

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

360° zpětná vazba a její využití v hodnocení zaměstnanců

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Martina Vaníková / PE 27

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 26.8.2011, Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**360° zpětná vazba a její využití
v hodnocení zaměstnanců**

360° feedback and its application in employee's evaluation

Autor: Martina Vaníková

Souhrn

Tato bakalářská práce na téma 360° zpětná vazba a její využití v hodnocení zaměstnanců v první části shrnuje teoretické poznatky proč je tak důležitá a kdo ji poskytuje. Zaměřuje se také na proces 360° zpětné vazby a její přínos, jak pro jednotlivce, tak pro organizaci, ve které jednotlivec pracuje. Druhá část se věnuje zavedení 360° zpětné vazby do firmy, kde popíše jednotlivé kroky této metody, které se již osvědčily. Pojednává o definování záměru a plánu, předpokladech úspěšné implementace a jak vůbec komunikovat realizaci 360° zpětné vazby ve firmě. Dále se věnuje dotazníkům, které jsou klíčové pro tuto metodu. Zaměřuje se na to, jaké charakteristiky by měly mít položky v dotazníku a jak probíhá proces jeho tvorby. Nedílnou součástí procesu je také výběr hodnotitelů, kteří přímo ovlivňují kvalitu výstupu. Také se zabývá odevzdáním výsledků a jejich prodiskutování s hodnoceným zaměstnancem. V závěru této druhé části jsou zmíněné případové studie firem, ve kterých byla 360° zpětná vazba implementována a hodnocení, co se v dané firmě osvědčilo díky této metodě.

Summary

This bachelor's essay „360° feedback and its application in employee's evaluation“ in the first part summarizes theoretical knowledge about the theory itself, describes why it is so important and who is the ideal respondent. It also explores the benefits which such a feedback can bring not only to individuals, but also to organization the individuals work for. Second part talks about the feedback implementation into a company and describes particular steps of implementation of this method, which based on the previous experience proved to be the right ones. It also talks about an intent and plan definition, about the essentials needed for successful implementation, and also describes how to communicate such a change within a company. It also pays a special attention to the questionnaires, which are a key tool of this method. In detail it considers particular items of the questionnaires and describes creation process. It also talks about the quality of the outcome, which is directly affected by the respondent's qualities and the way how the respondents are chosen. At latest it describes results assessment and its communication towards the employee. In the end, I am mentioning examples of firm's

case studies (firms, where 360° feedback has been implemented) and the assessment describing a positive impact of this method.

Klíčová slova:

Hodnocení pracovníků, 360° zpětná vazba, pracovní výkon a chování, dotazník.

Keywords:

Employee's evaluation, 360 degree feedback, work performance and behaviour, questionnaire.

JEL Classification:

J000 - Labor and Demographic Economics: General

J240 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

Obsah

1 Úvod	1
2 360° zpětná vazba	2
2.1 Jak 360° zpětná vazba funguje	2
2.1.1 Co je 360° zpětná vazba	3
2.1.2 Kdo zpětnou vazbu poskytuje?	5
2.2 Proces 360° zpětné vazby a její přínos	7
2.2.1 360° zpětná vazba jako proces	8
2.2.2 Přínosy 360° zpětné vazby pro jednotlivce a organizaci	9
2.2.3 Porovnání s jinými nástroji pro rozvoj lidských zdrojů	12
3 Zavedení 360° zpětné vazby do firmy	14
3.1 Jak zavést 360° zpětnou vazbu do firmy	14
3.2 Design dotazníků	16
3.2.1 Co měří dotazníky 360° zpětné vazby	17
3.2.2 Charakteristika dobrých položek	18
3.2.3 Stupnice	20
3.3 Sběr dat	21
3.3.1 Příprava hodnocených a hodnotitelů	21
3.3.2 Zpracování údajů	22
3.4 Jak probíhá poskytování zpětné vazby	23
3.5 Případové studie	24
3.5.1 Porovnání případových studií	28
4 Závěr	31
Literatura	33
Přílohy	

Seznam zkratk

AC Assessment centrum

THP Technicko-hospodářský pracovník

Seznam tabulek

Tabulka 1 Transformační účinek systematické zpětné vazby	10
Tabulka 2 Porovnání případových studií	29

Seznam obrázků

Obrázek 1 360° zpětná vazba v hodnocení pracovníků	4
Obrázek 2 Model fungování 360° zpětné vazby	8
Obrázek 3 Profil na základě 360° zpětné vazby	22

1 Úvod

Tato bakalářská práce na téma 360° zpětná vazba a její využití v hodnocení zaměstnanců pojedná o důležitosti zpětné vazby. Podrobně se zde vysvětlí úloha jednotlivých skupin hodnotitelů, kterými jsou nadřízení, podřízení, kolegové, jiné skupiny hodnotitelů (např. zákazníci, dodavatelé) a sama hodnocená osoba.

Samotný proces 360° zpětné vazby bude dalším předmětem zkoumání. Zde budou definovány klíčové kroky, které je třeba v organizaci absolvovat, pokud chceme nasbírat hodnotný materiál a poskytnout manažerům kvalitní zpětnou vazbu. Dále se bude věnovat přínosu, který má dobrá zpětná vazba nejenom pro jednotlivce-manažera, ale také pro celou organizaci. 360° zpětná vazba není jediným nástrojem k rozvoji lidí a tak bude porovnána s jinými často používanými metodami.

Praktická část této práce se zaměří na zavedení 360° zpětné vazby do firmy. Budou zde přiblíženy kroky potřebné k tomu, aby se tato metoda do organizace úspěšně implementovala. Dalším předmětem zkoumání bude tvorba dotazníků, které slouží pro sběr dat od jednotlivých skupin hodnotitelů. Analýza jednotlivých položek a charakteristika, kterou by správné položky měly mít. Na základě těchto poznatků bude navržen dotazník pro organizaci, se kterou mám zkušenosti.

Další součástí procesu je výběr hodnotitelů, které je nutné připravit na to, že budou poskytovat svým kolegům zpětnou vazbu. Jejich přístup, ale i samotný výběr hodnotitelů, kteří dobře znají práci hodnoceného, se totiž odrazí na kvalitě výsledků. Po získání zpětné vazby od hodnotitelů je důležité poskytnutí zpětné vazby hodnocenému, a to, jakým způsobem, bude v této práci také rozebráno.

Praktická část také prezentuje tři případové studie, ilustrující využití 360° zpětné vazby v různých organizacích. Na těchto případových studiích bude zhodnoceno, co se díky této metodě osvědčilo a porovnány jednotlivé body implementace.

2 360° zpětná vazba

Zpětná vazba je známá a používaná již několik desetiletí. Techniku zpětné vazby rozvinuli v 16. století zakladatelé kalvinismu a jezuitského řádu Jan Kalvín a Ignác z Loyoly.¹ Užívání zpětné vazby se podílelo na rozvoji tohoto řádu a jejich členům umožňovalo se soustředit na výkonnost, výsledky a následné uspokojení a rozvoj. Zpětná vazba při vedení lidí není tedy pouhým hitem posledních let.

Lidé jsou závislí na množství různých mechanismů zpětné vazby, které neustále vyhodnocují stav systému nazývaného člověk a podle potřeby spouštějí korekční akce. Nadřízený, kolegové i podřízení společně vyjádří názor na důležité aspekty práce manažera, na jeho chování v důležitých situacích. Potom je na něm, aby se rozhodl pro změnu potřebným směrem. Něco podobného se děje i s organizacemi. Pokud by klíčové mechanismy zpětné vazby selhaly, vážně by to ohrozilo život organizace. Zpětná vazba říká dvě věci: že „organizmus“ běží tak, jak má a nic není třeba měnit, nebo upozorňuje na nežádoucí odchylku či naznačuje potřebu změny.²

Metoda třistašedesátistupňové zpětné vazby je relativně novým rysem řízení pracovního výkonu. V roce 1998 ji na území USA používalo jen 11% organizací, to se ale brzy změnilo, metoda získala na oblibě svojí relativní objektivitou.³ Z USA se tato metoda, hlavně prostřednictvím mateřských společností, dostala do našeho personálního řízení.

2.1 Jak 360° zpětná vazba funguje

360° zpětná vazba se zařadila mezi nástroje, které dokáží pomoci organizacím růst, protože jim nastavuje zrcadlo, jak jejich manažeři fungují. A díky tomu mohou organizace lépe realizovat změny a reagovat tak na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. 360° zpětná vazba přináší větší objektivitu než hodnocení jednou osobou, díky tomu je i pro manažery přijatelnější.⁴ Směřuje pozornost na vnitřní

¹ HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 50.

² KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 9.

³ VAMPOLOVÁ, Pavla. Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků. *Vlastní cesta* [online]. 2009, [cit. 2011-06-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>>.

⁴ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 14.

zákazníky a díky tomu, že zapojuje do hodnocení řadu spolupracovníků hodnocených manažerů, ovlivňuje celou firemní kulturu. Přináší také bezprostřední podněty pro rozvoj.

