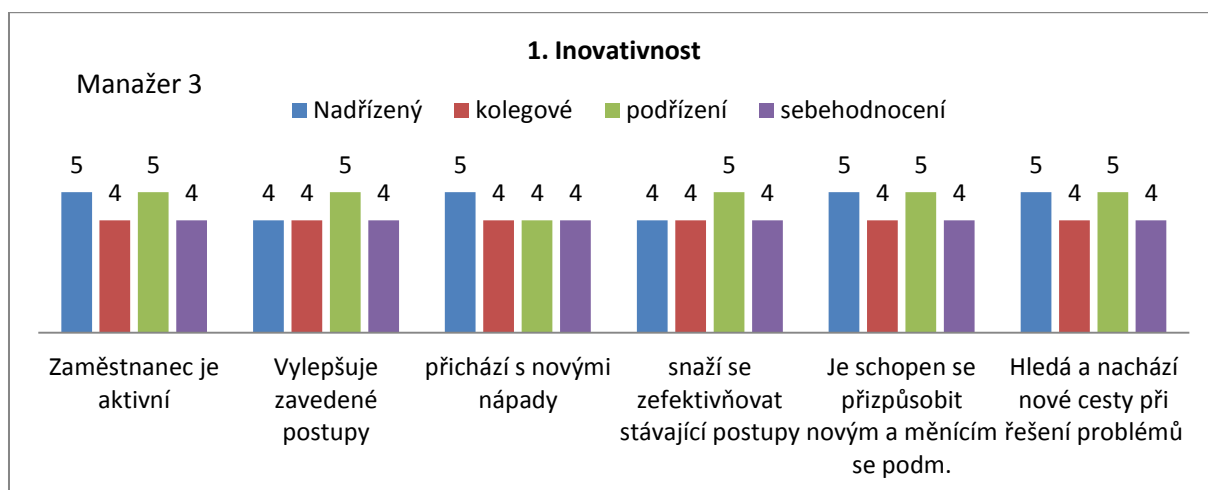
Graf 24 Kompetence – odolnost vůči stresu



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

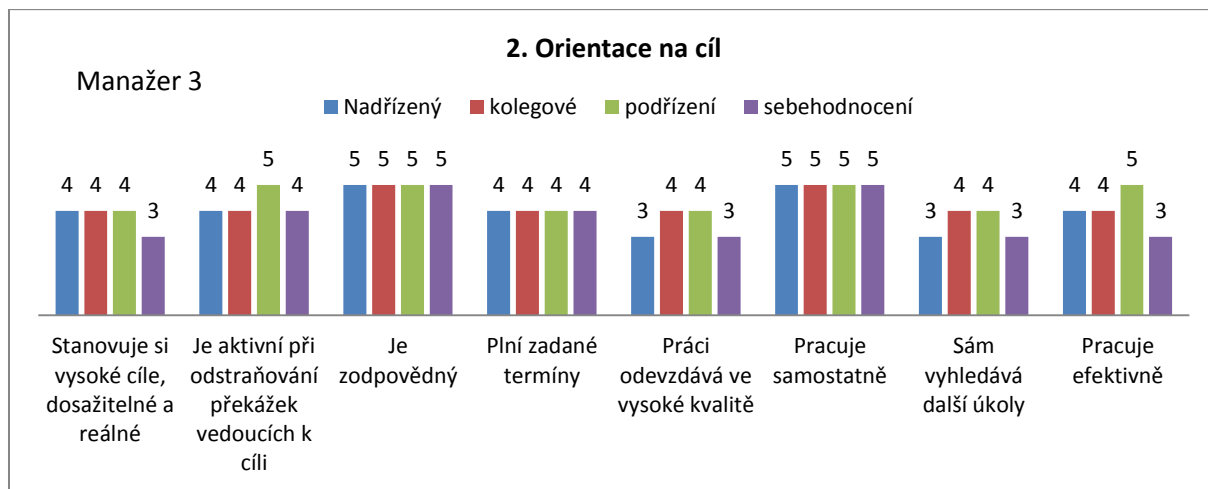
Výsledek hodnocení: Manažer 3

Graf 25 Kompetence – inovativnost



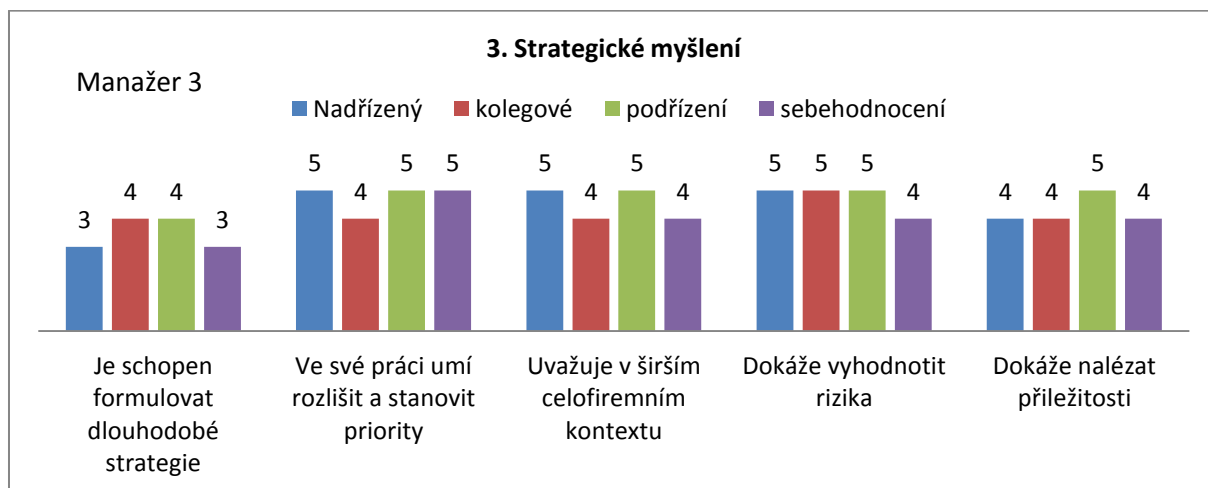
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 26 Kompetence – orientace na cíl



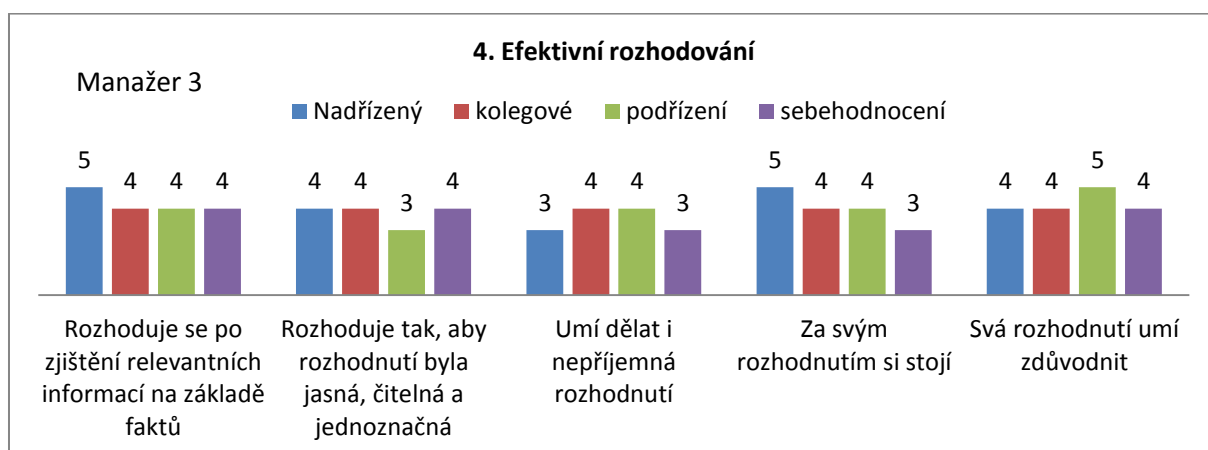
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhovat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 27 Kompetence – strategické myšlení



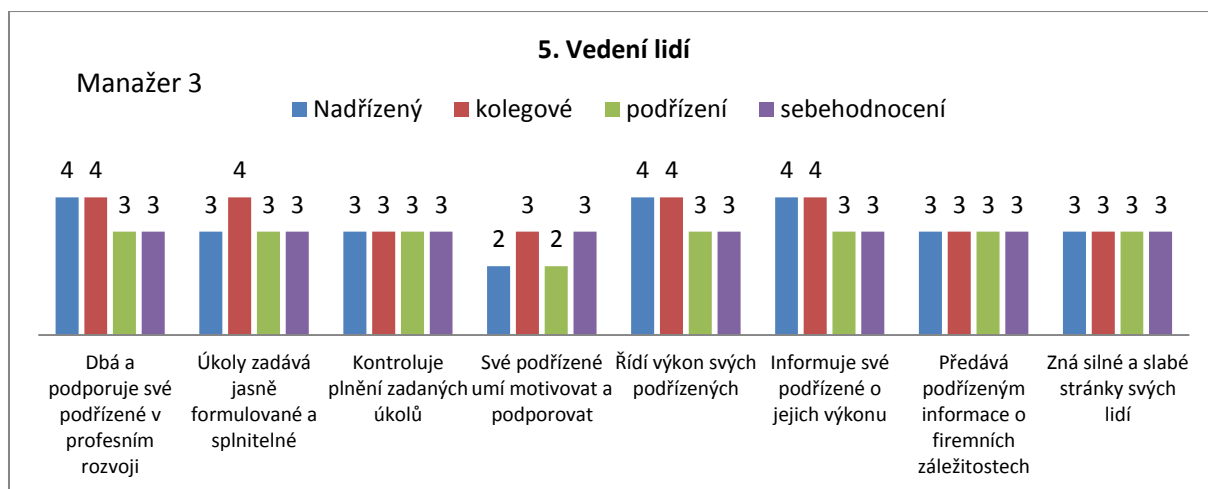
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhovat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 28 Kompetence – efektivní rozhodování



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

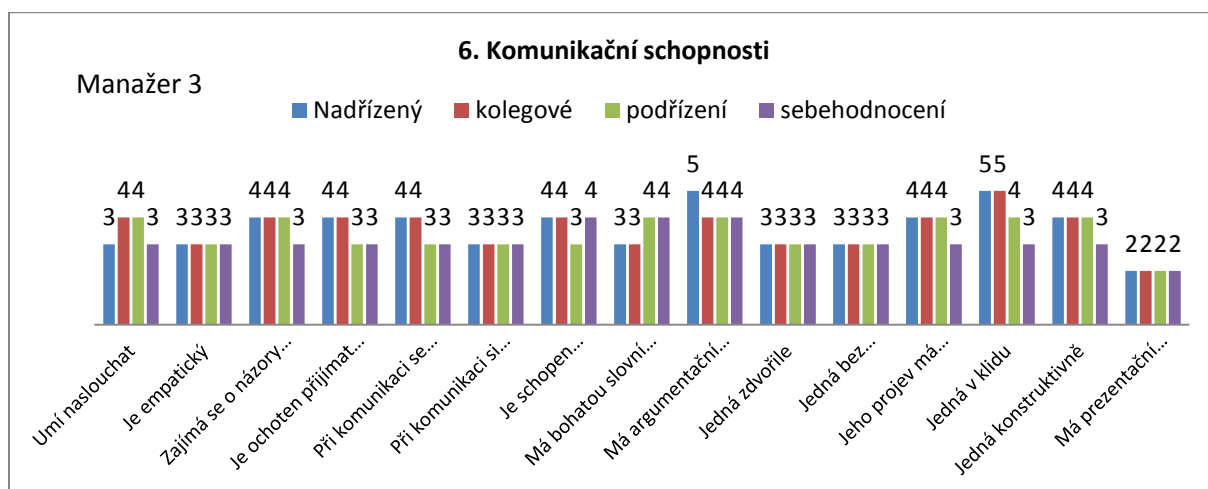
Graf 29 Kompetence – vedení lidí



Z výsledků hodnocení vyplývá, že manažerovo chování odpovídá téměř ve všech hodnocených položkách standardu, pouze skupina podřízených a nadřízený hodnotili schopnost motivovat a podporovat své podřízené pod úrovní standardu. Podle struktury kompetence, lze konstatovat, že se zde jedná o nedostatek ve třetí úrovni, to je v úrovni dovedností. Manažer se tedy potřebuje naučit zvládat metody v oblasti motivace zaměstnanců, aby své podřízené lépe motivoval. Proto je oblast pro vzdělávání následující:

