

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

**ROZVOJ KOMPETENCÍ CIS TRENÉRŮ/TRENÉREK
PŘEPRAVNÍ SPOLEČNOSTI**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Gabriela Skalová

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

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma Rozvoj kompetencí CIS trenérů/trenérek přepravní společnosti vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Kopie zadání diplomové práce ze STAGu

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Gabriela Skalová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Rozvoj kompetencí CIS trenérů/trenérek přepravní společnosti
Anotace práce:	Cílem magisterské diplomové práce je vytvořit plán rozvoje vybraných CIS trenérů, za účelem zvýšit kompetentnost k výkonu této pracovní role. Vytvořím kompetenční model CIS trenéra, jež mi poslouží jako norma, vzhledem ke které naplánuji rozvoj kompetencí vybraných CIS trenérů. V práci definuji pojmy kompetence, kompetenční model a fáze jeho tvorby, role vzdělavatelů dospělých a vzdělávací aktivity.
Klíčová slova:	Kompetence, trenér, kompetenční model, plán rozvoje, 360stupňová vazba
Title of Thesis:	Development of Competencies CIS trainers of trucking company
Annotation:	The main goal of my diploma thesis is to create development plan for CIS trainers working in tracking company. Firstly I create CIS trainer competency model, what will be standard for design development plan of competencies for each CIS trainer. I define competency concepts, competency model, the roles of Adult Educators and educational activities.
Keywords:	Competency, trainer, competency model, development plan, 360 tiered bond

Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 Soubor kompetencí trenérů Příloha č. 2 Formulář pro identifikaci kompetencí CIS trenérů z pohledu účastníků Příloha č. 3 Identifikace kompetencí CIS trenérů dle účastníků
Počet literatury a zdrojů:	43
Rozsah práce:	94s. (105267znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1. Plán rozvoje.....	10
1.1. Definice pojmu.....	10
1.2. Fáze tvorby plánu rozvoje.....	12
2. Koncept CIS (Certified International Specialist).....	14
3. Vzdělavatel dospělých.....	17
3.1. Role vzdělavatele dospělých.....	17
3.2. Funkce vzdělavatele dospělých.....	20
4. Pojem kompetence.....	22
4.1. Anatomie kompetence.....	25
4.2. Kompetence trenérů.....	27
4.2.1. Kategorizace kompetencí trenérů.....	27
4.2.2. Výčet kompetencí trenérů.....	28
5. Tvorba kompetenčního modelu.....	32
5.1. Přístupy a východiska tvorby kompetenčního modelu.....	33
5.2. Identifikace kompetencí.....	35
5.3. Fáze tvorby kompetenčního modelu.....	36
6. Analýza, zjišťování a diagnostika potřeb rozvoje.....	39
6.1. Definice výkonu pracovníka.....	39
6.2. Identifikace rozdílů mezi normou, ideálem a skutečným výkonem.....	46
6.3. Identifikace příčin nedostatků ve výkonu pracovníků.....	46
7. Zpracování plánu rozvoje.....	48

8. Plán rozvoje CIS trenérů.....	52
8.1. Tvorba kompetenčního modelu CIS trenéra	52
8.2. Analýza, zjišťování a diagnostika potřeb rozvoje CIS trenérů	63
8.3. Definice výkonu CIS trenérů	63
8.4. Identifikace rozdílů mezi kompetenčním modelem CIS trenéra a skutečným výkonem CIS trenérů	73
8.5. Identifikace příčin nedostatků ve výkonu CIS trenérů	77
8.6. Zpracování plánu rozvoje vybraných CIS trenérů	78
8.6.1. Plán rozvoje kompetence schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma	78
8.6.2. Plán rozvoje kompetence schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností	80
Závěr	82
Literatura a zdroje.....	85
Seznam zkratk	90
Seznam obrázků.....	90
Seznam grafů.....	90
Seznam tabulek	91
Seznam příloh	91

Úvod

Pozice CIS trenéra je ve společnosti DHL Express velmi důležitá a ceněná, a to proto, že lidé pracující na této pozici jsou představitelé firemní kultury a firemních hodnot. Jsou to osoby, které nově příchozím zaměstnancům představují historii společnosti, její aktuální fungování, ale také její vize do budoucna. Těž se podílejí na rozvoji znalostí a dovedností oborových specializací zaměstnanců a provádí tréninky zaměřené na podporu bezpečnosti, společenské odpovědnosti a kvality poskytovaných služeb. Ve společnosti DHL je role CIS trenérů nesporná pro formování představy zaměstnanců o fungování a vizích společnosti, a proto je důležité se zaměřit na jejich odbornou kvalifikaci a rozvoj potřebných kompetencí.

Ústředním cílem mé magisterské diplomové práce je vytvořit **plán rozvoje vybraných CIS trenérů**, za účelem zvýšit jejich kompetentnost k výkonu této pracovní role.

Před vytvořením plánu rozvoje vybraných CIS trenérů definuji pojem plán rozvoje a postupně blíže specifikuji fáze jeho tvorby. Následně vysvětlím koncept programu CIS, který práci CIS trenérů zastřešuje. Dále uvedu role a funkce vzdělavatelů dospělých a také jejich specifikaci pro pozici CIS trenéra. V další kapitole definuji pojem kompetence. Zaměřím se na historii pojmu, na anatomii kompetencí a jejich kategorizaci.

Plán rozvoje budu tvořit za účelem zvýšit kompetentnost vybraných CIS trenérů k výkonu této role, tedy přiblížit se určitému ideálu či normě. Pozice ani role CIS trenéra však není konkrétně popsána a specifikována. Dílčím cílem mé diplomové práce tedy je **vytvořit kompetenční model CIS trenéra**. V práci charakterizuji pojem kompetenční model včetně fází, přístupů a východisek jeho tvorby.

Jakmile vytvořím kompetenční model CIS trenéra, porovnáám u vybraných jedinců skutečný stav kompetencí, jež jsou součástí kompetenčního modelu, s požadovanou úrovní těchto kompetencí. Při tvorbě plánu rozvoje se zaměřím na rozvoj kompetencí, jež budou mít nižší úroveň, než vyžaduje norma.

Výstupem mé diplomové práce bude návrh rozvojového plánu vybraných CIS trenérů, tedy kroky, které povedou k posílení kompetencí, jejichž úroveň mají jedinci nižší, než vyžaduje vytvořený kompetenční model CIS trenéra.

1. Plán rozvoje

Každá **pracovní pozice** vychází z konkrétního pracoviště a je spojena s určitou pracovní rolí, jež musí odpovídat požadované standardy jednání a chování (Mužík, 2011, s. 46). Dospělí jedinci vyžadují znát skladbu vhodných kompetencí pro vykonávání dané pracovní role a také mít povědomí o tom, jak jich dosáhnout (Mužík, 2012, s. 48). Proto, by měla mít každá pracovní pozice a role specifikovány svoje normy pro její optimální vykonávání a také určenou cestu, jak těchto standardů dosáhnout a jak je prohlubovat.

Hlavním cílem mé magisterské diplomové práce je vytvořit právě tuto cestu pro dosažení normy pracovní role CIS trenéra, tedy vytvoření plánu rozvoje vybraných CIS trenérů. V první řadě je zapotřebí vymezit a sjednotit chápání pojmu „plán rozvoje“, protože mezi autory odborné literatury nepanuje obecná shoda v definování tohoto pojmu a také proto, že je důležité, aby definice zohledňovala účel, který plán rozvoje v této práci plní. Dále také uvedu, jaké fáze a kroky má tvorba plánu rozvoje.

Účelem plánu rozvoje v mé diplomové práci je, sestavit soubor aktivit, které rozvinou znalosti, dovednosti a vědomosti, potřebné pro vykonávání pracovní role CIS trenéra ve společnosti DHL, případně pomoci zvýšit výkonnost vybraných jedinců.

1.1. Definice pojmu

V odborné literatuře můžeme najít definici pojmu **rozvojový plán**, který Hroník (2007b, s. 103) definuje jako metodu pro plánování kariéry, kdy na základě dohody mezi zaměstnancem a nadřízeným dojde ke specifikaci rozvojových cílů a oblastí. Tato definice však blíže nespecifikuje, jaké by dané cíle a oblasti měly být a prostřednictvím čeho bychom měli jejich rozvoje dosáhnout. Proto uvádím další definice pojmů, které to uvádějí.

Vzdělávací program obsahuje množinu kurzů a výhled vzdělávacích akcí, které jsou určeny pro konkrétní profesi ve společnostech, jako řešení kvalifikace zaměstnanců a rozvoje jejich profesních kompetencí (Mužík, 2011, s. 26-28). Tato definice klade důraz na nutnost specifikace rozvojových aktivit pro konkrétní pozici v konkrétní společnosti.

Mužík (2012, s. 6) také definuje **profesní rozvoj** jako soubor procesů, které jsou zaměřeny na získávání znalostí, dovedností, vědomostí, návyků a postojů, jež mohou být vyžadovány pro budování a vykonávání pracovní kariéry zaměstnance, a to v souladu s cíli společnosti. Profesní rozvoj zaměstnance může výrazně posílit jeho pracovní výkonnost. Mužík (2011) taktéž uvádí definici pojmu **příprava na profesi**, v níž zahrnuje aktivity, jež směřují k tomu, aby zaměstnanec vykonával lépe svoji pracovní pozici a roli. Tyto aktivity hrají rozhodující roli v získávání odborných kompetencí pro úspěšné vykonávání pracovních činností (Mužík, 2011, s. 26-28). Tyto definice konkrétněji specifikují, že rozvojové činnosti a aktivity jsou důležité pro pracovní výkonnost, což je podstatné pro tvorbu plánu rozvoje v mé diplomové práci.

Dalším podstatným tvrzením je, že každý zaměstnanec má své kompetence rozvinuty v různé míře, rozsahu či kvalitě (Mužík, 2011, s. 35), s čímž souvisí potřeba individuálního přístupu k tvorbě plánu rozvoje každého vybraného jedince.

Pro potřeby mé diplomové práce definuji **plán rozvoje** jako soubor aktivit, které jsou zaměřeny na získávání a rozvoj kompetencí potřebných k úspěšnému výkonu CIS trenéra s cílem zvýšit pracovní výkonnost vybraných jedinců. Při tvorbě rozvojového plánu pro vybrané CIS trenéry je potřeba zohledňovat jejich individuálně rozvinuté kompetence.

1.2. Fáze tvorby plánu rozvoje

V této podkapitole se zaměřím na fáze a kroky, které vedou k vytvoření plánu rozvoje.

Vodítkem pro strukturu a hierarchii tvorby plánu rozvoje byla příprava a zpracování vzdělávacího programu, kterou uvádí Mužík (2012). Mužík uvádí následující sled procedur, které jsou potřeba při přípravě vzdělávacího programu. První fází je **analýza, zjišťování a diagnostika vzdělávacích potřeb**, po ní následuje **sběr požadavků na pracovníky**, poté přichází samotná etapa **zpracování vzdělávacího programu** a na základě předchozích stádií dochází k **akreditaci vzdělávacího programu** (Mužík, 2012, s. 69-70).

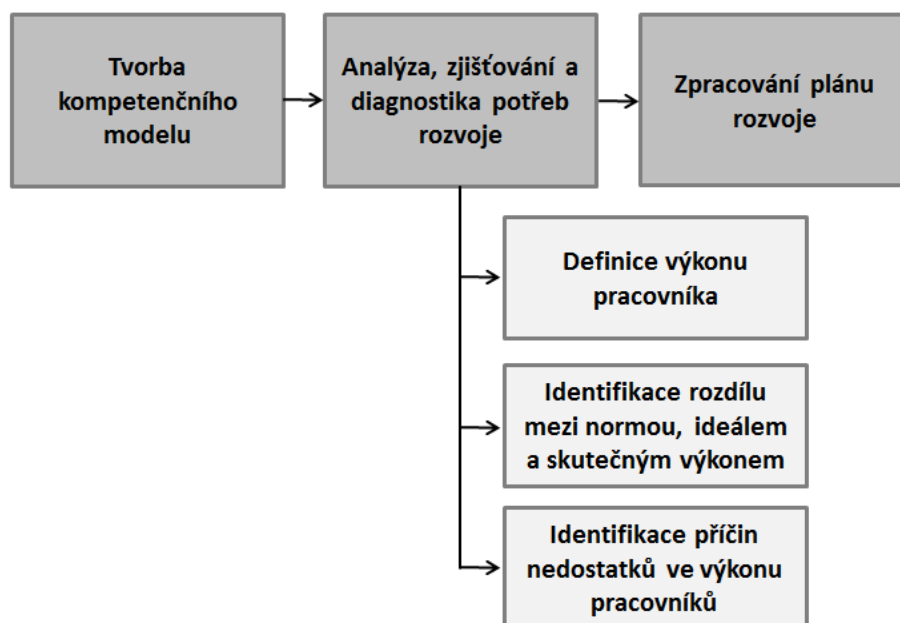
Pro potřeby této diplomové práce jsem fázi sběr požadavků na pracovníky nazvala kompetenční model, protože tento nástroj mi poslouží pro standardizaci chování a jednání sledované pozice, tedy jakési normy. Navíc jsem tuto fázi uvedla jako první, protože při fázi identifikace rozdílu mezi normou a skutečným výkonem již potřebuji normu znát.

Využiji také kroky analýzy potřeb, které Mužík (2012) uvádí. V první řadě je zapotřebí definovat výkon pracovníka, identifikovat rozdíl mezi normou, ideálem a skutečným výkonem, také je nutné identifikovat příčinu nedostatků ve výkonu pracovníka a následně navrhnout řešení. Poslední zmíněný krok vynechám, protože v mém případě je tímto krokem přímo návrh plánu rozvoje, což je další fáze.

Záměrně jsem také vynechala fázi akreditace vzdělávacího programu, protože mým cílem není plán rozvoje akreditovat, ale pouze jej vytvořit.

Grafické znázornění fází a kroků tvorby plánu rozvoje, uvádím na obrázku č. 1.

Obr. č. 1 Fáze tvorby plánu rozvoje (Mužík, 2012, s. 70, 72) (upraveno)



V definici pojmu plán rozvoje jsem zohlednila tvrzení autorů odborné literatury (Mužík, 2012; Vodák, 2007; Vodák a Kucharčíková, 2007; Kubeš et al., 2004), že volba rozvojových aktivit je specifická pro konkrétní pracovní profesi a konkrétní společnost, protože cílem mé práce je vytvořit plán pro CIS trenéry ve společnosti DHL. Dále jsem zahrnula názor, že jejich volba má směřovat k získání a rozvoji znalostí, dovedností, vědomostí, návyků a postojů, které jsou podstatné pro úspěšné vykonávání pracovní činnosti a to z toho důvodu, že účelem pro tvorbu plánu rozvoje je zvýšit kompetentnost vybraných jedinců pro výkon činnosti CIS trenéra.

Tvorbě plánu rozvoje budou předcházet dvě fáze - tvorba kompetenčního modelu, a analýza, zjišťování a diagnostika vzdělávacích potřeb, jež specifikují v kapitolách číslo 5 a 6.

2. Koncept CIS (Certified International Specialist)

Koncept CIS je program, jenž zaštiťuje práci CIS trenérů. Mužík (2012) uvádí, že by profesní rozvoj měl být v souladu s cíli společnosti a také že by měl klást důraz na rozvoj kompetencí potřebných pro konkrétní pozici. Vodák (2007) dodává, že pro proces rozvoje jsou velmi důležité hodnoty, vize a kultura společnosti (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 85). Navíc specifikace pracovní role je nutnou podmínkou pro identifikaci kompetencí, z toho důvodu, že specifikujeme nároky, které jsou na tuto roli kladeny (Kubeš et al., 2004, s. 27).

Proto se v této kapitole zaměřím na původ a důvod vzniku CIS programu, jeho strukturu a náležitosti. Součástí této kapitoly je také popis kultury, filozofie a též popis pozice a role CIS trenéra. Tato bližší specifikace je důležitá pro celkové pochopení pojetí CIS programu, jež pomůže tvorbě co nejpřesnějšího kompetenčního modelu, vzhledem ke kterému budu plánovat rozvoj vybraných CIS trenérů.

CIS je zkratkou anglického spojení **Certified International Specialist**, což do češtiny překládáme jako certifikovaný mezinárodní specialista.

Program CIS zahrnuje soubor tréninků s různými tématy, jejichž hlavní myšlenkou a účelem je pomoci zaměstnancům společnosti DHL Express (dále jen DHL) ztotožnit se s firemními hodnotami. Též jim pomáhá pochopit potřeby zákazníků DHL a ozřejmit úlohu, kterou všichni zaměstnanci hrají v úsilí vytvořit mezinárodní společnost skutečně světové úrovně. Díky tomu bude DHL pro zákazníky na celém světě volbou číslo jedna ve výběru poskytovatele logistických služeb. Být pro zákazníky první volbou při volbě poskytovatele mezinárodních expresních služeb je jedním ze tří pilířů vize společnosti.

Myšlenkou CIS programu je, že úspěšná budoucnost společnosti DHL začíná u kvalitně proškolených zaměstnanců, kteří jsou motivováni vykonávat svoji práci v maximální kvalitě.

Důvodem těchto školení tedy je, aby tým lidí pracujících pro DHL byl odborníky v odvětví mezinárodní expresní přepravy, znal portfolio produktů, které společnost nabízí, znal prvky firemní kultury a dokázal klientům poskytnout vysokou kvalitu služeb a byl ochoten pro zákazníky udělat něco navíc.

CIS tréninky absolvují všichni zaměstnanci DHL na celém světě. Koncept byl iniciován v roce 2013 nejvyšším managementem společnosti v Bonnu a je pevně nastaven. Je podstatné uvést, že trenéři mají k dispozici kompletně připravený harmonogram a obsah tréninků, včetně prezentací, videí, aktivit, pomůcek, materiálů a podrobného skriptu, do jehož obsahu ani cílů nemohou zasahovat.

Jedná se o sérii tréninků zahrnujících vstupní trénink, tzv. Induction, bezpečnostní kurzy, trénink zabývající se dodržováním předpisů a norem, trénink zaměřený na kvalitu poskytovaných služeb a také několik tréninků koncipovaných přímo pro dílčí oddělení DHL. Nejdůležitější úloha CIS trenérů je během Induction tréninků, kde mohou nové kolegy nadchnout pro práci v DHL. Jedná se o trénink, který je koncipován maximálně pro 25 účastníků a je zaměřen na fakta o historii firmy, jejích produktech, ale hlavním posláním je představit prvky firemní kultury, které jsou „rychlost“, „správně hned na poprvé“, „nadšení“ a „přístup CAN DO“ (CIS Induction Slideshow, 2013).

Fakt, že CIS Induction je prvním tréninkem, který zaměstnanci DHL z celého programu absolvují, a také jeho klíčová role pro vytvoření vztahu zaměstnanců k firmě, mě vedla k tomu, že jsem zvolila tento typ tréninku pro definici výkonu CIS trenérů.

Podstatnou informací také je, že tréninky probíhají vždy mimo pracoviště, v hotelech po celé republice. Pověšinou se jedná o vícedenní tréninky, jejichž součástí je řada teamspirit aktivit, jejichž cílem je jak rozvíjení profesního týmu a organizace, tak motivace k práci (Heermann, 1997, s. 12). I v průběhu těchto aktivit mají trenéři možnost předávat správného DHL ducha (CIS Induction Slideshow, 2013), a to ve více neformálním prostředí než je přímé pracoviště.

