

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY a KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE

KOMPETENČNÍ MODEL JAKO NÁSTROJ ROZVOJE  
ZAMĚSTNANCŮ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie-Andragogika

**Autor:** Barbora Lukašiková

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „Kompetenční model jako nástroj rozvoje zaměstnanců“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 27. 3. 2018

Podpis

.....

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za její čas, ochotu a cenné rady při psaní mé práce. Dále bych ráda poděkovala závodu Zora Olomouc za poskytnutí materiálu, bez kterého by nemohla má praktická část práce vzniknout. V neposlední řadě děkuji také Mgr. Radce Vojtkové a Mgr. Blance Velčovské, za jejich čas, ochotu během vypracovávání práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Barbora Lukašíková
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Sociologie-Andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Veronika Gígalová Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2018

<b>Název práce:</b>	Kompetenční model jako nástroj rozvoje zaměstnanců
<b>Anotace práce:</b>	Bakalářská práce je zaměřena na využití kompetenčního modelu pro účely rozvoje 5 zaměstnanců závodu Zora Olomouc. Konkrétně se zaměřuji na pracovní pozici Předák linky XY. Cílem práce je analyzovat výstupy z 360° zpětné vazby a odhalit případný kompetenční deficit u těchto pracovníků. Pro kompetence, které u pracovníků vykazují kompetenční deficit jsou navrženy metody vzdělávání, které lze použít k rozvoji těchto kompetencí.
<b>Klíčová slova:</b>	kompetence, klíčové kompetence, kompetenční model, rozvoj, 360° zpětná vazba
<b>Title of Thesis:</b>	Competence model as a tool of staff development
<b>Annotation:</b>	This bachelor thesis is focused on the use a competence model for the development of 5 employees of plant Zora. Specifically, I focus on job position Předák linky XY. This objective of this thesis is to analyse the outputs from 360-degree feedback and reveal any competence deficit of these workers. For competencies that show competence deficit are proposed methods of education which can be used to develop these competencies.
<b>Keywords:</b>	competence, key competencies, competency model, development, 360-degree feedback

<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Rozhovor s personálním pracovníkem, Rozhovor s AWG Facilitátorem, Rozhovor s personálním pracovníkem po analýze výstupů, Rozhovor s AWG Facilitátorem po analýze výstupů, Dotazník 1, Dotazník 2, Výsledná zpráva z hodnocení 360° zpětnou vazbou, Individuální zpráva pracovníka 1, Individuální zpráva pracovníka 2, Individuální zpráva pracovníka 3, Individuální zpráva pracovníka 4, Individuální zpráva pracovníka 5
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	38
<b>Rozsah práce:</b>	98 s. (102 569 znaků s mezerami)

# Obsah

Anotace .....	4
Úvod.....	9
1 Kompetence.....	11
1.1 Teoretické ukotvení termínu kompetence .....	11
1.2 Anatomie a charakteristické znaky kompetence .....	13
1.3 Typy kompetencí.....	16
1.4 Klíčové kompetence .....	17
1.4.1 Struktura klíčových kompetencí .....	19
2 Kompetenční model.....	22
2.1 Teoretické ukotvení.....	22
2.2 Měření úrovně kompetencí.....	27
2.3 360° zpětná vazba .....	28
3 Rozvoj zaměstnanců .....	35
3.1 Teoretické ukotvení.....	35
3.2 Metody vzdělávání.....	36
3.3 Kompetence vedení lidí (leadership).....	41
3.4 Kompetence odvaha.....	43
4 Metodologie praktické části.....	44
4.1 Dotazník 2.....	46
5 Představení společnosti Nestlé a závodu Zora Olomouc .....	47
5.1 Základní informace o Nestlé.....	48
5.2 Zora Olomouc .....	49
5.3 Předák linky XY .....	49

5.4	Kompetenční model NLF .....	51
6	Analýza dokumentů .....	52
6.1	Analýza kompetenčního dotazníku.....	53
6.2	Popis výsledné zprávy 360° zpětné vazby.....	54
6.2.1	Dotazník 2 .....	54
6.3	Analýza výstupů .....	56
6.3.1	Pracovník 1.....	56
6.3.2	Pracovník 2.....	57
6.3.3	Pracovník 3.....	58
6.3.4	Pracovník 4.....	59
6.3.5	Pracovník 5.....	59
7	Návrh metod pro rozvoj kompetencí a doporučení .....	60
7.1	Návrh metod za účelem rozvoje příslušných kompetencí.....	61
8	Diskuze .....	63
9	Závěr .....	66
	Seznam užití literatury .....	68
	Seznam obrázků .....	71
	Seznam příloh.....	71
	Přílohy.....	72
	Příloha 1: Rozhovor s personálním pracovníkem .....	72
	Příloha 2: Rozhovor s AWG Facilitátorem .....	75
	Příloha 3: Rozhovor s personálním pracovníkem po analýze výstupů .....	77
	Příloha 4: Rozhovor s AWG Facilitátorem po analýze výstupů .....	79
	Příloha 5: Dotazník 1.....	80

Příloha 6: Dotazník 2.....	84
Příloha 7: Výsledná zpráva z hodnocení 360° zpětnou vazbou .....	92
Příloha 8: Individuální zpráva pracovníka 1.....	93
Příloha 9: Individuální zpráva pracovníka 2.....	94
Příloha 10: Individuální zpráva pracovníka 3.....	95
Příloha 11: Individuální zpráva pracovníka 4.....	96
Příloha 12: Individuální zpráva pracovníka 5.....	97



## Úvod

Vzhledem k tomu, že lidé jsou tím nejcennějším zdrojem pro organizaci, je nesmírně důležité, aby svou práci odváděli na optimální úrovni svého výkonu, k čemuž právě proces rozvoje zaměstnanců významným způsobem přispívá. Rozvoj je tak pro organizaci podstatným procesem, jehož prostřednictvím lze dosáhnout růstu jednotlivce i samotné organizace, kteří pak budou schopni naplňovat svůj plný potenciál (Footová & Hooková, 2002, s. 205–207). Cílem rozvoje zaměstnanců je zabezpečit, aby měla společnost dostatečně kvalitní lidi k dosažení svých cílů v oblastech zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu (Armstrong, 1999, s. 509).

Má práce je zaměřena na rozvoj zaměstnanců za pomoci kompetenčního modelu. Prostřednictvím kompetenčního modelu chci navrhnout metody, pomocí kterých bude možné vyrovnat rozdíl mezi současným a požadovaným stavem kompetencí. K tomu je samozřejmě zapotřebí tento rozdíl identifikovat. Pro tento účel využiji výstupy z realizované 360° zpětné vazby, které analyzuji.

Ke zvolení tohoto tématu mě vedlo více důvodů. Prvním z nich je skutečnost, že bych se do budoucna ráda profesně zaměřila na problematiku rozvoje zaměstnanců. Tím pádem je pro mě bakalářská práce skvělou příležitostí pro získání nejen teoretických poznatků, ale především praktických zkušeností. Dalším důvodem, proč jsem si zvolila toto téma, je, že jsem před nedávnou dobou měla možnost absolvovat stáž v závodě Zora. Během této stáže jsem často pracovala s kompetenčním modelem, díky čemuž jsem si uvědomila, jak užitečným nástrojem rozvoje může pro organizaci být. Proto jsem požádala závod Zora, zda by bylo možné u nich vést bakalářskou práci zaměřenou na kompetenční model jako nástroj pro rozvoj zaměstnanců. V té době jsem měla ještě naivní představu, že v rámci své práce použiji

k získání informací o aktuálním stavu rozvoje kompetencí pracovníků metodu 360°zpětné vazby. Naštěstí mi však v Zoře nabídli, abych pracovala s pozicí Předák linky XY, u kterých bylo před nedávnem provedeno hodnocení metodou 360°zpětné vazby. Nabídku pracovat s výše zmíněnou pozicí jsem přijala především proto, že pro mě představovala výzvu. Totiž, jak se ještě mnohokrát ve své práci zmíním, metoda 360°zpětné vazby je silný nástroj, který se používá k hodnocení manažerů. Pozice Předáka však není pozicí manažerského charakteru a tato metoda byla použita pro pracovní pozici na tak nízké pozici, co se organizační struktury týče, v historii závodu Zora úplně poprvé.

Toto téma se tak pro mě velmi rychle stalo zajímavým a paradoxně pro mě taktéž představovalo riziko nebo spíše velký otazník, co za výstupy na mě čeká a zda je tento nástroj pro tuto pracovní pozici využitelný. Proto také jedna z mých výzkumných otázek zní, zda je metoda 360° zpětné vazby vhodně zvoleným nástrojem v případě již zmíněné pracovní pozice.

# 1 Kompetence

Ústředním pojmem celé bakalářské práce je kompetenční model. Nezbytným předpokladem pro jeho pochopení je znalost problematiky kompetencí, jelikož kompetenční model se skládá z kompetencí.

V první kapitole nabídnu několik definic pojmu kompetence a zmíním se o předpokladech, jež musí pracovník určité pozice splnit, aby byl jeho výkon označen za kompetentní.

Další část kapitoly věnuji představení anatomie kompetence a taktéž zde uvedu charakteristické znaky kompetence. V rámci této kapitoly se pouze zmíním o přístupech k dělení kompetencí a vyjmenuji pár příkladů dělení kompetencí, s nimiž jsem se setkala v odborných publikacích.

Na závěr kapitoly se budu zabývat klíčovými kompetencemi. Opět nejprve představím několik definic tohoto termínu a poté se budu zabývat strukturou klíčových kompetencí podle Belze a Siegrista. Tato podkapitola je za velmi důležitou částí mé práce.

## 1.1 Teoretické ukotvení termínu kompetence

V dnešní době je možné se s termínem kompetence setkat čím dál častěji. V odborných publikacích existuje velké množství různých přístupů k jeho chápání. Pro uvedení do problematiky kompetencí je potřeba získat teoretickou znalost z této oblasti. Z toho důvodu bych zde ráda provedla malý exkurz různými názory na to, co již zmíněný pojem kompetence vlastně vyjadřuje.

S termínem kompetence se lze dle Kubeše se Spillerovou (2004, s. 14–15) setkat v zásadě ve dvou významech. První z nich nahlíží na kompetenci jako pravomoc náležící autoritě či udělené autoritou. Jde o oprávnění jedince k rozhodování o určitých záležitostech. V tomto případě je kompetence chápána jako něco, co je člověku dáno zvenčí, a to na základě konsensu

druhých. V druhém případě je na kompetenci nahlíženo jako na schopnost člověka vykonávat určitou činnost či podávat v činnosti určitý výkon, být v příslušné oblasti dostatečně kvalifikovaný. Kompetence za této situace souvisí s existencí určité vnitřní kvality člověka, jež je výsledkem rozvoje jedince v daném momentě.

Ve své bakalářské práci budu na kompetenci nahlížet v druhém slova smyslu, tedy jako na způsobilost člověka. Tímto způsobem pojímá kompetenci například František Hroník (2008, s.23–24), jehož definice kompetence zní následovně: *„je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, které podporují dosažení cíle. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu a pozorujeme ji ve vzorku chování“*. Autor dále upozorňuje, že kompetence nelze vnímat pouze jako dovednosti ale spíše jako pozorovatelné způsoby, jejichž prostřednictvím lze docílit efektivního výkonu.

K porozumění termínu kompetence a jejímu praktickému využití přispěl největší měrou Boyatzis, který kladl důraz na rozlišování mezi úkolem, jež je zapotřebí splnit, a kvalitami člověka (schopnostmi, dovednostmi apod.) potřebnými ke splnění úkolu na požadované úrovni. Na kompetenci se tak začalo nahlížet jako na množinu chování, jež musí pracovník v určité pozici použít k zajištění kompetentního provedení úkolů této pozice. Je-li tedy označen pracovník jako kompetentní, znamená to, že je schopen uskutečnit předaný úkol na dostatečné či vynikající úrovni a zároveň splňuje následující tři předpoklady (Kubeš & Spillerová, 2004 s. 26–27):

- je vnitřně vybaven schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi, vlastnostmi a zkušeností nezbytnou k takovému chování,
- má dostatečnou motivaci takové chování použít, tzn. shledává v požadovaném chování hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem nezbytnou energii,
- má šanci použít takové chování v daném prostředí.

Pokud není splněna kterákoliv z výše uvedených podmínek, nelze podle Bartoňkové (2010, s.86) provést výkon kompetentně. Taktéž je podle autorky chyba nahlížet na kompetenci pouze jako na pozorované chování. Vzhledem k výše uvedeným třem požadavkům konstatuji, že je tento autorčin poznatek pochopitelný, protože *„lidé mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně, mají různou míru připravenosti chovat se požadovaným způsobem“* (Bartoňková, 2010, s.86). Někdo nemá ke kompetentnímu provedení úkolu dostatek vědomostí, jinému zase může chybět dostatek sebedůvěry či dostatek motivace.

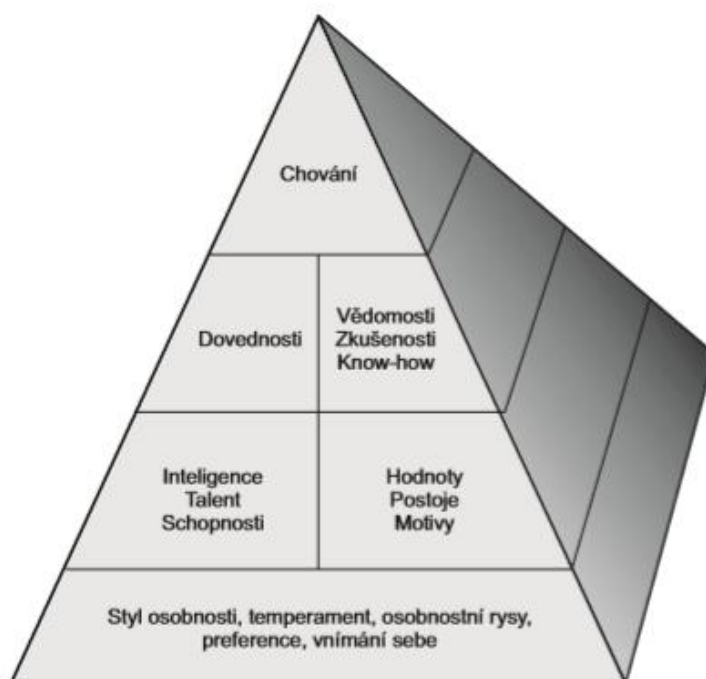
Z informací výše uvedených soudím, že se řada autorů shoduje na tom, že se kompetence projevují manifestovaným chováním. Také již ale vím, že na tomto chování v kompetenci je zapotřebí mít určité předpoklady (na což ve své definici upozorňuje podle mého názoru již Hroník). Tím jsem se tak dostala od obecného charakterizování kompetence až k její anatomii. Na toto téma se v následující podkapitole blíže zaměřím.

## 1.2 Anatomie a charakteristické znaky kompetence

Představením si anatomie kompetence dojdou k poznání, z jakých částí se kompetence skládá. Tudiž mi bude jasné, co všechno stojí za očekávaným chováním pracovníka konkrétní pracovní pozice.

Kompetence je relativně stabilní složkou osobnosti. V případě že je známa úroveň rozvoje kompetencí lze podle Kubeše a Spillerové (2004, s. 30) s poměrně značnou jistotou odhadnout kvalitu jedincova chování během řešení situací či pracovních úkolů. Z toho vyplývá, že kompetence může napovědět, jakým způsobem se v jistém typu situace bude její nositel chovat, myslet a jak se bude projevovat. Každá kompetence se skládá z dílčích prvků osobnosti, jež do ní vstupují. Nejčastěji jsem se v publikacích (například

Bartoňková, 2010, s. 87; Kubeš & Spillerová, 2004, s. 28) setkala s následující podobou hierarchického modelu struktury kompetence:



Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence (Bartoňková, 2010, s. 87, upraveno dle Kubeš & Spillerová 2004, s. 28)

Bartoňková (2010, s. 87) k tomuto modelu dodává, že možnost ovlivnění uvedených složek kompetence roste směrem odspodu nahoru. První dvě úrovně není možné dostat do organizace vzděláváním. Avšak druhou oblast lze podle autorky rozvíjet za pomoci specifických postupů během vzdělávání. Třetí úroveň struktury je již možné vzděláváním získat a rozvíjet.

Podle mého názoru mi výše uvedený obrázek může pomoci v praktické části, kdy identifikuji rozvojovou potřebu některé klíčové kompetence a kdy bude zapotřebí rozhodnout, zda tuto kompetenci lze dále rozvíjet.

Tímto jsem si představila anatomii kompetence, tedy něco jako její vnitřní kostru či strukturu. Nyní bych se na kompetenci ráda zaměřila z trochu jiné

perspektivy a vymezila si charakteristické znaky, jimiž se každá kompetence vyznačuje. Těmi nejvýznamnějšími znaky jsou podle Vetešky a Tureckiové (2008, s.31–32):

- Vždy **kontextualizovaná**, tzn. zasazená do určité situace nebo prostředí. Tyto situace či prostředí jsou spoluvytvářeny a vyhodnocovány díky předchozím znalostem, zájmům, zkušenostem člověka a potřebami dalších zúčastněných situace.
- **Multidimenzionální**, to znamená, že se skládá z rozličných zdrojů. Těmi jsou například informace, znalosti, postoje, dovednosti, jiné dílčí kompetence apod. Kompetence obsahuje chování a zároveň se v chování projevuje.
- **Definovaná standardem**. Znamená to, že předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence a soubor určitých výkonových kritérií jsou předem definovány. Díky tomu je člověk schopen nejen svou kompetenci demonstrovat ale také ji změřit a vyhodnotit.
- Má **potenciál pro akci a rozvoj**. Je získávána a rozvíjena prostřednictvím vzdělávání a učení, což jsou kontinuální celoživotní procesy odvozené ze zdrojových faktorů a hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.

Nyní již vím, z čeho se každá kompetence skládá a jakými znaky ji lze charakterizovat. Díky předchozím podkapitolám lze také konstatovat, že pokud chce mít organizace kompetentní pracovníky, měla by pečovat o jejich vědomosti, dovednosti, zkušenosti a know-how. Tuto oblast lze vhodně zvoleným způsobem formovat. Ostatní složky kompetence, jež nelze ovlivnit firemním vzděláváním, si organizace musí opatřit jiným způsobem.

### 1.3 Typy kompetencí

V podkapitole 1.1 jsem představila několik definic termínu kompetence, z čehož jsem usoudila, že na kompetence lze nahlížet z více hledisek. Názory autorů na tuto problematiku se však liší.

Horváthová s Bláhou (2016, s. 236) například tvrdí, že kompetence lze dělit kompetence do 2 základních úrovní, jimiž jsou prahové (základní) kompetence, popisující minimální požadavky na jedincovy schopnosti pro vykonávání určité práce, a odlišující kompetence, jež diferencují nadprůměrné výkony od těch průměrných.

Caroll s McCrackinem zase podle Kubeše a Spillerové (2004, s. 35) vytvořili kombinaci 4 kompetencí (klíčové, týmové, funkční, vůdcovské a manažerské) jež mají zaručit maximalizaci výkonu jedince, týmu a organizace jako celku. U Armstronga (1999, s. 195–196) jsem se setkala s dělením kompetencí na základě práce či z hlediska chování (osobně).

- **behaviorální (personální) kompetence** – někdy též „měkké dovednosti“, jsou souborem vlastností a schopností odrážejících osobní charakteristiky člověka, jež přináší do svých pracovních rolí. Zahrnují například analytické dovednosti, orientaci na úspěch či interpersonální dovednosti.
- **kompetence založené na práci či povolání** – „tvrdé dovednosti“ související s očekávaným výkonem na pracovišti a týkají se spíše výsledku než jedincova úsilí.

Z uvedených příkladů názorů různých autorů na dělení kompetencí je tak patrné, že na toto téma opravdu neexistuje jednotný názor. Problematice dělení kompetencí se zde však více věnovat nebudu jednoduše proto, že to nijak nepřispívá k naplnění mého cíle. Již v úvodu se zmiňuji, že se ve své práci soustředím pouze na klíčové kompetence.



