

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VYUŽITÍ 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY PRO
HODNOCENÍ VÝROBNÍCH MISTRŮ**

Bakalářská práce

Sociologie – andragogika

Autor: Karolína Nováková

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

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „Využití 360stupňové zpětné vazby pro hodnocení výrobních mistrů“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 29. 3. 2017

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, čas, ochotu, cenné komentáře a rady při psaní mé práce. Dále bych ráda poděkovala všem mým blízkým a rodině za jejich podporu a trpělivost během vypracovávání práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Karolína Nováková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie - andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Využití 360stupňové zpětné vazby pro hodnocení výrobních mistrů
Anotace práce:	<p>Bakalářská práce je zaměřena na 360stupňovou zpětnou vazbu realizovanou v organizaci spadající pod nadnárodní společnost. Konkrétně se jedná o výrobní podnik zaměřený na potravinářství. Hodnocenými osobami v procesu 360stupňové zpětné vazby je 25 výrobních mistrů. Cílem práce je popsat, jak výrobní mistři z pohledu hodnocených osob vnímají proces 360stupňové zpětné vazby a jak dále pracují s výslednými zprávami. Obě oblasti výzkumu jsou definovány pomocí kategorií, jež vyplynuly z rozhovorů s mistry. Mezi kategorie se řadí například zkušenost s metodou, příprava na hodnocení, očekávání, srozumitelnost ale také následná práce s výslednými zprávami, tedy jak mistři postupují ve svém osobním rozvoji na základě výsledků hodnocení.</p>
Klíčová slova:	360stupňová zpětná vazba, hodnocení, výsledná zpráva, proces

Title of Thesis:	The use of 360-degree feedback for evaluation of production masters
Annotation:	<p>This bachelor thesis is focused on the 360-degree feedback realized in the organization falling under the multinational company. The organisation is focused on food production. There is 25 evaluated people in the process of 360-degree feedback, concretely production masters. The objective of this thesis is to describe how the production masters from the perspective of the evaluated person perceive the process of 360-degree feedback and how they work with their final reports. Both research areas are defined by using the categories that emerged from the interviews with the masters. All the categories are experience with the method, preparing for the evaluation, expectations, understandability but also subsequent work with their final reports – how the masters continue in their personal development on the basis of the results of the evaluation.</p>
Keywords:	360-degree feedback, evaluation, report, process
Počet literatury a zdrojů:	23
Rozsah práce:	63 s. (99 110 znaků včetně mezer)

Obsah

Úvod.....	8
1 Zpětná vazba.....	10
2 360stupňová zpětná vazba.....	13
2.1 Definice	13
2.2 Výhody a nevýhody metody	15
3 Proces 360stupňové zpětné vazby	18
3.1 Příprava organizace	18
3.2 Design dotazníků.....	21
3.3 Hodnotitelé.....	24
Sebehodnocení.....	26
Hodnocení nadřízeným	26
Hodnocení podřízenými.....	27
Hodnocení kolegy	28
Další hodnotitelé	28
3.4 Sběr dat	29
4 Vyhodnocení 360stupňové zpětné vazby	31
4.1 Výsledná zpráva	31
4.2 Facilitování výsledné zprávy	33
4.3 Práce s výstupy – rozvojový plán	35
5 Empirická část.....	36
5.1 Metody výzkumu	36
5.2 Analýza a interpretace dat	39
5.2.1 Proces 360stupňové zpětné vazby	40

5.2.2 Výsledná zpráva	48
5.3 Závěrečná zpráva	55
Závěr	59
Literatura	61

Úvod

Téma 360stupňové zpětné vazby jsem si zvolila pro zpracování z toho důvodu, že tato tematika není dosud v českém prostředí příliš známá a hlouběji zpracována. Existuje mnoho odborných cizojazyčných článků pojednávajících o 360stupňové zpětné vazbě, v českém prostředí je ovšem zdrojů zaměřených na toto téma o poznání méně, což pro mě bylo výzvou. Jelikož jsem měla možnost setkat se s tímto typem hodnocení v praxi během své roční stáže zaměřené na hodnocení, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců organizace XY, využila jsem příležitosti a rozhodla se svůj výzkum vést tímto směrem. Projekt 360stupňové zpětné vazby prováděný v organizaci XY byl zaměřen na hodnocení zaměstnanců na pozici výrobních mistrů. Organizace XY měla doposud několik zkušeností s hodnocením zaměstnanců pomocí 360stupňové zpětné vazby, vždy se ovšem jednalo o manažerské pozice. Hodnocení výrobních mistrů se tedy v organizaci XY odehrálo poprvé.

Na úplném začátku jsem si stanovila cíl mé práce, kterým je popsat, jak výrobní mistři vnímají z pohledu hodnocených osob proces 360stupňové zpětné vazby a jak pracují s výslednými zprávami. Jelikož se jedná o výzkum, zaměřený na individuální vnímání dané problematiky, jako metodologii jsem zvolila kvalitativní výzkum, konkrétně případovou studii. Více se použité metodologii budu věnovat v empirické části práce.

Teoretická část mé práce je složena ze čtyř hlavních kapitol. První kapitola pojednávající obecně o zpětné vazbě je určitým uvedením do kontextu a já se jí věnuji v samostatné kapitole z toho důvodu, že dle mého názoru dotváří celistvost celé tematiky. V druhé kapitole již definuji konkrétně 360stupňovou zpětnou vazbu a na základě literatury nastíním její výhody a nevýhody. Třetí kapitola je věnována samotnému procesu 360stupňové zpětné vazby, konkrétně prvním čtyřem krokům. Nejdříve

popíšu přípravu organizace, dále design samotného nástroje hodnocení, zaměřím se na nominaci hodnotitelů a popíšu jejich jednotlivé funkce v procesu, a v neposlední řadě nastíním tematiku zaměřenou na sběr dat. Jelikož cílem mé práce je i analyzovat a kategorizovat, jak mistři pracují s výslednou zprávou z 360stupňové zpětné vazby, rozhodla jsem se ve čtvrté kapitole samostatně věnovat vyhodnocení 360stupňové zpětné vazby. Na základě odborné literatury nabídnu pohled na to, jak by měla vypadat samotná výsledná zpráva. Dále se zaměřím na facilitování výsledků hodnoceným osobám a v neposlední řadě nastíním možnosti práce s výstupy, tedy výslednými zprávami. Pátá kapitola je již věnována výzkumu prováděnému v organizaci XY. Nejprve na základě odborné literatury popíšu a odůvodním použité výzkumné metody. Poté se zaměřím na samotnou analýzu a interpretaci dat sesbíraných z provedených rozhovorů s mistry, kdy se konkrétně věnuji procesu 360stupňové zpětné vazby a výsledné zprávě s ohledem na výzkumné cíle. Poslední částí páté kapitoly je závěrečná zpráva shrnující výsledky zjištěné během výzkumu.

1 Zpětná vazba

Než začnu s popisem samotné 360stupňové zpětné vazby, považuji za důležité začít od základu – tedy definováním samotné zpětné vazby ve spojení s hodnocením pracovníka. Podle Londona (2003, s. 11) je zpětná vazba informací pro pracovníka o jeho výkonu i chování. Předávání zpětné vazby je tedy aktivita poskytování informací zaměstnancům o jejich odpovídajícím výkonu v porovnání s očekáváním dané pracovní pozice. Hodnotitelé předávají zpětnou vazbu za účelem upevnění či posílení dobrého chování a pro napravení neodpovídajícího chování. Příjemce zpětné vazby posuzuje její hodnotu a stanovuje, zda ji přijmout a chovat se podle ní, odmítnout ji nebo ji ignorovat. Účinnost zpětné vazby tedy v konečné fázi závisí hlavně na hodnoceném jedinci. Další funkcí zpětné vazby může být i pomoc nováčkům zjistit, jak to v organizaci chodí, a stálým zaměstnancům zase naopak zlepšit výkon, zvážit možnosti rozvoje či udržet jejich produktivitu. Důležitými zdroji zpětné vazby mohou být nadřízení, spolupracovníci, podřízení nebo zákazníci. Zpětná vazba může být i důležitou součástí edukačního procesu. Pokud hodnocený na zpětnou vazbu nahlíží jako na podanou pomocnou ruku, může z ní čerpat ve svém rozvojovém plánu.

Mnoho autorů přikládá zpětné vazbě velký význam. Dalo by se říct, že zpětná vazba je základem dobré komunikace v organizaci. Musí být ovšem správně uchopena. Ne každý je totiž schopný ji přijmout nebo naopak správně předat. Pro některé pracovníky může být zpětná vazba určitou formou útoku či výtky. Pokud na ni nejsou schopni nahlížet jako na pomoc při svém osobním rozvoji a napravení odkrytých nedostatků, zpětná vazba pro ně nemá žádnou přidanou hodnotu. Problém ale nemusí být jen na straně příjemce zpětné vazby. Chybovat často může i poskytovatel.

Například Hroník (2006, s. 51) ve své knize definuje tři základní podmínky účinné zpětné vazby. Pro splnění první podmínky je důležité partnera informovat o jeho chování, ale nehodnotit jej ve smyslu „to je dobré, to je špatné“ a také se vyhnout interpretaci. Pokud by se tak nestalo, mohlo by dojít k protiútok, neodpovídající obraně, obhajování a dotyčný by si mohl připadat zmanipulován. Základním cílem správné zpětné vazby by měla být informace o partnerově chování, které je podle Vás správné nebo naopak nepřiměřené. Je nutné se vyvarovat popisu partnera jako takového. Cílem zpětné vazby není převychovat partnera, je důležité, aby sám dospěl k vlastnímu rozhodnutí změnit své postoje a chování. Třetí podmínkou je podle Hroníka poskytnutí specifické informace. Pokud totiž chceme napomoci změně určitého chování partnera, musíme stručně, přesně a hlavně srozumitelně definovat daný rys chování, který je třeba napravit. Zjednodušeně řečeno, pokud hodláme poskytnout kvalitní a účinnou zpětnou vazbu, musíme se zaměřit na chování hodnoceného, ne na jeho osobnost. Dále také vyjadřujeme náš pocit a používáme popis, ovšem je nutné vyvarovat se interpretaci, která může mít charakter manipulace.

Zpětná vazba je nezbytnou součástí hodnocení pracovníka. Jedním z důležitých kroků hned na začátku je zvážení, jaký typ hodnocení je pro daný případ vhodný – klasický způsob hodnocení nebo systém vícezdrojového hodnocení. Klasický způsob hodnocení výkonu se stal další obávanou zkušeností, která musí být opakována nejméně jednou do roka. Jedná se o každoroční formu evaluace, kdy je výkon hodnocené osoby porovnáván s předem stanovenými kritérii. Standardní forma je většinou doprovázena formulářem mapujícím výkon jedincem na základě organizačních standardů (Garber, 2004, s. 7). Proto se zřejmě pracovníci často staví ke klasické zpětné vazbě negativně, jelikož je jejich výkon hodnocen jen

z pohledu nadřízeného a srovnáván se standardy, které nemusejí být vždy tím nejlepším měřítkem.

Vícezdrojová zpětná vazba poskytuje jedinci několik odlišných pohledů na to, jak ho ostatní v organizaci vidí. Tento typ zpětné vazby může být především pro jedince velmi hodnotný, protože eliminuje neodmyslitelné problémy klasické jednozdrojové zpětné vazby. Například pokud hodnocený jedinec vnímá určitou zaujatost proti své osobě ze strany nadřízeného, odvede to pozornost od samotné zpětné vazby. Zatímco u vícezdrojové zpětné vazby je hodnocen nejen nadřízeným, ale i spolupracovníky, podřízenými nebo i zákazníky z vnitřního a vnějšího sektoru. V momentu, kdy zpětná vazba přichází ze všech stran okolo hodnoceného jedince, je nazývána jako 360stupňová zpětná vazba (Ilies, Crișan, Salanță & Butilcă, 2009, s. 302). Jak z předešlého tvrzení vyplývá, vícezdrojové hodnocení je mnohem lepším pomocníkem při rozvoji pracovníka než jen klasické hodnocení nadřízeným. Díky různým úhlům pohledů na svou osobu má hodnocený k dispozici daleko objektivnější názor než v případě, kdy dostává zpětnou vazbu např. jen od svého nadřízeného. V některých případech jednozdrojová zpětná vazba postrádá účinek, pokud má hodnocený pocit, že nadřízený jedná zaujatě a jeho názor není konstruktivní. Problémy přijímání zpětné vazby jsem již nastínila výše. Vícezdrojovému hodnocení, konkrétně nástroji 360stupňové zpětné vazby, se věnuji v následující kapitole.

2 360stupňová zpětná vazba

V následující kapitole se už konkrétně zaměřím na 360stupňovou zpětnou vazbu. Nejprve v následující podkapitole popíši, co to vůbec 360stupňová zpětná vazba je, k čemu slouží a jak se využívá v praxi. Poté se v druhé podkapitole zaměřím na výhody a nevýhody celého procesu.

2.1 Definice

Existuje velké množství definic, které popisují základní principy a fungování nástroje 360stupňové zpětné vazby, proto jsem do své práce vybrala jen několik z nich. První definice pochází z knihy Kubeše a Šebestové. Kubeš zde vysvětluje, že se 360stupňová zpětná vazba řadí mezi nástroje rozvoje lidských zdrojů. Základem jednotlivých kroků této techniky je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů, což je nejvýraznějším rysem celého nástroje. Tím, kdo se řadí mezi hodnotitele, se budu zabývat v podkapitole níže (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 14). Jako jednu z dalších definic jsem vybrala definici Warda (1995), který proces 360stupňové zpětné vazby popisuje jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ V praxi se můžeme někdy setkat s názvem 540stupňová zpětná vazba a to tehdy, jsou-li do procesu zapojeni např. externí zákazníci, klienti či dodavatelé. Zpětná vazba ovšem může být i 180stupňová, v tomto případě se jedná o zpětnou vazbu zdola poskytovanou podřízenými zaměstnanci. (Ward in Armstrong, 2007, s. 433). Lepsinger a Lucia uvádí, že 360stupňová zpětná vazba je známá i pod dalšími názvy, jako jsou vícezdrojové hodnocení, zpětná vazba od více posuzovatelů, full-circle hodnocení nebo

skupinové hodnocení výkonu (Lepsinger & Lucia, 2009, s 8). Já osobně preferuji název 360stupňová zpětná vazba, který také budu ve své práci používat.