Program CIS tvoří soubor tréninků na různá témata s cílem seznámit zaměstnance společnosti DHL s vnitřními procesy, historií firmy a také s prvky firemní kultury a jejími hodnotami. Úkolem CIS trenérů je, aby účastníci CIS tréninků měli na mysli, že mají pracovat rychle, ale klást důraz na správnost. Je důležité, aby svoji práci vykonávali s radostí a aby k úkolům přistupovali s myšlenkou, že se dají zvládnout. Všichni zaměstnanci DHL by měli mít na paměti, že potřeby zákazníka jsou vždy na prvním místě.

3. Vzdělavatel dospělých

Autoři odborné literatury (Palán, 2002; 2003; Mužík, 2012; Medlíková, 2010; Průcha et al. 2009) se neshodují v popisu pojmu trenér, tedy jedné z možných rolí vzdělavatele dospělých. Ve společnosti DHL má pozice CIS trenéra jasně dané funkce a jasnou náplň práce, ale ty se ne vždy shodují s definicemi autorů odborné literatury. Proto v této kapitole vymezím a sjednotím chápání této role a specifikuji její funkce.

Pojmem **pracovník ve vzdělávání dospělých** je myšlen „každý pracovník, který na plný nebo částečný úvazek vykonává v určité situaci, organizační formě vzdělávání dospělých nebo v jiném organizačním a realizačním celku VD jakékoliv činnosti, průběh a výsledky VD ovlivňující.“ (Palán, 2002, s. 166) Vzdělavatelé dospělých a jejich způsobilost pro realizaci vzdělávacích akcí, je jedním z klíčových faktorů budování vzdělávacího systému každé firmy (Mužík, 2012, s. 44).

3.1. Role vzdělavatele dospělých

Role trenéra je pouze jednou z možných, které vzdělavatel dospělých může vykonávat. V literatuře se setkáváme s celou řadou dalších označení vzdělavatele dospělých. Autoři Medlíková (2010), Palán (2003) zmiňují následující pojmenování pracovníků ve vzdělávací oblasti: facilitátor, konzultant, kouč, instruktor, mediátor, mentor, poradce, přednášející, supervizor, školitel, tutor, vyučující. Tyto role konkrétněji popisují andragogickou a androdidaktickou situaci, ve které se pracovníci ve vzdělávání dospělých mohou ocitnout (Palán, 2003, s. 96).

Jak jsem již uvedla výše, popis role trenéra neodpovídá náplni práce CIS trenéra. Proto uvedu další definice rolí vzdělavatelů, které svým popisem odpovídají náplni této pracovní role a funkcím, které plní.

Vzdělavatelů dospělých existuje několik typů, které dělíme podle toho, co od nich účastníci, případně zadavatel očekávají.

Trenér se zabývá specifickými metodami, které se zaměřují na praktické osvojování dovedností, a to jak intelektových, tak motorických a senzomotorických (Palán, 2002, s. 98). V řadě odborné literatury zabývající se tematikou vzdělávání dospělých, není tento termín uváděn. Například Medlíková (2010) roli trenéra ze svého výčtu popisů rolí vzdělavatelů zcela vynechává. Ve sborníku příspěvků z odborné konference partnerství TTnet ČR na téma „Osobnost lektora dalšího vzdělávání“ je dokonce uvedeno, že pole působnosti trenéra je pouze ve sportu a použití tohoto pojmu v jiných oblastech je pouze špatným překladem.

Tento popis odpovídá náplni CIS trenéra pouze z části, protože v průběhu CIS tréninků si účastníci osvojují dovednosti, nicméně se nejedná pouze o dovednosti, ale také o znalosti.

Lektor je odborník, který řídí a realizuje různé formy vzdělávání dospělých. Připravuje obsah a zaměření kurzů, zajišťuje podpůrné studijní materiály a učební pomůcky, vede výuku a praktický nácvik, demonstruje učivo aj. (Průcha et al. 2009, s. 22). Tento pojem se často využívá pro vzdělavatele dospělých obecně, nicméně jeho využití je stále méně časté a nahrazuje se jinými pojmy, které spíše vystihují specifika andragogické a androdidaktické situace (Palán, 2003, s. 96).

Popis lektora vystihuje náplň práce CIS trenéra v ohledu vedení výuky, praktického nácviku či demonstrace učiva. Nicméně neodpovídá v případě přípravy obsahu, studijních materiálů a pomůcek, protože to vše je již připraveno globálním vedením firmy.

Facilitátor je odborníkem na proces a je zodpovědný za vznik výsledku, k jehož dosažení využívá interaktivní techniky, řízené otázky a řízenou diskuzi (Medlíková, 2010, s. 17). Pro tuto roli jsou důležité dobře rozvinuté komunikační schopnosti, například naslouchání, kladení otázek a

také pozorovací schopnost (Biech, 2009, s. 26). Ovlivňuje vnější a vnitřní podmínky s cílem dosáhnout optimálního průběhu vzdělávacího a učebního procesu (Palán, 2003, s. 97).

Charakteristika facilitátora odpovídá náplni práce CIS trenéra v tom ohledu, že CIS trenér je odborníkem na procesy ve společnosti DHL a je zodpovědný za dosažení výsledků CIS tréninků a dosahuje jich prostřednictvím otázek a diskuzí.

Konzultant je odborník na danou problematiku v oboru, ve kterém může poradit, podat vysvětlení či představit svůj názor a stanovisko ohledně probíraných otázek (Medlíková, 2010, s. 15).

Jak jsem již uvedla výše, CIS trenér je odborníkem na procesy společnosti DHL. V průběhu CIS tréninků se od něj mimo jiné očekává, že dokáže účastníkům poradit, případně představit svůj názor na probíraná témata.

Kouč je osoba, která používá specifické prostředky a styl komunikace, aby koučovaný sám (za pomoci kouče) zjistil fakta o skutečnosti a uvědomil si realitu takovou, jaká je. Na prvním místě je cíl, kterým je lepší výkon (Whitmore, 2009, s. 19). Kouč neradí, neučí, pouze vede koučovaného k výsledku (Medlíková, 2010, s. 15).

Úlohou CIS trenéra může v určitých částech CIS tréninku být, pomoci účastníkům uvědomit si fungování některých postupů v rámci DHL, pokud ví, že účastník danou skutečnost zná.

Mentor se zabývá poradenstvím a školením na pracovišti, kde své svěřence motivuje, radí jim, usměrňuje a tak jim předává své zkušenosti (Palán, 2003, s. 97).

CIS trenér může školit na pracovišti, v průběhu CIS tréninků účastníky motivuje a usměrňuje je a předává jim své zkušenosti.

Na základě předchozích definic charakterizují CIS trenéra jako odborníka na procesy společnosti DHL, který dokáže poradit na případné otázky účastníků CIS tréninků a předat jim vlastní zkušenosti. V průběhu CIS tréninků využívá interaktivní techniky, řízené otázky a řízenou diskusi s cílem dosáhnout nastavených výsledků CIS tréninků.

3.2. Funkce vzdělavatele dospělých

Funkce vzdělavatele dospělých hrají důležitou roli při specifikaci náplně pracovních rolí a pozic, tudíž i ke specifikaci kompetencí potřebných k efektivnímu výkonu (Šerák a Dvořáková, 2009, s. 66). Funkce, které daná role plní a také očekávání, která jsou na roli kladena, jsou nezbytné pro definování kompetencí potřebných k výkonu dané role (Dvořáková a Langer, 2012, s. 5).

Protože dílčím cílem mé práce je vytvořit kompetenční model CIS trenéra, tedy specifikovat kompetence, které jsou potřebné k výkonu této role, je třeba specifikovat, jaké funkce tato role plní.

Mezi **funkce**, které vzdělavatel dospělých plní, patří funkce plánovací, motivační, komunikační, řídicí, organizační, kontrolní a vyhodnocovací.

Plánovací funkce zahrnuje vymezení cílů, látky, metod a prostředků vzdělávací akce.

Motivační funkce trenérů hraje úlohu v podněcování zájmu účastníků a také je podstatná pro udržení jejich pozornosti.

Komunikační funkce určuje způsoby prezentace učiva, a jakým způsobem trenér vede diskuzi a rozhovory.

Řídicí funkce vzdělavatele je podstatná v případech, kdy je potřeba zásahu do průběhu učení, poradit při potížích či v případě stanovení strategií a taktiky práce.

Organizační funkce je důležitá pro zajištění podmínek pro účastníky v průběhu tréninku, obstarání materiálů, nástrojů zařízení a také při dodržování hygieny práce, tedy střídání práce a odpočinku.

Kontrolní funkce trenérů zahrnuje průběžnou kontrolu a pochopení učiva, zvládnutí individuálních úkolů, testů a zkoušek.

Vyhodnocovací funkce souvisí se schopností předávat zpětnou vazbu, jak účastnicím a účastníkům tréninku, tak sami sobě. Obsahuje určení chyb a schopnost pochvaly i kritiky (Šerák a Dvořáková, 2009, s. 66).

CIS trenér plní všechny z výše uvedených funkcí vzdělavatele dospělých kromě plánovací, protože cíle, metody i prostředky CIS tréninků jsou vymezeny globálním vedením společnosti. CIS trenér v průběhu tréninků podněcuje u účastníků zájem o probíraná témata, přizpůsobuje způsoby komunikace jejich potřebám, pomáhá jim, radí a ověřuje si pochopení probraných témat. Je zodpovědný za vhodné podmínky při CIS trénincích a zásady hygieny práce.

4. Pojem kompetence

První fází vytvoření plánu rozvoje je tvorba kompetenčního modelu. V této kapitole charakterizují pojem kompetence, jež je pro kompetenční model klíčový. Představím historii tohoto pojmu, anatomii kompetence a její složky a znaky.

Na základě definic autorů odborné literatury ujasním chápání tohoto pojmu pro účely mé diplomové práce. Také se zaměřím na kategorizaci kompetencí vzdělavatelů dospělých, a to z toho důvodu, že náplň práce CIS trenéra v sobě zahrnuje náplně práce různých rolí vzdělavatelů a při tvorbě kompetenčního modelu CIS trenéra zahrnu odpovídající kompetence.

Pojem kompetence má svůj původ v latinském slově „competentia“, což znamená „je oprávněn soudit“, či „má právo mluvit“ (Caupin et al., 2006 in Tripathi, Agrawal, 2014, s. 350). Přístup k řízení lidských zdrojů na základě kompetencí má své kořeny již v daleké historii. Již staří Římané ho využívali ve vojenství, a to ve snaze profilovat „dobrého“ římského vojáka (Draganidis, Mentzas, 2006 in Tripathi, Agrawal, 2014, s. 350).

Pojem kompetence není využíván pouze v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také mimo něj. Jedním z příkladů mohou být kriminalisté FBI, kteří se při vyšetřování pachatelů začali zajímat, co vše musí pachatel „umět“, aby mohl spáchat daný zločin (Hroník, 2007a, s. 274).

Přelom pro využití tohoto pojmu v oblasti řízení lidských zdrojů nastal v roce 1973, kdy americký psycholog David McClelland přišel s převratnou myšlenkou, že kvalitní pracovník není pouze inteligentní, ale jsou důležité také jeho kompetence (Kubeš et al., 2004, s. 14).

Ke správnému pochopení pojmu kompetence je nutné rozlišovat mezi dvěma anglickými pojmy „competency“ a „competence“ (Hroník, 2007b, s. 62). Tyto anglické pojmy se též promítají do českého jazyka a to do

vnímání významu slova kompetence ve dvou významech (Kubeš et al., 2004, s. 14).

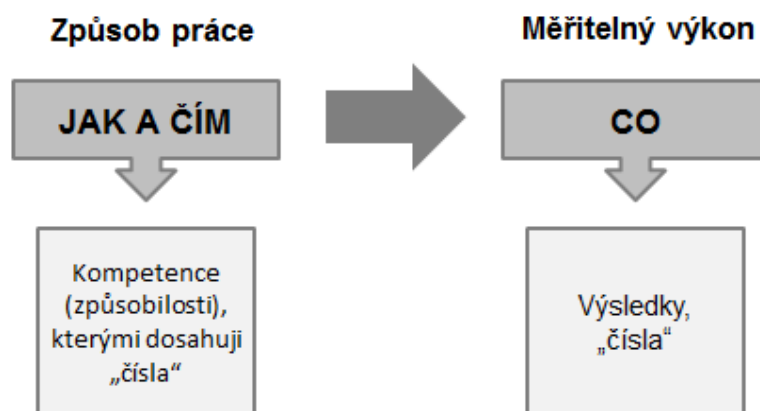
„**Competency**“ v češtině vystihuje tento pojem slovo „schopnost“. Představuje rysy chování nějaké osoby, které podmiňují přiměřený výkon.

„**Competence**“ odpovídá českému pojmu „kvalifikace“ či „odborná způsobilost“. Tento výraz se tedy vztahuje k oblasti práce, kterou je daná osoba oprávněna vykonávat (Armstrong, 2005, s. 281).

Pro potřeby této práce budu využívat chápání pojmu „competency“, protože při tvorbě kompetenčního modelu CIS trenéra je cílem definovat schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon CIS trenéra. Tento kompetenční model je normou pro vytvoření plánu rozvoje CIS trenéra.

Ke správnému uchopení významu pojmu kompetence poslouží také definice Hroníka. Ten vysvětluje kompetenci „**JAK A ČÍM**“ dosáhnout „**CO**“ (Hroník, 2007b, s. 62), což je graficky znázorněno na obrázku č. 2.

Obr. č. 2 Vztah výsledků a kompetencí (upraveno) (Hroník, 2007b, s. 62)



V literatuře se setkáváme s několika vymezeními pojmu kompetence. Hroník definuje tento pojem jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností, ale i

vlastností, který se projevuje v určitém úseku chování (vzorek chování).“ (Hroník, 2007a, s. 274).

Tato definice obecně definuje, z čeho se kompetence skládá, nicméně blíže nespecifikuje konkrétní oblasti, kde ji můžeme vnímat.

Národní soustava povolání (dále jen NSP) v definici pojmu kompetence zohledňuje fakt, že je důležité vztahovat kompetence k určité pracovní pozici, tedy aby dané osobě umožnily pracovní uplatnění, tedy blíže specifikuje oblast, kde kompetence můžeme vnímat. Definici kompetence formuluje jako „souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností.“ (NSP, online). Nicméně ani tato definice nezohledňuje důležitost zahrnout prostředí konkrétní společnosti. Jak jsem již uvedla výše, CIS trenéři jsou nositeli firemních hodnot a firemní kultury, je tedy zapotřebí tyto hodnoty v definici zvážit. Tento fakt je zohledněn v následující definici.

Fišer stanovuje tento pojem jako „trvalou schopnost člověka dosahovat definovaných výsledků na základě uplatnění požadovaných lidských zdrojů a s respektováním sdílených pravidel a hodnot“ (Fišer, 2014, s. 125). Tréninky CIS jsou aktivitou vedení společnosti, jejíž myšlenkou je, že úspěšná budoucnost společnosti DHL začíná u výborně proškolených zaměstnanců, kteří jsou motivováni vykonávat svoji práci v maximální kvalitě. Tato školení jsou tedy místem, kde se všichni zaměstnanci seznamují a sžívají se s hodnotami společnosti (CIS Induction Slideshow, 2013).

Na základě předchozích definic, charakterizují pojem kompetence pro účely mé práce následovně. Kompetence je souhrn schopností, dovedností, vědomostí, vlastností a postojů, které umožňují dosahovat požadovaných výsledků, které jsou od CIS trenérů očekávány, s ohledem na sdílená pravidla a hodnoty DHL.

4.1. Anatomie kompetence

Pro správné pochopení pojmu kompetence je nutné se blíže zaměřit na její složky, vlastnosti, znaky a specifikace. Tyto charakteristiky pomáhají při adekvátním popisu kompetencí v kompetenčním modelu (Veteška, 2010, s. 92-93). Adekvátně vytvořený kompetenční model je podstatný pro vytvoření odpovídajícího plánu rozvoje.

NSP uvádí **vlastnosti**, které musí **kompetence** splňovat. „Kompetence musí být sledovatelné, měřitelné/hodnotitelné, trénovatelné/přístupné změně a rozvoji“ (NSP, online).

Veteška uvádí čtyři hlavní **znaky kompetence**.

Kompetence je vždy **kontextualizovaná**, což znamená, že je nutné ji vždy zasadit do určitého prostředí nebo situace.

Kompetence je **multidimenzionální**, tedy skládá se různorodých zdrojů, jako jsou informace, dovednosti, znalosti, postoje, představy, případně další dílčí kompetence. Je důležité s těmito zdroji efektivně nakládat.

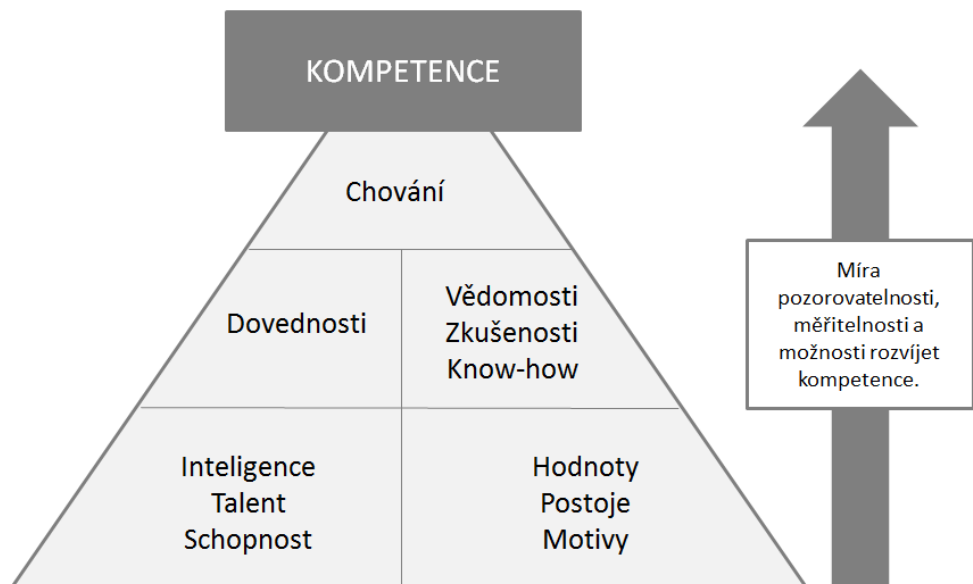
Dalším znakem kompetence je, že má **potenciál pro akci a rozvoj**. Pro kompetenci je typické, že je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Procesy vzdělávání a učení jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy.

Posledním uvedeným znakem je, že kompetence má **standardem definovanou předpokládanou úroveň**, která má předem definovaný soubor výkonových kritérií (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 31-32).

Efektivita zvládnutí různých životních situací v požadované míře je výsledkem celé řady procesů, je ovlivněna také osobností člověka, jeho charakteristikami a mnoha dalšími faktory. Každý z nás má různé

předpoklady k tomu vykonávat konkrétní situace kompetentně, tedy disponujeme různou úrovní jednotlivých **složek kompetence**. Všechny položky struktury kompetence, které jsou znázorněny na obr. č. 3, ovlivňují výsledné chování. Pokud tedy známe úroveň kompetence, kterou jedinec disponuje, můžeme na základě toho předpokládat jeho chování (Kubeš et al., 2004, s. 26-31). Na obrázku je patrné, jaké segmenty tvoří kompetence a v jakém jsou hierarchickém uspořádání.