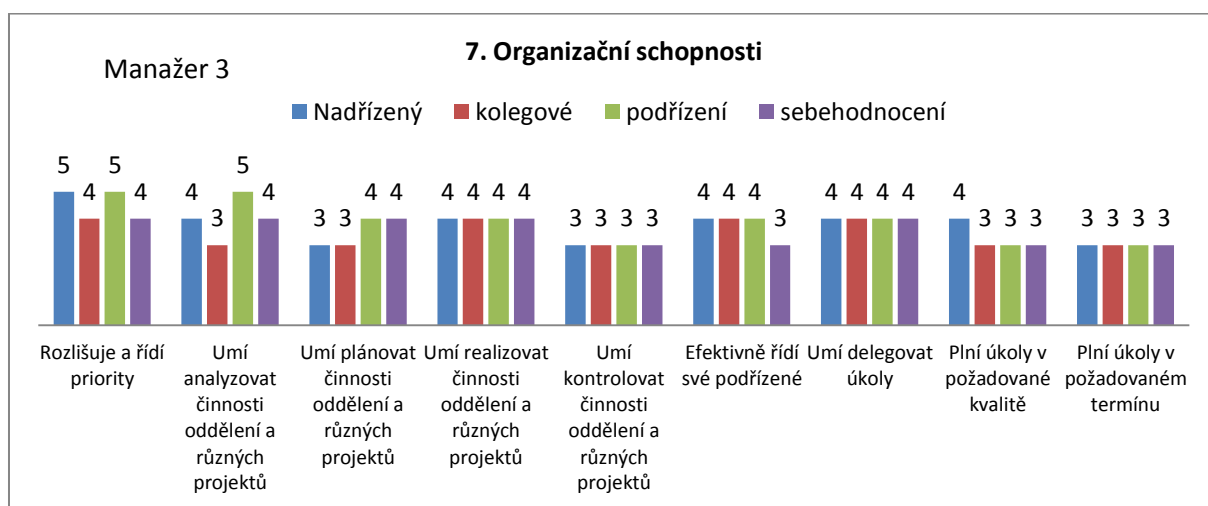
- Motivace – metody a techniky motivace podřízených zaměstnanců.

Graf 30 Kompetence – komunikační schopnosti



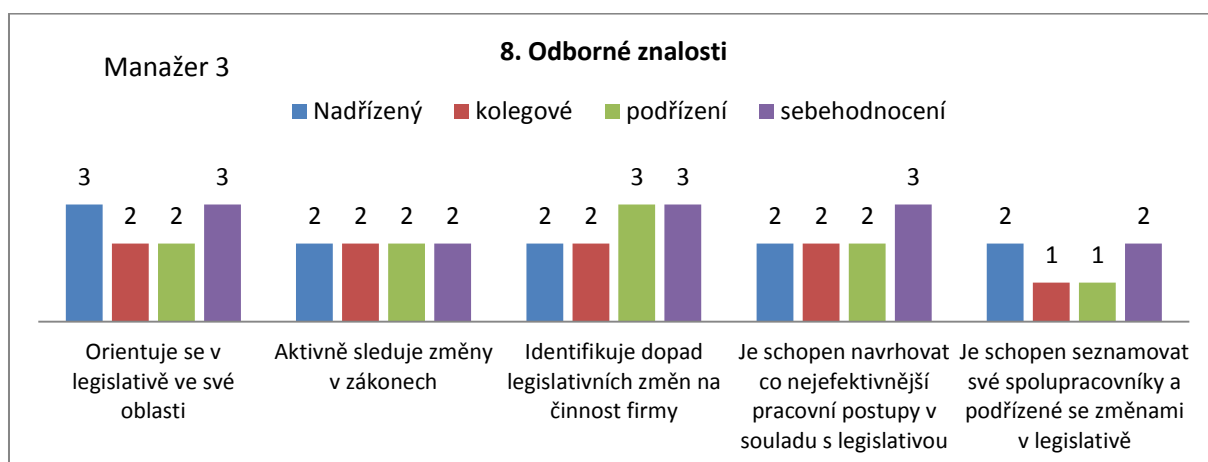
Z výsledků hodnocení vyplývá, že manažerovo chování odpovídá téměř ve všech hodnocených položkách standardu, avšak všechny skupiny hodnotitelů hodnotili prezentační schopnosti pod úroveň standardu. Z hlediska struktury kompetence spadá tento nedostatek do oblasti dovedností a lze jej velmi dobře odstranit vzděláváním. Byla zde tedy identifikována vzdělávací potřeba v oblasti prezentačních dovedností.

Graf 31 Kompetence – organizační schopnosti



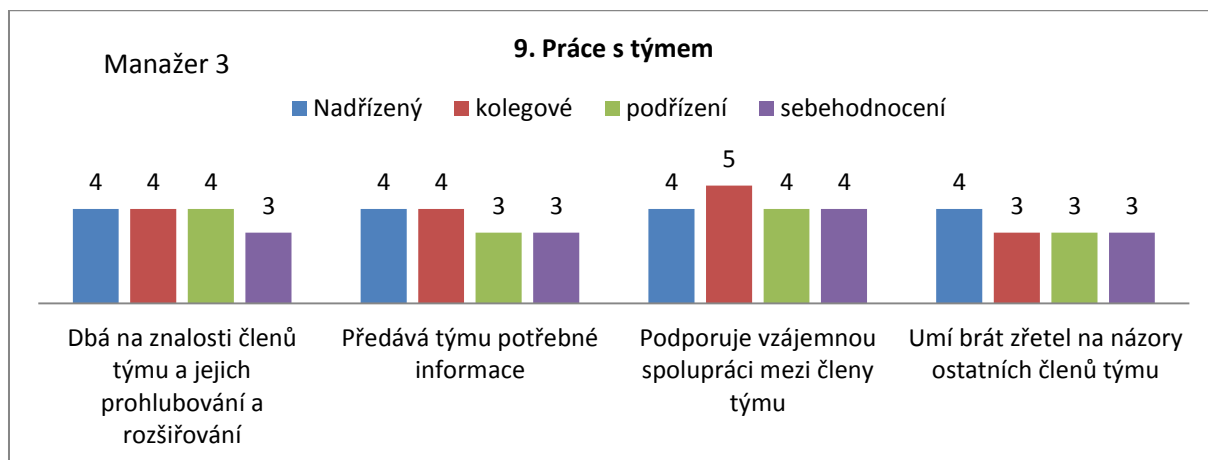
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 32 Kompetence – odborné znalosti



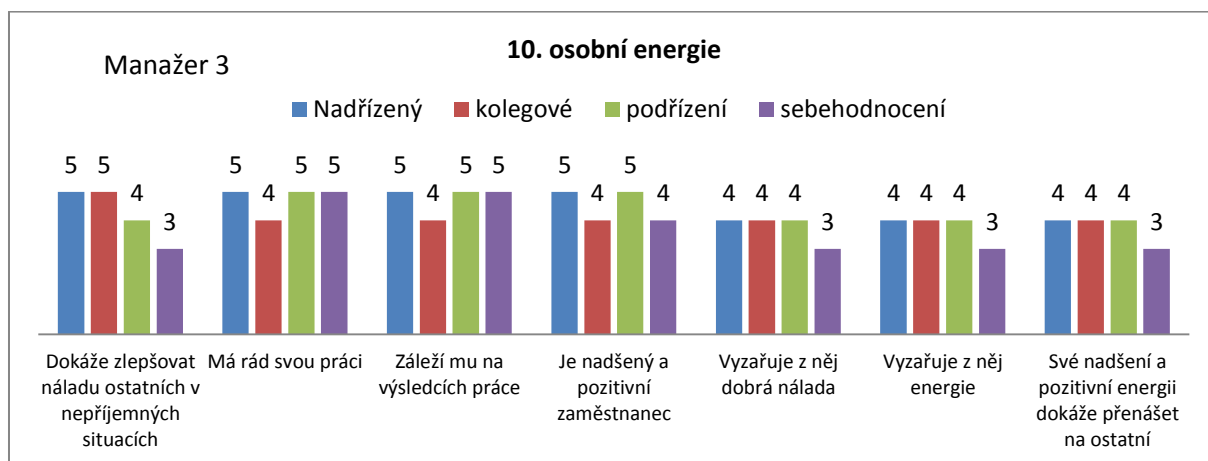
Z výsledku hodnocení vyplývá, že manažer nedisponuje potřebnou úrovní kompetence a potřebuje se vzdělávat v příslušné legislativě. Vzdělávací potřeba byla identifikována u všech položek popsaného chování. Přestože je kompetence ve všech oblastech hodnocena jako nedostatečná, lze konstatovat, že se jedná o nedostatky, které ve struktuře kompetence spadají do oblastí velmi dobře vzdělávacích (tzn. znalosti, vědomosti) a tudíž je možné tento nedostatek eliminovat vzděláváním, samozřejmě za předpokladu, bude-li manažer dostatečně motivován k zvládnutí odborného vzdělávání. U páté oblasti by mohl problém spočívat také v nedostatku prezentačních dovedností, což se projevilo už v hodnocení kompetence č. 6., kde již byla potřeba vzdělávání identifikována.

