

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

360° ZPĚTNÁ VAZBA U LEKTORŮ

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Sociologie - andragogika

**Autor:** Bc. Helena Pochobradská

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „360° zpětná vazba u lektorů“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

Podpis .....

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu magisterské práce panu Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D. za vedení práce a poskytnutí cenných rad. Mé poděkování patří i všem participantům, kteří se podíleli na vzniku mé práce. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu po dobu celého mého studia.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Helena Pochobradská</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Sociologie – andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	<i>2021</i>

<b>Název práce:</b>	360° zpětná vazba u lektorů
<b>Anotace práce:</b>	<p>Cílem práce je porovnat úrovně kompetencí: úroveň zjištěnou díky 360° zpětné vazbě s úrovní požadovanou, která vychází z vytvořeného kompetenčního modelu.</p> <p>Diplomová práce je zaměřena na hodnocení práce dvou lektorů s dospělými účastníky na vzdělávacím kurzu pořádaném organizací XY. Na základě zpracovaných teoretických východisek a polostrukturovaných rozhovorů s participanty byl vytvořen kompetenční model pro andragogického pracovníka, z něhož byl následně vytvořen nástroj pro 360° zpětnou vazbu. 360° zpětná vazba byla realizována pomocí nástroje – dotazníku z pohledu nadřízeného, kolegů, bývalých účastníků kurzu a také z pohledu hodnoceného lektora. V organizaci XY byla provedena 360° zpětná vazba u dvou lektorů. Jednotlivé položky dotazníku jsou totožné s položkami jednotlivých kompetencí z kompetenčního modelu lektora v organizaci XY.</p> <p>Porovnání úrovně kompetencí, zjištěné u lektorů a požadované, proběhlo v rovině jednotlivých položek, u některých z nich pak byla zjištěna nižší úroveň lektora, než je požadovaná úroveň. Avšak v konečném důsledku při porovnání kompetencí (každá kompetence se skládá z jednotlivých položek) nebyla ani u jednoho z lektorů zjištěna nedostatečná úroveň této kompetence. Na otázku organizace XY, zda tito lektori původně pedagogicky zaměření mají</p>

	kompetence na dostatečné úrovni pro zvládnutí vzdělávacích kurzů pro dospělé účastníky, mohu díky zjištěným výsledkům odpovědět ano, jejich kompetence jsou na požadované úrovni.
<b>Klíčová slova:</b>	360° zpětná vazba, lektor, kompetenční model, kompetence
<b>Title of Thesis:</b>	Lecturer's 360° feedback
<b>Annotation:</b>	<p>The aim of the thesis is to compare the level of competencies found by 360° feedback with the required level, which is derived from the created competency model.</p> <p>The diploma thesis is focused on the evaluation of work of two lecturers on an educational course with adult participants organized by the XY organization. Based on the created theoretical background and semi-structured interviews with participants, a competency model for an andragogy worker was created, from which a tool was created for 360° feedback. 360° feedback was realized using a tool - a questionnaire from the perspective of a superior, colleagues, former course participants and also from the perspective of the evaluated lecturers. In the XY organization, 360° feedback was performed on two lecturers. The individual items of the questionnaire form are identical to the items of individual competencies from the competency model of the lecturer in the XY organization.</p> <p>The comparison of the level of the competencies found in the lecturers and the required one took place at the level of individual items, in some of the competencies a lower level of the lecturer than the required level was found. However, in the end, when comparing the competencies (each competence consists of individual items), none of the lecturers had an insufficient level of this competence. To the question of the XY organization, whether these lecturers originally pedagogically oriented have competencies at a sufficient level to manage educational courses for adult participants, I can answer yes thanks to the results, their competencies are at the required level.</p>
<b>Keywords:</b>	360° feedback, lecturer, competency model,

	competence
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	28
<b>Rozsah práce:</b>	92 s. (126 933 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1. 360° zpětná vazba.....</b>	<b>11</b>
1.1 Vymezení pojmu, definice.....	12
1.2 Proces .....	14
1.2.1 Příprava organizace .....	16
1.2.2 Design nástroje .....	17
1.2.3 Sběr dat .....	20
1.2.4 Rozvoj .....	22
1.3 Hodnotitelé.....	23
1.4 Výhody metody .....	28
1.5 Možné problémy.....	30
<b>2. Kompetence a kompetenční modely.....</b>	<b>33</b>
2.1 Vymezení pojmu kompetence a její anatomie.....	33
2.2 Vymezení pojmu kompetenční model .....	37
2.3 Typologie kompetenčních modelů .....	39
2.4 Přínos kompetenčních modelů.....	40
<b>3. Tvorba kompetenčního modelu v organizaci XY.....</b>	<b>43</b>
3.1 Přípravná fáze .....	45
3.2 Fáze získávání dat, analýza a klasifikace jednotlivých kompetencí .	46
3.3 Vytvoření kompetenčního modelu lektora ve vzdělávání dospělých	

<b>4. 360° zpětná vazba u lektorů v organizaci XY.....</b>	<b>54</b>
4.1 Příprava organizace.....	55
4.2 Design nástroje.....	55
4.3 Závěrečná zpráva.....	57
<b>5. Porovnání úrovně kompetencí .....</b>	<b>67</b>
5.1 Strategické položky .....	74
5.2 Klíčové položky .....	75
5.3 Nezařazené rozdílné úrovně položek.....	79
5.4 Silné a slabé kompetence .....	80
5.5 Diskuse .....	82
<b>Závěr .....</b>	<b>86</b>
<b>Literatura a zdroje .....</b>	<b>88</b>
<b>Seznam obrázků, grafů, schémat.....</b>	<b>91</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>92</b>



## Úvod

Téma 360° zpětné vazby mě zaujalo díky svému komplexnímu zaměření a především objektivitě, která je zaručena díky možností porovnání jednotlivých hodnocení či hodnocení skupin. Toto téma se nachází především v odborných cizojazyčných článcích. Přeložených knih do češtiny věnující se výhradně tomuto tématu se dá najít velmi málo. V mnoha knihách se jedná pouze o drobnou zmínku.

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení práce dvou lektorů s dospělými účastníky na vzdělávacím kurzu pořádaném organizací XY. Na základě zpracovaných teoretických východisek a polostrukturovaných rozhovorů s participanty bude vytvořen kompetenční model pro andragogického pracovníka, z něhož bude následně vytvořen nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Na vytvoření kompetenčního modelu se bude podílet expertní tým složený z nadřízeného, dvou kolegů a dvou lektorů, jejichž kompetenční model bude tvořen.

Cílem práce je porovnat úrovně kompetencí: úroveň zjištěnou díky 360° zpětné vazbě s úrovní požadovanou, která vychází z vytvořeného kompetenčního modelu.

Tato diplomová magisterská práce je rozdělena do dvou částí a do dvou hlavních témat. První část práce tvoří dvě teoretické kapitoly, každá z nich se zabývá jedním z témat práce, kterými jsou 360° zpětná vazba a kompetenční model. Následuje druhá část práce, která je zaměřena na vytvoření kompetenčního modelu (kapitola 3), z něhož se pak vychází v kapitole 4 při tvorbě 360° zpětné vazbě v organizaci XY. Pro kompetenční model byly vybrány a definovány potřebné kompetence lektora ve spolupráci s expertním týmem, který je složený z nadřízeného, dvou kolegů a dvou lektorů, jejichž

kompetenční model bude tvořen. Dále byla nadřízeným stanovena požadovaná úroveň jednotlivých položek kompetenčního modelu, ze kterých byla následně vypočítána průměrná hodnota požadované úrovně dané kompetence. Tento model bude následně sloužit jako podklad k 360° zpětné vazbě, která bude realizována pomocí nástroje – dotazníku z pohledu nadřízeného, kolegů, bývalých účastníků kurzu a v neposlední řadě z pohledu hodnoceného lektora. Kompetence jsou zastoupeny jednotlivými položkami, které vycházejí z vytvořeného kompetenčního modelu, hodnotitelé posuzují jednotlivé položky kompetencí na vícebodové stupnici. Poslední pátá kapitola je pak zaměřena na naplnění cíle práce, tedy na porovnání již zmíněných úrovní kompetencí u lektorů.

Práce jako taková se nezabývá implementováním 360° zpětné vazby do organizace, protože před jeho případným zařazením na pravidelné bázi, si ho chce daná organizace nejprve vyzkoušet. Aktuálně chce díky němu zjistit, zda původně pedagogicky zaměření pracovníci mají dostatečné kompetence k zvládnutí vzdělávacích kurzů pro dospělé účastníky, které se poslední dobou staly součástí jejich práce. V práci se taktéž nebudu zabývat možným následným konkrétním rozvojovým plánem pro lektory. Bohužel takto obsáhlé téma je hodno být vlastním tématem diplomové práce. Tato diplomová práce se zaměřuje nejen na 360° zpětnou vazbu, ale také na tvorbu kompetenčního modelu, jelikož v dané organizaci se nenacházel. V závěrečné kapitole pouze zmíním možné oblasti, které vyvstaly z proběhlé 360° zpětné vazby a na které by se následně mohl rozvojový plán lektorů zaměřit.

## 1. 360° zpětná vazba

V první teoretické kapitole práce se seznámíme se samotnou 360° zpětnou vazbou. Nejprve se zaměřím na vlastní definici tohoto pojmu. Poté na vysvětlení celého procesu, který tvoří logicky uzavřený a opakující se cyklus. Samotnou podkapitolu budu věnovat hodnotitelům 360° zpětné vazby, kteří tvoří její nedílnou součást. V neposlední řadě shrnu výhody a možné problémy při 360° zpětné vazbě. Tato kapitola bude sloužit jako podklad pro kapitolu 4, ve které se zaměřím na vytvoření nástroje 360° zpětné vazby pro lektory A a B v organizaci XY.

Zpětná vazba ukazuje na dva možné scénáře, buď je vše, tak, jak má a nic není potřeba změnit, či naopak ukazuje, co je potřeba změnit, aby vše bylo tak jak má. 360° zpětná vazba se zaměřuje na získávání informací (hodnocení chování) z různých zdrojů o kvalitách daného pracovníka. Různými zdroji se myslí například nadřízený, podřízení, spolupracovníci, případně klienti. Tedy lidé, se kterými dotyčný přichází do přímého kontaktu. Optikou těchto lidí se můžeme podívat na kompetence daného pracovníka a díky tomu zmapovat míru těchto kompetencí. 360° zpětná vazba má většinou dotazníkovou podobu, často elektronickou formou. Hodnotitelé posuzují projevy chování jednotlivě na vícebodové stupnici. Po zpracování jednotlivých individuálních hodnocení je výsledek předáván formou individuální zprávy hodnocenému pracovníkovi. Obdoba této techniky se používá k validizaci kompetenčních modelů (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004, s. 167; Kubeš & Šebestová, 2008, s. 9-18).

## 1.1 Vymezení pojmu, definice

### Zpětná vazba

Zpětná vazba neboli feedback je v kontextu rétoriky sdělení osoby, která druhé osobě říká, jak její chování působí, jaký dělá dojem. Právě poskytování a přijímání zpětné vazby patří v běžné komunikaci k nejčastějším druhům komunikace (Allhoff, 2008, s. 137). V širším slova smyslu se dá zpětná vazba vnímat jako „*nástroj umožňující učit se ze svých chyb a opakovat své úspěchy.*“ (Reitmayerová & Broumová, 2007, s. 10) Tato definice poukazuje na profitování ze znalosti získaných zpětnou vazbou, tyto znalosti se dají poté využít v kontextu zdokonalování sebe sama. Pro poučení se z vlastních chyb je základem o těchto chybách vědět, což je možné díky zpětné vazbě od někoho jiného. Pokud o těchto chybách víme, je pak možné se z nich následně poučit a toto úspěšné chování opakovat. Dle Hroníka (2006, s. 51) je základní funkcí zpětné vazby kontrola realitou, k její efektivitě přispívá otevřený systém, v němž může zpětná vazba přicházet ze všech různých stran a být nepřetržitá. Je tedy vhodné mít zpětnou vazbu z více zdrojů a častěji než například jednou ročně (více zdrojů a permanentnost).

Obecně u jakékoli zpětné vazby se její účinnost zaručuje dodržením tří základních podmínek. Hodnoceného máme informovat o jeho chování (nevynášet hodnotící soudy či interpretovat), poskytovat specifické informace (nikoli zobecňující tvrzení) a popisovat chování hodnoceného nikoli jeho jako takového. Hodnocený může změnit své chování a své postoje na základě svého chování, cílem tedy není, aby se ho snažil změnit již hodnotitel. Je důležité rozlišovat mezi pocitem, popisem a interpretací. Při zpětné vazbě vyjadřujeme pocit a používáme k tomu popis. Interpretace jako taková nepatří do zpětné vazby. Tyto podmínky by se měly dodržet i při poskytování zpětné

vazby sám sobě (Hroník, 2006, s.50-53). Je přínosné umět, jak přijímat, tak i poskytovat zpětnou vazbu, a to nejen jako jednotlivec, ale také jako organizace.

### **360° zpětná vazba**

Dále se budeme bavit o konkrétním nástroji zpětné vazby, o 360° zpětné vazbě. Jak už sám název napovídá, její specifikum tkví ve vícezdrojovém hodnocení ze všech možných stran. Tak jako asi každý pojem, je i metoda vícenásobné zpětné vazby popsána v odborné literatuře mnoha různými definicemi, charakteristikami, a dokonce i různými názvy. Mezi další názvy se například řadí: vícezdrojové hodnocení, třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení výkonnosti (Wagnerová, 2011, s. 87), zpětná vazba, full-circle hodnocení, skupinové hodnocení výkonu (Lepsinger & Lucia, 1998) či zpětná vazba od více posuzovatelů (Armstrong, 2007, s. 433). Armstrong a Taylor uvádějí, že se někdy používá nepřesné označení zpětné vazby zdola, tzn. podřízený poskytuje nadřízenému zpětnou vazbu. V tomto případě by se pak mělo jednat o označení 180° zpětná vazba (2015, s. 407). Tato metoda je používána již několik desetiletí a nejčastěji ji nalezneme pod názvem 360° zpětná vazba. Pod tímto názvem ji budu používat v mé práci. Její rozvoj probíhal zejména v 80. a 90. letech 20. století především ve Spojených státech amerických právě jako „*systematický nástroj rozvoje jednotlivců a organizací*“ (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 20). Od té doby se tento nástroj používá stále častěji. Samotný název 360° zpětná vazba poukazuje na symbolický kruh, tedy 360° dokola, hodnocení ze všech různých směrů i hodnocení sebe samého.

Jedná se o nástroj rozvoje lidských zdrojů. Skládá se z postupných kroků, jak si ukážeme v následující podkapitole. Zaměřuje se především na vícenásobné hodnocení pracovníka z různých zdrojů (podkapitola 1.3). Tito hodnotitelé

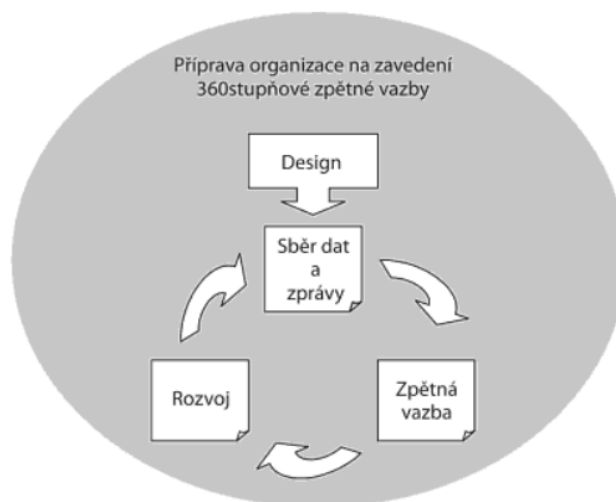
vyjadřují názor na důležité aspekty práce daného pracovníka a na jeho chování v důležitých situacích spojených s výkonem jeho práce (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 9-15). Výsledkem tohoto vícenásobného hodnocení je zpětná vazba pracovníkovi, jak hodnotitelé vidí jeho chování, jak ho hodnotí a jak na ně působí.

360° zpětná vazba je navržena tak, aby poskytovala „komplexní přehled o činnosti pracovníka“ (Wagnerová, 2011, s. 87). Často 360° zpětná vazba slouží v systémech hodnocení a odměňování pracovníků nebo k jejich rozvoji. Wagnerová uvádí, že mnoho organizací nevyužívá výsledky 360° zpětné vazby pro stanovení výše mezd nebo profesního postupu (2011, s. 91).

Cílem 360° zpětné vazby je korigování chování jednotlivců, což vede i ke změně fungování celého systému. Dalo by se říct, že ke zdokonalování fungování celku dochází přes rozvoj jednotlivců (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 27). Díky uvědomění si toho, jak chování hodnoceného pracovníka vnímají ostatní hodnotitelé, si daný pracovník může dotvořit obraz sebe skrze pohledy ostatních a tím si uvědomit své silné i slabé stránky. Díky jejich uvědomění si, je pak možné a žádoucí, aby se pracovník dále rozvíjel, učil a zdokonaloval se. A to nejen v těch oblastech, které má nedostatečné, ale i v oblastech, ve kterých vyniká, protože díky jejich cílenému rozvoji v nich může být ještě větším odborníkem.

## **1.2 Proces**

Samotná 360° zpětná vazba je složená z několika na sebe navazujících kroků, které dohromady tvoří logicky uzavřený a opakující se proces, který je tvořen pěti oblastmi, jak je znázorněno na obrázku 1 (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 24).



*Obrázek 1 Model fungování 360° zpětné vazby, (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 24)*

První a počáteční oblastí je příprava organizace na 360° zpětnou vazbu, která doplňuje další nástroje řízení lidských zdrojů. Tato oblast je ve velké míře ovlivněna individuálním nastavením dané organizace. Zásadním krokem při přípravě organizace je definování samotného záměru, proč chce daná organizace zavést tento nástroj pro řízení lidských zdrojů. Druhou oblastí je design nástroje a jeho konstruování. Tento nástroj má nejčastěji dotazníkovou podobu. Dotazníky jsou vytvořeny z projevů chování, jež vycházejí z jednotlivých kompetencí. Kvalita dotazníků je určována kvalitou a výběrem jednotlivých položek. Třetí oblastí je sběr dat, který i díky možnosti jeho elektronické podoby může být rychlou a jednoduchou záležitostí. Složitější je pro tuto fázi výběr a příprava hodnotitelů. Na základě jejich hodnocení hodnoceného pracovníka je vypracována individuální zpráva pro každého hodnoceného. Díky ní je pak možné poskytnout hodnocenému zpětnou vazbu a je možné zajistit jeho další rozvoj. Poslední oblastí je rozvoj, který je možný pouze v případě, že je k němu hodnocený přípustný. Rozvoj by měl přinést žádoucí změnu chování hodnoceného a díky srovnávání hodnocení v čase je

možné určit zaznamenaný pokrok, který by měl u hodnoceného nastat (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 24).

### 1.2.1 Příprava organizace

První a počáteční oblastí je příprava organizace na 360° zpětnou vazbu. Další navazující kroky procesu tvorby nástroje potřebují mít dobře ukotvený základ, který v tomto procesu tvoří efektivní příprava na zavedení 360° zpětné vazby.

Jedná se o velmi individuální záležitost, jelikož výchozí podmínky v organizacích jsou značně rozdílné. Rozhodujícím faktorem je především, zda je či není tato metoda pro danou organizaci prvním systematickým nástrojem řízení lidských zdrojů. Pokud ano, je potřeba absolvovat více jednotlivých kroků při přípravě dané organizace. Sullivan tvrdí, že *„příprava třiašedesátky znamená často pro organizaci větší růst a rozvoj než potom samotný proces skutečné třistašedesátky“* (Sullivan dle Folwarczná, 2010, s. 115). Což koresponduje již s řečeným, že bychom měli věnovat zvýšenou pozornost všem částem procesu tvorby nástroje 360° zpětné vazby. Důležitost tkví nejen v cíli, ale i v samotné cestě za daným cílem.

Dále záleží na mnoha faktorech, které jsou v různých organizacích rozdílné. Každá firma se nachází v rozdílné fázi svého rozvoje, má rozdílné minulé zkušenosti s nástroji pro hodnocení pracovníků apod. Zásadním krokem při přípravě organizace je definování samotného záměru, proč chce daná organizace zavést tento nástroj pro řízení lidských zdrojů. Rozdílné je i zaměření, na co bude využita zpětná vazba, zda primárně na zpětné hodnocení pracovníka (které je spojované s hodnocením pracovních úkolů) či na rozvoj pracovníků a potažmo celé organizace (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 50-57). Při zvažování důležitých aspektů je dle Folwarczná (2010, s. 119)



potřeba zvážit účel a cíl 360° zpětné vazby. Záměr (účel, cíl) jako takový by měl být definován před zahájením procesu. Mezi dva hlavní záměry patří rozvoj a hodnocení, více o nich se dozvíme v podkapitole 1.2.4 Rozvoj.