Obr. č. 3 Hierarchický model kompetence (upraveno) (Kubeš et al., 2004 s. 28)



Z hierarchického modelu kompetence také vyplývá posloupnost, do jaké míry můžeme jednotlivé charakteristiky kompetence sledovat, měřit a rozvíjet.

Na nejvyšší úrovni je chování, které je pozorovatelné a hodnotitelné nejlépe a také se dá nejsnáze ovlivňovat. Další úroveň tvoří dovednosti, vědomosti, zkušenosti a postoje, které mají na chování nesporný vliv, nicméně práce s nimi je složitější. Nejnáročnější je ovlivnit spodní stupeň charakteristik, tedy talent, inteligenci, schopnosti, hodnoty, postoje a motivy,

zejména proto, že tyto složky osobnosti jsou hluboce zakořeněné (Kubeš et al., 2004 s. 29-30).

Z předchozího popisu anatomie pojmu kompetence vyplývá, že je to pojem složitý, obsahující více složek a částí. Proto může být složité zohlednit všechny charakteristiky kompetence a definovat kompetence adekvátně vybrané pracovní roli.

4.2. Kompetence trenérů

Při tvorbě rozvojového plánu CIS trenéra, potažmo při tvorbě jeho kompetenčního modelu, uvedu kompetence, které jsou podstatné pro výkon této role. Popis náplně práce CIS trenéra v sobě obsahuje více rolí vzdělavatelů dospělých, proto se v této podkapitole budu věnovat kategorizaci kompetencí vzdělavatelů obecně, nicméně pojem vzdělavatel nahradím slovem trenér.

4.2.1. Kategorizace kompetencí trenérů

Kategorizací kompetencí vzdělavatelů dospělých se zabývá řada autorů, například Veteška (2010), Medlíková (2010) či Dvořáková a Langer (2012). Na základě dělení kompetencí dle těchto autorů dělíme obecně kompetence trenérů do čtyř skupin.

Odborné kompetence zahrnují veškeré dovednosti, vědomosti a vlastní zkušenosti z oboru, které v praxi trenéři využívají. Předpokladem pro trenérskou činnost je tak schopnost mezioborového přístupu, pro nějž je předpokladem široký všeobecný rozhled.

Metodické kompetence představují soubor dovedností, znalostí a schopností a postojů, které dopomáhají trenérovi dosáhnout nastavených cílů vzdělávání (Dvořáková a Langer, 2012, s. 5).

Osobnostní kompetence zahrnují spíše vlastnosti ve vztahu ke vlastní osobě (Dvořáková a Langer, 2012, s. 5; Veteška, 2010, s. 92).

Dvořáková a Langer (2012) nazývají čtvrtou skupinu kompetence rétorické a komunikační, nicméně pro potřeby mé práce ji nazvu sociální kompetence, dle definice Belze a Siegrista (2001), kterou uvádí Veteška (2010). Pojem **sociální kompetence** je mnohem širší, tudíž v sobě zahrnuje více kompetencí, což je důležité, protože pokrývá více kompetencí vzdělavatele dospělých obecně. Jedná se o skupinu sociálních kompetencí, které jsou podmiňovány sociálními dovednostmi, jež jsou vázány na mezilidské vztahy, mezi nimiž se na základě dispozic rozvíjejí a stabilizují (Řezáč, 1998, s. 65).

4.2.2. Výčet kompetencí trenérů

Co se konkrétního výčtu či seznamu specifických trenérských kompetencí týká, není u nás k dispozici jejich rozsáhlejší výzkum (Mužík, 2011, s. 226). Problematikou specifikace trenérských kompetencí se v České republice zabývá řada autorů, a to například Barták (2003), Jíra et al. (2004), Matulčík (2009), Medlíková (2010), Mužík (2011), Trdá (2011), Hroník (2007b), Vašutová (2007), Šerák a Dvořáková (2009).

Pro výčet trenérských kompetencí uvedený těmito autory neplatí, že by se shodoval. V souhrnu tedy obecně platí, že se autoři neshodují v kategorizaci trenérských kompetencí, jejich výčtu, a také v jejich popisu. Spíše každý autor vnímá roli trenéra jinak a jejich kompetence specifikuje z jiného pohledu, uvádí jiný počet a do popředí dává jiné kompetence.

V dostupné literatuře jsem nedohledala obecnou platformu „ideálního trenéra“, tedy obecného profilu, jaké má mít trenér znalosti, dovednosti, schopnosti či vlastnosti. Tedy jaké jsou kompetence, které dělají trenéra kvalifikovaným pro efektivní výkon této role. Navíc, jak jsem zmínila již výše, CIS trenér zastává více rolí vzdělavatelů, tudíž se nebudu soustředit na výčet kompetencí, které zmiňují autoři pouze k jedné konkrétní roli vzdělavatele dospělých, ale k maximálnímu počtu z nich. Proto zahrnu kompetence, které výše zmínění autoři uvádějí.

Z výše uvedené kategorizace kompetencí vyplývá, že v oblasti **odborných kompetencí** by trenéři měli disponovat odbornými znalostmi, což znamená, že by jimi měli disponovat nejen v dostatečném rozsahu, ale také dokázat sdělovat a aplikovat, vědomosti, schopnosti, dovednosti a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru (Jíra et al., 2004, s. 75). Tyto kompetence uvádí také Šerák a Dvořáková (2009) a Medlíková (2010). Dalšími odbornými kompetencemi, ve kterých se shodují Šerák a Dvořáková (2009) a Jíra et al. (2004) je schopnost mezioborového přístupu, jež souvisí s širokým všeobecným vzděláním a schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností. Také Matulčík (2009) řadí mezi odborné kompetence schopnost inovovat a stále rozvíjet vlastní znalosti a dovednosti.

V oblasti **metodických kompetencí** se autoři Šerák a Dvořáková (2009) a Jíra et al. (2004) shodují, že pro trenéry je nutné, aby byli schopni stanovit cíle tréninku a také mít soubor znalostí, dovedností a schopností, jak cílů dosáhnout. Trenéři by také měli dokázat využívat hmotné i nehmotné vzdělávací prostředky potřebné pro efektivitu tréninku. Tito autoři se taktéž shodují v naléhavosti umět konfrontovat teorii s praxí, jejíž výsledky převádějí do výuky. Také zmiňují schopnost získávání zpětné vazby. Horník (2007b) uvádí, že zpětná vazba by měla podněcovat další kroky pro posun,

tudíž je podstatné ji umět také poskytnout. Další podstatnou metodickou kompetencí vyplývající z funkce motivační je schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma (Šerák a Dvořáková 2009; Trdá 2011).

V neposlední řadě je nutné, aby trenéři byli schopni dodržovat didaktické a andragogické principy, tedy princip názornosti, přiměřenosti, soustavnosti, trvalosti, uvědomělosti a aktivity (Jíra et al. 2004, Barták 2003, Mužík 2009, NSP) také uvádí nutnost přizpůsobovat výklad účastníkům. Tuto kompetenci zmiňuje také Trdá (2011).

Již z názvu kategorie, tedy metodické kompetence, vyplývá, že by trenéři měli být schopni využívat různé výukové metody, jako jsou monologické, diskuzní, případové, inscenační, ekonomické a manažerské hry, workshop a koučování (Mužík, 2011s. 97). Využití výukových metod můžeme řadit také mezi kompetenci - soubor znalostí, dovedností a schopností, jak dosáhnout nastavených cílů tréninku, tedy prostřednictvím jakých metod.

Na výčtu **osobnostních kompetencí** se autoři více méně shodují. Nejobsáhlejší výčet těchto kompetencí uvádí Šerák a Dvořáková (2009). Do této skupiny řadíme flexibilitu, smysl pro zodpovědnost, smysl pro spravedlnost a etiku, důslednost, rozhodnost, zásadovost, trpělivost, duševní vyrovnanost a sebeovládání, tolerance, optimizmus, pozitivní myšlení, takt a klid a také smysl pro humor. Veteška (2010) mezi osobnostní kompetence řadí také přístupnost změnám a novinkám. Medlíková (2010) navíc uvádí ještě kreativitu a důvěryhodnost. Tento výčet osobnostních kompetencí můžeme také doplnit o nestrannost (Jíra et al., 2004, s. 74).

Do poslední skupiny **sociálních kompetencí** řadíme mimo jiné kompetence související s verbální i neverbální komunikací. Důležitost komunikace pro trenérskou činnost uvádí Medlíková (2010), konkrétně píše, že komunikativnost obecně je velmi podstatná pro trenéry. Ohledně

neverbální komunikace zmiňuje, že je velmi důležitý postoj a pohyb, gestikulace a mimika.

Pro trenérskou činnost je bezesporu také velmi podstatná schopnost práce v týmu (Vašutová, 2007, s. 25). Pro práci v týmu a také pro řešení situací v průběhu tréninku jsou bezesporu důležité kompetence schopnost řešit konflikty a schopnost akceptování rozdílů (Medlíková, 2010, s. 28). S prací ve skupině či se skupinou souvisí také empatie (Medlíková, 2010; Trdá 2001; Barták, 2003).

Mezi sociální dovednosti patří umění jednat s lidmi a umění získat autoritu (Jíra et al., 2004; Řezáč, 1998; NSP online).

Pro verbální komunikaci jsou podstatné kompetence: schopnost navazovat vztahy (Jíra et al., 2004, s. 75), schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům, schopnost předávat informace formou výkladů či problémových situací (NSP online, Barták 2003) a také schopnost provazovat probírané celky a témata (Barták, 2003, s. 130).

Oblast kompetencí, které ve své práci trenér využívá, záleží na situaci a také na oblasti, ve které působí (Dvořáková a Langer, 2012, s. 6). Což je možné převést také na soubor kompetencí, kterými by měli trenéři disponovat vzhledem k danému pracovnímu prostředí. Pro specifikaci kompetencí potřebných k efektivnímu výkonu (Šerák a Dvořáková, 2009, s. 66) je důležité zohlednit funkce trenérů. Výše jsem uvedla, že CIS trenér plní funkci motivační, komunikační, řídicí, organizační, kontrolní a vyhodnocovací. Jedinou funkci, kterou neplní, je funkce plánovací. Proto do výčtu trenérských kompetencí pro další kroky mé diplomové práce vyřadím kompetenci schopnost stanovit cíle tréninku.

Pro lepší přehlednost jsem zpracovala soubor kompetencí trenérů do tabulky, viz příloha č. 1.

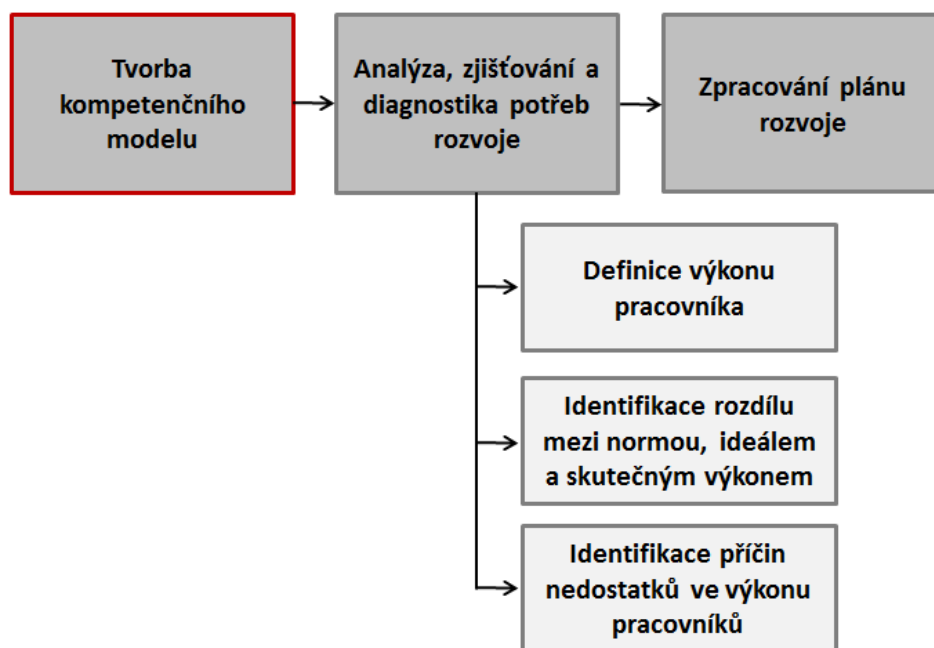
5. Tvorba kompetenčního modelu

Dle Bartoňkové (2010), že třeba rozvojový plán tvořit s cílem, aby se blížil konkrétní normě, ideálu. Mužík uvádí, že právě kompetenční model je podstatný pro standardizaci chování a jednání sledované pozice (Mužík, 2011, s. 46), tedy je to vhodný nástroj pro specifikaci normy, ideálu.

V této kapitole blíže specifikuji první fázi přípravy plánu rozvoje – tvorbu kompetenčního modelu. Definuji pojem kompetenční model a uvedu jeho charakteristiky. Následně se zaměřím na možné přístupy a východiska při jeho tvorbě.

Pro lepší přehlednost znovu uvádím obr. č. 1 - fáze tvorby plánu rozvoje, kde jsem zdůraznila, které fázi se budu v této kapitole věnovat.

Obr. č. 1 Fáze tvorby plánu rozvoje (Mužík, 2012, s. 70, 72) (upraveno)



Kompetenční model „popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k

efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence“ (Kubeš et al., 2004, s. 60). Kompetenční model obsahuje právě ty vyselektované kompetence, jejichž prostřednictvím dosáhneme požadovaného měřitelného výsledku. Je to tedy most, který spojuje strategii řízení lidských zdrojů a podnikovou strategii, čímž organizaci napovídá, jak dosáhne záměrů obchodní strategie a získá návod pro výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 95-96).

Kompetenční model je možné využít v několika oblastech. Můžeme ho využít ve výběru zaměstnanců, pro jejich hodnocení, a také pro jejich rozvoj (Kubeš et al., 2004, s. 138-143). Jednu pozici můžeme vykonávat různými způsoby a přitom být prospěšní své práci (Bartoňková, 2010, s. 94).

Vzhledem k tomuto tvrzení a tvrzení Kubeše je kompetenční model vhodným nástrojem pro tvorbu normy CIS trenéra, která poslouží jako ideál, vůči kterému budu plánovat plán rozvoje vybraných CIS trenérů.

5.1. Přístupy a východiska tvorby kompetenčního modelu

Pro efektivitu kompetenčního modelu je nutné, aby splňoval několik parametrů, proto je v této podkapitole specifikuji. Je důležité, aby byl v souladu s hodnotami a vizemi společnosti a očekává se od něj, že poskytne komplexní sadu kompetencí, které umožní hodnotit odlišný přístup zaměstnanců (Järval, Veisson, nedatováno, s. 4).

Pro funkčnost kompetenčního modelu jsou také důležité jeho charakteristiky. Hroník et al. (2008) zmiňují, že by kompetenční model měl být **propojující**, tedy by měl být výše zmíněným mostem mezi strategií

řízení lidských zdrojů a podnikovou strategií. Jako nejpodstatnější parametr **funkčnosti** uvádí uživatelskou nenáročnost, u níž je kladen důraz na jednoduchost, srozumitelnost a umění vystihnout podstatu. Dalším parametrem je **jednotnost** kompetenčního modelu napříč celou firmou. Je také důležité, aby byl **široce využitelný**, tedy byl jedním nástrojem pro výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. V neposlední řadě je také podstatné myslet na **možnost sdílení** kompetenčního modelu, tedy aby se jeho uživatelé mohli podílet na jeho podobě (Hroník et al., 2008, s. 41-42).

K tvorbě kompetenčního modelu můžeme dle Hroníka (2008) přistupovat na základě dvou východisek.

- **Sociálně psychologické východisko** směřující od kompetentního jedince ke kompetentní firmě. Toto východisko je založeno na představě, že firma se skládá z kompetentních jedinců, kteří svými kompetencemi zvyšují její efektivitu.
- **Strategické východisko** postupuje od kompetencí firmy ke kompetencím jedince. Při aplikaci tohoto východiska je důležité se zamyslet, jaké jsou ty správné kompetence, aby firma plnila svou strategii (Hroník et al., 2008, s. 39-40).

Při tvorbě kompetenčního modelu můžeme využít několik přístupů. Rothwell a Lindholm (1999) uvádí tři základní přístupy:

Preskriptivní neboli **vypůjčený přístup** se vykazuje tím, že si organizace „vypůjčí“ již hotový model jiné organizace. Tento postup je pro organizaci nejpříznivější z pohledu finančního i časového, nicméně nemusí vyhovovat specifickým podmínkám organizace.

Kombinovaný přístup modifikuje již existující kompetenční model a přizpůsobí ho specifikům organizace, a to na základě metod jako například diskuze s projektovými skupinami, dotazník zajišťující míru potřebnosti

jednotlivých kompetencí či strukturovaný rozhovor. Tento přístup je vhodný zejména tehdy, je-li zapotřebí vybrat z většího množství kompetencí takové, které jsou pro danou organizaci důležité.

Přístup šitý na míru nepracuje s předem určenými kompetencemi, ale je pro něj typické mapování terénu organizace a na základě tohoto mapování identifikuje ty projevy chování, které jsou pro dané pozice potřeba. Tento přístup je časově i finančně náročný a vyžaduje znalost pozic a samotné organizace.

Volba přístupu při tvorbě kompetenčního modelu je závislá na záměru projektu, cílech a záměrech v oblasti lidských zdrojů, stupni rozvoje, vnějších podmínkách a samozřejmě také na finančních a časových podmínkách (Kubeš et al., 2004, s. 63-64).

Při tvorbě kompetenčního modelu je podstatné, abychom zohlednili požadavky na jeho standardy a charakteristiky a také abychom zvolili východisko a přístup, který je pro danou roli nejvhodnější.

5.2. Identifikace kompetencí

Tvorbě samotného kompetenčního modelu předchází fáze identifikace kompetencí, která je klíčová pro jeho aplikaci v rozvoji. V odborné literatuře je dostupná řada metod a technik vedoucích k definování kompetencí (Kubeš et al., 2004, s. 44).

Belz a Siegrist (2011) uvádí tři způsoby identifikace klíčových kompetencí:

- A) **Kognitivní přístup**, kde je základní otázkou, jaké výkony myslí musí člověk mít, aby byl produktivně činný. Tento přístup je zaměřen na lidské jednání s ohledem na schopnost člověka chápat, usuzovat, řešit problémy a vyvozovat závěry, což je viditelné také v mimopracovních činnostech.

- B) **Přístup založený na analýze činnosti** je typický samostatným uvažováním při práci, schopností práce v týmu a také v komplexních systémech. Od jednotlivců se očekává, že si práci dokáží sami rozvrhnout, jsou schopní sebereflexe a dokáží se poučit z chyb.
- C) **Přístup zaměřený na společnost** obsahuje kompetence, „... které vyžadují tvůrčí kompetenci, jež může přispět, ke zlepšení naší šance na přežití, k rozšíření naší schopnosti politicky jednat a k rozvoji demokratické kultury v naší společnosti“ (Weibrenner 1991 in Belz a Siegrist, 2011, s. 31).