Graf 32 Kompetence – práce s týmem



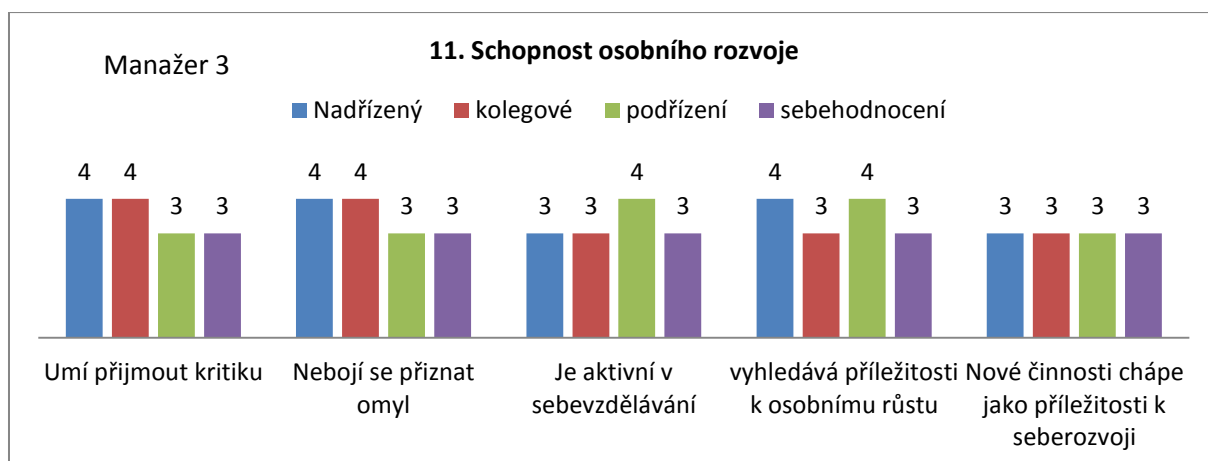
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhopat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 33 Kompetence – osobní energie



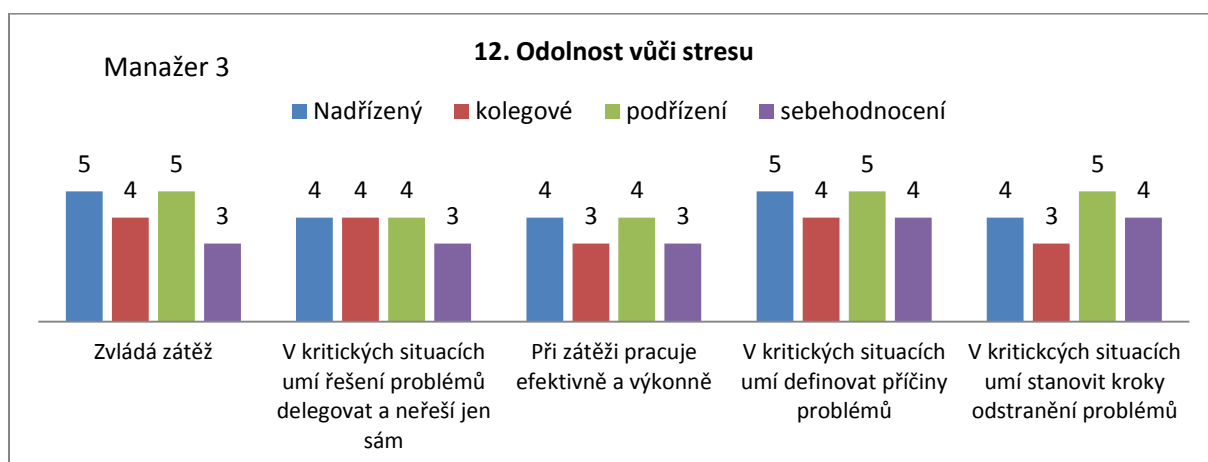
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhopat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 34 Kompetence – schopnost osobního rozvoje



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhopat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

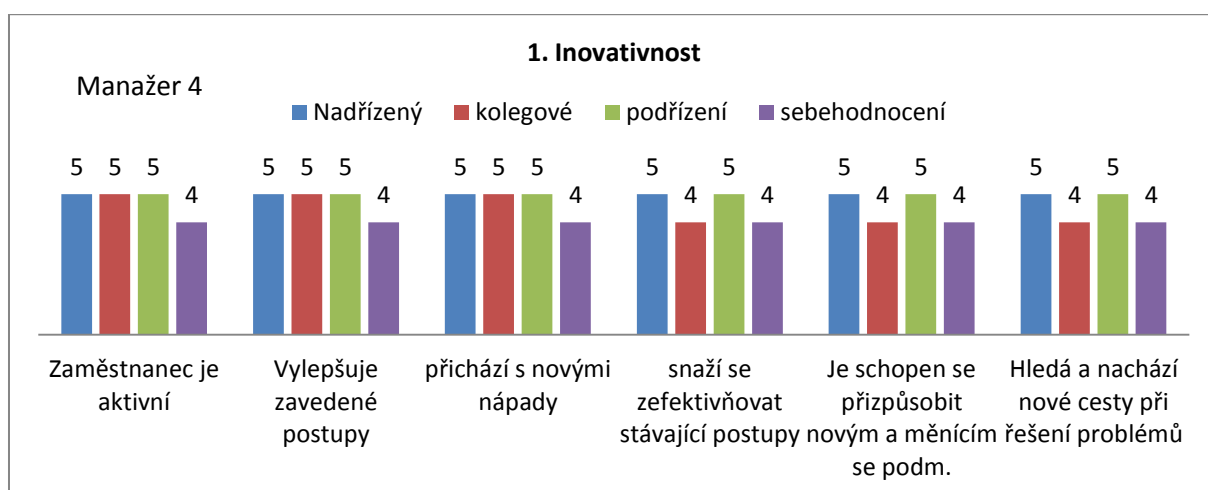
Graf 35 Kompetence – odolnost vůči stresu



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

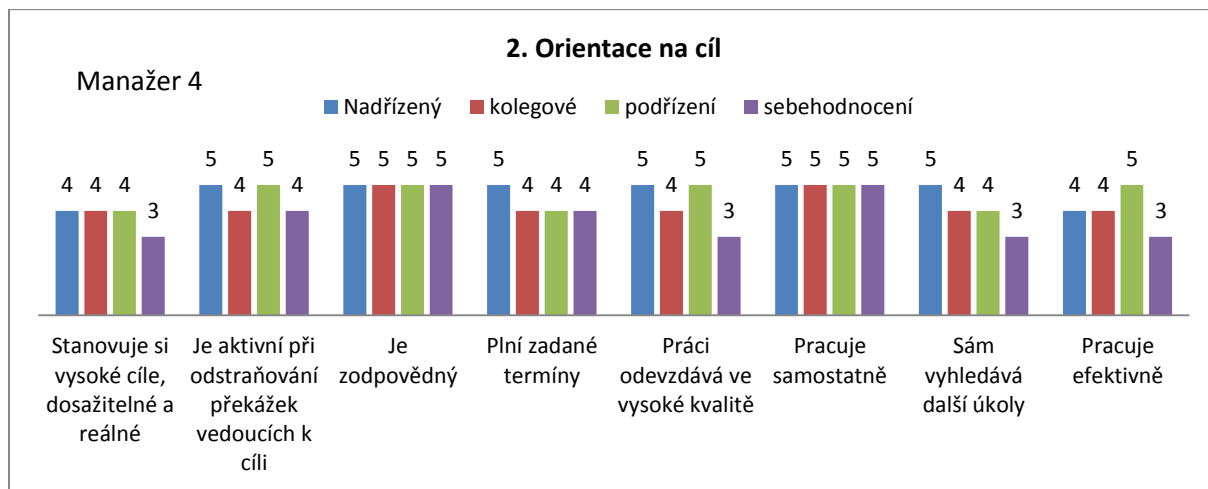
Výsledky hodnocení: Manažer 4

Graf 36 Kompetence – inovativnost



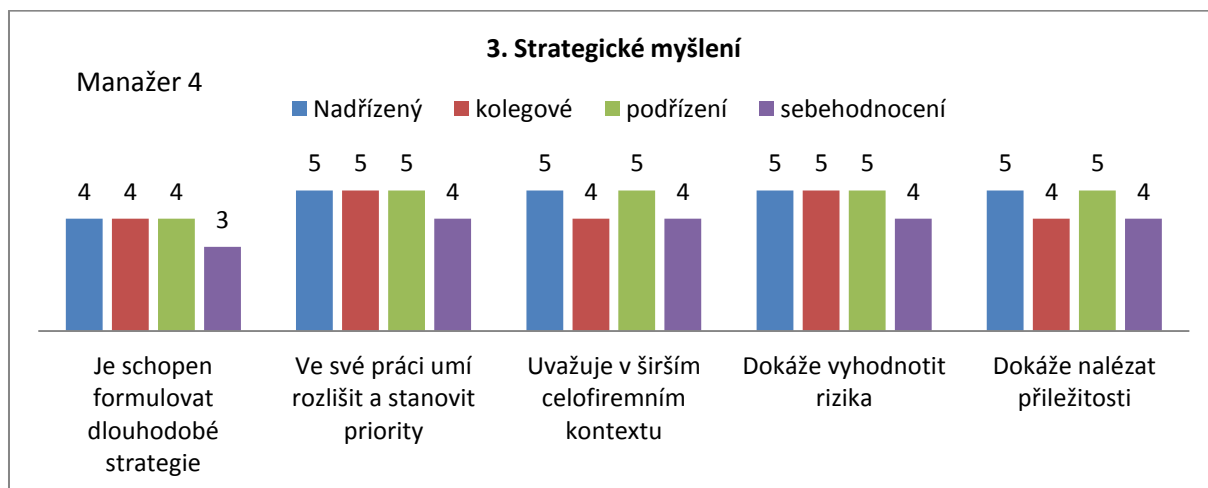
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 37 Kompetence – orientace na cíl



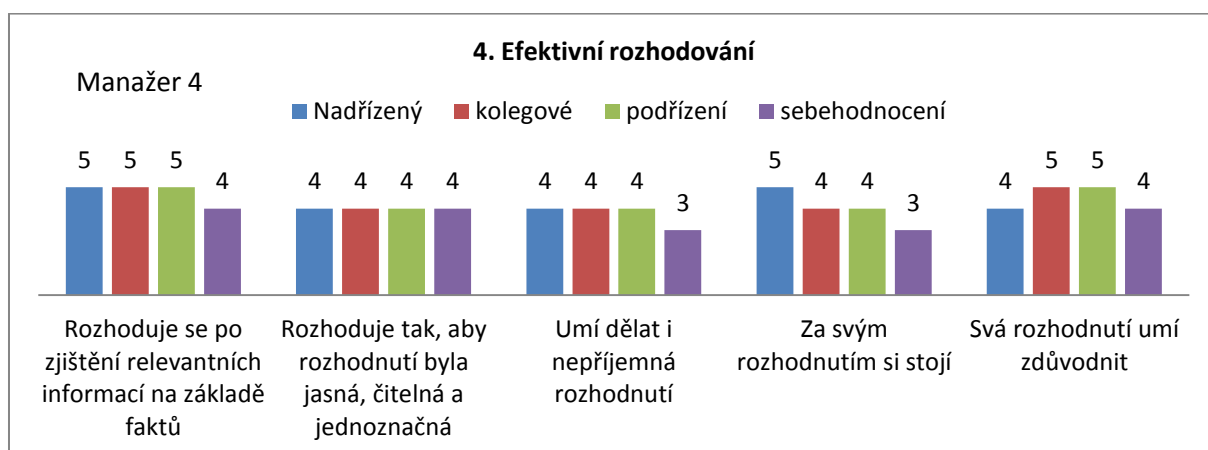
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhovat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 38 Kompetence – strategické myšlení