V této podkapitole jsem pouze chtěla poukázat na to, že kompetenční model může zachycovat nejrůznější typy kompetencí. A ty lze dělit nejrůznějšími způsoby.

#### 1.4 Klíčové kompetence

Následující podkapitolu považuji za zcela nezbytnou součást mé práce, vzhledem k tomu, že jsem se rozhodla zaměřit právě na rozvoj klíčových kompetencí pracovní pozice Předák linky XY. Za jeden z nejdůležitějších zdrojů pro tuto kapitolu pokládám knihu Klíčové kompetence od autorů Belze a Siegrist, kteří zmíněný pojem zavedli (dle Veteška & Tureckiová, 2008, s.49). Tuto publikaci považuji vzhledem k tématu za adekvátní a věrohodný zdroj.

Dnešní rychle se měnící svět staví člověka před dosud nepoznané výzvy a příležitosti a současně na něj klade čím dál větší nároky. V takových podmínkách jsou klíčové kompetence člověku nápomocné pro pochopení a řešení různých záležitostí profesního vzdělávání a dalšího školení. Lze je považovat za určitý druh metavědomostí, či zacházení s vědomosti (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 57; Belz & Siegrist, 2001, s. 34 a 174). *Jsou to „...takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života“* (Belz & Siegrist, 2001, s. 174).

Ani v případě klíčových kompetencí jsem se v odborných publikacích nesešla s jednotnou definicí. Například Veteška s Tureckiovou (2008, s. 63) v publikaci nabízí definici rozlišující klíčové kompetence od obecné skupiny kompetencí. Kompetence definují jako seskupení znalostí, dovedností a postojů odpovídající jistému kontextu. Klíčové kompetence jsou *„ty jež všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život“* (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 63).

Zmíněný příspěvek autorů na toto téma považuji za přínosný, jelikož mi z něj vyplývá, že klíčové kompetence se nevztahují ke konkrétní profesi, ale jsou obecně platné způsobilosti. Tento svůj názor jsem si potvrdila u Tureckiové (2004, s. 37), která taktéž konstatuje, že nejde o kompetence typické pro konkrétní profesi, ale o kompetence univerzálně použitelné. Lze je taktéž označit, jako nadoborové, jádrové/kořenové či centrální kompetence. Podle Kubeš se Spillerovou (2004, s. 35) jsou používány při popisu kompetencí, které jsou nezbytné pro všechny zaměstnance organizace. Přispívají k firemním hodnotám a firemní kultuře a diferencují mezi sebou jednotlivé organizace, které působí ve stejném oboru. Jsou jedinci nápomocné pro porozumění a řešení různých potíží profesního vzdělávání a dalšího školení v rychle se měnících podmínkách. Každá organizace by měla mít seznam klíčových kompetencí, který by však neměl být příliš obsáhlý, jelikož není možné sledovat velké množství kompetencí a ty následně kvalitně vyhodnotit.

Klíčové kompetence nejsou sice dle autorů Belze a Siegrista (2001, s. 34) schopny nahradit odborné znalosti, přesto mohou vést k jejich lepšímu využívání. Jedinec by za jejich pomoci měl být podle autorů schopen kompetentního a tvůrčího kooperování při utváření pracovního prostředí a jeho okolí.

Důležitost existence klíčových kompetencí lze odvodit například z následujícího Hroníkova tvrzení, které si v publikaci propůjčila Bartoňková (Hroník, 2002 in Bartoňková, 2010, s. 64), že *„až 90 % pracovních činností podmiňují univerzální kompetence podstatným způsobem výkon, byť v různé míře a poměru.“* Na základě toho konstatuji, že je důležité, aby byl každý pracovník těmito kompetencemi vybaven a rozvíjel je. Získávání klíčových kompetencí je podle Belze a Siegrista (2001, s. 168; s. 35) nikdy nekončící, individuální

proces sloužící k rozvoji osobnosti, přičemž jejich nabytí je možné pouze při vzájemném kontaktu a jednání s ostatními.

#### 1.4.1 Struktura klíčových kompetencí

V následující podkapitole uvedu, s jakými typy klíčových kompetencí jsem se měla možnost v odborných publikacích setkat. Ani v tomto případě však neexistuje jednotný soupis klíčových kompetencí. Přesto je možné díky autorům Belze a Siegrist tyto kompetence zařadit do 3 skupin, o nichž se nyní chci zmínit.

Podle Belze a Siegrista (2001, s. 166–167) pojmají klíčové kompetence velkou škálu kompetencí přesahující hranice odborností. Autoři podávají ve své publikaci strukturu klíčových kompetencí a dodávají k tomu, že aby byl člověk schopen kompetencemi disponovat, je třeba aby měl rozvinutou individuální kompetenci k jednání. Ta zahrnuje následující kompetence:

- **Sociální kompetence** – schopnost týmové spolupráce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost.
- **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** – kompetentní nakládání s vlastní hodnotou, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.
- **Kompetence v oblasti metod** – analyzovat (postupovat systematicky), vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti, kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací, zvažovat šance a rizika.

Kompetence se podle autorů (2001, s.167–168) skládají z nejrůznějších schopností a jejich vzájemného působení, přičemž v praxi se vyžadují nejčastěji následující schopnosti:

- komunikace a kooperace,

- samostatnost a výkonnost,
- odpovědnost,
- přemýšlení a učení,
- argumentace a hodnocení.

Veteška s Tureckiovou tvrdí, že podle Müllera (Müller 2003 in Veteška, Tureckiová, 2008, s. 50) patří mezi nejdůležitější klíčové kompetence:

- sebedůvěra,
- komunikace,
- pohotovost,
- prezentace,
- tvořivost,
- schopnost učit se a soustředit se,
- management času a sebe sama,
- uvolnění, energii a osvěžení.

Tradiční struktura klíčových kompetencí, kterou podle Vetešky s Tureckiovou (2008, s. 48) rozpracovali Siegrist s Knöferlem zase vypadá následovně:

- komunikace a spolupráce,
- schopnost učit se a schopnost myslet,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost nést odpovědnost,
- kreativita a schopnost řešit problémy,
- odůvodnění a hodnocení.

Všimla jsem si, že ve výše uvedených výčtech klíčových kompetencí, se kterými jsem se setkala v odborných publikacích se často opakují následující kompetence: komunikace, spolupráce, samostatnost, tvořivost, odpovědnost, schopnost učit se a přemýšlet. Připadá mi však neefektivní se dále zaměřit se na hledání metod rozvoje pro výše uvedené kompetence.

Na základě teorie nejsem schopná vynášet závěry o tom, jaké konkrétní kompetence bude nutné dále rozvíjet u pracovní pozice Předák linky XY. Tuto skutečnost jsem schopná posoudit až na po realizaci analýzy výstupní zprávy z vícezdrojového hodnocení, díky které se dozvím aktuální úroveň rozvoje klíčových kompetencí.

Nezbytným předpokladem pro práci s kompetenčním modelem je seznámení se s problematikou kompetencí. K tomuto účelu mi posloužila tato kapitola, v níž jsem se věnovala teoretickému vymezení termínu kompetence. Zmínila jsem se o jeho dvou nejčastějších významech a následně určila, že v rámci této práce budu na kompetenci nahlížet jako na způsobilost člověka. Ačkoliv neexistuje jednotná definice termínu kompetence, řada autorů se shoduje na tom, že se kompetence projevuje v souboru chování. Je třeba si ale uvědomit, že do kompetence vstupují určité prvky osobnosti. Chování v kompetenci je tak výsledkem působení těchto prvků osobnosti. Aby však bylo pracovníkovo chování označeno jako kompetentní, musí mít všechny tyto prvky osobnosti rozvinuté na určité požadované úrovni, a navíc mu musí být takové chování umožněno. Tento poslední předpoklad se tudíž netýká osobnosti pracovníka, ale je dán zvenčí.

V závěru kapitoly jsem se dále zmínila o přístupech k dělení kompetencí na základě čehož jsem usoudila, že kompetence je možné je možné rozlišovat podle různých hledisek do různých skupin. I přes existenci těchto hledisek však každá kompetence splňuje jisté základní charakteristiky.

V další části jsem se zaměřila na problematiku klíčových kompetencí. Z uvedených informací mi vychází, že klíčové kompetence jsou souborem univerzálních schopností, dovedností znalostí (obecně tedy způsobilostí), umožňujících jedincovo přiměřené chování v rámci vzniklých situacích, ať už to v osobním či pracovním životě. Ve výčtu klíčových kompetencí podle různých odborných publikací jsem se často opakují kompetence

komunikace, spolupráce, samostatnost, tvořivost, odpovědnost, schopnost učit se a přemýšlet. Je tedy možné, že některá z těchto klíčových kompetencí se může objevit i v kompetenčním modelu, který představím v praktické části své práce.

## 2 Kompetenční model

V následující kapitole bych se ráda věnovala problematice kompetenčního modelu, která je stěžejním pojmem mé bakalářské práce.

Nejprve zde charakterizuji samotný termín kompetenční model a představím, jaká jsou kritéria funkčního kompetenčního modelu. Následně se zmíním o výhodách, které může organizaci přinést kompetenční model, v němž jsou správně definovány kompetence, a obecně vymežím výhody a možné uplatnění kompetenčního modelu při jeho zavedení do organizace. Také zde objasním, proč je jeho existence v organizaci tak podstatná a jak může zavedený funkční kompetenční model posloužit nejen při rozvoji zaměstnanců.

Další podkapitolu věnuji představení typů kompetenčních modelů, se kterými jsem se setkala v odborných publikacích.

V další části této kapitoly se zmíním o měření úrovně kompetencí a následně se blíže zaměřím na metodu 360° zpětné vazby, jejíž výstupy budu v praktické části analyzovat.

### 2.1 Teoretické ukotvení

Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a ostatních charakteristik osobnosti nutných k zajištění efektivního plnění úkolů v organizaci. Tyto charakteristiky jsou pak zpravidla pro jejich lepší přehlednost a snazší měření seskupeny do celků zvaných kompetence (Kubeš & Spillerová, 2004, s. 60). Díky kompetenčnímu modelu je možné

zjistit, zda má organizace správné lidi na správných místech a umožňuje zjistit jejich kompetenční deficit. Těmito kompetenčními deficity jsou myšleny rozdíly mezi současnou požadovanou úrovní kompetencí (Janišová & Křivánek, 2013 s. 189).

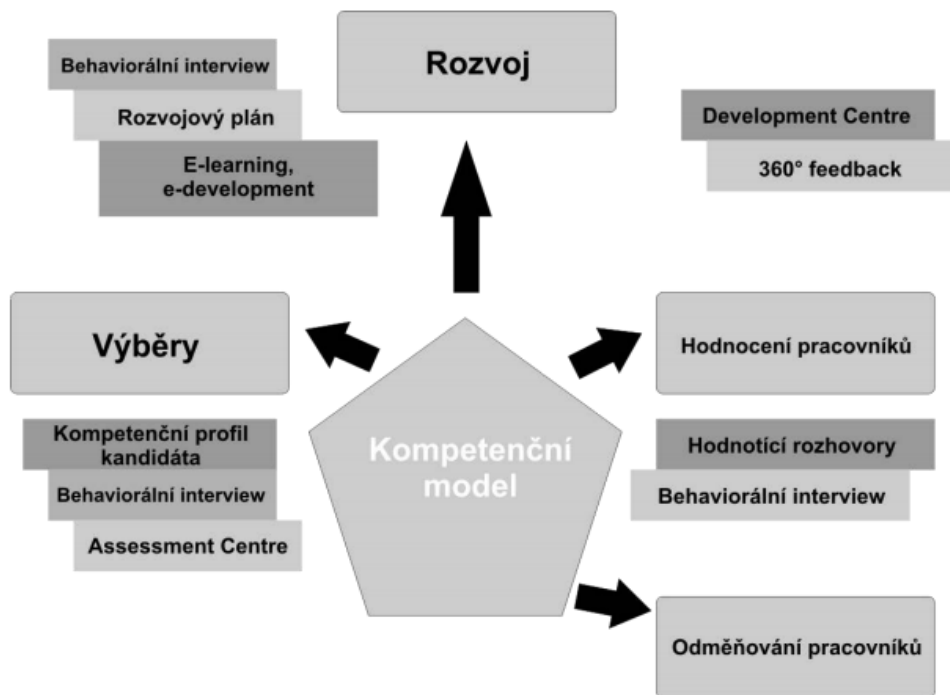
Na kompetenční model lze podle Hroníka (2007, s. 68) nahlížet jako na most propojující podnikatelskou a personální strategii. Tyto strategie převádí kompetenční model do jazyka praktického chování. Aby byl vytvořený kompetenční model pro organizaci přínosný a nezpůsoboval jí těžkosti, je zapotřebí splnit určité požadavky funkčnosti. O jaká kritéria funkčního kompetenčního modelu se jedná, je možné se dočíst například u Horváthové s Bláhou (2016, s. 246):

- **Propojující** – musí navazovat na organizační strategii, personální strategii a jednotlivé personální činnosti a vytvářet most mezi hodnotami organizace a pracovním popisem.
- **Uživatelsky přátelský** – srozumitelný a jednoduše použitelný. Neměl by obsahovat příliš mnoho kompetencí, maximálně 12 kompetencí. V opačném případě je časově náročný a obtížný pro poskytování zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců.
- **Jednotný** – měl by být schopen fungovat napříč celé organizace a sjednocovat jazyk v organizaci přirozeným způsobem.
- **Široce využitelný** – v různých oblastech řízení lidských zdrojů (například výběr a získávání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování apod.)
- **Sdílený** – manažeři si jej musí osvojit a zvnitřnit. V ideálním případě je vytvořený shora i zdola a je neustále oživovaný.

Jsou-li v kompetenčním modelu správně definované kompetence, lze podle Horváthové s Bláhou (2016, s. 247) lépe určit, kdo a v jakém rozsahu splňuje nároky dané pracovní pozice. To je možné díky tomu, že kompetence

nacházející se v kompetenčním modelu jsou zpravidla určeny tak, aby popisovaly ideální požadavky na vykonávané činnosti. Díky tomu lze identifikovat deficity a směr rozvoje pracovníka zastávajícího konkrétní pracovní místo (Janišová & Křivánek, 2013, s. 190).

Z Hroníkova (2008, s. 51) tvrzení o kompetenčním modelu jakožto v současnosti jediného nástroje utvářejícího jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě také odměňování zaměstnanců, soudím, že jeho existence v organizaci je opravdu velmi důležitá.



Obrázek 2: Uplatnění kompetenčního modelu (Hroník 2008, s. 51)

Jaké konkrétní výhody může kompetenční model přinést organizaci při jeho využití v procesech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se lze dozvědět u Horváthové s Bláhou (2016, s.276):

- umožňuje, aby se pracovníci zaměřili na ty znalosti, dovednosti a charakteristiky umožňující jim podávat efektivní výkon,



- zajišťuje, aby byl proces vzdělávání a rozvoje v souladu s hodnotami a strategiemi organizace,
- poskytuje rámec pro trvalé koučování a udělování zpětné vazby,
- napomáhá při rozvoji talentů.

Z předchozích informací je mi jasné, že kompetenční model může mít pro organizaci velké množství výhod v různých oblastech řízení lidských zdrojů. To však pouze za předpokladu, že se jedná o funkční kompetenční model. Pokud je tento požadavek splněn, je dle Hroníka možné řídit výkonnost tým, že jsou příslušné kompetence rozvíjeny. *„Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatit při identifikaci rozvojových potřeb, mezery a možnosti. Stejně tak je můžeme použít při vyhodnocování efektivity rozvoje“* (Hroník, 2007, s. 73).

Než se organizace může pustit do samotné tvorby kompetenčního modelu, musí učinit rozhodnutí ohledně toho, jaký přístup při tvorbě zvolí. Volba přístupu závisí na více faktorech. Těmi jsou podle Bartoňkové (2010, s. 100) například klíčové cíle firmy, vnější podmínky, finanční a časové možnosti nebo také jaký druh kompetencí chce organizace identifikovat. Zmiňovaná autorka dělí kompetenční model na následující tři typy:

- **Preskriptivní „vypůjčený“ přístup** – v tomto případě se nevytváří kompetenční model „šitý na míru“, ale využívá se již „hotový“ model. Takový kompetenční model tím pádem neodráží organizační strategii, strukturu ani kulturu. Z hlediska úspory financí a času jde však o přístup, který je pro organizaci nejšťastnější.
- **Kombinovaný přístup** – tento přístup uzpůsobuje vytvořený kompetenční model specifikům konkrétní organizace. Jde o modifikaci preskriptivního přístupu za použití časově nenáročných metod, jejichž úkolem je zachytit ústřední diference mezi vypůjčeným modelem a konkrétní organizací, v níž se bude používat.

- **Přístup šitý na míru** – je časově a metodologicky daleko více náročný než oba předchozí přístupy. Nepracuje totiž s předem definovanými a známými kompetencemi na rozdíl od toho kombinovaného, jelikož mapuje organizační terén. Požaduje tak znalost jak celé organizace a vnějších podmínek, tak samozřejmě znalost konkrétní pozice, pro niž je model hledán. Jeho úkolem je identifikace těch projevů chování, které mají zabezpečovat nadstandartní výkon konkrétní pracovní pozice.

Jinou typologii kompetenčních modelů jsem našla u Kováče, který se inspiroval u Kubeše a Spillerové (Kubeš & Spillerová in Kovács, 2009, s. 48–49):

- **Model ústředních kompetencí** – je typ modelu zachycující kompetence, jež jsou pro všechny pracovníky kolektivní a nevyhnutelné, a to bez ohledu na jejich pracovní pozici, roli či umístění v hierarchii.
- **Specifický kompetenční model** – jeho cílem je určení totožnosti těch kompetencí, jež činí pracovníky na konkrétní pracovní pozici dané organizace úspěšnými. Jde o velmi podrobný popis znaků očekávaného chování, v němž nechybí ani cíle příslušného útvaru, úseku či procesů a cíle firmy na nejzazší roky. Takový model pak zajišťuje, že jsou kompetence v harmonii s prioritami organizace, a právě proto má tento model tak neobyčejnou hodnotu.
- **Generický kompetenční model** – obsahuje spolehlivý seznam kompetencí pro konkrétní pracovní pozici. Tento seznam si organizace propůjčují, nezohledňuje tedy ale specifika konkrétní organizace. Je však založený na rozsáhlých výzkumech a je velmi hodnověrný.

Vzhledem k tomu, že se v rámci mé bakalářské práce zaměřuji na klíčové kompetence konstatuji, že s velkou pravděpodobností je kompetenční model NLF modelem ústředních kompetencí.

## 2.2 Měření úrovně kompetencí

V předcházející kapitole jsem se zmínila, že je díky kompetenčnímu modelu možné zjistit rozdíl mezi aktuální a požadovanou úrovní rozvoje kompetencí konkrétního pracovníka. Tato skutečnost je podle Kovácse (2009, s.132) nezbytným předpokladem k tomu, aby bylo možné použít kompetenční model při rozvoji (což je náplní mé bakalářské práce). Tuto činnost je možné provést více způsoby, respektive existuje více metod, jak úroveň kompetencí změřit:

- **Behaviorální přístup** – je poměrně běžný přístup spočívající v pozorování chování pracovníků v situacích simulovaných během tréninku. Záznamy o chování pořizují především vyškolení trenéři, kteří jsou schopni identifikace klíčových kompetencí (Kovács, 2009, s. 132). Úkol pozorovatelů (vyškolení trenéři) spočívá v identifikaci projevů chování reprezentujících kompetenci. Ty pak zpracuje do záznamů chování a po provedeném pozorování je představí příslušnému pracovníkovi. Zaměstnanec díky tomu pozná své silné a slabé stránky svého chování (měřené kompetence) a uvědomí si, co konkrétně musí ve svém chování změnit či zlepšit (Kubeš & Spillerová, 2004, s. 76–77).
- **Analogové metody** – jsou metody vytvářející situace podobné či shodující se s realitou v manažerské praxi. Dochází ke zkoumání přímé reakce vyvolané podnětnou situací. Typickými reprezentanty takových metod jsou: hraní rolí, skupinová cvičení, modelování chování, prezentace, případové studie a kritický incident (Kovács, 2009, s. 132-133).