V této fázi je dobré si uvědomit, jak bude dané 360° zpětná vazba komunikována a implementována (integrování do celkového systému řízení). Záleží na míře identifikování manažerů s daným nástrojem a také na celkové atmosféře ve firmě (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 50-57). Do této fáze patří i příprava hodnotitelů a hodnocených, které se budu podrobněji věnovat v podkapitole hodnotitelé.

### **1.2.2 Design nástroje**

Druhou oblastí je design nástroje a jeho konstruování. 360° zpětná vazba má nejčastěji dotazníkovou podobu. Dotazník může mít papírovou či elektronickou formu. Elektronická podoba nám zaručuje rychlejší zpracování dat. Východiskem 360° zpětné vazby jsou údaje z dotazníků. Zkoumá se chování pracovníka a porovnává se s určitým seznamem schopností. Tento seznam může vycházet ze soustavy schopností vytvořené v dané organizaci anebo může být poskytnut dodavatelem dotazníku (Armstrong & Taylor, 2015). Často je pro realizaci 360° zpětné vazby oslovena dodavatelská firma. Ta může dotazník poskytnout, vyhodnotit nebo i zprostředkovat facilitátora, který pomáhá s porozuměním individuální zprávy a s tvorbou rozvojového plánu.

Dotazníky dále mohou být vytvořeny z projevů chování, jež vycházejí z jednotlivých kompetencí, využít můžeme validní kompetenční model pro danou pracovní pozici. Kvalita dotazníků je určována kvalitou a výběrem jednotlivých položek. Pokud nástroj 360° zpětné vazby bude vycházet z dobrého validního kompetenčního modelu organizace, potom 360° zpětná

vazba zachycuje takové projevy chování, které mají bezprostřední vztah k měřitelnému výkonu (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 47). London a Beatty (1993) zmiňují dvě možné cesty pro tvorbu položek. První z nich je již zmíněná tvorba z kompetenčního modelu a popisu pracovní pozice, díky kterému víme, co po pracovníkovi očekáváme a na jaké úrovni. Druhým způsobem je vytvoření položek, aby popisovaly požadované chování v budoucnu. Využívá se při nové vizi, nových požadavcích na pracovníka při očekávané změně.

Kubeš a Šebestová (2008, s. 62-68) ve své knize uvádějí charakteristiku dobrých položek. Při jejich dodržování se dá vyhnout problémům spojeným s vyplňováním dotazníku, kdy by se mohlo stát, že by hodnotitel dostal nevhodně zvolené položky dotazníku neodpovídající těmto zásadám. Mezi charakteristiku dobrých položek patří pozorovatelnost jednotlivých projevů chování, těžko se někomu posuzuje něco, co nemá možnost pozorovat. Je zapotřebí konkrétně formulovat otázky, tak aby se nejednalo o interpretaci či všeobecný úsudek, dodržovat jednodimenzionalitu jednotlivých položek, kdy každá položka má odpovídat pouze jedné charakteristice, dovednosti či aspektu chování. V tom nám může pomoci omezení spojek (a, či nebo), které jinak poukazují na spojení jednotlivých projevů. Taktéž se doporučuje omezit používání kvantifikátorů (dobře, často, vždy, ...). Musíme si dát pozor na jejich párování s hodnotící škálou, aby nedošlo ke změně významu dané položky. Ohledně stupnice je důležitá návaznost na položky. Při formulování jednotlivých položek je již nutné vědět jakou stupnici budeme v dotazníku využívat. Je dobré se vyhnout dvojitým záporům či přetočení stupnice kvůli použití záporu. V neposlední řadě by jednotlivé položky dotazníku měly být jasné a srozumitelné. Je potřeba, aby každý hodnotitel porozuměl dané položce stejně, je vhodné se vyhnout hovorové řeči, žargonu či odborným názvům.

Hodnotitelé posuzují projevy chování jednotlivě na vícebodové stupnici. Kubeš a Šebestová (2008, s. 64-65) rozlišují se dva typy stupnic. Jedná se o stupnici frekvenční a hodnotící. Frekvenční stupnice nám pomáhá zjistit, jak často hodnocený projevuje dané chování, které je popsáno v dané otázce dotazníku. Oproti tomu pomocí hodnotící stupnice určujeme, jak dobře je dané chování u hodnoceného rozvinuto. Určení vhodnosti dané stupnice záleží na povaze jednotlivých projevů chování. Na některé projevy je dokonce možné aplikovat oba druhy stupnic, poté je zapotřebí určit, která z nich je vhodnější, případně tento projev zařadit dvakrát vždy s jiným druhem stupnice. U frekvenční stupnice je většinou jednodušší na ní odpovědět a jedná se o méně hodnotící soud. Armstrong (2007, s. 435) uvádí, že u jednotlivých položek dotazníku používají ti, co poskytují zpětnou vazbu (tedy hodnotitelé), určitou klasifikaci na základě stupnice. Tato klasifikace se pak může týkat významu (zda je podstatný či nevýznamný) či výkonu (od slabého po vynikající).

Dalším faktorem při výběru vhodné stupnice je její délka, která se pohybuje v rozpětí 2 až 10 bodů, nejčastěji je používána pětibodová stupnice (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 64). Čím větší stupnice, tím více zachytí rozdílů mezi jednotlivými body, na druhou stranu tím je i obtížnější výběr pro hodnotitele. U dlouhých dotazníků se pak může daný dotazník stát nepřehledným a může klesat zájem o jeho vyplňování. Edward a Ewen (1996, s. 96) uvádějí, že široká stupnice je vhodná při motivaci ke změně chování, protože rozdíl mezi silnou stránkou a oblastí pro rozvoj je vizuálně více viditelný. Krátká stupnice je vhodná u obsáhlých dotazníků, její nevýhodou je malý rozptyl odpovědí, výsledky hodnocení pak mohou vypadat obdobně.

Další spornou otázkou je u stupnice rozhodnutí, zda bude obsahovat sudý či lichý počet bodů na hodnotící škále. Sudá varianta neobsahuje volbu zlaté střední cesty, tzv. neutrálu. Hodnotící je nucen se přiklonit k jedné či druhé variantě. Oproti tomu, když tento středový bod stupnice neobsahuje, nerozhodnost hodnotícího může vést k přeskočení dané položky v dotazníku.

Po zpracování jednotlivých individuálních hodnocení je výsledek předáván formou individuální zprávy hodnocenému pracovníkovi.

### **1.2.3 Sběr dat**

Třetí oblastí je sběr dat, který i díky možnosti jeho elektronické podoby může být rychlou a jednoduchou záležitostí. Složitější je pro tuto fázi výběr a příprava hodnotitelů. Na základě jejich hodnocení hodnoceného pracovníka je vypracována individuální zpráva pro každého hodnoceného. Díky ní je pak možné poskytnout hodnocenému zpětnou vazbu a je možné zajistit jeho další rozvoj. Stále častěji slouží tato individuální zpráva jako jeden z podkladů pro hodnotící a rozvojový rozhovor mezi hodnoceným a jeho nadřízeným (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 25).

Formy výstupů pro hodnoceného mohou být dle Hroníka (2006, s. 67) tři: plně anonymní, částečně anonymní a odkrytá. Pro tuto 360° zpětnou vazbu jsem vybrala druhou variantu, která v sobě potlačuje dle mého názoru nevýhody zbylých dvou. Oproti plně anonymnímu výstupu se v částečně anonymním výstupu dá určit zpětná vazba od nadřízeného (hodnocený má pouze jednoho nadřízeného). Zbylí hodnotitelé jsou anonymní (pokud jejich skupina obsahuje alespoň dva hodnotitele). U zcela odkryté 360° zpětné vazbě vidím problém ve velmi těžké přípravě, aby se zabezpečilo přijetí zpětné vazby a aby nenapáchala více škody než užitku.

Summers (2003) radí, jak číst závěrečnou zprávu, poskytuje na ni návod. Nejprve je potřeba přezkoumat nejvyšší hodnoty, rozdělit průměry do kategorií nadprůměr, průměr a podprůměr. Hodnocení je poté vhodné porovnat s průměrem firmy či se spolupracovníky. Ve druhé části je potřeba se zaměřit na detaily, zjistit silné a slabé složky kompetence, případně prostudovat slovní komentáře hodnocení, pokud jsou součástí dotazníku. Následuje hledání souvislostí, příčin nízkého hodnocení a identifikování projevů chování, které se navzájem podporují. Následovat by měla diskuse s nadřízeným o výsledcích. Výsledky slouží jako námět k diskusi, k zacílení zlepšování výkonu (Summers dle Kubeš et al., 2004, s. 90).

K vyhodnocení výsledků je dle Wagnerové nutné zaujmout specifický přístup. K interpretaci a konstruktivnímu využití poskytnutých výsledků 360° zpětné vazby je nezbytné poskytnout zaměstnanci konzultaci (2011, s. 88). Kubeš a Šebestová mluví o třech různých způsobech předání závěrečné zprávy. Prvním z nich je odevzdání zprávy a jejím individuálním přečtením. Druhý způsob ukazuje, že hodnocený se k výsledkům dostane na workshopu, skupinově společně s ostatními hodnocenými. Posledním zmíněným způsobem je konzultování výsledné zprávy spolu s facilitátorem, se kterým společně analyzují výsledky. Tento postup je uváděn jako ten s největším efektem a toto setkání může vyústit do akčního plánu, který je vytvořen na základě výsledků zprávy. Facilitátor dokáže efektivně a strukturovaně pomoci z výsledné zprávy vytěžit pro hodnoceného pracovníka maximum. Dále usnadňuje přijetí zpětné vazby. Facilitátor pomáhá především ve vybírání potřebných dat (jejich selekce), pomáhá vyznat se v číslech, průměrech, grafech a tabulkách výsledné zprávy. Facilitátor může být bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka, interní konzultant (specialista na lidské zdroje) či externí konzultant v případě zadání 360°

zpětné vazby externí firmě (2008, s. 87). Ward (1997) zmiňuje model rolí, které facilitátor zastává při pomoci hodnocenému pracovníkovi. Facilitátor má představit výsledky hodnocenému, ulehčit jejich porozumění, přesvědčit ho, že na základě výsledků se dá dále vytvořit akční plán. Facilitátor by neměl zapomínat na individualitu každého hodnoceného a měl by přizpůsobit své působení dle hodnoceného jedince, kterému pomáhá s vypořádáním se se zpětnou vazbou na jeho osobu.

#### **1.2.4 Rozvoj**

Poslední oblastí je rozvoj, který je možný pouze v případě, že se hodnocený ztotožní s hodnocením, nebude ho odmítat a získá tak motivaci ke svému dalšímu rozvoji. Akční plán je pak dohodou, závazkem mezi hodnoceným a jeho nadřízeným, při dalším hodnocení se k němu hodnocený a nadřízený vracejí jako k výchozímu materiálu. Rozvoj by měl přinést žádoucí změnu chování hodnoceného a díky srovnávání hodnocení v čase je možné určit zaznamenaný pokrok, který by měl u hodnoceného nastat.

Záměrem organizace při použití 360° zpětné vazby, může být na jedné straně již zmíněný rozvoj pracovníků, potažmo celé organizace, na druhé straně se může jednat o zaměření se na hodnocení pracovníka, což je často spojované s hodnocením pracovních úkolů či s odměňováním. Folwarczná (2010, s. 122) uvádí, že většina organizací v České republice využívá 360° zpětnou vazbu spíše jako rozvojový než hodnotící nástroj. Obecně lze říct, že Češi neradi dávají a zároveň i přijímají zpětnou vazbu. Může být vnímána jako donášení, jako negativní prvek pracovních vztahů. Jedním z důvodů, proč je 360 volena častěji pro účely osobního a odborného rozvoje, je neobjektivita při využití u hodnocení zaměstnanců. Může dojít i k záměrně nižšímu hodnocení za účelem poškození dotyčného (nižší odměna, zájem o jeho místo), či naopak

nadhodnocování jednotlivých položek z důvodu osobní sympatie k dotyčnému.

London a Beatty uvádějí, že se organizace může zaměřit současně na rozvoj i hodnocení, doporučují však nejprve použít nástroj jen na rozvoj a pokud se jeho zavedení osvědčí a získá důvěru pracovníků, pak je vhodné ho využít i na hodnocení výkonu, které by mělo vazbu na odměňování či povýšení (1993, s. 366). Rozvoj jako takový může nastat, i když nebyl primárním záměrem. 360° zpětná vazba dokáže pracovníkovi pomoci s uvědoměním si svých slabých a silných stránek. Pokud hodnocený pracovník o nich ví, může ho to motivovat ke zlepšování svých výsledků a pomocí například celoživotního učení rozvíjet dále všechny stránky své osobnosti.

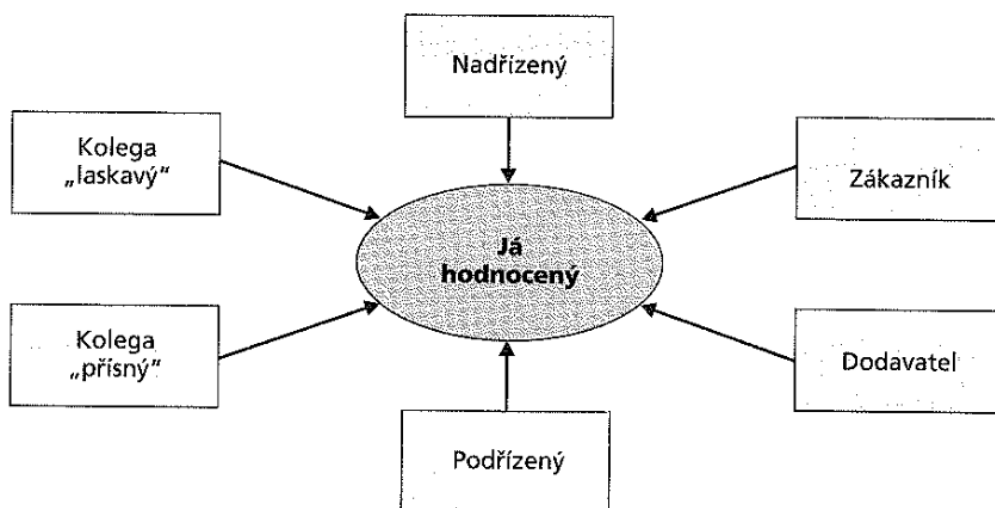
Záměrem 360° zpětné vazby v mé práci je hodnocení práce dvou lektorů, možné oblasti rozvoje jsou pouze nastíněné v závěrečné kapitole. V našem případě bude 360° zpětná vazba použita pro hodnocení práce dvou lektorů v organizaci XY, ale nebude mít vazbu na jejich odměňování či povýšení. O jejím využití k rozvoji pracovníků by mohlo dojít v případě, že při porovnání zjištěné úrovně s úrovní požadovanou bude nalezen významný rozdíl. Pokud bude organizace trvat na tom, že daný lektor má i nadále pokračovat s prací s dospělými účastníky i přes zjištěnou nedostatečnou úroveň kompetencí, bude zapotřebí se zaměřit na jeho další nezbytný rozvoj v jeho slabých stránkách.

### ***1.3 Hodnotitelé***

Mezi hlavní výhody 360° zpětné vazby se řadí podávání zpětné vazby z různých zdrojů, z různých stran (další výhody jsou v samostatné následující kapitole), na což poukazuje již samotný název tohoto nástroje. Těmito zdroji jsou hodnotitelé, kteří hodnotí pomocí vytvořeného dotazníku daného

pracovníka. Nejčastěji se jedná o ty pracovníky, kteří jsou s posuzovaným jedincem v blízkém kontaktu. Těžko by někdo hodnotil člověka z jiného oddělení z jiné pobočky, s nímž (nebo s jeho prací) nikdy nepřišel do styku. Nezbytné kritérium při výběru hodnotitelů je tedy dobrá znalost práce hodnoceného jedince, mělo by se jednat o pravidelný pracovní kontakt mezi hodnotitelem a hodnoceným (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 70).

Pro následující popis jednotlivých hodnotitelů použijí rozdělení dle Hroníka (2006, s. 66–67), který dělí hodnotitele do sedmi skupin. Jedná se o sebehodnocení, dále pak o hodnocení nadřízeným, kolegou, podřízeným, interním zákazníkem, interním dodavatelem a „žolíkem“. Tyto skupiny by mohly být i dále členěné. Libovolný počet respondentů může hodnotit pomocí nástroje 360° zpětné vazby, musí však spadat do následujících kategorií. Kubeš, Spillerová a Kurnický navíc poukazují, že ve skupině zákazníci mohou být zahrnuti nejen zákazníci interní ale i externí (2008, s. 70).



Obrázek 2 Model 360° zpětné vazby, (Hroník 2006, s. 66)



## **Sebehodnocení**

Díky ostatním hodnotitelům mohou hodnocení pracovníci vidět své chování očima druhých, což pracovníkovi umožňuje si uvědomit, jak ho vidí ostatní. Vlastní hodnocení daného pracovníka, které je nedílnou součástí 360° zpětné vazby. Důležitost jeho použití při 360° zpětné vazbě tkví v tom, že vlastní hodnocení je zachycené, ať už na papíře či v elektronické podobě. Při jeho formulování je následně možné ho konfrontovat s ostatními hodnoceními, která jsou uvedena ve výsledné individuální zprávě. Nejenom díky vlastnímu hodnocení, které je součástí 360° zpětné vazby, ale díky všem uvedeným hodnocením, může být hodnocený schopný si sám zreflektovat své silné a slabé stránky, případně sám pracovat na svém sebe rozvíjení v potřebných oblastech.

Sebehodnocení daného pracovníka probíhá podle stejných kritérií jako u zbytku hodnotitelů. Nemá tedy rozdílnou baterii otázek. Všichni hodnotitelé jsou dotázáni na stejné otázky (Kociánová, 2010, s. 156-157). Výhodou sebehodnocení může být, jak uvádějí Fleenor a Prince (197, s. 53), možnost pozitivnějšího přijetí celé zpětné vazby. Pracovníci do procesu 360° zpětné vazby vkládají více důvěry, protože jsou její součástí. Toto přijetí může být posíleno snížením obranné reakce hodnoceného na závěrečnou zprávu, a to právě díky sebehodnocení (Wagnerová, 2011) a možnosti porovnání jednotlivých hodnocení skupin v případě anonymizace, či jednotlivých hodnocení při odkryté zpětné vazby.

### **Hodnocení nadřízeným (případně nadřízených)**

V organizacích je časté hodnocení pracovníků jejich nadřízenými, jak už bylo několikrát zmiňováno, výhodou 360° zpětné vazby je její vícezdrojovost, tedy že hodnocení nadřízeného bude ve výsledné zprávě porovnáno

s hodnoceními od ostatních hodnotitelů (či skupin hodnotitelů). Tato skutečnost zabraňuje neobjektivitě nadřazeného k hodnocenému. Rizikem u hodnocení nadřazeným, je jeho možné zaměření se na pracovní výkon a opomenutí skutečného chování či dovedností (London & Beatty, 1993, s. 354).

### **Hodnocení kolegy (případně kolegů)**

Nespornou výhodou této skupiny hodnotitelů je jejich každodenní interakce s hodnoceným. Spolupracovníci jsou schopni pozorovat pracovníka vykonávajícího jeho práci a jeho interakce s jinými lidmi, kterými mohou být další kolegové, podřízení, nadřízení, zákazníci a další. Nevýhodou hodnocení spolupracovníky může být právě již zmíněný úzký kontakt s hodnoceným. Může se u nich objevit neochota hodnotit jeden druhého, což vede ke zkreslení výsledků hodnocení. Taktéž může výsledky hodnocení ovlivnit přátelské vztahy, kdy nejlépe hodnocenými mohou být ti nejpoblábnější pracovníci bez ohledu na kvalitu jejich práce (Wágnerová, 2011, s. 89).

### **Hodnocení podřízenými**

U této skupiny více než u jiných se autoři shodují na důležitosti zaručení anonymity hodnotitelů, nejlépe s podpořením ze strany hodnoceného, díky tomu je pak zpětná vazba od podřízených otevřenější a upřímnější. Jednou z možností je pověření někoho mimo organizaci, aby vytvořil 360° zpětnou vazbu a zanalyzoval její výsledky (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 72; London & Beatty, 1993, s. 366). Při nezaručení anonymity hodnotitelů může nastat možnost obavy podřízených právě z reakce nadřazeného na jejich hodnocení. Mohou se bát možných následků svého hodnocení ze strany nadřazeného, pokud nebude podle jeho představ. Pokud se pracovníci nebudou bát odvety, hodnocený má umožněný přístup k informacím, o které by se jinak

zaměstnanci nepodělili. Podřízení mají tak možnost identifikace těch oblastí, ve kterých má hodnocený největší nedostatky, jejich následné možné zlepšení má vliv na efektivnější vedení pro podřízené ze strany jejich nadřízeného (hodnoceného pracovníka) (Edwards & Ewen, 1996, s. 9). K hodnocení této skupiny nemusí dojít, pokud je počet hodnotitelů v ní malý a tím pádem není zaručena anonymita. U velkého počtu hodnotitelů v této skupině je namísto redukce jejich počtu. Vyřazení těch pracovníků, kteří jsou v týmu méně než tři měsíce, pravděpodobně ani neznají práci daného pracovníka natolik dobře, aby mohli vyplnit položky dotazníku. Případně je možné zredukovat počet pomocí losování hodnotitelů (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 72).