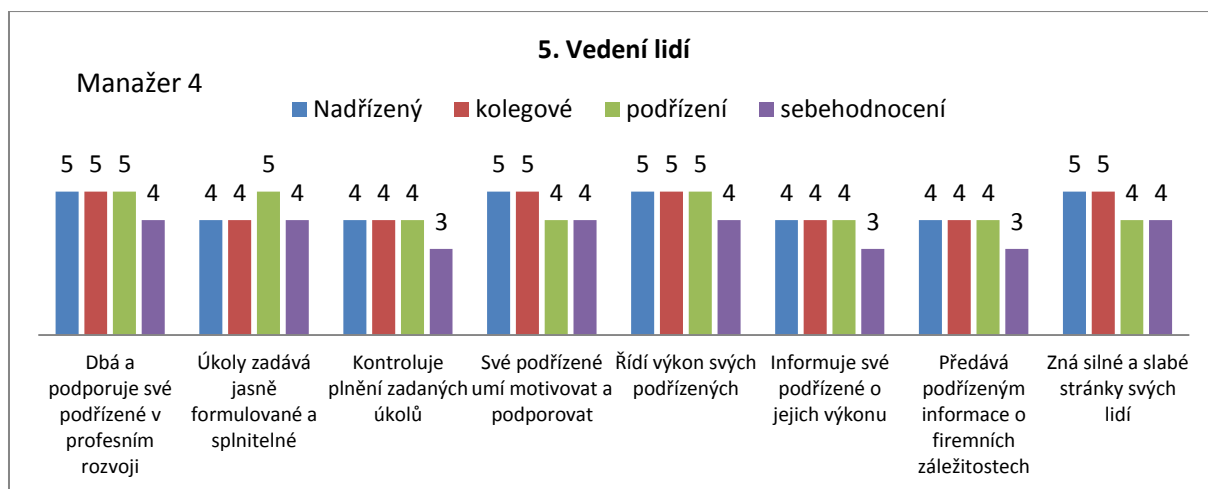
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhovat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 39 Kompetence – efektivní rozhodování



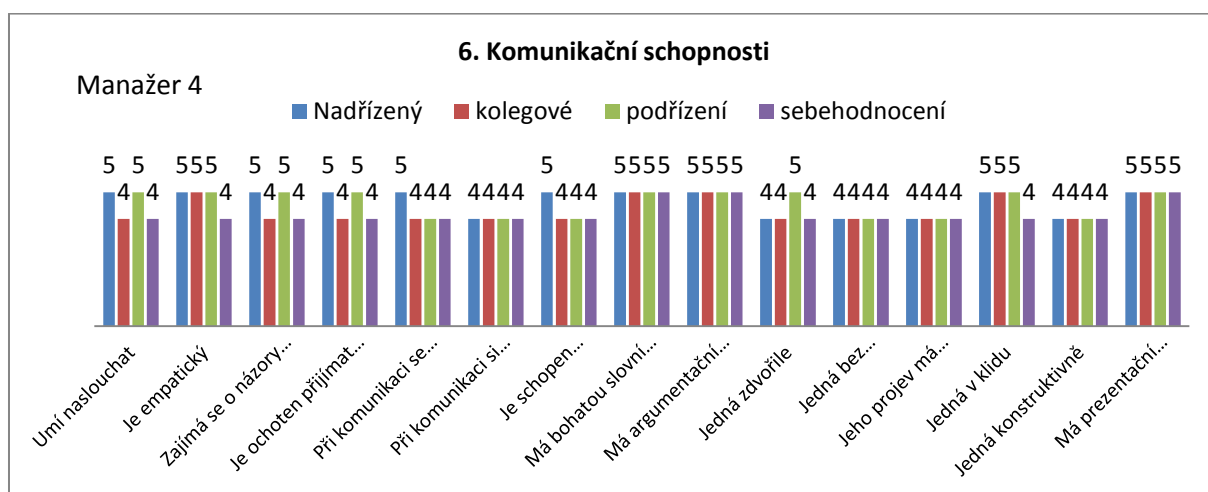
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 40 Kompetence - vedení lidí



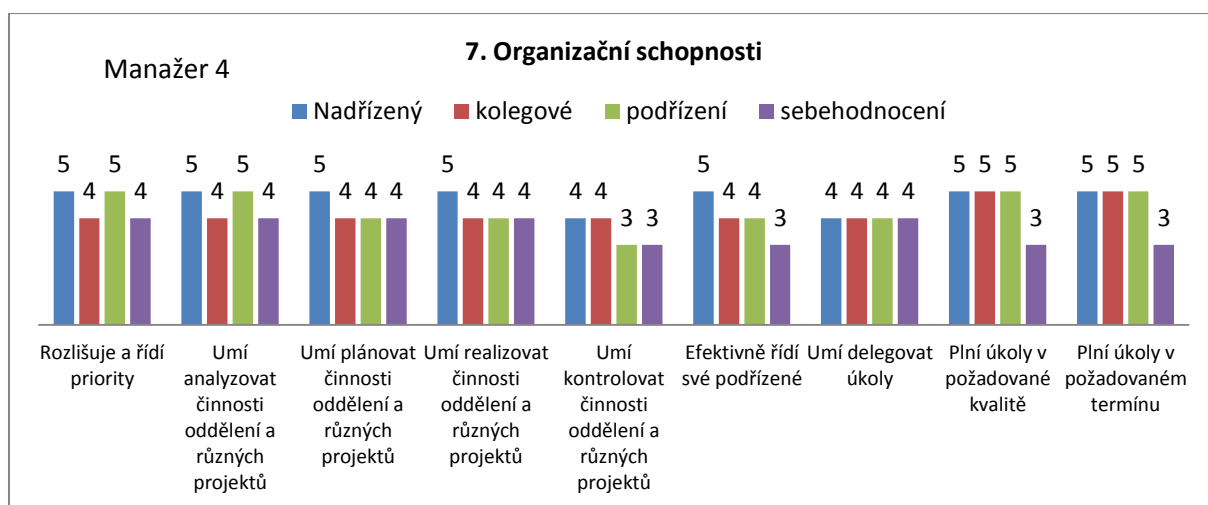
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 41 Kompetence – komunikační schopnosti



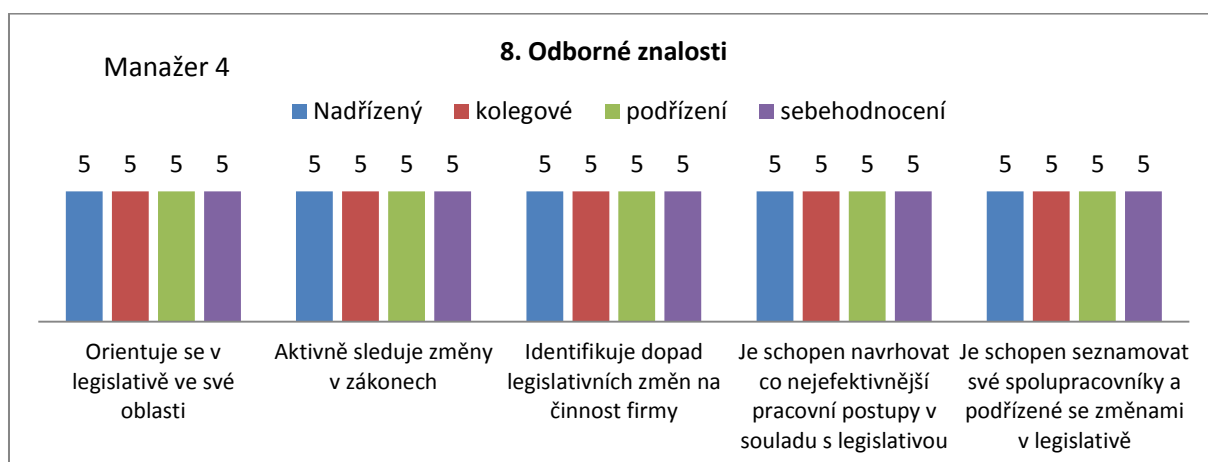
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 42 Kompetence – organizační schopnosti



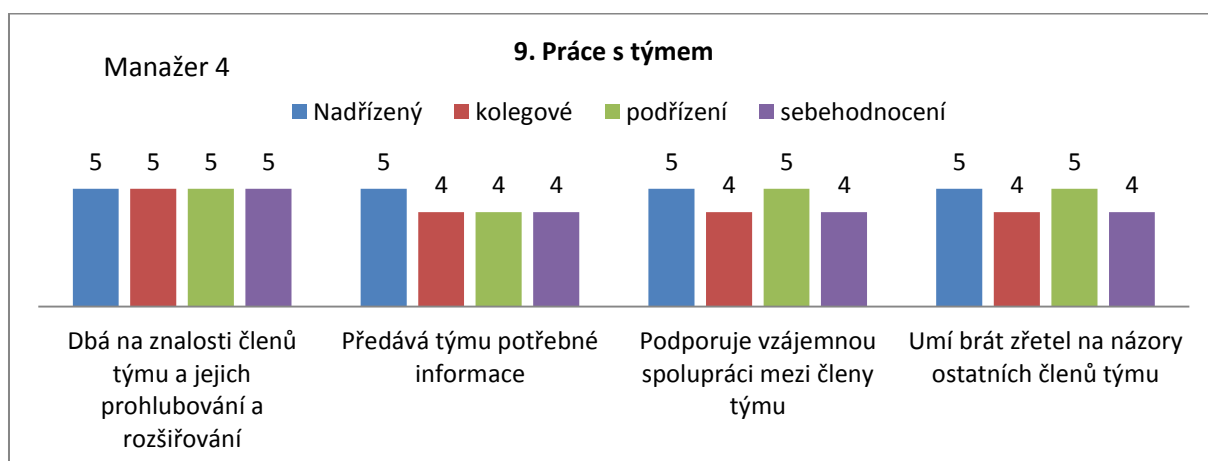
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 43 Kompetence – odborné znalosti



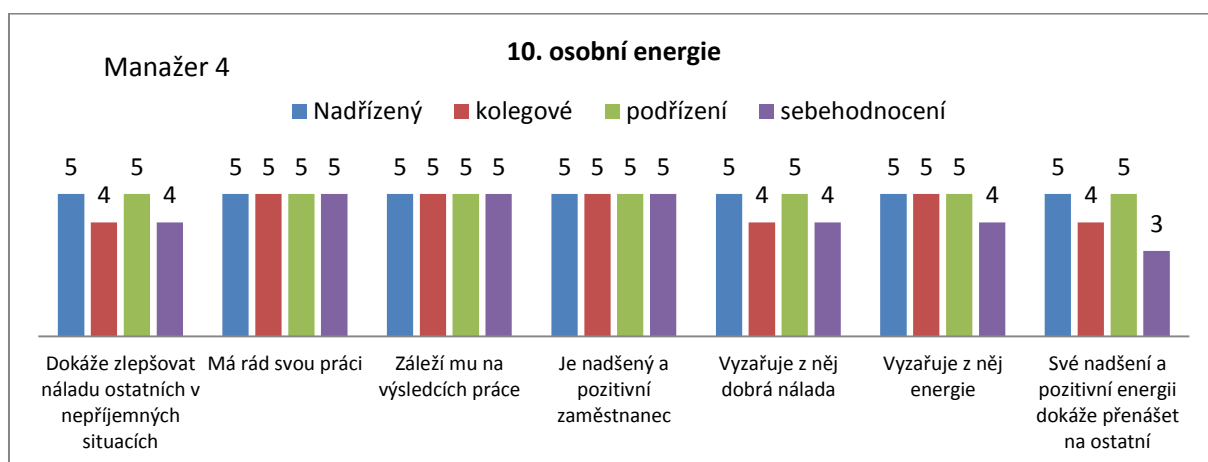
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání. Zvláštností tohoto hodnocení je vzácná shoda všech hodnotitelů i sebehodnocení nejvyšším možným stupněm, byť ostatní manažeři mají v této kompetenci značné rezervy.

