

Filozofická fakulta Univerzity Palackého
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

360STUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Marcela Střešňáková

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

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou použitou literaturu a ostatní zdroje.

V Olomouci dne

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na úvod bych ráda poděkovala vedoucímu této bakalářské práce panu Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za odborné vedení správným směrem, trpělivost, ochotu, věcné připomínky a rady, přátelský přístup a čas, který mi věnoval při zpracování této bakalářské práce. Zároveň děkuji i paní HR manažerce ze společnosti XY za její čas během spolupráce při získávání potřebných materiálů pro závěrečnou část práce.

ANOTACE

Bakalářská práce je cílena na vytvoření dotazníku nástroje 360stupňové zpětné vazby. Tématika zahrnuje koncept 360stupňové zpětné vazby a navazuje na postup při vytváření samotného dotazníku. Závěr práce popisuje již reálný návrh hodnotícího dotazníku 360stupňové zpětné vazby na vybraný popis pracovního místa vycházející ze stanovených kompetencí, které jsou v souladu s interními dokumenty organizace XY.

ANNOTATION

The thesis is aimed at the designing of a questionnaire as a tool for 360-Degree Feedback. The subject matter includes the concept of 360-Degree Feedback and connecting it with the process of designing a questionnaire. In the conclusion of the thesis is described the real process of designing of the evaluation questionnaire of 360-Degree Feedback on concrete job description based on the competencies, which are in accordance with internal documents of the company XY.

KLÍČOVÁ SLOVA

360stupňová zpětná vazba, návrh dotazníku, hodnocení výkonu, popis pracovní pozice, kompetenční model, leadership

KEYWORDS

360-Degree Feedback, designing of a questionnaire, appraisal assessment, job description, competency model, leadership

OBSAH

Úvod.....	8
1. 360STUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA.....	10
1.1 Hodnotitelé.....	12
1.1.1. Sebehodnocení.....	12
1.1.2. Hodnocení kolegy.....	12
1.1.3. Hodnocení nadřízeným.....	12
1.1.4. Hodnocení podřízeným.....	13
1.1.5. Další hodnotitelé.....	13
1.2 Průběh 360stupňové zpětné vazby.....	13
1.2.1. Účel 360stupňové zpětné vazby.....	14
1.2.2. Výběr nástroje pro shromažďování dat.....	14
1.2.3. Trénink hodnocených a hodnotitelů.....	14
1.2.4. Distribuce dotazníků.....	15
1.2.5. Analýza údajů zpětné vazby.....	15
1.2.6. Další navazující aktivity.....	16
1.2.7. Četnost opakování.....	16
1.3 Modely 360stupňové zpětné vazby.....	17
2. ZÁSADY TVORBY DOTAZNÍKU 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY.....	20
2.1 Postup při tvorbě dotazníku.....	20
2.2 Obsah dotazníku.....	21
2.2.1. Dotazník určený pro hodnocení výkonu.....	21
2.2.2. Dotazník určený pro rozvoj.....	22
2.3 Charakteristiky dobrých položek.....	22
2.4 Stupnice.....	23
2.4.1. Typy stupnic.....	23
2.4.2. Bodový rozsah stupnice a jejich popis.....	24
2.4.3. Šířka stupnice.....	26
2.5 Slovní komentáře.....	26
2.6 Validizace a tvoření dotazníku interně versus externě.....	27
3. NÁVRH DOTAZNÍKU 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY PRO ORGANIZACI XY.....	30
3.1 Popis pracovní pozice v organizaci XY.....	30
3.2 Výběr hodnotitelů, forma hodnotícího nástroje, anonymita.....	31
3.3 Model 360stupňové zpětné vazby a stanovení kompetencí.....	32
3.4 Volba obsahu dotazníku.....	33

3.5 Otázky a jejich návaznost na pracovní pozici.....	33
3.6 Výběr stupnice a bodového ohodnocení.....	33
3.7 Slovní komentáře.....	33
3.8 Validizace.....	34
Závěr.....	35
Literatura a zdroje.....	36
Seznam příloh.....	38
Příloha č. 1.....	39