Samotná zpětná vazba obsahuje bodové hodnocení nebo klasifikaci různých dimenzí pracovního výkonu. Pro účel hodnocení se obvykle používají strukturované dotazníky, které mohou mít papírovou nebo elektronickou podobu. Jejich obsah by měl být zaměřen více na popis chování než na jeho posuzování. Je nezbytné, aby přístup k vyhodnocování dotazníků byl specifický. Může se totiž stát, že do hodnocení budou hodnotitelem zahrnuty i určité negativní postoje vůči hodnocenému a dotazník se tak stane prostředkem pro vyřizování si vzájemných účtů. Další Achillovou patou je objektivnost hodnocení samotného pracovního výkonu. Hodnotitelé nemusí být vždy dostatečně informováni o pracovním výkonu hodnoceného, proto je třeba dohlédnout na validitu hodnocení a informovanost hodnotitelů. Specifický a individuální přístup je zpravidla nutné zaujmout i při vyhodnocování výsledků a interpretaci dat. Hodnocenému zaměstnanci by měla být poskytnuta konzultace závěrečné zprávy z hodnocení, aby byl schopný konstruktivně využít vyhodnocené výsledky např. ke svému budoucímu pracovnímu rozvoji (Wagnerová, 2011, s. 88). Celé hodnocení pomocí 360stupňové zpětné vazby by mělo být obvykle velmi důvěrné. Dotazník pro hodnocení je anonymní, jméno hodnotitele a jeho hodnocení zná jen osoba, která zpracovává data do výsledné zprávy. Anonymita hraje v procesu velmi důležitou roli. Hodnotitelé se tak cítí bezpečněji a nemusí se bát zveřejnění jejich hodnocení. Rozvojový plán je už ale tvořen nejen hodnoceným člověkem, ale i jeho nadřízeným a obvykle HR specialistou (Dalton, 1998, s. 3-4). Rozhodnutí je jen na hodnoceném, zda s výsledky bude chtít pracovat, postavit na nich svůj rozvojový plán a tedy je i sdílet s nadřízeným, popřípadě HR specialistou.

Vymezit konkrétní personální činnost, pod kterou by jednoznačně spadala 360stupňová zpětná vazba, je téměř nemožné. Ne všichni autoři se totiž shodují na stejném názoru. Nejčastěji se ve vybraných zdrojích setkávám s názory autorů, jež ji řadí pod systém hodnocení zaměstnanců. Pro změnu Kubeš se Šebestovou (2008, s. 14) tvrdí, jak jsem již uvedla výše, že 360stupňová zpětná vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Kociánová (2010, s. 156) ale zastává názor, že 360stupňová zpětná vazba je primárně využívána v řízení pracovního výkonu. Je tedy těžké přesně ji zařadit k určité personální činnosti. Závěr, který z těchto tvrzení vyplývá, je takový, že 360stupňová zpětná vazba je vhodná hned pro několik oblastí. Můžeme pomocí ní měřit nejen pracovní výkon, ale také je dobrým pomocníkem při zjišťování rozvojových či vzdělávacích potřeb nebo jen jako nástroj evaluace. Já osobně budu ve své práci nejčastěji používat spojení 360stupňové vazby s hodnocením zaměstnanců.

2.2 Výhody a nevýhody metody

Armstrong zmiňuje na základě nepublikovaného výzkumu Performance Management Group z roku 1997 výhody a nevýhody celého procesu 360stupňové zpětné vazby. Samotným záměrem a výhodou procesu je získání širšího přehledu na to, jak hodnocenou osobu vnímají lidé v jeho pracovním okolí. Hodnocený jedinec získá povědomí o svých schopnostech a jejich významu, identifikuje klíčové oblasti potřeby rozvoje, ale také jeho silné stránky, které jsou prospěšné pro celou organizaci. Mezi nevýhody řadí například možné neposkytnutí upřímné a poctivé zpětné vazby. Lidé mohou být vystresováni, když musí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu. Pokud po přijetí zpětné vazby nenásledují potřebné kroky k nápravě nevhodného chování nebo zlepšení slabých stránek, postrádá celé hodnocení význam (Armstrong, 2007, s. 438).

Fleenor a Prince rozdělují výhody a nevýhody 360stupňové zpětné vazby do čtyř kategorií. Jako první výhodu zmiňují, že hodnocení nabízí nové perspektivy, díky kterým můžou být hodnoceny jedincovy dovednosti, chování, schopnosti nebo výkon. Často totiž jednotlivé aspekty jedincova výkonu nebo chování nejsou jasně pozorovatelné nebo nijak neovlivňují kolegy či podřízené, ale jsou i tak důležité. Protože 360stupňová zpětná vazba nabízí různé úhly pohledu, vytváří se tak komplexní obraz jedincova výkonu a dovedností. Hodnocená osoba také zjistí, jak jejich chování ovlivňuje spolupracovníky v jeho okolí a zjistí, jakým způsobem je vnímán. Druhou kategorií výhod je větší objektivita. U jednozdrojového hodnocení hrozí velké riziko subjektivity ze strany jediného hodnotitele. Spoléhání se na jediný zdroj (př. nadřízeného) při zpětném hodnocení výkonu za celý rok nemusí prokazovat validní a přesné informace. Existují ovšem i odchylky ve validitě hodnocení v 360stuňové zpětné vazbě. Jedna taková odchylka se nazývá „halo error“, kdy je jedinec hodnocený na základě jeho reputace a ne na základě jeho aktuálního výkonu. Další takovou odchylkou může být tzv. „efekt novosti“, kdy se v hodnocení přikládá příliš mnoho váhy na nedávný výkon jedince a nezohledňuje se tak výkon během celého období. Proto může být například jedinec, který podává slabé výkony, hodnocený velmi dobře jen na základě toho, že úspěšně splnil projekt v těsné době před samotným hodnocením. Do třetí kategorie výhod autoři řadí poskytnutí unikátní možnosti sebehodnocení, které do celého procesu přidává další perspektivu, ze které lze pozorovat výkon a chování jedince. Zaměstnanci obecně více důvěřují procesům, do kterých se mohou sami aktivně zapojit, což může zlepšit příjem zpětné vazby. Sebehodnocení je porovnáno s hodnocením ostatních a na základě odchylek mohou být zjištěny silné a slabé stránky hodnocené osoby. Poslední kategorií výhod je využití 360stupné zpětné vazby k posílení hodnot a vizí organizace. Je nutné, aby organizační kultura byla posilována a rozvíjena. Pomocí 360stupňvé zpětné

vazby mohou být odkryty jedincovy silné stránky potřebné k zařazení právě do této oblasti. Nebo naopak odhalení stránek chování či výkonu oslabující strategii organizace (Fleenor & Prince, 1997, s. 54). Po obecném úvodu do problematiky 360stupňové zpětné vazby se v následující kapitole zaměřím již na samotný proces 360stupňové zpětné vazby a jeho dílčí kroky.

3 Proces 360stupňové zpětné vazby

Celkový proces realizace 360stupňové zpětné vazby se skládá z úspěšného absolvování několika kroků, které vedou k očekávaným výsledkům. Je nezbytné tyto kroky dobře naplánovat a provést. Nejen že zahrnují přípravu celé organizace na zavedení 360stupňové zpětné vazby, ale je také třeba vhodně upravit samotný nástroj hodnocení podle stanovených cílů a také zajistit jeho opakované aplikace. Neodmyslitelnou částí celého procesu je vhodný výběr hodnotitelů, sběr dat a jejich vyhodnocení. Všechny tyto kroky tvoří opakující se a logicky uzavřený proces bez ohledu na účel použití 360stupňové zpětné vazby (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 24). V této kapitole se věnuji prvním čtyřem krokům procesu.

3.1 Příprava organizace

Prvním krokem je úspěšně připravit organizaci na zavedení 360stupňové zpětné vazby. V tomto kroku není třeba rozlišovat, zda je nástroj použit jednorázově nebo je součástí periodicky se opakujícího systému hodnocení. Důležité je ovšem hned na začátek definovat záměr, proč je třeba použít nástroj 360stupňové zpětné vazby. Záměr společnosti totiž ovlivňuje veškeré kroky pro implementaci nástroje do organizace. Kromě toho na něm závisí i to, jakých oblastí se zavedení bude dotýkat, které dovednosti a kompetence budou posuzovány i v jakých intervalech se bude nástroj hodnocení opakovat. Organizace se při použití 360stupňové zpětné vazby od sebe odlišují tím, na co kladou důraz a co je jejich primárním cílem. Mohou se zaměřit na zpětné hodnocení výkonu pracovníka, které se často pojí s odměňováním. Jiné organizace se věnují rozvoji pracovníků a celé

společnosti, tudíž hodnocení výkonu probíhá odděleně. Zaměření 360stupňové zpětné vazby by mělo být definováno a ujasněno dříve, než je celý proces spuštěn (Kubeš & Šebestová, 2008, str. 51). London a Beatty nahlíží na problematiku hodnocení versus rozvoje podobně. Tvrdí, že se preference využití 360stupňové zpětné vazby v některých organizacích mohou lišit. Zastávají ale názor, že si organizace nemusí výlučně vybírat mezi zaměřením na rozvoj a zaměřením na hodnocení. Autoři uvádějí, že je mohou využít současně, ale doporučují nejprve použít 360stupňovou zpětnou vazbu jen pro rozvojové účely, a pokud se tato metoda osvědčí a získá si důvěru, organizace může připojit i hodnocení výkonu spojené s odměňováním a možnostmi povýšení (London & Beatty, 1993, s. 366-377).

Při zavádění 360stupňové zpětné vazby je nutné brát zřetel i na kulturu organizace, její cíl a také možné problémy s ní spojenými. Pokud se organizace nachází v nepříznivé situaci, která by mohla zabránit úspěšnému průběhu hodnocení, je třeba před zavedením nástroje problém vyřešit. Úspěšné zavedení nástroje hodnocení a splnění předem stanovených cílů totiž z velké části závisí na atmosféře uvnitř organizace (Kubeš & Šebestová, 2008, str. 51). Vukotich také zmiňuje důležitost role kultury organizace při implementaci 360stupňové zpětné vazby. Definuje kulturu jako způsob, jak plnit úkoly a jednat v organizaci. Z pohledu jedince jsou to hodnoty, podle kterých bychom se v dané organizaci měli řídit. Vukotich dále zdůrazňuje, že zavedením 360stupňové zpětné vazby se stav organizace nenapraví ihned. Je třeba dát organizaci více času pro pochopení, co je to 360stupňová zpětná vazba, jak ji nejlépe využít a v čem jsou její silné stránky, díky kterým dokáže současný stav organizace napravit. Jak organizace využívá 360stupňovou zpětnou vazbu, vypovídá hodně o její kultuře. Pokud jsou lidé otevření ke sdílení informací, 360stupňová zpětná vazba může být skvělým způsobem, jak pomoci jednotlivcům s jejich rozvojem. Jestliže se ovšem jedná o

organizaci, ve které panuje mezi zaměstnanci soutěživost, 360stupňová zpětná vazba nemusí mít dobré výsledky, protože si zaměstnanci mohou myslet, že pomáhat někomu jinému pro ně může znamenat ztrátu (Vukotich, 2014, str. 33). Kubeš se Šebestovou upozorňují, že dostatečná příprava organizace na zavedení 360stupňové zpětné vazby je investicí do budoucna. Naopak nedostatečná příprava a rychlé odbývání postupů nezbytných pro její realizaci dokážou napáchat více škod než užitku. Je velmi důležité celý projekt naplánovat a zapojit do něj klíčové aktéry (Kubeš & Šebestová, 2008, str. 51).