2.1.1 Co je 360° zpětná vazba

360° zpětnou vazbu definoval Ward jako:

„Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“⁵

Zpětná vazba má obvykle podobu nějaké klasifikace nebo bodování týkající se různých stránek pracovního výkonu. Je také známá jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů. Účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj a růst.⁶

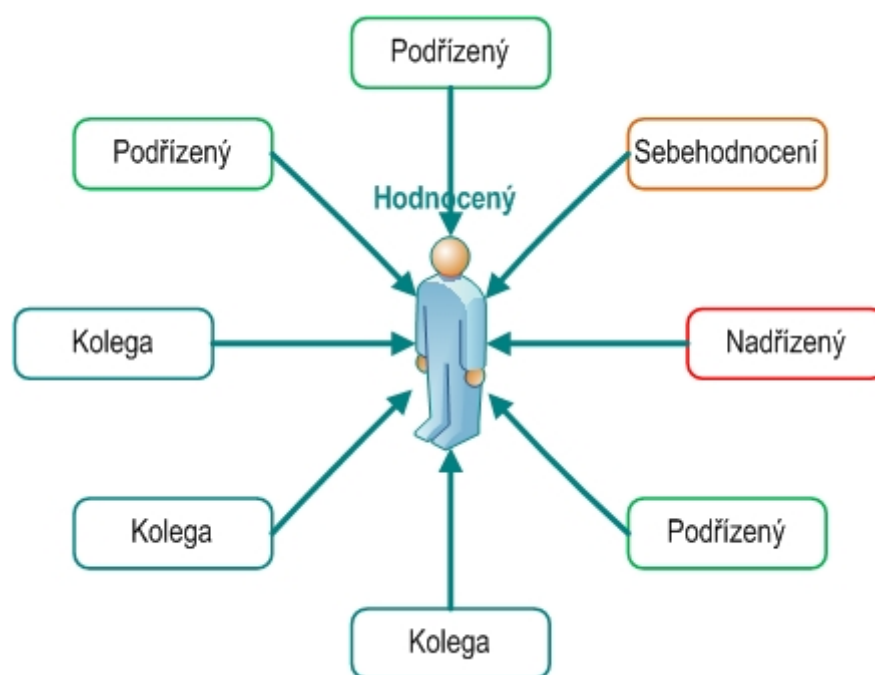
360° zpětná vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Vícenásobné hodnocení je nejvýraznějším znakem tohoto nástroje. Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace, tedy zpětná vazba manažerovi o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Jsou to informace lidí, s nimiž přichází v práci do styku, od těch, kteří ho potřebují a které potřebuje i on sám. Obvyčejně to jsou pouze ti pracovníci, kteří ho dovedou v různých situacích nejlépe ohodnotit. Což je jeho bezprostřední nadřízený, potom kolegové na stejné úrovni, dále lidé, které vede, tedy jeho podřízený, a někdy i zákazníci, pokud s nimi přichází do styku a kromě toho manažer hodnotí i sám sebe.⁷ Už v názvu této metody je vyjádřen tento symbolický kruh lidí – 360 stupňů (viz obr. 1 360° zpětná vazba v hodnocení pracovníků).

⁵ ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 433.

⁶ ARTHUR, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str.51 .

⁷ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 14.

Obrázek 1 360° zpětná vazba v hodnocení pracovníků



Zdroj: VAMPOLOVÁ, Pavla. Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků. *Vlastní cesta* [online]. 2009, [cit. 2011-06-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>>.

Firmy si často tento nástroj upravují dle svých potřeb a do okruhu hodnotitelů zařazují pozice související s výkonem dané profese.⁸

Systém 360° zpětné vazby má zpravidla dotazníkovou podobu v elektronické verzi a je využíván zejména pro hodnocení manažerů. Dotazníky jsou strukturované, obsahují položky představující různé manažerské chování a jsou distribuované k relevantním pozorovatelům.⁹ Hodnotitelé posuzují každé chování jednotlivě na vícebodové stupnici. Proto každému použití 360° zpětné vazby musí předcházet definování záměru, který je při výběru položek do dotazníků učující.¹⁰

⁸ BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 78.

⁹ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi* [online]. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008 [cit. 2011-05-25]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/>>. ISBN 978-80-247-1737-1.

¹⁰ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 15.

Po zpracování hodnocení je výsledek nejčastěji komunikován v podobě individuální zprávy hodnocenému pracovníkovi. Zpráva bývá přehledně strukturována podle jednotlivých kategorií hodnotitelů a u každé položky jsou uvedeny průměrné hodnoty. Hodnotitelé zůstávají samozřejmě v anonymitě, kromě přímého nadřízeného hodnoceného pracovníka. Osobou, která pomáhá hodnocenému porozumět individuální zprávě a stanovit si rozvojový plán, je obvykle facilitátor.¹¹

Aktivity v systému 360° zpětné vazby pro vedoucí pracovníky jsou zpravidla založeny na dvou hlavních předpokladech:¹²

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

Systém 360° zpětné vazby poskytuje manažerovi informace o pracovním výkonu a pracovním chování hodnocených pracovníků, o jejich silných a slabých stránkách. Hodnocenému pracovníkovi poskytuje komplexní zpětnou vazbu, tj. informace o hodnocení nadřízeného, spolupracovníků, podřízených atd. Informace z hodnocení druhých lidí rozšiřují člověku znalost sebe sama a orientují nasměrování vlastního rozvoje.¹³ A právě následný rozvoj je nejdůležitějším vyústěním celého procesu 360° zpětné vazby. Může mít různou podobu: individuální koučink, účast na tréninkových programech, stáž a mnoho jiných variant.

2.1.2 Kdo zpětnou vazbu poskytuje?

Do systému hodnocení může vstoupit libovolný počet respondentů¹⁴, kteří spadají do 5 základních skupin, které pak mohou být dále členěny. V základních skupinách probíhají následující hodnocení:

¹¹ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 15.

¹² KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 157.

¹³ KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 157.

¹⁴ HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 66.

- sebehodnocení,
- hodnocení nadřízeným,
- hodnocení kolegy,
- hodnocení podřízenými,
- jiné skupiny hodnotitelů (zákazníci, dodavatelé).

Sebehodnocení: Důležitým předpokladem úspěšného seberozvoje je přesnost odhadu vlastních schopností, vlastních silných a slabých stránek. Manažer sice velmi dobře zná sám sebe ve všech situacích, což se nedá říci o žádném jiném hodnotiteli v 360° zpětné vazbě, ale je tu však riziko, že toto sebepoznání je do určité míry zkreslené. Proto je důležité, aby pracovníci přicházející s hodnoceným do styku, poskytli svoje hodnocení. Porovnání sebehodnocení a hodnocení ostatními kolegy je cenným poučením pro manažera a zároveň korekcí sebepoznání.¹⁵

Hodnocení nadřízeným: Hodnocení nadřízeným má dlouhou tradici. Odráží hierarchický charakter většiny organizací, a proto se v organizacích přijímá jako samozřejmost. V systému 360° zpětné vazby má hodnocení nadřízeným jednu zvláštnost: jako jediné není anonymní. Ztráta anonymity znamená, že nadřízený musí být připraven svoje hodnocení obhájit. Což bývá občas spojeno s emocionálně vypjatou situací, zejména když se hodnocený brání nebo s hodnocením nesouhlasí.¹⁶ Hodnocení výkonu patří k základním a nedelegovatelným odpovědnostem přímého nadřízeného. Ten nejen nejlépe zná náplň pracovní pozice, její výkonnostní kritéria a cíle i skutečnou výkonnost zaměstnanců, ale je odpovědný i za odměňování a rozvoj zaměstnanců.¹⁷

Hodnocení podřízenými: Toto hodnocení patří k nejcennějším zdrojům informací pro manažery. Podřízení jsou přímo ovlivněni jeho vedením a stylem, který používá. Není to však typické hodnocení, protože hierarchické uspořádání podporuje tok informací a tedy i hodnocení především směrem dolů.¹⁸ I přesto je takovéto hodnocení přijímáno

¹⁵ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 19.

¹⁶ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 19.

¹⁷ URBAN, Jan. Metody hodnocení. *HR servis* [online]. 9.7.2007, [cit. 2011-06-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrportal.cz/metody-hodnoceni-cid158633/>>.

¹⁸ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 19.

manažery dobře. V napjatějším vztahu může dojít ke zkreslení hodnocení jeho „vylepšováním“. Děje se to i přesto, že hodnocení jednotlivých podřízených se zprůměrnují a je tak zaručena jejich anonymita. Zajistit dostatečnou anonymitu při méně než pěti podřízených (hodnotitelích) je však velmi náročné.

Hodnocení kolegy: V maticových strukturách organizací se klade velký důraz na bezproblémové fungování procesů. V tomto hodnocení je možné mít zapojeno více kolegů, kteří budou hodnotit. Tito kolegové jsou kategorizováni do dvou skupin – „laskaví“ a „kritičtí“. ¹⁹

Jiné skupiny hodnotitelů: Zařazení zákazníků do seznamu hodnotitelů se jeví jako logický krok k lepšímu poskytování služeb, protože firmy pracují pro ně a díky jejich přízni jsou úspěšné a přetrvávají na trhu. Jedná se o externí zákazníky, kteří by měli dobře znát hodnoceného manažera v různých situacích. Ve skutečnosti je ale v kontaktu s externím zákazníkem pouze malý počet manažerů. Další skupinou jsou dodavatelé, kteří se dokáží k práci manažera vyjádřit. ²⁰

2.2 Proces 360° zpětné vazby a její přínos

Použití 360° zpětné vazby znamená absolvovat větší počet kroků, které vedou k očekávanému výsledku. Tyto jednotlivé kroky musí být dobře připraveny a realizovány. ²¹ Týkají se přípravy celé organizace na zavedení 360° zpětné vazby, designu samotného nástroje a jeho opakované aplikace. I samotný sběr dat a jejich vyhodnocení se rovněž realizují ve více krocích. Přínos tohoto systematického přístupu k zavedení tohoto hodnocení se projeví ve více oblastech.

¹⁹ HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 67.