- **Analytické metody** – předpokládají existenci jisté kolektivní skupiny osobnostních rysů či kompetencí univerzálně užitečných a nezbytných. Základními analytickými metodami jsou: benchmarking, různé testy schopností a stylů vedení, analýza pracovní náplně, psychometrické techniky či dotazníky (Kovács, 2009, s. 134). Kubeš se Spillerovou (2004, s. 87) řadí mezi analytické metody taktéž CBI, hodnocení 360° zpětnou vazbou. Kovács tyto zmíněné metody zase řadí mezi tzv. další metody.
- Mezi tzv. **další metody** patří například metoda CBI, sebehodnocení, či hodnocení 360° (Kovács, 2009, s. 134–135).

Samozřejmě, že se lze v odborných publikacích setkat s řadou jiných přístupů a metod sloužících k tomuto účelu. Pokládám však za dostačující zmínění výše uvedených metod. Svoji pozornost věnuji v následující podkapitole hlavně metodě 360° zpětné vazby, kterou jsem si k tomuto účelu vybrala a jejíž výstupy budu během praktické části analyzovat.

### 2.3 360° zpětná vazba

Vzhledem k tomu, že v praktické části se zaměřím pouze na analýzu výstupů z 360° zpětné vazby, jež mi poskytl závod Zora, nebudu se zde blíže věnovat definování průběhu hodnocení či procesu tvorby dotazníku. Tato podkapitola mi poslouží jako vodítko, podle něhož budu vědět na co se mám ve výsledné zprávě zaměřit a jaké informace z ní můžu čerpat.

Metoda vícenásobné zpětné vazby je podle Kubeše s Šebestovou (2008, s. 16–18) nástrojem rozvoje lidských zdrojů, skládajícím se z několika po sobě jdoucích kroků. Jak sám název napovídá, jejím jádrem je vícenásobné hodnocení pracovníka jeho spolupracovníky. Ve většině případů je hodnocenou osobou manažer, který dostane zpětnou vazbu o tom, jak vnímají a hodnotí jiní lidé jeho chování a jak na ně celkově působí.

Jedinci se tak dostanou informace od osob, s nimiž je v přímém kontaktu v pracovním prostředí, a tedy jsou schopni tohoto člověka nejlépe ohodnotit v různých situacích.

Mezi poskytovatele zpětné vazby řadí Kubeš s Šebestovou (2008, s. 18–21) nadřízené, podřízené, kolegy a v některých případech jsou jimi také například externí zákazníci, dodavatelé apod. Přičemž hodnocení nadřízenými poskytuje příležitost nadřízenému i podřízenému k vyjasnění si toho, co se očekává pro dostatečný výkon a jako jediné není anonymní. Koubek (2001, s. 203) v publikaci zdůrazňuje, že by rozhodně mezi hodnotiteli neměl chybět **přímý nadřízený hodnoceného**. Ten je totiž s hodnoceným velmi často v kontaktu a zná jeho výstupy a obecně jeho přístup k práci. Toto hodnocení však může mít i své nevýhody v podobě negativního hodnocení vyvolaného například subjektivní deformací. Dalším hodnotitelem může být **nadřízený bezprostředního nadřízeného** (o stupeň vyšší nadřízený), jehož hodnocení může fungovat jako ověření hodnocení přímého nadřízeného a tudíž naznačovat, zda proběhlo hodnocení správně a zda bylo spravedlivé. Nevýhodou tohoto hodnocení by bylo, kdyby tato osoba nebyla s hodnoceným pracovníkem v častém kontaktu. Jednalo by se pak o hodnocení z velkého odstupu (Koubek, 2001, s. 203).

**Hodnocení podřízenými** patří podle Kubeše s Šebestovou (2008, s. 19) mezi nejcennější zdroje informací, jelikož podřízení jsou vizitkou toho, jak a jakým stylem dokáže nadřízený své lidi vést. Koubek (2001, s. 204) tvrdí, že hodnocení podřízenými se používá pouze pokud znají podřízení povahu práce svého nadřízeného. Riziko tohoto typu hodnocení spočívá v možném vyřizování si účtů s nadřízeným, které je jim díky anonymitě hodnocení umožněno.

**Hodnocení kolegy či skupinou kolegů** (za této situace je zprůměrováno) vnímá hodnocený pracovník zpravidla kladně, jelikož jej hodnotí osoby, které jsou v rovnoprávnějším postavení než ostatní hodnotitelé.

Spolupracovníci se však dle Koubka (2001, s. 204) do hodnocení svého kolegy často neradi pouštějí.

Dalším aspektem vícezdrojového hodnocení je **sebehodnocení**, což je dle Kubeše s Šebestovou (2008, s. 18–19) podstatným předpokladem k zajištění úspěšného rozvoje za předpokladu, že pracovník dokáže přesně odhadnout své vlastní schopnosti či silné a slabé stránky. Porovnání sebehodnocení a hodnocení jinými osobami pak člověku poskytne cenné informace a také to vede k tomu, že se sám lépe pozná.

Aby se hodnotitelé nebáli vyjádřit se o hodnoceném negativně, je důležité zachovat jejich anonymitu. Na tuto skutečnost ve své publikaci upozorňují Janišová s Křivánkem (2013, s. 229) a taktéž Kubeš s Šebestovou (2008, s.14–15). U Pustiny (2014, s. 10) jsem se navíc dočetla, že pokud 360° zpětná vazba slouží jako nástroj pro rozvoj zaměstnanců, tak jsou zpravidla její výstupy přístupné pouze hodnocené osobě a facilitátorovi, jakožto poskytovateli zpětné vazby či koučovi.

Pro zajištění ochoty respondentů k vyplnění dotazníku je podle Chrásky (2007, s. 170) důležité je motivovat, a to například tím, že se v dotazníku objeví vysvětlení smyslu provádění tohoto hodnocení. Kubeš s Šebestovou (2008, s. 54) považují za důležité, aby byli respondenti dostatečným způsobem obeznámeni se smyslem a cílem celého procesu a samozřejmě je třeba jim vysvětlit jejich roli v tomto procesu.

Pustina (2014, s. 15) se zmiňuje o konkrétních krocích, jež by měl učinit externí dodavatel služeb (externí zdroj) před samotnou realizací 360° zpětné vazby. Například jsem se dočetla, že poučením účastníků o důležitosti prováděného hodnocení je jim dáno najevo, že je pro organizaci zpětná vazba opravdu důležitá a že společnost tedy zajímá pravdivý názor hodnotitelů. Tato skutečnost údajně přispívá k objektivitě hodnocení a taktéž roste

angažovanost všech zúčastněných. Před samotnou realizací zpětné vazby by se mělo konat školení, jehož náplní je sdělit informace o způsobu, kterým bude probíhat evaluace, jakým způsobem jsou zabezpečena data a anonymita respondentů. Taktéž by měly být představeny běžné chyby ve vyplňování dotazníků, a účastníci by měli mít možnost si projet dopředu dotazník. Toto školení by se samozřejmě nemělo týkat pouze hodnotitelů, ale taktéž samotných hodnocených pracovníků. Hodnoceného je třeba dopředu připravit na to, že se jeho by měl být sebereflexe může lišit od hodnocení, jež mu poskytl ostatní pracovníci.

Metoda 360° zpětné vazby sebou nese svá pozitiva i negativa, ta ve své publikaci shrnul například Michael Armstrong (2002, s. 462). Nejprve se zaměřím na pozitiva:

- Umožňuje jedinci získat širší přehled o tom, jak jej vnímají druzí, a to v takové míře, jež předtím nebyla možná.
- Vede ke zvýšenému povědomí o schopnostech a jejich významu.
- Zpětná vazba slouží k poznávání sebe samotného.
- Tato metoda lidem poskytuje celistvější vidění jejich výkonu, než měli doposud.
- Identifikuje ústřední oblasti potřeby rozvoje jednotlivce, skupiny nebo organizace jako celku.
- Povzbuzuje ovzduší systematického zlepšování.
- Zpětná vazba od více hodnotitelů je vnímána jako validnější a objektivnější a je proto lépe přijímána.

O dalších výhodách plynoucích z realizace 360° zpětné vazby se zmiňuje také Kociánová (2010, s. 158), která uvádí, že její výstupy lze využít při plánování osobního rozvoje zaměstnance, při plánování nástupnictví, řízení kariéry pracovníků, též poskytuje zpětnou vazbu i v oblasti vedení lidí, či podklady k odměňování. Z toho vyplývá, že je 360° zpětná vazba nástrojem

využitelným ve více oblastech. V rámci mé bakalářské práce bude tato metoda vícezdrojového hodnocení použita jako nástroj pro identifikaci vzdělávacích potřeb (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 18).

Jak jsem již výše uvedla, tato metoda sebou může nést nevýhody (Armstrong, 2002, s. 463):

- respondenti nemusí hodnocenému poskytnout upřímnou zpětnou vazbu,
- pro některé osoby může být poskytování či přijímání zpětné vazby stresující,
- pokud po zpětné vazbě nenásledují nezbytné kroky,
- příliš mnoho byrokracie.

Nevýhodou hodnocení 360° zpětné vazby by taktéž mohlo být, že hodnocenému poskytne až příliš velké množství informací, jimiž se bude cítit zahlcen nebo toto přílišné množství dat pouze proče a nevytěží z nich tím pádem tolik, kolik by mohl (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 90).

Troufám si tvrdit, že tomuto úskalí lze předejít díky konzultaci následující po vyhodnocení výsledků a zhotovení výstupů z prováděného hodnocení. Průběhem této konzultace se výše zmínění autoři ve své publikaci zabývají o pár stránek dál.

Po identifikaci slabých oblastí následuje hledání řešení pro jejich nápravu, respektive změnu během rozhovoru hodnoceného s nadřízeným či jiným konzultantem. Výsledná zpráva dle Kubeše a Šebestové (2008, s. 100) zpravidla odhalí více oblastí, jež potřebují zlepšit, a je třeba vybrat jednu prioritní oblast, s jejímž rozvojem se začne. Toto rozhodnutí by měl učinit sám hodnocený, facilitátor je v tomto kroku spíše koučem. Za pomocí otázek od facilitátora by tak měla být hodnocená osoba schopna samostatného rozhodnutí o tom, jako oblast považuje za prioritní pro svůj rozvoj.



Výsledný akční plán by se dle autorů měl týkat pouze maximálně dvou oblastí. Podle autorů je totiž daleko efektivnější zlepšit se výraznějším způsobem v jedné oblasti a později se soustředit na zlepšování další než vytvořit příliš ambiciózní akční plán týkající se více oblastí a posléze zjistit, že nebylo dosaženo změny ani v jedné oblasti.

V následující části se zaměřím také na formální náležitosti, které by měl dotazník vícezdrojového hodnocení splňovat. Právě kompetenční dotazník je podle Kubeše a Šebestové (2008, s.64–65) důležitou složkou vícezdrojového hodnocení a by měl vycházet z kompetenčního modelu dané společnosti. V dotazníku je nutné stanovit hodnotící stupnici, pomocí níž budou respondenti hodnotit zvolené kompetence. Autoři rozlišují následující dva typy stupnic:

- **Frekvenční stupnice** – typ stupnice prostřednictvím které hodnotitel hodnotí, jak často hodnocená osoba projevuje žádoucí chování.
- **Hodnotící stupnice** – prostřednictvím této stupnice respondent hodnotí, jak dobře je požadované chování u hodnoceného rozvinuto.

Otázky v dotazníku vícezdrojového hodnocení by měly být podle Morrellové a Mcinnese (2014, s. 5) formulovány jednoznačně a srozumitelně a neměly by se v něm vyskytovat tzv. dvouhlavňové otázky. Taktéž doporučují využít jasnou a jednoduchou stupnici hodnocení.

Nejčastěji využívanou stupnicí hodnocení je stupnice pětibodová nebo sedmibodová, obsahující výroky od „silně nesouhlasím“ až po „silně souhlasím“ nebo od „téměř nikdy“ po „téměř vždy“ (Antonioni, 1996, s. 27). O pětidílné škále se v publikaci zmiňuje například Hroník (2006, s. 43), podle kterého nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci, kterou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností. Tato stupnice obsahuje středovou hodnotu a nejčastěji volenými stupnicemi jsou 1-5 nebo 0-4.

Výsledný výstup hodnocení je ve formě zprávy ukazující hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů. Konkrétněji řečeno, výstupem jsou zprůměrovaná hodnocení více zaměstnanců. Tuto metodu tudíž lze aplikovat jen za předpokladu, že lze použít vyjádření minimálně 5 pracovníků na jednotlivých úrovních, na nichž je pracovník hodnocen. Ve zprávě se také nachází grafická znázornění hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů. (Janišová & Křivánek, 2013, s. 229). Na výsledky se však podle Kubeše s Šebestovou (2008, s. 80–81) nemá nahlížet pouze jako na čísla a není správné zaměřit se na hledání odpovědi na to, zda je konkrétní hodnota dobrá či špatná. Autoři také radí, že se údaje ve zprávě nemají posuzovat izolovaně, ale je třeba se soustředit na zkoumání rozdílů ve vnímání dané oblasti rozličnými skupinami hodnotitelů. Svou pozornost bych při analýze výstupů měla nejprve zaměřit na oblasti, jež jsou hodnocenými posouzeny nejvýše a nejnižší a poté na oblasti, v nichž jsou znatelné rozdíly mezi hodnocením ostatních a sebehodnocením.

Na základě informací uvedených v této kapitole soudím, že kompetenční model má pro organizaci velké množství výhod. Například je díky němu možné zjistit nároky na konkrétní pracovní pozici. S touto informací lze operovat například při hodnocení pracovníka či jeho rozvoji a vzdělávání. Realizuje-li organizace měření úrovně kompetencí, dozví se, jaká je aktuální úroveň rozvoje kompetencí pracovníků a tuto informaci pak může porovnat s požadovanou úrovní, čímž zjistí tzv. kompetenční deficit. Jednou z metod, kterou lze použít při měření úrovně kompetencí je metoda 360° zpětné vazby. Právě na tu jsem se v poslední podkapitole zaměřila, jelikož budu v praktické části analyzovat její výstupy. Z toho důvodu považuji tuto podkapitolu za podstatnou část celé mé práce. Domnívám se, že jsem v odborných publikacích nasbírala dostatečné množství informací, o které bude možné se v praktické části opírat.

### 3 Rozvoj zaměstnanců

Tato práce je zaměřena na využití kompetenčního modelu jako nástroje pro rozvoj pracovníků pozice Předák linky XY. Tím pádem je naprosto nevyhnutelné se na tuto oblast zaměřit a objasnit řadu termínů spojených s problematikou rozvoje zaměstnanců.

Na úvod představím samotný pojem rozvoj pracovníků a jak je na něj nahlíženo v různých odborných publikacích.

V další části kapitoly se budu věnovat metodám vzdělávání zaměstnanců. Metody vzdělávání lze různými způsoby charakterizovat. Já je ve své práci rozdělím na metody „on the job“ a metody „off the job“. Následně se zaměřím pouze na metody „off the job“. Proč jsem se takto rozhodla uvádím níže.

Ráda bych upozornila, že podkapitoly 3.3 a 3.4 vznikly až v průběhu psaní mé praktické části. Ve chvíli, kdy jsem totiž přistoupila k analýze výstupů a identifikaci kompetenčního deficitu jsem zjistila, že je třeba si některé informace o klíčových kompetencích ověřit. Tyto informace jsem však ještě v průběhu psaní teoretické části nevěděla, jelikož z teorie jsem nebyla schopna vyvodit závěry o tom, jaké klíčové kompetence se budou nacházet v kompetenčním modelu NLF.

#### 3.1 Teoretické ukotvení

Rozvoj zaměstnanců je pro organizaci velmi důležitým procesem, prostřednictvím něhož lze po určitém čase dosáhnout růstu jak samotného jednotlivce, tak také organizace. Tím pádem je pak jednotlivci i samotné organizaci umožněno naplňovat svůj plný potenciál (Foot & Hook, 2002, s. 205–206).

Michael Armstrong se podle mého názoru ve své definici zaměřil na výčet způsobů, jimiž lze rozvoje pracovníků dosáhnout. „Rozvoj pracovníků se týká

*poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů“* (Armstrong, 1999, s. 509). Rozvoj zaměstnanců má dle autora zajistit, že budou pracovníci dosahovat takové kvality, jakou organizace vyžaduje pro dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Na rozvoj lze nahlížet, jako na rozšiřování si kvalifikace. Tedy na proces, v jehož rámci si pracovník zvyšuje svoji uplatnitelnost uvnitř organizace či na trhu práce, a to tím, že získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, které překračují požadavky jeho současné práce (Šikýř, 2016, s. 139).

Z výše uvedených definic mi vychází, že z rozvoje zaměstnanců profituje nejen sám pracovník, který si tím zvyšuje svoji hodnotu v rámci organizace a trhu práce, ale taktéž z toho těží samotná organizace zaměstnávající tohoto člověka. Z toho také vyplývá, že je v zájmu samotné organizace pečovat o rozvoj svých lidí. Jednou z cest, jak docílit rozvoje zaměstnanců může být vzdělávání. To potvrzuje taktéž Tureckiová (2004, s. 89), která je toho názoru, že primárním nástrojem rozvoje zaměstnanců je podnikové vzdělávání. Samotný rozvoj pracovníků definuje jako zlepšování, rozšiřování a prohlubování jejich profesní způsobilosti.

V mé bakalářské práci tudíž budu nahlížet na vzdělávání pracovníků jako na způsob, jak zajistit jejich rozvoj. V následující podkapitole se tak zaměřím na metody vzdělávání zaměstnanců.

### 3.2 Metody vzdělávání

Odborné publikace nabízí opravdu široké množství metod a používají různé způsoby jejich kategorizace do skupin. U řady autorů (Koubek, 2001, s. 250–251; Šikýř, 2016, s. 142–143; Hroník, 2007, s. 129) jsem se setkala s řazením metod do dvou velkých skupin:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“),
- metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“).

Nahlédnu-li do výše uvedených publikací na kapitulu metod vzdělávání, tak musím konstatovat, že je jich opravdu velké množství. Na základě poznatků, jež čerpám od autorů Belze a Siegrista jsem se rozhodla zaměřit se pouze na metody „off the job“. Nyní vysvětlím proč.

Podle Belze a Siegrista (2001, s. 167) se kompetence skládají z různých schopností a jejich vzájemného působení a při jejich získávání je nesmírně důležitá reflexe. Ta totiž odkrývá souvislosti mezi jedincovými schopnostmi a navzájem je propojuje. Podle autorů je možné reflexi uskutečňovat pouze při společné činnosti s jinými lidmi. Z toho vyplývá, že základním požadavkem pro osvojení si klíčových kompetencí je učení se ve skupinách.

U Koubka jsem se dočetla, že metody „on the job“ jsou zpravidla individuální metody vzdělávání, v jejichž rámci je kladen důraz na vytvoření pozitivního vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.

Skupina metod „off the job“ probíhá dle Koubka (2002, s. 254–257) buďto v organizaci nebo mimo ni, a to v režimu, jež je podobný režimu školnímu (kurzy ve školách a podobných vzdělávacích institucích), na vývojových pracovištích, ve zvláštních zařízeních (výukové či trenažérové dílny, počítačové učebny apod.) a je jich zpravidla užíváno ke společnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi tyto metody patří:

- **Přednáška** – je nenáročnou metodou, co se potřebného vybavení týče, je zpravidla zaměřená na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Její výhodou je, že umožňuje rychlý přenos informací početnějším skupinám (Koubek, 2001, s. 254). Jde však pouze o jednostranný tok informací, který účastníci vzdělávání přijímají

pasivně, což podle Šikýře (2016, s. 143) snižuje motivaci pracovníků k tomu, aby si školitelem předávané znalosti, dovednosti a schopnosti osvojovali aktivně. Armstrong (2002, s.800) v publikaci navrhuje několik doporučení pro zachování maximální efektivity přednášky. Časové rozmezí přednášky by se mělo pohybovat mezi 30 až 40 minutami. Přednášející by se v průběhu této doby neměl snažit sdělit přespříliš informací a do svého výkladu by měl zapojit vizuální pomůcky. Tyto pomůcky totiž pomohou účastníkům pomoci k snadnějšímu zapamatování si sdělených informací.