Jedním z klíčů odemykajících dveře k úspěšné implementaci 360stupňové zpětné vazby do organizace je nepochybně komunikace. Zavedení systému je totiž změnou v dosavadním chodu organizace a jako při každé změně je nezbytné komunikovat a tudíž připravit zainteresované strany na tuto změnu. Příprava jednotlivých účastníků na průběh 360stupňové zpětné vazby zahrnuje jejich proškolení o hodnocení a zpětné vazbě. Nejprve by měli být účastníci informováni, jak bude s jejich zpětnou vazbou nakládáno. Poté by měli být účastníci proškoleni, jak se vyhnout nejčastějším chybám v oblasti hodnocení. Školení by také mělo upevnit roli zpětné vazby v posílení hodnot a strategie organizace. Účastníci by měli být informováni o tom, zda nebudou za své hodnocení nijak stíháni či potrestáni. Otázka důvěrnosti a anonymity hodnocení je klíčem přípravy účastníka, jelikož mu dodá určitý pocit bezpečí a tím pádem i více prostoru pro objektivnější hodnocení. Proškolení by se obecně mělo týkat nejen hodnotitele, ale i hodnocené osoby. Jestliže zpětná vazba slouží k rozvoji, hodnocený zaměstnanec by měl být připravený přijmout zpětnou vazbu a následně se podle ní i chovat. Pokud je zpětná vazba využita pro hodnocení výkonu, hodnocená osoba by měla být informována o tom, jak výsledky hodnocení mohou ovlivnit rozhodnutí například v otázce povýšení či

naopak kompenzace a odstupného. V obou případech zpětná vazba získaná z více zdrojů může být často velmi překvapivá a někdy je pro příjemce zpětné vazby těžké vypořádat se s jejími výsledky. To platí zejména, pokud se hodnocená osoba dozví, že stránky, které sám považuje za silné, jsou ostatními vnímány jako slabé stránky vyžadující rozvoj (Fleenor & Prince, 1997, str. 57). V tomto ohledu hraje důležitou roli interní konzultant. Měl by jím být specialista na lidské zdroje, který pomáhá při implementaci systému do organizace a jeho účast je nezbytná ve všech etapách realizace projektu. Nejen že se účastní na plánování, ale pokud je projekt realizován dodavatelsky (360stupňová zpětná vazba je zajišťována externí firmou), je kontaktní osobou. Jeho úkolem je i již zmíněné zajištění proškolení všech zainteresovaných stran. Poskytuje všem zúčastněným informace o průběhu celého procesu, o záměru projektu a také o problémech, které mohou nastat. Je k dispozici během celého uskutečnění projektu, poskytuje konzultace a také pomoc při sběru dat. S externí firmou společně připravuje dotazníky a zajišťuje jejich distribuci. Podílí se na úpravě položek v dotazníku a jeho finální podobě (Kubeš & Šebestová, 2008, str. 55). Designu dotazníku je věnována následující podkapitola.

3.2 Design dotazníků

Vytvoření dotazníku je nezbytným krokem v procesu 360stupňové zpětné vazby. Klíčovou roli hraje výběr položek, který určuje kvalitu celého hodnocení, a jejich srozumitelnost. Pokud je dotazník dobře sestaven, stává se tak základem úspěchu celého systému hodnocení. Dotazníky se zaměřují na několik oblastí a často se v nich objevují položky, které mohou být odvozeny z kompetencí. Tyto položky slouží k popisu konkrétního chování. Je možné se setkat i s dotazníky, které hodnotí vlastnosti a charakteristiky

osobnosti, rysy osobnosti nebo její postoje a hodnoty. Nejčastěji se ovšem používají již zmiňované dotazníky čerpající z kompetencí (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 60). London a Beatty zdůrazňují, že při výběru položek do dotazníku je nutné se zaměřit na jejich obsah, který by měl korespondovat s pracovním chováním, jež má pomoci dosáhnout strategického a organizačního úspěchu. Jednou z možností výběru a tvorby položek do dotazníku je využití kompetenčního modelu a popisu pracovní pozice, který udává, jaké chování je od pracovníka na dané pozici očekáváno a na jaké úrovni má naplňovat požadavky této pozice. Druhou cestou může být stanovení položek takovým způsobem, aby popisovaly chování pracovníka, které organizace může vyžadovat v budoucnosti. Tuto cestu lze využít například v případě, kdy se organizace snaží o změnu a jsou tak stanoveny nové vize a nové požadavky (London & Beatty, 1993, s. 364).

Prvotním krokem sestavení dotazníku je podle Kubeše a Šebestové identifikace oblastí, které jsou pro organizaci důležité. Samotný dotazník poté informuje hodnocenou osobu o oblastech, ve kterých je důležité dosáhnout vysokých výkonů, a zvyšuje tak motivaci a zapojení hodnocených do jejich rozvoje (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 61). London a Beatty přichází s návrhem, jak zajistit lepší výsledky procesu 360stupňové zpětné vazby. Tvrdí, že spolupráce pracovníků v této části implementace, tedy na tvorbě dotazníku, může zvýšit jejich zapojení v celém procesu 360stupňové zpětné vazby (London & Beatty, 1993, s. 365).

Dotazníky se mohou lišit nejen ve svém obsahu, ale i v délce, která se může pohybovat od 10 do 200 položek. Zaměření se na klíčové oblasti ovšem může pomoci vytvořit jednodušší dotazník, a pokud je dobře sestavený, stačí obvykle maximálně 70 položek (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 60). Ward zastává názor, že ve většině případů je 60 otázek dostačujících k posouzení klíčových aspektů výkonnosti hodnocené osoby. Pro více specializované

použití je možné využít více či méně položek. Mnoho organizací přeceňuje schopnost nebo ochotu hodnotitele vyplnit dotazník, zejména pokud mají hodnotit několik osob zároveň, a tak příliš dlouhý dotazník a obsažný může hodnotitele zastrašit a odradit (Ward, 2006, s. 4). Při výběru oblastí měřených pomocí 360stupňové zpětné vazby je důležitým faktorem tvořícím další krok pozorovatelnost toho, co je hodnoceno. Jinými slovy řečeno, hodnotitel by měl mít možnost vidět a posoudit dané oblasti zařazené do dotazníku. Pokud hodnocený nebude mít pocit, že hodnotitel nemá přístup k dané oblasti a tudíž nedokáže objektivně posoudit jeho výkon či chování v této oblasti, nemusí zpětnou vazbu přijmout. Samotným cílem celého hodnocení je informovat hodnoceného o současném stavu a motivovat ho tak k rozvoji. Proto by měly být do dotazníku zařazeny takové oblasti, které je hodnocená osoba ochotna a schopna rozvíjet (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 61). Pokud hodnotitel nemá přehled o pracovní náplni hodnocené osoby a jeho výkonu, na něž se váže dotazník, nemusí odpovídat přesně a výsledky hodnocení tak mohou být zkresleny.

Kubeš a Šebestová dále zmiňují dva typy otázek, jež se v dotaznících využívají. Jedním z nich jsou uzavřené otázky nabízející výběr ze stupnice odpovědí. Všeobecně se stupnice dělí na dva typy. Frekvenční stupnice slouží pro hodnocení častosti projevu určitého chování. Hodnotící stupnice nabízí možnost posouzení, jak dobře je určité chování u jedince rozvinuto. Bodové rozpětí se obvykle pohybuje od 2 do 10 bodů, přičemž se nejčastěji používá pětibodová stupnice. Obecně je pro hodnotitele jednodušší odpovídat na frekvenční stupnici. Druhým typem otázek v dotaznících bývají slovní komentáře, na které hodnotitele odpovídají otevřeně. V 360stupňové zpětné vazbě jsou velkým přínosem, jelikož doplňují statistická data a hodnotitelé se v těchto otázkách většinou zaměřují na oblasti, kterým přisuzují nejvyšší důležitost a potřebu rozvoje (Kubeš &

Šebestová, 2008, s. 64–66). Po vytvoření vhodného dotazníku je důležité zaměřit se i na hodnotitele a jejich nominaci, čemuž se věnuji v následující podkapitole.

3.3 Hodnotitelé

Kubeš se Šebestovou (2008, s. 14) hovoří o 360stupňové zpětné vazbě jako o vícenásobném hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů. Mezi hodnotiteli ovšem nejsou jen pracovníkovi kolegové na stejné úrovni. Na zpětné vazbě se podílí i jeho bezprostřední nadřízený, jeho podřízení a v některých případech i externí či interní zákazníci nebo dodavatelé, pokud s nimi přichází do kontaktu. V neposlední řadě je součástí celého procesu i sebehodnocení daného pracovníka, který se posuzuje podle stejných kritérií, jaká jsou k dispozici i ostatním hodnotitelům. Jak tedy název napovídá – 360 stupňů – hodnotitelé uzavírají symbolický kruh okolo hodnoceného pracovníka.

Jak už jsem nastínila v předchozí kapitole věnované definici 360stupňové zpětné vazbě, jedna z hlavních funkcí 360stupňové zpětné vazby je poskytnutí nadřízenému informace o pracovním výkonu a chování hodnoceného na pracovišti. Dále také mapuje jeho silné a slabé stránky a jak už samotný název napovídá, poskytuje hodnocenému komplexní zpětnou vazbu. Proto systém 360stupňové zpětné vazby hraje významnou roli v obohacování a zvyšování objektivnosti pohledu hodnoceného pracovníka na sebe samého. Kociánová přímo uvádí, že „posouzení úrovně kompetencí přes optiku spolupracovníků, kteří mají možnost vidět jeho chování v různých situacích, umožňuje pracovníkovi uvědomit si rozdíl mezi potřebnou (očekávanou) a aktuální úrovní kompetencí“. To může být pro pracovníka určitý stimul k rozvoji kompetencí (Kociánová, 2010, s. 157).

Delia také zdůrazňuje důležitost vícezdrojového hodnocení. Bere totiž v potaz fakt, že se chováme odlišně v blízkosti různých lidí. Jinak reagujeme na různé situace a jinak se chováme v odlišných pracovních rolích. Dokazuje to na příkladu, že pracovník může být ohodnocen jako velmi efektivní vedoucí, ale zároveň může obdržet negativní zpětnou vazbu jako podřízený či kolega. Systém vícezdrojové zpětné vazby a konkrétně 360stupňová zpětná vazba nabízí daleko přesnější pohled na dovednosti a schopnosti hodnocené osoby. Díky lepšímu porozumění toho, jak nás vidí ostatní, můžeme identifikovat možnosti dalšího růstu a zlepšení našeho pracovního výkonu (Delia, 2003, s. 303).

Než se v následujících podkapitolách se zaměřím na jednotlivé hodnotitele, je ovšem ještě důležité zmínit, jak probíhá jejich samotná nominace. Kubeš se Šebestovou označují výběr hodnotitelů za jeden z klíčových kroků procesu realizace 360stupňové zpětné vazby. Hodnotitele si volí většinou sama hodnocená osoba, ale existují i možnosti zapojení nadřízeného či HR specialisty. Počet hodnotitelů se obvykle pohybuje mezi 7 až 15 lidmi. Nezbytným kritériem výběru je bezpochyby dobrá znalost práce hodnoceného. Hodnotitel by měl být s hodnocenou osobou v pravidelném pracovním kontaktu (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 70). LeDuff Collins dále doporučuje před samotnou nominací seznámit se s hodnocenými položkami. Díky tomu daná osoba může určit, kdo bude schopný tyto oblasti posoudit a je tak vhodným kandidátem na roli hodnotitele. Dále doporučuje vybírat mezi současnými spolupracovníky, kteří jsou schopní posoudit jeho aktuální pracovní výkony. Také by měli být vybráni pracovníci, kteří mají nejvíce možnost sledovat hodnocenou osobu při práci. Výběr hodnotitelů pouze hodnocenou osobou nemusí být nejlepší alternativou. Daná osoba totiž může mít tendence nominovat takové hodnotitele, kteří jej budou hodnotit pozitivně na základě dobrého vztahu a solidarity. Výsledky poté nejsou

konstruktivní. Proto je vhodné zapojit do výběru hodnotitelů i nadřízeného nebo HR specialistu a předejít tak možnému zkreslení výsledků (LeDuff Collins in Kubeš & Šebestová, 2008, s. 70). V následující části se budu věnovat popisu funkcí jednotlivých hodnotitelů.

Sebehodnocení

Kubeš a Šebestová (2008, s. 18) považují sebehodnocení za důležitý předpoklad úspěšného seberozvoje, jelikož hodnocený dokáže poměrně přesně odhadnout vlastní schopnosti nebo silné a slabé stránky. Na druhé straně se ale může objevit riziko určitého zkreslení vlastního sebepoznání, které se díky 360stupňové vazbě a poskytnutým hodnocením ostatních pracovníků výrazně snižuje. Sebepoznání porovnané s hodnocením ostatních hodnotitelů přináší důležitou korekci a je pro hodnoceného cenným poučením. Fleenor a Prince (1997, s. 53) přidávají i názor, že zahrnutí sebehodnocení může pozitivně ovlivnit celkové přijetí zpětné vazby. Pracovníci totiž vkládají více důvěry do procesu, ve kterém jsou oni sami jedním z faktorů, což může vést ke snadnější akceptaci zpětné vazby. Sebehodnocení nabízí jedinečné nahlédnutí na to, jak hodnocený v porovnání s ostatními hodnotiteli vidí svůj pracovní výkon. Wagnerová (2012, s. 24) navíc považuje jako další výhodu sebehodnocení fakt, že hodnocený zná svoji práci skutečně nejlépe. Také zastává názor, že se díky sebehodnocení může snížit obranná reakce hodnoceného na výslednou zprávu.

Hodnocení nadřízeným

Podle Kubeše a Šebestové se hodnocení nadřízeným v organizacích často bere jako samozřejmost, protože zrcadlí hierarchický charakter mnoha

organizací. Je také považováno za důležitou a neodmyslitelnou součást 360stupňové zpětné vazby a to z důvodu, že poskytuje příležitost hodnocenému pracovníkovi a jeho nadřízenému upřesnit si, co se skrývá pod pojmem dobrý výkon (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 19). Rizikem, které hrozí při hodnocení nadřízeným, je skutečnost, že zpětná vazba nadřízeného může odrážet především výkon pracovní jednotky hodnoceného, nikoliv jeho chování či dovednosti. To znamená, že nadřízený může vyvodit závěry z výkonu pracovní jednotky na rozdíl od skutečného pozorování pracovního výkonu a chování hodnoceného (London & Beatty, 1993, s. 354). Kubeš se Šebestovou upozorňují i na důležitost výběru hodnotitele. V případě, že aktuální nadřízený není na své pozici dostatečně dlouho na to, aby mohl konstruktivně posoudit chování hodnoceného, je možné zapojit do hodnocení i předchozího nadřízeného (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 72).