Pro tvorbu kompetenčního modelu jsem zvolila přístup kognitivní a to z toho důvodu, že účelem pro tvorbu plánu rozvoje je, aby rozvíjel právě ty kompetence, které pomohou k efektivnímu výkonu CIS trenérů. Proto by je měl obsahovat i kompetenční model CIS trenéra.

5.3. Fáze tvorby kompetenčního modelu

Tvorba kompetenčního modelu má pět fází: přípravnou fázi, fázi získávání dat, analýzu a klasifikaci informací, fázi popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu a validaci a ověření kompetenčního modelu.

1. Cílem **přípravné fáze** je identifikovat klíčové pozice a porozumět struktuře a fungování organizace.
2. Pro **fázi získávání dat** je typické získávání podrobných informací o pracovní pozici či roli.

Při identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu se využívá šest metod a zdrojů získávání dat, mezi něž patří rozhovor či metoda

kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí a úkolů a také přímé pozorování.

3. **Analýza a klasifikace informací** závisí na množství získaných údajů a na použitých technikách a metodách pro jejich získání, je možné hovořit o fázi, ve které získáme tzv. náčrt kompetencí.

4. Ve **fázi popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu** dochází k charakteristice kompetencí tak, aby co nejpřesněji vystihovaly a srozumitelně popisovaly chování, které je charakterizuje. Také je potřeba vytvořit stupnici, tedy popsat různé projevy kompetence dle úrovně jejich rozvoje. Jednotlivé stupně musí být od sebe jednoznačně odlišeny behaviorálním popisem.

5. **Ověření a validace kompetenčního modelu** je fáze, ve které dochází k ověření správného nastavení kompetenčního modelu (Kubeš et al., 2004, s. 46-57).

K tvorbě kompetenčního modelu CIS trenéra přistoupím na základě **sociálně psychologického hlediska**, protože mým cílem je vytvořit plán rozvoje vybrané role tak, aby CIS trenéři vykonávali tuto roli kompetentně a tím zvyšovali efektivitu CIS tréninků.

Volím kombinovaný přístup, tedy modifikaci již existujících modelů. V literatuře jsem nedohledala kompetenční model, který by odpovídal specifickým podmínkám společnosti DHL, tudíž je nutné čerpat z více zdrojů.

Pro tvorbu kompetenčního modelu vybrané pozice jsem zvolila **strategické východisko**, jelikož CIS trenéři jsou nositeli firemní kultury a

strategie a CIS byl vytvořen právě pro šíření firemní kultury, vize a strategie mezi všechny zaměstnance. V mém případě se sice jedná o kompetenční model jedné pozice, nicméně všechny charakteristiky pro jeho funkčnost jsem aplikovala při jeho tvorbě.

Parametr kompetenčního modelu – jednotnost - se týká vybrané skupiny kolegů, kteří se na CIS tréninzích podílejí, nicméně může se také šířit napříč firmou, například pokud by se další kolegové chtěli zařadit do našich řad a nevěděli, jaké kompetence se od nich očekávají. Využitelnost prozatím platí zejména pro plán individuálního rozvoje vybraných kolegů, nicméně v budoucnu bychom ho mohli využívat právě při výběru nových CIS trenérů. Charakter sdílenosti jsem zohlednila při volbě ideálních kompetencí, kdy jsem do výběru zařadila účastníky CIS tréninků.

6. Analýza, zjišťování a diagnostika potřeb rozvoje

Plán rozvoje tvoří most mezi skutečným výkonem pracovníků a požadovanou normou – kompetenčním modelem. Aby bylo možné naplánovat rozvoj konkrétních kompetencí uvedených v kompetenčním modelu CIS trenéra, potřebuji znát jejich aktuální úroveň.

V této kapitole blíže specifikuji fázi tvorby plánu rozvoje – analýzu, zjišťování a diagnostiku potřeb. Popíšu její jednotlivé kroky, tedy definici výkonu pracovníka, dále identifikaci rozdílů mezi normou a skutečným výkonem a na závěr rozvedu oblast příčin nedostatků ve výkonu pracovníků.

Tato fáze je velmi důležitá pro tvorbu plánu rozvoje. Cílem této fáze je dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 85) „shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců a týmu a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ Je to první krok při plánování vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 118).

6.1. Definice výkonu pracovníka

Vzhledem k tomu, že cílem mé diplomové práce je plánovat rozvoj určitých kompetencí, je zapotřebí vědět, jestli je rozvoj potřeba nebo ne. V této podkapitole se zaměřím na specifikaci možností, jakými lze hodnotit stávající stav kompetencí, na které má být zaměřen plán rozvoje.

Hodnocení výkonu zaměstnanců je proces, kterým se stanovuje míra odvedené práce a pokud se provádí správně, má užitek pro všechny zúčastněné, tedy pro hodnocené, kolegy hodnocených pracovníků, nadřízené i celou společnost (Hodnocení pracovníků, nedatováno). Je to nástroj, který

slouží k motivaci pro dosahování vyšších výkonů zaměstnanců, a také reguluje jejich činnost. V neposlední řadě je to klíčový prvek sloužící k regulaci činností pracovníků, pomáhá pochopit přání a touhy po jejich dalším rozvoji, také jim pomáhá v odstraňování jejich slabých stránek a řízení aktivity rozvoje (Bělohlávek, 2008, s. 59).

Mezi konkrétní **nástroje hodnocení pracovního výkonu** patří Assessment centra, Development centra, hodnotící rozhovory, zaměstnanecké průzkumy, osobní testy a dotazníky a také 360stupňová zpětná vazba (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 30-32).

Forma Assessment ani Development centra není pro potřeby mé práce vhodná, protože se děje v simulovaných podmínkách a proces hodnocení je pozorován v různých situacích (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 30). Pro moji práci je efektivnější, hodnocení kompetencí přímo v dané situaci a nebudu ji simulovat jinou, tedy zabezpečit znak kontextualizace. Hodnotit výkon kolegů přímo při výkonu role, je přesnější než jeho simulace.

Hodnotící rozhovory se často provádějí s nadřízeným (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 31), což je jednostranný pohled, který komplexně nereflektuje výkon jedince. Zaměstnanecký průzkum není též vhodným nástrojem, protože se zaměřuje spíše na skupinu zaměstnanců než na jednotlivce. Hodnocení pracovního výkonu prostřednictvím dotazníků není též vhodné, protože se používá spíše při výběru zaměstnanců a při plánování jejich kariéry (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 32).

Pro účel mé práce je nejvhodnější 360stupňová zpětná vazba. Pracovníci mají totiž často tendenci si vytvářet zkreslenou představu o svém výkonu. Sami sebe poznáváme nejpřesněji očima druhých. 360stupňová zpětná vazba poskytuje informace o vlastním výkonu z pohledu celého okruhu lidí, s nimiž CIS trenér spolupracuje. Poskytne tak komplexní pohled na jeho výkon a dojde tak k maximální objektivitě (Kubeš a Šebestová, 2008,

s. 9-15). Objektivita a maximální přesnost výkonu CIS trenérů jsou pro moji práci velmi důležité.

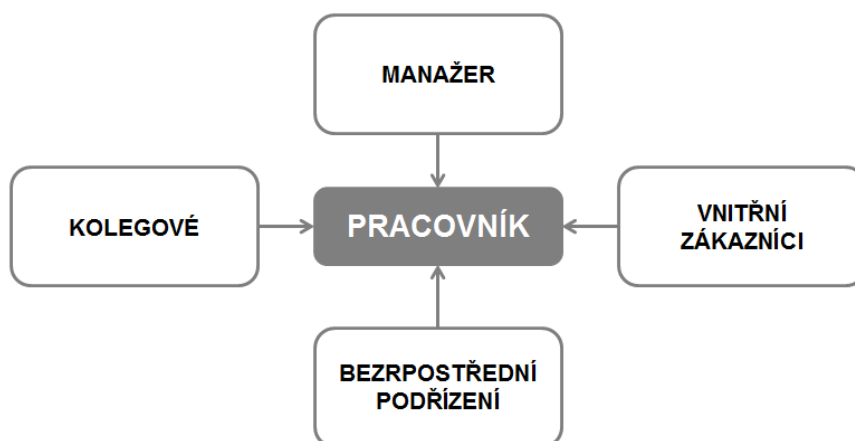
360stupňová zpětná vazba

Jedná se nástroj pro získávání zpětné vazby a hodnocení. Její velkou výhodou je, zejména její objektivnost, protože se neopírá o názor jedné osoby, ale o víceúrovňový pohled, což je důvodem toho, že hodnocení reflexi svého výkonu lépe přijímají (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 14).

Ward tento nástroj definoval jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ (Armstrong, 2007, s. 433)

Mezi osoby, které mohou poskytovat zpětnou vazbu, je možné zahrnout širokou škálu jedinců. Stav výkonu jedinců může hodnotit bezprostřední nadřízený, dále kolegové, kteří pracují na stejné úrovni. Do hodnocení se také mohou zapojit lidé, které hodnocený vede, tedy jeho podřízení. V některých případech se také může jednat o zákazníky. Nedílnou součástí skupiny poskytovatelů zpětné vazby je také přímo hodnocený. Pokud je to žádoucí, je také možné zapojit jiné pozice v rámci firmy, které s danou profesí souvisí (Bartoňková, 2010, s. 78). Uvedené možnosti ukazuje obrázek č. 6.

Obr. č. 6. Model 360stupňové zpětné vazby (upraveno) (Armstrong, 2007, s. 433)



Při tvorbě a realizaci 360stupňové zpětné vazby jsem se řídila následujícími kroky: definice cíle, rozhodnutí o příjemcích či příjemkyních, rozhodnutí o poskytovatelích a poskytovatelkách zpětné vazby, rozhodnutí o oblastech práce, chování, rozhodnutí o metodě sběru dat, rozhodnutí o analýze dat a způsobu jejich prezentace, plánování pilotní realizace, analýza výsledků pilotního ověření, plánování a realizace plného programu a monitorování a vyhodnocování, jež uvádí Armstrong (2007).

1. **Definice cíle**, který od 360stupňové zpětné vazby očekávám, a také jaké oblasti rozvoje, či hodnocení se týká.
2. **Rozhodnutí o příjemcích či příjemkyních**, jimž má být zpětná vazba adresována.
3. **Rozhodnutí o poskytovatelích a poskytovatelkách zpětné vazby** a zvolení anonymní formy, případně veřejné.

4. Rozhodnutí o oblastech práce, chování, na které bude zpětná vazba zaměřena (Armstrong, 2007, s. 436-437).

Jako hodnocené kompetence mi poslouží soubor kompetencí trenérů, jež jsem specifikovala v rámci identifikace kompetencí, viz příloha č. 1.

5. Rozhodnutí o metodě sběru dat

Nejčastějším nástrojem, kterým lze získávat data pro 360stupňovou zpětnou vazbu, je dotazník. Při jeho tvorbě je třeba identifikovat oblasti, které jsou důležité pro organizaci a také pro konkrétní skupinu pracovníků, již se hodnocení týká. Důsledkem toho je fakt, že výsledná zpětná vazba předává komplexní obraz aktuálního stavu kompetencí hodnocených pracovníků. Tento obraz je potřebný pro vysoký výkon v dané společnosti (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 14, 60). Při tvorbě a vyplňování dotazníků se často využívají stupnice, protože jsou pro hodnotitele srozumitelné (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 14, 65). Při vyplňování dotazníku projevuje hodnotitel svůj subjektivní názor na výkon trenéra podle dané stupnice (Hodnocení pracovníků, online). Rozlišujeme dva druhy stupnic:

- **Frekvenční stupnice,** při které dochází k hodnocení, jak často se pozorovaná kompetence projevuje.
- **Hodnoticí stupnice,** při jejíž klasifikaci respondenti posuzují, jak dobře je daná kompetence u hodnoceného rozvinuta.

Frekvenční stupnice je lépe přijímána hodnocenými, vzhledem k tomu, že respondenti nehodnotí, co dělají dobře a co špatně, ale reflektuje, jak často projevují danou kompetenci.

Další možnost volby při tvorbě hodnoticí stupnice je, zda zvolit sudý nebo lichý počet bodů. Lichý počet dává možnost hodnotitelům volit středovou hodnotu v případě, že se nedokáží rozhodnout. Naopak sudý počet hodnot může vyvolávat pocit nutnosti přiklonit se na jednu či druhou stranu (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 14, 65).

6. Rozhodnutí o analýze dat a způsobu jejich prezentace je fáze, kdy je potřeba řešit, zda pro analýzu a prezentaci vytvořit vlastní počítačový program nebo využít již existující. Výsledky dotazníků jsou nejčastěji zpracovávány v počítačových programech, které vytvořila organizace, případně mohou být poskytnuty externím dodavatelem. Pro výsledky je důležité, aby byly nejen numerické, ale také grafické. Grafické výstupy jsou lepším prostředkem pro prezentaci dat, zejména proto, že usnadní pochopení údajů a také jejich vstřebání. Vhodná metoda vypracování profilu. Zpětná vazba může být jak anonymní, tak otevřená. Volba záleží na kultuře organizace (Armstrong, 2007, s. 460).

7. Plánování pilotní realizace, jejímž cílem je si celý proces ověřit. Je také důležité komunikovat se zaměstnanci, jež se 360stupňová vazba týká. Představit jim její fungování, přínosy a úlohu.

Armstrong (2007) uvádí problémy, které mohou při realizaci 360stupňové zpětné vazby nastat. Komplikace, mohou nastat v podobě neupřímné a nepoctivé zpětné vazby, stresu v průběhu přijímání či předávání zpětné vazby, já bych ještě doplnila další počáteční obavu – neochotu poskytovat zpětnou vazbu. Všem těmto případným těžkostem se budu snažit předejít hodnocením a podrobným vysvětlením principu 360stupňové zpětné vazby.

8. Analýza výsledků pilotního ověření je fází, ve které se na základě pilotní realizace rozhodne, zda nejsou zapotřebí změny procesu 360stupňové vazby.

9. Plánování a realizace plného programu zahrnuje již konkrétní plán aktivit pro provedení ostrého hodnocení výkonu vybraných pracovníků.

10. Monitorovat proces u 360stupňové zpětné vazby je potřeba neustále, nicméně pečlivost pozorování je nutná zejména v počátečních fázích. Obecně lze říci, že proces 360stupňové zpětné vazby může vyvolat strach, stres, případně to může také vést k tomu, že energie na tento proces vynaložená se projeví v praktických výsledcích pouze v malé míře (Armstrong, 2007, s. 462). Výsledná zpětná vazba z 360stupňové zpětné vazby je klíčová pro rozvoj hodnocených. Poskytuje jim přehled o oblastech rozvoje.

Důležité je také zmínit, že úlohou facilitátora není soudit hodnoceného trenéra, ale spíše jí či mu pomoci definovat oblasti se silnými stránkami a oblasti, které jsou vhodné pro osobní rozvoj (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 80-90).

Pro definici výkonu pracovníka je možné využít řadu nástrojů, jako například Assessment centra, Development centra, hodnotící rozhovory, zaměstnanecké průzkumy, osobní testy a dotazníky a také 360stupňová zpětná vazba (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 30-32).

Pro stanovení aktuálního výkonu CIS trenérů jsem zvolila 360stupňovou zpětnou vazbu, protože poskytne komplexní pohled na výkon CIS trenéra s maximální objektivitou. Konkrétní popis postupu definování výkonu CIS trenérů uvádím v kapitole 8.1. Assessment a Development centra jsem nezvolila z toho důvodu, že je náročné připravit soubor aktivit tak, aby reflektoval všechny kompetence, které chceme hodnotit (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 30-31).

6.2. Identifikace rozdílu mezi normou, ideálem a skutečným výkonem

Tato fáze, je dalším dílčím krokem pro zjišťování potřeb rozvoje zaměstnanců. V této fázi dochází k porovnání stávající úrovně pozorovaných kompetencí vzhledem k požadované normě (Mužík, 2012, s. 72), v mém případě vytvořené kompetenčním modelem.

Při definování rozdílu mezi normou a skutečným výkonem dochází k porovnání úrovně jednotlivých kompetencí vzhledem k jejich požadované úrovni uvedené normou. Na získané výsledky není vhodné nahlížet jako na čísla a řešit pouze zda jsou špatná nebo dobrá. Cílem je obdržet pohled na oblasti, které jsou jedincovou silnou stránkou a na druhou stranu také ty, na které by se měl zaměřit při plánování svých rozvojových aktivit.

Porovnávat skutečný výkon s požadovaným není jedinou možností. Přínosné může být také prozkoumání vnímání úrovní daných kompetencí různými skupinami hodnotitelů. Můžeme se věnovat rozdílům mezi sebehodnocením a hodnocením ostatních, hodnocením jednotlivých skupin hodnotitelů či hodnocenými kompetencemi (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 80-85).

Fáze identifikace rozdílu mezi normou, ideálem a skutečným výkonem je podstatná, pro zjištění kompetencí, na které se máme zaměřit při plánování rozvojových aktivit.

6.3. Identifikace příčin nedostatků ve výkonu pracovníků

Mužík (2012, s. 72) uvádí rozdělení nedostatků pracovníků Belcourta a Wrighta (1996) do čtyř hlavních skupin. Především se jedná o **lidské překážky**, tedy nedostatek motivace, znalosti a dovednosti na nedostatečné

úrovni, kontraproduktivní formy odměňování a další. Další skupinou jsou **překážky technické**, zahrnující nedostatky v oblasti organizace služeb a výroby. Předposlední skupina je tvořena nedostatky, které vznikají na základě nedostatku informací a problémů při jejich šíření. Tuto skupinu překážek nazýváme **informační**. Poslední skupinou překážek jsou **překážky strukturální**, tedy nedostatky vznikající díky nesprávnému systému řízení.

Vzdělávání je vhodným prostředkem pouze v případě nedostatečného rozsahu znalostí a dovedností. V ostatních případech je zapotřebí vzdělávání kombinovat s jinými personálními činnostmi podniku (Mužík, 2012, s. 72).

Z předchozího tvrzení vyplývá, že tvorba plánu rozvoje pomůže pouze pro překonání mezery mezi normou a stávajícím výkonem pouze u znalostí a dovedností. Pokud zjistím nedostatky patřící do jiné skupiny, plán rozvoje je sám o sobě nemusí vyřešit.

Pro zjištění skutečného stavu výkonu CIS trenérů je nejvhodnějším nástrojem 360stupňová zpětná vazba. V podkapitole 8. 1. blíže rozvádím její realizaci pro zjištění výkonu vybraných CIS trenérů. Postupuji dle kroků: definice cíle, rozhodnutí o příjemcích, rozhodnutí o poskytovatelích zpětné vazby, rozhodnutí o oblastech práce, chování, rozhodnutí o metodě sběru dat, rozhodnutí o analýze dat a způsobu jejich prezentace, plánování pilotní realizace, analýza výsledků pilotního ověření, plánování a realizace plného programu a monitorování a vyhodnocování.

Překážkami v optimálním výkonu pracovníků mohou být lidské, technické, informační, případně strukturální.

7. Zpracování plánu rozvoje

V první kapitole jsem pro účely této práce definovala pojem **plán rozvoje** jako soubor aktivit, které jsou zaměřeny na získávání a rozvoj kompetencí potřebných k úspěšnému výkonu pracovní role s cílem zvýšit pracovní výkonnost zaměstnance, se zohledněním individuálně rozvinuté úrovně jednotlivých kompetencí u každého jednice.