- **Přednáška spojená se skupinovou diskuzí** – skupinová diskuze překonává výše uvedené nevýhody přednášky (Koubek, 2001, s. 254). Armstrong (2002, s. 800) tuto metodu považuje za méně formální přednášku, které se účastní maximálně 20 lidí. Během diskuse, které je věnována spousta času, jsou účastníci podporováni k činorodosti. Tato skutečnost pak přispívá k tomu, že si jsou schopni zapamatovat více informací než při klasické přednášce. V průběhu diskuse se dle Koubka (2001, s. 254) objevují nové nápady a řešení problémů a účastníci jsou pobízeni k aktivitě. K jejímu uskutečnění je však zapotřebí důkladnější organizační přípravy než u klasické přednášky.
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** – smyslem této metody je názorné zprostředkování znalostí a dovedností za pomoci audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů apod. Důraz je kladen na praktické využívání znalostí a dovedností pracovníků (Koubek, 2001, s. 255).
- **Případové studie** – se používají především při vzdělávání tvůrčích pracovníků či manažerů, kteří buďto jako jednotlivci či v malých skupinách studují a navrhují řešení reálného nebo smyšleného organizačního problému, jež jim byl zadán (Koubek, 2001, s. 255).

Smyslem případových studií je snaha zdokonalit účastníkovy schopnosti zkoumat problémy, vyhledávat informace, analyzovat zážitky a zkušenosti apod. (Armstrong, 2002, s. 801).

- **Workshop** – je obměnou případové studie, s tím rozdílem, že v tomto případě jsou praktické problémy řešeny v rámci týmu a z komplexnějšího hlediska, což dává příležitost posoudit dané problémy z rozličných aspektů a pracovníky to vychovává k týmové spolupráci (Koubek, 2001, s. 255).
- **Brainstorming** – je účinnou metodou podporující kreativní myšlení, při níž je každý z účastníků vyzván k vlastnímu návrhu řešení zadaného úkolu. Poté, co každý přednese svůj návrh následuje diskuze spočívající v hledání optimálního návrhu či kombinace návrhů řešení (Koubek, 2001, s. 255).
- **Simulace** – je metodou zaměřující se na praxi a aktivní účast školených, při níž obdrží účastníci vzdělávání detailní scénář a jsou požádáni o učinění řady rozhodnutí během určité doby. Zpravidla jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. Metoda je velmi účinná pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se (Koubek, 2001, s. 256).
- **Hraní rolí** – smysl hraní rolí spočívá v tom, že její účastníci předvádějí určitou situaci, v níž na sebe berou roli osoby, zapojené do této metody. Tyto situace, mají být zvlášť připraveny a mělo by jít o takové situace, ve kterých se projevuje vzájemný vliv či vzájemná spolupráce mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Její účastníci tak mají možnost získat od svých kolegů a vzdělavatele odbornou radu či konstruktivní kritiku. (Armstrong, 2002, s. 802). Tato metoda se dle Koubka (2002, s. 256) zaměřuje na rozvoj praktických schopností, vyžadující účastníkovu aktivitu a samostatnost. Hraní rolí přispívá k osvojení si sociální role a kýžených sociálních vlastností především u vedoucích pracovníků.

- **Assessment centre** či **Development centre** – jde o velmi účinnou metodu, během níž účastník řeší různé úkoly a problémy, a tím se komplexním způsobem učí jednat s lidmi, zvládat stres, plánovat svůj čas, učí se manažerským dovednostem apod. Úkoly a problémy jsou generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a tím vytvářet různé úrovně stresových situacích. Po jejich splnění je počítač vyhodnotí a učiní rozhodnutí. Účastník dostane vyhodnocení svých rozhodnutí a řešení spolu s těmi optimálními. Tím pádem může orovnat svá řešení s těmi optimálními, čímž se taktéž učí (Koubek, 2001, s. 256).
- **Outdoor training** – jde o metodu učení se hrou, kdy se účastníci při sportovních aktivitách učí manažerským dovednostem, zdokonalují je a učí se uvědomovat jejich uplatnění a význam v běžné činnosti (Koubek, 2001, s. 256–257). Všechny outdoorové aktivity jsou dle Armstronga (2002, s. 805) obdobou či příkladem výzev a aktivit, s nimiž se jejich účastníci setkávají při plnění svých pracovních činností. Všechny outdoorové hry mají dle Svatoše a Lebedy (2005, s. 29) svou reálnou podobu a důsledky. Pokud například skupina společně zkonstruuje špatný vor, na němž se má plavit, tak se logicky vzápětí setkají s tím, že se vor rozpadne a účastníci skončí v ledové vodě. To je pak vede k zamyšlení se, co udělali špatně a co měli u dělat jinak, což je právě jedním ze smyslů outdoor aktivit. Outdoorové programy se dle Hroníka (2007, s. 215) nejčastěji zaměřují na teambuilding, leadership, change management a sebepoznání.
- **Vzdělávání pomocí počítačů** – opět jde o metodu, jejíž využívání vzrůstá. Počítače usnadňují učení za pomoci různých schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávaným osobám velké množství informací, navíc umožňují průběžné hodnocení procesu osvojování si znalostí a dovedností. Metody lze použít ke kolektivnímu a rovněž



i individuálnímu vzdělávání. Její výhodou je, že tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním požadavkům a schopnostem účastníka. Metodu lze použít jak ke vzdělávání na pracovišti, tak i mimo něj (Koubek, 2001, s. 257).

Následující podkapitoly jsem se do teoretické části rozhodla dodatečně zařadit po analýze výstupů z 360° zpětné vazby, kterou jsem prováděla v rámci praktické části.

### 3.3 Kompetence vedení lidí (leadership)

V praktické části jsem u 2 pracovníků identifikovala kompetenční deficit v oblastech *zlepšování druhých* a *motivace druhých*. Popisy chování uvedené u těchto kompetencí v kompetenčním modelu NLF a dotazníku 2<sup>1</sup> dle mého názoru odpovídají projevům chování v kompetenci *leadership*. Jelikož bych proto ráda našla metodu, kterou by bylo možné k rozvoji kompetence *vedení lidí (leadership)*. O významnosti této kompetence se více zmiňuji v podkapitole 6.1.

Podle Tureckiové spočívá vedení lidí v „*dělání „správných věcí“, v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle*“ (2004, s. 74). Jeho smyslem je zabezpečit motivované, aktivní a schopné (kompetentní) spolutvůrce společných cílů. Taktéž Kubeš se Spillerovou uvádějí v kompetenci *leadership* následující projev chování „*Lídři vtahují spolupracovníky do řešení problémů, motivují k vysokým výkonům a zajišťují sjednocení směřování úsilí ve směru strategických priorit*“ (Kubeš & Spillerová, 2004, s. 71). Z předchozích informací soudím, že dalším důležitým prvkem *leadershipu* je komunikace. Lídr by podle Geroppa (2014, s.119) měl být schopen se svými podřízenými mluvit jazykem, kterým tito lidé porozumí,

---

<sup>1</sup> Nestlé Osobní hodnocení

dále by měl být schopen lidem dokázat, že se on snaží porozumět jim, a naopak by neměl okamžitě shodit návrhy, jež se mu zdají nesmyslné. Taktéž by měl dát svým podřízeným prostor pro jejich vlastní nápady a neměl by jim tak okamžitě navrhovat svůj vlastní způsob řešení.

Tureckiová (2007, s. 33) v publikaci uvádí, že správný lídr má s lidmi skutečně komunikovat, a nikoliv pouze sdělovat informace „seshora dolů“. Podle autorky je v tomto případě nejefektivnější tzv. přímá komunikace, kdy má lídr možnost bezprostředně sledovat pracovníkovu reakci a kdy je mu schopen dát okamžitě zpětnou vazbu.

Další přínosné informace o tom, jaký by měl být lídr nebo co by měl správný lídr dělat, jsem se dočetla u autorek Haberleitner a Deistler (2009, s. 22–23). Podle nich by lídr měl být schopen rozpoznat a rozvíjet schopnosti svých podřízených, taktéž by jim měl pomoci při rozpoznávání jejich potenciálu. Naopak by své podřízené neměl podceňovat. Autorky přirovnávají úspěšného lídra k dirigentovi, který nutně nemusí ovládat hru na každý nástroj, ale jeho úkolem je snažit se zajistit co nejlepší souhru. Měl by mít na paměti, že hudebníci jsou ty hvězdy a jeho úkolem je tyto hvězdy vést a motivovat k lepším tonům.

Podle mého názoru se výše uvedené autorky snažily zdůraznit, že je nesmírně důležité, aby byl lídr schopen sebereflexe. Právě sebepoznání je dle Owena (2006, s. 25) jednou z naprosto klíčových dovedností, jež by měl zvládat každý lídr ať už se nachází na jakékoli úrovni organizace <sup>2</sup>. Autor (2006, s. 26) k tomu dodává, že pokud je lídr schopen porozumět sám sobě a svému stylu práce, je také schopen rozumět svým podřízeným, a tím pádem je dokáže efektivně ovlivňovat. Domnívám se, že tato autorova tvrzení lze vysvětlit na předchozím příkladu o dirigentovi. Pokud totiž

---

<sup>2</sup> Autor (2006, s.16) totiž podotýká, že schopnost vést lidi nesouvisí s postavením člověka ale s tím, jak se tato osoba chová.

dirigent ví, co je náplní jeho práce, tedy že má zajistit pokud možno co nejlepší souhru hudebníků (hvězd), pak se tyto hudebníky snaží k těmto nejlepším tonům vést.

Na základě předchozích informací jsem identifikovala následující projevy chování, jež by měl lídr mít:

- schopnost vést a motivovat druhé,
- schopnost sebereflexe,
- schopnost zapojovat druhé do řešení problémů,
- schopnost využívat nových postupů a pro tyto postupy si dokázat získat druhé lidi,
- schopnost rozvíjet schopnosti druhých a pomáhat jim objevovat jejich potenciál,
- schopnost volby adekvátních prostředků komunikace a poskytování zpětné vazby,
- schopnost dát podřízeným prostor k vlastnímu způsobu řešení daných úkolů, a ne jim hned navrhnout svá řešení.

Tyto výroky porovnám v praktické části s popisy chování uvedenými v kompetenčním modelu NLF a dotazníku č.2 u kompetencí *motivace druhých a zlepšování druhých*. Tímto způsobem si ověřím, že tyto kompetence mohou sloučit do oblasti *leadership*, pro kterou chci nalézt příslušnou metodu rozvoje.

### 3.4 Kompetence odvaha

V praktické části své práce uvádím, že kompetenci *odvaha* není možné ovlivnit dalším vzděláváním, jelikož se jedná o charakteristiku osobnosti. Své tvrzení je třeba podložit teoretickými poznatky. Zapátrala jsem tedy v odborných publikacích, kde jsem se dočetla, že odvahu lze považovat za jednu z 6 základních ctností. Těchto 6 ctností tvoří dle autora základní vlastnosti člověka, které dohromady vytvářejí termín dobrého charakteru

neboli kladných charakteristik člověka (Seligman, 2003, s. 164). Ve filozofického slovníku jsem se dozvěděla, že ctnost „označuje každou dokonale rozvinutou schopnost mravního chování člověka, jež je dosahována z jeho svobody permanentním cvičením a úsilím o mravní dobro“ (1998, s. 72.)

Zvýše uvedených informací, je již jasné, že odvaha je opravdu vlastností člověka a nelze ji proto rozvíjet podnikovým vzděláváním. Tímto byl splněn cíl podkapitoly 3.4.

V poslední kapitole teoretické části mé bakalářské práce jsem nejprve představila několik definic termínu rozvoj, s nimiž jsem se při studiu této problematiky setkala. Z těchto definic jsem usoudila, že jedním z procesů, jimiž lze dosáhnout rozvoje zaměstnanců, je firemní vzdělávání. Následně jsem se zaměřila na metody firemního vzdělávání, které jsem rozdělila na metody umožňující vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště. Díky teoretickým poznatkům získaným z knihy *Klíčové kompetence* jsem si stanovila, že blíže představím pouze metody vzdělávání mimo pracoviště. V knize *Klíčové kompetence* se totiž píše, že pro získávání klíčových kompetencí je důležitá reflexe, která je možná pouze činností s druhými osobami. K osvojení si klíčových kompetencí je tudíž nutnou podmínkou skupinové učení. Metody „on the job“ jsou však zaměřené spíše na dobrý vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.

Již v úvodu kapitoly jsem vzpomínala, že některé podkapitoly vznikly až v průběhu psaní mé praktické části. Tyto podkapitoly my posloužily především pro účely potvrzení svých domněnek či závěrů, ke kterým jsem došla po provedení analýzy výstupů vícezdrojového hodnocení.

## 4 Metodologie praktické části

Hlavním cílem mé práce je analýza výstupů vícezdrojového hodnocení pracovní pozice Předák linky XY, na jejichž základě chci identifikovat

kompetenční deficit klíčových kompetencí a navrhnout metody rozvoje. Díky teoretické části již vím, že předpokladem pro identifikaci kompetenčního deficitu je znalost požadované úrovně klíčových kompetencí. Tuto informaci zjistím z kompetenčního modelu NLF, o němž se zde také zmíním. K cíli mé práce se vážou následující výzkumné otázky.

- 1) Jakým typem kompetenčního modelu společnost Nestlé disponuje?
- 2) Poskytly mi výstupy z vícezdrojového hodnocení dostatek informací k možnému přikročení k hledání metod rozvoje?
- 3) Je v tomto případě metoda 360° zpětné vazby vhodným nástrojem k měření aktuální úrovně výkonu pozice Předák linky XY?
- 4) Na které klíčové kompetence se u pracovní pozice Předák bude třeba při rozvoji zaměřit?

Pro zodpovězení 1. výzkumné otázky je zapotřebí popsat kompetenční model NLF. V tomto kroku budu vycházet z teoretických poznatků o kompetenčním modelu, jež jsem uvedla v kapitolách 1 a 2.

K získání odpovědi na výzkumnou otázku 2, musím nejprve představit kompetenční dotazník a výslednou zprávu vícezdrojového hodnocení, které mám od závodu Zora k dispozici (Příloha 5, Příloha 7). V podkapitole 2.3 se totiž zmiňují o určitých formálních náležitostech, jež by měl splnit každý dotazník. V praktické části tak za pomoci podkapitoly 2.3 zhodnotím, zda jsou v kompetenčním dotazníku tyto požadavky splněny. Dalším podpůrným mi bude záznam ze strukturovaného rozhovoru s personálním pracovníkem závodu (Příloha 1). Tuto metodu jsem se rozhodla použít, abych zajistila získání dostatečného množství informací o realizované metodě 360° zpětné vazby.

Strukturovaný rozhovor se bude skládat z předem pečlivě formulovaných otázek, na které mi respondent odpoví (Hendl, 2016, s. 178). V rozhovoru se zaměřím na získání obecných informací o kompetenčním modelu

a realizované 360° zpětné vazbě. Taktéž poprosím o sdělení základních informací o spolupráci společnosti Nestlé se společností Mind Art, která měla vícezdrojovou zpětnou vazbu na starosti.

Abych získala odpovědi na zbývající výzkumné otázky a naplnila tak cíl mé práce, provedu analýzu výstupů z 360° zpětné vazby uvedených ve výsledné zprávě (Příloha 8–12). Mým úkolem tak bude zpracovat data za účelem nalezení odpovědi na položené výzkumné otázky (Hendl, 2016, s. 227). Výhodou analýzy dokumentů je, že *„je mimo sféru vlivu výzkumného procesu.“* To znamená, že jej nelze jakkoliv pozměnit. *„Dokument je věcí naprosto nedotknutelnou“* (Surynek, 2001, s. 131).

Na základě informací uvedených v teoretické části jsem se při analýze dat rozhodla primárně zaměřit na hodnocení podřízených a nadřízených (přímý nadřízený, nadřízený bezprostředního nadřízeného). Právě tyto tři skupiny hodnotitelů jsou dle teorie pro hodnoceného tím nejcennějším zdrojem informací (viz. podkapitola 2.3.). Dále také samozřejmě věnuji pozornost sebehodnocení, které mi získá důležitá data o tom, jak své síly a silné a slabé stránky hodnotí sám pracovník.

#### 4.1 Dotazník 2

V momentě, kdy jsem chtěla přistoupit k analýze výstupů vícezdrojového hodnocení jsem zjistila, že ve všech zprávách chybí sebehodnocení. Díky teorii vím, že je tento zdroj informací nedílnou součástí 360° zpětné vazby. Proto bylo třeba nalézt řešení tohoto problému. A tak jsem se rozhodla vypracovat dotazník 2 (Příloha 6), vycházející z poznatků o projevech chování uvedených v kompetenčním modelu NLF (Příloha 7) a z informací, jež čerpám

z interního dokumentu 1<sup>3</sup>. Součástí tohoto zdroje je mimo jiné podrobný popis projevů požadovaného chování v klíčových kompetencích.

Tento dotazník mi bude alternativním zdrojem pro získání informací o sebehodnocení. Pro použití metody dotazníkového šetření jsem se rozhodla, abych zachovala anonymitu hodnotitelů (Surynek, 2001, s. 119). Tuto metodu jsem také zvolila z časových důvodů, jelikož jsem se o problému s chybějícími daty sebehodnocení dozvěděla až v okamžiku, kdy jsem přistoupila k praktické části a chtěla se již pustit do realizace analýzy.

Dotazník budou tvořit uzavřené položky v podobě tvrzení popisujících chování v kompetenci. V dotazníku použiji stupnici, s níž se respondenti setkali již při vyplňování vícezdrojového hodnocení. Z této stupnice jsem se však rozhodla vyloučit možnost „nemohu posoudit“. Chci se tak vyhnout situaci, kdy budou výsledky tohoto šetření těžko interpretovatelné. Odpovědi na jednotlivá tvrzení budou respondenti zaznamenávat označením křížku přímo do formuláře v dotazníku.

Vytvořený dotazník odevzdám personálnímu oddělení, které dotazník předá příslušným pracovníkům. Po jeho vyplnění mi bude dotazník navrácen opět po personálním oddělení. Personální oddělení mi sdělí, který dotazník patří, ke kterému výstupu hodnocení. Tento postup volím, jelikož si personální oddělení přeje, aby zajistili zachování anonymity svých pracovníků. Vyplněné dotazníky následně vyhodnotím a pustím se do analýzy, kterou jsem popsala výše.

## 5 Představení společnosti Nestlé a závodu Zora Olomouc

V této kapitole se nejprve zaměřím na představení závodu Zora a společnosti Nestlé, která je jeho vlastníkem. Dále charakterizuji, v čem spočívá náplň

---

<sup>3</sup> Osobní hodnocení pro pracovníky výroby

práce pracovní pozice Předák linky XY a popíšu kompetenční model NLF. Vycházet budu především z informací dostupných na internetových stránkách této společnosti a z jejich interních dokumentů.

## 5.1 Základní informace o Nestlé

Nejstarší doložená zmínka související s obchodními aktivitami společnosti Nestlé na území České republiky pochází z roku 1890. Tohoto roku byla společnost zaregistrována s platností pro naše země jako grafická ochranná známka etiketa pro Nestlé 's Kindermehl. Samostatná společnost Nestlé byla založena roku 1935 se sídlem v Praze v Sokolské ulici (Nestlé, 2018 a).

Tato společnost (Nestlé) je vůbec největším výrobcem potravin a nápojů na světě a zaměstnává přes 3390 000 lidí a podniká ve více než 197 zemí světa (Nestlé, 2018 b). Jejím hlavním cílem je zvyšovat kvalitu života a přispívat ke zdravější budoucnosti (Nestlé, 2018 c).