Hodnocení podřízenými

Hodnocení podřízenými je jedním z nejdůležitějších zdrojů informací pro hodnocenou osobu. Je to z toho důvodu, že hodnocený svým stylem vedení a chování přímo ovlivňuje své podřízené. Jeho schopnost vedení týmu se odráží v celkové efektivitě tohoto týmu. U této skupiny hodnotitelů také hraje velkou roli anonymita jejich hodnocení. V případě, že je anonymita organizací zaručena a také podpořena samotným hodnoceným, podřízení ve svých hodnoceních bývají mnohem otevřenější a upřímnější (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 72). K roli anonymity v hodnocení se vyjadřují i London a Beattym. Shodují se na důležitosti zajištění anonymity hodnotitele, tedy střežení výsledků, kterého lze dosáhnout pověřením třetí strany působící mimo formální organizaci k analyzování dat a přípravě zpětné vazby. Tyto zprávy jsou obvykle generovány počítačem, ale mohou zahrnovat i přepis písemného hodnocení k zamaskování rukopisu. V některých organizacích

hodnocená osoba nemusí obdržet hodnocení podřízených, pokud je počet podřízených malý, a to z důvodů rizika odhalení identity hodnotitelů. Důležitost anonymity v tomto typu hodnocení potvrzují i výsledky výzkumu, kdy byli podřízení několik měsíců po podání zpětné vazby dotázáni, zda by jejich hodnocení vypadalo jinak, kdyby nebylo anonymní. Téměř jedna třetina hodnotitelů z řad podřízených odpověděla ano (London & Beatty, 1993, s. 366).

Hodnocení kolegy

Dalším významným zdrojem informací pro 360stupňovou zpětnou vazbu je hodnocení kolegy. Nadřízení mohou pozorovat jen malou část výkonu každého podřízeného, pokud je dotyčný zapojen i do různých projektů, které přímo nespádají pod jeho nadřízeného. Kolegové mají ovšem šanci pozorovat vysoký podíl výkonu zaměstnance, protože mají možnost sledovat chování a výkon zaměstnance v různorodých situacích. Úhel pohledu kolegů poskytuje prostor například pro posouzení spolupráce s ostatními, komunikační dovednosti, ale i pracovní flexibilitu uvnitř týmu. Výsledky výzkumu dokazují, že zaměstnanci jsou většinou příznivě nakloněni ke vzájemnému hodnocení. Reakce ale nemusí být vždy pozitivní. Může se stát, že zaměstnanci nebudou motivováni k přesnému hodnocení a to díky obavě spojené se zaujatostí díky přátelským vztahům s hodnocenou osobou. (Morgeson, Mumford & Campion, 2005, s. 202).

Další hodnotitelé

Mezi další hodnotitele bývají zařazeni i externí a interní zákazníci, jež přichází do styku s hodnoceným. Zákazníci, kteří jsou zahrnuti v hodnocení, by měli hodnoceného dobře znát v různých situacích, aby ho byli schopni posoudit v daných kategoriích. Jako další hodnotitele může hodnocená

osoba nominovat i dodavatele, kteří se dokážou k některým aspektům jeho práce vyjádřit (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 20). London a Beatty jsou také zastánci toho, že hodnocení ze strany zákazníků může pomoci zlepšit poskytování služeb. Dokonce tvrdí, že 360stupňová zpětná vazba může přispět k získání či zlepšení konkurenční výhody firmy a to díky informacím od zákazníka. Nejen že zařazení zákazníků do hodnocení může zlepšit stávající zákaznický servis, ale také dokáže pomoci při předvídání potřeb zákazníků (London & Beatty, 1993, s. 354). Autoři se tedy na důležitosti role ostatních hodnotitelů shodují.

3.4 Sběr dat

Dalším zásadním krokem v procesu je sběr dat. Pro sběr dat v 360stupňové zpětné vazbě se nejčastěji využívá papírová nebo počítačová forma. Papírová forma sběru dat sice vyžaduje více času, ale zato je dostupná všem účastníkům a také není tolik finančně náročná. Počítačová forma dotazníkového šetření má výhodu rychlého zpracování dat. Šetří čas, ale ne rozpočet, prvotní náklady bývají obvykle vyšší než u předchozí varianty. Také se mohou vyskytovat technické problémy, které celý proces zkomplikují (Morgeson, Mumford & Campion, 2005, s. 206). Ne vždy je ovšem možné využít počítačovou formu pro sběr dat během hodnocení.

Kubeš se Šebestovou se více zaměřují na výhody a nevýhody obou forem sběru dat. Mezi výhody papírové formy dotazníku podle nich patří fakt, že v dnešní době a stávajících podmínkách ještě stále existují organizace, kde všichni zaměstnanci nemají přístup k počítači, neovládají zcela počítačovou gramotnost nebo jim nedůvěřují. Naopak mají mnohem větší jistotu zachování anonymity při použití papírové verze dotazníku. Jak už nastínili předešní autoři, silnou nevýhodou je výrazná časová náročnost. Je

nutné manuální zpracování dat z dotazníku, které zvyšuje pravděpodobnost výskytu chyb a celý proces 360stupňové zpětné vazby tak zpomaluje a prodlužuje. K elektronickým formulářům se hodnotitel obvykle dostane přihlášením do systému v intranetu nebo internetu. Vyplněná data jsou uložena do databáze a poté zařazena do zpracování. Za nevýhodu označují již zmiňovanou obavu ze ztráty anonymity a všeobecně nedůvěru v počítače (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 77). Summers a Fleenor zmiňují jako další nevýhodu elektronických formulářů kromě možné ztráty anonymity i ztrátu lidského faktoru v podobě odcizení se od původního ručního vyplňování (Summers & Fleenor, 1998, s. 12). Dalším krokem v procesu je vyhodnocení dat, kterému věnuji následující kapitolu.

4 Vyhodnocení 360stupňové zpětné vazby

Tato kapitola pojednávající o jednom z posledních kroků procesu implementace 360stupňové zpětné vazby by jistě mohla být součástí kapitoly předchozí. Jelikož se však v empirické části mé práce zabývám výslednými zprávami, konkrétně tím, jak se pracuje s výstupy, rozhodla jsem se věnovat se tomuto kroku v samostatné kapitole. Zaměřím se nejen na skladbu a obsah výsledné zprávy, ale budu se věnovat i její facilitaci a následnému hledání řešení, jak eliminovat slabé stránky.

4.1 Výsledná zpráva

Výsledná zpráva hraje důležitou roli v celém procesu. Není důležitý jen její obsah, který by měl hodnocené osobě poskytnout dostatečné informace o jeho silných a slabých stránkách. Klíčové je zde i předání těchto informací, které by mělo danou osobu motivovat k dalšímu rozvoji. Rozvoj hodnocené osoby je totiž nejcennějším plodem celého projektu (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 80). Formát výsledné zprávy z 360stupňové zpětné vazby může mít vliv na to, jak bude hodnocená osoba ochotná přijmout zpětnou vazbu a schopná se s ní vnitřně ztotožnit. London a Beatty se při popisu výsledné zprávy orientují více obecně. Tvrdí, že je k dispozici několik variant její podoby. První možností je textová zpráva, která shrnuje výsledky hodnocení. Další možností je statistické zpracování výsledků, které zahrnuje průměrné hodnocení položek nebo také celých oblastí. Některé organizace používají více propracovaný formát zprávy, než jen výčet položek. Čím podrobnější zpráva je, tím více se hodnocené osoby zaměřují na výsledky, které odpovídají jejich sebepojetí a ignorují výsledky, které jsou v rozporu s tím, jak vnímají sami sebe. Zahrnováním hodnocené osoby statistickými daty může díky strachu z negativních výsledků udělat z procesu potenciální hrozbu pro hodnoceného a jeho vnímání sebe sama. Za takových okolností

může hodnocená osoba zareagovat zhoršeným úsudkem a uchýlením se k sebeobraně a zaujatosti. London a Beatty se proto přiklání k variantě závěrečné zprávy, která je spíše obecná a shrnující, čímž usnadňuje její interpretaci (London & Beatty, 1993, s. 368-369).

Kubeš se Šebestovou se na rozdíl od předchozích autorů více zaměřují na popis jednotlivých oblastí výsledné zprávy. Tvrdí, že v úvodu zprávy by se měl nacházet souhrnný výsledek za všechny kompetence, podle kterého se hodnocená osoba dokáže rychle zorientovat, na kterou oblast se zaměřit nejvíce. Může se ve zprávě nacházet jen jako výčet hodnot nebo v podobě grafu. Další položkou ve výsledné zprávě by mělo být porovnání sebehodnocení s hodnocením ostatních, nejlépe v podobě grafu. Výsledky zanesené do grafu upozorňují na dvě oblasti vhodné pro podrobnější analýzu. První oblastí je zjištění silných a slabých stránek hodnocené osoby z pohledu jeho hodnotitelů. Druhou oblast, na kterou je třeba se zaměřit, tvoří výrazné rozdíly mezi sebehodnocením a hodnocením ostatních. Během tohoto srovnání je důležité mít na paměti, že lidé mají všeobecné tendenci hodnotit se lépe, než jak nás vnímá okolí. Pokud je sebehodnocení mírně vyšší než hodnocení ostatních, není to důvod ke znepokojení. Je také nutné věnovat pozornost rozdílům mezi hodnocením jednotlivých skupin hodnotitelů, které také bývají převedeny do grafu. Rozdíly se mohou objevit jak na úrovni celých kompetencí (př. motivace a zapojení), tak i u konkrétní položky (př. podporuje svůj tým v úspěchu i neúspěchu). Tyto rozdíly je důležité pochopit a vybrat z nich podněty vhodné pro rozvoj hodnocené osoby (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 81-82).

Jakým způsobem jsou výsledky 360stupňového hodnocení předloženy hodnoceným osobám, může mít vliv na účinek zpětné vazby. Data by měla být prezentována způsobem, kterému hodnocený snadno porozumí. Hodnocený jedinec musí být schopen jednoduše identifikovat svoje silné

stránky a oblasti, které je třeba zlepšit. Antonioni stejně jako Kubeš se Šebestovou zmiňuje, že by výsledná zpráva měla zahrnovat i graf, který poskytuje vizuální srovnání sebehodnocení a hodnocení ostatních pro každou otázku. Tato vizualizace bývá velmi užitečná, jelikož pouhé prezentování čísel a hodnot není tak efektivní. Písemné poznámky a slovní hodnocení bývají pro hodnocené osoby zajímavou částí výsledné zprávy. Jsou nejcennějším zdrojem informací v případě, kdy se odkazují na konkrétní nástroje a poskytují příklady nebo více konkretizují očekávání hodnotitele (Antonioni, 1996, s. 29). Kubeš se Šebestovou mají stejný názor a slovnímu hodnocení přikládají velký důraz. Podle nich totiž „slovní hodnocení doplňuje obraz o celkovém vnímání hodnoceného jeho okolím“. Jsou pomocníkem v lepším pochopení číselných dat, ale také nabízí doplňující informace, kterých se dotazník netýkal. Klíčovým je zaměření se na komentáře, které se vztahují k položkám a kompetencím považovaným za slabé a silné stránky (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 84). Samotné interpretaci výsledků a práci s výstupy se více věnuji v následující podkapitole.

4.2 Facilitování výsledné zprávy

Krokem, nezbytným pro další postup, je facilitování zpětné vazby. Autoři zdůrazňují, že hodnocená osoba musí sama přijmout hodnotící závěry ze zpětné vazby. Je totiž hlavním aktérem v celém procesu, údaje získané ze zprávy by měly dávat smysl právě jemu a navést ho tak směrem rozvoje. Facilitátor zde figuruje jako pomocník, který dokáže efektivně a strukturovaně pomoci vytěžit pracovníkovi ze zpětné vazby maximum. Této role se může zhostit například bezprostřední nadřízený hodnocené osoby, interní konzultant (HR specialista) nebo také externí konzultant, pokud byl systém 360stupňové zpětné vazby realizován externí firmou (Kubeš &

Šebestová, 2008, s. 86-88). Organizace by měly věnovat velkou pozornost procesu facilitace a koučování výsledků a to z řady důvodů. Hodnocené osoby, které potřebují výrazné zlepšení a rozvoj, možná nemají zájem o to, aby výsledky facilitoval jejich přímý nadřízený. V některých případech, se hodnocené osoby obávají sdílení jejich slabých výsledků z 360stupňového hodnocení, protože si nejsou jisti, jak budou výsledky použity. Mají pocit, že mohou ztratit příliš mnoho tím, že budou otevřeně diskutovat o jejich nízkém hodnocení pracovní chování s jejich nadřízenými. Často se proto více přiklání k alternativě externího konzultanta nebo HR specialisty (Antonioni, 1996, s. 31). Možností, kdo facilitace provede, je podle autorů více.

Facilitování tedy znamená „usnadnění průběhu zpětné vazby a navození procesu učení, ke kterému by měla zpětná vazba přispět“ (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 88). Přezkoumání a objasnění výsledků z 360stupňové zpětné vazby je důležité z několika důvodů. Dává hodnoceným osobám příležitost podělit se o své pocity z výsledků, stejně jako možnost diskutovat o svých rozvojových plánech. Obvykle zprávy obsahují příliš mnoho dat k interpretaci. Empirický výzkum, provedený v této oblasti problematiky, naznačuje, že hodnocené osoby, které absolvují interpretační schůzku s facilitátorem (př. HR specialistou), pochopí data snadněji a jasněji se zaměří na oblasti, které potřebují určité zlepšení, na rozdíl od hodnocených, u kterých k interpretacím nedojde (Antonioni, 1996, s. 31). Uvedení autoři se tedy shodují, že role facilitátora je důležitá a pro samotný proces 360stupňové zpětné vazby přínosná.