Graf 44 Kompetence - práce s týmem



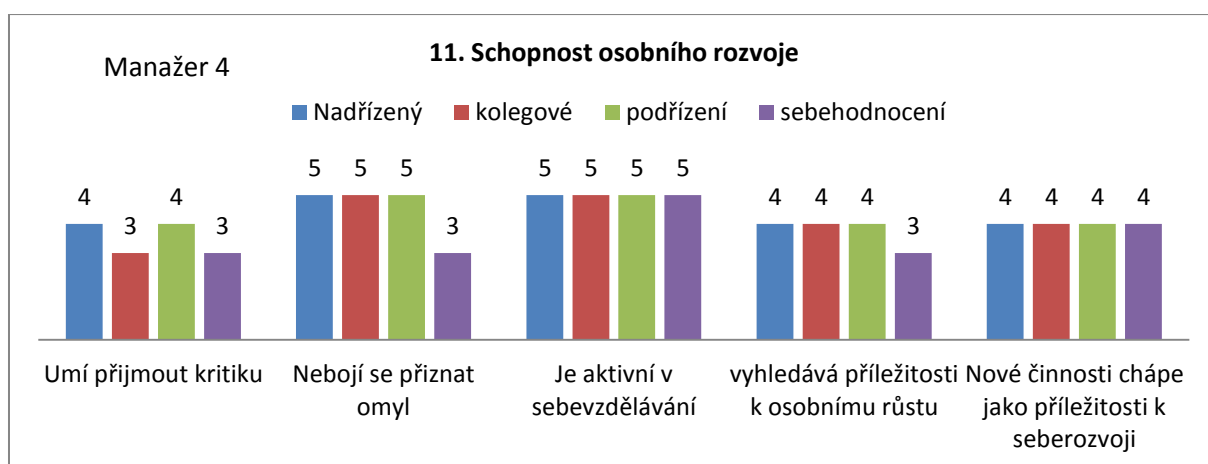
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 45 Kompetence – osobní energie



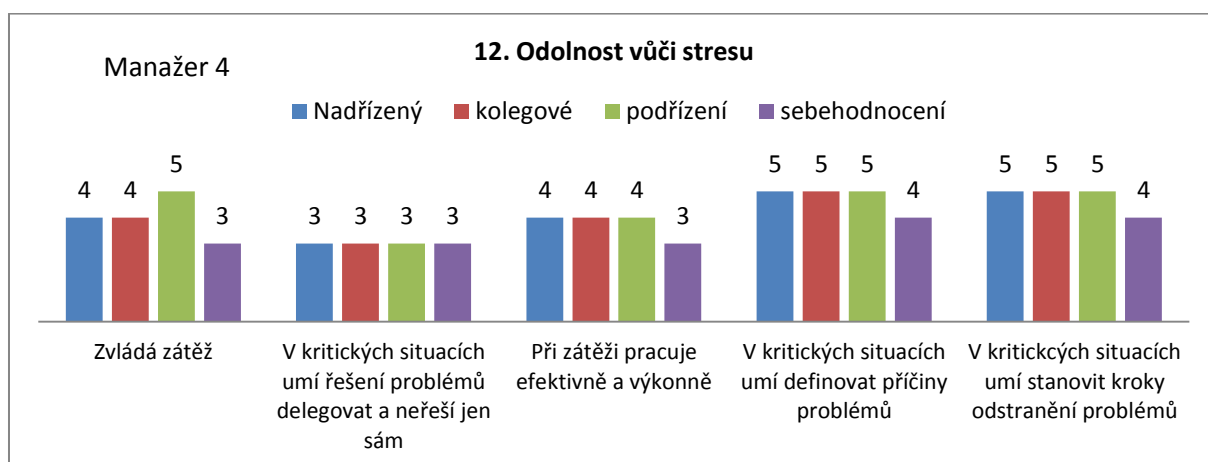
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 46 Kompetence – schopnost osobního rozvoje



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

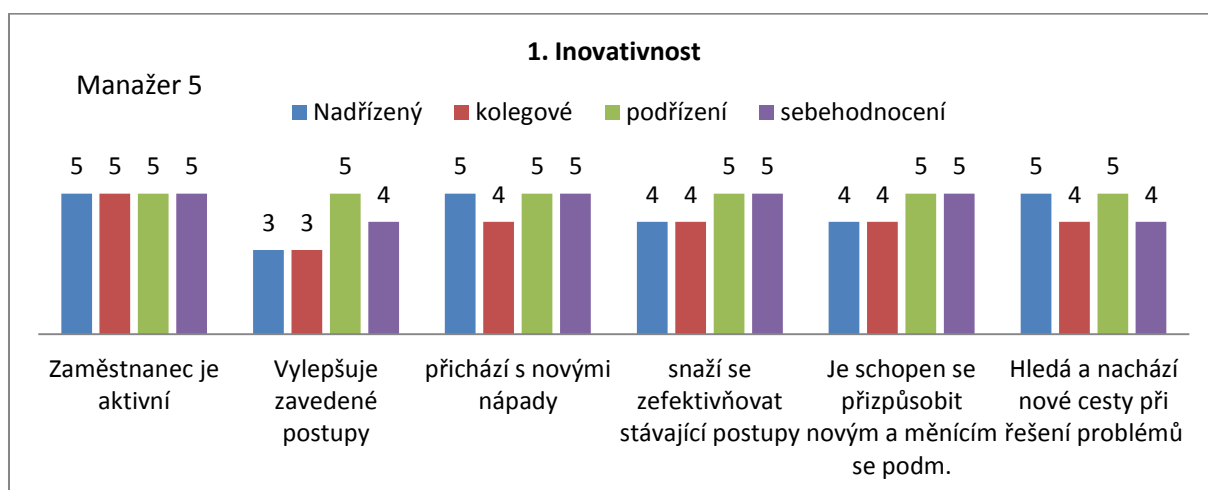
Graf 47 Kompetence – odolnost vůči stresu



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

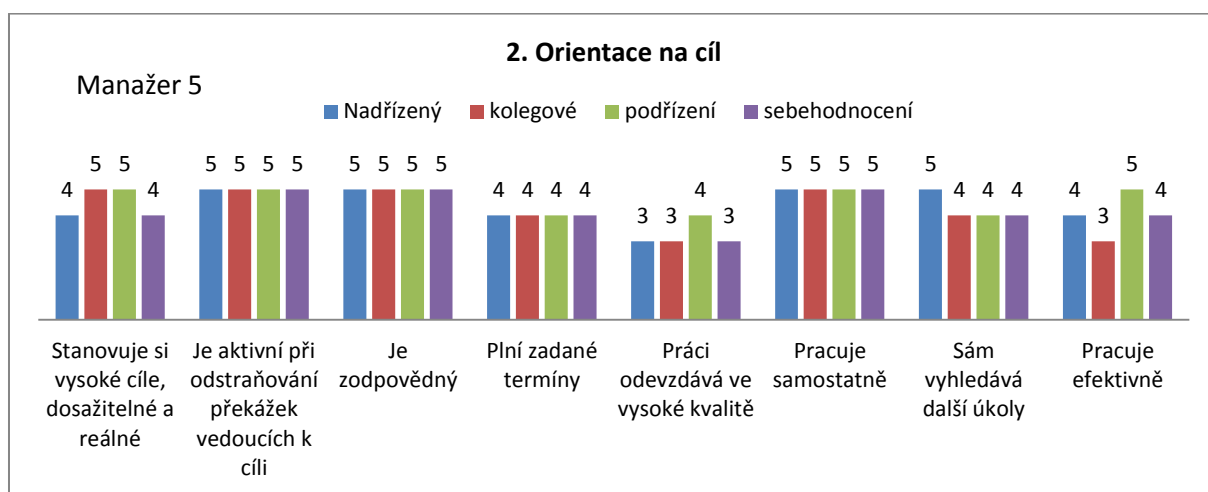
Výsledek hodnocení: Manažer 5

Graf 48 Kompetence – inovativnost



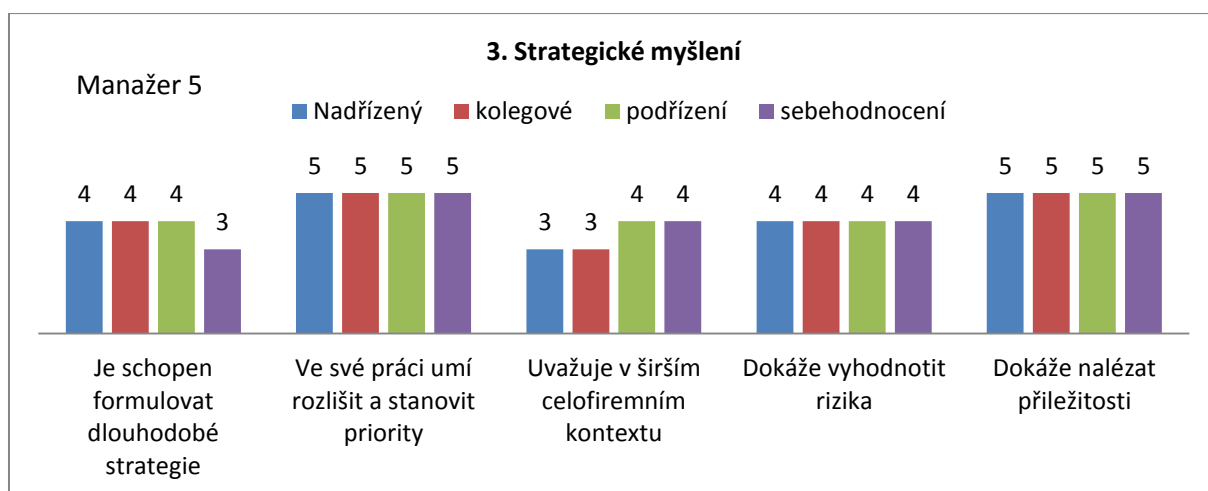
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 49 Kompetence – orientace na cíl



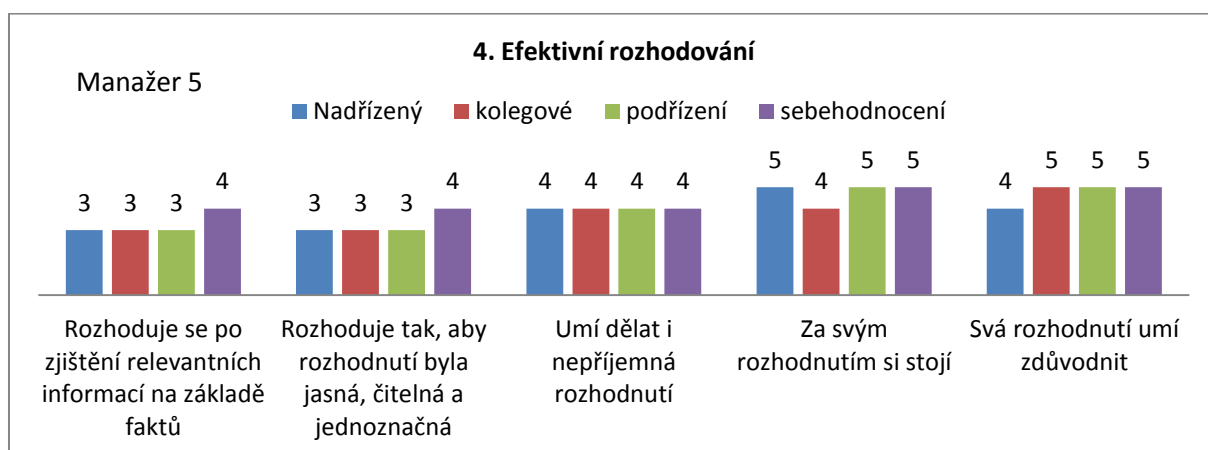
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 50 Kompetence – strategické myšlení