ÚVOD

Tato práce pojednává o návrhu dotazníku 360stupňové zpětné vazby. Jedná se o techniku, která hodnotí práci manažerů ve firemním prostředí z pohledu všech pozic přicházející do kontaktu s hodnoceným pracovníkem. Jelikož jde rozvoj lidských zdrojů ruku v ruce s jejich řízením, jedná se tak o jednu z možných příčin úspěšného nebo neúspěšného chodu organizace, což znamená, že znalost této techniky a postupu tvoření hodnotícího dotazníku může mít na organizaci značný vliv.

Téma jsem si vybrala z důvodu, protože se zpětnou vazbou pracuji v rámci své manažerské pozice často a předpokládám, že mi získané poznatky budou užitečné v práci s týmem a v dalším posunu v mém profesním životě. Zároveň jsem zjistila, že není příliš mnoho odborných materiálů zpracovaných v češtině, které se touto problematikou zabývají. Proto je pro mne zajímavé tuto tématiku blíže zpracovat a případně tak do budoucna přispět šablonou dotazníku 360stupňové zpětné vazby pro aktivní pozici ve firmě, ve které pracuji.

Cílem mé bakalářské práce je návrh dotazníku 360stupňové zpětné vazby na základě popisu vybrané pracovní pozice a z něj stanovených kompetencí v dané firemní organizaci. Předpokladem návrhu na reálnou pracovní pozici v organizaci XY je zodpovězení na výzkumnou otázku, která zní: Jak navrhnout dotazník 360stupňové zpětné vazby, který bude přímo navázaný na konkrétní popis pracovní pozice, ze které vycházejí jednotlivé kompetence? Dílčím cílem bude taktéž výběr správného modelu 360stupňové vazby, aby vytvořený dotazník splňoval, že předmětem dotazníkového měření bude výkonové hodnocení kompetencí.

V úvodní kapitole představím koncept 360stupňové zpětné vazby, kde uvedu její definici v návaznosti na hodnotitele účastnící se průběhu 360stupňové vazby. Blíže popíšu důvody pro jejich zařazení, a čím jejich pohled může přispět hodnocenému manažerovi. V závěru kapitoly nastíním průběh techniky 360stupňové zpětné vazby a její základní modely.

Druhá kapitola již bude zaměřena na tvorbu dotazníku, který popíšu v posloupných krocích. Dále se zde budu zabývat obsahem, tvorbou jednotlivých položek, stupnicemi a následnou validizací.

Bakalářskou práci ukončím již reálným návrhem dotazníku 360stupňové vazby a krok po kroku budu rozebírat, jak jsem se k výsledku dostala. Jelikož budu popisovat pozici, jež je

součástí organizace, ve které pracuji, mohu si zároveň ověřit, zda mi znalost firemního prostředí pomůže při navrhování dotazníku, než kdyby byla v roli externisty.

1. 360STUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA

Existuje nesčetné množství autorů, kteří navrhují proces 360stupňové zpětné vazby a definují, v jak velkém spektru činností se může použít. Šebestová a Kubeš (2008, s. 14) popisují tento typ zpětné vazby sloužící k rozvoji lidských zdrojů jako „*postupné kroky, jejichž podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka*“. Lepsinger a Yukl (2004, s. 234) se naopak zaměřují na porozumění, jak pracovat se slabými a silnými stránkami lídrů a v návaznosti na to přicházejí s řešením, kterým dosáhnou zpřístupnění jejich chování a dovedností právě prostřednictvím tohoto populárního mnoho-zdrojového systému zpětné vazby. Za zmínku stojí také popis opět již výše zmíněného spoluautora Lepsingera tentokrát společně s Lucia (2009, s. 24), kdy 360stupňovou zpětnou vazbu popisují jako nástroj pro strategickou změnu, který může pomáhat k podpoře kulturní změny,¹ dosažení business strategie nebo zlepšení manažerského systému lidských zdrojů.