Dalšími hodnotiteli mohou být interní zákazník či dodavatel, případně „žolík“, ten je vybrán samotným hodnoceným, obvykle hodnoceného znají jinak – např. bývalý kolega, partner. Ti však v mé práci nebyli zapojeni do hodnocení lektorů.

Díky diverzitě hodnotitelů je zajištěna komplexnost pohledu na danou problematiku – na výkon hodnoceného. Hodnocený se může rozdílně chovat před různými lidmi. Díky této zpětné vazbě můžeme nahlédnout na zprostředkovaný pohled opravdu ze všech možných úhlů pohledů. Jedním z nejdůležitějších aspektů u hodnotitelů je jejich výběr. Kubeš a Šebestová uvádějí, že jejich počet se nejčastěji pohybuje v rozpětí 7 až 15. Základním kritériem pro výběr je pak znalost práce hodnoceného a být s ním v pravidelném pracovním kontaktu (2008, s. 70). Pokud by tomu tak nebylo, je možná častá odpověď „*Neumím posoudit*“. Do výběru hodnotitelů je možné zapojit i samotného hodnoceného.

Po výběru hodnocených a jejich hodnotitelů (popřípadě i před výběrem – podle dané situace) následuje velmi důležitý okamžik, kterým je jejich

příprava. Jak už jsem se zmiňovala, důležitý prvek při zavádění čehokoliv nového, je komunikace (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 54). Hodnocení a hodnotitelé by měli být podrobně seznámeni, co je v průběhu realizace 360° zpětné vazby čeká. Je důležité seznámit je se záměrem organizace, proč přistupuje k tomu nástroji a co to pro ně bude znamenat. Pro upřímnou a otevřenou 360° zpětnou vazbu je tento okamžik opravdu zlomový. Je potřeba pracovníky motivovat, obeznámit je s výhodami použití tohoto nástroje. Na hodnotitelích stojí celý úspěch či neúspěch 360° zpětné vazby. Je potřeba nastavit důvěrné prostředí, aby se hodnotitelé nebáli vyjádřit svůj názor. Neméně důležité je také, aby toto hodnocení brali hodnotitelé seriózně a odpovídali co nejobjektivněji podle sebe, ne podle toho, co si myslí, že mají odpovídat.

Dle Kubeše a Šebestové zaškolení může proběhnout formou krátkého workshopu, na kterém jim jsou předkládány příklady hodnotících položek. Dále je potřeba zmínit, že není nutné odpovídat za každou cenu, tím by naopak mohlo dojít ke zkreslení výsledků. *„Každý dobrý systém 360stupňové zpětné vazby je navržen tak, aby byla možná odpověď „neumím posoudit“* (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 56).

#### **1.4 Výhody metody**

Nespornou výhodou 360° zpětné vazby je celostní pohled na danou problematiku právě díky množství různých hodnotitelů. Hodnocení by mohli snáze přijmout hodnocení od hodnotitelů díky tomu, že je realizováno větším počtem lidí než jen přímým nadřízeným. Názor spolupracovníků je důležitý pro pochopení, jak ostatní vnímají ostatní pracovní výkon daného pracovníka. Díky tomu je zajištěna větší objektivita. U jednozdrojového hodnocení, například u hodnocení pouze nadřízeným, je velké riziko neobjektivity,

nemusí se jednat o validní informace (Fleenor & Prince, 1997, s. 54; Folwarczná, 2010, s. 109).

Tento nástroj může pomoci najít například neobjektivního hodnotitele či poukázat na fakt, že nadřízený nemusí mít o daném pracovníkovi takový přehled jako jeho kolegové (nezná jeho pracovní nasazení). Díky 360° zpětné vazbě je tedy nižší riziko diskriminace například podle věku, rasy, pohlaví apod. Minimalizuje se i možný halo efekt, kdy nadřízený hodnotí dle první či poslední spolupráce s daným člověkem (Folwarczná, 2010, s. 109).

360° zpětná vazba může sloužit dle Wagnerové jako nástroj motivace zaměstnanců a vést ke zvýšení výkonnosti. Motivuje pracovníky k úspěšnému chování a zároveň podporuje soustavné zlepšování. Další výhodou je pocit větší odpovědnosti, účasti na dění ve firmě pro hodnotitele, pocit že i jejich názory jsou vyslyšeny. Vytváří v organizaci důvěru právě tím, že pracovníci jsou zapojeni do důležitého rozhodování. Díky tomuto nástroji je pracovníkům poskytnutá spravedlivá a vysoce kvalitní zpětná vazba (Wagnerová, 2011, s. 79, 91).

Výhodou může být i určitá anonymizace dat, jednotlivé skupiny hodnotitelů mohou obsahovat větší počet osob než jen jednu. Díky tomu se data průměrují a není jednoznačné kdo, jak odpověděl. V případě nadřízeného se většinou jedná o jednu osobu, která by zpětnou vazbu stejně musela nějakým způsobem poskytnout, pokud se bavíme o pravidelném hodnocení zaměstnanců.

Další výhodou je dle Horníka (2006, s. 68) koncentrovanost informací a jejich setříděnost, což tvoří podklad pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu. Právě cílená zpětná vazba nabízí komplexní informace, analýzu o potřebách vzdělávání a rozvoje organizace (Folwarczná, 2010,

s. 110). Jedná se také o urychlení získávání zpětné vazby. Hodnocenému je předložena již zpracovaná individuální zpráva, a především se jedná o ušetření jeho času oproti osobnímu získávání těchto informací (například jednotlivé rozhovory). Ke zprávě 360° zpětné vazby se může hodnocený opětovně vracet.

Rozvoj týmu pomáhá jeho jednotlivým členům lépe a efektivněji spolupracovat. Zpětná vazba poskytnutá pro ostatní kolegy může členy týmu činit zodpovědnými vůči sobě navzájem. Dobře implementovaná a zvládnutá 360° zpětná vazba může v týmu napomoci k výraznému zlepšení komunikace týmu, potažmo prohloubení jejich spolupráce. Rozvoj jednotlivce ovlivňuje rozvoj týmu a tím pádem i rozvoj celé organizace. Tento přístup je vhodnější ve společnostech, které se orientují na tým. Zpětná vazba poskytuje informace pro hodnoceného a pro organizaci o potřebách vzdělávání a rozvoje hodnoceného, což může mít za následek rozvoj zaměstnancovi kariéry. Právě díky již výše zmíněné důvěře v 360° zpětnou vazbu je pro pracovníky jasnější perspektiva profesního rozvoje (Folwarczná, 2010, s. 109; Wagnerová, 2011, s. 89).

360° zpětná vazba se dá dle Fleenora a Prince (1997, s. 55) využít k posílení a rozvoji hodnot, vizí organizace a organizační kultury. Tento nástroj může odhalit silné stránky jedince, které přispívají k posílení a rozvoji organizace, či stránky slabé, které rozvoji brání.

### **1.5 Možné problémy**

Dle Armstronga a Taylora je možné určité nevýhody 360° zpětné vazby „minimalizovat, nebo dokonce zcela eliminovat cestou pečlivého návrhu, komunikace, výcviku a kontroly“ (2015, s. 407). Díky znalosti problémů, vyskytujících se u 360° zpětné vazby, je možné jim předejít či je odhalit, a právě díky znalostem

o nich, se pokusit snížit jejich dopady. Tyto možné problémy vyskytující se u 360° zpětné vazby je potřeba brát v úvahu před započítím tohoto procesu v organizaci.

Folwarczná (2010, s. 111) uvádí několik možných problémů, které jsou spojené s touto metodou. Patří mezi ně přehnaně vysoká očekávání, která mohou být spojená se zajišťováním si podpory pro implementaci nástroje u zastánců této metody. Je důležité jasné nastavení včlenění 360° zpětné vazby do komplexních systémů (vzdělávacích, rozvojových, řízení pracovního výkonu, řízení kariéry) v dané organizaci. Nejasný účel implementace by mohl být dalším možným problémem. Je potřeba definovat jasné zásady řízení požadované změny a umět výsledky procesu využít a vyhodnotit v kontextu celé organizace. Po nejasném účelu by mohlo v návaznosti na to dojít k neúspěšné integraci procesu, která je nutná propojit se strategickými záměry organizace. V této metodě má sloužit jako měřítko plnění dlouhodobých cílů organizace. Nelze ji jen připojit jako něco dodatečného k již stávajícím procesům, je potřeba ji integrovat přímo do nich tak, aby podporovala základní vizi a záměry organizace. Při podcenění nedostatečného výcviku (nedostatek informací) a malého porozumění procesu hrozí jeho selhání i při sebelépe vytvořeném dotazníku. Je potřeba se zaměřit nejen na slabé stránky, ale i na rozvoj silných stránek, díky tomu se vyhneme uniformní průměrnosti a dáme prostor různorodosti a individualitě. Dalším problémem by mohla být časová náročnost, často je díky tomu 360° zpětná vazba zavedená pouze pro určitou skupinu pracovníků. V neposlední řadě může nastat problému hodnotitelů, při jejich malých zkušenostech či špatné efektivitě, tomu zabráníme ověřováním vyváženosti výsledků tak, aby se zamezilo chyb hodnotitelů (ať už vědomých či nevědomých). Fleenor a Prince uvádějí odchylky ve validitě hodnocení 360° zpětné vazbě. Odchylka „halo error“

ukazuje na to, že hodnocený není hodnocen dle svého aktuálního výkonu, ale na základě jeho reputace. Druhou odchylkou je pak „efekt novosti“, kdy je hodnocený hodnocen na základě nedávného výkonu místo toho, aby byl hodnocený za určité období (1997, s. 54).

Mezi další možné problémy s nástrojem 360° zpětné vazby může patřit špatné načasování, neměla by se dělat po vleklých změnách, ať už v týmu, či v celé organizaci. Nezralost hodnoceného, kdy není schopen či ochoten přijímat zpětnou vazbu. Může ji například zlehčovat, popírat či ji nepřijmout. Problém nastává i při nezralosti hodnotitelů, když neumí či nechtějí otevřeně sdělovat své názory na hodnoceného, bojí se sdělit svůj názor, přikrášlují ho či naopak nepřiměřeně kritizují hodnoceného (Štullerová, 2013).

Problémem by mohlo být i **velké množství informací**, které může být bez patřičného zestručnění a upozornění na důležité výstupy, zahlcující, nepřehledné či se může jednat o nudný vyčerpávající výčet. **Ochota zapojení** pracovníků se promítá od komunikování zavedení nástroje, způsobu zapojení pracovníků a také viditelné uskutečněné změny na základě vyhodnocení 360° zpětné vazby. Pokud hodnotitelé vidí, k čemu slouží, a jak nám může pomoci, zvyšuje se i ochota zapojení se v budoucnu. Neochota zapojení se může být způsobena obavou, že zneužití systému spolupracovníky, a také nedostatečnou důvěrou k celému procesu (Wágnerová, 2011, s. 89). Nesprávně či nedostatečně komunikovaný záměr dané organizace ohledně zavedení 360stuopňové zpětné vazby může mít za následek domýšlení si tohoto záměru, například že závěrečná zpráva bude mít dopad na odměny, ohrozí zvýšení platu či povýšení, zapříčiní snížení platu.



## 2. Kompetence a kompetenční modely

Tato kapitola se zaměřuje na kompetence a kompetenční modely. Pro potřeby mé práce se zaměřím na vytvoření funkčního kompetenčního modelu lektora (viz kapitola 3). Pro jeho vytvoření je nutné co nejlépe identifikovat jednotlivé kompetence lektora, protože právě kompetenční model se skládá ze soustavy jednotlivých kompetencí, které jsou provázané na strukturu pozic v dané organizaci. V této kapitole se zaměřím především na vysvětlení pojmu kompetence, jelikož v odborných kruzích nepanuje shoda ohledně jeho definice a samotné slovo kompetence nese různé významy. Druhou část kapitoly budu věnovat kompetenčním modelům: vymezením tohoto pojmu, jeho typům, představení některých přístupů k jeho tvorbě a shrnutí jeho přínosu. V této kapitole se nebudu blíže věnovat samotným kompetencím lektora, jelikož jsou zmíněny v empirické části u tvorby kompetenčního modelu lektora v organizaci XY.

### 2.1 Vymezení pojmu kompetence a její anatomie

Kompetence se původně objevily ve formálním vzdělávání, kde jejich cílem bylo jasně a měřitelně popsat výsledky vzdělávacího procesu. Nyní je nalezneme především v oblasti dalšího vzdělávání a speciálně ve firemním vzdělávání. Slovo kompetence pochází z latinského slova *competens*, tzn. vhodný, příhodný, náležitý (Rejzek 2001, s. 289).

V anglické literatuře se používají dvě podoby slova kompetence: *competence* a *competency*. Pod pojmem *competence* rozumíme kvalifikaci, odbornou způsobilost. Člověk je kvalifikovaný, směřuje ke standardům práce a k očekávanému výkonu na pracovišti. Tyto standardy nabývají míry minimální a optimální. Někdy mohou být také nazývány odbornými či provozními způsobilostmi. Jedná se o *hard skills*. Oproti tomu pojem

competency znamená schopnost či schopnost chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa, pozice) v parametrech daných prostředím dané organizace a díky tomu přinášet žádoucí výsledky. Jedná se o soft skills, competency je také soubor lidských kvalit (predispozice, výsledky učení), které jsou potřebné ke kompetentnímu výkonu (Birnbaum & Daily, 2009, s. 1-2; Hroník, 2007, s. 62-63).

Termín kompetence se obvykle používá ve dvou základních významech. První z nich vyjadřuje pravomoc, oprávnění zpravidla udělené nebo patřící autoritě, instituci či jedinci. Tato pravomoc je dána zvnějšku. Tuto pravomoc (tj. kompetenci) lze odejmout, přesunout, odmítnout či překročit. Druhý význam oproti tomu poukazuje na vnitřní kvalitu člověka, *„zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti“* (Kubeš et al., 2004, s. 15). První význam slova, kompetence jako oprávnění, je u laické veřejnosti většinou používán. Druhý význam je jí většinou neznámý. Při vytváření kompetenčního modelu (kapitola 3) jsem se setkala s tím, že při polostrukturovaných rozhovorech s pracovníky ohledně klíčových kompetencí lektorů ve vzdělávání dospělých ode mě nechtěli vysvětlit pojem kompetence ale při dotazu, co to tedy je, nebyli schopni tento pojem definovat. Pro stejnou výchozí pozici participantů a předejití nedorozuměním ve významu pojmu, jsem vždy uvedla oba významy tohoto pojmu.

R. Boyatzis v 80. letech 20. století v práci „Kompetentní manažer“ přichází jako první s pojmem kompetence jako způsobilost. Jeho model efektivního výkonu obsahuje kompetenční model s dvanácti kompetencemi, jenž lze aplikovat u různých organizací. Jako podklad mu sloužila studie, ve které

sledoval více než 2000 manažerů na různých pozicích v různých firmách (Boyatzis dle Hroník, 2007, s. 61).

Kompetence jako taková podléhá mnoha faktorům. Je ovlivněná vnitřním nastavením daného jedince, jeho názory, vlastnostmi, charakterem, vzděláním apod., ale také je ovlivněna zvnějšku, okolím jedince, společností a také danou organizací, kde na daného člověka působí organizační struktury, organizační kultura a také ostatní jedinci.

Pro ověření, zda daný člověk splňuje potřebné kompetence na danou pracovní pozici, slouží vytvořený kompetenční model, který by měl být propojený se strategií dané organizace (s její vizí a posláním). Podle kompetenčního modelu lze určit, zda a v jaké míře má daný pracovník potřebné kompetence. Pozor, tyto kompetence se mohou v průběhu času měnit. Buď mohou jednotlivé kompetence zmizet, nebo se může zmenšit jejich důležitost či mohou být nahrazeny jinými kompetencemi. Důležitá je tedy aktualizace kompetenčního modelu dle směřování firmy. Díky sledování strategie dané firmy lze i predikovat důležitost a zastoupení jednotlivých kompetencí v kompetenčním modelu a tím podchytit tyto změny včas, být pružný, flexibilní a poskytnout tak organizaci výhodu před konkurencí.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 31) zmiňují charakteristické znaky kompetence. Kompetence by podle nich měla být kontextualizovaná, tedy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Dále by měla být multidimenzionální, složená z mnoha zdrojů (např. znalosti, dovednosti, informace, postoje, představy, dílčí kompetence). S těmito zdroji efektivně nakládá a jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. Kompetence by dále měla být definována standardem – úroveň kompetence je předem vymezená pomocí měřitelných kritérií. To znamená, že kompetence jsou měřitelné, porovnatelné

a slouží k hodnocení pracovního výkonu. Kompetence jako taková má potenciál pro akci a rozvoj a v procesech vzdělávání a učení, je získávána a následně rozvíjena. Kompetence se týká celé osobnosti jedince. A při zvládnutí kompetence v požadované míře je posuzován celý jedinec a jeho chování v rozličných situacích. Kompetentní je ten, kdo zvládá rozdílné úkoly a situace.

Kubeš et. al. (2004, s. 30, 31) uvádějí 5 kategorií složek osobnosti, které vstupují do dané kompetence. Ukazuje, co vše stojí za očekávaným chováním. Jednou z kategorií jsou motivy, které zahrnují vše, co člověka žene daným směrem, co ho podněcuje k činnosti. Jedná se o vnitřní pohnutky, které člověka udržují aktivním, pohánějí ho dál. Ať už se jedná o další seberozvoj či stanovování si dalších cílů. Druhou kategorií jsou rysy, kam spadají hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti, které nám umožňují stabilní reakce na situace. Do rysů patří například temperament, který ovlivňuje způsob emocionální reakce člověka, také její intenzitu a její průběh na dané podněty. Další již třetí kategorie je vnímání sebe samotného, víra ve vlastní schopnosti, víra ve zvládnutí daného pracovního úkolu, naše postoje. Vědomosti jsou čtvrtou kategorií, jedná se o veškeré nashromážděné poznatky z rozličných oblastí, které denně uplatňujeme. Poslední pátou kategorií jsou dovednosti, jež zajišťují schopnost vykonat nějakou činnost v práci. Z předcházejícího členění vyplývá, že kompetence je relativně stabilní charakteristikou osobnosti. Když budeme znát úroveň rozvoje kompetencí, dá se předvídat kvalita chování člověka při řešení pracovních úkolů či řešení různých nastalých situacích. Díky kompetenci je tedy možná predikce, jak se bude její nositel chovat, myslet či se projevovat právě v rozdílných situacích nebo při řešení rozdílných pracovních výkonů.

## 2.2 Vymezení pojmu kompetenční model

Díky identifikaci jednotlivých kompetencí je možné vytvořit kompetenční model pro danou pozici. Kompetenční model v sobě ukrývá vybrané kompetence, které jsou uspořádané podle určitého klíče. Kompetence jsou často doplněny jejich stručnou vysvětlující charakteristikou a projevy konkrétního chování.

Kompetenční model je považován za jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení lidských zdrojů. Říká nám JAK (procesy a přístup k práci) a ČÍM (vstupy a předpoklady) lze dosáhnout měřitelného výsledku. Hroník upozorňuje na to, že *„kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu“* (2007, s. 64-65). Stejného výsledku (cíle) lze dosáhnout rozličnými způsoby, nemusí být nutně jeden správný a druhý nesprávný. Důležité je reflektovat tuto rozdílnou cestu a pakliže mají k dané pozici stejný kompetenční model, rozdílný přístup k nim bude až v navazujícím kroku například ve tvorbě rozvojového plánu pro ně. Podpora a rozvoj zaměstnanců by měl být zaměřen cíleně na jejich výkon.

Kompetenční model dle Kubeše et al. (2004, s. 60) *„popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“* Jeho vytvoření je důležité nejen k plnění úkolů v organizaci, ale v praxi je provázán s jednotlivými personálními činnostmi. Je potřeba, aby byl integrovaný po vertikální (business strategie) a po horizontální (personální strategie) linii. Mezi těmito dvěma liniemi tvoří kompetenční model most, který je propojuje. Business strategie nám říká, po jaké cestě se má v plánu daná organizace vydat a směřovat a jaké prostředky pro její dosažení bude volit. Personální strategie rozpracovává tuto strategii

do systému práce s lidmi. Lidé tedy kráčí po pomyslném mostě, tvořeném kompetenčním modelem a naplňují tak business strategii (Hroník, 2007, s. 68).