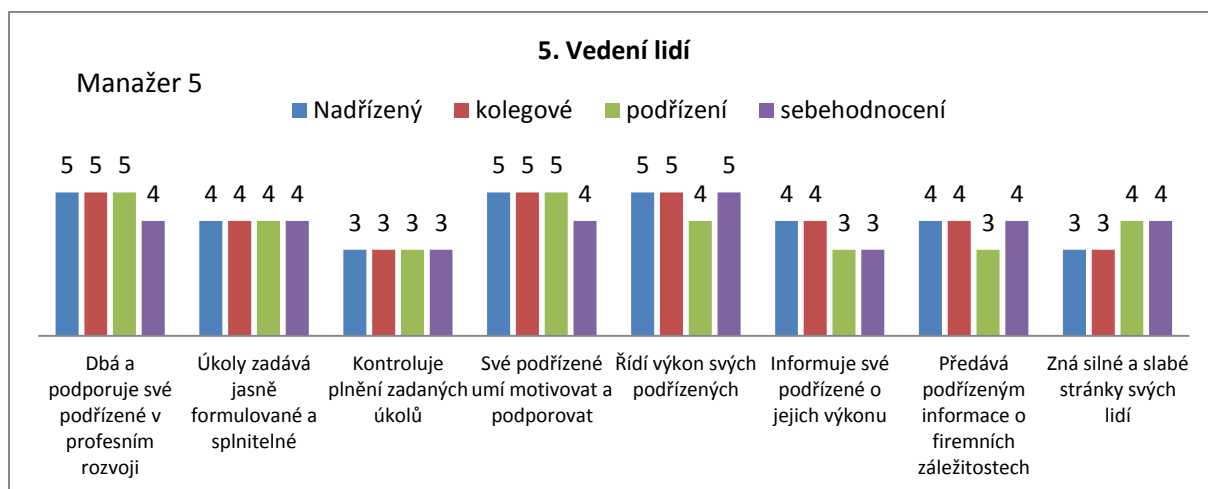
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 51 Kompetence – efektivní rozhodování



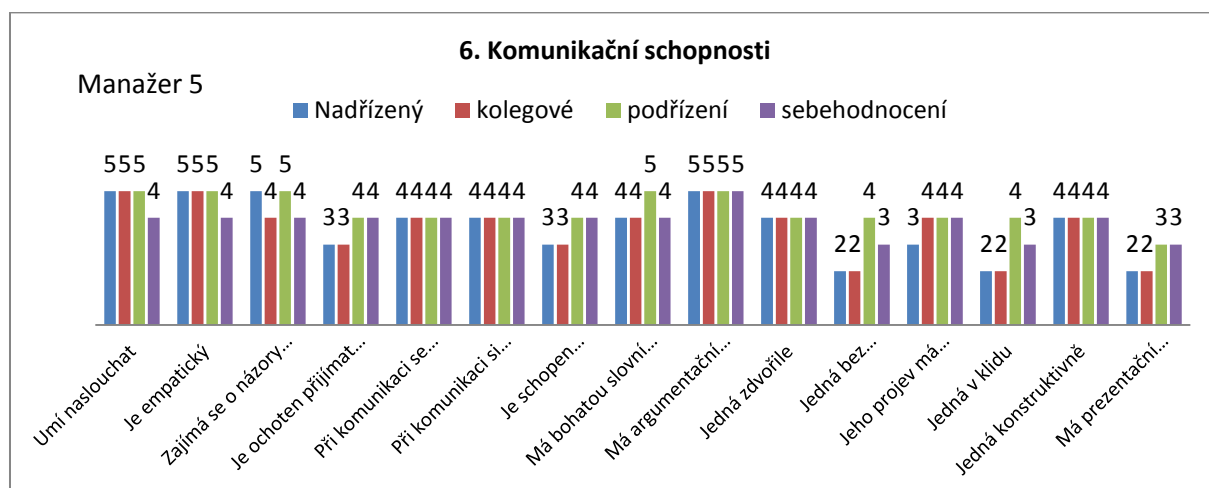
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 52 Kompetence - vedení lidí



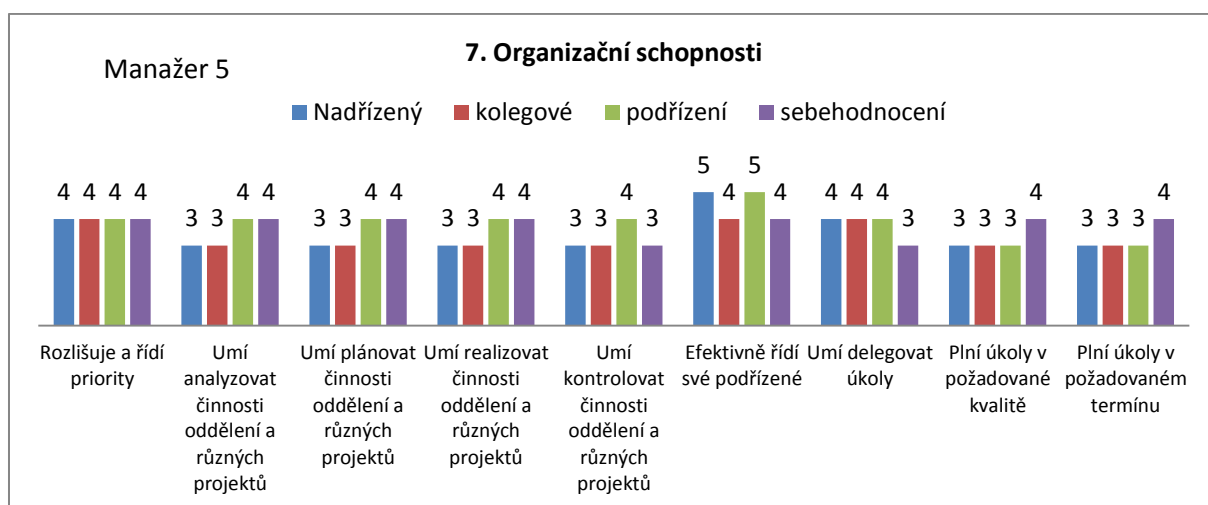
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 53 Kompetence – komunikační schopnosti



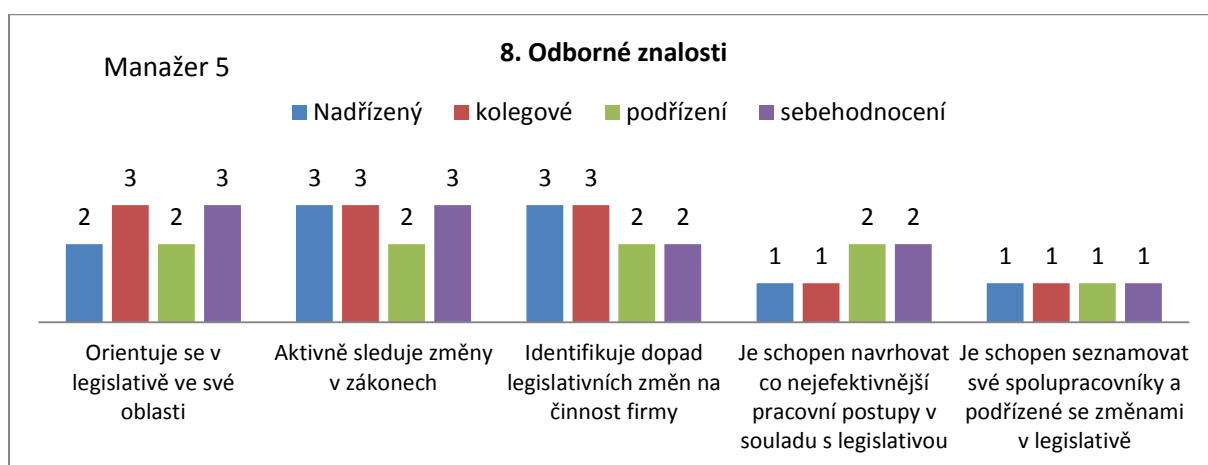
Z výsledku hodnocení vyplývá, že manažerovo chování neodpovídá standardu v několika položkách. Níže než stupněm tři jsou hodnoceny prezentační dovednosti, jednání v klidu a jednání bez negativních emocí. Nedostatek v prezentačních dovednostech lze z hlediska struktury kompetencí zařadit do třetí úrovně tj. do oblasti dovedností, které můžeme dobře ovlivnit vzděláváním. Aby manažer byl schopen prezentovat na požadované úrovni, spočívá potřeba jeho vzdělávání v oblasti prezentačních dovedností. Složitější bude náprava nedostatků v oblasti emocí. Z hodnocení vyplývá, že manažerovo jednání bývá ovlivňováno negativními emocemi a neumí jednat v klidu. Bohužel tyto nedostatky spadají ve struktuře kompetence do první úrovně a jsou ovlivněny temperamentem, osobnostními rysy i vnímáním. Nelze měnit něčí osobnost, ale manažer by se mohl naučit zvládat techniky, které by mu pomohly situaci zlepšit. Doporučenou aktivitou by mohlo být rozvíjení schopnosti sebeovládání a zvládání emocí.

Graf 54 Kompetence – organizační schopnosti



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

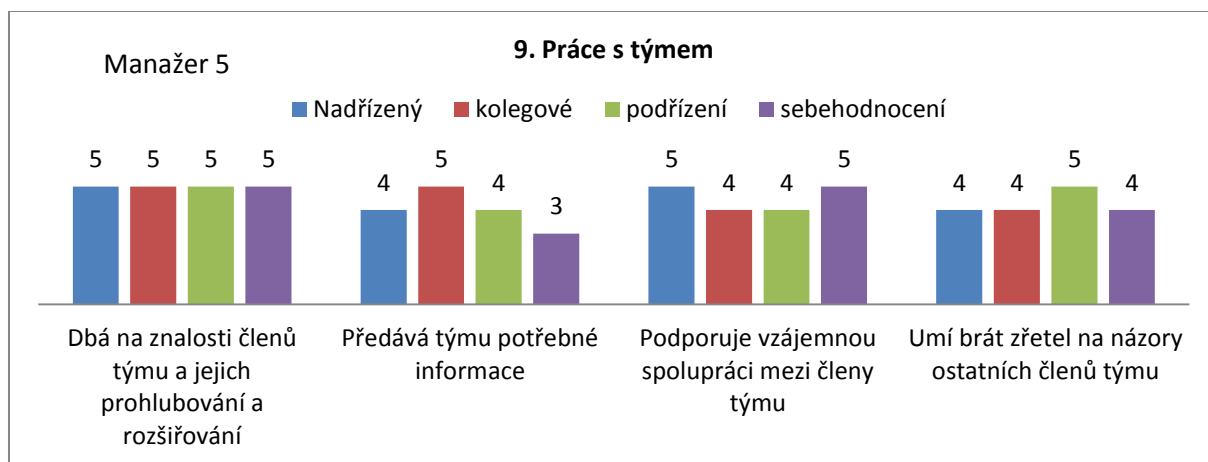
Graf 55 Kompetence – odborné dovednosti



Z výsledku hodnocení vyplývá, že manažer nedisponuje potřebnou úrovní kompetence a potřebuje se vzdělávat v příslušné legislativě. Vzdělávací potřeba byla identifikována u všech položek popsaného chování. Přestože je kompetence ve všech oblastech hodnocena jako nedostatečná, lze konstatovat, že se jedná o nedostatky, které ve struktuře kompetence spadají do oblastí velmi dobře vzdělávacích (tzn. znalosti, vědomosti) a tudíž je možné tento nedostatek dobře eliminovat vzděláváním, samozřejmě za předpokladu, bude-li manažer dostatečně motivován k zvládnutí odborného vzdělávání. U páté oblasti by mohl problém