4.3 Práce s výstupy – rozvojový plán

V tomto kroku je hlavním aktivním aktérem hodnocená osoba, protože by měla hledat řešení pro nápravu oblastí, které byly identifikovány zpětnou vazbou jako nedostatečné a slabé. Hodnocený se může v případě potřeby s žádostí o radu nebo pomoc obrátit na facilitátora, který zde plní spíše roli kouče. Zpráva není obvykle zaměřená na konkrétní slabé místo, ale upozorňuje na více oblastí vhodných pro zlepšení. Hodnocená osoba by si měla zvolit jednu prioritu, u které začne s rozvojem. Vybrat by ji měla sama hodnocená osoba, facilitátor pouze klade otázky a formou koučování se snaží pomoci dané osobě ve výběru. Výběr prioritní oblasti rozvoje hodnocenou osobou se může zdát nepodstatný, ale není tomu tak. Pokud by ji za něj vybral například facilitátor, hodnocený jedinec nemá pocit, že nese takovou zodpovědnost, protože to není jeho volba, a v případě problémů není tolik motivován hledat řešení (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 100).

Po facilitaci a analýze výsledků je důležité začít s tvorbou akčního plánu rozvoje. Hodnocený jej nevytváří sám, ale spolupracuje s facilitátorem, nadřízeným nebo HR specialistou. Přínosem při jeho tvorbě mohou být i hodnotitelé, kteří jej hodnotili. Komunikace mezi hodnocenou osobou a hodnotiteli může zlepšit celý výsledek 360stupňové zpětné vazby. Hodnocená osoba se může poté cítit více zavázána ke zlepšení jeho chování a nedostatků, když se podělí o své cíle zlepšení s jeho hodnotiteli. Rozvojový plán by měla hodnocená osoba plánovat společně s nadřízeným, s nímž sdílí i výsledky 360stupňové zpětné vazby (Antonioni, 1996, s. 31-32). V tomto kroku je tedy velmi důležitá iniciativa hodnocené osoby a také komunikace mezi ním a jeho nadřízeným ohledně naplánování dalších aktivit směřujících k nápravě nedostatků či posílení silných stránek.

5 Empirická část

Následující kapitola je věnována již konkrétnímu výzkumu prováděnému v organizaci XY. V první podkapitole se zaměřím na použité metody výzkumu a popíšu samotný výzkumný plán. Dále nastíním průběh sběru dat a v neposlední řadě poskytnu i základní informace o organizaci, v níž celý proces 360stupňové zpětné vazby probíhal. Druhá kapitola je věnována analýze a interpretaci dat. Na základě výzkumné otázky se zaměřuji na dvě oblasti, tedy proces 360stupňové zpětné vazby a výslednou zprávu. Tyto dvě oblasti jsou dále tvořeny kategoriemi, jež vyplynuly na základě analýzy dat. Všechny kategorie jsou popsány a podloženy úryvky z rozhovorů s respondenty. Dále se zaměřuji na provázanost kategorií nejen s odbornou literaturou, ale také na provázanost kategorií navzájem. Poslední podkapitola je poté věnována celkovému zhodnocení výzkumu a závěrečnému shrnutí získaných poznatků.

5.1 Metody výzkumu

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jak mistři ve výrobním podniku vnímají proces 360stupňové zpětné vazby z pohledu hodnocených osob a jak následně pracují s výslednými zprávami. Cílem výzkumu je tedy jejich individuální názor a pohled na danou problematiku, proto jsem jako výzkumnou metodu zvolila kvalitativní výzkum.

Strauss a Corbinová definují kvalitativní výzkum jako „výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace. Může to být výzkum týkající se života lidí, příběhů, chování, ale také chodu organizací, společenských hnutí nebo vzájemných vztahů“ (Strauss & Corbinová, 1990, s. 10). Hendl hovoří o tom, že na začátku

výzkumu kvalitativní výzkumník vybírá téma a určí základní výzkumné otázky. Dále tvrdí, že „otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru dat a analýzy dat (...). V jeho průběhu nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také hypotézy i nová rozhodnutí, jak modifikovat zvolený výzkumný plán a pokračovat při sběru dat i jejich analýze“. Dále Hendl práci kvalitativního výzkumníka přirovnává k činnosti detektiva, kdy výzkumník vyhledává a analyzuje všechny informace odpovídající na výzkumné otázky a provádí tak deduktivní a induktivní závěry. Často pracuje v terénu, kde se něco děje. Celý výzkum není krátkodobá záležitost, ale sběr a analýza dat probíhají v delším časovém intervalu. Analýza a sběr dat často probíhají současně, protože výzkumník na základě analýzy prvotních dat rozhoduje, která data potřebuje, a začíná s dalším sběrem dat a jejich analýzou (Hendl, 2005, s. 50).

Jako plán výzkumu jsem zvolila případovou studii, jelikož se jedná o výzkum zaměřený na určitou organizaci, zejména několik jedinců, které spojuje cíl mého zkoumání – jak vnímají 360stupňovou zpětnou vazbu z pozice hodnocené osoby a jak pracují s výslednými zprávami. Hendl definuje případovou studii jako „detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců (nebo případů), v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti (...). Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům. Na konci studie se zkoumaný případ vřazuje do širších souvislostí. Může se srovnat s jinými případy, provádí se také posouzení validity výsledků“ (Hendl, 2005, s. 104). Na základě získaných informací z odborné literatury o kvalitativním výzkumu budu systematicky postupovat ve zkoumání cílů mé práce.

Než se začnu věnovat samotnému výzkumu, považuji za důležité poskytnout alespoň základní informace o prostředí, ve kterém se budu pohybovat. Organizace, v níž jsem prováděla výzkum, je výrobní podnik se zaměřením na potravinářství. Jedná se o továrnu, která spadá pod nadnárodní společnosti. Na základě rozlišení velikosti podniků podle počtu zaměstnanců se organizace řadí mezi velké podniky (Novotný, 2004, s. 157). V čele závodu stojí ředitel, pod jehož vedení spadají manažeři jednotlivých útvarů (HR, finance, bezpečnost, výroba...). Přímými podřízenými výrobního manažera jsou vedoucí jednotlivých dílen, na které je výroba rozdělena. Pro každou dílnu je přiřazeno několik mistrů (většinou 3-4, podle velikosti dílny) a každý mistr má pod sebou určitý počet operátorů výroby. Bližší informace o struktuře organizace lze najít v její interní dokumentaci (Organigram organizace XY, 2017). Samotné hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou bylo realizováno externí firmou, která byla vybrána organizací. Systém 360stupňové zpětné vazby byl aplikován na nižší management a hodnoceními osobami se tak stali mistři na výrobních dílnách. Označení nižší management jsem použila na základě Hroníkovy klasifikace (Hroník, 2007, s. 228).

Pro sběr dat jsem zvolila metodu nestandardizovaných rozhovorů. Hendl tvrdí, že nestandardizované dotazování s otevřenými otázkami je na rozdíl od přísně strukturovaného dotazování s uzavřenými otázkami složitější. Svoboda dotazovaného v možnostech odpovědí má mnoho výhod a pro kvalitativní výzkum je nestandardizovaný rozhovor vhodnějším typem. Dotazovaný má totiž možnost samostatně navrhnout možné vztahy a souvislosti, může vyjevit své zcela subjektivní pohledy a názory (Hendl, 2005, s. 166). Rozhovory jsem vedla s mistry, kteří byli hodnoceni pomocí 360stupňové zpětné vazby. Konkrétně se 360stupňová zpětná vazba týkala 25 mistrů, z nichž jsem pro svůj výzkum provedla rozhovory s 11

respondenty. V části věnované samotnému popisu kategorií, jež se během výzkumu objevily, budu respondenty u každého výroku označovat jako R1 – R11. Rozhovory se zastavily na počtu 11 na základě nasycení vzorku, což se projevilo opakováním výroků už u devátého rozhovoru, ale pro ujištění se, že došlo k úplné saturaci, jsem provedla další dva rozhovory. Disman tvrdí, že vzorek je vytvořen teprve tehdy, když jsme dosáhli úplné saturace. V kvalitativním výzkumu se teoretická saturace netýká počtu jedinců, ale vzorek je nasycen tehdy, když další data nepřinášejí žádnou novou informaci (Disman, 2002, s. 304). Vzorek je tvořen respondenty různých věkových kategorií a zahrnuje 5 žen a 6 mužů. Je složen z mistrů, kteří pracují na různých dílnách. Spadá sem například výroba, balírna i údržba. Z celkového počtu 25 mistrů tvoří nadpoloviční většinu muži. Sběr dat jsem prováděla v delším časovém intervalu a v několika vlnách.

Jako techniku transkripce jsem zvolila doslovnou transkripci nahraných rozhovorů. Hendl označuje doslovnou transkripci jako „proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuse do písemné podoby. Jedná se o časově velmi náročnou proceduru. Pro podrobné vyhodnocení je však transkripce podmínkou. Je možné pak zdůrazňovat důležitá místa podtrháváním, opatřovat určitá místa komentářem na kraji stránky nebo vytvářet seznamy a srovnávat jednotlivá místa textu“ (Hendl, 2005, s. 208). Sesbírané rozhovory jsem průběžně přepisovala a analyzovala, abych na základě jejich obsahu mohla upravit či přidat otázky v další vlně sběru dat.

5.2 Analýza a interpretace dat

Cílem mého výzkumu bylo zjistit, jak výrobní mistři vnímají z pozice hodnocených osob proces 360stupňové zpětné vazby a jak následně pracují

s výslednými zprávami, které jim byly pomocí facilitátora předány. Při sběru dat jsem se na základě cílů výzkumu zaměřila na dvě hlavní oblasti s nimi spojenými, konkrétně proces 360stupňové zpětné vazby a závěrečnou zprávu. Obě oblasti jsou charakterizovány několika kategoriemi, kterým v jejich souvislosti respondenti přiřkládají význam. Každá kategorie je popsána a obsahuje doložené autentické úryvky z rozhovorů. V oblasti věnované 360stupňové zpětné vazbě popíšu pět kategorií zaměřených na zkušenost s metodou, očekávání, přípravu na hodnocení – informovanost o metodě, hodnotitele a položky v dotazníku. V druhé oblasti pojednávající o výsledné zprávě se zaměřím na čtyři kategorie, konkrétně srozumitelnost výsledné zprávy, význam interpretce výsledků facilitátorem, očekávání a následnou práci s výslednou zprávou. Jak jsem již zmiňovala u popisu sběru dat, rozhovory jsem prováděla v několika vlnách a na základě jejich průběžné transkripce a analýzy doplňovala či upravovala otázky.

5.2.1 Proces 360stupňové zpětné vazby

První ze dvou oblastí, na které se v souladu s výzkumnými cíly zaměřuji, je oblast týkající se procesu 360stupňové zpětné vazby. Tuto oblast jsem následně definovala pomocí jednotlivých kategorií, které vyplynuly z rozhovorů s mistry a které jsem se pokusila popsat i pomocí úryvků z rozhovorů s respondenty. Na základě dat odpovědí se pokusím data analyzovat a uvést do souvislostí s teorií podloženou odbornou literaturou. Popíšu i provázanost jednotlivých kategorií. Konkrétně se na základě odpovědí zaměřím na zkušenost respondentů s metodou a na to, co očekávali od celého procesu hodnocení. Dále se zaměřím na to, jak byli mistři informováni a připraveni na průběh 360stupňové zpětné vazby, jakou taktiku volili při výběru svých hodnotitelů, a v neposlední řadě věnuji

pozornost tomu, do jaké míry byly podle nich srozumitelné položky v dotazníku.

Zkušenost s metodou

První kategorií je zkušenost s metodou, tedy to, do jaké míry se mistr již v praxi setkal s hodnocením pomocí 360stupňové zpětné vazby. Někteří mistři již 360stupňovou zpětnou vazbu absolvovali, ovšem na pozici hodnotitele, ne hodnocené osoby: „Pro mě to bylo poprvé takové hodnocení, že by někdo hodnotil mě. Už jsem psal na někoho 360ku, ale já hodnocený ještě nebyl.“ (R4). „Tak já jsem naštěstí tu 360ku už dělal, na svoje vedoucí. Vlastně dvakrát jsem to už dělal. Na management. Takže jsem věděl, o co se jedná.“ (R10). Další respondent zmiňuje, že se s hodnocením v praxi osobně ještě nesešel: „Ta moje zpráva konkrétně mě překvapila docela mile. Protože jsem to dělal poprvé, v minulosti jsem to ještě nedělal.“ (R6). Jelikož hodnocení pozic výrobních mistrů pomocí 360stupňové zpětné vazby probíhalo poprvé, zkušenosti s metodou na tomto místě nejsou až tak rozsáhlé. Není to pro mistry sice úplně neznámá věc, jelikož se již zúčastnili procesu jako hodnotitelé, ovšem pozice hodnocené osoby je pro ně premiérou.

Očekávání

Další kategorií definující průběh hodnocení je očekávání spojené jak s celým procesem 360stupňové zpětné vazby, tak s individuální závěrečnou zprávou, které se věnují ve své práci později. Co se týče očekávání spojeného s procesem 360stupňové zpětné vazby celkově, dle odpovědí respondentů může být částečně ovlivněno zkušeností se samotnou metodou. Tyto dvě kategorie lze propojit na základě reakcí respondentů na otázku, zda hodnocení splnilo jejich očekávání, či zda od celého procesu čekali takové

výsledky: „Tak očekával, já jsem spíš než že bych očekával, já nevěděl, co čekat, takže než abych něco očekával, tak spíš jsem čekal, co z toho vyleze, o čem to bude a takhle. Jako proč to je a tak, abych to vůbec pochopil. Příští rok to bude takový, že když už teď poprvé jsem to vlastně tím prošel, tak příští rok budu vědět, jednak, jaký jsem měl hodnocení, jestli jsem se zlepšil nebo zhoršil, jestli se něco povedlo, nepovedlo. Tam už to očekávání bude toho výsledku, jestli se něco zlepšilo a že budu mít co porovnávat. Teď jsem se spíš nechával překvapit, co z toho vyleze vůbec, jak to dopadne.“ (R6). Jelikož respondent neměl před procesem 360stupňové zpětné vazby žádné předešlé zkušenosti, nevěděl ani, co přesně od hodnocení očekávat. Zmiňuje však, že při dalším hodnocení bude jeho očekávání již jiné, více zaměřené na změnu nedostatků a porovnání osobního pokroku.