Aby se mohl kompetenční model efektivně využít pro potřeby strategie dané organizace je potřeba, aby tento model byl funkční. Funkčního modelu docílíme dodržením následujících charakteristik (Hroník, 2007, s. 71). Funkční kompetenční model by měl být propojující, uživatelsky přátelský, jednotný, široce využitelný a sdílený. Vytvořením modelu vytváříme i mosty, propojení, a to nejen mezi již zmiňovanou business a personální strategií, ale i vytvářením výkladového rámce pro jednotlivé personální činnosti a jejich propojení. Je důležité si uvědomit, že hlavním uživatelem modelu nejsou personalisté, ale manažeři. Pro ně a ostatní pracovníky by měl být model uživatelsky přátelský. Při jejich práci je potřeba, aby model zastupoval jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti zaměstnanců. Nejedná se o zjednodušení jako takové, jedná se jen o podstatné vystihnutí dané věci. Díky tomu, že bude model jednotný, je možné jeho fungování napříč celou společností. Díky této charakteristice se sjednocuje i jazyk dané organizace, a to přirozeným způsobem. Pomáhá ve firmě, abychom si rozuměli. Jednotlivé kompetenční modely mohou být odvozeny od stejného základu, firma si může zakládat na sdílených kompetencích. Široce využitelný je tehdy, pokud je využitelný pro většinu personálních činností. Sdílený kompetenční model není předložen jako hotový, pokud zaměstnanci nemají možnost se podílet na jeho vzniku, i tak je jim dána možnost si ho sami objevit a zvnitřnit.

Způsobů pro identifikaci a měření kompetencí je spousta. Je potřeba nalézt ty kompetence, které jsou nejpotřebnější pro dosažení požadované úrovně výkonu na dané pracovní pozici. Mezi tyto metody patří například funkční analýza, metody řešení problémů, projektové metody, analytické metody,

výstupy z hodnocení pracovníků (360 zpětná vazba, která bude v této práci vytvořená z kompetenčního modelu) a další. Pro účely této práce jsem použila metody explorativní, tzn. pozorování a polostrukturované rozhovory. Mezi přístupy k identifikaci a analýze kompetencí se řadí analýza výkonu nejlepších pracovníků, analýza výkonu co největšího počtu pracovníků, kompilace externích modelů a jejich přizpůsobení na danou pozici, převzetí generického modelu kompetencí apod. (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 100).

### ***2.3 Typologie kompetenčních modelů***

Při výběru druhů kompetenčního modelu je třeba dbát především na záměr dané firmy. Dále také na očekávání, které daná firma od kompetenčního modelu má, k čemu ho chce dále využít. Neméně důležitým faktorem je čas na jeho tvorbu, kapacitní možnosti lidských zdrojů v porovnání s externím dodavatelem. V neposlední řadě míra finančních prostředků, které jsou na to poskytnuté.

Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004) dělí kompetenční modely na tři základní typy. Jsou jimi: Model ústředních kompetencí (core competencies), který je vhodný pro zjištění společných a nevyhnutelných kompetencí pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici ve firmě. Specifický kompetenční model bere v potaz specifické informace o daném zaměstnanci a jeho pozici. Zaměřuje se na identifikaci potřebných kompetencí (kvalit) daného zaměstnance, na konkrétní pozici v konkrétní firmě. Je možné tento model kompetencí aplikovat na stejnou pozici a jiné firmě, je třeba přitom opět dbát na specifičnost dané pozice a případně tento model upravit dle individuálních potřeb nové pozice. Obsah kompetencí není ukrytý v názvu ale v různých typech chování, jež kompetenci tvoří. Generický (všeobecný) kompetenční model má usnadnit firmám uplatnění kompetenčního přístupu. Nabízí

osvědčený seznam kompetencí například na danou pozici. Jejich výhodou je, že vycházení ze zavedené praxe a z proběhlých výzkumů. Problémem se však jeví nedostatečné zohlednění specifik dané firmy.

Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu dle Rothwella a Lindholma (1999) jsou následující. Preskriptivní (vypůjčený) přístup je nejméně náročné řešení, jelikož firma přebírá již hotový model kompetencí. Od personálních či konzultačních agentur je potřeba získat kompetenční model vhodný pro danou firmu dle jejího zaměření. Kombinovaný přístup se na rozdíl od preskriptivního přizpůsobuje konkrétním potřebám a podmínkám firmy. Tento přístup je vyžívaný u nadnárodních firem, které již mají své kompetenční modely a potřebují je pouze přizpůsobit lokálním požadavkům. Přístup šitý na míru vyžaduje dokonalou znalost organizace, dané pracovní pozice. Pracuje s mapováním kompetencí přímo v dané firmě. Jedná se o časově, odborně a organizačně nejnáročnější přístup.

Jako ideální model pro empirickou část práce se mi jeví generický (všeobecný) kompetenční model a jeho následné ověření a upravení dle specifik dané firmy, pozice a zaměstnance právě pomocí přístupu šitého na míru (více v následující kapitole).

## ***2.4 Přínos kompetenčních modelů***

Aby mohl být kompetenční model přínosný, je především potřeba, aby byl funkční pro danou firmu a pro danou pracovní pozici (Hroník, 2007, s. 71). Bez funkčního modelu může nastat situace, kdy bude tento model spíše nevýhodou. Například nebude propojený s ostatními personálními činnostmi, pro zaměstnance bude nesrozumitelný, nebude jednotný pro obdobné pozice, budou například použity diametrálně odlišné kompetenční modely apod. Funkční model znamená nápomocný dané organizaci.



Kompetenční model tvoří základ pro hodnocení pracovního výkonu, je pomocníkem při plánování další kariéry jedince. Právě díky němu je možné odhalit rozdíly mezi tím, co firma reálně vyžaduje reálně po svých zaměstnancích a co deklaruje. Kompetenční model může pomoci ve sjednocení pohledu na to, co je v budoucnu třeba, a jaké chování je žádoucí – je potřeba toto chování podporovat, odměňovat a dále rozvíjet. Pomáhá v dosahování strategických cílů, které jsou provázané s vybudováním systému řízení lidských zdrojů a integrováním jednotlivých procesů (Kubeš et al., 2004, s. 60).

Kompetenční model může dále napomáhat k dalšímu rozvoji pracovníků sestavením plánu rozvoje daného pracovníka. A to například tím, že díky přesně vymezeným kategoriím se dá dále použít ke tvorbě nástroje 360° zpětné vazby, který může sloužit k odhalení nedostatečných kompetencí, odhalení silných a slabých stránek jedince, možné zaměření pro další rozvoj pracovníka.

Lepsinger a Lucia (1998) uvádějí, že je mimo jiné vhodné použít kompetenční model, když je v plánu použít nástroj 360° hodnocení, pro určení chování, které je nezbytné k efektivnímu výkonu. Touto radou jsem se v mé práci řídila a 360° zpětná vazba v organizaci XY (kapitola 4) je vytvořena na základě kompetenčního modelu lektora v této organizaci, který bohužel organizace neměla vytvořený, a tak jsem se na jeho tvorbu zaměřila v kapitole 3 této práce.

Na kompetenční model jsou navázány a tím i ovlivněny nejrůznější činnosti, například výběr nových pracovníků (noví pracovníci, přesuny stávajících), definování pracovních pozic, hodnocení stávajících pracovníků, odměňování stávajících pracovníků, vzdělávání zaměstnanců (další či sebevzdělávání),

sestavování rozvojového plánu, další rozvoj zaměstnanců a jejich kariéry, poradenství a koučování. Tím, že se firma zaměří na rozvoj kompetencí daného pracovníka, zvyšuje jeho výkon efektivnost na dané pracovní pozici a tím dále ovlivňuje i výkonost celé společnosti.

### 3. Tvorba kompetenčního modelu v organizaci XY

Hroník uvádí, že pro 360° zpětnou vazbu je velmi výhodné, když je postavena právě na kompetenčním modelu (2006, s. 66). Z toho důvodu nejprve vytvořím kompetenční model, který následně použiji při tvorbě 360° zpětné vazby. Jak už jsme si ukázali v teoretické části této práce, přístupů k tvorbě kompetenčního modelu je několik a záleží tedy na samotné organizaci, pro který se rozhodne, který je pro ni ten pravý.

Rozhodujícími faktory organizace pro výběr kompetenčního modelu byly především: finanční faktor, organizace si v této chvíli nemůže dovolit najmout externí firmu (finanční ztráty v důsledku Koronakrize); dále časový faktor, (netlačí je čas ohledně vytvoření kompetenčního modelu, k tomu je netlačí ani konkurence). Strategie a cíle firmy se taktéž neodvíjejí od kompetenčních modelů, jedná se o zcela nové vytvoření těchto modelů.

Především finanční faktor nám vyřazuje preskriptivní přístup, tzn. přejmutí již hotového kompetenčního modelu od personálních či konzultačních agentur, i přístup kombinovaný, u kterého bychom hotový kompetenční model dotvořili dle potřeb dané organizace. Přístup pro tvorbu kompetenčního modelu, který jsem po diskusi s vedením organizace zvolila, je přístup „šitý na míru“. K němu budeme potřebovat především dokonalou znalost organizace a dané pracovní pozice. Mapování kompetencí dané pracovní pozice proběhne přímo v dané organizaci. Tento přístup se vyznačuje tím, že je časově, odborně a organizačně nejnáročnější. K tomuto přístupu se vybízí použití specifického modelu kompetencí, který je vytvářen v konkrétní firmě pro konkrétní pozici. Finanční faktor byl rozhodující i pro volbu typu kompetenčního modelu, je jím generický model kompetencí. Díky němu budeme jeho základ čerpat v teoretických bezplatných zdrojích, např.

NSP<sup>1</sup>. Generický model je všeobecným modelem. Jeho nevýhodu nezohlednění specifik daných firem, protože je velmi univerzální, se pokusím vykompenzovat kompromisem, kdy generický model použiji jako východisko a pomocí polostrukturovaných rozhovorů s expertním týmem stanovíme potřebné kompetence lektora ve vzdělávání dospělých. Na základě toho vytvořím výsledný kompetenční model. Takto vytvořený model ověřím a upravím dle potřeb, požadavků a specifik dané organizace na základě pozorování práce dvou lektorů a dále diskusí se členy expertního týmu, především s nadřízeným.

Při shrnutí konkrétního postupu při tvorbě kompetenčního modelu jsem se řídila Kubešem, Spilerovou a Kurnickým (2004, s. 67-68), kteří uvádějí jednotlivé aktivity (tučně zvýrazněné), které by podle nich měly být rozhodně využity při tvorbě kompetenčního modelu.

**Vyjasnění cíle projektu.** Klíčovým motivem tvorby kompetenčního modelu v dané organizaci je snaha zjistit, zda jsou aktuální kompetence lektorů dostatečné při práci s jinou cílovou skupinou než doposud, a to s dospělými účastníky zážitkového kurzu. Tohoto zjištění docílíme díky následnému vytvoření 360° zpětné vazby z kompetenčního modelu. Tím mimo jiné zajistíme i jeho validizaci.

**Rozsah projektu a cílová skupina.** Organizace má snahu zefektivnit danou pozici – lektor dospělých vytvořením kompetenčního modelu. Cílovou skupinou jsou tedy dva lektoři působící ve vzdělávání dospělých.

---

<sup>1</sup> NSP je Národní soustava povolání, „otevřená a všem dostupná databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR“. Jedná se o soustavně rozvíjený a na internetu všem dostupný katalog popisů povolání. Je nástrojem pro zvýšení mobility pracovní síly na základě potřeb trhu práce, které identifikují zaměstnavatelé a odborníci z trhu práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020)

**Výběr přístupu.** Záměrem tohoto úseku empirické části práce je vytvořit návrh generického modelu kompetencí pomocí přístupu šitého na míru.

**Sestavení projektového týmu.** Projektový tým, v našem případě panel expertů, je složen z nadřízeného, dvou kolegů a dvou lektorů, jejichž kompetenční model budeme tvořit.

**Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici.** Je potřeba definovat kritéria efektivního výkonu, aby bylo možné porovnávat jednotlivé výkony zaměstnanců a případně je zařadit do kategorií (např. nadprůměrný, průměrný a podprůměrný výkon). Tato část bude probíhat pomocí polostrukturovaných rozhovorů s expertním týmem.

**Sběr dat a analýza.** Jedná se o tvorbu daného kompetenčního modelu. Více v následujících podkapitolách.

**Validizace kompetenčního modelu.** Nejběžnějším způsobem validizace kompetenčního modelu je transformování popisů chování u kompetencí do dotazníku a vytvoření nástroje 360° zpětné vazby. Vytvoření tohoto nástroje se budu věnovat v následující kapitole.

### ***3.1 Přípravná fáze***

Přípravná fáze zahrnovala tvorbu teoretické části mé diplomové práce. Bylo důležité ujasnění teoretických pojmů, jako je samotná kompetence a kompetenční model. Jak už jsem se zmiňovala, existují různé definice kompetence. Pro účely mé práce kompetenci definuji jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti (Kubeš et al., 2004, s. 14). Právě tato definice je zaměřená na vnitřní kvalitu člověka, která je aktuální

v daný okamžik, díky jejímu předchozímu rozvoji. Dále jsem se seznámila s teoretickým základem kompetenčních modelů.

Nedílnou součástí mé přípravy bylo zajištění spolupráce s danou organizací. Už samotné definování cílů této práce vycházelo z potřeb dané organizace. Organizace disponuje lektory, kteří dosud cílovou skupinu dospělých lektorovali velmi okrajově (doposud cílovou skupinu představovali především děti a mládež, jejich vzdělání taktéž inklinuje spíše k pedagogice). S vedením organizace jsme se dohodli, že se pokusím zjistit, zda aktuální kompetence daných lektorů jsou vhodné pro práci s dospělými účastníky kurzu. Měla jsem možnost provést nezúčastněné pozorování práce lektorů na kurzu, který obsahoval obě cílové skupiny (mladistvé i dospělé účastníky). Poté jsme v organizaci sestavili expertní tým, který pomáhal s tvorbou kompetenčního modelu. V neposlední řadě se pracovníci organizace účastnili samotné 360° zpětné vazby na práci těchto dvou lektorů. Tímto bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům organizace, kteří se podíleli na této práci.

### ***3.2 Fáze získávání dat, analýza a klasifikace jednotlivých kompetencí***

Kompetenční model je vytvářen pro pracovní pozici lektor ve vzdělávání dospělých (dále jen lektor). V kompetenčním modelu jsou zahrnuty jen ty kompetence, které jsou nezbytné pro fungování a strategické směřování organizace, jimiž se vyznačují úspěšní lektori, tj. pracovníci podávající efektivní (žádoucí) výkon jejich pracovní činnosti. Všechny uvedené kompetence v modelu lze dále rozvíjet a tím se posunout na další úroveň dané kompetence. K tomu nám slouží například i 360° zpětná vazba, díky které si lektori mohou uvědomit své silné a slabé stránky a pracovat na nich třeba pomocí dalšího sebevzdělávání. Uvědomění si silných a slabých stránek

neplatí pouze pro dané lektory, právě díky výsledkům 360° zpětné vazbě může i vedení dané organizace zaměřit další profesní vzdělávání svých lektorů tím správným potřebným směrem.

Při tvorbě kompetenčního modelu jsem vycházela ze dvou klíčových oblastí. První z nich byla představa o klíčových kompetencích lektora samotného nadřízeného, lektorů a dalších pracovníků organizace. Na základě rozhovorů a diskuse s nimi jsem identifikovala klíčové kompetence lektorů. Druhou oblastí, ze které jsem vycházela při tvorbě kompetenčního modelu, byla pro mě literatura a webové zdroje.

Při tvorbě kompetenčního modelu jsem se zaměřila na přístup, který využívá expertního týmu, který je složený ze zástupců organizace. Veteška a Tureckiová (2008, s. 101) ho konkretizují jako přístup tvorby kompetencí přímo v dané organizaci. Model je tedy sestaven na základě využití expertního týmu, do kterého mohou patřit personalisté, vybraní manažeři a vysoce výkonní pracovníci. Dle Spencera a Spencera (1993, s. 99-100) slouží panel expertů jako prvotní zdroj informací o projevech chování jedince na dané pozici (průměrný či nadstandardní výkon). Oproti již zmíněnému složení se místo vybraných manažerů zmiňují pouze o nadřízeném, a navíc jsou pro ně členem expertního týmu i osoby, které na této pozici úspěšně působily či působí. Oba zdroje shodně uvádějí možnost doplnit sestavu expertního týmu konzultanty z oblasti lidských zdrojů.

Mezi participanty, kteří se zúčastnili polostrukturovaných rozhovorů (srpen 2020) ohledně klíčových kompetencí lektorů v dané organizaci, se řadí:

- nadřízený, který je sám lektorem;
- lektoři, jejichž kompetenční model budeme tvořit;

- kolegové lektora nezastávající lektorskou činnost.

Samotní dále posuzovaní lektori byli taktéž zapojeni při vytvoření jejich kompetenčního modelu, pokusili jsme se tím vyhnout pozdějšího nepřijetí tohoto modelu. Aby ho nebrali pouze jako něco vytvořeného nadřizenými bez jejich vědomí a spoluúčasti.

### ***3.3 Vytvoření kompetenčního modelu lektora ve vzdělávání dospělých***

Výhodou funkčního kompetenčního modelu je propojenost s ostatními procesy v organizaci. Výhodný je nejen pro pracovníky, pro které byl navržen, ale také pro pracovníky, kteří s ním budou dále pracovat, především tedy personalisté a manažeři.

Funkční kompetenční model pak přináší i určité výhody pro ty, kteří s ním v organizaci pracují a dále ho využívají. Jedná se především o pracovníky personálního oddělení, manažery, jednotlivé pracovníky, pro které jsou kompetenční modely sestaveny, ale také i pro organizaci jako celek. Stručně řečeno, funkční kompetenční model ovlivňuje nejen řízení lidských zdrojů v organizaci, ale také řízení celé organizace jako takové, jelikož vstupuje nejen do procesu náboru a výběru zaměstnanců, adaptace, vzdělávání a rozvoje, ale také do kariérního plánování a nástupnictví, řízení pracovního výkonu i hodnocení a odměňování zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že se jedná o komplexní nástroj, který, pokud je správně aplikován, lze efektivně využít při řízení lidských zdrojů. *„Žádná firma, která buduje systém řízení a rozvoje lidských zdrojů a chce úspěšně integrovat jednotlivé procesy, které napomáhají dosahování strategických cílů, se v budoucnu neobejde bez kompetenčních modelů.“* (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 106)



Kritéria při třídění a následném výběru kompetencí z rozhovorů s participanty byla, četnost zaznění dané kompetence a také důraz kladený na danou kompetenci. Participanti měli tendence z jejich výčtu kompetencí, upřednostnit z jejich pohledu ty nejpodstatnější kompetence lektorů (opakovaná zmínka, velký důraz při opětovném zmiňování).

V příložené tabulce jsou zahrnuté veškeré zmíněné kompetence, které participanti identifikovali jako potřebné kompetence lektora.

	Nadřizovaný	Lektor 1	Lektor 2	Kolega 1	Kolega 2
A	Odbornost - aplikace v praxi	Odborník	Odborné komp. - zájem o obor	Odborně způsobilý	Rozumět tématu
B	Zkušenosti - aplikace v praxi - mít přehled	Zažito z praxe - uplatnění v práci		Příklady z praxe	
C	Komunikativní dovednost	Komunikační dovednosti	Komunikativnost		Efektivní komunikace
D		Prezentační dovednosti	Umět přednášet	Prezentační dovednosti - mluvit poutavě a dostatečně nahlas	
E	Charisma - zaujmout - umět to prodat	Zábavný, poutavý	Zaujmout	Charisma - zaujmout - poutavý	Umět zaujmout
F	Metodický základ		Didaktika - využívat nové metody - vyhledávat možnosti	Využití pomůcek	
G			Sebevzdělávání využívat nových metod, vyhledávat možnosti		
H	Organizační kompetence	Ctít stanovená pravidla - čas, termíny, úkoly	Organizační schopnosti - organizace skupiny	Systematický, - vše stihnout - dobře si vše rozvrhnout	

I	Time management - práce s časem	Dochvilný	Time management	Dochvilný	Odhad času - střídání aktivit - dochvilnost
J	Informační technologie				
K	Občanské kompetence směřování ve společnosti				
L	Příprava prostředí		Přípravenost	Přípravený - „Vždy připraven“	
M	Příprava na skupinu - atmosféra			Přizpůsobit se publiku	
N					Sociální kompetence
O	Otevřenost ke komunikaci	Otevřený jiným názorům		Sdílný	
P		Flexibilita	Flexibilita - operativní ke změnám		
Q		Trpělivost			
R		Slušnost, férovost	Smysl pro rovný přístup	Férovost	
S		Tolerantní			
T	Hezky oblečený			Reprezentativnost	
U				Empatický	Empatičnost
V					Kreativita
W					Odolnost vůči stresu
X					Zodpovědnost

**Tabulka 1 Potřebné kompetence lektora dle expertního týmu**

Tyto kompetence jsem rozčlenila, zkatégorizovala a dále doplnila popisy chování. Vycházela jsem především z nezúčastněného pozorování práce lektorů na vzdělávacím kurzu, kde oba lektori působili, a dále pak z teoretických zdrojů. Konkrétně jsem porovnávala NSP a publikaci Tomáše Langra *Moderní lektor* (2016). Kompetence lektora dalšího vzdělávání dle NSP (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020) jsou členěny následovně na odborné dovednosti, odborné znalosti, obecné dovednosti a měkké

kompetence. Langer (2016, s. 14-15) pak kompetence lektora dělí na odborné, metodické (didaktické či andragogické) a osobnostní.