V této kapitole se zaměřím na možnosti aktivit, jakými je možné kompetence rozvíjet, abychom dosáhli požadovaného cíle, tedy zvýšení pracovního výkonu.

Hroník (2007) mezi rozvojové aktivity, které jsou realizovány v rámci plánu rozvoje, řadí **tréninkové programy**, projekty, individuální koučink, mentorink, stínování, samostudium a stáže. Plamínek (2014) mezi rozvojové aktivity řadí také školení a konzultace.

- **Tréninkové programy** rozvíjejí, procvičují a vzdělávají konkrétní dovednosti s cílem dosáhnout vysoké kvalifikovanosti (Palán, 2003, s. 2016). Součástí tréninkových programů často bývá nácvik konkrétních postupů. **Školení** se zaměřují spíše na předávání teoretických znalostí. Účastníci mají za úkol spíše poslouchat, neočekává se od nich diskuze, maximálně odpověď na otázku. Tréninky i školení jsou vhodné spíše v čase, kdy myslíme na budoucí potenciál spíše než na aktuální nedostatky (Plamínek, 2014, s. 42). Jednou z konkrétních metod tréninkového programu je T-skupina, jež se zaměřuje na nácvik lidských vztahů a pomáhá účastníkům naučit se více sami o sobě a jejich vlivu na ostatní (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 167). Tuto konkrétní metodu uvádím z toho důvodu, protože ji Hroník (2007b) uvádí jako vhodnou pro rozvoj postojů, hodnot a motivů.

- Rozvoj prostřednictvím **účasti na projektech** je efektivní v tom ohledu, že poskytne rozvoj znalostí a dovedností v reálných situacích, přináší navýšení odpovědnosti, spolupráci s kolegy a lidmi, kteří jsou odborníky na danou problematiku. Tento způsob rozvoje může být náročný na čas (Coyle-Shapiro et al., 2013, S. 41; Plamínek, 2014).
- Asociace mentoringu (online), uvádí, že **mentoring** je jedním z prostředků, jakým je možné předávat odborné dovednosti i tzv. softskills. Charakteristický je pro něj vztah dvou osob, které označujeme mentor a mentee. Mentor je tím, kdo předává své znalosti a dovednosti a je průvodcem menteeho probíraným tématem. Mentor je menteemu nápomocen. Což je hlavním rozdílem oproti koučinku.
- **Koučink** je také prostředek pro rozvoj potenciálu jedince, neboli zlepšení výkonu jedince. Stejně jako pro mentorink je pro něj velmi důležitý vztah mezi osobami zapojenými do procesu rozvoje. U koučování se účastníci tohoto procesu nazývají kouč a koučovaný. Kouč je koučovanému oporou a využívá specifický styl komunikace a prostředky. Oproti mentorinku, koučovaný sám zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou jaká ve skutečnosti je (Whitmore, 2009, s. 19).
- Při **stínování** zaměstnanec tráví určitý čas, zpravidla několik dní, se zkušenějším kolegou a čerpá z jeho zkušeností, znalostí a dovedností. V průběhu stínování je nutná reflexe a rámování (Hroník, 2007b, s. 106).
- **Samostudium** často předchází jiným vzdělávacím aktivitám, například tréninkům. Jeho cílem je nastudovat literaturu, materiály, dokumenty či si vyzkoušet různé aktivity (Hroník, 2007b, s. 172).
- **Stáž** je definována jako studijní či studijně-pracovní pobyt v cizí organizaci, kde je jeho cílem se podílet na její činnosti a tím se

vzdělávat. Probíhá jak ve formě skupinového i individuálního vzdělávání (Palán, 2002, s. 203)

- Při **konzultacích** konzultant, jež má v daném oboru širokou škálu, znalostí, dovedností a zkušeností, navrhuje řešení konkrétní situace. V průběhu konzultací dochází k setkání konzultantů, tedy odborníků na proces a obecné záležitosti, se zaměstnanci dané firmy, tedy odborníky na věc a specifika daného prostředí. Jejich společným cílem je najít řešení, na které by samostatně nepřišli (Plamínek, 2014, s. 43).

Z hierarchického modelu kompetence uvedeného v podkapitole 4. 1., je zřejmé, že každá složka kompetence je pozorovatelná a ovlivnitelná jinak. Při volbě rozvojových aktivit, je zapotřebí volit odpovídající aktivitu.

Pro rozvoj znalostí a dovedností je vhodné volit koučink, mentorink, konzultace, stínování, tréninkové programy, účast na projektech, případně samostudium.

Rozvoj složek kompetence, uvedených ve spodní části hierarchického modelu kompetence je složitý. Na jejich rozvoj můžeme využít koučink, případně T-skupinu.

Pro rozvoj prostřednictvím jakýchkoliv aktivit je klíčové předávání zpětné vazby, jež podněcuje další kroky posunu (Hroník, 2007b, s. 143-156).

Pro rozvoj platí **princip 70:20:10**, který uvádí ideální rozložení aktivit rozvoje tak, aby byl výsledek maximální. Rozvoj by měl být zaměřen z 70% na tzv. on-the-job tréninky, tedy vzděláváním se přímo na pracovišti vykonáváním konkrétních činností, 20% rozvoje by mělo zahrnovat mentoring, koučink a pouze nejmenší část, tedy 10% by měla tvořit účast na školeních, studium literatury a další (Hroník, 2007b, s. 116).

Pro rozvoj kompetencí s cílem dosáhnout požadované úrovně kompetence existuje řada aktivit, mezi něž řadíme různé tréninky, školení, účast na projektech mentoring, koučing, stínování, samostudium, stáž, případně konzultace. Rozložení těchto aktivit by mělo být v souladu s principem 70:20:10. Pro rozvoj kompetencí je nepostradatelná zpětná vazba.

8. Plán rozvoje CIS trenérů

Ústředním cílem mé diplomové práce je vytvořit soubor aktivit, které jsou zaměřeny na získávání a rozvoj kompetencí potřebných k úspěšnému výkonu pracovní role CIS trenéra za účelem zvýšit pracovní výkonnost vybraných kolegů. V teoretické části jsem již uvedla, že CIS trenéři ve společnosti DHL nemají žádný plán rozvoje, tedy nejsou specifikovány žádné aktivity, které by vedly k rozvoji kompetencí potřebných k efektivnímu vykonávání této role.

Při tvorbě jejich rozvojového plánu je třeba zohledňovat individualitu v rozvinutí jednotlivých kompetencí každého z nich.

Při tvorbě rozvojového plánu CIS trenéra jsem postupovala ve třech fázích – tvorba kompetenčního modelu CIS trenéra, analýza a diagnostika potřeb CIS trenérů a zpracování plánu CIS trenérů. Vytvoření kompetenčního modelu CIS trenéra bylo **dílním cílem** mé práce.

V první fázi jsem identifikovala kompetence potřebné k výkonu CIS trenéra a následně jsem postupovala dle kroků tvorby kompetenčního modelu – přípravná fáze, získávání dat, klasifikace informací, popis a tvorba kompetencí, ověření a validace.

Ve druhé fázi jsem postupovala dle kroků - definice výkonu CIS trenérů, identifikace rozdílů mezi normou, ideálem a skutečným výkonem CIS trenérů a v neposlední řadě identifikace příčin nedostatků CIS trenérů.

8.1. Tvorba kompetenčního modelu CIS trenéra

Cílem této podkapitoly je specifikovat standardy jednání a chování role, respektive kompetence CIS trenéra, jež by byly normou, vzhledem k níž jsem plánovala plán rozvoje vybraných kolegů CIS trenérů.

V této fázi jsem již přistoupila k tvorbě samotného kompetenčního modelu CIS trenéra.

1. Přípravná fáze

Vzhledem k tomu, že rozvojový plán je zaměřen pouze na jednu pozici ve společnosti DHL, je rozhodnutí o pozici, na kterou jsem kompetenční model aplikovala, jasné. Jedná se o pozici CIS trenéra. Na tvorbě kompetenčního modelu se podíleli kolegové, kteří tuto roli vykonávají, tedy znají společnost a její fungování velmi dobře. Pro doplnění kapitoly 2, která popisuje program CIS, jež tuto roli zastřešuje, doplním, že pozice CIS trenéra není pojata na plný úvazek a vykonávají ji kolegové z různých oddělení DHL, jejichž náplní práce primárně není trénování. Jsou nositeli firemní kultury a mají všechny zaměstnance inspirovat a nadchnout je pro práci ve společnosti. Proto je důležité, aby to byli lidé, kteří jsou specialisté a odborníci a aby na sobě stále pracovali a rozvíjeli své kompetence.

2. Fáze získávání dat

V této fázi jsem se zaměřila na tvorbu seznamu kompetencí, které jsou podstatné pro výkon činnosti CIS trenéra, tedy specifikovala jsem soubor kompetencí CIS trenérů a zohlednila jsem prostředí společnosti DHL.

Při identifikaci kompetencí jsem využila kombinaci dvou metod. Na základě metody databáze kompetenčních modelů jsem vytvořila soubor kompetencí trenérů, které autoři odborné literatury uvádějí jako podstatné pro výkon různých rolí vzdělavatelů dospělých. Jejich přehled uvádím v příloze č. 1. Následně jsem využila metody panel expertů, kdy jsem s kolegy CIS trenéry diskutovala nad tímto souborem kompetencí, a vytvořili jsme soubor kompetencí důležitých pro roli CIS trenéra.

Schůzky, konané 10. 11. 2014, se přes slíbenou stoprocentní účast, účastnilo deset z dvanácti osob, které se zapojily do diskuze kolem kulatého stolu. Cílem této schůzky bylo diskutovat nad seznamem kompetencí, které odborní autoři označují jako podstatné pro výkon této role (viz příloha č. 1).

Všem zúčastněným jsem předložila vytištěný soubor kompetencí trenérů (viz příloha č. 1), aby ho měli stále na očích a mohli o něm diskutovat. Tento seznam nám sloužil jako vodítko, jaké kompetence mohou být pro výkon CIS trenéra důležité. V úvodu schůzky jsme si veškeré kompetence prošli, blíže si je specifikovali a ujasnili si jejich vnímání tak, aby bylo jednotné pro všechny z nás.

Na základě mnou řízené diskuze jsme definovali soubor deseti kompetencí, které jako skupina lidí, kteří se zapojují do CIS tréninků, shledáváme jako podstatné pro výkon této role. Při výběru jsme zohlednili důležitost jednotlivých kompetencí vzhledem k funkcím a rolím CIS trenéra a také k hodnotám DHL.

Vzhledem k tomu, že pro CIS tréninky je velmi podstatná spokojenost účastníků a také protože jedním z cílů CIS tréninků je nadchnout nové zaměstnance pro práci v DHL, zajímalo mě také, jaké kompetence CIS trenéra jsou důležité pro samotné účastníky.

Názory účastníků jsem shromáždila na CIS tréninzích, které se konaly 6., 15. a 16. 12. 2014. Účastníkům jsem rozdala dotazník, který jsem vytvořila na základě souboru kompetencí trenérů (viz příloha č. 1). Zajímalo mě, kterých deset kompetencí považují za nezbytné pro CIS trenéra. Formulář uvádím v příloze č. 2.

3. Analýza a klasifikace informací

Výsledný soubor kompetencí CIS trenérů, dle trenérů samotných uvádím v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 Soubor kompetencí CIS trenérů dle diskuze CIS trenérů

ODBORNÉ KOMPETENCE
Schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru
Schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností
METODICKÉ KOMPETENCE
Schopnost získávání zpětné vazby
Schopnost předávání zpětné vazby
Schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma
Schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům
OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE
Nestrannost
Tolerance
Smysl pro humor
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE
Schopnost navazovat vztahy

Z celkového hodnocení vyplývá, že CIS trenéři shledávají, že jsou nejpodstatnější metodické kompetence. Do seznamu deseti nejdůležitějších kompetencí CIS trenérů vybrali celkem čtyři metodické, dvě odborné a tři osobnostní. Sociální kompetence jsou pro CIS trenéry nejméně důležité, vybrali pouze jednu kompetenci z této kategorie.

Hodnocení výkonu z pohledu účastníků vzdělávací aktivity se zúčastnilo sedmdesát tři respondentů. Vyplněných dotazníků jsem získala čtyřicet čtyři. Účastníci CIS tréninku na rozdíl od CIS trenérů, hodnotí jako nejdůležitější kompetence osobnostní a sociální. Do deseti nejdůležitějších kompetencí pro roli CIS trenéra řadí také tři osobnostní, sociálních kompetencí řadí také tři.

Nejméně podstatné jsou pro účastníky CIS tréninků metodické kompetence, z nichž do seznamu zařadili pouze jednu konkrétní kompetenci. Výsledný soubor kompetencí CIS trenérů, dle názoru účastníků uvádím v tabulce č. 2. Dílčí výsledky hodnocení účastníků školení uvádím v příloze č. 3.

Tabulka č. 2 Soubor kompetencí CIS trenérů dle hodnocení účastníků

ODBORNÉ KOMPETENCE
Schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru
Schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností
METODICKÉ KOMPETENCE
Schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma
Schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům
OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE
Důvěryhodnost
Tolerance
Smysl pro humor
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE
Umění jednat s lidmi
Komunikativnost
Schopnost navazovat vztahy

Účastníci se v hodnocení kompetencí shodli s CIS trenéry celkem v sedmi kompetencích, které považují jako důležité pro výkon role CIS trenéra. Konkrétně se jedná o kompetence schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru, schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností, schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma, schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům, tolerance, smysl pro humor a schopnost navazovat vztahy. Tyto kompetence budou nedílnou součástí výsledného kompetenčního modelu.

Kompetence tolerance a nestrannosti, které obě skupiny také zahrnuly, si jsou typově velmi podobné. Mohu je tedy shrnout do jedné kompetence - nestrannost a tolerance.

Kompetence schopnost získávání zpětné vazby a schopnost předávání zpětné vazby sice účastníci neuvádějí, nicméně jak jsem již dříve uvedla, tyto kompetence jsou pro rozvoj a posun nutnou podmínkou. Bez zpětné vazby nezjistíme, zdali jsme se někam posunuli, či nikoliv. Do kompetenčního modelu tyto dvě kompetence shrnu do jedné, tedy schopnost předávání a získávání zpětné vazby.

Kompetenci, kterou do kompetenčního modelu uvedu, bude komunikativnost, přestože ji CIS trenéři neuvádějí, a to z toho důvodu, že pro účastníky je tato kompetence tou nejdůležitější.

Výsledný seznam kompetencí CIS trenérů, který bude součástí kompetenčního modelu CIS trenéra, uvádím v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 Soubor kompetencí CIS trenérů

ODBORNÉ KOMPETENCE
Schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru
Schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností
METODICKÉ KOMPETENCE
Schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma
Schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům
Schopnost předávání a získávání zpětné vazby
OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE
Nestrannost a tolerance
Smysl pro humor
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE
Komunikativnost
Schopnost navazovat vztahy

4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Charakteristiku jednotlivých kompetencí jsem provedla s kolegy, kterým jsem na míru tvořila plán rozvoje, a také s kolegou CIS championem, který tento program zaštiťuje pro Českou republiku.

Sešli jsme se společně 15. 1. 2015. Cílem této schůzky bylo na základě společné diskuze, vytvořit kompetenční model pozice CIS trenéra, tedy popsat projevy jednotlivých kompetencí, jež jsou uvedeny v tabulce č. 3, a dohodnout se na požadované úrovni jednotlivých kompetencí.

Pro popis projevů kompetencí kompetenčního modelu CIS trenéra jsme se inspirovali již existujícím kompetenčním modelem lektora dalšího vzdělávání, který uvádí NSP (online). Popis jednotlivých kompetencí jsme přizpůsobili požadavkům DHL a prostředí firmy.

U všech kompetencí jsme využili stupnici o čtyřech hodnotách, kdy hodnota 1 značí vysokou úroveň dané kompetence, naopak hodnota 4 značí minimální projev této kompetence. Schéma úrovní kompetencí uvádím v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 Schéma úrovní kompetencí CIS trenéra (upraveno) (Kubeš et al., 2004, s. 125)

Hodnota	Popis chování
1	CIS trenér používá projevy chování spojené s kompetencí téměř ve všech situacích, které chování vyžadují, tzn. v 100-75% situacích.
2	CIS trenér používá projevy chování spojené s kompetencí v 74-50% situacích, které chování vyžadují.
3	CIS trenér používá projevy chování spojené s kompetencí v 49-25% situacích, které chování vyžadují.
4	CIS trenér používá projevy chování spojené s kompetencí minimálně nebo ho nepoužívá vůbec., tzn. v 24-0% situacích.

Při charakteristice projevování jednotlivých kompetencí jsme společně s kolegy zjistili, že projevy kompetencí komunikativnost, smysl pro humor a schopnost navazovat vztahy vnímáme velmi podobně, proto jsme tyto kompetence spojili do jedné a nazvali ji schopnost komunikace a budování pozitivní atmosféry. Pro tvorbu kompetenčního modelu mi po sloučení několika kompetencí zůstalo šest kompetencí:

- schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru,
- schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností,
- schopnost komunikace a budování pozitivní atmosféry,
- nestrannost a tolerance,
- schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma,
- schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům
- schopnost předávání a získávání zpětné vazby.