Podle slov Nestlé, která uvádějí na svých oficiálních internetových stránkách, jsou pro ně zaměstnanci to nejcennější bohatství. Z toho důvodu využívají systému plánování kariéry propojeného se vzděláváním a kladou na něj důraz. *„Systém řízení lidských zdrojů se opírá o plánování cílů a rozvoje, každoroční hodnotící proces, vyhledávání talentů, plánování následnictví a rozvoje kariéry.“* Zaměstnanci Nestlé absolvují mimo zákonem povinné kurzů také řady přístupů učených k individuálnímu rozvoji (podpora rozvíjení zkušeností na pracovišti či týmech, výukové moduly určené pro Nestlé, různá externí školení apod.) (Nestlé, 2018 d).



## 5.2 Zora Olomouc

Z internetových stránek Nestlé lze soudit, že podnik Zora Olomouc je jedním ze tří závodů a společností Nestlé v České a Slovenské republice. Olomoucký podnik zaměřující se na výrobu cukrovinek a čokolády vznikl roku 1898 jako „*První společná moravská továrna na cukrovinky a čokoládu*“ - ta tehdy zaměstnávala 15 dělníků. Pod značkou Zora je registrována od roku 1914 až dodnes a je největší čokoládovnou v České republice. V roce 2003 se Zora stala jediným závodem Nestlé specializovaným na výrobu čokoládových cukrovinek a symbolickým „domovem značky ORION“ (Nestlé, 2018 e).

## 5.3 Předák linky XY

Nyní bych ráda představila pracovní pozici, jejíž výstupy budu analyzovat a posléze hledat metody pro odstranění rozvojové potřeby. Vycházet budu z interního dokumentu 2<sup>4</sup>, jež mi poskytl v Zoře.

Jelikož patří závod Zora co do velikosti k poměrně velkým podnikům, je tím pádem zřejmé, že se skládá z většího počtu výrobních linek specializujících se na konkrétní čokoládové výrobky. Proto považuji za důležité se zde zmínit o tom, že v této práci analyzuji výstupy předáků, kteří pracují na jedné výrobní lince. Pro tuto výrobní linku jsem vytvořila pracovní název XY.

Náplň práce Předáka linky XY spočívá ve vedení a rozvoji pracovníků, již mu budou na konkrétní směně přiděleni mistrem výroby. Na zmíněné lince je nepřetržitý provoz, tudíž je při nástupu na směnu jeho povinností převzít výrobu po předchozím Předákovi, který ho obeznámí se skutečnostmi, jež proběhly na jeho směně. Z toho vyplývá, že je naprosto nezbytné, aby byl schopen účinně předávat informace a taktéž dokázal druhým naslouchat.

---

<sup>4</sup> JSP Výrobní dělník-předák výrobní linky

Kromě komunikačních schopností je také důležité, aby osoba zastávající tuto pracovní pozici schopna spolupracovat s ostatními lidmi, konkrétně se jedná o spolupráci s mistrem výroby, se svými podřízenými a taktéž s ostatními odděleními (logistika, údržba, bezpečnost, kvalita apod.). S těmito útvary předák spolupracuje a komunikuje po celou dobu své směny.

Dále jsem se v interním dokumentu 2<sup>5</sup> dočetla, že je Předák zodpovědný za dodržování výrobních plánů a minimalizaci nákladů při výrobě. Dodržováním výrobních plánů je myšlena průběžná kontrola parametrů výroby a gramáže hmoty tak, aby vše sedělo s plánem výroby. Tím pádem soudím, že by měl mít určité organizační a plánovací schopnosti.

V následujícím odstavci shrnuji výčet funkčních zodpovědností Předáka, uvedených v interním dokumentu 2<sup>6</sup>:

- Podle pokynů mistra výrobní dílny řídí a kontroluje své podřízené a ukládá jim pracovní úkoly.
- Odpovídá za denní výkon linky, za dodržení technologických postupů a předpisů o BOZP, hygieně a sanitaci.
- Svou organizační činností zajišťuje úspěšné skloubení jednotlivých pracovních operací celé výrobní linky, řádné zhodnocení surovin a obalů.
- Má na starost zajistit včasné odstranění naskytnutých poruch.
- Dbá na dobrý technický stav strojního zařízení a to tím, že zkontroluje, zda byly stroje správně seřizeny.
- Odpovídá za dodržování platných právních a interních právních závodových předpisů v oblasti hygieny, dobré výrobní praxe a bezpečného výrobku, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.

---

<sup>5</sup> JSP Výrobní dělník-předák výrobní linky

<sup>6</sup> JSP Výrobní dělník-předák výrobní linky

- Odpovídá za dodržování a hospodárnosti efektivity práce v jeho řízené oblasti.

Mimo klíčové kompetence vymezené v kompetenčním modelu NLF, jsou dle interního dokumentu 2<sup>7</sup> na tuto pracovní pozici kladeny následující požadavky:

- rozvinuté koučovací dovednosti,
- znalosti v oblasti kvality, hygieny, bezpečnosti potravin, zákonných požadavků BOZP a ŽP,
- znalost obsluhy zařízení,
- znalosti v oblasti vedení lidí a týmové práce.

Z těchto informací soudím, že se řada uvedených požadavků shoduje s požadovanými projevy chování, jimiž jsou charakterizovány klíčové kompetence v modelu NLF. Jako například projevy chování charakterizující kompetenci *zlepšování druhých* odpovídají požadavkům uvedených v 1. a 4. odrážce.

#### 5.4 Kompetenční model NLF

V následující podkapitole stručně představím kompetenční model NLF (viz. Příloha 7) za pomoci informací z teoretické části a interního dokumentu 1<sup>8</sup>, který mi poskytl závod Zora.

Kompetenční model nese název Nestlé Leadership Framework (Nestlé lidský faktor) a je odvozen ze Zásad podnikání společnosti Nestlé, jež jsou základem jejich firemní kultury (dle interní dokument 1<sup>9</sup>) Z tohoto dokumentu jsem se dále dozvěděla, že se klíčové kompetence vztahují na všechny zaměstnance, kteří tak svým zapojením (tzn. chováním odpovídajícím

---

<sup>7</sup> JSP Výrobní dělník-předák výrobní linky

<sup>8</sup> Osobní hodnocení pro pracovníky výroby

<sup>9</sup> Osobní hodnocení pro pracovníky výroby

požadavkům zmíněných kompetencí) přispívají k dosažení společného úspěchu. Z těchto informací soudím, že se s největší pravděpodobností jedná o kompetenční model ústředních kompetencí, čímž si potvrzují svou domněnku, kterou jsem vznesla již v podkapitole 2.1. Kompetenční model šitý na míru má totiž zobrazovat kompetence, kterými se mají řídit všichni pracovníci dané organizace.

Kompetenční model se skládá z celkem 6 klíčových kompetencí popisujících chování nezbytné k dosažení cílů společnosti a podporujících rozvoj zaměstnanců. Co se zvoleného počtu klíčových kompetencí týče, tak se domnívám, že je zcela v pořádku. V kapitole 2 jsem se totiž zmínila o tom, že by seznam klíčových kompetencí v organizaci neměl být příliš obsáhlý. To by totiž mohlo znemožnit jejich sledování a možné kvalitní vyhodnocení. Troufám si tvrdit, že tento požadavek je tedy splněn.

Tímto jsem alespoň stručně představila kompetenční model NLF a získala odpověď na první výzkumnou otázku. Nyní již vím, že kompetenční model NLF je typem kompetenčního modelu šitého na míru.

## 6 Analýza dokumentů

V následující kapitole popíšu dotazník 1 (Příloha 5) a výslednou zprávu z vícezdrojového hodnocení (Příloha 7). Výstupy uvedené ve výsledné zprávě zde taktéž analyzuji (Příloha 8–12), díky čemuž již budu moci odpovědět na výzkumné otázky.

Při popisu dokumentů budu vycházet z informací uvedených v podkapitole 2.3, jež jsem získala z odborných publikací a cizojazyčných článků zabývajících se 360° zpětnou vazbou. Dalším podstatným zdrojem mi bude rozhovor s pracovníkem personálního oddělení Zora v Olomouci. Tento strukturovaný rozhovor uvádím v příloze 1 v podobě zprávy.

Nejprve se zaměřím na dotazník vícezdrojového hodnocení a poté na výstupní zprávu, do níž byly zpracovány odpovědi hodnotitelů na otázky v dotazníku.

## 6.1 Analýza kompetenčního dotazníku

V teoretické části jsem zmínila, že součástí dotazníku by mělo být vysvětlení jeho cíle, tedy k čemu organizaci poslouží. Tyto informace se lze dozvědět hned na první straně dotazníku (Příloha 5), kde je uvedeno, že výsledky z víceúrovňového hodnocení chce společnost Zora použít k podpoře profesního rozvoje pracovníků. Nechybí zde ani informace o zachování anonymity během hodnocení. Hodnotitel je pouze vyzván ke sdělení vztahu k hodnocenému, a to z následujících možností uvedených v kolonkách: nadřízený (vedoucí výroby), přímý nadřízený (mistr), kolega, součást kolektivu, který hodnocená osoba vede (operátor), hodnocení sebe samotného.

Na další straně listu je podle mého názoru dostatečně srozumitelně vysvětlen postup, jak správně dotazník vyplnit. Součástí hodnocení je celkem 30 výroků, přičemž vždy 5 výroků popisuje chování odrážející jednu klíčovou kompetenci. Výroky v dotazníku jsou dle mého názoru jasné, objektivní a dostatečně srozumitelné. Pro měření úrovně kompetencí byla využita 6 – bodová hodnotící škála, kterou tvoří následující popisy úrovní: vůbec nedělá, dělá občas, dělá často, dělá velmi často, dělá vždy, nemohu posoudit.

Mou jedinou výtkou k dotazníku je, že jsem se z něj nedozvěděla, kolik je potřeba času na jeho vyplnění.

Nyní již přistoupím k analýze výstupů z hodnocení 5 zaměstnanců pracovní pozice Předák linky XY.

## 6.2 Popis výsledné zprávy 360° zpětné vazby

Ve výsledné zprávě (Příloha 7) je uveden text vysvětlující smysl provedené 360° zpětné vazby, taktéž je zde grafické znázornění hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů a obrázek kompetenčního modelu NLF, na jehož základě byl dotazník sestavován (tuto informaci čerpám z rozhovoru, jež je součástí Přílohy 1). Ve zprávě je uvedeno, že v dotaznících vícezdrojového hodnocení byla použita 5 - bodová škála, ze které vycházejí uvedené analýzy. S tímto tvrzením však nesouhlasím. Již výše jsem se totiž zmínila, že se v dotazníku pracuje s 6 – bodovou škálou. Ve výstupu tak vynechali úroveň hodnocení označenou „nemohu posoudit“. Závažnější problém pro mě ale představuje skutečnost, že ani v jedné z 5 zpráv z vícezdrojového hodnocení není graficky znázorněno sebehodnocení. V podkapitole 2.3 uvádím, že sebehodnocení je důležitým předpokladem k zajištění úspěšného rozvoje. Tím pádem není ve výstupu uvedeno ani srovnání sebehodnocení s hodnocením od ostatních. O důležitosti tohoto porovnání se taktéž zmiňuji v podkapitole 2.3. Není tak dle mého názoru ani splněn požadavek pro minimální počet hodnotitelů nacházejících se na různých úrovních.

V následující podkapitole proto představím dotazník 2 (Příloha 6), který jsem se rozhodla vytvořit, abych si zajistila data ze sebehodnocení.

### 6.2.1 Dotazník 2

V této podkapitole pouze popíšu sestavený dotazník, jelikož jsem již v podkapitole 4.1 představila způsob, jakým se vypořádám s úskalím v podobě chybějícího sebehodnocení ve výsledné zprávě vícezdrojového hodnocení

Mnou vytvořený dotazník obsahuje celkem 30 výroků, přičemž vždy 5 výroků (popisů chování) charakterizuje jednu klíčovou kompetenci. Při výběru

hodnotící škály a počtu výroků charakterizujících danou kompetenci jsem se nechala inspirovat původním dotazníkem.

Během formulace otázek mi velmi pomohl zmíněný interní dokument <sup>10</sup>, jelikož je v něm klíčovým kompetencím a charakteristikám požadovaného chování věnována dle mého názoru dostatečná pozornost a jsou zde opravdu detailně popsány.

V momentě, kdy jsem dotazník dokončila jsem jej pro kontrolu přes e – mail odeslala vedoucí mé bakalářské práce a pro jistotu také personálnímu oddělení závodu Zora. Chtěla jsem si totiž být jistá, že jsem zvolila správnou formulaci otázek. Personálního oddělení mi potvrdilo, že formulace výroků v dotazníku odpovídá projevům chování v daných kompetencích, které organizace od pracovníků požaduje. Dotazník mi byl schválen taktéž vedoucí mé bakalářské práce. Tím pádem jsem dotazník mohla vytisknout a zanešt pracovníkovi personálního oddělení, který jej předal příslušným pracovníkům. Důvody k tomuto postupu jsem již uvedla v kapitole 4.

Vzhledem k tomu, že při realizaci 360° zpětné vazby tito pracovníci dotazník nevyplnili, bylo třeba počítat s variantou, že se mi dotazník 2 vrátí nevyplněný. Bohužel se mé obavy naplnily. V této práci tudíž nebude možné pracovat s informacemi ze sebehodnocení. Tuto skutečnost považuji za závažný nedostatek.

Nicméně jsem se i tak rozhodla přistoupit k samotné analýze dat vícezdrojového hodnocení. Bohužel nebudu mít možnost srovnat hodnocení zapojených skupin pracovníků se sebehodnocením. Přesto všechno přikročím po analýze a identifikaci kompetenčního deficitu taktéž k návrhu metod, jak tento deficit eliminovat. Závodu Zora tak doporučím metody, které budou

---

<sup>10</sup> Osobní hodnocení pro pracovníky výroby

moci použít u příslušných klíčových kompetencí, jež budou u pracovníků identifikovány pod požadovanou úrovní rozvoje.

### 6.3 Analýza výstupů

Na úvod bych ráda připomněla, že jsem si v kapitole 4 určila, že se především zaměřím na hodnocení nadřízených (přímý nadřízený, nadřízený bezprostředního nadřízeného) a podřízených. Tyto dvě skupiny jsou dle poznatků uvedených v podkapitole 2.3 důležitými a relevantními zdroji hodnocení. Při analýze vycházím z toho, že závod Zora od pracovníků požaduje, aby se nacházeli na úrovni 3. Tuto informaci jsem se dozvěděla během rozhovoru s personálním pracovníkem (Příloha 1). V této podkapitole budu vycházet z grafů uvedených v Příloze 8–12.

#### 6.3.1 Pracovník 1

##### **Graf: Celkové shrnutí za každou z rolí (Příloha 8)**

Z uvedeného grafu je zjevné, že pracovník 1 byl ve všech kompetencích nejlépe hodnocen od svých kolegů. Pouze v oblasti *zlepšování druhých* dosahuje podle kolegů nižší hodnoty, než je požadováno.

Zajímavé je, že podle přímého nadřízeného tento pracovník prakticky ani v jedné z uvedených kompetencí nesplňuje požadovanou úroveň rozvoje. Pouze v oblasti *znalost trhu* nevykazuje pracovník 1 podle mistra kompetenční deficit. Nejhůře si podle mistra vede v oblasti *motivace druhých*.

Podle hodnocení vedoucího výroby nedosahuje pracovník 1 požadované úrovně výkonu v kompetencích v případě kompetencí *motivace druhých*, *dosahování výsledků a zlepšování druhých*.

Podle skupiny podřízených nesplňuje pracovník 1 požadovanou úroveň v kompetencích *znalost trhu*, *zlepšování druhých a motivace druhých*. S přihlédnutím k projevům chování u kompetencí *zlepšování druhých*



a *motivace druhých* (Příloha 7; Příloha 6) se domnívám, že právě podřízení mohou poskytnout nejvíce relevantní zpětnou vazbu. Právě v těchto kompetencích se totiž projeví, do jaké míry je pracovník schopen vést a motivovat své podřízené. Z toho mi vyplývá, že u tohoto pracovníka bude pravděpodobně zapotřebí zapracovat na těchto kompetencích.

#### **Graf: Celkové shrnutí se skupinovým průměrem (Příloha 8)**

Na grafu tomto grafu a je zjevné, že pracovník 1 vykazuje rozvojovou potřebu u kompetence *motivace druhých* a *zlepšování druhých*. Na základě těchto a výše uvedených tvrzení proto konstatuji, že u pracovníka 2 je zapotřebí zahájit vzdělávací akci u těchto kompetencí.

#### **6.3.2 Pracovník 2**

##### **Graf: Celkové shrnutí za každou z rolí (Příloha 9)**

Z grafu je zjevné, že pracovník 2 podle svého přímého nadřízeného nesplňuje požadovanou úroveň výkonu v kompetenci *motivace druhých*.

V této oblasti ho o něco lépe, přesto stále pod požadovanou úroveň rozvoje kompetencí, ohodnotili jeho podřízení. Podle této skupiny navíc pracovník nesplňuje požadovanou úroveň taktéž v oblasti *zlepšování druhých*, *dosahování výsledků* a *odvaha*. Již výše jsem uvedla, že na základě popisů chování charakterizujících kompetenci *motivace druhých* a *zlepšování druhých* se domnívám, že právě skupina podřízení mohou poskytnout relevantní zpětnou vazbu.

Podle vedoucího výroby splňuje pracovník 2 požadovanou úroveň pouze v případě kompetence *znalost trhu*.

Obecně vzato z grafu konstatuji, že podle skupin hodnotitelů přímý nadřízený, vedoucí výroby a podřízený, si pracovník 2 nejhůře vede v *motivaci*

*druhých*. Nejlepšího hodnocení se mu od těchto skupin dostalo v oblasti *komunikace*.

#### **Graf: Celkové shrnutí se skupinovým průměrem (Příloha 9)**

Z grafu vychází, že pracovník 2 vykazuje rozvojovou potřebu u kompetencí *motivace druhých, dosahování výsledků, odvaha a zlepšování druhých*. Přesně tyto kompetence ohodnotila skupina podřízení hodnotou nižší než 3. U tohoto pracovníka bude tedy zapotřebí do budoucna zapracovat na rozvoji ve více oblastech.

#### **6.3.3 Pracovník 3**

##### **Graf: Celkové shrnutí za každou z rolí (Příloha 10)**

Z grafu je patrné, že pracovník 3 podle všech skupin hodnotitelů ve všech splňuje u všech klíčových kompetencí požadovanou úroveň výkonu v kompetenci. Pracovník tak podle všech hodnotitelů zapojených do 360° zpětné vazby nevykazuje u žádné klíčové kompetence potřebu rozvoje. Tento svůj závěr si nyní ověřím v grafu celkového shrnutí.

##### **Graf: Celkové shrnutí pracovníka se skupinovým průměrem (Příloha 10)**

Podle uvedeného grafu soudím, že aktuální úroveň výkonu v kompetencích *motivace druhých, dosahování výsledků a komunikace* je podle všech skupin hodnotitelů na úrovni 4 a výše. Z rozhovoru s personálním pracovníkem (Příloha 1) jsem se dozvěděla, že právě na tuto úroveň by do budoucna chtěli dostat všechny pracovníky pozice Předák linky XY. Z toho konstatuji, že podle hodnotitelů zapojených do 360° zpětné vazby se pracovník 3 již nyní nachází na se již na této úrovni.

#### 6.3.4 Pracovník 4

##### **Graf: Celkové shrnutí za každou z rolí (Příloha 11)**

Z grafu lze vyčíst, že podle vedoucího výroby je pracovníkův aktuální výkon v kompetencích vyšší, než na úrovni 3. Pracovník podle vedoucího výroby aspiruje ve všech klíčových kompetencích k hodnotě 4.

Druhé nejlepší hodnocení ve všech kompetencích se mu dostalo od svých kolegů. I podle nich aspiruje spíše k hodnotě 4. Zaměří-li se, jak jej hodnotil nadřízený, musím konstatovat, že pouze v případě kompetence *dosahování výsledků* neodpovídá jeho chování v této kompetenci aktuálnímu požadovanému stavu.

Podle svých podřízených se pracovník ve svém výkonu v kompetencích pohybuje kolem hodnoty 3. Pouze v případě kompetence *motivace druhých* jeho aktuální úroveň výkonu neodpovídá požadované úrovni.