Z mého pohledu právě tyto definice charakterizují alfu a omegu tohoto nástroje, což konkrétně znamená poskytnutí celkového hodnocení pro jednotlivce z oblasti managementu, který prostřednictvím získané zpětné vazby dostane odpověď na to, jak vypadá jeho dosavadní pracovní výkon a zda má případně správně nastavený rozvojový plán.

V zahraničních zdrojích se můžeme setkat s různými označeními, které jsou o něco pestřejší než v češtině a které už svým titulkem napovídají, o jaký proces se v tomto nástroji zpětné vazby vlastně jedná a jakým způsobem ho v konečném důsledku většina autorů vnímá:

- posouzení zúčastněných stran
- úplné hodnocení
- víceúrovňová zpětná vazba
- víceúrovňové hodnocení
- vzájemné hodnocení podřízených a kolegů
- posuzování ohodnocení skupiny
- mnoho perspektivní hodnocení

(Mccarthy & Garavan, 2001, s. 6)

Jiné varianty systému zpětné vazby jsou odvozeny dle typu a počtu hodnocených. Jedná se o 1stupňovou zpětnou vazbu, kde je realizováno pouze sebehodnocení, dále je to

¹ V tomto kontextu myšleno jako změna firemního (=kulturního) prostředí.

90stupňová zpětná vazba zahrnující vzájemné hodnocení kolegů nebo 180stupňová zpětná vazba, ve které je řešeno pouze vzestupné hodnocení (Rao & Rao, 2005, s. 299).

Když se rozhodneme používat 360stupňovou zpětnou vazbu, je potřeba se rozhodnout, zda respondenti budou během průběhu vystupovat pod svými jmény nebo zůstanou anonymními. V případě, že by byli respondenti jmenovitě „odhaleni“, může nastat problém, že budou váhat, zda odpovídat pravdivě a objektivně. Naopak výhodou toho, že zaměstnanci uvidí, od koho zpětnou vazbu dostali, jim může pomoci lépe akceptovat změnu. To v podstatě znamená, že pokud je změna navrhována nadřízeným, je hodnocený pracovník více nakloněn k tomu, aby změnu zapracoval, než kdyby tento návrh vycházel od jeho kolegy (Nowack, 1993, s. 71).

Amstrong (2007, s. 436) popisuje, že „zpětná vazba je často anonymní a může být předložena pracovníkovi (nejobvykleji), jeho manažerovi (méně obvyklé), nebo oběma. Některé organizace nepoužívají anonymní zpětnou vazbu. Zda bude zpětná vazba anonymní či nikoliv, to závisí na kultuře dané organizace – čím otevřenější bude kultura, tím pravděpodobněji budou zdroje zpětné vazby méně anonymní.“

Je třeba dbát na to, aby byla zajištěna anonymita hodnotitele. To znamená chránit výsledky tak, že zvolíme třetí stranu mimo formální organizaci k tomu, aby zanalyzovala data a připravila výsledný report 360stupňové zpětné vazby. Takové zprávy jsou obvykle generované počítačem, ale mohou také zahrnovat přepisování slovních komentářů, aby nebyl odhalen rukopis. V některých organizacích vedoucí manažeři nedostávají hodnocení podřízených, pokud je počet kolegů nebo podřízených menší než tři z důvodu rizika odhalení totožnosti hodnotitelů prostřednictvím samotných čísel. Že je anonymita zásadní vlastností dotazníku, je podpořena i výsledky výzkumu. V navazujícím průzkumu podřízených několik měsíců poté, co poskytli manažerům zpětnou vazbu (London a kol., 1990), byli v rozhovoru požádáni, aby odpověděli, zda by hodnotili svého nadřízeného jinak, kdyby zpětná vazba nebyla anonymní. Na tuto otázku odpovědělo ano 24% z 53 podřízených (London & Beatty, 1993, s. 366).