Na schůzce 15. 1. 2015 jsme dospěli k charakteristikám kompetencí CIS trenéra, které uvádím v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5 Charakteristika kompetencí CIS trenéra (upraveno) (NSP, online)

Schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru	
Projevy chování	své vědomosti, dovednosti a zkušenosti předává efektivně a konstruktivně účastníkům CIS tréninků
	své vědomosti, dovednosti a zkušenosti předává efektivně a konstruktivně kolegům
	zná fungování, organizaci, postupy a procesy společnosti DHL

Schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností	
Projevy chování	aktivně pracuje na rozvoji svých odborných znalostí a dovedností
	sdílí znalosti a dovednosti se svými kolegy
	orientuje se ve zdrojích informací
	aktivně si vyhledává informace
	využívá netradiční zdroje informací

Schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma	
Projevy chování	prezentuje před skupinou a svým projevem dokáže druhé přesvědčit
	praktikuje aktivní naslouchání
	aktivně působí na pozitivní atmosféru ve skupině
	zapojuje účastnice a účastníky do školení
	klade otázky účastnicím a účastníkům

Schopnost přizpůsobit výklad účastníkům	
Projevy chování	získává od účastníků jejich skutečné názory a pracuje s nimi
	aktivně působí na potřeby skupiny
	volí vhodný styl a metodu práce s ohledem na účastníky, kontext a situaci
	definuje příčiny a následky problému

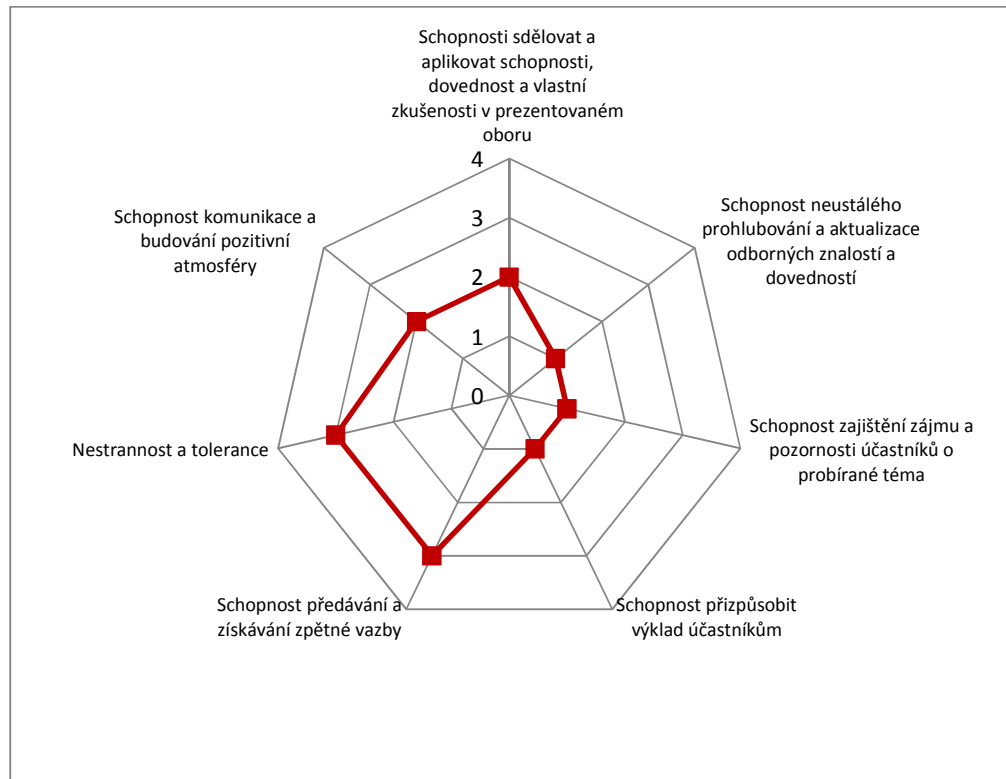
Schopnost předávání a získávání zpětné vazby	
Projevy chování	využívá pravidla zásady poskytování a přijímání zpětné vazby
	je schopen/schopna sebemotivace
	pracuje se zpětnou vazbou poskytnutou na svůj výkon
	aktivně poskytuje zpětnou vazbu
	aktivně vyžaduje zpětnou vazbu na svůj výkon

Nestrannost a tolerance	
Projevy chování	definuje příčiny a následky svého chování na skupinu
	je otevřený k individuálním potřebám účastníků
	je otevřený k názorům účastníků
	buduje svoji důvěryhodnost

Schopnost komunikace a budování pozitivní atmosféry	
Projevy chování	aktivně buduje a udržuje vztahy
	komunikuje s účastníky CIS tréninků v průběhu přestávek a volnočasových aktivit
	do prezentace zapojuje humor a vtip
	aktivní naslouchání praktikuje také v průběhu přestávek a volnočasových aktivit
	aktivně působí na pozitivní atmosféru skupiny

Na základě diskuze jsme s kolegy dospěli k hodnotám úrovní výše charakterizovaných kompetencí. Výsledný kompetenční model CIS trenéra uvádím v grafu č. 1. Tento kompetenční model poslouží jako norma pro tvorbu plánu rozvoje vybraných CIS trenérů.

Graf č. 1 Kompetenční model CIS trenéra



Věřím, že důkladná analýza názorů na kompetence CIS trenérů, jak účastníků, tak přímo samotných vzdělavatelů, a také důkladná diskuze s kolegy nad potřebnými úrovněmi jednotlivých kompetencí pro výkon této role, jsou dostatečnými zárukami pro validitu vytvořeného kompetenčního modelu.

8.2. Analýza, zjišťování a diagnostika potřeb rozvoje CIS trenérů

V této fázi jsem se zaměřila na zmapování aktuálního stavu znalostí, dovedností a schopností vybraných CIS trenérů, a to prostřednictvím 360stupňové zpětné vazby.

Následně jsem porovnála rozdíl mezi skutečným stavem výkonu všech vybraných jedinců a danou normou, tedy vytvořeným kompetenčním modelem CIS trenéra. Také jsem se zaměřila na možné příčiny nedostatků ve výkonu vybraných jedinců.

8.3. Definice výkonu CIS trenérů

Aktuální stav výkonu CIS trenérů jsem provedla pomocí 360stupňové zpětné vazby, protože poskytuje komplexní pohled na aktuální stav kompetencí.

1. Cíl 360stupňové zpětné vazby

360stupňovou zpětnou vazbu jsem provedla, s cílem vytvořit písemnou zprávu mapující aktuální stav výkonu CIS trenérů, čímž jsem měla na mysli stav znalostí, dovedností a schopností, tedy jednotlivých kompetencí kompetenčního modelu uvedeném v grafu č. 1.

2. Rozhodnutí o CIS trenérech, kteří budou hodnoceni 360stupňovou zpětnou vazbou

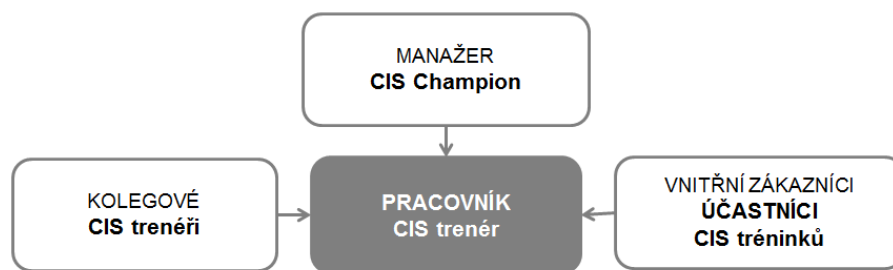
Na realizaci CIS tréninků se v období, kdy jsem začala pracovat na této práci, celkem podílelo dvanáct osob. Pro zapojení se do tvorby plánu jejich rozvoje byli ochotni celkem tři kolegové - HJ, ZZ, PP. Uvádím jejich iniciály, protože si kolegové nepřáli být jmenováni, a aby bylo v dalších částech jasné, kterému je určen jaký plán rozvoje.

Jednalo se o osoby, které měli tyto tréninky na starost, za rok odvedli co do počtu nejvíce CIS tréninků a byli ochotni pracovat na svém osobním rozvoji.

3. Rozhodnutí o hodnotitelích, kteří budou poskytovat 360stupňovou zpětnou vazbu CIS trenérům

Mezi hodnotitele, kteří předávali zpětnou vazbu vybraným CIS trenérům, jsem zařadila je samotné. Oni hodnotili jak stav svého výkonu odvedený v průběhu CIS tréninku (budu ho považovat za aktuální), tak výkon svých kolegů. Z pozice manažerské jejich stav výkonu hodnotil CIS champion, tedy nadřízený. Účastníci CIS tréninků hodnotili stav výkonu vybraných CIS trenérů z pohledu vnitřních zákazníků. Jelikož trenéři nemají přímé podřízené, bude zpětná vazba z tohoto pohledu chybět. Náhled na zpětné vazby na stav aktuálního výkonu CIS trenérů uvádím na obrázku č. 7.

Obrázek č. 7 Hodnotitelé aktuálního stavu výkonu CIS trenérů



Účastníci hodnotili stav výkonu trenérů na CIS tréninku, který se konal 7. - 8. 2. 2015 v ostravském hotelu Park Inn. Jednalo se o CIS Induction, který je, jak jsem již uváděla výše, prvotní možností představit novým zaměstnancům firemní kulturu a nadchnout je pro práci v DHL.

Hodnocení výkonu shora a z pozice kolegů proběhlo na pracovišti DHL v termínu 12. 2. 2015.

4. Rozhodnutí o oblastech hodnocení výkonu CIS trenérů a trenérek

Na základě diskuze s kolegy, kteří se zúčastnili schůzky konané 15. 1. 2015, jsme definovali kompetenční model CIS trenéra.

Zjistili jsme, že z kompetencí uvedených v kompetenčním modelu nebylo možné pro účastníky posoudit úroveň kompetence schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností, jelikož k projevu této kompetence dochází v době mimo konání školení. Ze stejného důvodu nemohli posoudit stav výkonu ani kolegové, kteří hodnotili dle nahrávky pořízené z CIS tréninku. Kolegové se mezi sebou znali a mohli mít určitou představu o úrovni této kompetence, nicméně hodnocení založené na odhadech a domněnkách by bylo neobjektivní. Proto jsem ji do formuláře hodnocení výkonu nezařadila.

Úroveň této kompetence jsem zjistila pouze na základě sebehodnocení.

5. Rozhodnutí o metodě sběru dat pro 360 zpětnou vazbu CIS trenérů

Pro dotazník vytvořený pro mou práci jsem zvolila frekvenční stupnici, protože je lépe přijímána hodnocenými, vzhledem k tomu, že respondenti nehodnotí, co dělají dobře a co špatně, ale reflektuje, jak často projevují danou kompetenci. Použila jsem sudý počet bodů, abych eliminovala počet hodnocení s výběrem středového bodu. Toto hodnocení si hodnotitelé často vybírají v případech, kdy si nejsou svojí odpovědí jisti.

Hodnotitelé volili mezi možnostmi rozhodně ano, což znamená, že se daná kompetence projevuje ve výkonu v rozsahu 100-75%, spíše ano, projevuje se v 74-50%, spíše ne značí výkon kompetence na 49-25% a nejnižší možnou úroveň je rozhodně ne, kdy je projev kompetence viditelný na 24-0%.

Formulář jsem hodnotitelům předávala v papírové podobě. Hodnoticí tabulku, jež byla součástí hodnoceního formuláře uvádím v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6 Tabulka hodnocených kompetencí CIS trenérů

Kompetence	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
	100-75%	74-50%	49-25%	24-0%
Schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru				
Schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností				
Schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma				
Schopnost přizpůsobit výklad účastníkům				
Schopnost předávání a získávání zpětné vazby				
Nestrannost a tolerance				
Schopnost komunikace a budování pozitivní atmosféry				

6. Rozhodnutí o analýze dat pro 360 zpětnou vazbu CIS trenérů a způsobu jejich prezentace

Výsledky dotazníků hodnotících stav výkonu CIS trenérů jsem se rozhodla zpracovat v programu Microsoft Excel, a to vzhledem k omezeným možnostem volby a nulovým finančním prostředkům. Výsledky jsem zpracovala do grafické podoby ve formě profilu pro každého trenéra.

Předávání zpětné vazby jsem se rozhodla provést anonymně, vzhledem k tomu, že pro účel mé diplomové práce není podstatná informace, kdo zpětnou vazbu předává, ale konkrétní výstupy, které z poskytnuté zpětné vazby vyplývají.

7. Plánování pilotní realizace 360stupňové zpětné vazby CIS trenérů

Srozumitelnost a reliabilitu dotazníku jsem ověřila na pilotním vzorku kolegů z oddělení lidských zdrojů. Předložila jsem jim vypracovaný hodnotící formulář, nechala je ho vyplnit a sledovala jsem, zda bylo pro ně poskytnutí zpětné vazby dostatečně srozumitelné. Formulář pro hodnocení kompetencí vyplňovali na základě zhlédnutí hodinového videozáznamu

prezentace jednoho z CIS trenérů, jehož výkon jsem natočila na CIS tréninku konaném 7. - 8. 2.2015.

Požádala jsem je o zkušební vyplnění dotazníku. Zajímala mě zpětná vazba na srozumitelnost sestaveného dotazníku, jasnost a pochopitelnost uvedených kompetencí a také jejich pozorovatelnost.

8. Analýza výsledků pilotního ověření 360stupňové zpětné vazby CIS trenérů

Na základě zpětné vazby obdržené od kolegů z oddělení lidských zdrojů jsem zavedla následující opatření do celkového procesu 360stupňové zpětné vazby.

Při zadávání pokynů hodnotitelům, kteří vyplňovali zpětnou vazbu, jsem kladla důraz na přínosy a výhody, které z této aktivity plynou, navodila jsem přátelskou atmosféru a během poskytování zpětné vazby jsem zúčastněné vyzívala k upřímnosti, odvaze a maximálnímu soustředění. Také s účastníky CIS tréninku 7. - 8. 2. 2015 jsem podrobně prošla popis jednotlivých kompetencí a ptala se jich, zda všem charakteristikám rozumí.

9. Plánování a realizace 360stupňové zpětné vazby CIS trenérů

Před hodnocením výkonu CIS trenérů jsem hodnotitelům představila pravidla hodnocení, tedy, že je důležité pozorovat každou kompetenci samostatně a také je jednotlivě hodnotit. Tedy nevyvozovat výkon jedné kompetence na základě výsledku výkonu kompetence jiné.

Také jsem jim vysvětlila, aby využívali celou škálu klasifikace a zdůraznila jim, co jednotlivé stupně znamenají. V neposlední řadě jsem hodnotitele varovala, aby nevnášeli osobní vztah k hodnocenému, ať už by se jednalo o pozitivní či negativní vlivy. Hodnocení aktuálního stavu kompetencí, které jsem formulovala do dotazníku, jak jsem již uvedla.

Účastníci na pozici vnitřních zákazníků hodnotili výkon HJ, JV a PP 7. - 8. 2. 2015. Byla jsem přítomna na všech CIS tréninzích, kde hodnocení probíhalo, tudíž jsem dotazníky účastníkům sama předávala. Dotazníky jsem rozdala na začátku tréninku, představila jsem důvod a přínos vyplnění dotazníku, také jsem účastníky požádala o otevřenost a maximální možné soustředění na plnění kompetencí při práci jednotlivých CIS trenérů. Vy světčila jsem, co která položka stupnice znamená a představila účastníkům pravidla hodnocení jednotlivých kompetencí. Následně jsem jim představila charakteristiky jednotlivých kompetencí a ponechala prostor na seznámení se s dotazníkem a na případné dotazy.

V oficiální i neoficiální části tréninku panovala uvolněná přátelská atmosféra, nicméně jsem zdůraznila důležitost tohoto dotazníku pro osobní rozvoj trenérů, ale také pro kvalitu a efektivitu dalších CIS tréninků. Vzhledem k možnosti navázání až přátelských vztahů s trenéry jsem hodnotitele také požádala, aby byli v hodnocení objektivní a nehodnotili výkon dle osobních sympatií, případně antipatií. Prostor pro vyplnění zpětné vazby měli v průběhu tréninku i po jeho skončení. Dotazník vyplnili všichni účastníci.

V průběhu obou těchto tréninků jsem výkon kolegů natáčela na videokameru, čímž vznikl hodinový záznam trenérské činnosti kolegů HJ, JV a PP, tedy CIS trenérů, kteří jsou ochotni nechat ohodnotit stav svého výkonu.

Pro upřesnění doplním, že školení CIS Induction je rozděleno do několika lekcí, které mají délku přibližně jednu hodinu, a CIS trenéři se střídají v realizaci těchto lekcí. Každá lekce vždy zahrnuje část s úvodem, část kde bylo vysvětlováno zadání aktivit, také řízení diskuze s účastníky, zahrnuje také shrnutí výsledků aktivity či diskuzi a v neposlední řadě celkové shrnutí a rozloučení.

Výsledné nahrávky jsem prvotně přehrála CIS championovi, který ohodnotil výkon HJ, JV a PP. Tato schůzka proběhla 12. 2. 2015. Ten samý den, ale odpoledne, se konalo hodnocení výkonu zaznamenaného na videozáznamu kolegů navzájem. I na těchto setkáních jsem kolegy seznámila s pravidly a náležitostmi hodnocení. Vzhledem k tomu, že se kolegové navzájem velmi dobře znají, a viděli svůj výkon navzájem již mnohokrát v průběhu řady tréninků, kladla jsem velký důraz na to, aby jejich hodnocení bylo nezaujaté a vztahovalo se výhradně k přehrávaným videonahrávkám.

Všichni CIS trenéři také ohodnotili svoji úroveň kompetence schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností dle vlastního uvážení.

10. Monitorování a vyhodnocování 360stupňové zpětné vazby CIS trenérů

Jak jsem již uvedla výše, byla jsem fyzicky přítomna na všech tréninzích, na kterých probíhalo hodnocení a samozřejmě také na schůzkách s CIS championem a samotnými CIS trenéry. Tudíž jsem mohla monitorovat celý průběh 360stupňové vazby.

Dotazníky sesbírané od všech hodnotitelů jsem zpracovala do excelovského souboru, ve kterém jsem sledovala výsledné hodnocení v jednotlivých kategoriích. Sledovala jsem tedy hodnocení výkonu CIS trenérů. Dále jsem oddělila hodnocení CIS championa a také hodnocení účastníků, tedy hodnocení z pozice vnitřních zákazníků.

Celkové výsledky, které shrnují výkon CIS trenéra ze všech úrovní pozorování, jsem zpracovala do grafické podoby. Graf porovnává výsledky sebehodnocení a hodnocení výkonu dle ostatních hodnotitelů. Pro každého trenéra vznikla jedna tabulka souhrnných výsledků všech pozorovaných kompetencí a jeden graf porovnávající jejich sebehodnocení vůči hodnocení ostatních.

Role facilitátorky, tedy osoby která předává výsledky hodnocení, jsem se zhostila já. Individuální schůzky, na kterých jsem předávala zpětnou vazbu, probíhaly 13. 2. 2015 a trvaly většinou přibližně jednu hodinu.

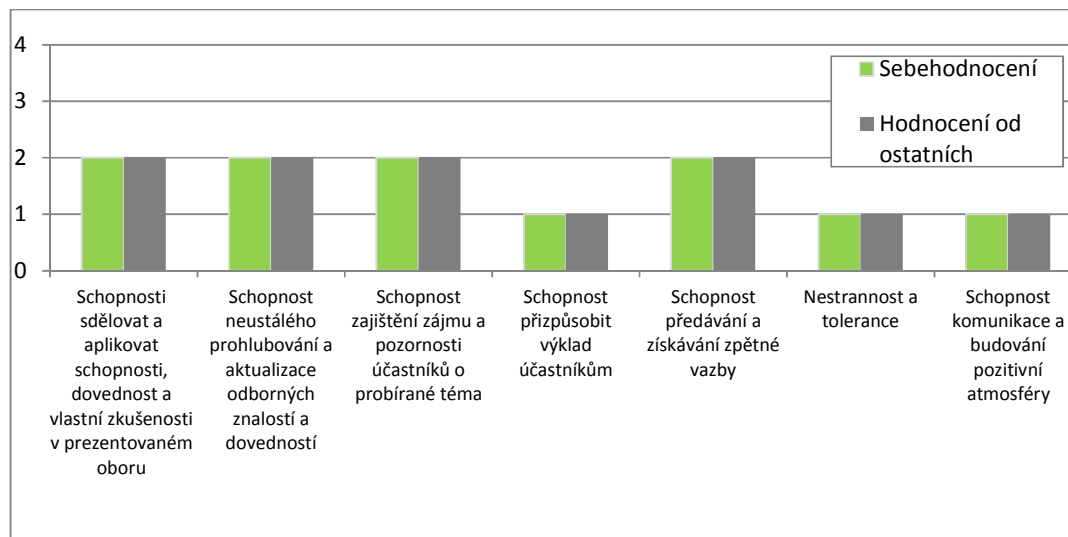
V úvodu sezení jsem vysvětlila důvod našeho setkání a představila postup, který bude následovat. Následně jsem předala předem vytištěné výsledky, vysvětlila jednotlivé náležitosti dokumentu.