##### **Graf: Celkové shrnutí se skupinovým průměrem (Příloha 11)**

Z grafu vychází, že pracovníkova aktuální úroveň rozvoje všech klíčových kompetencí splňuje, a dokonce převyšuje úroveň 3. V případě kompetence „Komunikace“ dokonce tento pracovník aspiruje až k hodnotě 4. Obecně se mu dostalo nejnižšího hodnocení od všech skupin hodnotitelů v oblasti *motivace druhých*. Přesto i tato kompetence splňuje požadovanou úroveň. Proto se domnívám, že ani v případě pracovníka 4 není momentálně zapotřebí přikročit ke vzdělávací akci.

#### 6.3.5 Pracovník 5

##### **Graf: Celkové shrnutí za každou z rolí (Příloha 12)**

Z výše uvedeného grafu soudím, že podle mistra a svých kolegů aspiruje pracovník 5 svými projevy chování v klíčových kompetencích k úrovni 4. Z grafu je patrné, že nejslabšího hodnocení všech klíčových kompetencí

se pracovníkovi dostalo od vedoucího výroby. Podle této pracovní pozice se aktuální úroveň rozvoje kompetencí *dosahování výsledků* a *zlepšování druhých* nachází pod požadovanou úrovní. Na druhou stranu podle ostatních hodnocených skupin mi však vychází, že tento pracovník splňuje požadovanou úroveň rozvoje v této kompetenci.

### **Graf: Celkové shrnutí se skupinovým průměrem (Příloha 12)**

Podle grafu soudím, že se pracovníkovi 5 dostalo nejnižšího hodnocení od všech skupin hodnotitelů v případě kompetence *zlepšování druhých* a *motivace druhých*. Přesto obě tyto oblasti jsou na úrovni vyšší než 3, tím pádem si troufám tvrdit, že u pracovníka 5 taktéž není momentálně zapotřebí zahájit vzdělávací akci.

V kapitole 6 se zaměřím na návrh metod k odstranění kompetenčního deficitu u kompetencí *motivace druhých*, *dosahování výsledků*, *zlepšování druhých* a *odvaha*. K rozvoji všech 4 zmíněných kompetencí by závod Zora měl přistoupit u pracovníka 2. Pracovník 1 vykazuje kompetenční deficit u kompetencí *motivace druhých* a *zlepšování druhých*.

## **7 Návrh metod pro rozvoj kompetencí a doporučení**

V předcházející kapitole jsem díky analýze výstupů zjistila, že bude zapotřebí hledat vzdělávací metody pro rozvoj celkem 4 klíčových kompetencí. Již několikrát jsem se zmínila, že pracovníci nevyplnili dotazník 1 ani mnou vytvořený dotazník 2. Z toho soudím, že pracovníci pozice Předák linky XY mají pravděpodobně problém se sebereflexí. Proto jsem se rozhodla vyhledat taktéž metodu, při které se pracuje s účastníkovou sebereflexí. Jelikož se sebereflexí mají problém pravděpodobně všech 5 pracovníků, tak se návrh této metody rozvoje bude týkat všech 5 pracovníků pozice Předák linky XY.

Při psaní kapitoly 7 čerpám z informací uvedených v kapitole 3 a z rozhovoru s AWG Facilitátorem. V podkapitole 3.2 jsem se rozhodla zaměřit se pouze na metody „off the job“. Zde jsem také uvedla, jaké důvody mě k tomu vedly. Na základě rozhovoru s AWG Facilitátorem konstatuji, že má rozhodnutí byla správná (viz. Příloha 2).

## 7.1 Návrh metod za účelem rozvoje příslušných kompetencí

Troufám si tvrdit, že projevy chování (viz. kompetenční model NLF Příloha 5; Příloha 6) vztahujících se ke kompetencím *motivace druhých* a *zlepšování druhých* společně charakterizují kompetenci *vedení lidí* (*leadership*).

Své tvrzení je třeba si ověřit teoretickými poznatky o kompetenci *Vedení lidí*. Pro tyto účely jsem vytvořila podkapitolu 3.3. V této podkapitole jsem uvedla několik informací, jež dle odborných publikací charakterizují kompetenci *vedení lidí*. Přihlédnu-li k těmto informacím a porovnám je s popisy chování u výše uvedených 2 klíčových kompetencí v dotazníku 2 a kompetenčním modelu NLF, tak si myslím, že se v těch nejzásadnějších bodech opravdu shodují. Z rozhovoru s AWG Facilitátorem (Příloha 4) jsem se navíc dozvěděla, že kompetence *vedení lidí* je pro tuto pozici velmi důležitá.

Na základě předchozích zjištění jsem se rozhodla nalézt takovou vzdělávací metodu, kterou lze použít k rozvoji kompetence *leadership*. Při této vzdělávací akci bude tudíž možné rozvíjet kompetence *motivace druhých* a *zlepšování druhých*. Pro tyto účely navrhuji metodu outdoor training. Při své volbě vycházím z teoretických poznatků uvedených v podkapitole 3.2, v níž se zmiňují, že je jedním nejčastějším zaměřením outdoorových programů je právě *leadership*. Aktivity v rámci outdoor trainingu bych specifikovala dle projevů chování v kompetencích *motivace druhých* a *zlepšování druhých*, jež jsem vytvořila v dotazníku 2.

Z popisů chování u kompetence *dosahování výsledků* uvedených v dotazníku 2 soudím, že pro její úspěšné plnění musí mít pracovník především praktické zkušenosti a znalosti své profese. Tato oblast (zkušenosti a znalosti) se v hierarchickém modelu struktury kompetence, jež jsem uvedla v podkapitole 1.2 nachází na třetí úrovni, kterou je možné ovlivnit vzděláváním. K získání potřebných znalostí bych doporučila nejprve metodu přednášky, na níž by si pracovníci osvojili teoretické znalosti nutné k výkonu jejich práce. Je však třeba se vypořádat s nevýhodou této metody, spočívající v jednostranném toku informací bez možnosti ověření si, do jaké míry proběhl tento přenos úspěšně. Proto navrhuji doplnit přednášku o metodu demonstrování, kdy by po osvojení si znalostí následovalo jejich názorné zprostředkování za pomoci předvádění pracovních postupů, trenažérů či využitím audiovizuální techniky.

Kompetence *odvaha* souvisí dle mého názoru spíše s charakterovými vlastnostmi osobnosti než jeho schopnostmi (viz. podkapitola 3. 4). Proto se domnívám, že ji nelze ovlivnit vzdělávací či rozvojovou akcí. Vycházím tak z poznatků uvedených v podkapitole 1.2, konkrétně čerpám z informací o anatomii kompetence podle Bartoňkové. Autorka zde tvrdí, že osobnostní charakteristiky lze do organizace dostat například vhodně definovanými kritérii při výběru zaměstnanců.

S přihlédnutím k podkapitole 3.2 v níž se zabývám metodami vzdělávání se domnívám, že **schopnost sebereflexe** by bylo možné rozvíjet metodou outdoor training. Při aktivitách v rámci outdoor trainingu se totiž účastníci mimo jiné učí uvědomovat si své uplatnění. Tímto závodu Zora navrhuji, aby všech 5 pracovníků pozice Předák linky XY přihlásila na outdoor training se zaměřením na rozvoj sebereflexe.

## 8 Diskuze

Ve své práci jsem se musela vypořádat s poměrně závažným problémem v podobě chybějícího sebehodnocení ve výsledných zprávách hodnocení 360° zpětnou vazbou. Tuto skutečnost jsem se pokusila vyřešit vytvořením nového dotazníku. Bohužel jsem s tímto alternativním řešením neuspěla. V mé bakalářské práci jsem tudíž navrhla metody rozvoje příslušných kompetencí pouze na základě analýzy výstupů hodnotitelů zapojených do vícezdrojového hodnocení.

Ráda bych zdůraznila, že sám kompetenční model jako nástroj rozvoje zaměstnanců podle mého názoru neselhal. Kompetenčnímu modelu NLF není co vytknout. Navíc má společnost Nestlé v interním dokumentu 1 opravdu detailně zpracovány požadované projevy chování. S tímto dokumentem se mi velmi dobře pracovalo při sestavování dotazníku 2 (Příloha 6). Myslím si, že se v něm nachází dostatek informací pro správné pochopení jednotlivých klíčových kompetencí. Byla však dle mého názoru zvolena nevhodná metoda k získání informací o aktuální úrovni výkonu v daných klíčových kompetencích.

Ačkoliv z teoretických poznatků o metodě 360° zpětné vazby vyplývá, jaký je to silný hodnotící nástroj, který může poskytnout jak organizaci, tak samotnému hodnocenému pracovníkovi přínosné informace, v případě mnou sledované pracovní pozice to byla nevhodná volba. Proto závodu Zora a taktéž společností Nestlé doporučuji zvolit pro tyto účely do budoucna jinou metodu.

Troufám si tvrdit, že hlavním důvodem, proč tento nástroj selhal byl právě problém se sebereflexí u této pracovní pozice. Tento můj předpoklad mi vyplynul právě z toho, že pracovníci opakovaně nebyli schopni vyplnit dotazník sebehodnocení. Taktéž to vyplývá z rozhovoru (Příloha 3),

který jsem po analýze uskutečnila znovu s personálním pracovníkem. Zjistila jsem tak, že ani na konzultaci s facilitátorem po skončení hodnocení 360° zpětné vazby neproběhal u pracovníků sebereflexe. Osobně bych proto závodu Zora doporučila do budoucna použít pro účely měření aktuální úrovně rozvoje kompetencí u pracovníků Předák linky XY více metod. Nespoléhala bych pro jistotu pouze na jednu metodu. Tímto navrhuji kombinaci metod přímého pozorování (behaviorální přístup) a z analytických metod bych použila například testy schopností a analýzu pracovní náplně (viz. podkapitola 2.2). V rámci těchto metod totiž po pracovnících není vyžadována sebereflexe a tím pádem by se vyhnuli riziku selhání další metody.

Ačkoliv jsem výše uvedla, že se domnívám, že tento nástroj selhal kvůli nízké schopnosti sebereflexe pracovníků pozice Předák linky XY, a proto jsem navrhla závodu Zora outdoor training zaměřující se na rozvoj schopnosti sebereflexe, napadá mě ještě jedna skutečnost, která zde mohla hrát roli.

Na vině by taktéž mohlo být to, že před realizací hodnocení 360° zpětné vazby neproběhlo školení, o jehož důležitosti se v podkapitole 2.3 zmiňuji. Napadá mě, že si pracovníci proto nemuseli uvědomovat důležitost celého hodnocení a tím pádem nemuseli cítit potřebu či motivaci dotazník vyplnit. To by také vysvětlovalo, proč mi nevyplnili ani dotazník 2. Tento dotazník jsem totiž pouze odevzdala personálnímu oddělení, kteří jej předali příslušným pracovníkům. Pro mě to známkou toho, že jsem měla počítat s tím, že se v praktické části mohu setkat se zádrhelem, o jehož řešení budu muset déle přemýšlet. Proto jsem si měla zajistit data, s nimiž jsem v praktické části chtěla pracovat, s daleko větším předstihem.

Abych tak říkajíc zde naprosto „neshodila“ použitou metodu 360° zpětné vazby, tak na druhou stranu díky jejímu selhání byla odhalena nová rozvojová potřeba, kterou by se v Zoře měli do budoucna snažit odstranit.



Důležitost schopnosti sebehodnocení vyplývá z poznatků uvedených v podkapitole 2.3, v níž uvádím, že pro úspěšný rozvoj pracovníka je důležité, aby byl schopen zhodnotit své schopnosti, přednosti i nedostatky.

## 9 Závěr

Bakalářské práce byla věnována tématu Kompetenční model jako nástroj rozvoje zaměstnanců. Celá práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. První 3 kapitoly jsou věnovány teoretickým poznatkům, bez nichž bych nebyla schopná přikročit k psaní praktické části a naplnit cíl mé práce.

Cílem této práce bylo identifikovat u pracovní pozice Předák linky XY kompetenční deficit v klíčových kompetencích tvořících kompetenční model NLF a navrhnout metody, které by tento kompetenční deficit odstranily. Pro účely identifikace aktuální úrovně rozvoje kompetencí u pracovníků jsem použila metodu kvalitativní analýzy dat, jimiž byly výstupy 360° zpětné vazby. Poté, co mi závod Zora poskytl zmíněné výstupy jsem zjistila, že v nich chybí sebehodnocení.

Na základě této skutečnosti mi bylo jasné, že mi výstupy z hodnocení 360° zpětné vazby neposkytnou všechny potřebné informace, aby mé návrhy metod rozvoje byly pro závod Zora prakticky využitelné. Tímto jsem tak získala odpověď na výzkumnou otázku 2 a otázku 3. Metoda 360° zpětné vazby dle mého názoru není vhodně zvolenou metodou k měření kompetenčního deficitu u pracovní pozice Předák linky XY.

I přes tato úskalí jsem provedla analýzu výstupů vícezdrojového hodnocení. Analyzovala jsem tedy pouze hodnocení skupin hodnotitelů zapojených do této akce. V této práci jsem navrhovala metody rozvoje pro kompetence *motivace druhých, dosahování výsledků a zlepšování druhých*. Pro kompetenci *odvaha* dle mého názoru není možné navrhnout metodu rozvoje.

Zbývá mi zde odpovědět na otázku 1 pomocí které jsem se chtěla blíže seznámit se samotným kompetenčním modelem NLF a propojit tak poznatky

z kapitol 1 a 2 s praxí. Díky těmto informacím nyní vím, že kompetenční model NLF je model ústředních kompetencí.

Tímto jsem splnila cíl své práce.

## Seznam užité literatury

- Antonioni, D. (1996). *Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process*. *Organizational Dynamics*, 25 (2), 24–38.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Belz, H. & Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál.
- Foot, M. & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Geropp, B. (2014). *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada.
- Haberleitner, E. & Deistler E. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 4. přepracované vydání. Praha: Portál.
- Horváthová, P. & Bláha J. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Hroník & kolektiv. (2008). *Kompetenční modely*. Brno: Motiv Press.
- Chráška, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada.

Interní dokument 1. *Osobní hodnocení pro pracovníky výroby*. Citováno dne: 8. ledna 2018

Interní dokument 2. *JSP Výrobní dělník-předák výrobní linky*. Citováno dne: 8. ledna 2018

Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.

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

Kolektiv autorů. *Filozofický slovník*. (1998). Olomouc: Nakladatelství Olomouc.

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

Kovács, J. (2009). *Kompetenční manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer.

Kubeš, M. & Spillerová, D. & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence*. Praha: Grada.

Kubeš, M. & Šebestová, L. (2008). *360° stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada.

Morrell H., Mcinnes A. (2014). 360s: *Do it right, get the results*. Human Resources Magazine, 19(3), 4-6.

Nestlé. (2018 a). *Historie Nestlé v ČR a SR*. Citováno dne 17. ledna 2018. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/historie-nestle-v-cr-a-sr>

Nestlé. (2018 b). *Nestlé SA*. Citováno dne 17. ledna 2018. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/nestle-sa>

Nestlé. (2018 c). *O Nestlé*. Citováno dne 17. ledna 2018. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle>

Nestlé. (2018 d). *Naši zaměstnanci*. Citováno dne 17. ledna 2018. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/nestle-pro-spolecnost/vyroba-a-zamestnanci/nasi-zamestnanci>

Nestlé. (2018 e). *Závod Zora*. Citováno dne 17. ledna 2018. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/historie-nestle-v-cr-a-sr/zavod-zora>

Owen, J. (2006). *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada.

Pustina, J. & Daňková, B. & Forejťová, A. (2014). *Manuál k 360° zpětné vazbě*. Citováno dne: 14. března 2018. Dostupné z: [http://www.tcconline.cz/wp-content/uploads/2014/12/manual\\_360.pdf](http://www.tcconline.cz/wp-content/uploads/2014/12/manual_360.pdf)

Seligman, M. (2003). *Pozitivní psychologie*. Praha: Ikar.

Surynek, A. & kolektiv. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.

Svatoš, V. & Lebeda, P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada.

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

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence (Bartoňková, 2010, s. 87, upraveno dle Kubeš & Spillerová 2004, s. 28)

Obrázek 2: Uplatnění kompetenčního modelu (Hroník 2008, s. 51)

## Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovor s personálním pracovníkem

Příloha 2: Rozhovor s AWG Facilitátorem

Příloha 3: Rozhovor s personálním pracovníkem po analýze výstupů

Příloha 4: Rozhovor s AWG Facilitátorem po analýze výstupů

Příloha 5: Dotazník 1

Příloha 6: Dotazník 2

Příloha 7: Výsledná zpráva z hodnocení 360° zpětné vazby

Příloha 8: Individuální zpráva pracovníka 1

Příloha 9: Individuální zpráva pracovníka 2

Příloha 10: Individuální zpráva pracovníka 3

Příloha 11: Individuální zpráva pracovníka 4

Příloha 12: Individuální zpráva pracovníka 5

## Přílohy

### Příloha 1: Rozhovor s personálním pracovníkem

1.	Vzhledem ke skutečnosti, že je 360° zpětná vazba nástrojem, který se používá především k hodnocení manažerů se chci zeptat co vás vedlo k tomu použít tuto metodu pro pracovní pozici ne manažerského charakteru?
	Tato pracovní pozice by měla mít měkké dovednosti, díky nimž má být schopná vést druhé lidi. Tyto dovednosti jsem si u Předáka chtěli otestovat, abychom odhalili případnou míru rozvojové potřeby a navrhli rozvojový plán. Metoda 360° zpětné vazby nám připadala jako vhodný nástroj k ověření si do jaké míry lze předáka považovat za úspěšného lídra svých podřízených.
2.	Chápu tedy správně, že je pro vás kompetence <i>vedení lidí</i> u této pracovní pozice velmi důležitá?
	Ano. Předák sice opravdu není pracovní pozicí manažerského charakteru, má však na starosti 15 pracovníků, které by měl být schopen vést a dostatečně motivovat k plnění jejich pracovních činností.
3.	Z výstupů vícezdrojového hodnocení soudím, že záводу Zora realizovala 360° zpětnou vazbu společností Mind Art. Byla to vaše první spolupráce?
	Ano, máte pravdu tuto akci pro nás zrealizovala společnost Mind Art, s níž Nestlé dlouhodobě spolupracuje.



4.	Uveďte mi prosím příklad, na čem jste dále s touto společností spolupracovali.
	Mind Art pro nás obecně realizovala vícenásobné hodnocení manažerů a mistrů výroby. Nyní poprvé jsme tento nástroj hodnocení chtěli použít i pro Předáka linky XY.
5.	Osvětlila byste mi, prosím, na základě čeho vám tato společnost sestavovala dotazník 360° zpětné vazby a formulovala jednotlivé stupně bodové škály?
	Zdrojem k sestavení dotazníku byl kompetenční model NLF. Tento kompetenční model je uveden ve výsledné zprávě. Formulaci jednotlivých stupňů škály jsme se společností Min Art prokonzultovali v rámci personálního oddělení. Hodnotící škála byla formulována co nejjednodušeji, aby ji pracovníci porozuměli. Samozřejmě však bylo třeba ji formulovat takovým způsobem, aby bylo možné posléze z hodnocených výsledků identifikovat potřebu rozvoje.
7.	Ve výsledné zprávě vícenásobného hodnocení se nachází kompetenční model s popisem požadované úrovně rozvoje kompetencí. Už se však nedozvídám s ohledem na uvedenou šestibodovou hodnotící škálu, jakou úroveň považujete u pracovníků za nedostačující.
	Konkrétně u této pracovní pozice požadujeme, aby se pracovníci dostali na úroveň 3. Tuto úroveň považujeme za standard. Ideální pro nás samozřejmě bude, když budou do budoucna aspirovat na úroveň 4. V případě, že se pracovník pohybuje na nižší úrovni než 3, je to známka potřeby rozvoje.

8.	Poprosila bych vás, zda byste mi sdělila, kolik pracovníků se podílelo na realizaci hodnocení 360° zpětnou vazbou. Bohužel není možné tuto informaci z grafu zjistit.
	Ano, kvůli zachování osobních údajů jsme vám nemohli dát k dispozici jinou verzi výsledné zprávy. Do tohoto hodnocení bylo zapojeno celkem 14 osob. Přímý nadřízený je samozřejmě 1 osoba, taktéž v případě vedoucího výroby jde o 1 člověka. Za roli podřízení bylo do hodnocení zapojeno celkem 6 osob, stejný počet platí pro kolegy.