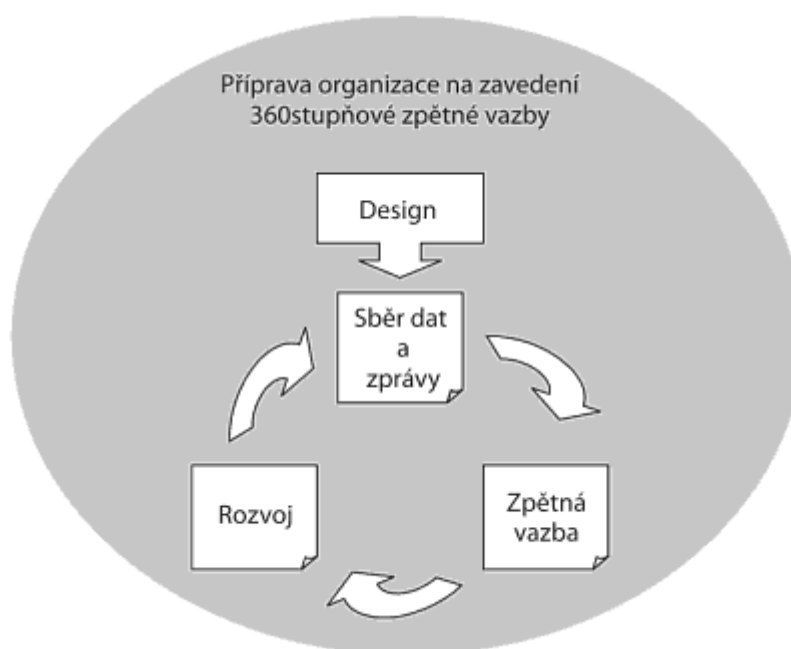
²⁰ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 20.

²¹ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 24.

2.2.1 360° zpětná vazba jako proces

360° zpětná vazba, jako systémový nástroj se skládá z několika kroků, tvořící logicky uzavřený a opakující se proces. Tento proces je znázorněn na obrázku 2 Model fungování 360° zpětné vazby.

Obrázek 2 Model fungování 360° zpětné vazby



Zdroj: KUBEŠ, Marián; ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3., str. 24.

Model znázorňuje pět oblastí, z nichž každá představuje při zavedení a realizaci 360° zpětné vazby samostatnou problematiku. První oblastí je příprava organizace na zavedení 360° zpětné vazby, ať už jako jednorázově použitého nástroje, nebo jako systému periodicky se opakujících hodnocení. Je potřeba velmi dobře připravit lidi na tuto metodu.²²

Druhou oblastí je samotný design dat a jeho zkonstruování. K důležitým rozhodnutím v tomto kroku patří, co se bude 360° zpětnou vazbou měřit. Dotazníky jsou vytvořeny

²² HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 68.

z projevů chování a ty vycházejí nejčastěji z manažerských kompetencí. Jednotlivé projevy chování představují výkonové standardy, které jsou od pracovníků požadovány. Pokud měníme záměr použití tohoto nástroje, tak je třeba změnit i obsah dotazníků.²³

Sběr dat je díky moderním informačním technologiím jednoduchou a rychlou záležitostí. O trochu složitější je výběr a příprava hodnotitelů. Na základě jejich hodnocení, kvalitativních a kvantitativních, je vypracována pro každého hodnoceného manažera individuální zpráva.

Individuální zpráva je výchozím bodem k tomu nejpodstatnějšímu, k poskytnutí zpětné vazby hodnocenému manažerovi, s cílem zajistit jeho další růst. Zpráva obsahuje mnoho podnětů pro rozvoj, ale není to však jediný zdroj informací. Stále častěji se zpráva z 360° zpětné vazby stává součástí hodnocících a rozvojových rozhovorů mezi pracovníkem a nadřízeným.

Následný rozvoj je možný pouze tehdy, pokud se hodnocený pracovník ztotožní s hodnocením a získá motivaci k rozvoji. Klíčovým výstupem ze zpětné vazby je akční plán, který představuje dohodu a závazek ze strany hodnoceného a tak i ze strany jeho nadřízeného.²⁴ Akční plán se stane usměrněním pro následující období a při dalším hodnocení je výchozím materiálem. Rozvoj může mít rozmanitou podobu, ale měl by však přivést změnu zejména v oblastech, které byly identifikovány jako priorita. Manažer hodnoceného pracovníka má v tomto procesu nezastupitelnou úlohu v poskytování průběžné zpětné vazby, tak i úlohu podporovatele a kouče.

2.2.2 Přínosy 360° zpětné vazby pro jednotlivce a organizaci

Pokud organizace přistupuje k zavedení 360° zpětné vazby systematicky, tak má z celého projektu mnohonásobný užitek. Nejenom jednotlivci zařazení do projektu, ale i organizace jako celek. Vícenásobné hodnocení poskytuje bohatší pohled na člověka v práci. Poukazuje na zvláštnosti jeho chování v různých situacích, které by nemohlo poskytnout hodnocení pouze ze strany nadřízeného. Např. pracovník, který se chová ke

²³ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 25.

²⁴ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 26.

svým podřízeným sebevědomě, nemusí takové chování projevovat ke svým kolegům. Což právě 360° zpětná vazba odhalí a výsledkem hodnocení není pouze hodnocení nadřízeným, které by sice mělo být objektivním, ale jak už bylo uvedeno, nemůže postihovat celou šíři projevů chování hodnoceného.

Transformující síla 360° zpětné vazby se projeví ve více dimenzích. Mění postoj manažerů a tím i celkovou podnikovou kulturu.²⁵ V tabulce 1 je zachycen transformační účinek systematické zpětné vazby v organizaci, ve které zpětná vazba funguje jen zřídka, ale také v organizaci, ve které je běžně používána.

Tabulka 1 Transformační účinek systematické zpětné vazby

Organizace, ve kterých funguje zpětná vazba epizodicky	Organizace, ve kterých je etablovaný systém zpětné vazby
Převládají spíše obavy ze zpětné vazby	Převládá spíše očekávání výsledků než obavy
Převládá pasivní přijímání zpětné vazby několika jedinci	Převládá spontánní poskytování zpětné vazby mnoha jedinci
Vnímání zpětné vazby především jako kritiky	Převládá postoj „chci slyšet, co nedělám dobře“
Vnímání zpětné vazby především jako kritiky	Vyvážené vnímání kladů a záporů
Poskytnou a přijmout zpětnou vazbu je spíše věcí shody okolností	Poskytování a přijímání zpětné vazby je pravidelnou součástí práce
Zpětná vazba je pracovníkům často „vnucena“	Pracovníci aktivně žádají zpětnou vazbu
Hodnotitelé jsou vnímáni jako „hrozba“	Hodnotitelé jsou spíše vnímáni jako lidé, kterým na mně záleží
Při zpětné vazbě se nejednou objeví pocit snížení vlastní hodnoty	Pojmenování vlastních slabých míst bez ztráty sebeúcty
Převládá přesvědčení „to se nedá změnit“	Přesvědčení, že změna je možná

Zdroj: KUBEŠ, Marián; ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3, str. 27.

²⁵ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 26.

Pokud byla 360° zpětná vazba dobře navržena a realizována, její výsledky budou rozvoj spolehlivě usměrňovat.²⁶ V opačném případě by se mohlo stát, že půjde o nevydařenou investici. Je důležité se naučit poskytnout a přijmout zpětnou vazbu a proto organizace obvykle zakomponují 360° zpětnou vazbu do systému hodnocení a odměňování pracovníků.

Výhody 360° zpětné vazby:

- vyšší kvalita zpětné vazby z více zdrojů,²⁷
- zvýšené povědomí o schopnostech a jejich významu,
- vyšší a vrcholový manažeři si ve zvýšené míře uvědomují, že se také musejí rozvíjet a zlepšovat,
- pracovníci jasně vidí kritické a rozhodující stránky pracovního výkonu,
- identifikuje klíčové oblasti potřeby rozvoje jedince, útvaru i organizace jako celek,²⁸
- objektivní hodnocení konkrétních situací,
- podpora týmu, komunikace a rozvoje v rámci něj,
- umožnění vysoké míry anonymity respondentů,²⁹
- koncentrovanost informací a jejich setříděnost, které jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.³⁰

Důležité je také zmínit, že mohou existovat i problémy. Mezi které zejména patří:

- lidé neposkytují upřímnou a poctivou zpětnou vazbu,
- lidi stresuje poskytování a přijímání zpětné vazby,

²⁶ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 27.

²⁷ FOLWARCZNÁ, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 109.

²⁸ ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 438.

²⁹ MotivP: *E-360.cz* [online]. Brno: Agentura Motiv P s.r.o., 2011. E-360. [cit. 2011-06-03] Dostupné z WWW: <http://www.e-360.cz/e360_cz/index.php>

³⁰ HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 68.

- po zpětné vazbě nenásledují potřebné kroky, přílišné spoléhání na techniku a technologii.

Tyto problémy je možné minimalizovat nebo dokonce eliminovat pečlivým vytvářením systému 360° zpětné vazby, komunikací, proškolením a monitorováním.