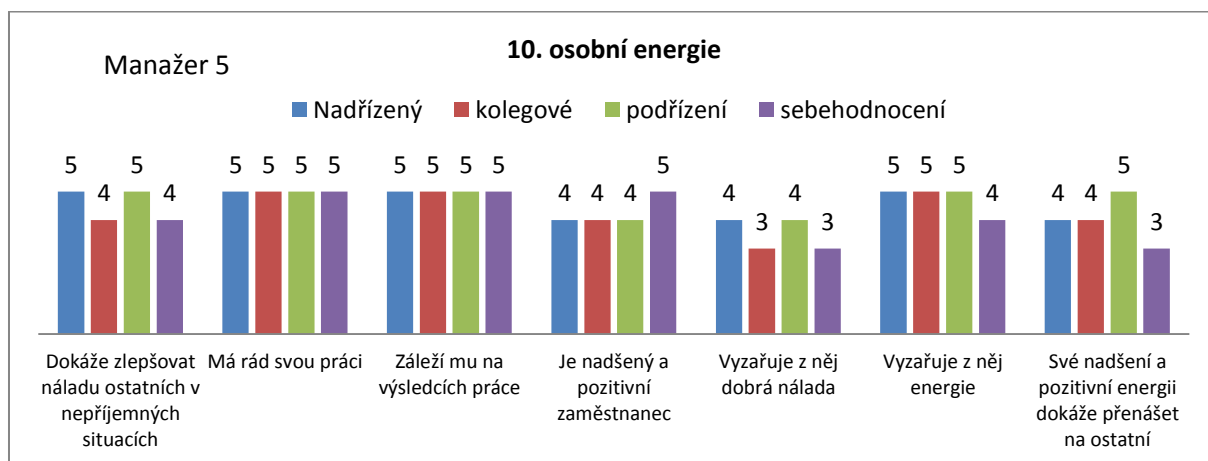
spočívat také v nedostatku prezentačních dovedností, což se projevilo už v hodnocení kompetence č. 6., kde již byla potřeba vzdělávání identifikována.

Graf 56 – Kompetence – práce s týmem



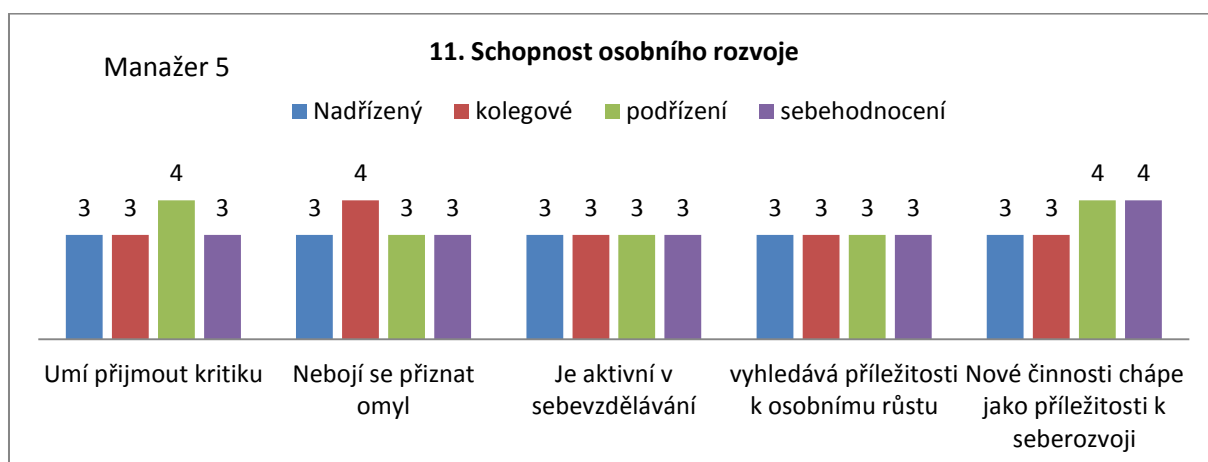
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhopvat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 57 Kompetence osobní energie



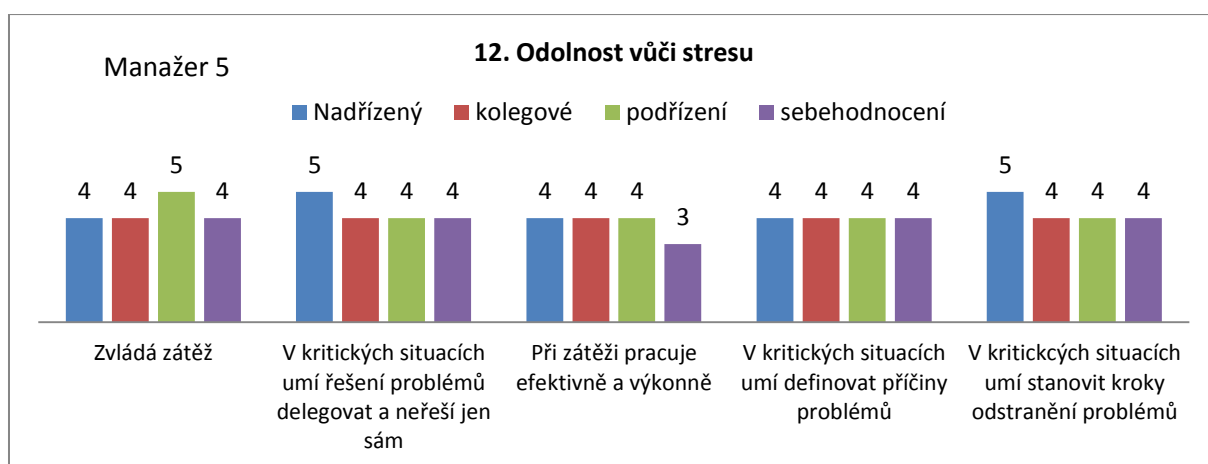
Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhopvat opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 58 Kompetence - schopnost osobního rozvoje



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

Graf 59 kompetence – odolnost vůči stresu



Výsledné hodnocení této kompetence plně odpovídá požadovanému standardu, žádné hodnocení nepodkročilo stupeň 3. Není potřeba navrhnout opatření v podobě doporučení k dalšímu vzdělávání.

8.5 Shrnutí procesu 360 stupňové zpětné vazby

360stupňová zpětná vazba byla realizována na zkušebním vzorku jedné skupiny manažerů podniku, kteří pracují ve stejných pozicích na stejné úrovni řízení v různých regionech. Použitou metodou byl dotazník 360stupňové zpětné vazby, který byl vytvořen z položek z existujícího kompetenčního modelu, kterým firma disponuje, ale doposud ho nevyužívala a který byl pro firmu vytvořen dodavatelskou společností. Dotazník byl pilotně odzkoušen na nezávislém vzorku respondentů a nebyla v dotazníku shledána potřeba korekcí. Před zahájením hodnocení byli všichni účastníci hodnocení proškoleni jak hodnotit, jaký je účel 360stupňové zpětné vazby. Hodnocení bylo anonymní. Protože z hlediska firmy šlo o první zkušební provedení 360stupňové zpětné vazby, nebyl zatím zakoupen software k vyhodnocování výsledků. Výsledky zpětné vazby byly uspořádány do tabulek a vyhodnoceny slovně a grafickým znázorněním. Výsledky 360stupňové zpětné vazby vyžadují hlubší analýzu, minimálně za účasti manažera a jeho nadřízeného, aby došlo k upřesnění a ujasnění oblastí vzdělávání pro možnost plánování konkrétních vzdělávacích aktivit. Lze konstatovat, že metodou 360stupňové zpětné vazby byly identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby manažerů. V této práci byly za pomoci grafů interpretovány pouze výsledky, ze kterých bylo možné identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby. Další nutné rozbor výsledků přesahují rozsah této diplomové práce a pro cíl této práce nejsou podstatné. U manažerů byly identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby v těchto oblastech:

- Motivace zaměstnanců
- Rozvoj kritického myšlení
- Rozvoj kreativity
- Rozvoj asertivity a schopnosti argumentace
- Zvládání emocí a sebeovládání
- Prezentační dovednosti
- Řízení procesu
- Odborné znalosti
- Řízení a organizace času
- Komunikační schopnosti
- Zvládání krizových, konfliktních a náročných situací
- Zvládání stresu a zátěže.

9. Závěr

Jak již bylo řečeno v úvodu diplomové práce, rozhodla jsem se v rámci plánované změny v systému vzdělávání podniku zjistit vzdělávací potřeby u skupiny manažerů metodou 360stupňové vazby a vyzkoušet tak, zda bude tato metoda vhodná pro implementaci do praxe společnosti. Cílem této diplomové práce byla tedy identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb u skupiny manažerů metodou 360stupňové zpětné vazby, která vycházela z kompetenčního modelu. V rámci zmapování teoretických východisek pro realizaci 360stupňové zpětné vazby jsem se nejdříve zaměřila na podnikové vzdělávání obecně, protože proces zjišťování vzdělávacích a rozvojových potřeb je jeho důležitou součástí. Identifikace vzdělávacích potřeb je přímo výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb, a proto bylo nezbytné tento proces teoreticky ukotvit a popsat. Protože cílem práce byla identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb u manažerů prostřednictvím 360stupňové zpětné vazby za pomoci kompetenčního modelu, bylo důležité zabývat se v teorii též oblastmi kompetencí, kompetenčních modelů a systémem provádění 360stupňové zpětné vazby. Na základě popsaných teoretických východisek pak byla realizována 360stupňová zpětná vazba. Před popisem procesu realizace zpětné vazby byla představena společnost, její systém vzdělávání a způsob, jak doposud zjišťování vzdělávacích potřeb ve společnosti probíhal. Do procesu realizace 360stupňové zpětné vazby bylo zapojeno 49 hodnotitelů, kteří hodnotili chování skupiny pěti manažerů pomocí pětistupňové hodnotící škály (1 až 5, opak školního hodnocení). Současně byl stupněm 3 definován minimální standard, tzn. minimální požadovaná úroveň chování. Na základě existujícího kompetenčního modelu byl vytvořen dotazník 360stupňové zpětné vazby, který obsahoval celkem 80 položek popisů chování charakterizujících 12 klíčových manažerských kompetencí. Na základě výsledků ze zpětné vazby byly identifikovány vzdělávací potřeby, čímž bylo dosaženo cíle této práce. Jeho naplnění bude mít praktický přínos pro organizaci v podobě možnosti sestavit na základě výsledků 360stupňové zpětné vazby přesnější a cílenější vzdělávací a rozvojové plány pro své manažery. Protože se jednalo o první použití nástroje 360stupňové zpětné vazby v organizaci, je pro společnost důležitý nejen výsledek v podobě zjištěných vzdělávacích a rozvojových potřeb, ale také zkušenost z praktické realizace procesu. Organizace dostala možnost zjistit reakce hodnocených i hodnotitelů, jak přijali zpětnou vazbu (to je velmi významný aspekt v celém procesu 360stupňové zpětné vazby) a případně provést úpravy a korekce pro úspěšnou budoucí implementaci 360stupňové zpětné vazby u všech dalších zaměstnanců

v podniku. Závěrem bych organizaci doporučila pro další využívání 360stupňové zpětné vazby u všech dalších manažerů podniku, upravit kompetenční model tak, aby vycházel z konkrétních popisů pracovních činností jednotlivých manažerů, aby výsledky zpětné vazby byly přesnější a konkrétnější. Kompetenční model, na jehož základě byl konstruován dotazník 360stupňové zpětné vazby, je obecný a nereflektuje různost pracovních náplní. Stejně tak by neměla být metoda 360stupňové zpětné vazby uplatňována při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb jako jediná, ale bylo by vhodné kombinovat jí i s dalšími metodami např. rozhovory s nadřízenými.