Během rozhovorů se objevily odpovědi, že očekávání byla naplněna a respondenti se k celému procesu hodnocení stavěli pozitivně či neutrálně. Dále se během rozhovorů objevily i negativní reakce na celý proces a očekávání s ním spojená. Na následujícím úryvku z rozhovoru lze vidět zklamání respondenta z 360stupňové zpětné vazby a jeho nenaplněné očekávání: „Já jsem od toho očekával spíš to, že to hodnocení je určeno pro mě, mělo by mě nějakým způsobem upozornit třeba na nějaké odchylky od standardního chování, které by mělo být. Nebo jak se člověk staví k ostatním, k podřízeným a k okolí. Myslel jsem si, že toto bude mít větší váhu na kariérový růst a pozici v závodě, kterou ten člověk zastává. Někteří moji kolegové dříve to absolvovali dokonce dvakrát. A dopadli tak, že kdybych tak dopadl já, tak zítra v kanceláři dávám výpověď. Přesto tady dále pracují. Skutečně to, co se od toho očekávalo, že to bude mít nějaký vliv i na tu moji budoucí pracovní kariéru, tak v tomto je velké zklamání, protože jestliže to dvakrát u nadřízeného projde a ten to prostě přejde (jo, jsi sice vůl, ale máš moji podporu), tak je to trošku zbytečné. Takový nástroj je potom zbytečný a

my si to můžeme říct v kroužku "jo, chováš se blbě, chováš se tak". Potom je to na papíru zbytečná ztráta času." (R1). Respondent do procesu hodnocení nekládá příliš důvěry na základě předchozích zkušenosti z okolí. Jeho počáteční postoj zřejmě ovlivnil celé jeho vnímání 360stupňové zpětné vazby, proto proces označuje za ztrátu času a zbytečnost. Během rozhovorů zazněl i další negativní osobní názor na metodu: „Osobně mi to připadá na mistry zbytečná věc to hodnocení. Je to řekl bych hodně práce a málo z toho.“ (R10). I zde je znát nedůvěra respondenta v přínosné výsledky.

V jednom z rozhovorů na otázku „Jaké jste měla očekávání před celým procesem hodnocení?“ respondentka dokonce odpověděla: „No žádný, pro mě to byla ztráta času.“ Dále respondentka zmínila i vliv srozumitelnosti položek, která tvoří samostatnou kategorii, na její očekávání a vnímání celého procesu hodnocení: „Pro mě jsou tyhle věci naprosto zbytečný. Já to vážně vnímám tak, že je to ztráta času. Jak pro ty lidi tak pro mě, protože i kdyby ty otázky tam byly pochopitelný pro ty obyčejný lidi, jako že nebyly. Protože i já jsem někdy přemýšlela, co na to mám odpovídat. A kdybych já si udělala tu přesnou skladbu, abych tam měla i ty, který mě nemají rádi, i ty, který mě mají rádi. A toto všechno bylo úplně super a z toho něco vzešlo, cokoliv, tak mě to stejně nezmění. Protože člověk je nějaký a snaží se co nejlíp, samozřejmě ne každé, ale já to tak cítím, dělat svoji práci co nejlíp. Ale i kdyby tohle všechno bylo super, otázky super, vyšlo to úplně přesně tak jak to jako je spravedlivý vůči mně, tak já bych stejně na to asi nereagovala. Protože jak na to reagovat, člověk se nepředělá. Člověk se snaží pracovat dobře, podle svého svědomí. To je to důležité. Nebo ještě bych k tomu dodala jednu věc. Tohle je pro mě zbytečný z toho důvodu, že já vím, jak oni mě vnímají, z každodenního styku s nima, rozhovoru s nima z práce, kterou tady děláme, toto pro mě nemělo žádnéj význam, já jsem se tam nemohla dozvědět nic převratnýho.“ (R9). Respondentka hovoří o tom, že si špatně

zvolila skladbu hodnotitelů, což celý proces hodnocení degradovalo na nižší úroveň. V této souvislosti by se dalo hovořit i o provázanosti kategorií očekávání s kategorií věnovanou přípravě na hodnocení a s kategorií věnovanou hodnotitelům, konkrétně jejich nominaci. Pokud by dotyčná osoba byla důkladně a dostatečně informována o procesu a o správné skladbě hodnotitelů, tento faktor ovlivňující její vnímání procesu hodnocení by byl redukován. Dále respondentka považuje celé hodnocení za zbytečné, jelikož má pocit, že ví, jak ji její okolí vnímá. Z rozhovoru lze rozeznat i její pasivní postoj ke změně nedostatků, které hodnocení případně odhalí. Na očekávání spojené s výslednou zprávou se zaměřím níže u druhé oblasti výzkumu.

Příprava na hodnocení – informovanost o metodě

Z rozhovorů vyplynula i další kategorie spojená s procesem 360stupňové zpětné vazby, kterou respondenti zmiňují. Touto kategorií je příprava na hodnocení, tedy do jaké míry byli účastníci informováni o celém průběhu. V kapitole věnované procesu 360stupňové zpětné vazby zmiňují přípravu organizace na celý proces hodnocení. Autoři se u této problematiky shodují na názoru, že kromě přípravy organizace jako takové je důležité neopomenout i přípravu samotných účastníků hodnocení. Dostatečně je informovat o fungování nástroje 360stupňové zpětné vazby, průběhu hodnocení a dalších náležitostí s ním spojených.

Na základě rozhovorů vyplynulo z odpovědí respondentů několik názorů. Objevily se názory, že účastníci byli dostatečně informováni: „Já si myslím, že jsme o tom byli dost informováni.“ (R7), jako další odpověď na otázku, do jaké míry byli účastníci informováni, např. zaznělo: „Jo určitě dostatečně. Já si myslím, že informací jsme měli dost. I k tomu, co to bude, co

to obnáší. Jak si máme vybrat lidi na to hodnocení. Já si myslím, že informací jsme měli dost“ (R11). Z odpovědí respondentů ovšem vyplynuly nejen pozitivní zkušenosti s touto kategorií. Např. se objevil názor, že příprava nebyla dostatečná a proto hodnocení nemělo takovou váhu: „No, já jsem si tak zhruba dokázala představit, co to asi bude, ale úplně přesně nám to nebylo vysvětlený. Protože já bych si asi udělala úplně jinou skladbu lidí, co by mě měli hodnotit. Protože mně to tak nějak bylo jedno. Pořádně jsme to nevěděli.“ (R9). Názory na přípravu hodnotitelů a dostatečnou informovanost o metodě se tedy odlišovaly. Důvodem odlišné přípravy by mohl být přístup nadřízených, jejichž úkolem bylo právě obeznámit mistry s celým průběhem hodnocení. Jelikož zodpovídání mistři pracují na různých odděleních, tudíž spadají pod odlišné vedoucí, jejich příprava na hodnocení je také zřejmě na odlišné úrovni.

Hodnotitelé

Jednou z dalších kategorií zmiňovanou respondenty během rozhovorů jsou hodnotitelé a jejich nominace. Respondenti dle odpovědí volili velmi podobné strategie nominace hodnotitelů. Jejich postup se z velké části shoduje i s postupy doporučovanými odbornou literaturou. Na otázku, jaké skupiny spolupracovníků dotyčný zařadil do hodnocení, respondent např. odpověděl: „Já jsem to bral jako takovej mix. Já jsem tam dal lidi, se kterými jsem pracoval přímo na dílně než jsem povýšil. Dal jsem tam náhodně dva od tama, dal jsem tam dva náhodně podřízené momentální. Tak nějak jsem to pomixoval ty kolegy.“ (R6). Dalšími argumenty byly např.: „Snažila jsem si nevybírat pro sebe jako hodnotitele ty, se kterými mám blízký vztah, kamarádi. U sebe na dílně jsem si vybrala lidi, se kterými si vykám, ani s jedním si netykám.“ (R3). „Já jsem to udělal tak na půl, jak ti, se

kterými si rozumím, tak ti, se kterými až tolik ne. Protože kdybych to dal těm, o kterých si myslím, že by na mě napsali dobrou tu zprávu, tak by to bylo o ničem. To je škoda.“ (R8). Na těchto dvou odpovědích lze doložit, že hodnocená osoba si je vědoma nízké validity hodnocení v případě, že by mezi své hodnotitele zařadila osoby, s nimiž má kromě pracovního vztahu i blízký osobní vztah. „Záleželo mi hodně na tom, s kým jsem pracovní v kontaktu. Dal jsem to na půl, protože kdybych tam dal všechny, se kterými si rozumím, tak to bude všechno zkreslený a bude mi to k ničemu. Kdybych dal zase jen ty, co s nima plně nevycházím, tak by to třeba vyšlo zase úplně blbě a já bych nevěděl, co dělat, jestli dat výpověď nebo tak.“ (R5). Zde respondent nastiňuje kromě vyvarování se zainteresovanosti hodnotitelů i důležitost znalosti práce hodnocené osoby nominovaným hodnotitelem, jež je dle odborné literatury také jedním z důležitých aspektů nominace hodnotitelů. O této problematice se zmiňuji v teoretické části v podkapitole věnované hodnotitelům.

Položky v dotazníku

Mezi další kategorie zmíněné během rozhovorů s respondenty se řadí i položky v dotazníku, konkrétně jejich srozumitelnost. Respondenti hovoří např. o nevhodnosti a složitosti položek. Na otázku, zda byly položky v dotazníku srozumitelné, odpověděl respondent např.: „Srozumitelný jako byly, ale myslím si, že některé otázky byly takový, nevím jak říct to slovo, nevhodný. Myslím si, že by se to dalo položit trochu jinak tu otázku, že ten, kdo přímo nedělá s tím člověkem, tak na to podle mě nemůže odpovědět správně.“ (R6). Další z názorů byly např.: „Jako pro moje podřízený to bylo hrozně složitý, absolutně tomu nerozuměli, to byla zpětná vazba od nich. Vůbec nevěděli, jak. To se absolutně nehodí pro tady ty lidi. I já jsem s tím

měl problém, i někteří nadřízení. Vím, že i pan ředitel s tím měl problém. Takže je to hrozně složitý. Já jsem to říkal i tomu koučovi, že je to mazec. Myslím si pro lidi z výroby naprosto nevhodný. Oni to dělali jak křížovku někteří. I já jsem někdy nevěděl, co tam napsat. Ty lidi, co já jsem hodnotil, neznám je tak dokonale, že bych s nima byl každou hodinu, vůbec jsem nevěděl, co tam mám psát.“ (R8). „Podle mě byly ty otázky strašně moc složitý, celkové hodnocení nemusí vypovídat o tom, jaký ten člověk ve skutečnosti je. Protože ty otázky byly pro ty obyčejný lidi, dělníky, až nesrozumitelné. Já jsem více méně chápal všechny otázky, protože se s nimi potýkám. Ať je to pochopení podstaty nebo něco takového, což podle mě těm dělníkům nic neřekne, pokud to nebude vysvětlený dalšíma 3 větama jednodušeji.“ (R4). Respondenti se dle odpovědí shodují v názorech, že některé položky působí složitě a bylo by vhodné jejich zjednodušení.

Další respondentka také upozorňuje na přílišnou složitost položek v dotazníku a zmiňuje se o názorném příkladu, kdy se nejasnost při vyplňování projevila: „No tak jak jsem říkala, já si myslím, že nadřízenej, podřízenej, i když jste se tam někdy podívala na ty grafy, tak i u těch kolegů nebo u toho nadřízenýho, když jste pak porovnála některý ty otázky, tak to bylo jako by se někdy ty otázky a odpovědi odporovaly. Že tady jako by já nevím tam dal 5 a tady ta otázka byla třeba jen jakoby jinak položená a tam jste třeba dostala 3,9. Že fakt jako u něčeho tomu jsme se smáli i s tím panem, co to s náma procházel, že jsem mu říkala, když jsem se na to dívala, že když si člověk ty otázky pozorně přečetl, tak tam byly třeba jako jen změněný něco málo nebo něco doloženýho. Myslím si, že kdyby v rámci těch podřízených, já vím, že jste to překládali a snažili jste se to zjednodušit, aby to ti lidi chápali a měli to co nejsrozumitelnější. Ale ono tam je totiž i v té otázce nebo na tu odpověď jako by když ta věta někdy byla jakoby souvětí, tak ti lidi by potřebovali jakoby dvě otázky na ty odpovědi.“ (R11). Respondentka

naznačuje, že by se situacím, kdy hodnotitel odlišně hodnotí u stejných otázek díky nepochopení položky, dalo vyhnout zjednodušením položek v dotazníku a hodnocení by tak bylo více validní a věrohodné.

Dotazník byl sestaven nejen z otázek, na které se odpovídalo pomocí škály. Byl zde poskytnut prostor i pro otevřené otázky a připomínky. V kapitole věnované designu dotazníku se věnuji typům otázek v dotazníku a zaměřuji se na popis obou typů otázek využívaných pro hodnocení. V jednom z rozhovorů respondentka nastínila, jakému typu otázek osobně přikládá větší váhu: „No já si myslím, že od podřízených pro mě byly určitě hodně důležité ty otevřené otázky, že tam se oni mohli vyjádřit, jako že nemuseli jet v tom striktním ano/ne/nevím. Já bych tak v globále řekla, že jinak asi tak na stejno, ale pro ty podřízený určitě ty otevřené.“ (R11). Největší váhu pro ni tedy mělo hodnocení podřízených pomocí otevřených otázek díky lepší konkretizaci a otevřenosti volby odpovědi.