Kompetenční model se skládá (viz schéma 1) z deseti kompetencí. První z nich Odbornost byla sestavena na základě rozhovoru s nadřízeným a jeho požadavcích. Androdidaktika byla formulována pomocí Langer a jeho metodických kompetencí, dále pak přejímá z NSP některé odborné dovednosti, dále jsem čerpala z didaktických zásad. První z nich (zásada individuálního přístupu) je využita právě u androdidaktiky. Další tři zásady (zásada propojení teorie s praxí, zásada vědeckosti, zásada uvědomělosti) jsou použity v kompetenci Odbornost. Z metodických kompetencí (Langer) je zvláště vyjmutá kompetence prezentační kompetence a efektivní komunikace. Efektivní komunikace vychází z NSP, kategorie prezentační kompetence vznikla pomocí publikace *Rétorika a komunikace* (Allhoff & Allhoff, 2008) a studijního textu *Prezentační dovednosti* (Procházka & Vokál). Kategorie *Time management* byla vytvořena po prostudování publikace *Time management: staňte se pánem svého času* (Uhlig, 2008). Kategorie: plánování a organizování práce, celoživotní učení, objevování a orientace v informacích; a jejich popis chování jsou převzaty z NSP, kde jsou součástí měkkých kompetencí. Kategorie práce na PC vznikla ve spolupráci s IT odborníkem dané organizace. Kategorie osobnostní kompetence vycházela z měkkých kompetencí NSP a projektu *Kruh Kompetenční model efektivního lektora* (Veselý & Lukšová, n. d.). Jednotlivé kompetence spadající do této kompetence jsou znázorněné ve schématu 2.

Nadřízený se zúčastnil pilotní studie ohledně vytvořeného kompetenčního modelu, na základě jeho připomínek jsem ještě některé body upravila, například dopsáním konkrétních příkladů pro lepší představení si dané

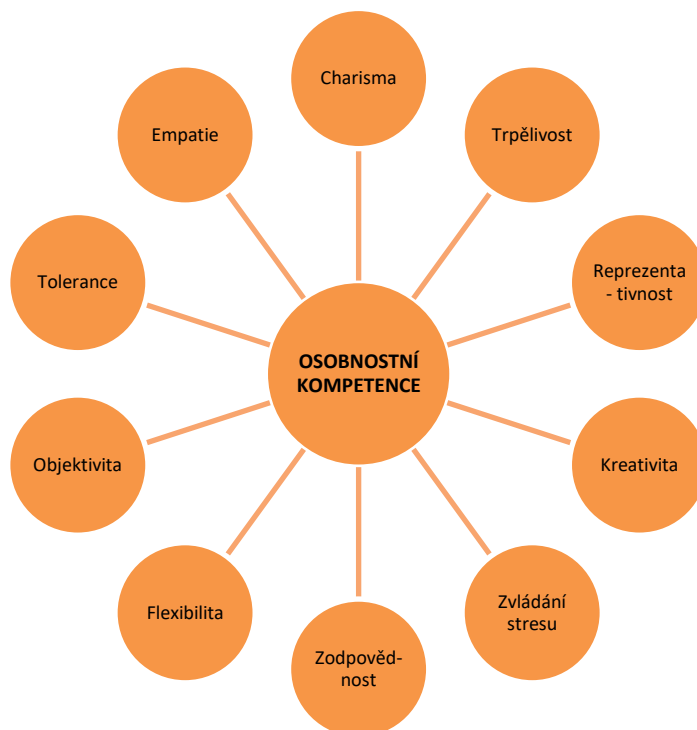
problematiky. Jeden z bodů byl následně odstraněn až na základě zpětné vazby od hodnotitelů, kteří nerozuměli danému tvrzení.

Na základě sběru dat a jejich analýze jsem za pomoci expertního týmu vytvořila kompetenční model pro lektora dalšího vzdělávání. Tento model obsahuje 10 kompetencí. Kompetence jsou řazeny do úrovní 1-5 (od nejnižší po nejvyšší). Úroveň dané kompetence je vyjádřena číslem, které uvádí, v jakém rozsahu a hloubce se nachází daná kompetence. Nejnižší úroveň kompetence vyjadřují nízké nebo žádné požadavky na zvládnutí dané kompetence, nejvyšší úroveň pak vyjadřují vysoké požadavky na zvládnutí dané kompetence. Počet kompetencí se odvíjí od rad Františka Hroníka (2006, s. 30), který tvrdí, že optimálním počtem je 10 až 12 kompetencí. Model by dále měl vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování – viz popis jednotlivých kompetencí.

Po vytvoření kompetenčního modelu určil nadřazený požadovanou úroveň jednotlivých položek kompetenčního modelu. Úroveň jednotlivých kompetencí pak byla stanovena pomocí průměru hodnot jednotlivých položek spadajících do dané kompetence. Požadovaná úroveň kompetencí je uvedena v páté kapitole tabulka 9, graficky znázorněná je pak v grafu 5 a 6.



*Schéma 1 Kompetenční model lektora*



*Schéma 2 Složení osobnostní kompetence*

#### **4. 360° zpětná vazba u lektorů v organizaci XY**

Pro validizaci kompetenčního modelu jsem zvolila nástroj 360° zpětné vazby, tento postup doporučuje Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004). Jednotlivé popisy chování jsou transformovány do jednotlivých otázek v dotazníkovém šetření, kopírují tak již vytvořený kompetenční model (viz předchozí kapitola). Jak už jsem uvedla v teoretické části, kromě tvorby z kompetenčního modelu může být druhou možností stanovení si položek dle budoucí potřeby organizace (Londona & Beatty, 1993). Již při tvorbě kompetenčního modelu jsem se zaměřila i tímto směrem a některé položky vznikly se záměrem využití v následujícím roce, tato potřeba vyvstala díky změnám ve vzdělávání v důsledku Koronakrizy 2020. V následující kapitole jsou označeny jako strategické položky a v souhrnné tabulce 9 se vyznačují fialovou barvou.

Dle Wagnerové je nejdůležitější a obvykle nejtěžší částí procesu 360° zpětné vazby definování kompetencí. Manažeři a pracovníci zpravidla spolupracují na jejich definování a na jejich co nejdůležitějším popisu. Díky tomuto procesu je možné zlepšit komunikaci mezi nimi právě díky zjišťování, co je v organizaci požadováno a ceněno (2011, s. 90). Jejím doporučením jsem se řídila a již při tvorbě kompetenčního modelu, který mi slouží jako podklad pro 360° zpětnou vazbu, jsem zapojila nadřízeného s lektory do definování kompetencí do kompetenčního modelu lektorů.

Při tvorbě samotného nástroje 360° zpětné vazby jsem se řídila pokyny uvedenými v podkapitole 1.2. Proces především v podkapitole Design nástroje.

## 4.1 Příprava organizace

O 360° zpětné vazbě byli zaměstnanci informováni na společné poradě, kde jim byl nastíněn její záměr a cíl. Tedy zjistit, zda aktuální kompetence lektorů, jejichž zaměřením byli do té doby především děti a mladiství, jsou dostatečné pro vzdělávání dospělých účastníků. Zpětná vazba bude využívána primárně k rozvoji těchto pracovníků, v žádném případě tato pilotní 360° zpětné vazby nemá sloužit k hodnocení pracovníků.

Samotní lektoři, kteří budou hodnoceni 360° zpětnou vazbou, byli přizváni k vytvoření kompetenčního modelu na tuto pozici.

## 4.2 Design nástroje

Hodnotitelé posuzují projevy chování jednotlivě na vícebodové stupnici. Zvolila jsem nejčastěji používaný druh stupnice, kterým je pětibodová škála. Chtěla jsem se vyvarovat na jedné straně obtížného výběru při vysokém počtu jednotlivých bodů a na druhé straně nezachycení drobných rozdílů, například při použití pouze třibodové škály. Vybrala jsem si primárně lichou škálu s možností středového bodu, jelikož jsem se bála možnosti přeskokování otázky, z důvodu nepřiklonění se ani k jednomu pólu na škále. K této škále jsem připojila další variantu odpovědi, kterou je „*Neumím posoudit*“, jak už jsem zmínila v teoretické části práce. Kubeš a Šebestová (2008) tuto variantu odpovědi považuje za nezbytnou v každé dobré 360° zpětné vazbě. Při zaškrtnutí této varianty nebyla tato otázka započítána do hodnocení. V dotazníku jsou zastoupeny dva druhy stupnic: frekvenční a hodnotící, které ve své publikaci uvádí Kubeš a Šebestová (2008). Frekvenční stupnice nám pomáhá zjistit, jak často hodnocený lektor projevuje dané chování, které je popsáno v dané otázce dotazníku. Zde se jedná o škálu, kde první pól je „*Velmi často*“, oproti tomu opačným pólem je hodnocení „*Vůbec nikdy*“. Oproti tomu

pomocí hodnotící stupnice určujeme, jak dobře je dané chování rozvinuto u hodnoceného. Škála obsahuje na jedné straně pól „Rozhodně ANO“ a na druhé straně pól „Rozhodně NE“.

Co se týče podoby dotazníku, zvolila jsem papírovou podobu z důvodu větší přehlednosti o odevzdaných dotaznících. Ve stejném čase jsem participanty požádala o postupné vyplnění dvou dotazníků, pro lektora A a B. Chtěla jsem předejít záměně jednotlivých dotazníků. Díky papírové podobě a poskytnutí prázdné místnosti měli participanti možnost nebyť rušeni, a to ani elektronickými zařízeními (počítač, emailová komunikace, mobilní telefon). Před samotným hodnocením byli participanti (někteří opětovně) seznámeni s průběhem, a především s účelem daného hodnocení. Zaměstnanci organizace na společné poradě a bývalý účastníci kurzu pak individuálně před samotným hodnocením.

Mým cílem pro upřímnou 360° zpětnou vazbu bylo především zaručení anonymity pro hodnotitele, konkrétně pro skupinu kolegů a bývalých účastníků. Za tímto účelem byli bývalí účastníci pozváni do organizace k vyplnění dotazníku mimo pracovní dobu zaměstnanců. Všichni si nakonec zvolili dle svých časových možností víkendové dny (termín 14. a 15. 11. 2020). U hodnotitelů kolegů jsem zajistila prázdnou zasedací místnost pro vyplnění dotazníků (jinak pracují v open office) pro každého z nich v jiný čas. U hromadného vyplňování jsem se především bála možnosti bagatelizace hodnocení ze stran hodnotitelů a dále komentování daného dotazníku.

Podařilo se mi nastavit důvěrné prostředí a participanti byli ochotni odevzdat dotazníky při zaručení anonymity ve výsledné části práce. Vyplněný dotazník byl vždy hodnotitelem vložen do příslušných desek daného lektora, tím jsem se snažila snížit možný strach z posuzování hodnocení dle autora. Výsledky



jednotlivých skupin hodnotitelů pak byly průměrovány a z výsledné zprávy není možné rozklíčovat hodnocení jednotlivých participantů. Původně jsem plánovala u každé z oblastí v dotazníku možnost připojení vlastního komentáře, bohužel dopředu mi bylo hodnotiteli sděleno, že si tuto možnost nepřejí a nebudou ji využívat. V zájmu zachování anonymizace dat jsem danému přání vyhověla.

Při konstruování jednotlivých položek dotazníku jsem se snažila řídit již zmíněnými pokyny Kubeše a Šebestové (viz 1.2.2).

Výstup pro hodnoceného tvoří individuální zpráva, která je částečně anonymní. Plně odkrytými hodnotiteli je sám lektor (sebehodnocení) a nadřízený, jelikož jsou sami ve svých kategoriích. V kategorii kolegové, jsou hodnoceným známa jména tří hodnotitelů, ale ve výsledné zprávě jsou jejich zprůměrované hodnocení, a tedy není možné zjistit konkrétní hodnocení od určitého kolegy. Poslední kategorii tvoří bývalí účastníci kurzu. Byl osloven celý kurz, avšak ke spolupráci se na kurzu přihlásilo pět účastníků. Ve výsledku se podařilo dohodnout spolupráci pouze se třemi bývalými účastníky kurzu, jejich totožnost hodnocení lektori neznají, u nich je tedy zaručena úplná anonymita.

Individuální zpráva obsahuje shrnutí výsledků 360° zpětné vazby (ukázka v následující kapitole). Zaměřila jsem se především na nejvýše a nejnižší hodnocenou kompetenci lektorů.

### ***4.3 Závěrečná zpráva***

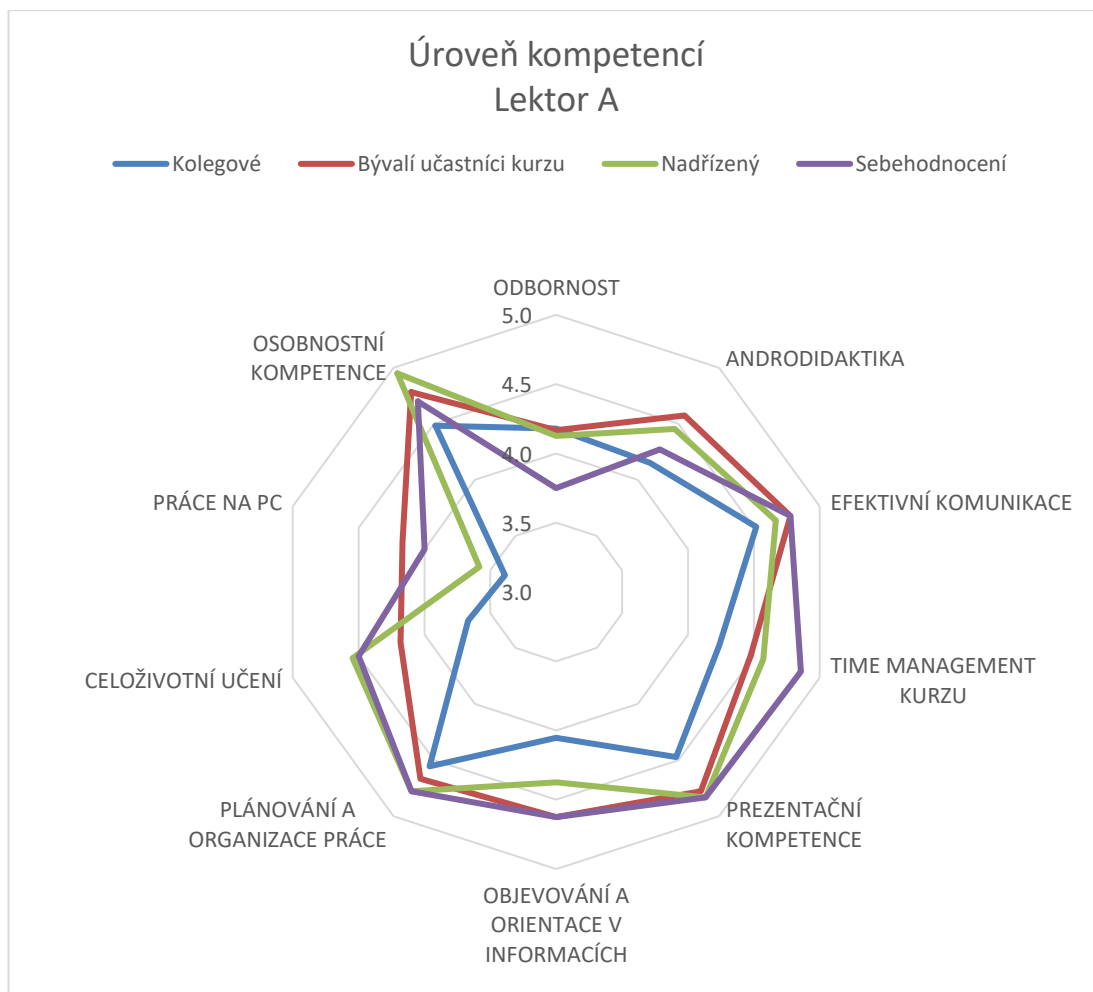
Výstupem provedené 360° zpětné vazby je individuální zpráva pro každého hodnoceného. Obsahuje základní statistické zpracování odpovědí, porovnává hodnocení mezi hodnocenými kategoriemi, jednotlivými položkami těchto

kategorií a porovnání hodnocení dle jednotlivých skupin hodnotitelů. V následující kapitole se pokusím shrnout informace ze závěrečných zpráv hodnocených lektorů s ukázkou tabulek a grafů, které jsou její součástí. Nejprve si na grafu ukážeme souhrnný výsledek všech kompetencí dle jednotlivých skupin hodnotitelů. Následuje ukázka nejsilnější kompetence dle průměrného hodnocení a vzápětí nejslabší kompetence, kde připojuji i tabulku ukazující na nejnižše hodnocené položky dané kompetence. Více se budu věnovat jednotlivým výsledkům v kapitole 5 Porovnání úrovně kompetencí.

Jones a Bearley (1996) zdůrazňují, že hodnotící závěry z poskytnutých dat by měl přijmout především sám hodnocený. Právě jemu by měly údaje dávat smysl a poukazovat na možné směry rozvoje. Facilitátor mu má pouze poskytnout účinnou pomoc. Facilitátor hodnocených lektorů je jejich nadřízený. Předání závěrečné zprávy hodnoceným je naplánováno na začátek roku 2021, chceme se tak vyhnout spekulacím, zda přeci jen výsledky 360° zpětné vazby neovlivnily výši odměny u pracovníků. Při předání individuální zprávy bude přítomný pouze hodnocený a facilitátor a v této dvojici společně analyzují uvedené výsledky.

## **Lektor A**

Graf 1 nám ukazuje souhrnný výsledek 360° zpětné vazby dle jednotlivých kategorií kompetencí lektora A. Pro lepší viditelnost jednotlivých nuancí mezi položkami jsem škálu v grafu zmenšila pouze v rozmezí 3-5, jak už jsem se zmiňovala v popisu designu tohoto nástroje, použitá škála byla pětibodová. Žádná z průměrných hodnot hodnocení skupin hodnotitelů nebyla nižší než hraniční hodnota 3 (viz kapitola 5).



**Graf 1 Úroveň kompetencí lektora A**

Nejprve se zaměříme na silné stránky hodnoceného, tedy na nejvýše hodnocené kompetence lektora A. Mezi nejvýše hodnocené kompetence lektora patří: *Prezentační kompetence, Efektivní komunikace, Plánování a organizace práce* a v neposlední řadě *Osobnostní kompetence*. Všechny tyto kategorie si vysloužili shodně průměrné hodnocení 4,7 (průměr všech hodnotitelů). Hodnocení jednotlivých kategorií hodnotitelů je ukázáno u nejvýše hodnocené *Prezentační kompetence*, tabulka 2. A to čistě z matematického důvodu, jelikož se jedná o nejvyšší hodnotu před zaokrouhlením na jedno desetinné místo. Nejslabší položkou této kompetence s průměrnou hodnotou

4 je položka: *Vhodně používá neverbální komunikaci (např. prostorový pohyb, gestikulace, mimika, oční kontakt).*

<b>Kompetence: Prezentační kompetence</b>			
Sebehodnocení	4,8	Průměr hodnocení v organizaci	4,7
Nadřízený	4,8		
Kolegové	4,5	Průměr všech hodnocení	4,7
Bývalí účastníci kurzu	4,8		

**Tabulka 2 Nejvýše hodnocená kompetence lektora A**

Co se týče slabých stránek lektora A, nejnižše hodnocenou kompetencí je *Práce na PC*. Jak je zřejmé z tabulky 3 průměrné hodnocení této kompetence je 3,8. Žádná další kategorie se nenachází pod hranicí hodnocení 4. Tabulka 4 obsahuje nejnižše hodnocené položky kompetence *Práce na PC*, uvedené položky mají průměrné hodnocení menší nebo rovno hodnotě 3,8 což je i průměrné hodnocení této kompetence.