Dalším znakem a zároveň klíčovou aktivitou příznačnou pro tento typ zpětné vazby je sběr dat použitím dotazníkové podoby, která může obsahovat různé množství oblastí a druhů stupnic (Šebestová & Kubeš, 2008, s. 15).

Právě tvorba dotazníku je zásadní aktivitou, kterou se budu v bakalářské práci detailněji zabývat, a zároveň bude mým cíleným výstupem. Způsob, jak takový dotazník vytvořit v podstatě na míru pracovní pozice v dané společnosti XY, budu řešit v samostatné

kapitole. Aby však bylo možné takový dotazník navrhnout, je v nejprve potřeba vědět, kdo přesně se může objevit v okruhu respondentů neboli hodnotitelů.

1.1 Hodnotitelé

Touto podkapitolou bych navázala konkrétněji na účast hodnotitelů a hodnocených. V úvodní definici 360stupňové zpětné vazby jsem popisovala, že na hodnocení jednoho člověka (popř. skupiny) se účastní více zdrojů neboli více hodnotitelů. Nejkonkrétnější výčet účastníků celého procesu podílející se na hodnocení jsem si vybrala dle Šebestové a Kubeše (2008, s. 14), kteří jsou jmenovitě *„jeho bezprostřední nadřízení, potom kolegové na stejné úrovni, dále lidé, které vede, tedy jeho podřízení, a někdy i zákazníci, pokud s nimi přichází do styku. Kromě toho manažer hodnotí i sám sebe.“*

1.1.1. Sebehodnocení

Může i nemusí být součástí 360stupňové zpětné vazby. Nicméně pokud již součástí je, má to velké výhody především v přímé návaznosti na hodnoceného, který právě tímto způsobem může být motivován ke stanovení si svých cílů a zlepšení stránek vnímané jako slabé, ale podstatné pro pracovní výkonnost (Wagnerová, 2008, s. 75).

1.1.2. Hodnocení kolegy

Tím, že přidáme do zpětné vazby kolegy, můžeme získat vhled do chování v situacích, ve kterých manažeři pracují v týmu, které jsou často klíčové. Podává nám tak unikátní pohled na momenty, v rámci nichž dochází ke vzájemnému ovlivňování kolegů, a to v případě, kdy nemůže být použita žádná direktivní autorita. Zároveň tento typ zpětné vazby vycházející od stejně postavených manažerů může pomoci vypěstovat a povzbudit práci v týmu tím, že si hodnocený uvědomí, proč očekávání vedoucího nemusí být ta jediná důležitá (Lepsinger & Lucia, 2009, s. 10).

1.1.3. Hodnocení nadřízeným

V tomto případě proces zpětné vazby rozšiřuje pohled nadřízeného na pracovní výkon hodnoceného tak, že o něm poskytuje komplexnější a podrobnější informace, než má obvykle vedoucí k dispozici. Typické je, že doba celého procesu hodnocení je často až o polovinu kratší, než je běžné u jiných pozic, na kterých se hodnotitelé ve vztahu k hodnocenému nacházejí. Důvodem je, že vedoucí pracovník se během individuálního hodnocení podřízených zabývá hlouběji jen těmi nejnnutnějšími a pro něj nejzásadnějšími body (Edwards & Ewen, 1996, s. 9).

1.1.4. Hodnocení podřízeným

Proces 360stupňové zpětné vazby dává příležitost vedoucím pracovníkům mít přístup k informacím, které by jinak s nimi nebyly sdíleny, jelikož by podřízení mohli vnímat nebezpečí možné odvety v budoucnu. Zaměstnanci tak mohou touto cestou identifikovat oblasti, se kterými mají u vedoucích největší problémy a navrhnout zlepšení, které pak vedoucí mohou použít k efektivnějšímu vedení organizace (Edwards & Ewen, 1996, s. 9).

1.1.5. Další hodnotitelé

Do této kategorie se většinou řadí externisti, kteří přichází s hodnoceným manažerem do kontaktu. Jedná se o především o zákazníky, pro něž firma pracuje (Šebestová & Kubeš, 2008, s. 20).