5.2.2 Výsledná zpráva

Před samotným obdržením výsledků z hodnocení byli mistři požádáni o naplánování termínu interpretace, kterou zajišťovala také externí firma. Během dvou týdnů proběhly všechny interpretace výsledných zpráv účastníkům za pomoci odborných facilitátorů. Externí firma zajišťující zpracování dat ovšem nedodala výsledné zprávy v dostatečném časovém předstihu, proto účastníci, kteří absolvovali interpretaci v prvním termínu, neměli dostatek času projít si výslednou zprávu nejdříve samostatně. Externí firma výsledné zprávy dodala v elektronické podobě, jejich tisk, třídění a zapečetění však musela organizace realizovat sama prostřednictvím zaměstnanců HR oddělení v oblasti hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Hodnocené osoby dostaly v obálce jednu individuální výslednou zprávou,

kteřá byla určena přímo jim, a dvě zprávy pro nadříženého, z nichž si jednu měli ponechat. Výsledné zprávy byly tištěny černobíle, což bylo respondenty zpětně označeno za nedostatek. Na začátku samotné interpretace obdrželi mistři od facilitátora již barevně vytištěnou výslednou zprávu. Na základě jejich individuálních výsledků společně 90 minut diskutovali o výsledných zprávách a jejich obsahu. Z rozhovorů s mistry vyplynuly následující kategorie, kterým respondenti přiřkládají důraz ve spojení s výslednou zprávou.

Srozumitelnost výsledné zprávy

Jednou z kategorií spojenou s výslednou zprávou je její srozumitelnost. V teoretické části, konkrétně podkapitole věnované výsledné zprávě, zmiňují autoři její důležitost pro následný rozvoj hodnocené osoby. Je důležitá nejen její obsahová stránka, ale také formální. Jak jsem již zmiňovala v předchozí oblasti, respondenti hovořili nejen o srozumitelnosti položek v dotazníku, ale také o srozumitelnosti celé výsledné zprávy. Objevila se tvrzení, kdy respondenti vnímají výslednou zprávu jako srozumitelnou a během čtení nenastal žádný problém. Jak jsem ovšem již nastínila v úvodu, mistři obdrželi před samotnou interpretací černobílou výslednou zprávu, jež jim příliš nevyhovovala: „Tu první zprávu, kterou jsem dostala tady u vás, tak ta byla úplně příšerná, já jsem se v tom hrabala a říkala si, co je nejhůř, co je nejlíp. Hodně mi ta zpráva od interpretátora pomohla. Byla pro mě srozumitelná mnohem lépe.“ (R3). Další odpovědi na otázku, zda byla zpráva srozumitelná, bylo např.: „Všechno ne. Poprvé jsem na to zůstala hledět. Nebylo to pořádně vidět díky tomu, že to bylo černobílý ty grafy. Zpráva od interpretátora byla barevná a srozumitelnější. Zdálo se mi to být trochu složité, ale ono to asi tak musí být rozepsané. Spíš to, že jsem nemohla rozeznat barvy. Možná by bylo lepší rozdělit do více bloků. Více to odlišit, trochu to ze začátku splývalo. Ale pak s tím pánem jsme si to

vyjasnili a už jsem to všechno chápala.“ (R2). Dle odpovědí lze usoudit, že někteří mistři označovali zprávy za nesrozumitelné ze stránky formátu, s obsahem ovšem problém neměli.

Během rozhovorů se ale objevil i zcela pozitivní názor na srozumitelnost výsledné zprávy: „Ta zpráva byla jako myslím si docela super, že byla udělaná celkem přehledně, že tam byl v každé té kategorii vlastně ten popis a rozdělené na dobré silné stránky a ty slabší. K tomu hodnocení nejčastěji nejlepších odpovědí a nejčastěji negativních odpovědí. V tom to bylo ukázaný, takže to bylo takový jednoduchý, srozumitelný, přehledný. Myslím si, že to bylo docela dobrý.“ (R6). Z odpovědi lze usoudit, že respondent s výslednou zprávou neměl žádné obtíže a tak ji považuje za zcela srozumitelnou.

Význam interpretace výsledků facilitátorem

Na základě reakcí respondentů na otázky související s výslednou zprávou jsem vymezila další kategorii věnující se významu její interpretace. Kategorie se zaměřuje na to, zda byla interpretace facilitátorem přínosná a pomohla mistrům lépe pochopit výslednou zprávu. V teoretické části, konkrétně v podkapitole o facilitování výsledků, se zaměřuji na funkci facilitátora v procesu a na důležitost jeho role, která mu je přikládána. Jeho přítomnost je dle autorů nezbytná pro budoucí rozvoj hodnocené osoby. Figuruje zde jako pomocník, který má hodnocené osobě usnadnit pochopení a zpracování zpětné vazby. Zajímalo mě tedy, jak mistři osobně vnímají roli facilitátora a jeho pomoc při interpretaci výsledků.

Příspěvky respondentů, týkající se tohoto tématu, dokazují, že schůzka s facilitátorem jim výrazně pomohla: „Určitě mi ta interpretace pomohla. Kdyby ten pán nebyl, tak bych to musela víc pročíst. Asi bych to

musela víc zkoumat. Ale taky bych tomu rozuměla, ale potřebovala bych víc času na pročtení.“ (R2). „No jako je pravda, že já než jsem šla tam za tím pánem, tak jsem neměla ani moc čas si to proštudovat úplně do detailů, já jsem prostě věděla, že my to prostě probereme spolu, tak jsem se podívala jen na ty závěrečný. Ale pak jsme spolu probrali víceméně ty grafy, který tam byly na každou tu otázku. To už pak člověk víc pochopil nebo nad tím víc přemýšlel.“ (R7). Další z respondentů vidí přínos facilitátora pozitivně: „Já si myslím, že ten kouč hodně pomohl. Určitě to bylo dobrý, byla to příjemně strávená hodina a půl. On nám to detailně vysvětlil. Já jsem neměl čas to sám pořádně procházet, takže tam jsem si s ním ten čas udělal. Doma jsem se na to podíval jen 15-20 minut a to nestačilo.“ (R8). Jak jsem již zmiňovala výše, mistři, kteří absolvovali první vlnu interpretací s facilitátorem, neměli příliš mnoho času pro individuální prostudování jejich výsledných zpráv díky neváčasnému a neúplnému doručení reportů externí firmou. Proto respondenti v odpovědích často zmiňují nedostatek času.

Očekávání

Kategorii zaměřenou na očekávání jsem již zmiňovala u první oblasti věnované celému procesu 360stupňové zpětné vazby. V případě očekávání spojeného s výslednou zprávou z 360stupňové zpětné vazby získaná data nabývala různých hodnot. Během rozhovorů se objevily odpovědi, kdy dle respondentů očekávání byla pozitivně naplněna a respondenti byli z výsledků mile překvapeni. „Překvapilo mě to docela dost, čekala jsem více kritiky. Spousta vět mě velmi mile překvapila. I to, co mohlo být myšleno jako kritika já беру pozitivně.“ (R3). „Tak ta výsledná zpráva to očekávání splnila, tam jsem se dozvěděl aspoň, v čem bych se měl zlepšit, že. Každě se chce zlepšit, tak určitě na tom budu pracovat.“ (R8). Jak lze z odpovědí

poznat, respondenti se k výsledkům staví pozitivně a plánují s výslednou zprávou i nadále pracovat.

Další výrok respondenta v souvislosti s očekáváním v souladu s výslednou zprávou je spíše kritický: „Průměr. Nepřekvapilo mě to úplně zcela. Jsou tam věci, které mě tam překvapily. Otevřené otázky mě překvapily. Ty samotné věty. Některé ty odpovědi mě teda dostaly. Některé se mě třeba i dotkly. Já se ale nedopátrám, kdo to napsal, ale o to tak nejde. Spíš bych se zaměřil na to, aby ti lidi o mně měli mínění jiný. Ale to bude běh na dlouhou trať, to nebude si myslím z roku na rok.“ Respondent dále v této souvislosti zmiňuje, že u některých odpovědí v dotazníku dokázal rozeznat autora. Na toto téma poté navazuje s osobním názorem, že anonymita celého procesu hodnocení mu nevyhovuje: „Jinak některý věci samozřejmě tam jsou napsané, tak to přímo vím, že to mám napsané od nadřízený. Jenom si přečtu větu a poznám hned, že to psala ona. Takže o to to je snadnější, že vím, co si ona o mně myslí, co bych měl zlepšit a tak dál. Ale takhle nevím, co kde nastalo. Řeknu příklad. Někdo třeba napsal, že u otázky jak by hodnotil mě na pozici mistra a tam bylo napsané, že spíše by nedoporučil na pozici mistra, že to dělám krátce. A to podle mě musela napsat osoba, která je tady taky krátce, protože já jsem tady 10 let a před tím jsem taky už několik let dělal mistra. Ale nevím, kdo to napsal. Kdybych to věděl, v čem to spočívá, že spíše ne, jestli se mnou měl nějaký konflikt nebo proč, tak bych věděl, jak to napravit, ale když nevím, od koho to přišlo, tak nevím, jestli se mu nelíbilo, že jsem mu třeba neudělal nějaký výpočet a tím pádem si myslí, že se na tu pozici nehodím. Pro mě by bylo lepší, kdybych věděl, kdo co má se mnou za problém, jednat na rovinu, neobcházet kolem horké kaše. Je to vždycky mnohem lepší než to zprostředkovaně takhle od někoho dostat.“ (R5). Z kapitoly zaměřené na definici 360stupňové zpětné vazby již víme, jak důležité je udržet anonymitu během celého procesu. Většina autorů zastává

názor, že hodnocené osoby i samotní hodnotitelé se cítí více v bezpečí a anonymita během hodnocení je pro ně určitým ochranným štítem, který zároveň zajistí i jejich otevřenost vůči hodnocení. V tomto případě ovšem můžeme vidět, že tomu tak vždy nemusí být.

Následná práce s výslednou zprávou

V neposlední řadě je důležité věnovat prostor i kategorii, která pojednává o práci s výslednou zprávou po jejím obdržení mistrem. Na základě literatury v kapitole o výhodách a nevýhodách metody už víme, že následná práce s výslednou zprávou je jedním z velmi důležitých kroků k úspěšnému dokončení celého procesu 360stupňové zpětné vazby. Pokud totiž hodnocená osoba nepodnikne na základě výsledků doporučené kroky k napravení, zlepšení či posílení současného stavu, celý proces tak ztrácí na účinku. Během rozhovorů se ovšem ukázalo, že následovná práce s výstupy je pro mistry důležitá a chtějí na základě výsledků pracovat na svém rozvoji. „Dostali jsme zprávu pro nás a pro nadřízené. Já jsem měl už schůzku s mojí vedoucí pro letošní rok, takže jsme uzavřeli hodnocení pro loňsko, nastavili jsme si nějaký akce. Z toho, co mi vyšlo "nejhůř" nebo kde mám největší gap, v čem bych se měl zlepšit. Jelikož mi to hodnocení dopadlo dobře, tak jsem byl potěšený. Z těch komentářů, co mi ti lidi napsali. Já jsem dal nadřízené nejen zprávu pro ni, ale i tu individuální. Aby věděla, co tam lidi psali o mně. Já nemám co skrývat, tak jsem jí dal plnou verzi a já z toho měl opravdu dobrý pocit.“ (R4). Respondent č. 4 dle odpovědi už provedl náležité kroky ke zlepšení současného stavu, absolvoval schůzku s nadřízenou a nastavil svůj rozvojový plán na základě výsledku hodnocení. Své nadřízené poskytl nejen výslednou zprávu určenou její osobě, ale i individuální verzi určenou jen pro hodnocenou osobu.

Následující respondenti hovoří nejen o plánování rozvoje na základě zprávy, ale také o tom, že nedostatky, které se v hodnocení objevily, očekávali a už před samotným hodnocením měli v plánu jejich zlepšení a 360stupňová zpětná vazba je v jejich rozhodnutí jen utvrdila. „Tak ty slabý stránky, co z toho vypadly, o tom my víme. To jsme probírali už na začátku, máme to i zadaný v tom našem rozvojovém plánu. Takže o tom víme a tam už si myslím, že se docela dost i zlepšilo, takže si myslím, že příští rok už bude to hodnocení zase lepší. Tam právě jako od toho nejvyššího hodnocení jako by moc nechybělo. Ale pořád tam ještě nějaký prostor je, aby to bylo 5 z 5. Takže pořád se dá na něčem pracovat, takže něco mi to řeklo, tím se nějak řídím a snažím se na tom pracovat. Uvidíme, jak to dopadne ještě.“ (R6). „No určitě, o těch dvou slabínách, o kterých jsem věděla, tak ty se mi tady v tomto nebo jakože, tak vím, že tady v tom se určitě chci zlepšit. Že vlastně oni říkali, že dejme tomu za dva roky, že to bude znova, takže vím, na čem mám zapracovat, takže tady to hodnocení si mám schovat, abych si to potom třeba za ty dva roky mohla srovnat, jestli jsem na tom lepší nebo jestli jsou na tom stejně nebo jestli jsou na tom hůř. Takže vím, na co se mám zaměřit a na čem mám zapracovat.“ (R11). „Já jsem tam právě měla ty technologické věci a já sama to tak cítím. Já už i před hodnocením jsem si to tak promýšlela do těch mých cílů. Zaměřit se na to, to mě akorát utvrdilo.“ (R2). Z odpovědí lze rozeznat, že respondenti jsou odhodláni zapracovat na svých slabých stránkách a v budoucnu se i nadále rozvíjet.