360° zpětná vazba je s největší pravděpodobností úspěšná, když má aktivní podporu vrcholového managementu, která sám poskytuje a přijímá zpětnou vazbu a vede všechny ostatní lidi k tomu, aby dělali totéž. Dále tehdy, pokud se v celé organizaci dělá vše pro to, aby byli lidé informováni a proškoleni a aby pochopili výhody, které z tohoto procesu plynou jedinci i organizaci. Dalším aspektem úspěchu je, že u všech zúčastněných existuje skutečné odhodlání využívat údajů zpětné vazby jako základny pro rozvoj. A také to, že se nikdo necítí tímto procesem ohrožen – toho se často dosahuje pomocí anonymní zpětné vazby anebo tím, že informace zpětné vazby zprostředkovává třetí strana, tím že si firmy zajistí na zpracování informací externího dodavatele.³¹

2.2.3 Porovnání s jinými nástroji pro rozvoj lidských zdrojů

Pro lepší představu o tom, jak a kdy je vhodné 360° zpětnou vazbu používat v součinnosti s jinými nástroji, tak ji stručně porovnáme s těmi nejčastěji používanými:³²

Assessment centra (AC) patří mezi oblíbené, i když náročné metody posouzení kvalit manažerů, nejčastěji pak manažerských kompetencí. Hlavní podobnosti mezi AC a 360° zpětnou vazbou: obě metody hodnotí chování, obvykle vycházejí z kompetenčního modelu, výstupem je obvykle individuální zpráva, obě jsou spolehlivým východiskem k dalšímu rozvoji, výsledky obou metod se využívají podobným způsobem a opakované použití umožní monitorovat pokrok. A mezi hlavní rozdíly těchto dvou metod patří: hodnotitelé – školení hodnotitelé, experti v AC versus reálně spolupracující kolegové při 360° zpětné vazbě, poměrně složitá příprava i realizace AC v porovnání s poměrně jednoduchou aplikací 360° zpětné vazby a méně složitou přípravou, přesnost posouzení

³¹ ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 438.

³² KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 30.

v AC závisí více na kvalitě hodnotitelů, při 360° zpětné vazbě závisí spíše na motivaci hodnotitelů vypovídat pravdivě, 360° zpětná vazba má transformující účinek na firemní kulturu díky zapojení velkého množství hodnotitelů, ale AC tuto schopnost prakticky nemá.³³

Rozvojová centra se vyvinula z assessment center. Jak už název naznačuje, tak se více zaměřují na rozvoj manažera. Když se kombinuje v diagnostické části assessment s výsledky 360° zpětné vazby, získává manažer velmi důkladný pohled na své silné a slabé stránky. Takováto kombinace je pro rozvojová centra největším přínosem.³⁴

Hodnoticí rozhovory se často využívají k hodnocení manažera s jeho nadřízeným. Bývají více či méně formalizované. Výsledkem hodnoticí rozhovoru je někdy postup na vyšší místo. Proto je jeho součástí i hodnocení toho, jakého pokroku v rozvoji manažerských kompetencí hodnocený dosáhl. V tomto případě je použití 360° zpětné vazby nejen možným, ale velmi vhodným doplňkem podkladů k hodnocení. V opačném případě hrozí přílišná subjektivita a nepřesnost v hodnocení.³⁵ Lze konstatovat, že 360° zpětná vazba nemůže nahradit hodnocení pracovního výkonu, může ho ale velmi efektivně doplnit.

Zaměstnanecké průzkumy jsou zaměřeny na různé aspekty práce a pracovní prostředí, včetně toho, jak jsou zaměstnanci řízeni svými nadřízenými. Realizují se formou ankety, dávají se všem zaměstnancům a jsou také anonymní. Základní rozdíl mezi 360° zpětnou vazbou spočívá v tom, že průzkumy se zaměřují na abstraktní koncepty, případně na skupinu pracovníků jako celek a ne na jednotlivce. Průzkumy slouží pro zjištění celkového klimatu ve firmách a mohou někdy poukázat i na potřebu rozvoje manažerů. 360° zpětná vazba zde může pomoci při potřebě podrobnějších analýz.³⁶

³³ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 30.

³⁴ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 31.

³⁵ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 31.

³⁶ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 32.

3 Zavedení 360° zpětné vazby do firmy

Příprava na zavedení 360° zpětné vazby je individuální záležitostí. Firmy se totiž mohou nacházet v různé etapě rozvoje. Mají větší nebo menší zkušenost s podobnými nástroji a s hodnocením pracovníků. Pokud je pro firmu tato metoda prvním systematickým nástrojem, tak se bude příprava jejího zavedení skládat z celé řady kroků, které jiná firma (kde je hodnocení běžnou praxí a pracovníci mají již vytvořen postoj k podobným systémům) dělat nemusí.

3.1 Jak zavést 360° zpětnou vazbu do firmy

Odborníci uvádějí, že zavádění musí probíhat v rámci společného úsilí,³⁷ a musí být vytvořen objektivní hodnotící proces, aby zaměstnanci mohli programu věřit.

Při realizaci 360° zpětné vazby je třeba postupovat podle následujících kroků:³⁸

1. Definování záměru (cíle) – je důležité přesně definovat co se od 360° zpětné vazby očekává. Zde je potřeba výslovně uvést, do jaké míry se týká osobního rozvoje, hodnocení pracovníka či odměňování.
2. Rozhodnout o příjemci – komu má být zpětná vazba adresována. Což může naznačit, kdo popřípadě bude zahrnut do pilotního ověření.
3. Rozhodnout kdo bude zpětnou vazbu poskytovat – manažer pracovníka, bezprostřední nadřízený, ostatní kolegové, členové týmu, interní či externí zákazníci. Důležité je také rozhodnout, zda do toho bude zapojen personální útvar nebo externí konzultanti, kteří by mohli manažerům pomoci při využití zpětné vazby.
4. Rozhodnout o oblastech práce nebo chování, jichž se bude zpětná vazba týkat – zda v souladu s existujícím modelem schopností nebo to může mít podobu seznamu bodů. Tento model musí odpovídat kultuře, hodnotám a typům práce vykonávané v organizaci. Ale je zde možné se rozhodnout tak, že bude

³⁷ WAGNEROVÁ, Irena. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 89.

³⁸ ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 437.

přijatelný seznam bodů nebo otázek obsažený v nějakém souboru softwaru; případně se tak může začít.

5. Rozhodnout o metodě shromažďování (sběru) údajů – je možné navrhnout vlastní podnikový dotazník, nebo použít dotazník zpracovaný konzultantem nebo softwarovou firmou, který lze přizpůsobit tak, aby lépe odpovídal organizaci.
6. Rozhodnout o analýze dat a jejich prezentaci – rozhodnout, zda si vytvořit vlastní počítačový program nebo si obstarat program již hotový. Většina organizací zavádějící 360° zpětnou vazbu nakupuje soubor programů od poradenské nebo softwarové firmy.³⁹ Cílem ale musí být, aby byl program co nejjednodušší.
7. Plánovat první program realizace – je potřebné si celý proces pilotním způsobem ověřit, nejlépe na vrcholové úrovni. Pilotnímu ověření musí předcházet komunikace s těmi, jichž se to bude týkat. Je nutné je informovat, jak 360° zpětná vazba funguje, o jejím účelu a jakou plní úlohu. Dále je důležité zdůraznit přínosy a obhájit jakékoliv obavy. Bude nutné proškolit jak poskytovatele zpětné vazby, tak její příjemce.
8. Analyzovat výsledky pilotního ověření – měli by být analyzovány reakce těch, kteří se na pilotním ověření podíleli a dále zváženy nezbytné změny celého procesu, komunikace o něm i školení na něj zaměřeného.⁴⁰
9. Plánovat a realizovat plný program – mělo by to zahrnovat komunikaci, školení, informování a podporu ze strany personálního oddělení případně i ze strany externích konzultantů.
10. Monitorovat a vyhodnocovat – pečlivě sledovat nejvíce počáteční fáze realizace zpětné vazby, což ale neznamená, že další monitorování není potřeba. Monitorovat tento proces je nutné neustále. Jde o proces, který může vyvolat znepokojení a stres, strach, nebo málo praktických výsledků.

Při samotné realizaci této metody je nutné ve společnosti, a v rámci firemního klimatu, celou událost komunikovat. Asi není nic horšího, kdy se sebelepší metoda, přístup, stane jen „šuflíkovou“ záležitostí a zářezem pro auditora při systémové revizi. V tomto

³⁹ ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 437.

⁴⁰ KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 159.

by určitě mělo platit pravidlo, aby metoda sloužila nám a ne my jí.⁴¹ Lidé na všech úrovních řízení, kteří se vyhodnocení zúčastní, by měli pochopit, proč se celé hodnocení realizuje, co bude výstupem a přínosem. Pokud se (třeba z časových důvodů) tato etapa dostatečně ve společnosti neprožije, pak může dojít k tomu, že se lidé neztotožní s úkolem a práci odvedou, aby prostě byla. Zahrnutí zaměstnanců do procesu designu systému vede k jeho rychlejšímu přijetí v rámci organizace jako celku.⁴²

Zavedení této metody je nutné důkladně naplánovat a zhodnotit každý z deseti kroků, které byly zmíněny. Zvážit zda sama organizace bude schopna realizovat metodu sama, či svěří realizaci specializované agentuře. Obě varianty mohou mít své výhody a nevýhody, např. realizace přes specializovanou agenturu může být finančně náročnější, kdežto realizace firmou samotnou může být spíše časově náročnější. Firma musí mít dostatek personálu na utvoření týmu, který bude mít celou realizaci na starost. Pokud nemá dostatečné kapacity, tak musí zvážit, zda se jí vyplatí najmout další personál na dobu realizace a zda lidé budou dostatečně kvalifikováni a budou mít např. i zkušenosti s touto metodou. Nebo bude výhodnější, když si najme specializovanou agenturu, která má již řadu zkušeností s realizací.

3.2 Design dotazníků

Mezi klíčové kroky v procesu 360° zpětné vazby patří vytvoření dotazníků. Jejich kvalita je určována především kvalitou a výběrem položek. Dobře sestavený dotazník je základem úspěchu 360° zpětné vazby. Dotazníky jsou zpravidla anonymní. Přístup k jejich vyhodnocení musí být specifický, někdy mohou totiž sloužit jako prostředek vyřizování si účtů.⁴³

Dotazník obsahuje stabilní sadu položek, ke kterým hodnotitel připisuje bodovou hodnotu.⁴⁴ Nanejvýše v závěru má prostor vyjádřit se v různé míře v závěrečném

⁴¹ VAMPOLOVA, Pavla. Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků. *Vlastní cesta* [online]. 2009, [cit. 2011-06-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>>.