10. Seznam použité literatury a dalších zdrojů

1. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
2. **BARTÁK, J.** *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6
3. **BARTOŇKOVÁ, H.** *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
4. **BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-459-2
5. **BELZ, H., SIEGRIST, M.** *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6
6. **BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULÉŘ, O.** *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
7. **BUCKLEY, R., CAPLE, J.** *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-03587
8. **HROŇÍK, F.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
9. **HROŇÍK, F.** *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5
10. **HROŇÍK, F.** *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6
11. **KIRKPATRICK, D.; KIRKPATRICK, J.** *Implementing the Four levels*. San Francisco: Berrett – Koehler Publisher, Inc., 2007. ISBN 978-1-57675-454-2
12. **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9
13. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997
14. **KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.** *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9
15. **KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L.** *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-23143
16. **MUŽÍK, F.** *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-581-6
17. **MUŽÍK, J.** *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex, 2000. ISBN 80-85963-93-0
18. **PALÁN, Z.** *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia 2002. ISBN 8020009507
19. **PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.** *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024710749
20. **PRŮCHA, J.** *Srovnávací pedagogika*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-155-7

21. **SHMIED, Z., TRYLČ, L.,** *Zákoník práce, stručný komentář, změny v souvislosti s nabytím účinnosti nového občanského zákoníku, shrnutí změn k 1. Lednu 2014.* Olomouc: Anag, 2014, ISBN 978-80-7263-848-2
22. **TURECKIOVÁ, M.** *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8
23. **VETEŠKA, J.** *Kompetence ve vzdělávání dospělých.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3
24. **VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7
25. **WAGNEROVA, I.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Další zdroje

Podnikové dokumenty:

Popis pracovní činnosti Branch manažer

Organizační řád

Směrnice Vzdělávání zaměstnanců

Směrnice Hodnocení zaměstnanců

11. Přílohy

Příloha č. 1 Formulář 360stupňové zpětné vazby

Hodnocení zaměstnanců – 360° zpětná vazba Manažerské kompetence

Základní hodnotící škála:

- 1 – nedostatečně
- 2 – dostatečně
- 3 – dobře
- 4 - velmi dobře
- 5 – výborně

Všech 12 níže uvedených kompetencí obsahuje v tabulce pod názvem kompetence popisy chování, kterými se tato kompetence projevuje a které je možné u manažera pozorovat.

Zhodnoťte, zda a v jaké míře se s popsáním chováním u manažera můžete setkat

1. Inovativnost

Projevy chování	1	2	3	4	5
Zaměstnanec je aktivní					
Vylepšuje zavedené postupy					
Přichází s novými nápady					
Snaží se zefektivňovat stávající postupy					
Je schopen se přizpůsobit novým a měnícím se podmínkám					
Hledá a nachází nové cesty při řešení problémů a překonávání překážek					

2. Orientace na cíl

Projevy chování	1	2	3	4	5
Zaměstnanec si stanovuje vysoké cíle, které jsou dosažitelné a reálné					
Je aktivní při odstraňování překážek vedoucích k cíli					
Je zodpovědný					
Plní zadané termíny					
Práci odevzdává ve vysoké kvalitě					
Pracuje efektivně					
Pracuje samostatně					
Sám vyhledává další úkoly					

3. Strategické myšlení

Projevy chování	1	2	3	4	5
Je schopen formulovat dlouhodobé strategie (plány, vize)					
Ve své práci umí rozlišit a stanovit priority					
Uvažuje v širším celofiremním kontextu					
Dokáže vyhodnotit rizika					
Dokáže nalézat příležitosti					

4. Efektivní rozhodování

Projevy chování	1	2	3	4	5
Rozhoduje se po zjištění relevantních informací a na základě faktů					
Rozhoduje tak, aby rozhodnutí byla jasná, čitelná a jednoznačná					
Umí dělat i nepříjemná rozhodnutí					
Za svým rozhodnutím si stojí					
Svá rozhodnutí umí zdůvodnit					

5. Vedení lidí

Projevy chování	1	2	3	4	5
Dbá a podporuje své podřízené v profesním rozvoji					
Úkoly zadává jasně formulované a splnitelné					
Kontroluje plnění zadaných úkolů					
Své podřízené umí motivovat a podporovat					
Řídí výkon svých podřízených					
Informuje podřízené o jejich výkonu					
Předává podřízeným informace o firemních záležitostech poskytnutých vedením firmy					
Zná silné a slabé stránky svých lidí					

6. Komunikační schopnosti

Projevy chování	1	2	3	4	5
Umí naslouchat					
Je empatický					
Zajímá se o názory druhých					
Je ochoten přijímat i odlišné názory					
Při komunikaci se vyjadřuje jasně a srozumitelně					
Při komunikaci si ověřuje, zda všichni správně pochopili					
Je schopen konstruktivní diskuse					
Má prezentační dovednosti					
Má bohatou slovní zásobu					
Má argumentační schopnosti					
Jeho projev má logickou strukturu					
Jedná v klidu					
Jedná konstruktivně					
Jedná zdvořile					
Jedná bez negativních emocí					

7. Organizační schopnosti

Projevy chování	1	2	3	4	5
Rozlišuje a řídí priority					
Umí analyzovat činnosti oddělení a různých projektů					
Umí plánovat činnosti oddělení a různých projektů					
Umí realizovat činnosti oddělení a různých projektů					
Umí kontrolovat činnosti oddělení a různých projektů					
Efektivně řídí své podřízené					
Umí delegovat úkoly					
Plní úkoly v požadované kvalitě					
Plní úkoly v požadovaném termínu					

8. Odborné znalosti

Projevy chování	1	2	3	4	5
Orientuje se v legislativě ve své oblasti					
Aktivně sleduje změny v zákonech					
identifikuje dopad změn v legislativě na činnost firmy					
Je schopen navrhnout co nejefektivnější pracovní postupy v souladu s aktuální legislativou a platnými předpisy					
Je schopen seznamovat své spolupracovníky a podřízené se změnami v legislativě					

9. Práce s týmem

Projevy chování	1	2	3	4	5
Dbá na znalosti členů týmu a jejich prohlubování a rozšiřování					
Předává týmu potřebné informace					
Podporuje vzájemnou spolupráci mezi členy týmu					
Umí brát na zřetel názory ostatních členů týmu					

10. Osobní energie

Projevy chování	1	2	3	4	5
Dokáže zlepšovat náladu ostatních v nepříjemných situacích					
Má rad svou práci					
Záleží mu na výsledcích práce					
Je nadšený a pozitivní zaměstnanec					
Své nadšení a pozitivní energii dokáže přenášet na ostatní					
Vyzařuje z něj energie					
Vyzařuje z něj dobrá nálada					

11. Schopnost osobního rozvoje

Projevy chování	1	2	3	4	5
Umí přijmout kritiku					
Nebojí se přiznat omyl					
Je aktivní v sebevzdělávání					
vyhledává příležitosti k osobnímu růstu					
Nové činnosti chápe jako příležitost k seberozvoji					

12. Odolnost vůči stresu

Projevy chování	1	2	3	4	5
Zvládá zátěž					
V kritických situacích umí řešení problémů delegovat a neřeší je pouze sám					
Při zátěži pracuje efektivně a výkonně					
V kritických situacích umí definovat příčiny problémů					
V kritických situacích umí stanovit kroky k odstranění problémů					

Anotace

Jméno a příjmení autora: Květa Kupčáková
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie,
Filozofická fakulta
Název diplomové práce: Analýza vzdělávacích potřeb manažerů v podniku
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
Počet znaků: 132.292
Počet příloh: 1
Počet titulů použité literatury: 25

Klíčová slova: Kompetence, hodnocení, zpětná vazba, kompetenční model, klíčové kompetence, manažerské kompetence, vzdělávací potřeby, rozvojové potřeby.

Cílem diplomové práce byla identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb u skupiny manažerů metodou 360stupňové zpětné vazby, která vycházela z kompetenčního modelu. V rámci zmapování teoretických východisek pro realizaci 360stupňové zpětné vazby bylo nejprve rámcově vymezeno podnikové vzdělávání, následně byly popsány metody, způsoby a zdroje analýzy vzdělávacích potřeb. V dalším kroku byla teoreticky ukotvena problematika kompetencí a identifikovány klíčové a manažerské kompetence. Protože metodou identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb byla 360stupňová zpětná vazba, byla zde teoreticky vymezena i tato problematika. Protože dotazník 360stupňové zpětné vazby byl konstruován na základě kompetenčního modelu, bylo nutné také popsat, co je kompetenční model, jak se tvoří a k čemu se využívá. Následně byla popsána teoretická východiska pro provádění 360 stupňové vazby. V empirické části byla představena firma, současný způsob vzdělávání a zjišťování vzdělávacích potřeb, byla specifikována skupina manažerů, která byla předmětem 360stupňové zpětné vazby, dále byli charakterizováni hodnotitelé a popsán proces realizace zpětné vazby včetně výsledků.

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Pedagogika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Andragogika (ANDNAV)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KUPČÁKOVÁ Květa	Kozlovice 911, Kozlovice	F130813

TÉMA ČESKY:

Analýza vzdělávacích potřeb manažerů v podniku

NÁZEV ANGLICKY:

Analysis of educational needs in company

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíle práce:

Cílem je identifikace vzdělávacích potřeb u manažerských pozic v podniku.

Anotace:

1. Konkretizace cíle

Cílem práce je zjistit jaké dovednosti a znalosti potřebují mít manažeři podniku k úspěšnému výkonu své práce. Dále zjistit do jaké míry odpovídají skutečné znalosti a dovednosti manažerů těmto zjištěným požadavkům a následně identifikovat jejich vzdělávací potřeby.

2. Návrh postupu řešení

Provést analýzy popisů pracovních míst manažerů podniku. Na jejich základě identifikovat žádoucí kompetence pro efektivní výkon pracovní činnosti. Vytvořit kompetenční modely pro vybrané manažerské pozice. Metodou 360stupňové zpětné vazby zjistit, v jaké míře disponují manažeři potřebnými kompetencemi a následně dle výsledků identifikovat vzdělávací potřeby.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

HROŇÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

KUBES, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9

MUŽÍK, J. Řízení vzdělávacího procesu. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6

TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8

Podpis studenta:

Datum:

28.4.2014

Podpis vedoucího práce:

Datum:

29.4.2014