Dalším příkladem mohou být externí dodavatelé, jejichž pohled může být taktéž překvapivý. Výzkum Brousseau a Hunsakera zjistil, že lidé operují ve dvou módech. Prvním je hraní role, kdy si je daný člověk plně vědom způsobu, jak myslí a jedná v situacích, kdy ho někdo pozoruje nebo ví přesně, co dělat, když se sám v danou chvíli nachází ve formální situaci. Druhým typem módu je operativní styl, který je popisován, jak se daný člověk chová, pokud tato uvědomění chybí, což má za následek, že má po celou dobu svého jednání pocit, že může být „sám sebou“. Zpětná vazba založená na těchto pozorováních pak může být velmi užitečná (Ward, 1997, s. 10).

Je také důležité vědět, že příjemci zpětné vazby si často hodnotitele vybírají sami a většinou se jejich počet pohybuje kolem čísla 10. Mezi ně zahrnují vedoucí, sebe, podřízené a v několika málo případech interní a externí zákazníky. Toto však bývá jedna ze sporných oblastí, jelikož někteří autoři zkoumající 360stupňovou zpětnou vazbu tvrdí, že příjemci hodnocení si mohou vybrat právě hodnotitele, kteří budou v hodnocení shovívavější (Mccarthy & Garavan, 2001, s. 12).

V tuto chvíli můžeme tvrdit, že respondenti vstupují do procesu 360stupňové zpětné vazby z pozic různě navázaných na hodnoceného člověka, nejčastěji manažera za něco zodpovídajícího, což samozřejmě ovlivňuje finální výstupy. Důvod, proč se bavíme právě o manažerské pozici je ten, že mezi popisy jednotlivých hodnotitelů si můžeme všimnout často zmiňovaného hodnocení podřízených, návaznost na firemní prostředí a výkonnostní cíle, což jsou podstatné prvky naznačující, že hodnocený člověk je vedoucím zaměstnancem.

1.2 Průběh 360stupňové zpětné vazby

Typický proces 360stupňové zpětné vazby zahrnuje několik fází od prvopočátku, kde je určený koncept a účel celého systému až po finální prezentaci výsledků zpětné vazby respondentům, kteří se jí zúčastnili. V podstatě všichni autoři zabývající se 360stupňovou zpětnou vazbou mají navrženou podobnou strukturu lišící se pouze tím, že se zaměřují na určitá témata detailněji. Proto zde uvedu jeden zdroj v kombinaci s jinými, které potvrzují shodu, jak se různí autoři dívají na průběh 360stupňové zpětné vazby. Následně popsané fáze slučují několik modelů popsaných v ostatních literaturách a některé z nich budou dále rozvedeny v následující kapitole této práce.

1.2.1. Účel 360stupňové zpětné vazby

Mccarthy a Garavan (2001, s. 11) začínají bodem, kdy je potřeba, abychom nejprve rozhodli o účelu 360stupňové zpětné vazby. Existují dvě různá využití, a to je zvolení zpětné vazby zaměřené na rozvoj zaměstnance nebo na hodnocení jeho výkonnosti. Vybrané zaměření pak určuje, jak bude vypadat návrh a implementace celého procesu. Proto musíme účel stanovit hned na začátku a sdělit jej všem zúčastněným stranám.

Tato tematika je pak z pohledů dalších autorů blíže definována již v další kapitole, kde je řešeno, jaký obsah by měla daná organizace zvolit při vytváření dotazníku 360stupňové zpětné vazby (viz podkapitola 2.2).

1.2.2. Výběr nástroje pro shromažďování dat

Hodnotícími nástroji jsou hlavně dotazníky, které vyplňují různí hodnotitelé. Některé organizace používají rozhovory, jedná se však o menšinu. Nástroj může být vytvořen interně na základě kompetencí důležitých pro danou organizaci nebo je také varianta zakoupit tento nástroj od externích konzultantů. Podstatné však je, že nástroje vyvinuté v organizaci se osvědčily jako produktivnější než ty od externích firem, protože jsou specifické pro dané organizační prostředí (Mccarthy & Garavan, 2001, s. 11).