## Příloha 2: Rozhovor s AWG Facilitátorem

1.	Na úvod bych vás požádala, zda byste mi sdělila, jakou pracovní pozici nyní v závodě Zora zastáváte a co je její pracovní náplní?
	Momentálně zastávám pozici, která se v Nestlé nazývá AWG Facilitátor, anglicky Autonomy Work Group Facilitator. Volně přeloženo jsem koordinátorem pracovních skupin. Smyslem této pracovní pozice je koordinace při vzdělávání, za účelem zajištění lepší autonomie Předáků. Koordinaci při vzdělávání provádím přibližně 1/3 svého času, zbylé 2/3 hlavně koučuji a zajišťuji, aby tento pilíř v Nestlé fungoval. Dále také vedu různé projekty, jako například nyní vedu projekt GSTD. To znamená Go see think to do.
2.	Uveďte, prosím, kolik let jste byla na pracovní pozici Předák linky XY a zhruba kolika vzdělávacích akcí jste měla možnost se zúčastnit.
	Na této pozici jsem byla přibližně rok a půl. Za tuto dobu jsem se zúčastnila ročního školení, SAP školení, školení na sensoriku a váhy. Tato školení se týkala rozvoje spíše hard skills. Na rozvoj soft skills byla například vzdělávací akce jménem „Partáci v akci“.
3.	Uveďte, prosím příklad jedné vzdělávací akce, kterou hodnotíte jako přínosnou a zdůvodněte proč.
	Nejlepší vzdělávací akce byla podle mého názoru „Train the Trainer“. Jednalo se o třídní školení mimo prostory závodu Zora. Zaprvé jsme všichni uvítali, že nejsme v pracovním oděvu a že jsme se dostali mimo pracovní prostředí. Toto školení probíhalo zábavnou formou, a to za pomoci velmi jednoduchých her. Například jsme se natáčeli na videokameru, učili se poskytovat

	druhým zpětnou vazbu, taktéž proběhl brainstorming a mnoho dalších aktivit.
4.	Kolika osob se tato vzdělávací akce týkala a co bylo jejím cílem?
	Tohoto školení jsem se zúčastnila až v momentě, kdy jsem měla přestoupit na pozici AWG Facilitátora. Důvodem nominace bylo, že jsem se měla stát trenérem pro rozvoj AWG skupin. Na Train the Trainer jsme se měli naučit, jak se stát správným trenérem, jak předávat informace, jak zaujmout členy publika a jak se naučit přijímat zpětnou vazbu. Bylo nás tam přibližně asi 5 lidí. Bylo to velice emoční a hlavně osobní, poznat kolegy z práce i z jiné strany. Tato vzdělávací akce totiž byla mimo prostory závodu, takže pro nás byla novinka nevidět se v pracovním.
5.	Nyní, prosím, naopak jmenujte vzdělávací akci, která podle vás byla méně úspěšná a zdůvodněte proč.
	Osobně se mi nelíbila akce „Parťáci v akci“, během níž jsme se měli učit koučovat, tedy rozvíjet své měkké dovednosti, a to v přímo pracovním prostředí. Koučování opravdu nejde aplikovat během výroby, vzhledem k hlučnosti prostředí. Během výroby často nastanou situace, které je okamžitě nutné vyřešit a takové koučování je pak akorát na škodu.

### Příloha 3: Rozhovor s personálním pracovníkem po analýze výstupů

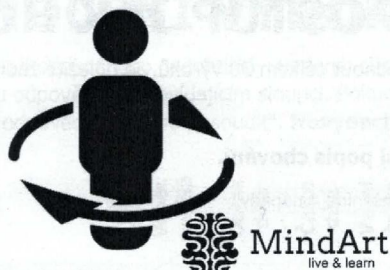
1.	<p>O tuto dodatečnou schůzku jsem vás požádala z toho důvodu, že ve všech výsledných zprávách chybí sebehodnocení a já bych se chtěla pokusit přijít na to, čím to může být zapříčiněno. K tomuto realizovanému projektu přistupuji, jako nezainteresovaná osoba, jelikož jsem se na něm nijak nepodílela. Tudíž nemám dostatek informací, z nichž bych mohla vynášet závěry o možných příčinách nevyplněného sebehodnocení. Mohu pouze vycházet z teoretických poznatků, jež jsem získala v odborných publikacích. Například jsem se dočetla, že je důležité všechny respondenty na realizaci této metody připravit. To znamená, že by se s nimi mělo někdo dopředu pohovořit o smyslu 360° zpětné vazby a co má být jejím cílem. V případě, že provádí vícezdrojové hodnocení externí společnost, tak by měla před samotným hodnocením uspořádat školení. Smyslem tohoto školení je sdělit hodnocených pracovníků a jejich hodnotitelů informace o zachování jejich anonymity nebo také o tom, jak správně dotazník vyplnit. Obecně jde především o to, aby byli respondenti dostatečně motivovaní k tomu, aby k hodnocení přistupovali seriózně a nebáli se dotazník vyplnit. Nechci vám samozřejmě vkládat slova do úst, ale ráda bych znala váš názor. Proběhlo před realizací vícezdrojového hodnocení školení? Pokud ano, myslíte si, že bylo dostačující? Přihlédnete-li k informacím, jež jsem vám sdělila. Kdo toto školení či schůzku realizoval?</p>
----	--

	<p>Pokud jsou mi známy všechny informace, tak s osobami, jež se na hodnocení podílely, hovořilo pouze HR oddělení závodu Zora, nikoliv společnost Mind Art. Nejednalo se však o žádné školení, ale spíš takovou informační schůzku krátce před tím, než jim byly dotazníky rozdány. Na této schůzce byly pracovníkům sděleny důvody realizace vícezdrojového měření. Tím pádem samozřejmě existuje možnost, že selhala komunikace a vzniklo nepochopení.</p>
<p>2.</p>	<p>Nezjišťoval tuto skutečnost třeba facilitátor během schůzky po realizaci tohoto hodnocení? Myslím tím, proč pracovníci neprovedli sebehodnocení? Na základě teorie totiž vím, že by po skončení 360° zpětné vazby měla následovat konzultace buďto s nadřízeným či jinou osobou, která bude v roli facilitátora.</p> <p>Samozřejmě tato konzultace proběhla. Každá hodnocená osoba se zúčastnila hodinového sezení s externím facilitátorem, kterého nám poslali z Min Art. Tato osoba s pracovníky ale spíše konzultovala výstupy. Zabývali se tedy tím, jak pracovníka zhodnotily jiné osoby. Bohužel vám nemohu sdělovat úplné detaily těchto konzultací. Každopádně bych tuto konzultaci nepovažovala za pokus o sebereflexi u Předáků.</p>

#### Příloha 4: Rozhovor s AWG Facilitátorem po analýze výstupů

1.	Ráda bych se vás zeptala, jakou důležitost má podle vás v případě pracovní pozice Předák linky XY kompetence <i>vedení lidí</i> ?
	Tato kompetence patří je podle mého názoru pro Předáka velmi důležitá vzhledem k tomu, že jednu z jeho pracovních náplní je právě vedení druhých lidí.
2.	Popište mi, prosím, svými slovy projev chování v této kompetenci.
	Předák by určitě měl vědět, jak navazovat kontakt s druhými lidmi, udržet s tak říkají zdravý rozum. Měl by být schopen si svým přístupem vybudovat u druhých respekt, aby na druhou stranu se od něj tito lidé nechali vést. Je třeba, aby si jeho podřízení uvědomili, že je jejich vedoucí, který za ně zodpovídá a přiděluje jim práci. Toho by si Předák měl být vědom a tím pádem by se náležitým způsobem měl chovat. Své podřízené by svým přístupem měl motivovat k dosahování jejich pracovních činností.

## Příloha 5: Dotazník 1



### 360° ZPĚTNÁ VAZBA

**DŮLEŽITÉ:** Tento dotazník je záměrně anonymní. Neuvádějte své jméno ani jej nepodepisujte. Jediné jméno, které je třeba vyplnit je jméno osoby, kterou hodnotíte na řádek níže:

**Jméno hodnoceného:** (osoba, kterou hodnotíte)

Dotazník 360° zpětné vazby slouží k získání co nejvíce informací o pracovních dovednostech hodnocené osoby k podpoře jejího profesního rozvoje. Proto hodnocení provádí nejen její nadřízený, jak je obvyklé, ale i její kolegové a podřízení. Uveďte tedy v jakém vztahu k hodnocenému jste:

#### Váš vztah k hodnocenému:

- Jsem jeho nadřízený (vedoucí výroby)
- Jsem jeho přímý nadřízený (mistr)
- Jsem jeho kolega
- Patřím do kolektivu, který vede (operátor)
- Jedná se o hodnocení sebe sama (jsem současně i hodnocený)



# POSTUP JAK HODNOTIT

Budete hodnotit celkem 30 výroků. Je důležité žádné hodnocení nevynechat.

## 1. Přečtěte si popis chování.

➔ Přichází s novými řešeními a nápady.

## 2. Zamyslete se, jak často se se hodnocený tímto způsobem chová a vyberte příslušný popis.

### Schopnost: Příklad

Popis chování	Vůbec nedělá	Občas dělá	Často dělá	Velmi často dělá	Vždy dělá	Nemohu posoudit
Přichází s novými řešeními a nápady.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. V příslušném sloupci označte odpovídající políčko zaškrtnutím.

Přichází s novými řešeními a nápady.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------

**DŮLEŽITÉ:** V každém řádku je třeba vybrat jedno pole. V případě, že uvedené chování nedokážete posoudit, zaškrtněte poslední sloupec: „Nemohu posoudit“.

Přichází s novými řešeními a nápady.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
--------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------

## 4. Ohodnot'te stejným způsobem postupně všechny výroky, tak že v každém řádku tabulky bude zaškrtnut vždy jeden sloupec.

### Příklad vyplnění

Popis chování	Vůbec nedělá	Občas dělá	Často dělá	Velmi často dělá	Vždy dělá	Nemohu posoudit
Přichází s novými řešeními a nápady.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadání úkolů sděluje jednoduše a jasně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivuje lidi, aby pracovali na maximum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## HODNOCENÍ VÝROKŮ

Ohodnot'te, jak často pozorujete u hodnoceného jednotlivá uvedená chování a zaškrtněte v každém řádku tabulky vždy jednu odpověď v odpovídajícím sloupci. Pokud jej v dané situaci neznáte nebo je nezažíváte, zvolte odpověď „Nemohu posoudit“. **Nevynechte žádný řádek.**

### Schopnost: Znalost trhu

#### Popis chování

	Vůbec nedělá	Občas dělá	Často dělá	Velmi často dělá	Vždy dělá	Nemohu posoudit
Snaží se zlepšovat pracovní postupy nebo hledá jiné možnosti úspor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvažuje různé pohledy na věc a zajímá se o názor ostatních na možné řešení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je předvídavý, svá rozhodnutí dobře promýšlí a nejedná zbrkle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přichází s novými řešeními a nápady.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadání úkolů sděluje jednoduše a jasně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Schopnost: Motivace druhých

#### Popis chování

	Vůbec nedělá	Občas dělá	Často dělá	Velmi často dělá	Vždy dělá	Nemohu posoudit
Působí důvěryhodně, lidé mají pocit, že se mu mohou svěřit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivuje lidi, aby pracovali na maximum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snaží se druhé nadchnout i pro práci, která je nepřijemná nebo náročná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dává druhým možnost se zapojit do řešení úkolů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I když se nedaří, tak se nevzdává, naopak se snaží povzbudit druhé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Schopnost: Dosahování výsledků

#### Popis chování

	Vůbec nedělá	Občas dělá	Často dělá	Velmi často dělá	Vždy dělá	Nemohu posoudit
Jasně určuje, kdo má co za úkol nebo cíl a jak se pozná, že byl úspěšně splněn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomáhá tomu, aby spolu lidé spolupracovali a pomáhali si a tak dosáhli určených cílů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ověřuje úspěšné dosažení výsledků, ale i postup jejich dosažení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasně určuje, kdo je za co zodpovědný, kdo má co na starosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Má všechny pro práci potřebné informace a sdílí je s druhými.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





### Schopnost: Zlepšování druhých

#### Popis chování

	Vůbec nedělá	Občas dělá	Často dělá	Velmi často dělá	Vždy dělá	Nemohu posoudit
Dává druhým v práci prostor, aby našli svá vlastní řešení, nenabízí hned hotové postupy jak na to.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Včas pomáhá druhým řešit složité situace a učít se z nich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Citlivě dává druhým vědět, když se jim v práci nedaří a ukazuje způsoby, jak se zlepšit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Říká druhým, že si vedou dobře – dostatečně je chválí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vede druhé k dalšímu rozvoji pracovních schopností a učení se novým věcem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Schopnost: Komunikace

#### Popis chování

	Vůbec nedělá	Občas dělá	Často dělá	Velmi často dělá	Vždy dělá	Nemohu posoudit
Mluví srozumitelně a nepoužívá příliš odborných výrazů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Své názory má dobře promyšlené a vysvětluje, jak k nim došel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V situaci, kdy různí lidé chtějí každý něco jiného, se snaží najít možnost přijatelnou pro všechny.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udržuje si dobrý vztah s nadřízenými a dalšími důležitými osobami díky dobré komunikaci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokáže předvídat reakce druhých a je připraven i na negativní ohlasy a dokáže na ně reagovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Schopnost: Odvaha

#### Popis chování

	Vůbec nedělá	Občas dělá	Často dělá	Velmi často dělá	Vždy dělá	Nemohu posoudit
Pokud se mu postup nebo proces nezdá vhodný, navrhne jiné řešení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nebojí se říct, co si myslí, a to i svým nadřízeným.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I v napjatých a náročných situacích zůstává klidný, není podrážděný ani naštvaný.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Změny v práci dobře vysvětluje, dovede pro ně lidi nadchnout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spory nebo obtíže nenechává být – „vyhnít“, ale neprodleně je řeší.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Příloha 6: Dotazník 2

### Dotazník výzkumného šetření

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Barbora Lukašková, jsem studentkou oboru Sociologie – Andragogika na Univerzitě Palackého v Olomouci a píši bakalářskou práci na téma „*Kompetenční model jako nástroj rozvoje zaměstnanců*“. Ráda bych Vás požádala o spolupráci ve výzkumném šetření, jehož součástí je níže uvedený dotazník. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere maximálně 30 minut a mé bakalářské práci tím nesmírně pomůžete. Všechny Vámi uvedené údaje v dotazníku zpracuji anonymně a budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad vyplňováním dotazníku.

### DOTAZNÍK

Prosím o pečlivé přečtení následujících informací.

#### Účel dotazníku

Dotazník slouží k získání informací o Vašich pracovních dovednostech za účelem nalezení metody rozvoje výše uvedených kompetencí.

#### Představení dotazníku

Dotazník se skládá z celkem 30 tvrzení (popisů chování) vztahujících se k 6 kompetencím. Jelikož je dotazník **anonymní**, poprosím vás, abyste **nikde neuváděli své jméno.**

### **Postup, jak dotazník správně vyplnit**

Přečtěte si, prosím, popis chování.

Zamyslete se, jak často se tímto způsobem chováte při plnění Vašich pracovních úkolů. Podle toho vyberte příslušný popis z nabízených možností a jednotlivý výrok (popis chování) ohodnoťte.

**V každém řádku zaznačte vždy pouze jednu odpověď.**

Poprosím Vás, abyste nevynechali ani jeden řádek popisu chování.

### **KOMPETENCE: ZNALOST TRHU**

#### **1. Svá rozhodnutí pečlivě promýšlím.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

#### **2. Jsem schopen předvídat situace, které mohou při plnění pracovních úkolů nastat.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

#### **3. Pokud to lze, snažím se zlepšovat pracovní postupy.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**4. Vymýšlím nová řešení a respektuji návrhy druhých na danou věc.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**5. Zadání pracovních úkolů jsem schopen sdělit druhým jasně a srozumitelně.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**KOMPETENCE: MOTIVACE DRUHÝCH**

**1. Za své chování jsem ochoten přebírat odpovědnost a v případě pochybení mi nedělá problém svou chybu uznat.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**2. Své spolupracovníky při práci povzbuzuji a inspiroji je v pracovním výkonu.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**3. Se svými spolupracovníky pracuji poctivě a čestně a nedělá mi problém druhé pochválit.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**4. Druhé se snažím motivovat a sladit ke splnění pracovních úkolů, a to i těch méně příjemných.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**5. S druhými lidmi komunikuji tak, aby mému sdělení rozuměli. Volím taková slova, abych si je získal pro danou věc.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

### **KOMPETENCE: DOSAHOVÁNÍ VÝSLEDKŮ**

**1. Mám všechny potřebné informace nutné pro práci a tyto informace sděluji všemi směry.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**2. Jsem schopen druhým lidem jasně sdělit jejich pracovní úkol a co je jeho cílem.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**3. Dokážu si ověřit, zda druzí pracovní úkol splnili a dosáhli tak vytyčených cílů.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**4. Umím si ověřit, zda druzí zvolili adekvátní postup pro splnění pracovního úkolu.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**5. Snažím se druhé přimět k tomu, aby si navzájem pomáhali a vzájemně spolupracovali při plnění pracovních úkolů.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

### **KOMPETENCE: ZLEPŠOVÁNÍ DRUHÝCH**

**1. Svým spolupracovníkům poskytuji zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**2. Při sdělování zpětné vazby druhé osobě týkajícího se jeho pracovního výkonu, jsem případně schopen nalézt ohleduplný způsob sdělení negativního hodnocení.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám



**3. Snažím se zapojovat druhé do hledání řešení, jak v určité věci postupovat. Nenavrhuji jim okamžitě určitý postup, ale snažím se je vést k tomu, aby tento postup našli sami.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**4. Podporuji druhé lidi a snažím se jim v případě potřeby pomoci nalézt cestu, jak svůj pracovní výkon zlepšit.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**5. Druhé lidi vedu k prohlubování a rozvíjení jejich pracovních schopností a dovedností a k učení se novým věcem**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

### **KOMPETENCE: KOMUNIKACE**

**1. Jsem schopen sdělovat informace jasně a srozumitelně a volím taková slova a jazyk, kterým druzí porozumí.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**2. Své názory mám promyšlené a dokážu druhým vysvětlit, co mě k nim vedlo.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**3. V situaci, kdy mají druzí lidé jiné názory se snažím najít takové východisko (řešení), které bude přijatelné pro všechny strany.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**4. Při komunikaci s druhými jsem schopen předvídat jejich reakci, a jsem připraven čelit jejich případné kritice a reagovat na ni.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**5. Snažím se udržet si dobrý vztah s nadřízenými a jinými důležitými osobami**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

### **KOMPETENCE: ODVAHA**

**1. V případě nesouhlasu s pracovním postupem, dokáži navrhnout jeho alternativu.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**2. Dokáži akceptovat změny v pracovním prostředí a jsem schopen je druhým vysvětlit tak, abych je pro tyto změny získal.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**3. Od vzniklých problémů neutíkám, ale snažím se nalézt jejich řešení.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**4. V zátěžových situacích zůstávám klidný, obecně jsem vůči takovým situacím odolný.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám

**5. Nedělá mi problém sdělit své názory, ať už mému nadřízenému či ostatním.**

Vůbec nedělám      Dělán občas      Často dělám      Velmi často dělám      Vždy dělám



## Co je to 360° zpětná vazba

Jednou z příčin našeho neúspěchu je přehlížení jednoho z nejmocnějších nástrojů vlastního rozvoje, kterým je zpětná vazba. Pokud jí dovedete naslouchat, může Vám snadno pomoci vrátit se na správnou cestu, prozradí Vám, jak vaši práci vnímají druzí a co můžete udělat, abyste se zlepšili.