Další respondent dle odpovědí není otevřený úplně všem změnám nedostatků či slabých stránek navrhovaných výslednou zprávou. Z odpovědi lze poznat, že má zájem o rozvoj pouze oblastí, které bezprostředně souvisí s jeho náplní práce, další dodatečný rozvoj pro něj z jeho hlediska nemá přínos. „Na základě slabých stránek vím, že u některých věcí se mám krotit. Někde zase se mám zlepšit. Třeba technická angličtina. Co se týče koučování,

to není nic pro mě, pro mě to nemá význam, stroj mi to neopraví. Nebudu se věnovat a zlepšovat v něčem, co je pro mě a mou práci nepodstatný.“ (R5). Respondent má tedy zřejmě v plánu pracovat v budoucnu jen na těch nedostatcích, které jsou podle něj důležité, a jejich posílení zlepší pracovní výkon. Vše ostatní neshledává podstatným.

5.3 Závěrečná zpráva

Poté, co jsem sesbíraná data analyzovala, kategorizovala a jednotlivé kategorie následně popsala a výsledky interpretovala, je nyní řada na celkové shrnutí výsledků zkoumání. Data, jež výzkum přinesl, jsou poměrně odlišná a kategorie tak nabývají různých hodnot. Při bližším zaměření se na kategorie je u některých patrné překrývání obsahu různých kategorií. Například kategorie věnovaná očekávání v souvislosti s procesem 360stupňové zpětné vazby může být na základě odpovědí respondentů částečně propojena s kategorií „zkušenost s metodou“. K tomuto úhlu pohledu mohou vést tvrzení respondentů, kteří neměli žádnou předchozí zkušenost s procesem 360stupňové zpětné vazby. V rozhovorech totiž tvrdí, že nevěděli, co přesně od hodnocení očekávat, jelikož ani neměli představu o tom, co je čeká. Zatímco respondenti, kteří již takové hodnocení absolvovali v pozici hodnotitelů, měli více konkrétní očekávání a představu o tom, co jim 360stupňová zpětná vazba může nabídnout. Očekávání je dále zmíněno i v souvislosti s výslednou zprávou. Respondenti hovoří nejen o tom, jaká měli očekávání od výsledků, ale v rozhovoru je i zmíněna anonymita hodnocení. Tvrzení respondenta se zde odlišuje od tvrzení autorů v odborné literatuře. Většina autorů totiž zastává názor, že udržení anonymity je jak pro hodnotitele, tak pro hodnocené osoby velmi důležité. Během rozhovorů

ovšem zazněl názor respondenta, že anonymita je pro něj spíše na obtíž. Lépe by se mu s výslednou zprávou pracovalo, kdyby znal i autory hodnocení a mohl si tak s nimi o jejich názoru na něj otevřeně pohovořit.

Další překrývání obsahů kategorií lze pozorovat mezi více kategoriemi, konkrétně kategorií věnující se očekávání v souvislosti s procesem 360stupňové zpětné vazby, kategorií zaměřenou na přípravu na hodnocení a kategorií popisující nominaci hodnotitelů. Překrývání těchto tří kategorií může vyplývat z názoru respondentky, jež se negativně staví k celému procesu hodnocení. Tvrdí, že 360stupňová zpětná vazba pro ni byla ztrátou času a nic od procesu nečekala. Na základě nedostatečné přípravy na hodnocení si respondentka špatně zvolila skladbu hodnotitelů a proces 360stupňové zpětné vazby jí tak neposkytl validní výsledky. U kategorie popisující nominaci hodnotitelů ještě chvíli zůstanu, jelikož je zde zřetelné propojení s odbornou literaturou. V teoretické části věnuji pozornost hodnotitelům a jejich nominaci hodnocenou osobou. Na základě rozhovorů lze pozorovat, že hodnocené osoby volily podobnou taktiku nominace hodnotitelů, jako je doporučováno literaturou. Mistři na post hodnotitelů volili osoby, s nimiž mají spíše pracovní vztah, aby hodnocení nebylo ovlivněno jinými mimopracovními vztahy. Také si vybírali mezi těmi, jež mají možnost dobře posoudit jejich pracovní výkon, tudíž znají i z velké části jeho pracovní náplň.

Kategorie věnovaná položkám v dotazníku z velké části pojednává o jejich srozumitelnosti. Literatura uvádí, že srozumitelnost a výběr položek jsou velmi důležité pro to, aby hodnocení bylo opravdu přínosné a úspěšné. V rozhovorech se objevují názory respondentů, že srozumitelnost je pro úspěch hodnocení velmi důležitá. Dále byly zmíněny i typy otázek použité v dotaznících. V rozhovorech zaznělo, že velký význam respondenti přikládají slovním komentářům, jelikož má hodnotitel možnost otevřeně

hovořit o svém názoru. Za přínosné to označují i autoři odborné literatury, jež zmiňují v podkapitole věnované designu dotazníku. Na srozumitelnost se respondenti v rozhovorech zaměřují i v souvislosti s výslednou zprávou. Z podkapitoly zaměřené na výslednou zprávu už víme, jak je důležitá srozumitelnost výsledné zprávy pro další rozvoj. Podobný názor se objevuje i v rozhovorech. Respondenti také hodnotí nejen obsahovou stránku výsledné zprávy, ale i její formální podobu. Se srozumitelností výsledné zprávy může být do jisté míry propojena i kategorie věnovaná interpretaci výsledků facilitátorem. Tvrzení respondentů nabývá pozitivní hodnoty, tedy že facilitace výsledků pro ně byla přínosná, v některých případech dokonce nezbytná. Stejnou váhu důležitosti facilitování přikládají i autoři, o kterých hovořím v podkapitole o facilitování výsledků.

Po obdržení výsledné zprávy a její facilitaci, by měl následovat další krok, kterým je naplánování rozvoje. Literatura tento krok označuje za nejdůležitější část celého procesu 360stupňové zpětné vazby. Pokud se totiž na základě výsledné zprávy nepostupuje dál a neučiní se náležité kroky k nápravě nedostatků, celé hodnocení bylo zbytečné. V případě výzkumu data z rozhovorů naznačují pozitivní přístup. Respondenti hovoří o tom, že už předali nebo mají v plánu předat výsledné zprávy svým nadřízeným a naplánovat tak s nimi jejich další rozvoj na základě výsledků z 360stupňové zpětné vazby.

Během výzkumu jsem nenarazila na žádné větší obtíže či komplikace. S některými respondenty byla náročnější domluva na termínu rozhovoru, ale to bylo způsobeno jejich pracovním vytížením, ochotní spolupracovat byli všichni uvedení respondenti. Někteří respondenti byli velmi výřeční a rozhovor se tak občas zcela odkláněl od tématu, proto někdy nebylo jednoduché udržet rozhovor v rovině výzkumného tématu. Časově náročné byly i přepisy některých rozhovorů, protože jsem zvolila doslovný přepis,

který zmiňují na začátku kapitoly. Respondenti měli často problém srozumitelně se vyjádřit k otázce a vysvětlit svůj názor. V ostatních ohledech už výzkum probíhal hladce a žádné komplikace nenastaly.

Pro další výzkum této problematiky mohou mít výsledky z mého výzkumu přínos v tom, že nabídly popis toho, co může být pro hodnocené osoby důležité během procesu 360stupňové zpětné vazby. Ukazují, na co se hodnocené osoby během procesu zaměřují, co považují za nedostatky a co naopak za silné stránky 360stupňové zpětné vazby. Na základě jejich odpovědí v rozhovorech se lze v budoucím plánování projektu hodnocení vyvarovat situacím, které respondenti označují za nedostatky nebo slabé stránky projektu. Konkrétně se jedná o srozumitelnost položek v dotazníku a přípravu účastníků na hodnocení, které v tomto konkrétním projektu 360stupňové zpětné vazby nebyly dostatečné. Organizace v budoucím plánování může vycházet z výsledků výzkumu a zlepšit tak místa projektu, jež respondenti označili za slabé.

Závěr

Jak jsem již zmínila v úvodu, téma 360stupňové zpětné vazby jsem si vybrala z toho důvodu, že této tématice není v české literatuře věnováno příliš prostoru. Dalším z důvodů výběru byla i možnost setkat se s tímto typem hodnocení v praxi během své roční stáže zaměřené na hodnocení, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců organizace XY. Využila jsem tedy příležitosti a rozhodla se svůj výzkum vést tímto směrem. Projekt 360stupňové zpětné vazby prováděný v organizaci XY byl zaměřen na hodnocení zaměstnanců na pozici výrobních mistrů. Mým cílem bylo popsat, jak mistři v pozici hodnocených osob vnímají proces 360stupňové zpětné vazby a jak následně pracují s výslednými zprávami.

Teoretickou část jsem rozdělila do 4 hlavních kapitol. První kapitola zasvěcuje čtenáře do prostředí zpětné vazby obecně. Druhá kapitola se už konkrétně zabývá 360stupňovou zpětnou vazbou. Ve třetí kapitole se věnuji prvním čtyřem krokům samotnému procesu 360stupňové zpětné vazby, konkrétně přípravě organizace, designu nástroje hodnocení, nominaci hodnotitelů a sběru dat. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na pátý krok procesu, kterým je vyhodnocení 360stupňové zpětné vazby. Popisuji zde, jak by měla vypadat výsledná zpráva, její facilitace a následná práce s výsledky. Pátá kapitola je věnována samotnému výzkumu prováděnému v organizaci XY. Nejprve hovořím o použitých metodách výzkumu, dále se zaměřuji na analýzu a interpretaci dat, které vyplynuly z rozhovorů s mistry. V poslední části páté kapitoly již popisuji získané výsledky a zaměřuji se na provázanost kategorií mezi sebou, ale také spojitost s teoretickou částí.

Kategorie, jež vznikly díky informacím z rozhovorů, popisují obě oblasti cíle výzkumu. Respondenti hovoří nejen o tom, jak vnímají proces 360stupňové zpětné vazby, ale také jak dále plánují pracovat na svém

rozvoji. Sdělují své názory na slabé i silné stránky procesu, co by v projektu 360stupňové zpětné vazby zlepšili a co se jim naopak zdá jako silná stránka. Obě oblasti jsou definovány kategoriemi, které jsou mezi sebou částečně vzájemně provázány. Respondenti v souvislosti s 360stupňovou zpětnou vazbou hovoří o zkušenosti s metodou, očekávání, přípravě na hodnocení, hodnotitelích a položkách v dotaznících. Oblast věnovaná výsledné zprávě je definována pomocí kategorií zaměřených na srozumitelnost výsledné zprávy, význam interpretace facilitátorem, očekávání a následnou práci s výslednou zprávou. U kategorií lze sledovat i provázanost s teoretickou částí práce. Získané informace jsou jistě přínosné pro opakování tohoto projektu. Na základě dat se tak organizace může vyvarovat opakování nedostatků, jež projekt dle respondentů doprovázely v tomto případě. Na základě získaných dat lze usoudit, že cíl práce byl naplněn. Informace a data, jež byla získána během výzkumu, mohou sloužit jako odrazový můstek pro další výzkumnou práci v této oblasti. Na základě uvažování respondentů a oblastech, o kterých v rozhovorech hovoří, lze vytvořit kategorie pro kvantitativní výzkum. Z výzkumu víme, o jakých kategoriích v souvislosti s tímto tématem respondenti hovoří a jakých podob jednotlivé kategorie nabývají, proto by mohly údaje posloužit jako základna pro kvantitativní výzkum.

Literatura

Antonioni, D. (1996). Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, 25 (2), 24–38.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Dalton, M. A. (1998). Using 360-Degree Feedback Successfully. *Leadership In Action*, 18 (1), 2–11.

Delia, B. et al. (2009). The Use Of 360-Degree Feedback Method. *Annals Of The University of Oradea, Economic Science Series*, 18 (4), 300–306.

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-Degree Feedback in Organization*. (1. vyd.). Brussels: Center for Creative Leadership.

Garber, P. R. (2004). *Giving and Receiving Performance Feedback* (1. vyd.). Amherst, MA: Human Resources Development Press.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

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

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

Ilieș, L., Crișan, E., Salanță, I., & Butilcă D. (2009). The use 360 – degree feedback method. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 18, 300–306.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Kubeš, M., & Šebestová, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (1998). Creating champions for 360 degree feedback. *Training & Development*, 52 (2), 49–52.

London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (1. vyd.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

London, M., & Beatty, R. W. (1993). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 32 (2/3), 353–372.

Morgeson, F. P., Mumford, T. V., & Campion, M. A. (2005). Coming Full Circle: Using Research and Practice to Address 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 57 (3), 196–209.

Organigram organizace XY (2017). Citováno dne 21. února 2017. Dostupné z: intranet organizace XY.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie* (1. vyd.). Brno: Sdružení Podané ruce.

Summers, L., & Fleenor, J. (1998). Information Technology and 360-Degree Feedback. *Leadership In Action*, 18 (4), 9–13.

Vukotich, G. (2014). 360° Feedback: Ready, Fire, Aim—Issues With Improper Implementation. *Performance Improvement*, 53 (1), 30–35.

Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky* (1. vyd.). Praha: Grada.

Wagnerová, I. (2012). *360° zpětná vazba* (1. vyd.). Praha: Institut řízení lidských zdrojů.

Ward, P. (2006). *Planning and Implementing a 360 Degree Feedback Project*. CIPD Publishing. Citováno dne 22. března 2017. Dostupné z: <https://www.360degreefeedback.net/media/PlanningAndImp.pdf>