Již na začátku první kapitoly bylo zmíněno, že klíčovou aktivitou je právě tvorba dotazníku, který jsem si pro tuto práci vybrala. Otázka, zda by si měla firma vytvořit nástroj sama nebo využít externisty mimo firmu, je dále taktéž blíže rozvedena (viz podkapitola 2.6).

1.2.3. Trénink hodnocených a hodnotitelů

Je nutné komunikovat se všemi zúčastněnými stranami zapojených do procesu 360stupňové zpětné vazby od návrhu až po implementaci, kdy část tohoto komunikačního procesu je trénink. Nezbytné je taktéž vyškolení účastníky v tématu přijímání negativní zpětné vazby s čímž se pojí uvědomění si, že mohou během procesu nastat různé chyby v hodnocení,

jako je například haló efekt, schovívanost v návaznosti na hodnoceného nebo centrální tendence². Je důležité, aby všichni zúčastnění byli pravidelně informováni o průběhu hodnocení, abychom získali jejich motivaci k tomu, že si nový systém zpětné vazby osvojí i do budoucna (Mccarthy & Garavan, 2001, s. 11-12).

1.2.4. Distribuce dotazníků

Dotazníky mohou mít dva formáty. Prvním je verze „papír a tužka“, kdy respondenti používají papírovou verzi, na níž hodnotí různé chování hodnocených příjemců zpětné vazby. Účinnější metodou je však poslat všem účastníkům dotazník v elektronické podobě, protože lze pak snadno sdružovat sesbíraná data pomocí přizpůsobeného softwaru, a máme tak možnost získat různé přehledy generované z těchto dat. Podstatné je, aby hodnotitelé měli možnost zaslat svůj vyplněný dotazník na externí disk a aby byla tímto zajištěna důvěra. Mimochodem právě důvěra je jedním ze základních faktorů úspěchu v mnoho zdrojových systémech zpětné vazby (Mccarthy & Garavan, 2001, s. 12).

Antonioni (1996, s. 28) zkoumal rozdíl, jaká forma dotazníku je pro organizaci lepší. V jedné ze zkoumaných organizací, které byly součástí jeho studie, se zvolilo použití papírové formy dotazníku. Tento proces byl časově náročný, ale nutný, protože písemná zpětná vazba se pak objevila v celkových výsledcích měření. Druhá organizace měla nastavený on-line dotazník 360stupňové zpětné vazby. Pomocí výpočetní techniky a softwaru mohli hodnotitelé anonymně hodnocení vyplnit a přidat i písemné komentáře. Organizace měla mimo jiné zařízeno, že si účastníci stanovují své cíle v oblasti zlepšování a akční plány taktéž on-line cestou. Tento proces je uživatelsky přívětivý, rychlý a efektivní. Hodnotitelé a hodnotitelé uváděli, že se s on-line nastavením cítili dobře.

1.2.5. Analýza údajů zpětné vazby

Analýzu většinou provádí externí konzultanti. V této fázi jsou data zpětné vazby shromažďována pomocí pokročilého softwaru. Existuje řada způsobů, jak lze data reportovat. Hodnocení každého typu chování může být prezentováno ve sloupcích, v němž jsou různí hodnotitelé zařazováni do kategorií a příjemci mohou snadno porovnat, jak hodnotili sami sebe vzhledem ke svým podřízeným, nadřízeným a kolegům. Data mohou být prezentována také v grafickém formátu a v některých výsledcích je připojena i část, kde jsou vyobrazeny komentáře respondentů (Mccarthy & Garavan, 2001, s. 12).

² Hodnoty mají střední nebo průměrnou vypovídající hodnotu, což je pro účastníky hodnocení často nicneříkající.