360° zpětná vazba je nástroj používaný již mnoho desítek let v mnoha variacích a podobách. Jejím klíčovým prvkem je srovnání jedincova vlastního hodnocení v řadě kompetencí s hodnoceními, které o něm uvedli druzí, kteří s ním spolupracují. Na základě informací v této zprávě tak získáte informaci o vašich silných stránkách a oblastech k rozvoji a dále o tom, jestli mezi vašim vnímáním vašeho chování a vnímáním druhých.

360° zpětná vazba je jakýmsi pomyslným zrcadlem, které svými odlesky ozáří vaše úspěchy, ale umožní vám nahlédnout i temné kouty vaší třinácté komnaty, vidět sám sebe a občas i to nepříjemné, co si každý nesme sebou očima druhých. Obojí Vám může dodat energii a motivaci něco s tím udělat, něco změnit.

### Hodnotící škála

V dotaznících 360° zpětné vazby byla použita 5-bodová škála. Tabulka níže uvádí popisy jednotlivých úrovní a k nim přiřazené číselné hodnoty. Z těchto číselných hodnot vycházejí všechny další analýzy.

Hodnota	Popis úrovně
1	Vůbec nedělá
2	Dělá občas
3	Dělá často
4	Dělá velmi často
5	Dělá vždy

### Kompetenční model Nestlé

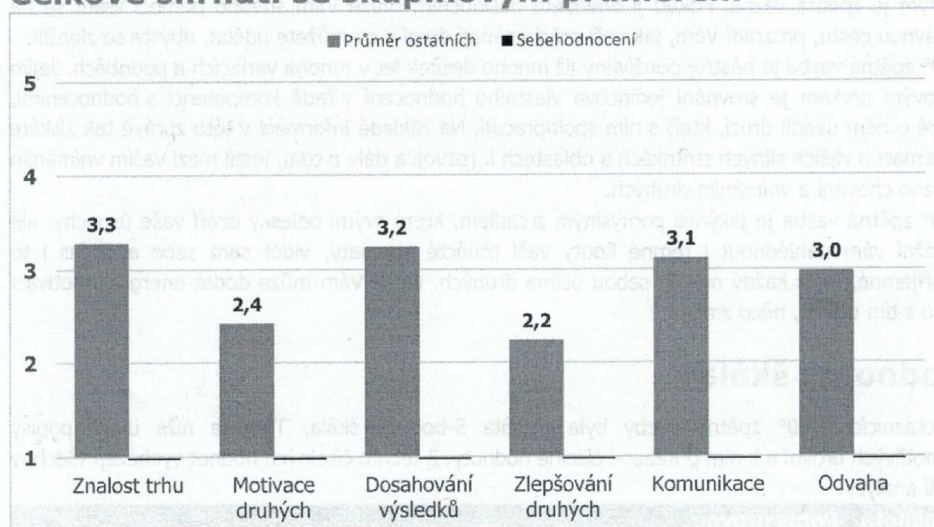
Kompetence	Popis úrovně
<b>Znalost trhu (Pochopení podstaty)</b>	Schopnost konkurovat a rozvíjet vnější vztahy skrze porozumění okolnímu prostředí, rozvoj vztahů s ním a vytváření konkurenčních výhod.
<b>Motivace druhých (Motivace a zapojení)</b>	Schopnost vést k vítězství skrze soulad slova a činů, inspirování a zapojování lidí.
<b>Dosahování výsledků (ve spolupráci s druhými)</b>	Odhodlání překračovat ambiciózní cíle a dosahovat obchodních výsledků.
<b>Zlepšování druhých (Koučování a rozvoj)</b>	Schopnost rozvíjet sebe i ostatní a vytvářet tak různorodé a vysoce výkonné týmy.
<b>Komunikace (Vést a komunikovat čestně a otevřeně)</b>	Schopnost spolupracovat uvnitř firmy. Efektivně komunikovat a vytvářet dlouhodobé vztahy.
<b>Odvaha</b>	Schopnost prosazovat změnu. Proaktivně vyzývat a vést k neustálému zlepšování stávajícího stavu.



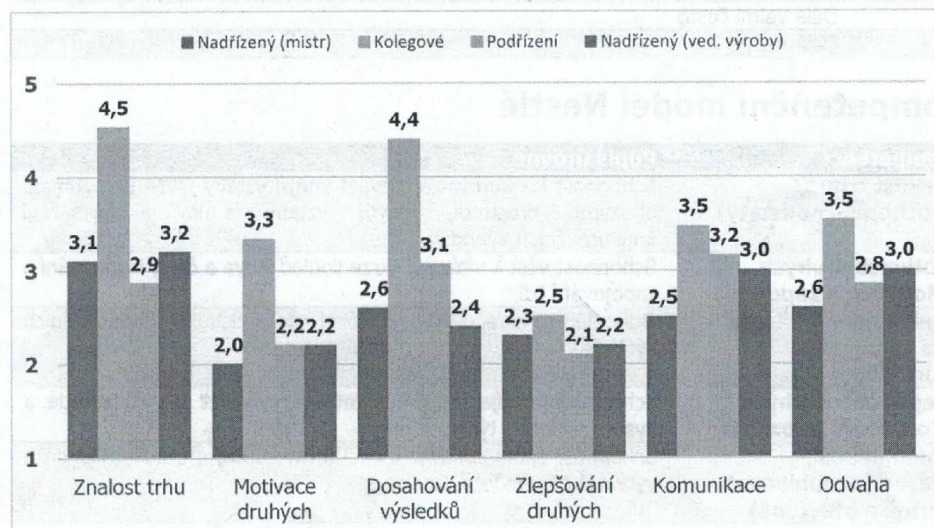


## Celkové shrnutí

### Celkové shrnutí se skupinovým průměrem



### Celkové shrnutí za každou z rolí

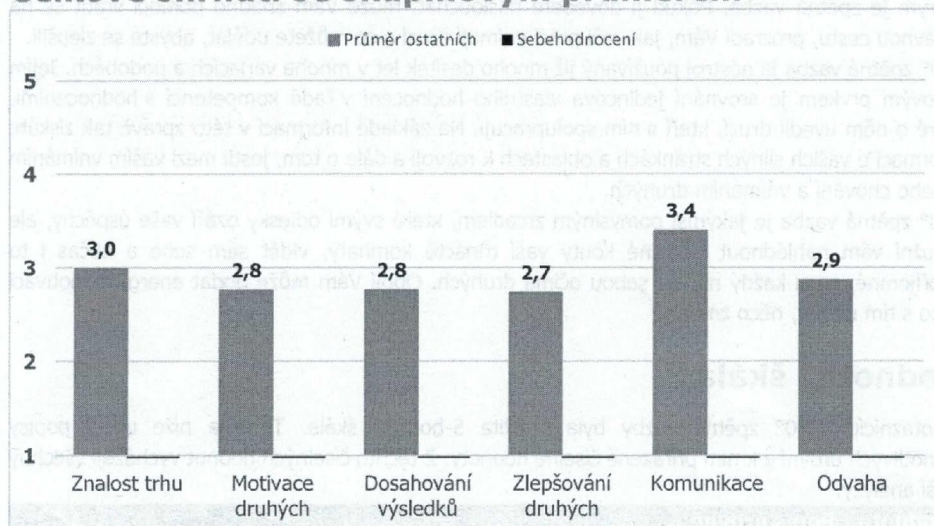




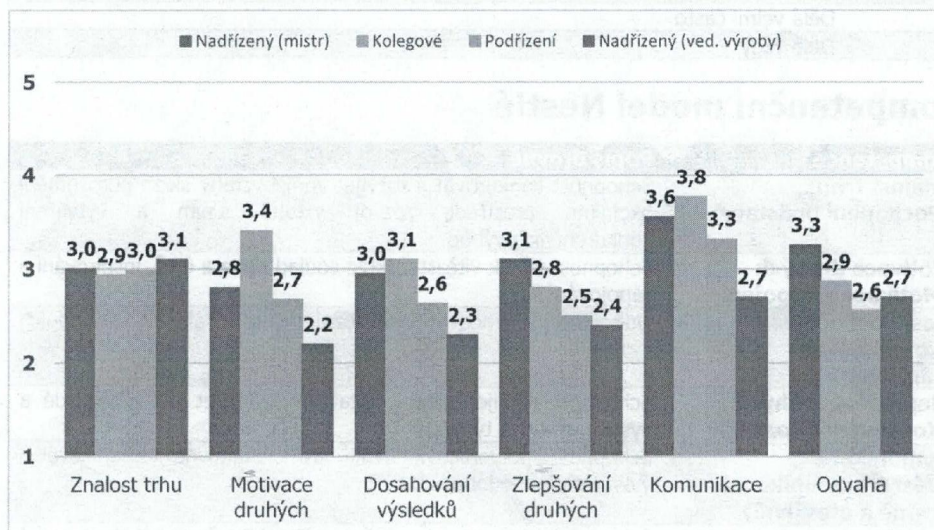
## Celkové shrnutí

*prac. č. 2*

### Celkové shrnutí se skupinovým průměrem



### Celkové shrnutí za každou z rolí

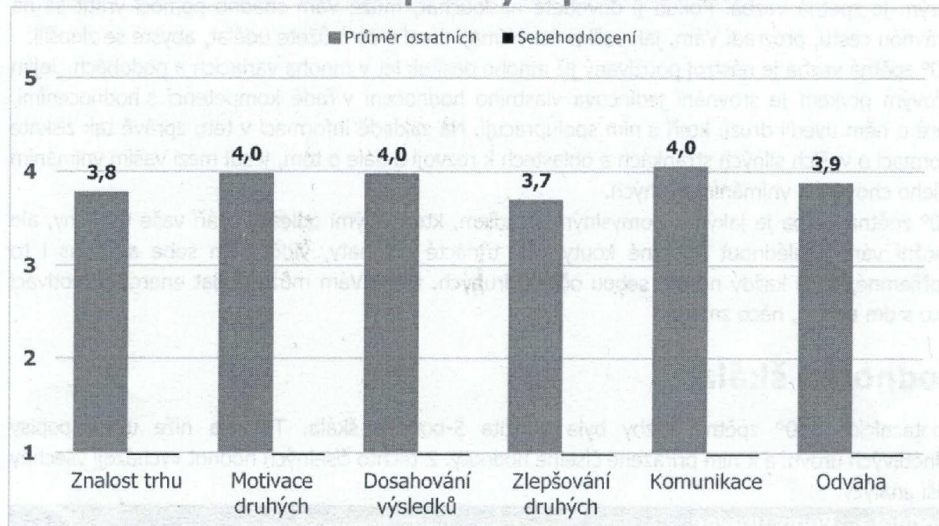




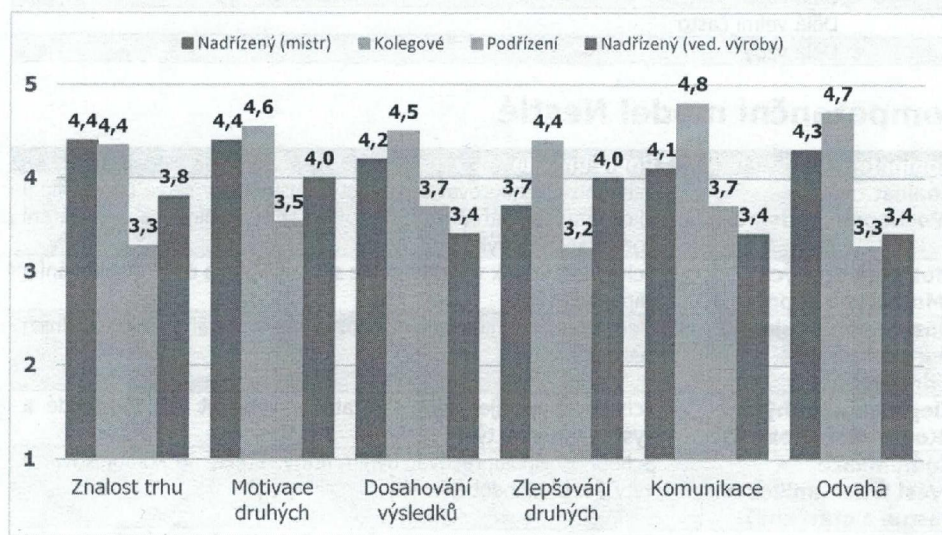


## Celkové shrnutí

### Celkové shrnutí se skupinovým průměrem



### Celkové shrnutí za každou z rolí

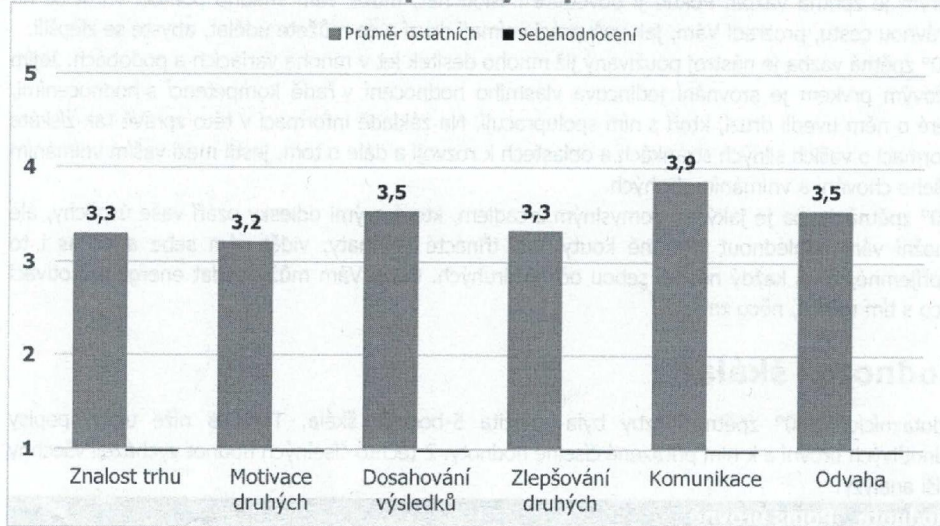




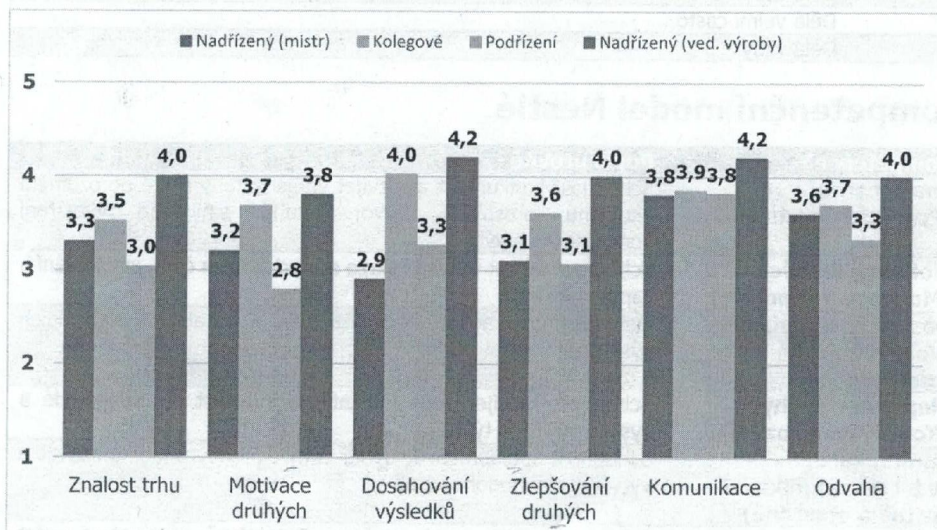
## Celkové shrnutí

*pracovník 4*

### Celkové shrnutí se skupinovým průměrem



### Celkové shrnutí za každou z rolí

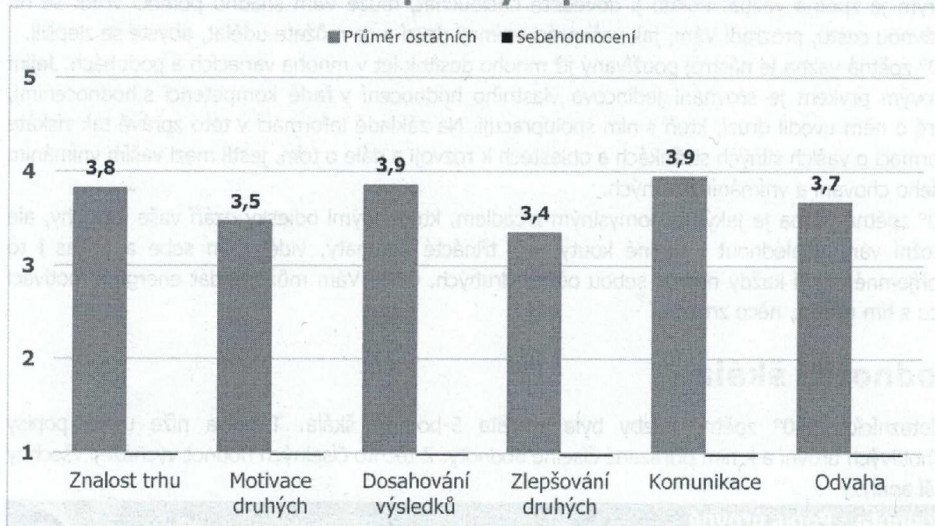




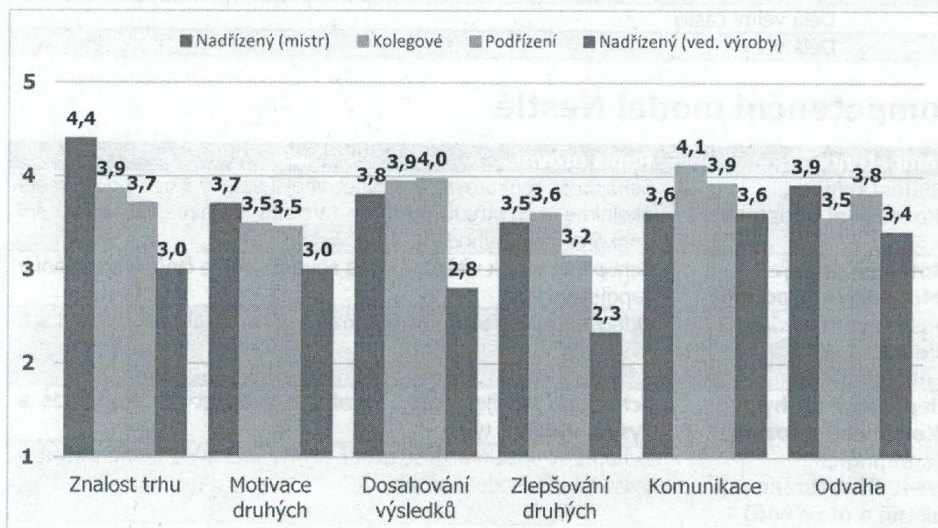


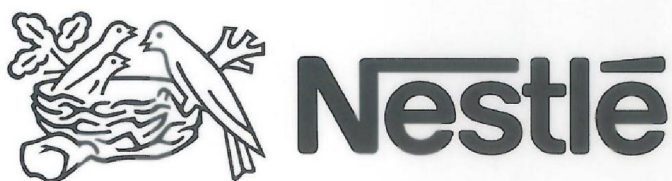
## Celkové shrnutí

### Celkové shrnutí se skupinovým průměrem



### Celkové shrnutí za každou z rolí






Good Food, Good Life

SOUHLAS SE ZPRACOVÁNÍM DAT

Tímto podpisem souhlasím s používáním jména společnosti Nestlé Česko s.r.o., závod ZORA pro účely bakalářské diplomové práce „Kompetenční model jako nástroj rozvoje zaměstnanců“, kterou vypracovává Barbora Lukašíková, studentka oboru Sociologie-Andragogika na Univerzitě Palackého v Olomouci.

Zároveň souhlasím s uvedením veřejně dostupných dat o společnosti, s využitím anonymizovaných výstupů 360 ° zpětné vazby, které byly studentce poskytnuty ke zpracování, s využitím poskytnutých interních dokumentů: „JSP Výrobní dělník-předák výrobní linky“ a „Osobní hodnocení pro pracovníky výroby“, a se zpracováním rozhovorů, který studentka vedla s tréninkovou specialistkou Radkou Vojtkovou a AWG facilitátorkou Janou Novákovou.

V Olomouci, dne 20. března 2018

  
.....

Marie Flochová

HR Factory manager Zora