⁴² WAGNEROVÁ, Irena. (2011). *Psychologie práce a organizac*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 89.

⁴³ WAGNEROVÁ, Irena. (2011). *Psychologie práce a organizac*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 88.

⁴⁴ HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 67.

komentáři. Právě dotazníky a software, resp. know-how na jejich vyhodnocování, je to nejvýznamnější v celé metodě.

3.2.1 Co měří dotazníky 360° zpětné vazby

Existuje několik oblastí, na něž se dotazníky zaměřují. V dotaznících se ale většinou setkáváme s položkami, odvozenými z kompetencí.⁴⁵ Pro takové položky je typické, že popisují konkrétní chování. Používají se však i takové dotazníky, ve kterých jsou hodnoceny vlastnosti a charakteristiky osobnosti. V prvním kroku stavby dotazníku je potřebné identifikovat oblasti, důležité pro organizaci a její manažery. Měli by být odvozeny z vize a strategie společnosti. Dotazník potom sděluje manažerovi, které oblasti jsou pro něho klíčové, proto, aby v dané organizaci dosahoval vysokých výkonů.⁴⁶ Manažeři potřebují rozvinout velký počet dovedností, ale zaměření se na klíčové oblasti nám pomáhá sestavit poměrně jednoduchý dotazník.⁴⁷

Samotné vyplňování dotazníků by lidem nemělo trvat příliš dlouho. Pokud zaměstnanci začnou být unavení, mívají kupříkladu sklon volit spíše pozitivní odpovědi, namísto těch skutečně upřímných. Čtvrthodina se zdá být ideální dobou, jakou dotazníkům věnovat.⁴⁸

Důležitým faktorem vstupujícím do výběru oblastí, které budeme prostřednictvím 360° zpětné vazby měřit, je možnost hodnocené osoby v daném chování vůbec posoudit. Hovoříme o pozorovatelnosti toho, co je hodnoceno.⁴⁹ Pokud bude mít manažer při poskytnutí zpětné vazby pocit, že byly hodnoceny oblasti, které okolí nedokáže posoudit, protože je nemá možnost vidět, tak velmi snadno celou zpětnou vazbu odmítne. Cílem hodnocení je podat hodnocenému informaci, která má být stimulem pro jeho další rozvoj. V tomto případě mluvíme o rozvíjenosti toho, co měříme.

⁴⁵ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 60.

⁴⁶ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 61.

⁴⁷ HRONÍK HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 67.

⁴⁸ *360zpetnavazba: Průběh hodnocení* [online]. 2010 [cit. 2011-07-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.360zpetnavazba.cz/>>.

⁴⁹ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 61.

3.2.2 Charakteristika dobrých položek

Pozorovatelnost – je to první a základní kritérium. Pro hodnotitele je iritující, když část projevů chování, na které se dotazník váže, nemají možnost posoudit. V tomto případě někteří využívají možnost na danou položku neodpovídat (odpověď „neumím posoudit“), jiní i za cenu zkrácení nějakou odpověď na stupnici dají. Pokud vyloučíme položky nepředstavující pozorovatelné chování, tak se určitě najdou položky, které jsou pro některou skupinu hodnotitelů těžko posouditelné. Typickým příkladem jsou otázky na způsob práce s podřízenými, na delegování úkolů a motivaci podřízených. Tyto projevy by měli posuzovat jen podřízení, případně nadřízený. Málokdy je umí zodpovědně posoudit kolegové. Hodnotící stupnice obvykle obsahuje možnost „nemohu posoudit“, kterou si hodnotitel může zvolit. Hodnotitelé by měli být dostatečně zaškoleni, aby uměli s touto odpovědí pracovat. Naučí se, jak posoudit, zda je pro něho otázka relevantní a kdy by na ni už neměl odpovídat, aby nezkreslil výsledky zpětné vazby.⁵⁰ Alternativa „neumím posoudit“ umožňuje hodnotiteli se za tuto neutrální odpověď skrýt a vyhnout se tak například negativnímu hodnocení.

Důležitost formulace otázky – je důležité, aby chování bylo dostatečně konkrétní a nepředstavovalo interpretaci či všeobecný úsudek. Např. otázka „Rozumí potřebám zákazníků“ je interpretací skutečně projevovaného a pozorovatelného chování. Ale vhodnější formulace by byla „Při rozhovoru se zákazníkem zjišťuje jeho potřeby“. Takto formulovaná otázka je o mnoho jednoznačnější, protože se táže na konkrétní chování a je zde menší pravděpodobnost nejednoznačného pochopení.⁵¹

Jednodimenzionalita – každou položkou by měla být hodnocena pouze jedna charakteristika, dovednost či aspekt chování. Vícemimenzionální otázka může být např. „Při plánování identifikuje překážky a jedná tak, aby jim předešel.“ Jak však odpoví hodnotitel na tuto otázku v případě, že manažer identifikuje možné překážky, ale nezahrnuje do plánu preventivní aktivity? Kdybychom chtěli odlišit tyto dva aspekty chování, musíme vytvořit dvě různé položky.

Pomůckou, jak dosáhnout jednodimenzionality, je omezit používání spojek „a“ či „nebo“. Ty většinou naznačují snahu o spojení několika typů projevů chování do jedné

⁵⁰ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 62.

⁵¹ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 63.

otázky. Těmito spojkami se může stát, že větu jen zbytečně prodlužujeme, čímž se stává méně srozumitelnou. Např. otázka „Jedná tak, aby splnil očekávání, představy a požadavky svých interních klientů?“ Očekávání, představy a požadavky mají podobný význam, a proto není důvod je použít všechny pro jednu větu.

Omezené použití kvantifikátorů – otázky by měli v omezené míře obsahovat pojmy jako „dobře“, „často“, „vždy“ apod. Ty mohou způsobovat problémy při odpovídání na danou položku a někdy mohou být v rozporu s používanou hodnotící stupnicí.⁵² Např. „Dobře zvládá časový management“ na stupnici od „silně souhlasím“ po „silně nesouhlasím“. V tomto případě je těžko interpretovat odpověď, která bude v rovině mírného souhlasu. Zvládá daný manažer časový management výborně, ale jen občas, nebo ho celkově zvládá dobře, ale ne výborně? Pokud si nejsme jisti, co odpověď znamená, těžko se na ní může sestavit rozvojový plán.

Návaznost na stupnici – již bylo zmíněno, že použití kvantifikátoru může způsobit, že položka nebude v souladu se stupnicí, již hodnotitel posuzuje. Je proto důležité si uvědomit při formulování otázky, jakou stupnicí budeme k jejímu hodnocení využívat. V souvislosti se stupnicí je nutné si dát pozor na negativní formulace otázek. Což může vést ke vzniku dvojímu záporu a pro respondenta to může být matoucí. Všeobecně za vhodnější se považuje formulace v pozitivním znění.⁵³

Jasnost a srozumitelnost – nejvhodnější je používat běžné a jednoduché výrazy, vyhnout se hovorové řeči a žargonu. Tím by měl být jazyk, používaný v otázkách všem respondentům stejně srozumitelný. Vhodné je také omezit používání odborných pojmů, zejména takových, které jsou známy personalistům a trenérům, ale nejsou běžné pro manažery a ostatní pracovníky. Je potřeba dosáhnout toho, aby byly otázky interpretovány všemi hodnotiteli shodně a nedocházelo tak k nejasnostem a tím ke zkreslování výsledků.

⁵² KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 64.

⁵³ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 64.

3.2.3 Stupnice

Všeobecně rozlišujeme dva typy stupnic, běžně používaných v dotaznících 360° zpětné vazby:⁵⁴

Frekvenční stupnice, na které respondent hodnotí, jak často hodnocený manažer projevuje dané chování.

Hodnotící stupnice, která vede respondenta k posouzení toho, jak dobře je dané chování u hodnoceného rozvinuto.

Na frekvenční stupnici se hodnotitelům obvykle odpovídá snáze. Nemusí posuzovat, zda a do jaké míry je dané chování u manažera rozvinuto. Pouze odpovíme, jak často a kvalita je již zahrnuta v samotné otázce. Zpětná vazba na základě této stupnice bývá přijímána jednodušeji, protože hodnocenému neříká v čem je dobrý nebo špatný, ale že některé jeho projevy chování jsou časté a jiné méně a měl by je používat častěji. Hodnotící stupnice se vyskytuje často tam, kde jsou otázky více abstraktní.

Při výběru stupnice také narazíme na další otázku a tou je její délka. Může se pohybovat v rozpětí 2 – 10 bodů, přičemž nejčastěji používaná je pětibodová stupnice. Čím je stupnice kratší, tím se při hodnocení rozhodujeme jednodušeji. Ale pokud chceme zachytit jemnější rozdíly v chování, tak je vhodnější vícebodová stupnice. Další otázkou je, zda je vhodnější použít stupnici s lichým nebo sudým počtem bodů. Při lichém počtu je obvykle středový bod neutrální, za který se může hodnotitel skrýt. Na druhou stranu, pokud máme sudý počet bodů, tak ten hodnotitele nutí se přiklonit k jedné straně. Zde může nastat situace, že hodnotitel opravdu neumí rozhodnout a pokud mu chybí středová hodnota ve stupnici, tak raději na otázku neodpoví.