Výstupem 360stupňové zpětné vazby byla individuální zpráva pro každého trenéra. Zpráva obsahovala porovnání hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů a celkové zpracování všech odpovědí. Cílem bylo poskytnout oblasti, na kterých může hodnocený stavět a naopak ty, na jejichž rozvoji může nadále pracovat

Pro mě jako pro facilitátorku bylo podstatné umět porozumět získaným výsledkům tak, abych je dokázala správně interpretovat hodnocenému a také dokázat najít souvislosti mezi jednotlivými oblastmi výsledků. V neposlední řadě jsem se také soustředila na efektivní kladení otázek a následnému naslouchání.

Úroveň aktuálního výkonu CIS trenéra PP shrnuje graf č. 2.

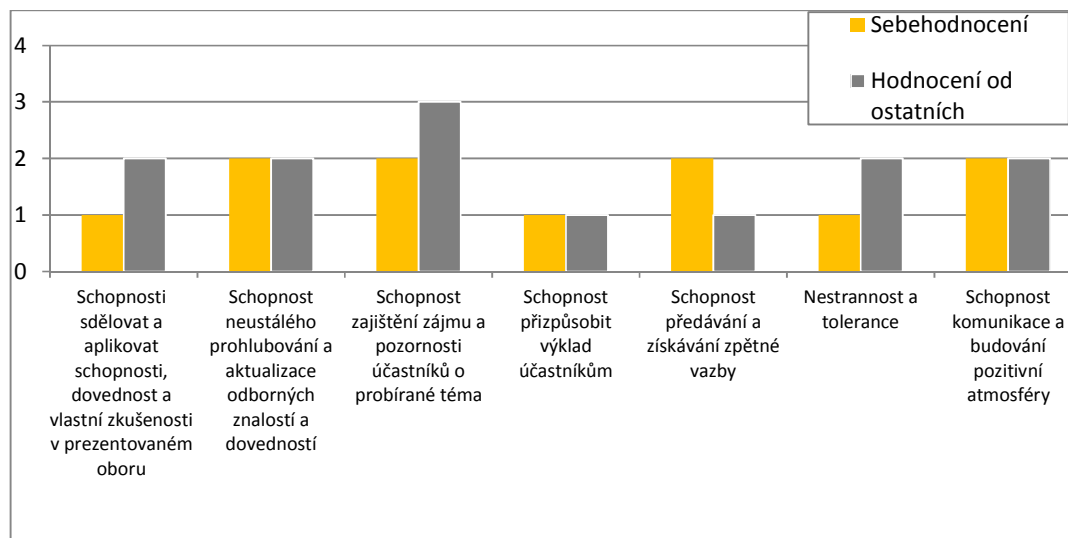
Graf č. 2 Srovnání sebehodnocení PP a hodnocení ostatními hodnotiteli



Z grafu je viditelné, že CIS trenér PP hodnotí úroveň jednotlivých kompetencí na podobné úrovni jako kolegové v průměru, nadřizený a také účastníci CIS tréninků.

Úroveň aktuálního výkonu CIS trenéra ZZ shrnuje graf č. 3.

Graf č. 3 Srovnání sebehodnocení ZZ a hodnocení ostatními hodnotiteli

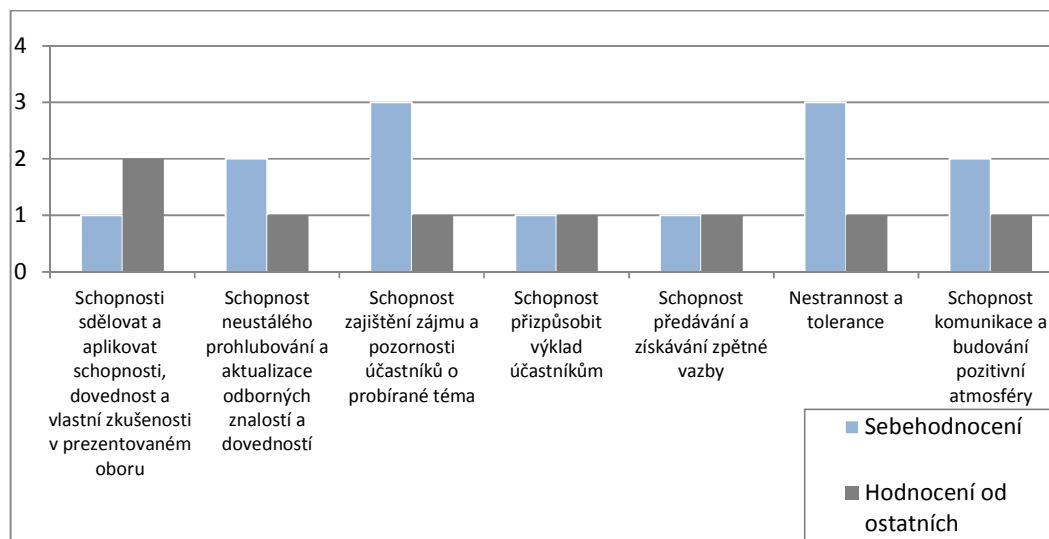


ZZ hodnotí svou úroveň kompetence nestrannost a tolerance lépe, než ostatní hodnotitelé. Naopak úroveň kompetencí schopnost zajištění zájmu a

pozornosti účastníků o probírané téma a schopnost předávání a získávání zpětné vazby hodnotí ostatní lépe, než CIS trenér sám.

Úroveň aktuálního výkonu CIS trenéra HJ shrnuje graf č. 4.

Graf č. 4 Srovnání sebehodnocení HJ a hodnocení ostatními hodnotiteli



Z grafu vyplývá, že HJ hodnotí svou úroveň kompetence schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru a schopnost předávání a získávání zpětné vazby lépe, než ostatní hodnotitelé. Naopak úroveň kompetencí nestrannost a tolerance a schopnost a zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma hodnotí ostatní lépe, než CIS trenér sám.

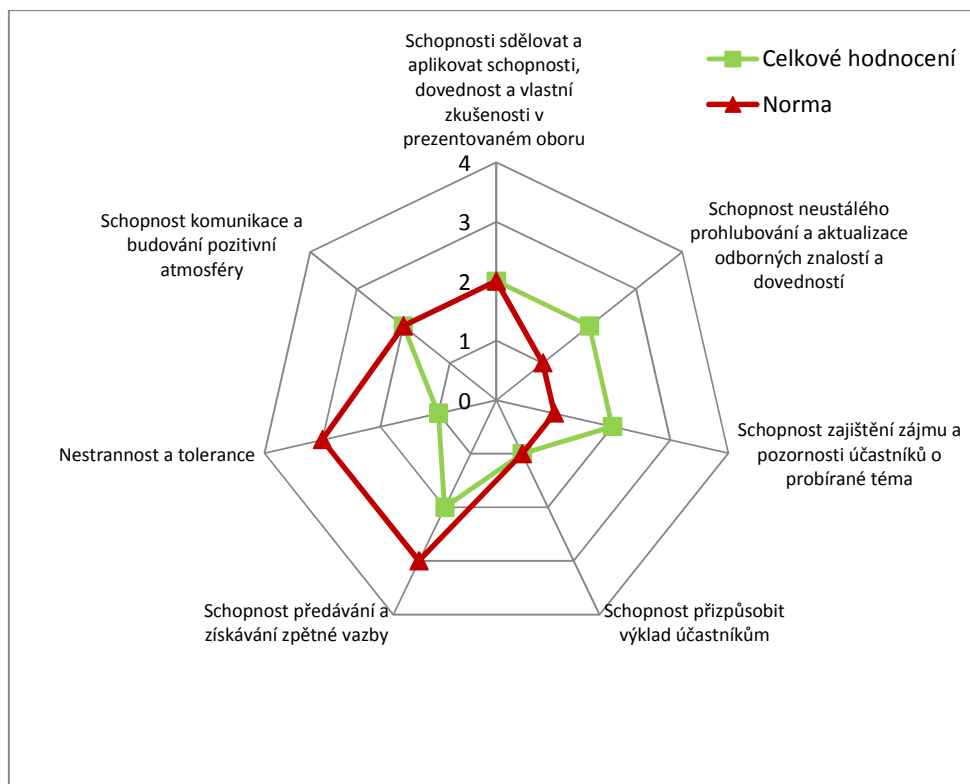
8.4. Identifikace rozdílu mezi kompetenčním modelem CIS trenéra a skutečným výkonem CIS trenérů

V této fázi jsem se zaměřila na zmapování rozdílů mezi úrovní aktuálního výkonu jednotlivých CIS trenérů a úrovní kompetencí, které definuje norma, tedy kompetenční model CIS trenéra.

Na kompetence, ve kterých byla skutečná úroveň výkonu nižší, než požaduje norma, se zaměřím v následujících fázích - tvorbou plánu jejich rozvoje.

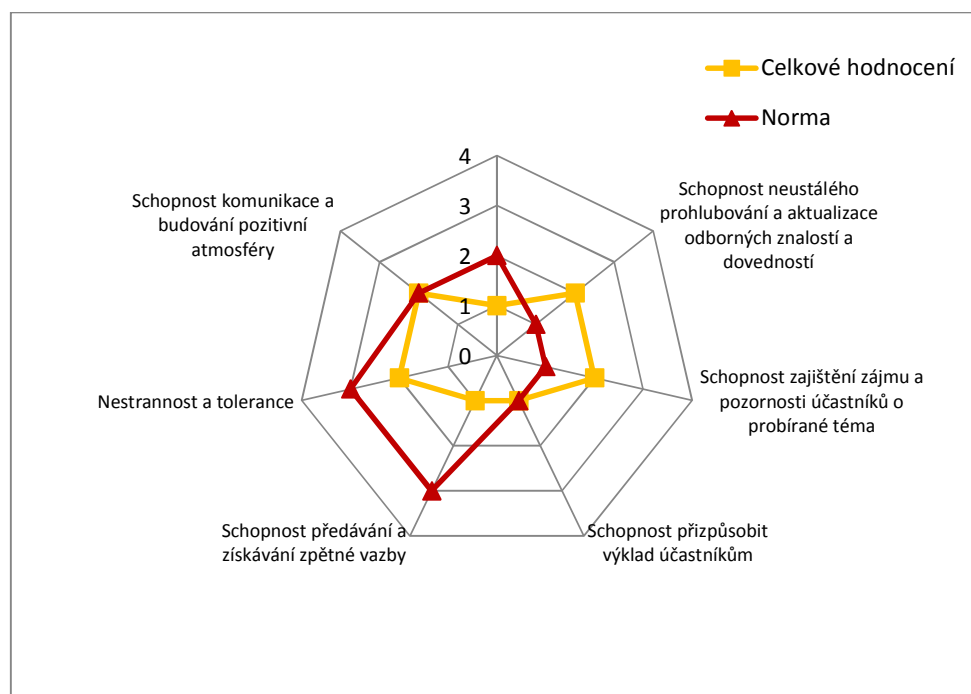
U všech grafů záměrně uvádím hodnotu 0, i když je nejedná o bod stupnice, protože grafy jsou díky této hodnotě jasnější a přehlednější. V případě, že bych ji nepoužila, všechna kompetence s úrovní jedna by se promítly do středového bodu, což by bylo nepřehledné. Hodnota 1 značí úroveň kompetence na nejvyšší úrovni a hodnota 4 naopak nejnižší.

Graf č. 5 Celkové hodnocení výkonu PP ve srovnání s normou CIS trenéra



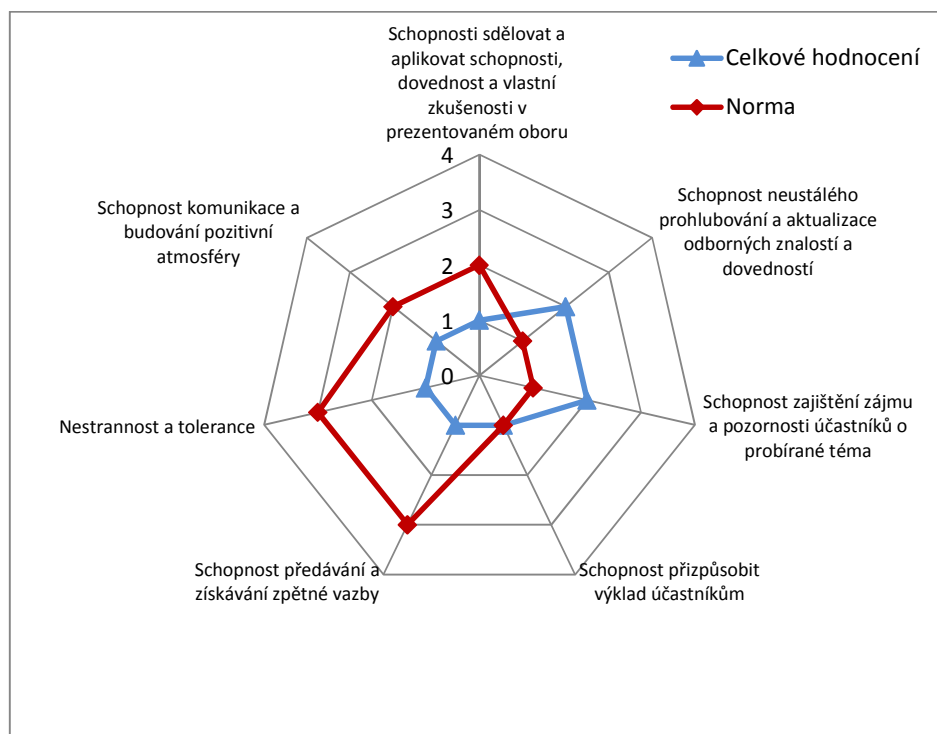
Z grafu vyplývá, že CIS trenér PP má kompetence schopnost komunikace a budování pozitivní atmosféry, nestrannost a tolerance, schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru a schopnost předávání a získávání zpětné vazby na vyšší úrovni, než vyžaduje norma. Na druhou stranu úroveň kompetencí schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností a schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma je o úroveň nižší než norma vyžaduje. Na rozvoj právě těchto kompetencí se zaměřím.

Graf č. 6 Celkové hodnocení výkonu ZZ ve srovnání s normou CIS trenéra



Z grafu vyplývá, že jedinou kompetencí, ve které má CIS trenér ZZ úroveň výkonu nižší, než vyžaduje norma, je kompetence schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma. U ostatních kompetencí je úroveň vyšší nebo stejná než vyžaduje kompetenční model.

Graf č. 7 Celkové hodnocení výkonu HJ ve srovnání s normou CIS trenéra



CIS trenér HJ má nižší úroveň kompetencí než požadovaná norma u kompetencí, schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru a schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma.

U všech vybraných CIS trenéra je deficit jeden stupeň v kompetencích schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností a schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma. Jedná se o kompetenci odbornou a metodickou. Jedná se o vědomosti a dovednosti, jež jsou na hierarchickém modelu kompetence ve střední části, což znamená, že jejich porovnatelnost a ovlivnitelnost jsou složitější než u chování, ale jednodušší než je tomu například u hodnot a postojů. To je důležité z toho pohledu, že vím, že je možné tyto kompetence rozvíjet.

V tabulce č. 7 jsem uvedla souhrnný přehled kompetencí, jejichž rozvoji jsem se věnovala při tvorbě individuálního plánu rozvoje jednotlivých CIS trenérů.

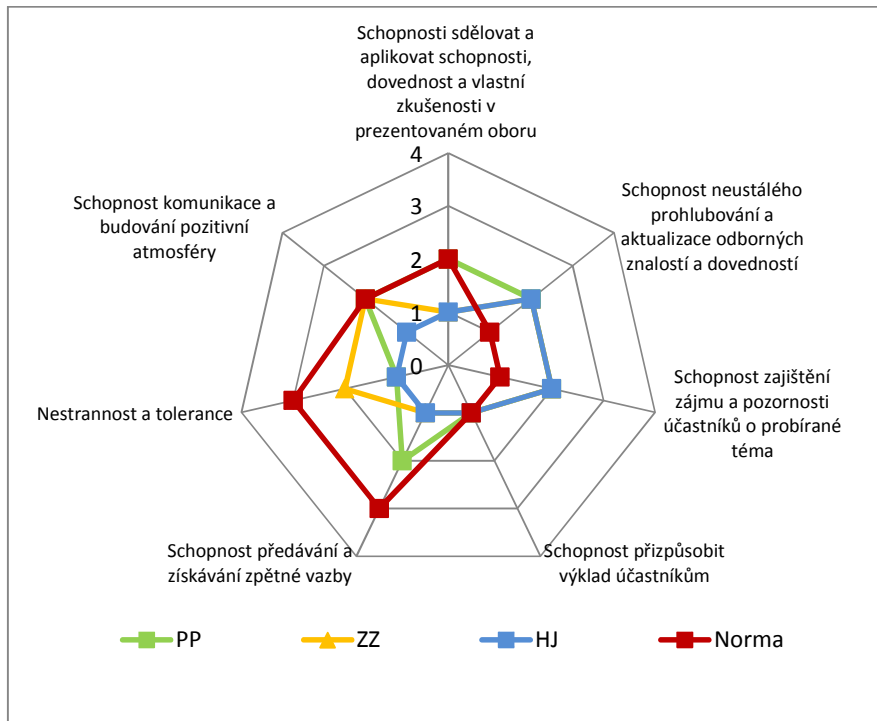
Tabulka č. 7 Identifikace kompetencí pro plán rozvoje CIS trenérů

Kompetence	PP	ZZ	HJ	Norma
Schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru	2	1	1	2
Schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností	2	2	2	1
Schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma	2	2	2	1
Schopnost přizpůsobit výklad účastníkům	1	1	1	1
Schopnost předávání a získávání zpětné vazby	2	1	1	3
Nestrannost a tolerance	1	2	1	3
Schopnost komunikace a budování pozitivní atmosféry	2	2	1	2

Pole vyplněná zelenou barvou značí, na rozvoj jaké kompetence jsem se při plánu rozvoje zaměřila. U všech CIS trenérů je deficit obou kompetencí o jeden stupeň.

Pro grafickou názornost úrovní jednotlivých kompetencí vybraných CIS trenérů ve srovnání s požadovanou normou uvádím graf č. 8.

Graf č. 8 Celkové hodnocení výkonu CIS trenérů ve srovnání s normou



8.5. Identifikace příčin nedostatků ve výkonu CIS trenérů

Z předchozího šetření vyplývá, že nedostatky ve výkonu CIS trenérů jsou v kompetencích schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností a schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma. Jedná se postupně o kompetenci odbornou a metodickou.

Příčiny jsou tedy v lidském faktoru, tedy v nedostatečné úrovni znalostí, dovedností, motivace, případně formy odměňování. Vzhledem k tomu, že mým cílem je vytvořit plán rozvoje kompetencí, mohu pomoci odstranit nedostatky v oblasti znalostí a dovedností.

8.6. Zpracování plánu rozvoje vybraných CIS trenérů

Z identifikace rozdílů mezi normou, tedy kompetenčním modelem CIS trenéra, a aktuální úrovní výkonu vybraných CIS trenérů vyplývá, že rozvoj kompetencí je nutný v oblasti odborných a metodických kompetencí. Konkrétně se jedná o kompetence schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností a schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma.

Nejvhodnějšími metodami pro rozvoj znalostí a dovedností jsou tréninkové programy, účast na projektech, mentorink, koučink, stáž, konzultace a samostudium. Rozložení jejich četnosti by mělo být v souladu s principem 70:20:10.