<b>Kompetence: Práce na PC</b>			
Sebehodnocení	4	Průměr hodnocení v organizaci	3,7
Nadřízený	3,6		
Kolegové	3,4	Průměr všech hodnocení	3,8
Bývalí účastníci kurzu	4,2		

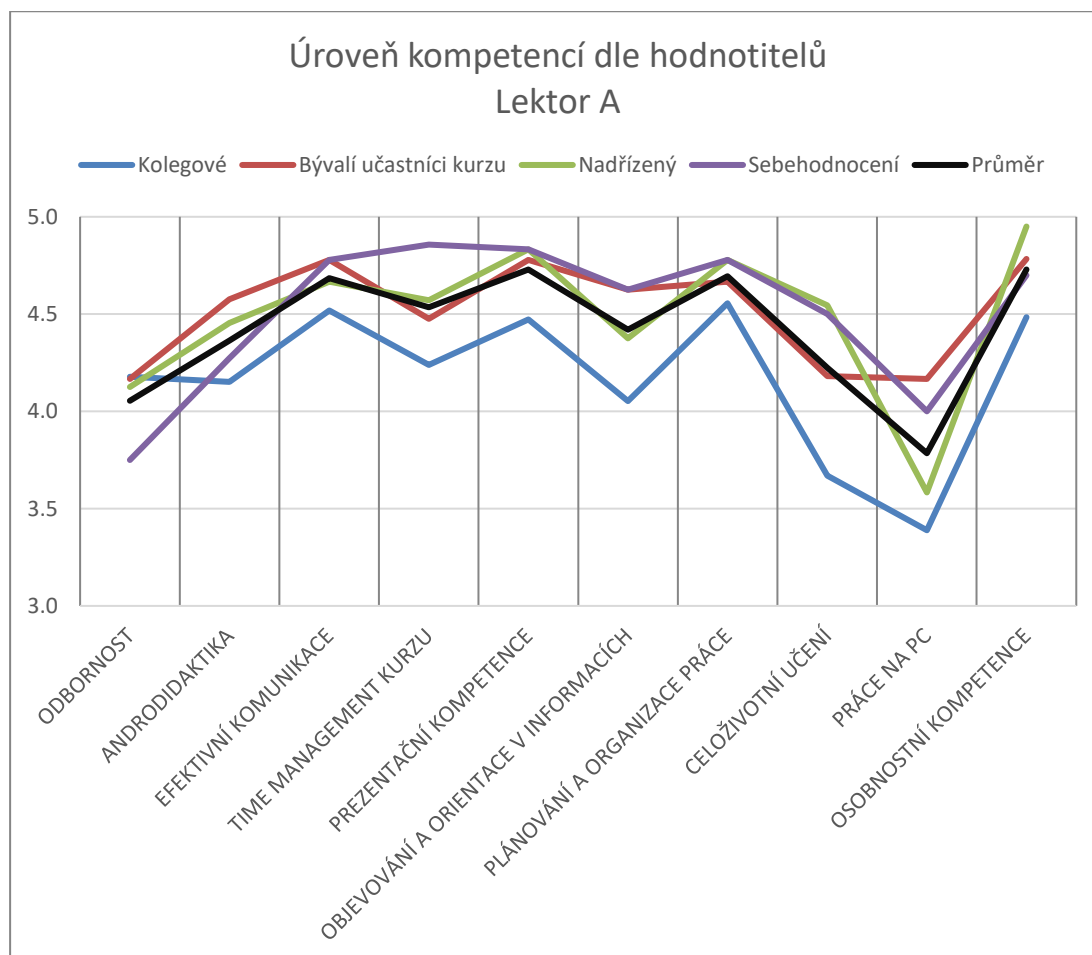
**Tabulka 3 Nejnižše hodnocená kompetence lektora A**

Kompetence: Práce na PC				
Položky	Účastníci kurzu	Kolegové	Nadřízený	Sebehodnocení
Počítač ovládá na pokročilé úrovni.	4,7	2,7	3	3
Tvoří databáze a zálohy souborů.	2,3	4,3	3	5
Ovládá program pro běžné kancelářské práce – Excel – vytváření a používání vzorců, vytváření a úprava grafů, tabulek a kontingenčních tabulek.	4,7	3	3	3
Je zkušeným uživatelem grafického programu.	2,7	3	3	3
Je zkušeným uživatelem programu na tvorbu a úpravu videí.	2,3	2	2	2
Ovládá práci v online nástrojích pro výuku (tvorba testů, dotazníků apod.).	3,7	2,3	2	3
Aktivně vyhledává a používá nové aplikace a programy.	2,7	2,7	2	4

**Tabulka 4 Vybrané nejnižše hodnocené položky kompetence Práce na PC**

Na tabulce 4 a také na grafu 3 chci také demonstrovat trend, který je zřetelný v celé výsledné zprávě. Je jím rozdíl mezi hodnocením dle hodnotitelů. Nejnižší hodnocení je zaznamenáno u skupiny kolegů, zde ze základního souboru dat vyplývá, že jeden z kolegů měl hodnotící škálu pravděpodobně lehce posunutou k průměru. Hodnotí podobně jako zbylí kolegové (obdobné nejnižše a nejvýše hodnocené položky) avšak s jinými hodnotami. Lektor A se

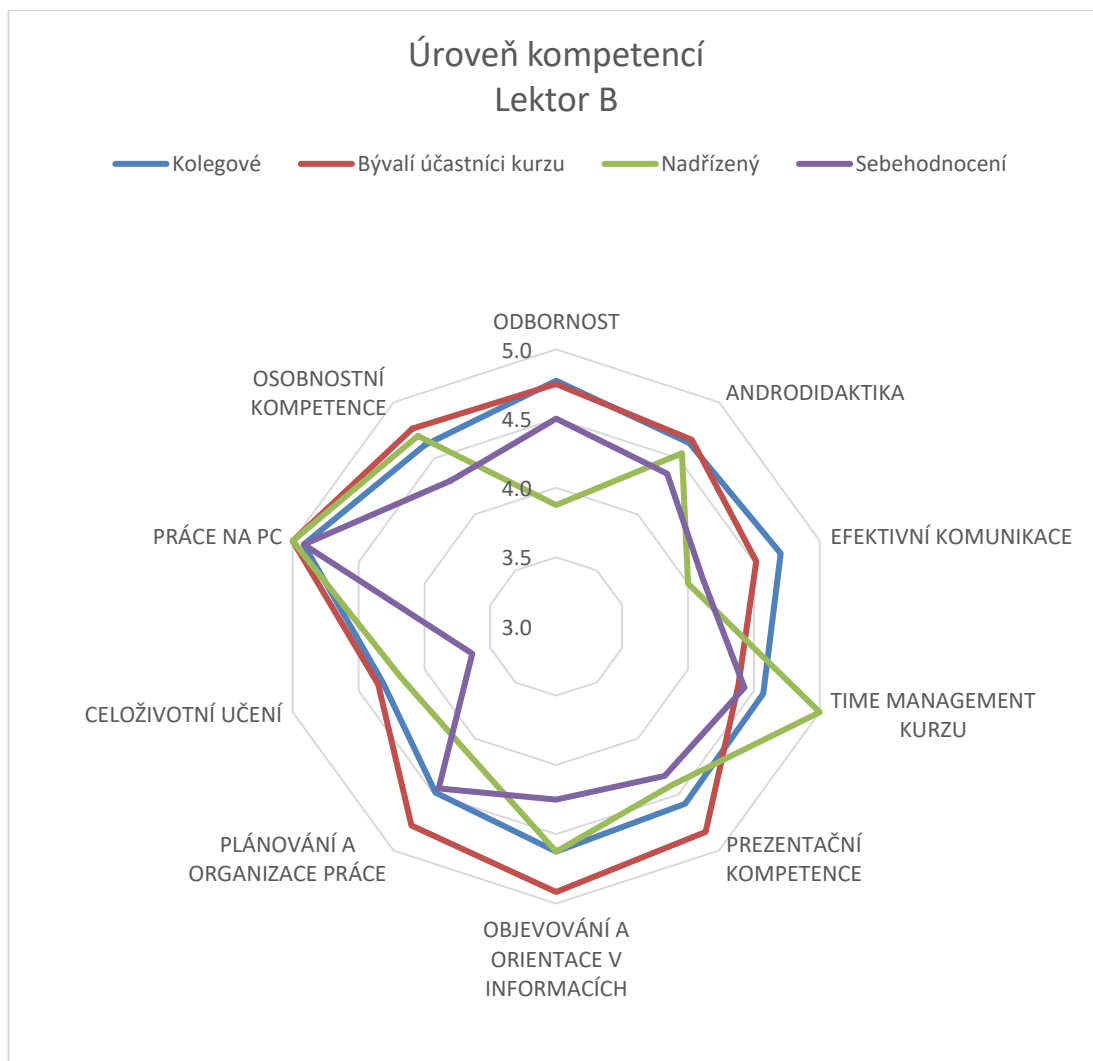
oproti průměru (až na kompetenci *Odbornost* a *Androdidaktika*) hodnotil nadprůměrně. V grafu je viditelné, že všechny skupiny hodnotitelů kopírují obdobné křivky, je zřejmý stejný vzestup a pád u jednotlivých položek jen v jiné úrovni hodnocení (v jiné průměrné hodnotě).



**Graf 2 Úroveň kompetencí dle hodnotitelů lektora A**

### Lektor B

Graf 3 nám (stejně jako u lektora A graf 1) ukazuje souhrnný výsledek 360° zpětné vazby lektora B dle jednotlivých kategorií kompetencí. Taktéž používám i zde zmenšenou škálu v rozmezí 3-5. Lektor B má velmi vysoké hodnocení, a to především od bývalých účastníků kurzů a kolegů. Oproti tomu nejnižší se hodnotí sám lektor B.



**Graf 3 Úroveň kompetencí lektora B**

Silnou stránkou lektora B a zároveň i nejlépe hodnocenou kompetencí je bezesporu *Práce na PC*. Lektorovi se podařilo získat v ní průměrné hodnocení 5. Nejslabší položkou této kompetence s průměrnou hodnotou 4,8 je položka: *Aktivně vyhledává a používá nové aplikace a programy*. Jedná se opravdu o zanedbatelný rozdíl, je evidentní že lektor v této oblasti je vysoce nadprůměrný.

<b>Kompetence: Práce na PC</b>			
Sebehodnocení	4,9	Průměr hodnocení v organizaci	4,9
Nadřízený	5		
Kolegové	4,9	Průměr všech hodnocení	5
Bývalí účastníci kurzu	5		

*Tabulka 5 Nejvýše hodnocená kompetence lektora B*

Při zaměření se na slabou stránku lektora A, nejniže hodnocenou kompetencí je celoživotní učení. Jak nám ukazuje tabulka 6 průměrné hodnocení této kompetence u lektora B je 4. Žádná jiná kompetence se nenachází pod hodnocením 4. Tabulka 7 nám ukazuje nejniže hodnocené položky této kompetence, uvedené položky mají průměrné hodnocení menší nebo rovno hodnotě 4,1, což průměrná hodnota kompetence *Celoživotní učení*.

<b>Kompetence: Celoživotní učení</b>			
Sebehodnocení	3,6	Průměr hodnocení v organizaci	4
Nadřízený	4,2		
Kolegové	4,3	Průměr všech hodnocení	4, 1
Bývalí účastníci kurzu	4,4		

*Tabulka 6 Nejniže hodnocená kompetence lektora B*

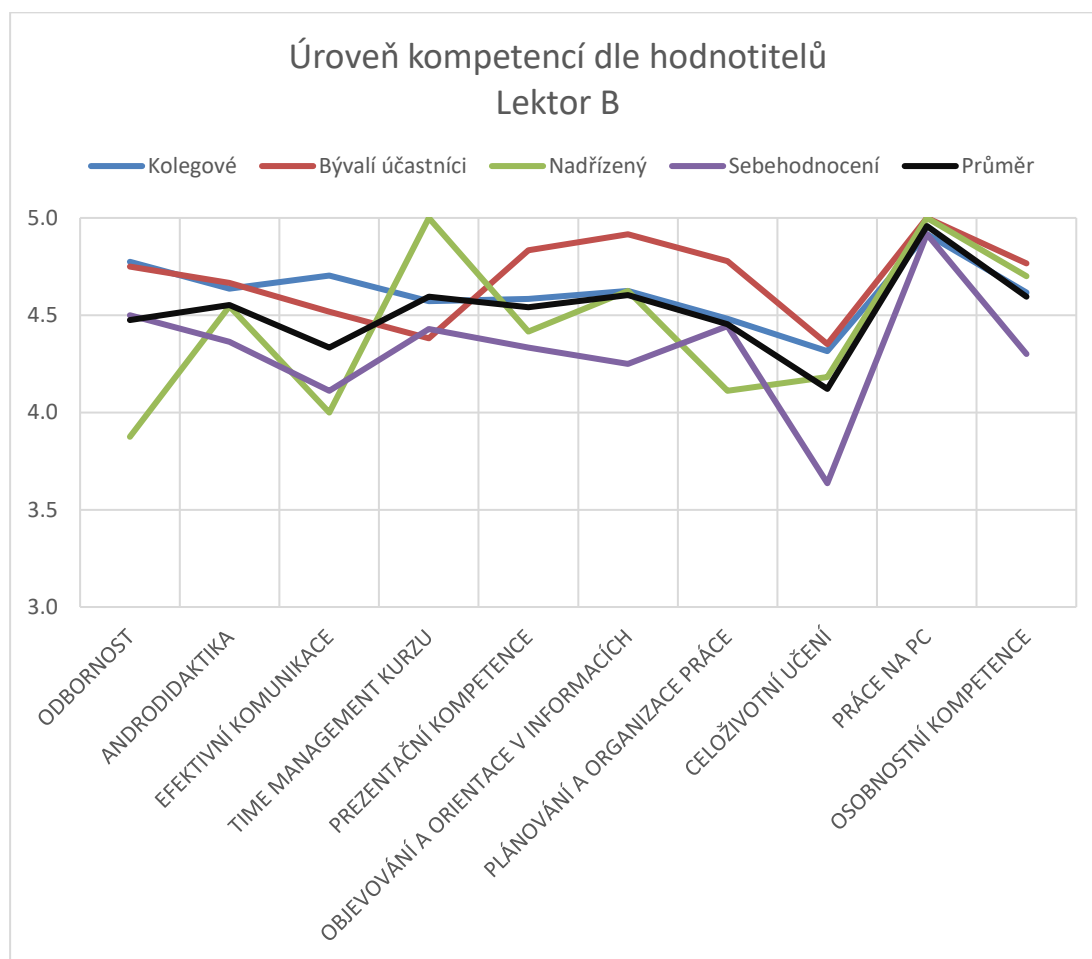


Kompetence: Celoživotní učení				
Položky	Účastníci kurzu	Kolegové	Nadřízený	Sebehodnocení
Dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí.	4,7	4,3	4	3
Pracuje na zlepšování svých slabých stránek.	4	3,7	4	3
Aktivně pracuje na svém rozvojovém plánu.	4	3,7	4	4
Zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management).	4,3	4	4	3
Předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru.	3,3	4	4	2
Sdílí znalosti.	5	4,3	4	3

**Tabulka 7 Vybrané nejnižší hodnocené položky kompetence Celoživotní učení**

Jak vyplývá již z tabulky 7 a je i ukázáno v grafu 4 sám lektor B se hodnotí přísněji, než ho hodnotí ostatní, vzhled křivky je ale zachován (porovnání průměru a sebehodnocení). Všichni hodnotitelé shodně uvedli Práci na PC jako lektorovu nejsilnější kompetenci. Zajímavou kompetencí je v tomto případě Time management, který účastníci kurzu vidí spolu s lektorem stejně, avšak nadřízený má o zvládnání Time managementu lektora vyšší očekávání. Otázka dále vyvstává u kompetence Odbornost, kde hodnotil nadřízený daného lektora nejnižší, a to především v položkách vedení dokumentace a projektování vzdělávacích kurzů. Podrobněji se budu jednotlivým položkám věnovat v kapitole 5, ve které se pokusím porovnat zjištěnou

úroveň kompetencí lektorů s požadovanou úrovní vycházející z kompetenčního modelu.



**Graf 4 Úroveň kompetencí dle hodnotitelů lektora B**

## 5. Porovnání úrovně kompetencí

V následující kapitole se zaměřím na naplnění cíle mé práce, tedy na porovnání úrovně kompetencí lektorů. Jedná se o porovnání mezi úrovní požadovanou a úrovní zjištěnou díky 360° zpětné vazbě u lektorů A a B.

Požadovaná úroveň kompetencí byla stanovena u každé jednotlivé položky, a to při vytvoření kompetenčního modelu, ze kterého vychází 360° zpětná vazba. V tabulce 9 jsou uvedené jednotlivé položky 360° zpětné vazby dle jednotlivých kompetencí. Kompetencí je celkem 10 a jednotlivých položek je 107. V tabulce se také nachází celkový průměr hodnocení jednotlivých položek lektorů A a B, dále pak také již zmíněná požadovaná úroveň kompetencí. Hodnoty požadované úrovně kompetencí jsou shodné s hodnotami již zmíněnými v bodových škálách 360° zpětné vazby.

Považuji za důležité znovu zmínit, že v dotazníkové škále se vyskytovala i možnost hodnocení „*Nemohu posoudit*“. Toto hodnocení se nezapočítávalo do hodnocení průměru a bylo z něho vyjmuto. V tabulce 8 můžete vidět shrnutí četnosti výskytu tohoto hodnocení v dotaznících pro oba lektory. Z tabulky je zřejmé, že tuto možnost nevyužil nadřizený, to je podle mě způsobeno dvěma faktory. Prvním z nich je skutečnost, že nadřizený byl při vzniku kompetenčního modelu a všechny položky dotazníku považoval za hodnotitelné. Dalším faktorem je samozřejmě i jeho pracovní náplň. Díky zaštitování vzdělávacích kurzů a blízké spolupráci s lektory, zná velmi dobře je i jejich práci. Ze základního souboru dat vyplývá, že další dva bývalí účastníci kurzu ani jednou nevyužili této možnosti hodnocení, z tabulky 7 to není zřejmé, jelikož v ní je uveden pouze součet za jednotlivé kategorie hodnotitelů.

Položky „Neumím posoudit“	Lektor	Účastníci kurzu	Kolegové	Nadřízený	Sebehodnocení	Celkový součet výskytu
ODBORNOST Navrhuje metody, formy a prostředky v oblasti vzdělávacích kurzů.	A	1	1			2
	B		1			1
ANDRODIDAKTIKA Vytváří prezentaci vzdělávacího obsahu s využitím interaktivního přístupu.	A		1			1
	B					0
OBJEVOVÁNÍ A ORIENTACE V INFORMACÍCH Řídí informační toky, je schopen se zorientovat v různých typech databází.	A	1				1
	B					0
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ Aktivně pracuje na svém rozvojovém plánu.	A					0
	B	1				1
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ Předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru.	A	1			1	2
	B		2			2

**Tabulka 8 Výskyt hodnocení „Neumím posoudit“**

Porovnání kompetencí, jak už jsem zmiňovala v úvodu této kapitoly, nám přehledně ukazuje tabulka 9, která nám ukazuje porovnání zjištěných úrovní kompetencí s požadovanou úrovní, a to dle jednotlivých položek. Tato tabulka obsahuje čtyři barvy zvýraznění buněk (oranžová a červená označují nižší hodnocení, fialová se zelenou jsou použité pro speciální kategorie položek). Fialové barva označuje strategické položky, které budou potřeba v následujícím roce 2021. Zelená barva znázorňuje klíčové položky, u kterých je stanovena nejvyšší požadovaná úroveň 5. Oranžová a červená barva znázorňují nižší výsledek průměrného hodnocení u dané položky, než je její požadovaná úroveň. Oranžová barva je pak použita u menšího rozdílu, při zaokrouhlení této hodnoty na celé číslo poté dosahuje hodnocení požadované úrovně položky. Červená barva značí již větší rozdíl, při zaokrouhlení na celá

čísla je stále zřejmý rozdíl mezi úrovní lektora a úrovní požadovanou u dané položky. Z výsledných dat vyplývá, že červené označení se vyskytuje především u položek označených fialovou a zelenou barvou.

Pro větší grafickou přehlednost mohou sloužit ještě grafy 5 a 6. Jedná se o souhrn všech položek (osa y). Ve sloupcovém grafu je znázorněné průměrné hodnocení dosažené v 360° zpětné vazbě u jednotlivých lektorů (každý lektor má samostatný graf). Pokud je některé hodnocení menší, než požadovaná úroveň je znázorněno oranžovou (malý rozdíl) či červenou barvou (významný rozdíl).

Při interpretaci porovnání úrovní se zaměřím nejprve na strategické položky, které budou potřebné hned na úvod roku 2021 (fialová barva). Poté budu interpretovat zjištěné rozdíly mezi úrovněmi u klíčových položek, které jak už jsem zmiňovala mají požadovanou úroveň na stupni 5 (zelená barva). Jako další zmíním již řečené silné a slabé kompetence obou lektorů. Na závěr se budu věnovat diskusi, kde se pokusím shrnout porovnání úrovně lektorů s požadovanou úrovní kompetencí.