Při sestavování stupnice je zapotřebí soustředit se na to zda všichni stejně rozumí stupnice a jejím popisům, zda odpovídá povaze položek v dotazníku a zda poskytuje dostatečnou míru diskriminace, vzhledem k cíli hodnocení.⁵⁵

Na základě těchto poznatků jsem navrhla dotazník pro organizaci, se kterou mám zkušenosti (viz příloha 1). Nejdříve jsem zvolila čtyřbodovou stupnici, kde nebyla

⁵⁴ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 65.

⁵⁵ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 64.

možnost středové neutrální odpovědi, ale hned u prvních třech hodnotitelů jsem slýchávala otázky typu: „Měl bych se raději přiklonit k odpovědi souhlasím, nebo nesouhlasím, když si nejsem jist odpovědí a není možnost neutrální odpovědi?“, „Tuto otázku nedokážu posoudit, ke které odpovědi bych se měl přiklonit?“. Tyto otázky mě vedly k tomu, že jsme do dotazníku zvolila pětibodovou stupnici se středovým neutrálním bodem.

3.3 Sběr dat

Dotazník je třeba distribuovat všem hodnotitelům. Ty je ale třeba nejprve vybrat a komunikovat s nimi. Dobrý výběr hodnotitelů přímo ovlivňuje kvalitu výstupu, což zvyšuje osobní angažovanost hodnocených manažerů při přijímání zpětné vazby a aktivní práci na dalším seberozvoji. Při výběru dobrého hodnotitele je důležité se seznámit s položkami hodnocení, což pomůže získat odhad toho, kdo dokáže daného manažera v těchto oblastech posoudit. Dále je dobré vybírat mezi současnými pracovníky, s kterými je daný manažer v pravidelném kontaktu a kteří mají největší možnost pozorovat hodnoceného manažera při práci, aby nedošlo ke zkreslení výsledků.⁵⁶

3.3.1 Příprava hodnocených a hodnotitelů

Je třeba velmi dobře připravit lidi na tuto metodu a její náročnost.⁵⁷ Proškolit jak poskytovatele zpětné vazby, tak její příjemce.⁵⁸ Hodnotitelům i hodnoceným musí být jasné, co se od nich očekává a za co v tomto procesu odpovídají. Pokud chceme, aby hodnocený manažer přijal výsledek a na jeho základě pracoval na svém růstu, tak je důležité, aby mu absolutně důvěřoval. Při komunikaci s hodnocenými a hodnotiteli je vhodné upozornit na možné chyby, ke kterým může dojít a ovlivnit tak výsledek. Je tedy dobré upozornit na to, aby hodnotitel hodnotil každý projev chování samostatně. Např. když na základě jedné kladné vlastnosti hodnotíme kladně i všechny ostatní. Dále

⁵⁶ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 70.

⁵⁷ HRONÍK HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 68.

⁵⁸ ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 437.

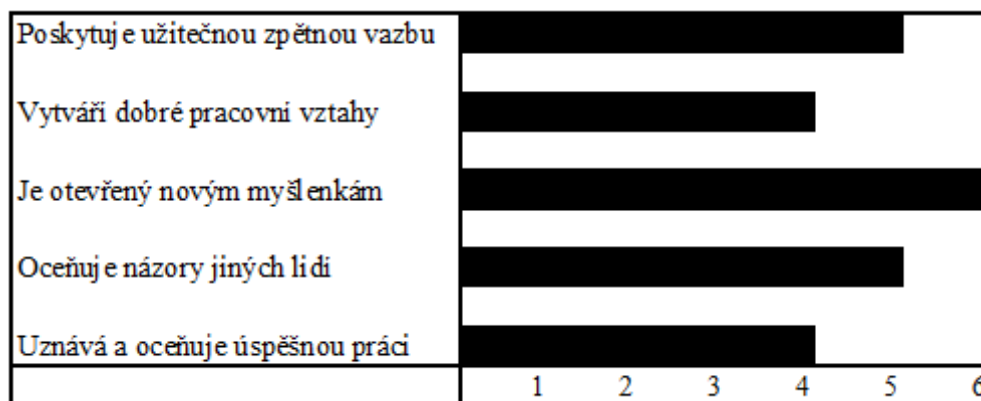
vysvětlit hodnotitelům stupnici, aby využívali celou její šířku a při odpovídání na otázku brali v úvahu širší časové období, ale aby zase nezacházeli příliš do minulosti.⁵⁹ Jakkoliv se budeme snažit upozorňovat na chyby hodnocení, faktem zůstává, že informace v jakémkoliv zpětné vazbě budou vždy ve své podstatě subjektivní.

3.3.2 Zpracování údajů

Dotazníky jsou běžně zpracovávány pomocí počítačových programů poskytnutých externím dodavatelem. Umožňuje to, aby byl sběr dat a analýza udělány rychle, s co nejmenším úsilím a tak, aby výsledky byly nejen numerické, ale i grafické.⁶⁰

Grafické výstupy usnadňují pochopení a vstřebávání údajů. Vypracování profilu je nejjednodušší metodou. (viz. obrázek 3).

Obrázek 3 Profil na základě 360° zpětné vazby



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁹ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 74.

⁶⁰ ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 436.

3.4 Jak probíhá poskytování zpětné vazby

Na poskytnutí zpětné vazby je třeba se připravit. Obeznámí se s ní hodnocený pracovník, ale těžiště přípravy připadá facilitátorovi, který by měl dobře znát samotnou zprávu a zvláště se soustředit na hodnocení, která poukazují na silné stránky hodnoceného, hodnocení, která odhalují jeho slabá místa, dále na hodnocení, kde panuje mezi hodnotiteli velká shoda a kde se jednotlivé skupiny hodnotitelů rozcházejí. Tyto oblasti facilitátor prodiskutuje s hodnoceným a vede ho k tomu, aby on sám udělal závěr z toho, co se ze zprávy naučil. Dobře připravená zpráva obvykle obsahuje i zvlášť vyčleněné položky s nejvyšším hodnocením a také položky s nejnižším hodnocením. Což usnadňuje facilitátorovi přípravu a hodnoceného porozumění. Úkolem facilitátora je usnadnit hodnocenému porozumět těmto datům a vyvodit z nich poučení pro další rozvoj. Kromě této věcné přípravy je třeba zajistit i další okolnosti, kterými je místo a čas. Při každé zpětné vazbě, která má formálnější podobu, je třeba vybrat vhodné místo a rezervovat si dostatek času, aby se poskytování zpětné vazby neocitlo v časové tísní. Délku setkání ovlivňuje i sám hodnocený svými reakcemi na výsledky. V každém případě je potřeba si rezervovat více času. Mezi zásady poskytování zpětné vazby patří:⁶¹

- vyjadřovat ji s respektem k člověku,
- být vždy co nejkonkrétnější,
- vyjádřit vliv na výkon a na ostatní členy týmu,
- vyjádřit ji včas, zaměřit se na budoucnost a dát prostor druhé straně.

Hodnocený se může dovědět, že kolegové oceňují některé jeho projevy chování, kterým on dosud nepřipisoval až takový význam, což může vést k odhodlání takového chování používat ve větší míře. Důležitějším je asi hledání konkrétních situací, které mohly být zdrojem negativních hodnocení. Negativní dopad některého našeho chování si neuvědomujeme a o to je to složitější situace. Pokud ve firmě není běžné poskytování okamžité zpětné vazby, tak se pracovník nemusí nikdy dovědět, že některé situace zvládá způsobem pro jiné těžko přijatelným. A až zpráva z 360° zpětné vazby mu prozradí, že některé jeho projevy chování jsou ostatními vnímány jako negativní.

⁶¹ FOLWARCZNA, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 106.

3.5 Případové studie

I v malé firmě dokáže 360° zpětná vazba velké věci⁶²

Firma podnikající ve výrobě samolepicích etiket má 45 zaměstnanců a obrát okolo 5 milionů euro. Vypracovala se od úplného začátku na druhou pozici ve svém segmentu. Sedm let od založení znamenalo neustálý růst. Firma se zvětšovala, narůstaly stroje, lidé, tržby atd. V tomto období se však také ukázaly první signály, že úvodní potenciál firmy s rodinnou atmosférou, osobním kontaktem se zákazníkem, se postupně vyčerpával a dynamika růstu se začala zpomalovat. Proto se většinový akcionář rozhodl oslovit poradenskou firmu, aby společně našli příčiny poklesu dynamiky a navrhli řešení.

Vyšlo najevo, že firma dosáhla rozměru, který vyžaduje vyšší míru formalizace činností a implementaci standardních manažerských postupů. Tím se navrhly změny v oblasti strategického rozvoje, finančního řízení a přechodu na procesní model řízení. Což znamenalo zásah do již zaběhnuté pracovní kultury organizace. Faktorem úspěchu projektu a zároveň nastartování dynamiky růstu se stalo pochopení a podpora připravených změn hlavně ze strany zaměstnanců. Týkalo se to lidí na manažerských postech, majitelé klíčových procesů a dlouholetí zaměstnanci, kteří byli oporou firmy v jejich začátcích. A právě dlouholetí pracovníci projevovali největší rezistenci vůči změnám.

Součástí navrhovaných změn byla i implementace hodnotícího a rozvojového systému. Kdy specializovaná firma navrhla pro objektivizaci výsledků začlenění většího počtu zaměstnanců do hodnocení. A jako vhodný nástroj se ukázalo 360stupňové hodnocení. Kde bylo hodnoceno šest klíčových zaměstnanců a do jejich hodnocení bylo zapojeno více než 20 lidí. Každého tak hodnotilo 6 – 9 lidí. Ve skupině byli nadřízení, podřízení, i když ně každý měl podřízené a kolegové na stejné úrovni. Takového způsob hodnocení byl použit poprvé a princip byl vysvětlen na úvodním, přibližně hodinném setkání se všemi zainteresovanými zaměstnanci. Dotazníky zúčastnění vyplňovali přímo na webu poradenské firmy a tím byla zachována absolutní anonymita hodnotících.