Vzhledem k tomu, že u všech CIS trenérů byl deficit ve dvou stejných kompetencích a u všech to byl deficit v jednom stupni oproti normě, navrhla jsem plán rozvoje ne pro každého CIS trenéra zvlášť, ale rozvoj daných kompetencí totožný pro všechny.

8.6.1. Plán rozvoje kompetence schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma

V této části jsem vytvořila konkrétní plán rozvoje kompetence schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma, jež mají všichni vybraní CIS trenéři v deficitu o jeden stupeň oproti normě.

Při rozvoji této kompetence jsem navrhla začít rozvojem teoretických znalostí této problematiky. Navrhuji, aby se kolegové zúčastnili školení vytvořeného externí agenturou přímo na míru našim požadavkům.

Cílem školení by mělo být seznámit účastníky s metodou Structogram a Triogram. Jedná se o typologii osobností, která je založena na fyziologii a

fylogenezi lidského mozku. Tato typologie poskytne CIS trenérům nástroj nejen k poznání sebe samých, ale zejména návod, rady a tipy, jak pracovat s jednotlivými typy osobností, jak je motivovat a tedy také jak podnítit v průběhu školení jejich zájem o probíraná témata. Toto školení v České republice realizuje společnost STRUCTOGRAM® Czech Republic (Structogram Academy, online).

Dalším cílem školení by mělo být představit CIS trenérům druhy motivace a představit možnosti a konkrétní nástroje, jak lze v průběhu školení účastníky motivovat.

Dále jsem navrhla, aby cílem školení bylo představení a praktický nácvik aktivního naslouchání, které v účastnících tréninků podnítí zájem o probírané téma.

Největší částí rozvoje by samozřejmě měla být účast CIS trenérů na maximálním počtu tréninků a praktická aplikovace znalostí a dovedností získaných na školení.

Také doporučuji nastavení procesu pravidelného poskytování **zpětné vazby**. Na každém školení by jeden kolega sledoval výkon CIS trenéra, jež bude právě prezentovat a předá mu zpětnou vazbu na úroveň výkonu kompetence schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma, případně všech kompetencí, které jsou uvedeny v kompetenčním modelu CIS trenéra

Jako součást zpětné vazby jsem také navrhla pořizování videozáznamu každého minimálně jednou za půl roku a následně společné schůzky, kde by se hodnotil aktuální stav výkonu kompetencí a sledoval se jejich vývoj. Zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro rozvoj kompetencí jedince. Pro rozvoj kompetence je zapotřebí vědět, na jaké úrovni daná kompetence je, jestli se její úroveň mění a za jakých podmínek.

Další možností, jak pracovat na rozvoji této kompetence je rozvoj pomocí **mentorinku**. Navrhla jsem, abychom spolupracovali s kolegou PT (opět nechce být jmenován), který v minulosti pracoval ve společnosti DHL a také vykonával roli CIS trenéra. Jeho vazby ke společnosti jsou stále vřelé a již jsem telefonicky ověřovala ochotu se takto do procesu rozvoje CIS trenérů zapojit. Zpětné vazby na výkon PT v průběhu školení, kdy v naší společnosti pracoval, jsou kladné a řada zaměstnanců na něj vzpomíná a tvrdí, že on dokázal vždy publikum zaujmout. Spolupráce by spočívala v tom, že by jednou za kvartál měli CIS trenéři schůzku s PT a diskutovali nad možnostmi rozvoje kompetencí. Dále by CIS trenéři mohli navštěvovat školení PT a inspirovat se jeho technikou a stylem práce s publikem.

8.6.2. Plán rozvoje kompetence schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností

Nižší úroveň kompetence, než je nastavená norma v kompetenčním modelu CIS trenéra, je také u kompetence schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností. I v tomto případě platí, že se jedná o deficit jednoho stupně oproti normě, a to u všech CIS trenérů.

Pro rozvoj této kompetence jsem doporučila samostudium interních materiálů, které obsahují pracovní postupy společnosti, zabývají se firemní kulturou a hodnotami.

V rámci rozvoje znalostí i dovedností jsem navrhla účast na interním tréninku agentů zákaznického servisu, protože tento trénink seznamuje účastníky s komplexním fungováním DHL napříč všemi odděleními, a to včetně praktického nácviku některých dovedností, které jsou součástí CIS tréninků.

Další možností rozvoje této kompetence je stínování pozic napříč všemi odděleními DHL. Díky této aktivitě získají CIS trenéři podrobnější přehled o fungování jednotlivých pozic v DHL.

Jako mentory, kteří jsou odborníky na problematiku DHL, doporučuji využít členy vrcholového managementu, protože pracují ve společnosti velmi dlouho, pracovali na pozicích různých oddělení, takže mají přehled o fungování procesů napříč celou společností a mohou tak CIS trenérům poskytnout komplexní pohled na jednotlivá témata CIS tréninků.

Pro rozvoj obou kompetencí jsem navrhla pravidelné koučinky, kde by si CIS trenéři ujasňovali své cíle v rozvoji těchto kompetencí, případně i ostatních, které jsou součástí požadované normy, a cestu, jak dosáhnout jejich rozvoje.

Vzhledem k tomu, že se při rozvoji jednotlivých kompetencí jedná o řadu aktivit, které navíc vyžadují spolupráci s dalšími interními i externími partnery, navrhla jsem též, aby byl jmenován jeden CIS trenér, který by měl na starosti rozvoj všech CIS trenérů. Jeho úkolem by bylo organizovat všechny rozvojové schůzky, domlouvat externí školení, provádět zápisy ze schůzek a další nezbytnou administrativu. Dalším úkolem by bylo hlídat termíny plnění úkolů kolegů.

Závěr

V mé diplomové práci jsem se zaměřila na tvorbu plánu vybraných CIS trenérů. Plán rozvoje jsem vnímala jako soubor aktivit, zaměřených na získávání a rozvoj kompetencí potřebných k úspěšnému výkonu CIS trenéra s cílem zvýšit pracovní výkonnost vybraných jedinců. Při tvorbě rozvojového plánu pro vybrané CIS trenéry jsem brala v potaz jejich individuálně rozvinuté kompetence.

Program CIS, jež práci CIS trenérů zaštiťuje, je tvořen souborem tréninků na různá témata s cílem seznámit zaměstnance společnosti DHL s vnitřními procesy, historií firmy a také s prvky firemní kultury a jejími hodnotami. Na základě definic rolí vzdělavatelů jsem CIS trenéra definovala jako odborníka na procesy společnosti DHL, který dokáže poradit na případné otázky účastníků CIS tréninků a předat jim vlastní zkušenosti. V průběhu CIS tréninků využívá interaktivní techniky, řízené otázky a řízenou diskusi s cílem dosáhnout nastavených výsledků CIS tréninků.

Na základě odborné literatury jsem vytvořila seznam kompetencí, které jsou důležité pro výkon trenéra. Po diskuzi s experty a s přihlédnutím k názoru účastníků školení byl seznam kompetencí zúžen na sedm kompetencí, které se staly součástí kompetenčního modelu CIS trenéra. Jedná se o kompetence schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednosti a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru, schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností, schopnost komunikace a budování pozitivní atmosféry, nestrannost a tolerance, schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma, schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům a schopnost předávání a získávání zpětné vazby.

Skutečný stav kompetencí uvedených v kompetenčním modelu CIS trenéra jsem definovala na základě 360stupňové zpětné vazby. Zpětné vazby se zúčastnili tři CIS trenéři.

Na základě porovnání aktuálního výkonu s normou jsem zjistila, že všichni CIS trenéři mají deficit o jeden stupeň oproti požadované normě v kompetencích schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma a schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností. Všem CIS trenérů jsem tedy doporučila aktivity, které vedou k posílení těchto kompetencí.

Pro rozvoj kompetence schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma jsem navrhla, aby se CIS trenéři zúčastnili externích školení zaměřeného na typologii osobností a teorii motivování účastníků tréninků. Jako další aktivitu pro rozvoj této kompetence jsem navrhla mentorink s kolegou, jež má tuto kompetenci silně rozvinutou.

Kompetenci schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností jsem doporučila rozvíjet prostřednictvím studia interních materiálů a účasti na interním školení agentů zákaznického servisu, protože se tento trénink zabývá komplexním fungováním procesů DHL. Posílit úroveň této kompetence jsem také doporučila stínováním práce kolegů napříč odděleními DHL a také díky mentorům z řad vrcholového managementu společnosti.

Pro rozvoj obou kompetencí jsem navrhla také koučink, jež by pomohl v ujasnění vlastních rozvojových cílů, a prostředků, jak jich dosáhnout.

Navíc jsem doporučila, aby byla jmenována osoba, která by zaštiťovala organizaci těchto rozvojových aktivit a sledovala plnění nastavených cílů.

Takto navržený plán rozvoje vybraných CIS trenérů byl představen CIS championovi a s drobnými obměnami byl zrealizován a uveden do života.

Literatura a zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3. Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání.

BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

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

BIECH, Elaine. *ASTD's Ultimate Train the Trainer: A Complete Guide to Training Success*. USA: ASTD, 2009. 291 p. ISBN-10 1-56286-587-0.

CIS Induction Slideshow, 2013

COYLE-SHARPIRO, J., K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker. *Human resource management* [online]. 2013 [cit. 23. 2. 2017]. Dostupné z

http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/mn3075_ch1-4.pdf

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, T. Langer. 2012. Cesty profesionalizace andragogické práce. *Andragogika – čtvrtletník pro vzdělávání dospělých* 16 (3): 5-7.

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

HEERMANN, Barry. *Building team spirit: activities for inspiring and energizing teams*. New York: McGraw-Hill, c1997. ISBN 0079136184.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007a. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

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

HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

JÄRVAL, J., M. Veisson. (neuvedeno). *Developing Public Sector Leaders: An Analysis of the Competency Framework for the Estonian Senior Civil Service*. [online]. [cit. 7. 3. 2015]. Dostupný z: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan022168.pdf>

JÍRA, Otakar, Jaroslava RAMPOUCHOVÁ a Vladimír VESELÝ. *Základy lektorské práce*. Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004. ISBN 80-86784-07-X.

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

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

MATULČÍK, Július. 2009. Od lektora k facilitátorovi. *Andragogika – čtvrtletník provzdělávání dospělých*, 13 (4): 6-7.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3236-7.

Mentoring: Co je mentoring?. [online]. [cit. 5. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

Autor neuveden. Neuvedeno. *Hodnocení pracovníků*. [online]. [cit. 11. 3. 2015]. Dostupný z: http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2657/hodnoceni_pracovniku.pdf

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

Národní soustava povolání. *Databáze kompetencí*. [online]. [cit. 7. 3. 2015].
Dostupný z: http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx#Co_jsou_kompetence

Národní soustava povolání. *Karta povolání. Lektor dalšího vzdělávání*. [online].
[cit. 14. 3. 2015].

Dostupný z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102195&kod_sm1=11

Osobnost lektora dalšího vzdělávání: *sborník příspěvků z 11. konference partnerství TTnet ČR*. [online]. [cit. 8. 3. 2015]. Dostupný z:
http://www.nuv.cz/uploads/TTnet/publikace_TTnet/TTnet11konfer.pdf

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN-10: 80-85931-48-6.

TRIPATHI, K., M. Agrawal. *Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review*. *Global Journal of Finance and Management*. 2014. 6 (4): 350-356.

Structogram Academy [online]. [cit. 28. 3. 2017]. Dostupný z:
<http://www.pma.cz/structogram-academy-2/>

ŠERÁK, Michal a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Institut vzdělávání a poradenství, 2009. ISBN 978-80-213-2001-7.

TRDÁ, Jana. *Lektorské finty: jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3675-4.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Být učitelem: co by měl učitel vědět o své profesi*. 2., přeprac. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2007. ISBN 978-80-7290-325-2.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Seznam zkratk

CIS Certified International Specialist

VD Vzdělávání dospělých

NSP Národní soustava povolání

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Fáze tvorby plánu rozvoje

Obrázek č. 2 Vztah výsledků a kompetencí

Obrázek č. 3 Hierarchický model kompetence

Obrázek č. 4 Vztah výsledků a kompetencí

Obrázek č. 5 Hierarchický model kompetence

Obrázek č. 6 Model 360stupňové zpětné vazby

Obrázek č. 7 Hodnotitelé aktuálního stavu výkonu CIS trenérů

Seznam grafů

Graf č. 1 Kompetenční model CIS trenéra

Graf č. 2 Srovnání sebehodnocení PP a hodnocení ostatními hodnotiteli

Graf č. 3 Srovnání sebehodnocení ZZ a hodnocení ostatními hodnotiteli

Graf č. 4 Srovnání sebehodnocení HJ a hodnocení ostatními hodnotiteli

Graf č. 5 Celkové hodnocení výkonu PP ve srovnání s normou CIS trenéra

Graf č. 6 Celkové hodnocení výkonu ZZ ve srovnání s normou CIS trenéra

Graf č. 7 Celkové hodnocení výkonu HJ ve srovnání s normou CIS trenéra

Graf č. 8 Celkové hodnocení výkonu CIS trenérů ve srovnání s normou

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Soubor kompetencí CIS trenérů dle diskuze CIS trenérů

Tabulka č. 2 Soubor kompetencí CIS trenérů dle hodnocení účastníků

Tabulka č. 3 Soubor kompetencí CIS trenérů

Tabulka č. 4 Schéma úrovní kompetencí CIS trenéra

Tabulka č. 5 Charakteristika kompetencí CIS trenéra

Tabulka č. 6 Tabulka hodnocených kompetencí CIS trenérů

Tabulka č. 7 Identifikace kompetencí pro plán rozvoje CIS trenérů

Seznam příloh

Příloha č. 1 Soubor kompetencí trenérů

Příloha č. 2 Formulář pro identifikaci kompetencí CIS trenérů z pohledu účastníků

Příloha č. 3 Identifikace kompetencí CIS trenérů dle účastníků

Příloha č. 1 Soubor kompetencí trenérů (upraveno) (Barták, 2003; Jíra et al., 2004; Matulčík, 2009; Medlíková, 2010; Mužík, 2011; Trdá, 2011; Hroník, 2007b; Vašutová, 2007; Šerák a Dvořáková, 2009)

ODBORNÉ KOMPETENCE
Schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru
Schopnost mezioborového přístupu
Schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností
METODICKÉ KOMPETENCE
Schopnost konfrontovat teorii s praxí a její výsledky převádět do výuky
Schopnost získávání zpětné vazby
Schopnost předávání zpětné vazby
Schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma
Dovednost využívat hmotné i nehmotné vzdělávací prostředky
Schopnost dodržovat andragogické a didaktické principy
Schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům
OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE
Kreativita
Zásadovost
Smysl pro zodpovědnost
Smysl pro spravedlnost a etiku
Přístupnost změnám a novinkám
Důvěryhodnost
Flexibilita
Nestrannost
Takt a klid
Trpělivost
Tolerance
Rozhodnost
Důslednost
Optimismus
Smysl pro humor
Duševní vyrovnanost a sebeovládání
Pozitivní myšlení
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE
Schopnost předávat informace formou příkladů či problémových situací
Schopnost provazovat probírané celky a témata
Umění jednat s lidmi
Umění získat autoritu
Empatie
Komunikativnost
Schopnost řešit konflikty
Schopnost akceptování rozdílnosti
Postoj a pohyb
Gestikulace
Schopnost navazovat vztahy
Schopnost práce v týmu
Mimika

Příloha č. 2 Formulář pro identifikaci kompetencí CIS trenérů z pohledu účastníků (upraveno) (Barták, 2003; Jíra et al., 2004; Matulčík, 2009; Medlíková, 2010; Mužík, 2011; Trdá, 2011; Hroník, 2007b; Vašutová, 2007; Šerák a Dvořáková, 2009)

Z následujících kompetencí prosím vyberte deset , které by dle vašeho názoru měl mít ideální CIS trenér.	
ODBORNÉ KOMPETENCE	
Schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru	
Schopnost mezioborového přístupu	
Schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností	
METODICKÉ KOMPETENCE	
Schopnost konfrontovat teorii s praxí a její výsledky převádět do výuky	
Schopnost získávání zpětné vazby	
Schopnost předávání zpětné vazby	
Schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma	
Dovednost využívat hmotné i nehmotné vzdělávací prostředky	
Schopnost dodržovat andragogické a didaktické principy	
Schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům	
OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE	
Kreativita	
Zásadovost	
Smysl pro zodpovědnost	
Smysl pro spravedlnost a etiku	
Přístupnost změnám a novinkám	
Důvěryhodnost	
Flexibilita	
Nestrannost	
Takt a klid	
Trpělivost	
Tolerance	
Rozhodnost	
Důslednost	
Optimismus	
Smysl pro humor	
Duševní vyrovnanost a sebeovládání	
Pozitivní myšlení	
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE	
Schopnost předávat informace formou příkladů či problémových situací	
Schopnost provazovat probírané celky a témata	
Umění jednat s lidmi	
Umění získat autoritu	
Empatie	
Komunikativnost	
Schopnost řešit konflikty	
Schopnost akceptování rozdílnosti	
Postoj a pohyb	
Gestikulace	
Schopnost navazovat vztahy	
Schopnost práce v týmu	
Mimika	

Příloha č. 3 Identifikace kompetencí CIS trenérů dle účastníků (upraveno)
 (Barták, 2003; Jíra et al., 2004; Matulčík, 2009; Medlíková, 2010; Mužík, 2011;
 Trdá, 2011; Hroník, 2007b; Vašutová, 2007; Šerák a Dvořáková, 2009)

Z následujících kompetencí prosím vyberte deset , které by dle vašeho názoru měl mít ideální CIS trenér.	
ODBORNÉ KOMPETENCE	
Schopnosti sdělovat a aplikovat schopnosti, dovednost a vlastní zkušenosti v prezentovaném oboru	8
Schopnost mezioborového přístupu	6
Schopnost neustálého prohlubování a aktualizace odborných znalostí a dovedností	9
METODICKÉ KOMPETENCE	
Schopnost konfrontovat teorii s praxí a její výsledky převádět do výuky	2
Schopnost získávání zpětné vazby	5
Schopnost předávání zpětné vazby	4
Schopnost zajištění zájmu a pozornosti účastníků o probírané téma	10
Dovednost využívat hmotné i nehmotné vzdělávací prostředky	1
Schopnost dodržovat andragogické a didaktické principy	
Schopnost přizpůsobovat výklad účastníkům	9
OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE	
Kreativita	
Zásadovost	
Smysl pro zodpovědnost	2
Smysl pro spravedlnost a etiku	
Přístupnost změnám a novinkám	1
Důvěryhodnost	1
Flexibilita	
Nestrannost	10
Takt a klid	
Trpělivost	
Tolerance	
Rozhodnost	
Důslednost	
Optimismus	1
Smysl pro humor	5
Duševní vyrovnanost a sebeovládání	2
Pozitivní myšlení	3
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE	
Schopnost předávat informace formou příkladů či problémových situací	2
Schopnost provazovat probírané celky a témata	1
Umění jednat s lidmi	2
Umění získat autoritu	2
Empatie	
Komunikativnost	2
Schopnost řešit konflikty	
Schopnost akceptování rozdílnosti	
Postoj a pohyb	2
Gestikulace	
Schopnost navazovat vztahy	6
Schopnost práce v týmu	
Mimika	