Kompetence	Číslo položek	Položky	Lektor A	Lektor B	Požadovaná úroveň
ODBORNOST	1	Má odborné znalosti ze svého oboru. (H)	5,0	4,5	5
	2	Má aktuální znalosti ze svého oboru. (H)	4,6	4,8	3
	3	Má aktuální informace a znalosti i mimo svůj obor, oblasti související s danou problematikou. (H)	4,3	4,4	3
	4	Vede příslušnou dokumentaci. (H)	3,7	4,0	3
	5	Projektuje vzdělávací kurzy. (H)	3,0	4,1	4
	6	Organizuje vzdělávací kurzy. (H)	3,1	4,7	4
	7	Navrhuje metody, formy a prostředky v oblasti vzdělávacích kurzů. (F)	4,1	4,5	4
	8	Propojuje teorii s praxí (příklady z praxe, modelové situace apod.) (F)	4,9	4,9	5
ANDRODIDAKTIKA	9	Sestavuje obsah a strukturu vzdělávacího programu na základě stanovených vzdělávacích cílů, vč. z nich vyplývajících kompetencí. (H)	4,8	4,4	4
	10	Rozpracovává obsah kurzu do scénáře vč. volby didaktických pomůcek a metod výuky. (H)	4,7	4,9	4
	11	Zjišťuje úroveň vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu. (H)	4,4	3,6	3
	12	Používá metodická videa. (H)	3,4	4,8	4
	13	Vytváří prezentaci vzdělávacího obsahu s využitím interaktivního přístupu. (H)	4,2	4,8	4
	14	Hodnotí účinnost vzdělávání, dosažení nastavených vzdělávacích cílů a požadovaných kompetencí. (H)	3,7	4,3	3
	15	Využívá didaktické pomůcky. (F)	4,6	4,8	4
	16	Vlastní tvorba výukových materiálů. (F)	4,5	4,9	4
	17	Uplatňuje individuální přístup k účastníkům. (F)	4,1	3,8	4
	18	Používá rozmanité metody. (F)	5,0	5,0	5
	19	Zadáva samostatné či skupinové práce účastníkům vzdělávacího programu. (F)	4,8	4,8	3

EF EK	20	Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností. (H)	4,3	3,7	3
----------	----	--	-----	-----	---

	21	Dokáže prezentovat před skupinou. (H)	5,0	5,0	4
	22	Svým projevem dokáže druhé přesvědčit. (H)	5,0	4,5	4
	23	Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi. (H)	4,9	4,8	3
	24	Dokáže komunikaci otevřít. Vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí, prostředí pro diskusi. (H)	5,0	4,4	4
	25	V písemné podobě formuluje myšlenky na výborné úrovni. (F)	4,7	3,7	4
	26	V ústní podobě formuluje myšlenky na výborné úrovni. (F)	4,8	4,4	4
	27	Umí přijímat zpětnou vazbu. (F)	4,3	4,5	4
	28	Vyhledává zpětnou vazbu při komunikaci, nejedná se pouze o jednostrannou komunikaci. (F)	4,3	4,1	3
TIME MANAGEMENT	29	Tvoří plány aktivit (včetně konkrétních časových údajů). (H)	4,3	4,8	4
	30	Aktivně a efektivně používá nástroje pro plánování času (papírové či elektronické pomůcky). (H)	4,6	4,5	4
	31	Přiřazuje aktivitám priority. (H)	4,7	4,8	4
	32	Smysluplně plánuje činnosti. (H)	4,6	4,4	4
	33	Má výborný odhad času. (F)	4,1	4,2	3
	34	Využívá efektivně celý čas kurzu bez hluchých míst. (F)	5,0	4,7	5
	35	Racionálně využívá svůj čas. (F)	4,5	4,8	4
PREZENTAČNÍ KOMPETENCE	36	Jeho projev je věcný. (H)	4,6	4,0	3
	37	Jeho projev je jasný, efektivně předává informace. (H)	4,9	5,0	4
	38	Jeho projev je srozumitelný. (H)	4,9	4,9	4
	39	Svým projevem umí zaujmout účastníky kurzu. (H)	4,9	4,4	5
	40	Svým projevem umí motivovat účastníky kurzu. (H)	4,9	4,4	5
	41	Vhodně používá neverbální komunikaci (např. prostorový pohyb, gestikulace, mimika, oční kontakt). (H)	4,2	4,2	3
	42	Dodržuje strukturu svého vystoupení (úvod, hlavní část, závěr). (H)	4,8	4,8	4
	43	Využívá správného načasování délky prezentovaných celků (ve vztahu k obsahu vzdělávání). (H)	4,3	4,8	4
	44	Jeho řeč je plynulá. (F)	4,9	4,7	4
	45	Jeho řeč je bez chyb. (F)	4,5	4,3	4
	46	Jeho řeč neobsahuje hezitační zvuky (např. éééééé, hmmmm) (F)	4,8	4,3	3
	47	Svůj projev přizpůsobuje svým posluchačům (např. rychlost, hlasitost, tempo řeči či zabarvení hlasu). (F)	4,9	4,7	4
O B	48	Umí pracovat s informacemi – vyhledání. (H)	4,6	5,0	4

	49	Umí pracovat s informacemi – zpracování. (H)	4,7	4,8	4
	50	Umí pracovat s informacemi – výběr. (H)	4,6	4,7	4
	51	Propojuje informace z různých i netradičních/nových zdrojů. (H)	4,4	4,8	3
	52	Mezi zdroji tvoří vazby. (H)	4,3	4,6	3
	53	Z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní. (H)	3,6	4,3	5
	54	Řídí informační toky, je schopen se zorientovat v různých typech databází. (H)	4,8	4,7	3
	55	Vybírá klíčové informace pro daný účel a propojuje je. (H)	4,6	4,7	4
PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE PRÁCE	56	Má jasné cíle a koncepce. (H)	4,7	4,7	4
	57	Dokáže své vize realizovat v praxi. (H)	4,9	4,4	4
	58	Efektivně plánuje. (H)	4,7	4,6	4
	59	Rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe. (H)	4,1	4,1	4
	60	Rozvíjí potenciál k výkonnosti druhých. (H)	4,4	4,1	4
	61	Stanovuje cíle a priority. (H)	4,6	4,7	4
	62	Předvídá rizika. (H)	4,5	4,9	4
	63	Plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas. (H)	5,0	4,6	5
64	Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná, deleguje. (H)	4,2	4,1	4	
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	65	Dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí. (H)	4,6	4,0	4
	66	Je si vědom svých silných stránek. (H)	4,8	4,5	4
	67	Pracuje na zlepšování svých slabých stránek. (H)	4,3	3,7	4
	68	Aktivně pracuje na svém rozvojovém plánu. (H)	3,7	3,9	3
	69	Zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management). (H)	3,9	3,8	5
	70	Vyhledává příležitosti k doplnění si svých odborných znalostí a dovedností (F)	3,6	4,8	4
	71	Aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality. (F)	3,8	4,3	4
	72	Předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru. (F)	3,1	3,3	3
	73	Podporuje osobní rozvoj účastníků kurzu. (F)	4,8	4,7	4
	74	Motivuje účastníky kurzu k jejich dalšímu rozvoji skrze vzdělávání. (F)	4,8	4,3	4
	75	Sdílí znalosti. (F)	4,8	4,1	5
P R	76	Počítač ovládá na pokročilé úrovni. (H)	3,3	5,0	3



OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE	77	Umí manipulovat se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání). (H)	4,8	5,0	5
	78	Tvoří databáze a zálohy souborů. (H)	3,7	4,9	4
	79	Ovládá program pro běžné kancelářské práce – Word – formátování textů, vkládání dat z jiných programů. (H)	4,8	5,0	4
	80	Ovládá program pro běžné kancelářské práce – PowerPoint – využití animací, videí a interaktivních prvků. (H)	4,9	5,0	4
	81	Ovládá program pro běžné kancelářské práce – Excel – vytváření a používání vzorců, vytváření a úprava grafů, tabulek a kontingenčních tabulek. (H)	3,4	5,0	3
	82	Ovládá program pro běžné kancelářské práce – elektronická pošta. (H)	5,0	5,0	5
	83	Ovládá další potřebnou el. techniku (např. dataprojektor, TV, apod.) (H)	4,8	5,0	5
	84	Je zkušeným uživatelem grafického programu. (H)	2,9	5,0	3
	85	Je zkušeným uživatelem programu na tvorbu a úpravu videí. (H)	2,1	5,0	3
	86	Ovládá práci v online nástrojích pro výuku (tvorba testů, dotazníků apod.). (H)	2,8	4,8	4
	87	Aktivně vyhledává a používá nové aplikace a programy. (F)	2,8	4,8	3
	88	Má charisma, dokáže zaujmout. (H)	4,8	4,3	5
	89	Je ochotný vrátet se se svým výkladem a opakovat ho. (H)	4,8	4,5	4
	90	Dbá na svůj vzhled a vhodně volí svůj oděv. (H)	4,3	4,6	4
	91	Vystupuje tak, aby budoval dobré jméno organizace. (H)	5,0	5,0	4
	92	Hledá nové efektivnější metody, formy a pomůcky pro kurzy. (H)	4,6	4,8	4
	93	Zvládá stresové situace. (H)	3,9	4,9	4
	94	Má zodpovědný přístup k přípravě a realizaci kurzu. (H)	4,8	4,8	4
	95	Je si vědom své zodpovědnosti za průběh kurzu a za naplnění cílů kurzu. (H)	4,8	5,0	4
	96	Lektor je poutavý. (F)	4,9	4,4	5
	97	Je flexibilní, dokáže přizpůsobit kurz požadavkům a potřebám účastníků kurzu. (F)	4,8	4,7	4
	98	Dokáže se přizpůsobit podmínkám daného prostředí. (F)	4,8	4,9	4
	99	Podporuje účastníky i přes případný jejich neúspěch. (F)	5,0	4,8	4
	100	Ke všem účastníkům přistupuje stejně. (F)	4,7	4,2	4
	101	Při hodnocení je objektivní. (F)	4,8	4,9	4
	102	Respektuje názory druhých. (F)	4,8	4,6	4

103	Respektuje odlišné názory druhých. (F)	4,7	4,3	4
104	Dokáže vidět věci očima účastníků. (F)	4,9	3,9	4
105	Umí se vžít se do role účastníků kurzu. (F)	4,9	4,0	4
106	Je kreativní, tvořivost používá při přípravě a organizaci kurzu. (F)	4,6	4,7	4
107	Snaží se eliminovat stres při kurzu, aby ho negativně neovlivnil. (F)	4,6	4,8	4

**Tabulka 9 Porovnání úrovní jednotlivých položek zjištěných u lektorů A a B s požadovanou úrovní jednotlivých položek**

## 5.1 Strategické položky

Fialová barva položek ukazuje na ty položky, které mají vyšší požadovanou úroveň, ale je možné, že lektori takto vysokou úroveň mít nebudou. Tyto položky byly vybrány nadřazeným jako strategické položky v následujícím roce, jelikož díky Koronakrizi v roce 2020 se dá očekávat zvýšená poptávka po online vzdělávání. Po lektorech nově nadřazený potřebuje, aby byli schopni samostatně projektovat a organizovat vzdělávací kurzy, a to za pomoci práce v online nástrojích pro výuku, kterými mohou být například tvorba testů či dotazníků. Dále pak práce s programem na tvorbu a úpravu videí a jejich zapojení do výuky, jelikož tím chtějí nahradit chybějící osobní kontakt s účastníky kurzu. Čtyři z pěti těchto položek mají uvedenou požadovanou úroveň kompetencí na stupni 4. Pátá položka „*Je zkušeným uživatelem programu na tvorbu a úpravu videí (85)*“<sup>2</sup> má potom požadovanou úroveň na stupni 3. Tato položka je vůbec nejslabší položkou lektora A, dosahuje pouze úrovně 2,1. Sám lektor i jeho nadřazený hodnotí tuto položku shodně stupněm 2. Tato položka patří ještě s položkou „*Ovládá práci v online nástrojích pro výuku (86)*“ do kompetence Práce na PC. Jak si dále ukážeme, tato kompetence patří

<sup>2</sup> Jednotlivé položky budou označeny v uvozovkách a kurzívou, pokud se jedná o jejich přesné znění (zkrácené o dovysvětlující závorky).

Číslo v závorce pak uvádí číslo dané položky, tyto čísla jsou uvedena spolu s jednotlivými položkami v tabulce 9. Čísla jsou uvedena i u položek, která jsou pouze parafrázovaná v textu.

u lektora B k jeho nejsilnějším, a naopak u lektora A k jeho nejslabším. Lektor B má u všech položek vyšší úroveň, než je úroveň požadovaná, dokonce u čtyř z nich ji má výrazně vyšší, minimálně o hodnotu 0,7. U lektora A se všech pět položek nachází v červených barvách a jeho úroveň je tedy nižší než požadovaná úroveň na jednotlivé strategické položky. Dosud nemusel projektovat a organizovat vzdělávací kurzy, jen se podílel na jejich vzniku. Další dvě položky zahrnují používání a tvorbu s úpravou videí. Taktéž dosud skoro nemusel využít práci v online nástrojích pro výuku. Jak už jsem zmiňovala, tyto strategické položky pro příští rok jsou nově zavedené, a proto se dala očekávat nižší úroveň těchto kompetencí. Jako velkou výhodu pro organizaci vidím v tom, že překvapivě až na jednu položku se úroveň lektora A pohybovala kolem úrovně 3 a u lektora B lehce pod úrovní 5. Lektor B se již nyní zapojuje do organizace kurzů a částečně i do jejich projektování, ohledně používání, tvorby a úpravy videí je tato oblast pro lektora B jeho silnou stránkou.

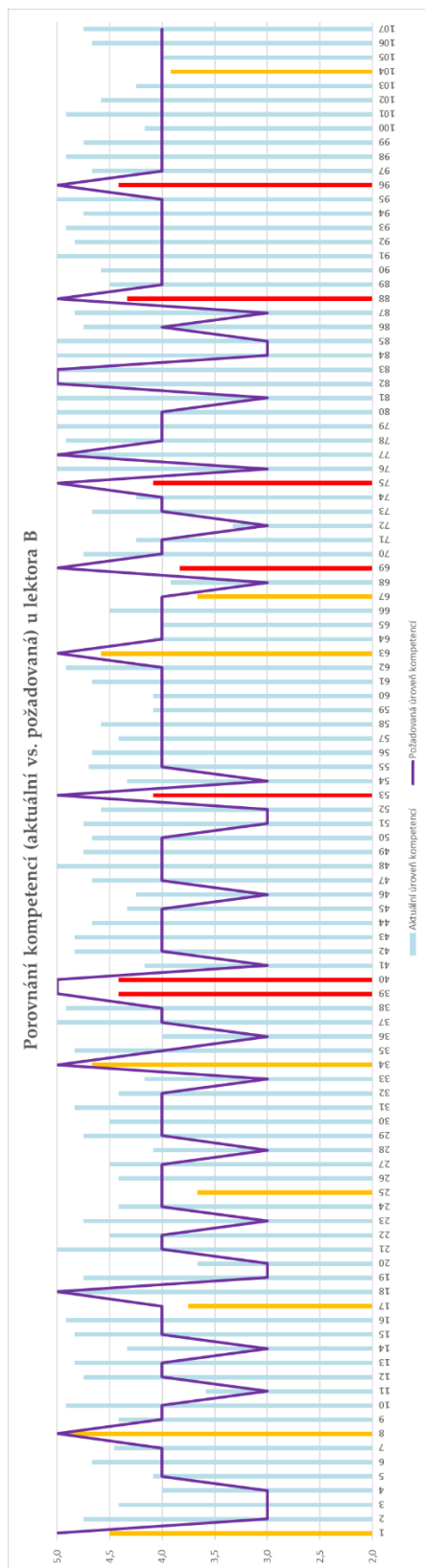
## **5.2 Klíčové položky**

Zelená barva nám ukazuje právě ty položky 360° zpětné vazby, které byli definované jako ty zásadní neboli klíčové položky s požadovanou úrovní 5. Patří mezi ně 15 položek napříč všemi kompetencemi. Chtěla bych upozornit, že získat průměrné hodnocení položky kompetence 5 na škále 1 až 5 od osmi hodnotitelů je velmi náročný úkol. Obou lektorům se tak u klíčových položek povedlo v pěti z patnácti případů. V celém dotazníku se to povedlo lektorovi A celkem u deseti položek a u lektora B celkem u dvanácti položek (z toho devět položek patřilo do kompetence Práce na PC). Pro lepší přehlednost můžete klíčové položky vidět v grafu 5 a 6. Požadovaná úroveň je v nich znázorněn jako spojnicový graf fialovou barvou. Klíčové položky naleznete jako ty s požadovanou úrovní 5. Pokud u klíčové položky je sloupcový graf

ve světle modré barvě jedná se o položku na stejné úrovni. Pokud se bavíme o všech položkách, poté modrá barva znamená stejnou či vyšší úroveň kompetence od daného lektora, než je požadovaná úroveň.



**Graf 5 Grafické porovnání úrovně kompetencí u lektora A**



**Graf 6 Grafické porovnání úrovně kompetencí u lektora B**

Mezi klíčové položky patří například položka „*Mít odborné znalosti ze svého oboru (1)*“, lektor A dle všech hodnotitelů tuto položku splňuje úrovní 5. Lektor B má průměrné hodnocení 4,5, nejnižším hodnocením v této položce pro něho bylo sebehodnocení a hodnocení nadřízeného stupněm 4. Oba lektori splňují požadovanou úroveň 5 u položky „*Používá rozmanité metody (18)*“. Další položkou, jejíž požadovaná úroveň je na stupni 5, je položka „*Propojuje teorii s praxí (8)*“. Především na tuto položku kladl nadřazený velký důraz, podle něho se jedná opravdu o zásadní položku, která je důležitá pro zaměření se na dospělé účastníky vzdělávání. Právě propojení s praxí vidí jako klíčovou věc k zaujetí a udržení zájmu o vzdělávání u dospělých účastníků. Dle jeho názoru, pokud bude lektor pouze chrlit teorii, je to jen jako předčítání knih či studijních materiálů. Oba lektori v této položce shodně získali průměrné hodnocení 4,9. Jak oni, tak i jejich nadřízený hodnotili stupněm 5.

Další klíčové položky tvoří dohromady pokračování myšlenky o zájmu účastníků. Jedná se o položky „*Svým projevem umí zaujmout účastníky kurzu (39)*“ a „*Svým projevem umí motivovat účastníky kurzu (40)*“ patřící do Prezentačních kompetencí. Následující dvě položky patří do kompetencí osobnostních, konkrétně do kompetence Charisma. Jedná se o položky „*Má charisma, dokáže zaujmout (88)*“ a „*Lektor je poutavý (96)*“. Zde se taktéž ukázalo obdobné nastavení lektorů, které se projevuje ve velmi podobných hodnotách u všech čtyř položek. U lektora A se jedná o minimální rozdíl od požadované úrovně 5 (oranžové zbarvení), u lektora B se jedná už o červené zbarvení, ale jeho průměrné hodnocení není nižší než 4,3.

Napříč dvěma kompetencemi (Objevování a orientace v informacích, Celoživotní učení) vyvstalo téma sdílení informací, které je zastoupeno třemi položkami: „*Sdílí znalosti (75)*“, „*Zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (69)*“

a „Z informací je schopen vytvořit know-how, které mohou využívat i ostatní (53).“ Lektor B se sám v těchto položkách hodnotil níže než ostatní hodnotitelé, a to stupněm 3. Průměrné hodnocení těchto položek má 4,1; 3,8 a 4,3. Lektor A se naopak hodnotil vysokým hodnocením (5; 5 a 4) oproti lektorovi B měl potom průměrné hodnocení nižší než sebehodnocení a to 4,8; 3,9 a 3,6.

Další dvě klíčové položky spojuje téma efektivní využívání času a zdrojů, jsou jimi „Využívá efektivně celý čas kurzu bez hluchých míst (34)“ a „Plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas (63)“. Obě tyto položky má lektor A hodnoceny stupněm 5, jedná se tedy o dvě z jeho pěti hodnocených klíčových položek stupněm 5. Lektor B v těchto položkách nedosahuje požadované úrovně 5, jeho průměrné hodnocení je 4,7 a 4,6 jedná se tedy o oranžovou kategorii, nejedná se o tedy o nijak velký rozdíl.

V neposlední řadě se tři klíčové položky nalézají v kompetenci Práce na PC. Jak si dále ještě ukážeme (a zároveň to bylo již zmíněno ve čtvrté kapitole) u lektora A je tato kompetence jeho nejslabší. Avšak přímo v těchto klíčových položkách dosahuje vysokých výsledků. „Ovládá program pro běžné kancelářské práce – elektronická pošta (82)“ dosahuje průměrného hodnocení 5 dále v položkách „Umí manipulovat se soubory (77)“ a „Ovládá další potřebnou el. techniku (83)“ potom shodně hodnocení 4,8. Lektor B má tyto položky dle průměrného hodnocení na úrovni 5.