⁶² Zpracováno dle KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 116-118.

Předmětem hodnocení byly manažerské kompetence zařazené do čtyř skupin: odbornost, orientace na výsledky, důslednost a týmová práce. Právě tyto kompetence byly definovány jako klíčové pro výkon firmy jejím manažerským týmem. Hodnotitelé odpovídali celkem na 28 otázek při sedmistupňové stupnici od 1 (projevy chování byly pozorovány zřídka až po 7 (projevy chování byly pozorovány často), s možností připojení vlastního komentáře.

Co se osvědčilo:

- překvapila vysoká akceptace výsledků, výsledky jako celek nebyly zpochybňovány žádným z hodnocených, hodnocení bylo vnímáno jako vysoce objektivní,
- pozitivem bylo zamyšlení hodnocených nad tím, jak je jejich kolegové vnímají, anonymita hodnocení zaručila, že nevznikaly konflikty a osobní útoky,
- 360° zpětná vazba se stala nástrojem osobního rozvoje zaměstnanců ve vymezené oblasti manažerských kompetencí,
- největším pozitivem byla změnu pohledu některých hodnocených na svoji osobnost a úlohu ve firmě,
- dodržování dohodnutých pravidel, nedošlo k úniku informací o výsledcích, což určitě přispělo k důvěryhodnosti takového nástroje.

Zavedení 360° zpětné vazby ve výrobním podniku⁶³

Slovenské cukrovary jsou společností s více než stoletou tradicí výroby cukru. Kde direktivní řízení vytvořilo takovou firemní kulturu, ve které se zaměstnanci báli přijímat rozhodnutí, vedoucí nebyli ochotni delegovat atd. Padlo tím rozhodnutí firemní kulturu změnit. Jak však prosadit tak dramatickou změnu v zaběhnutém chování společnosti? Řešením bylo vypracování kompetenčního modelu, ve kterých bylo identifikováno osm klíčových kompetencí. Šlo o chování, které společnost oceňuje. A s aplikací se začalo

⁶³ Zpracováno dle KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 122-127.

ve vrcholovém managementu společnosti. Společnost tak vložila své očekávání do 360° zpětné vazby.

V prvním roce byl hodnocen management společnosti. Druhý rok byl také zapojen střední management a byla zde také možnost dobrovolné účasti řídicích pracovníků a technicko-hospodářských pracovníků. Kdy někteří z nich tuto možnost využili.

O hodnocení byli informováni manažeři v dostatečném časovém předstihu na zhruba 1,5 hodinovém sezení. Dále ve společnosti fungoval firemní časopis, který se stal vhodným komunikačním médiem při přípravě 360° zpětné vazby.

Tato společnost první tři roky rozmnožovala přes 400 formulářů v papírové podobě, které doručila hodnotitelům s příloženou ofrankovanou obálkou a s adresou externí poradenské společnosti, která výsledky zpracovávala. Až po těchto třech letech nastal zvrat a společnost začala využívat hodnocení v elektronické podobě přes internet.

Pozitivní zkušenosti/přínosy a doporučení:

- při plánování a implementaci velká pomoc od konzultantské společnosti s bohatými zkušenostmi, bez které by bezproblémové zavedení této metody jen těžko uskutečnili,
- zachování anonymity a důvěrnosti údajů, byl zde velký důraz na to, aby nadřízení netrestali podřízené za to, že je hodnotili kriticky,
- pozitivně bylo hodnoceno to, že se začalo s hodnocením vrcholového managementu a také poskytnutí dobrovolné možnosti zapojení se dalším stupňům managementu,
- hodnotící systém je objektivnější a posílil orientaci na vnitřního zákazníka,
- důležitost názorů nejen od šéfa, ale i od kolegů a podřízených,
- pracovníci si zapamatovávají a osvojují jednotlivé kompetence.

Kdyby tato společnost měla být opět na začátku, tak by se mnohem víc soustředila na interpretaci výsledků. Více by školili vedoucí, aby jim správně rozuměli.

Tato společnost je přesvědčena, že není pravda v tom, že čím více je hodnotitelů, tím více bude hodnocení objektivnější. Jen klíčový interní zákazníci dokáží zhodnotit kolegu, jak pracuje. Ti, kteří s ním spolupracují jen zřídka, tak si o něm vytvářejí obraz z toho, co o něm slyší. Proto si v této společnosti každý hodnocený čte pozorně seznam hodnotitelů a u každého z nich si klade otázku, zda ho dokáže kvalifikovaně posoudit v pracovním chování.

Manažeri očima spolupracovníků - ČSOB a 360° zpětná vazba⁶⁴

Řada firem pochopila, že dát na názory a rady spolupracovníků může přivést konkurenční výhodu. Jinak tomu není v ČSOB.

Jedním z průkopníků tohoto přístupu v českém firemním prostředí je Jiří Šrámek, vrchní ředitel Československé obchodní banky (ČSOB) pro rozvoj lidských zdrojů ve vrcholovém managementu s více než 10 tisíci zaměstnanci. S touto metodou pracoval ve firmách Pepsi Cola a US West. Cílem této zpětné vazby - ve formě uplatňované u manažerů v ČSOB - je přesvědčit hodnoceného, aby si uvědomil pohledy ostatních na sebe, jak je vnímán, jaké jsou jeho přednosti a nedostatky, na jejichž odstranění je třeba začít pracovat.

V ČSOB jsou vytvořeny čtyři základní okruhy či dimenze: První je obchodní, kdy jde v hodnocení manažerů v ČSOB o posouzení obchodního ducha pracovníka. Druhá je manažerská dimenze, kde jde vedení lidí, umět je nadchnout pro určité cíle - prostě umět řídit kolektiv. Třetí dimenze pro zpětnou vazbu - umění týmově jednat, pracovat, ale i myslet. Poslední charakteristika je osobnostní, kde jde o to jakou má člověk integritu, jakou harmonickou osobnost tvoří, jak odpovídají jeho činy jeho slovům.

Podle Jiřího Šrámka je největší přínos 360° zpětné vazby snad právě v tom, že si lidé uvědomí, že jejich okolí je schopno velmi dobře rozpoznat, že se byt' jen malinko přetvařují.

⁶⁴ PŘÍKRYL, Jan. Manažeri očima spolupracovníků. *Hospodářské noviny* [online]. 17.12.2001, [cit. 2011-06-22]. Dostupné z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-10513710-manazeri-ocima-spolupracovniku>.

V ČSOB vycházeli z některých zahraničních zkušeností, dávali úzkostlivě pozor na to, aby byly pokládané otázky v dotaznících jednoznačně chápány, aby nedošlo ke zkreslení. Dotazník měl 45 otázek s pětistupňovou stupnicí. Nejpodstatnější však je, aby se zpětné vazby účastnil dostatečný počet lidí. Tím se totiž statisticky eliminují odchylky. Zejména pro manažery, kteří jsou přesvědčeni o své úspěšnosti a oblibě, je to ohromný zdroj poznání, který je třeba brát v úvahu.

V případě ČSOB se jednalo o poradenskou firmu, která byla vybrána z více zájemců a která 360° zpětnou vazbu implementovala a následně výsledky hodnocenému prezentovala. Stala se jí nakonec Dynargie Group.

V ČSOB si vyzkoušelo 360° zpětnou vazbu v prvním roce okolo 180 zaměstnanců a v následujícím roce asi 300 manažerů a Jiří Šrámek hodnotí dosavadní zkušenosti velmi kladně. Získané poznatky ukazují, že manažeři banky jsou ochotni přijmout i kritické názory na práci či osobnost a vyvodit z nich pro sebe poučení. Využití metody zpětné vazby současně prokázalo, že i ostatní pracovníci finančního ústavu berou celou záležitost vážně, že věří v její důvěrný charakter. Jinak by se asi neobjevovaly v dotaznících tak otevřené a upřímné výpovědi včetně negativních.

3.5.1 Porovnání případových studií

Porovnání třech zmíněných případových studií (viz kapitola 3.5) zobrazuje tabulka 2, kde jsou zmíněné jednotlivé body a jejich hodnoty v prvním roce zavedení metody 360° zpětné vazby v těchto firmách. K porovnání slouží dvanáct bodů.

Tabulka 2 Porovnání případových studií

	Malá firma	Výrobní podnik	ČSOB
Počet zaměstnanců	45	200	10000
Počet hodnocených osob	20	25	180
Počet hodnotících osob / 1 hodnoceného	6 - 9	4 - 10	8 - 15
Pozice hodnocených	střední management, vedoucí útvarů	střední management	střední management
Realizace metody přes specializovanou firmu	ano	ano	ano
Interpretace metody ve firmě	1 hod. sezení se zainteresovanými stranami	1,5 hod sezení se zainteresovanými stranami, firemní časopis	1 hod. sezení
Elektronická forma dotazníků	ano	ne (papírová podoba)	ano
Počet otázek v dotazníku	28	35	45
Stupnice hodnocení	1 - 7	1 - 5	1 - 5
Připojení slovního komentáře	ano	ano	ano
Počet základních okruhů hodnocení (klíčové kompetence)	8	4	4
Opakování realizace metody	ano	ano	ano

Zdroj: Případové studie viz kapitola 3.5.