### **5.3 Nezařazené rozdílné úrovně položek**

Dalšími ještě nezmiňnými položkami, které nedosahují požadované úrovně, jsou u lektora A položky „Vyhledává příležitosti k doplnění si svých odborných znalostí a dovedností (70)“ a „Aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality (71)“, které patří do kompetence Celoživotní učení. Z Osobnostní kompetence potom položka „Zvládá stresové situace (93)“, která

přísluší kompetenci Zvládání stresu. U všech tří položek se jedná o rozdíl, který je zařazený do oranžové barvy, rozdíl oproti požadované úrovni je velmi malý, při zaokrouhlení na celá čísla by ani žádný nebyl.

Mezi další položky, u kterých aktuální úroveň lektorů nedosahuje požadované úrovně se řadí u lektora B řadí položky „Uplatňuje individuální přístup k účastníkům (17)“, „V písemné podobě formuluje myšlenky na výborné úrovni (25)“, „Pracuje na zlepšování svých slabých stránek (67)“ a z osobnostních kompetencí položka „Dokáže vidět věci očima účastníků (104)“, která se řadí do kompetence Empatie. U těchto zmíněných položek se jedná sice u nižší úroveň, než je požadovaná úroveň ale stále v rámci oranžové barvy, což značí malý rozdíl mezi danými úrovněmi. Lektor B si je sám vědom těchto svých nedostatků a sám je hodnotí shodně stupněm 3, jeho nadřízený až na formulování myšlenek v písemné podobě ho hodnotí stupněm 4, ve zmíněné položce pak stupněm 3. Myslím si, že základem pro možné zlepšení těchto položek a potažmo i kompetencí, do kterých patří, je znalost svých nedostatků, což podle mě, lektor B splňuje.

#### ***5.4 Silné a slabé kompetence***

U lektora A je jeho nejsilnější kompetencí (jak již bylo nastíněno v kapitole 4) Prezentační kompetence, Efektivní komunikace, Plánování a organizace práce a Osobnostní kompetence. Lektor má všechny tyto kompetence na obdobné úrovni, pro výslednou zprávu 360° zpětné vazby byla vybrána jako nejsilnější Prezentační kompetence, a to z čistě matematického důvodu, kde rozhodoval opravdu minimální rozdíl řádu nikoli desetin ale v řádu setin. V těchto kompetencích se nacházejí pouze tři položky, u kterých lektor A nedosáhl požadované úrovně dané položky. Dvě z nich se nacházejí v Prezentační kompetenci a byly již zmíněny jako klíčové kompetence: Svým projevem umí



zaujmout a motivovat účastníky kurzu (39 + 40). Ještě nezmíněná třetí položka je z osobnostních kompetencí a jedná se konkrétně o kompetenci Zvládání stresu „Zvládá stresové situace (93)“ opět sám lektor si je vědom této své slabé stránky a při sebehodnocení se u této položky hodnotil stupněm 3, nadřazený ho poté hodnotil stupněm 4 a jeho průměrné hodnocení je 3,9.

Lektor B jednoznačně dominuje v kompetenci práce na PC. V této kompetenci má nejen nejvyšší hodnocení 5 u tří klíčových kompetencí, ale i u dalších šesti položek. Lektor B má v celém dotazníku dvanáct položek s průměrným hodnocením 5 a z toho devět z nich patří do kompetence Práce na PC. Podle mého názoru není 360° zpětná vazba (případně kompetenčního model, ze kterého vychází) dostatečný k posouzení míry kompetencí lektora B, jelikož ve všech položkách figuruje na vršku měřící škály. Pokud je až tak dobrý, vyvstává otázka, zda by se tato oblast neměla stát jeho odborností, kterou by mohl dále předávat ostatním.

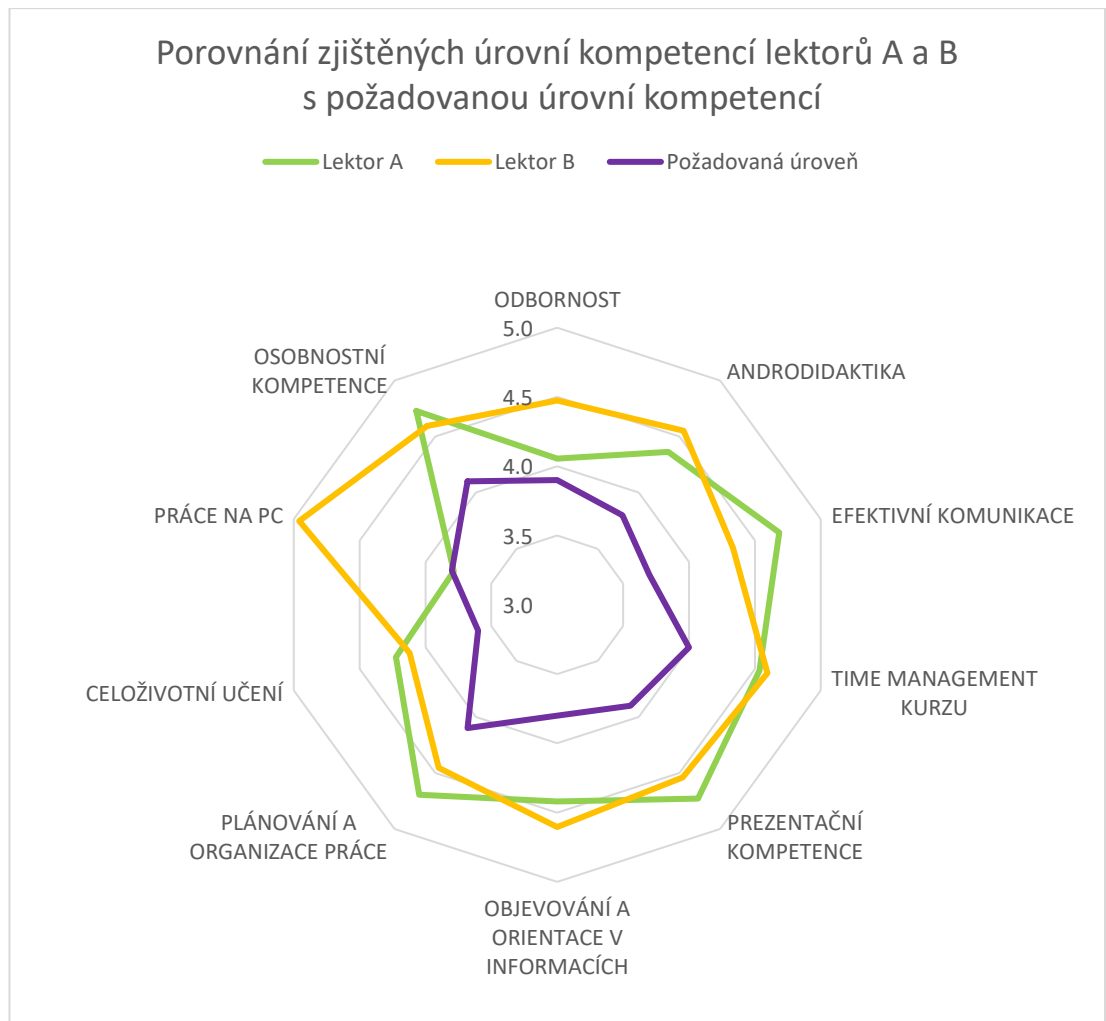
Mezi nejslabší kompetenci lektora A, jak už bylo několikrát zmíněno, patří Práce na PC. Tato kompetence má průměrné hodnocení 3,8. Pod tímto hodnocením se nachází hodnocení nadřazeného 3,6 a ještě nižším číslem hodnotili lektora A jeho kolegové 3,4. Nejslabšími položkami jsou již zmíněné strategické položky nacházející se v této kompetenci. Lektor A i dle vlastního sebehodnocení není zkušeným uživatelem programu na tvorbu a úpravu videí (85), a ne moc často využívá práci v online nástrojích (86) pro výuku. Dalšími slabšími položkami jsou ovládání grafického programu (84) a aktivní vyhledávání a používání nových aplikací a programů (87). V této kompetenci má velmi dobře hodnocené položky, které se zaměřují na ovládání programu pro běžné kancelářské práce jako je elektronická pošta, Word a Power Point,

a také zvládá manipulaci se soubory a ovládání potřebné techniky, jako je dataprojektor, TV, apod., (82, 79, 80, 77).

Nejslabší kompetencí lektora B je Celoživotní učení. V této kompetenci je nejnižše hodnocen vlastním hodnocením a číslem 3,6, průměrné hodnocení dosahuje pak hodnoty 4,1, ostatní kategorie hodnotitelů hodnotily vyšším hodnocením, než je průměrné hodnocení. Nejslabší položkou je položka „Předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru.“ Tato položka byla zároveň položkou s nejčtetněji označenou odpovědí „Neumím posoudit“, u lektora B ji nehodnotili dva kolegové (u lektora A se taktéž jedná o jednu z nejčtetněji označenou odpovědí – sebehodnocení a jeden bývalý účastník kurzu).

## **5.5 Diskuse**

Cílem mé práce bylo porovnat úroveň kompetencí u lektorů, a to zjištěnou úroveň kompetencí lektorů s požadovanou úrovní vycházející z kompetenčního modelu za použití 360° zpětné vazby. Souhrnný výsledek tohoto porovnání můžeme vidět v grafu 7, kde díky vysokému hodnocení oba lektoři dosáhli minimálně požadované úrovně ve všech kompetencích.



***Graf 7 Porovnání zjištěných úrovní kompetencí lektorů A a B s požadovanou úrovní kompetencí***

Chtěla bych upozornit na skutečnost, že výsledná hodnocení v 360° zpětné vazbě se nachází ve vysokých číslech. Hodnocení nižší než 3 se vyskytla pouze u jednotlivých položek kompetencí (nikoliv u kompetencí samotných), a díky průměrování položek patřících pod danou kompetenci výsledná hodnota nebyla nikdy nižší než 3. U drtivé většiny položek se průměrné hodnocení nacházelo v rozmezí 4 až 5. U lektora A se jednalo o 80 % položek a u lektora B dokonce o 90 % položek. Podprůměrnou kompetenci jsme tak nemuseli řešit ani u jednoho z lektorů. Jedním z faktorů, který přispěl k takto vysokému

hodnocení je podle mě fakt, že se jednalo o první pokus o 360° zpětnou vazbu v dané organizaci a zároveň nikdo z hodnotitelů či hodnocených neměl žádnou zkušenost s tímto nástrojem, například z jiného zaměstnání. Z reakcí po vyplnění dotazníku jsem nabyla dojmu, že především skupina hodnotitelů bývalí účastníci se chtěla vyhnout tomu, že by svým hodnocením mohli někomu uškodit a chtěla naopak danému lektorovi pomoci mít dobré skóre. Samozřejmě nechci tímto shazovat opravdu dobré výsledky lektorů, kterých dle hodnotitelů dosáhli.

Dalším faktorem, který mohl hrát roli v podobě konečných výsledků je podle mého, neochota zaškrtnout políčko „*Neumím posoudit*“. Zpětně soudím, že jsem hodnocené měla více upozornit na možnost použití této varianty odpovědi. Myslím si, že každou z položek považovali za nutnou vyplnit, jelikož se v dotazníku nacházela. Příště bych zvažila možnost vytvoření různých verzí dotazníků dle jednotlivých skupin hodnotitelů. Z tabulky 8 vyplývá, že nejčastější položkou s tímto hodnocením je položka „*Předvídá a může ovlivňovat vývoj ve svém oboru (72)*“, u obou lektorů byla použita dvakrát, u lektora a byla taktéž dvakrát zvolená u položky „*Navrhuje metody, formy a prostředky v oblasti vzdělávacích kurzů (7)*“. V případě opakování použití 360° zpětné vazby v této organizaci, pokud by vycházela ze zde vytvořeného kompetenčního modelu, zvažit zařazení těchto položek, případně vytvořit rozdílné dotazníky dle jednotlivých skupin hodnotitelů, tak aby mohli zodpovídat položky v dotazníku opravdu jen ty, které o daném lektorovi vědí.

Při porovnání jednotlivých hodnotitelů je ze základních dat zřejmé, že jeden kolega hodnotil nižšími hodnotami než zbylí hodnotitelé, jedná se o osobnostní nastavení. Celkově „nejpřísnějšími“ hodnotiteli byla skupina kolegů. Taktéž i u lektora B je z jeho hodnocení zřejmé, že sám sebe hodnotí

oproti zbylým hodnotitelům nižšími hodnotami. Vzhledem k tomu, že opravdu ostatní včetně nadřízeného ho v některých kompetencích hodnotí vyššími hodnotami, je možné, že se tento lektor ve své práci poněkud podceňuje. A to především v kompetenci celoživotní učení, kdy podle jeho slov má stále na čem pracovat a zlepšovat se a sám svůj přístup k doplňování si znalostí považuje za laxní. Toto jeho tvrzení, že je stále na čem pracovat a v čem se zlepšovat, je možnou odpovědí, proč sám sebe hodnotil, tak jak se hodnotil.

Pokud lektor B zapracuje na položce „Pracuje na zlepšování svých slabých stránek“ může potom reálně zvýšit úroveň i dalších položek, které ještě nesplňují požadovanou úroveň kompetencí. U lektora B je zřejmé, že si je vědom svých silných i slabých stránek což je patrné z jeho sebehodnocení, které křivkou odpovídá průměrnému hodnocení, avšak lektorovo hodnocení je o něco přísnější, tedy v nižších číslech.

Lektor B měl opravdu velmi jednoznačné velmi vysoké hodnocení ve všech položkách kompetence Práce na PC. Pro lektora A se jednalo o jeho nejslabší kompetenci. Myslím si, že pokud lektor B zapracuje na klíčové položce „Zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny (knowledge management)“ a „Sdílí znalosti“ bude schopen předat své znalosti a dovednosti svému kolegovi lektorovi A, pro kterého je nyní prioritou především ovládnutí programu na tvorbu a úpravu videí, tak aby mohl příští rok reagovat na poptávku trhu po online vzdělávání. U takto vysoké úrovně kompetence mě i napadá možnost, zda by se lektor neměl zaměřit právě na tuto oblast a pokud se mu sdílení znalostí s kolegou osvědčí, mohl by zkusit sdílet své znalosti i s dalšími lidmi. Odborně se zaměřit i na tuto oblast a být jejím lektorem.

## Závěr

Podle mého názoru je samotná zpětná vazba opravdu velmi důležitá a je nám poskytována téměř každodenně z našeho okolí. Tato zpětná vazba je specifická v tom, že je jedná o spontánní zpětnou vazbu, nad kterou mnozí z nás ani nepřemýšlí. Zpětná vazba je mocným nástrojem, na základě zpětné vazby na naše jednání se formuluje nejen samotná osobnost člověka ale také jeho přístup k okolnímu světu. Zpětná vazba je často cíleně bagatelizována či napadána. Malá část příjemců zpětné vazby ji dokáže přijmout bez negativních pocitů a opravdu se díky ní někam posunout. Pracovníci, kteří umí, jak přijmout ale i dát zpětnou vazbu, jsou k nezaplacení. Málokdo ovládá bravurně obě tyto schopnosti. Pro korigování zpětné vazby může sloužit právě 360° zpětná vazba, jejíž podstatou je vícenásobné hodnocení daného pracovníka ze všech stran, od různých hodnotitelů. Podstatné je, že se jedná o řízenou zpětnou vazbu, která pokud je správně provedena přináší bezprostřední podněty pro další rozvoj pracovníků skrze individuální závěrečnou zprávu. Pracovníkovi v jejím porozumění a stanovení si rozvojového plánu pomáhá facilitátor.

Cílem práce bylo porovnat úroveň kompetencí: úroveň zjištěnou díky 360° zpětné vazbě s úrovní požadovanou, která vychází z vytvořeného kompetenčního modelu. Toho jsem docílila vytvořením dotazníku 360° zpětné vazby pro lektora ve vzdělávání dospělých v organizaci XY, který vycházel z vytvořeného kompetenčního modelu tohoto lektora. Z kompetenčního modelu je jednodušší tvorba dotazníku než například z popisu pracovního místa. Z kompetenčního modelu byla taktéž převzatá požadovaná úroveň daných kompetencí, kterou stanovil nadřízený lektorů při jeho tvorbě.

Díky vysokému hodnocení oba lektori dosáhli minimálně požadované úrovně ve všech jednotlivých kompetencích. Poslední pátá kapitola je věnována naplnění cíle práce tedy porovnání úrovní kompetencí. Je zaměřená více do detailu a porovnává úrovně (zjištěnou a požadovanou) jednotlivých položek kompetencí. V jednotlivých položkách kompetencí se dají naleznout některé položky s nižší než požadovanou úrovní.

Výsledky z proběhlé 360° zpětné vazby se dají využít k plánování dalšího rozvoje, školení apod. A to nejen samotnou organizací ale i hodnocenou osobou. Tento nástroj má napomoci k rozvoji daného zaměstnance a ukázání jeho potenciálu. Ukázal nám slabé a silné stránky hodnocených osob, a tím i ukázal právě na ty oblasti, kde by měly být prioritní při zdokonalování se.

Doufám, že tato pilotní 360° zpětná vazba v organizaci ukáže na její nesporné výhody a organizace se rozhodne pro její implementaci a pravidelné zařazení pro své pracovníky.

## Literatura a zdroje

Allhoff, D. W., & Allhoff, W. (2008). *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.

Birnbaum, M., & Daily, E. (2009). *Competency and Competence*. Prehospital and disaster medicine. 24. 1-2.

Edwards, R. M., & Ewen, J. A. (1996). *360 DegreeFeedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement Hardcover*. New York: Amacon.

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-Degree Feedback in Organization*. Brussels: Center for Creative Leadership.

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Jones, J. A., & Bearley, W. L. (1996). *360 Feedback. Strategies, Tactics, and Techniques for Developing Leaders*. HRD Press and Lakewood Publications.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.



- Kubeš, M., & Šebestová, E. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing.
- Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
- Langer, T. (2016). *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing.
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (1998). *Creating champions for 360 degree feedback*. *Training & Development*, 52 (2), 49-52.
- London, M., & Beatty, R. W. (1993). *360-Degree Feedback as a Competitive Advantage*. *Human Resource Management*, 32(2), 352-373.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2020). *Národní Soustava Povolání*. [vid. 2020-09-09]. Dostupné z: <https://nsp.cz/info/co-je-nsp>
- Procházka, J., & Vokál, Z. (n. d.). *Prezentační dovednosti*. Dostupné z webových stránek Školství hlavního města Prahy: <http://skoly.praha.eu/files/=84122/Skripta++Prezenta%C4%8Dn%C3%AD+dovednosti.pdf>
- Reitmayerová, E., & Broumová, V. (2007). *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál.
- Rejzek, J. (2001). *Český etymologický slovník*. Praha: Leda.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. *International Journal of Training and Development*, 3 (2), 90–105.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work – models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Štullerová, N. (2013). *Zelenou má nyní 360 zpětná vazba*. [vid. 2020-10-10].  
Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/zelenou-ma-nyni-360-zpetna-vazba-id-1807232>

Uhlig, B. (2008). *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada.

Veselý, P., & Lukšová, K. (n. d.). *Kompetenční model efektivního lektora*. ABS WYDA s. r. o.

Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.

Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada.

Ward, P. (1997). *360-degree Feedback*. London: CIPD Publishing.

## Seznam obrázků, grafů, schémat

### Obrázky

Obrázek 1 Model fungování 360° zpětné vazby, (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 24) .....	15
Obrázek 2 Model 360° zpětné vazby, (Hroník 2006, s. 66).....	24

### Grafy

Graf 1 Úroveň kompetencí lektora A .....	59
Graf 2 Úroveň kompetencí dle hodnotitelů lektora A.....	62
Graf 3 Úroveň kompetencí lektora B.....	63
Graf 4 Úroveň kompetencí dle hodnotitelů lektora B.....	66
Graf 5 Grafické porovnání úrovně kompetencí u lektora A.....	77
Graf 6 Grafické porovnání úrovně kompetencí u lektora B.....	77
Graf 7 Porovnání zjištěných úrovní kompetencí lektorů A a B s požadovanou úrovní kompetencí .....	83

### Schémata

Schéma 1 Kompetenční model lektora.....	53
Schéma 2 Složení osobnostní kompetence .....	53

## Seznam tabulek

### Tabulky

Tabulka 1 Potřebné kompetence lektora dle expertního týmu .....	50
Tabulka 2 Nejvýše hodnocená kompetence lektora A.....	60
Tabulka 3 Nejnižše hodnocená kompetence lektora A .....	60
Tabulka 4 Vybrané nejnižše hodnocené položky kompetence Práce na PC ....	61
Tabulka 5 Nejvýše hodnocená kompetence lektora B .....	64
Tabulka 6 Nejnižše hodnocená kompetence lektora B .....	64
Tabulka 7 Vybrané nejnižše hodnocené položky kompetence Celoživotní učení .....	65
Tabulka 8 Výskyt hodnocení „Neumím posoudit“ .....	68
Tabulka 9 Porovnání úrovní jednotlivých položek zjištěných u lektorů A a B s požadovanou úrovní jednotlivých položek.....	74