Z porovnání vyplývá, že metodu 360° zpětné vazby je možné aplikovat, jak v malých firmách, které mají pouze 45 zaměstnanců, tak ve velkých podnicích s desetitisíci zaměstnanci. V každé firmě přinesla tato metoda několik pozitiv, čímž se došlo k závěru, že zavedení této metody hodnocení mělo nějaký smysl.

U všech firem v prvním roce zavedení této metody byl hodnocen střední management a u malé firmy byli zapojeni také vedoucí pracovníci. Po kladném výsledku hodnocení se výrobní podnik rozhodl v druhém roce hodnocení také zapojit vedoucí útvarů a technicko-hospodářské pracovníky (THP). Je tedy zřejmé, že malý podnik chtěl hned v prvním roce hodnocení zapojit všechny pracovníky na vedoucích pozicích, kdežto výrobní podnik začal nejdříve ve středním managementu a o rok později aplikoval tuto

metodu i na nižších pozicích. Je to zřejmě způsobeno i tím, že v malé firmě panuje větší „rodinná“ atmosféra, či malý počet pracovníků. Dle velikosti firmy bylo hodnotících osob od 6 – 15 a tím se zajistila objektivita výsledků.

Všechny firmy také využily realizaci této metody přes specializovanou firmu, zvolili stupnici s lichým počtem bodů, kde středový bod je neutrální a také převažovala pětibodová stupnice. Ve všech případech bylo také možné připojit slovní komentář, což je určitě vhodné využít v situacích, kdy na položenou otázku nelze jednoznačně odpovědět na bodové stupnici. Osobně jsme se setkala v jednom dotazníku s otázkou: „Doporučili byste firmu Vaším známým, jako zaměstnavatele?“ Kde na pětibodové stupnici (rozhodně ano, ano, nevím, ne, rozhodně ne), bylo těžké odpovědět, protože bych doporučila pouze určité pozice v dané firmě a určité rozhodně ne. Právě u této otázky byl vhodný také slovní komentář.

Malá firma a ČSOB využily v prvním roce elektronický dotazník na webu specializované firmy, kdežto výrobní podnik začal s papírovými dotazníky, které kopíroval pro hodnotící osoby a které následně rozdával s ofrankovanou obálkou a adresou firmy, která měla realizaci této metody na starosti. Toto bylo administrativně náročné, tak již v druhém roce hodnocení se podnik rozhodl pro elektronický dotazník.

4 Závěr

360° zpětná vazba se řadí mezi nástroje, které dokáží pomoci organizacím růst, protože jim nastavuje zrcadlo, jak jejich manažeři fungují. A díky tomu mohou organizace lépe realizovat změny a reagovat tak na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. 360° zpětná vazba přináší větší objektivitu než hodnocení jednou osobou a díky tomu je i pro manažery přijatelnější. Přináší také bezprostřední podněty pro rozvoj. A právě následný rozvoj je nejdůležitějším vyústěním celého procesu 360° zpětné vazby.

Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace, tedy zpětná vazba manažerovi o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Jsou to informace lidí, s nimiž přichází v práci do styku, od těch, kteří ho potřebují a které potřebuje i on sám. Porovnání sebehodnocení a hodnocení ostatními kolegy je cenným poučením pro manažera a zároveň korekcí sebepoznání.

Použití 360° zpětné vazby ve firmě znamená absolvovat větší počet kroků, které vedou k očekávanému výsledku. Tyto jednotlivé kroky musí být dobře připraveny a realizovány. Týkají se přípravy celé organizace na zavedení 360° zpětné vazby, designu samotného nástroje a jeho opakované aplikace. Pokud organizace přistupuje k zavedení 360° zpětné vazby systematicky, tak má z celého projektu mnohonásobný užitek.

Tato metoda má řadu výhod, ale mohou se zde nalézt i negativa, jako např., že lidé neposkytují upřímnou a poctivou zpětnou vazbu. Ale i negativa se dají eliminovat pečlivým vytvářením systému 360° zpětné vazby, komunikací, proškolením a monitorováním.

Pokud tuto metodu srovnáme s hodně využívanou metodou AC, tak mezi hlavní rozdíly patří: školení hodnotitelé, experti v AC versus reálně spolupracující kolegové, přesnost posouzení v AC závisí více na kvalitě hodnotitelů, při 360° zpětné vazbě závisí spíše na motivaci hodnotitelů vypovídat pravdivě, 360° zpětná vazba má transformující účinek na firemní kulturu díky zapojení velkého množství hodnotitelů, ale AC tuto schopnost prakticky nemá. 360° zpětná vazba ve vztahu s hodnotícím rozhovorem, tady lze konstatovat, že 360° zpětná vazba nemůže nahradit hodnocení pracovního výkonu, může ho ale velmi efektivně doplnit.

Při samotné realizaci této metody je nutné ve společnosti celou událost komunikovat. Lidé, kteří se vyhodnocení zúčastní, by měli pochopit, proč se celé hodnocení realizuje, co bude výstupem a přínosem.

Mezi klíčové kroky v procesu 360° zpětné vazby patří vytvoření dotazníků, které bývají anonymní. Jejich kvalita je určována především kvalitou a výběrem položek. Důležité je také zvolit stupnici s lichým počtem bodů, což se ukázalo, když byl původně navržený dotazník s čtyřbodovou stupnicí rozdán prvním hodnotitelům. Hodnotitelé postrádali středový bod a museli by se přiklonit ke kladné či záporné odpovědi, čímž by byl výsledek zkreslený. Dobře sestavený dotazník je základem úspěchu 360° zpětné vazby.

Případové studie přinesly následující výsledky: zkušenější zaměstnanci s výjimečným postavením pochopili, že i když jsou jejich odbornost vysoce ceněna, tak v ostatních stejně důležitých oblastech, jako je např. schopnost naslouchat., může být jejich hodnocení na nízké úrovni. Dále byla vysoká akceptace výsledků; dobré zkušenosti s konzultantskou firmou, která metodu do firmy implementovala a bez, které by zavedení tak bezproblémové nebylo; hodnotící systém je objektivnější a posílil orientaci na vnitřního zákazníka; důležitost názorů nejen od šéfa, ale i od kolegů a podřízených; pracovníci si zapamatovávají a osvojují jednotlivé kompetence.

Výraznou předností 360° zpětné vazby, kvůli které zůstane být vyhledávaným nástrojem je, že svým charakterem vyhovuje důležitému požadavku současné doby, stimulovat individuální rozvoj v dynamickém prostředí.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBEŠ, Marián; ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi* [online]. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008 [cit. 2011-05-25]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/>>. ISBN 978-80-247-1737-1.

MotivP: *E-360.cz* [online]. Brno: Agentura Motiv P s.r.o., 2011, [cit. 2011-06-03]. E-360. Dostupné z WWW: <http://www.e-360.cz/e360_cz/index.php>.

PŘIKRYL, Jan. Manažeri očima spolupracovníků. *Hospodářské noviny* [online]. 17.12.2001, [cit. 2011-06-22]. Dostupné z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-10513710-manazeri-ocima-spolupracovniku>.

URBAN, Jan. Metody hodnocení. *HR servis* [online]. 9.7.2007, [cit. 2011-06-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrportal.cz/metody-hodnoceni-cid158633/>>.

VAMPOLOVÁ, Pavla. Metoda 360° zpětné vazby v hodnocení pracovníků. *Vlastní cesta* [online]. 2009, [cit. 2011-06-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>>.

360zpetnavazba: Průběh hodnocení [online]. 2010 [cit. 2011-07-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.360zpetnavazba.cz/>>.

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Pozice hodnotící osoby

Nadřízený Podřízený Kolega Zákazník
Sebehodnocení Nechci odpovědět

Položky

1 = Rozhodně souhlasím, 2 = Souhlasím, 3 = Neutrální, 4 = Nesouhlasím, 5 = Rozhodně nesouhlasím

	1	2	3	4	5
1. Dodržuje předpisy a postupy organizace a oddělení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Plní svěřené úkoly včas a dodržuje stanované termíny.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Při plnění úkolů vytváří odlišné a zdokonalené postupy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je schopen pracovat samostatně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Prokazuje ochotu efektivně spolupracovat s druhými.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vyhledává nové úkoly a ujímá se dalších povinností.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Chápe, co je nezbytné pro efektivní plnění úkolů a povinností dané pozice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Odvádí přesnou, důkladnou a spořádanou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Informuje o důležitých aktivitách.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jasně sděluje, co se ode mě očekává.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Je schopen efektivně naslouchat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Existuje otevřená obousměrná komunikace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 = Rozhodně souhlasím, 2 = Souhlasím, 3 = Neutrální, 4 = Nesouhlasím, 5 = Rozhodně
nesouhlasím

	1	2	3	4	5
13. Důvěřuji mu/jeho vedení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Záleží mu na mém fyzickém i duševním pocitu pohody.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Má jedinečné řídicí schopnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Váží si mé práce/spolupráce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Poskytuje včasnou a užitečnou zpětnou vazbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Bere v úvahu mé nápady a návrhy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Vede k tomu, abych rozvíjel (a) nové a lepší možnosti výkonu práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Využívá odezvu od zákazníků k vylepšení pracovních procesů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Problémy zákazníků/podřízených řeší rychle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Představa o budoucnosti, kterou sděluje, mne motivuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Oceňuje výkonné lidi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Plní své závazky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Chválí za dobře odvedenou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Zprostředkovává vše potřebné k tomu, abych svou práci mohl (a) vykonávat efektivně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Mohu se podílet na rozhodnutích, která ovlivňují mou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Zákazníkům podává výstupy vysoké kvality.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Zajímá se o potřeby kolegů/podřízených/zákazníků.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Dokáže poradit v odborných záležitostech ve svém oboru.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Slovní komentář