Armstrong (2007, s. 437) se taktéž přiklání k názoru, kdy „jde opět o rozhodnutí, zda si vytvořit vlastní počítačový program, nebo si obstarat program již hotový. Většina organizací zavádějících třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu ve skutečnosti nakupuje nějaký soubor programů od poradenské nebo softwarové firmy. Ale cílem musí být, aby byl tak jednoduchý, jak je to jen možné.“

1.2.6. Další navazující aktivity

V této fázi má celková účinnost systému 360stupňové zpětné vazby v mnoha organizacích nedostatky. Důležitost tkví ve využívání zpětné vazby k plnému potencionálu organizace, jelikož je tvorba a udržování těchto systému velmi nákladná. Příjemci zpětné vazby by měli být schopni určit si oblasti, ve kterých existuje prostor pro zlepšení a objevují se mezery v dovednostech, které vyžadují školicí trénink, což jsou data vycházející z údajů 360stupňové zpětné vazby, která obdrželi. Organizace by měla zajistit přiřazení lektora/mentora každému z příjemců a tento lektor/mentor by jim měl být nápomocný v jejich akčních plánech určených pro rozvoj (Mccarthy & Garavan, 2001, s. 12).

1.2.7. Četnost opakování

V organizacích, kde běží 360stupňová zpětná vazba efektivně, se celý proces pro příjemce znovu opakuje o rok nebo dva později od obdržení jejich první zpětné vazby. Zaměstnanci tak mohou získat přehled o tom, jak postupují v čase. Tento proces je však v organizacích něčím zcela novým a cílem pro takovéto organizace, které se rozhodli přijmout nástroj 360stupňové zpětné vazby, je poskytnout příležitost velké části zaměstnanců, aby se účastnili poprvé spíše než, aby jim individuálně dali druhou šanci. Pokud však zvládnout některé firmy už dnes takový nástroj široce využít, měli by také ostatní organizace uvažovat o opakování celého procesu (Mccarthy & Garavan, 2001, s. 12).

Frekvenci 360stupňové zpětné vazby je možno opakovat každoročně. To samozřejmě nebrání manažerům, aby si zajistili i možnost, kdy mohou mít k dispozici neformální zpětnou vazbu. Zavedení 360stupňové zpětné vazby často pomáhá manažerům hledat zpětnou vazbu častěji, než tomu bylo předtím. Jelikož se program 360stupňové zpětné vazby vyvíjí v čase, mají tendenci vytvářet v organizace takové prostředí, kde je zpětná vazba považována za méně ohrožující pro všechny zaměstnance a je brána jako cenný nástroj pro individuální a organizační rozvoj, zejména proto, že zaměstnanci a manažeři po seznámení s procesem vidí jeho dopady na manažerské procesy a vývoj organizace (London & Beatty, 1993, s. 366).

1.3 Modely 360stupňové zpětné vazby

V rámci kapitoly (viz 1.2.1) bylo již nastíněno, že účel 360stupňové zpětné vazby se může týkat dvou témat. Tyto jsou však jen ty obecné, které pak vstupují do širších zastřešujících modelů 360stupňové zpětné vazby.

Existuje několik variací teoretických a konceptuálních modelů 360stupňové zpětné vazby. Různé typy měří různé znalosti, schopnosti a zkušenosti, ale většina z nich je vytvořena na základě pěti základních modelů definovaných Nowackem (1993, s. 70).

Prvním je analýza povolání, kdy tento typ 360stupňové zpětné vazby měří znalosti, schopnosti a zkušenosti vycházející z tradičních procedur analýz povolání. Tyto znalosti, schopnosti a zkušenosti požadované specifickou pracovní pozicí jsou určovány prostřednictvím pohovorů, cílových skupin a dotazníků o pracovních úkolech (Nowack, 1993, s. 70).

Model vycházející z kompetencí je spíše než na znalosti, schopnosti a zkušenosti zaměřený na konkrétní pracovní pozici. Kompetence jsou identifikovány porovnáním chování s vyšším výkonem s tím, kde jsou výkony naopak nižší. Rozdíly pak tvoří soubor „nejlepších“ kompetencí (Nowack, 1993, s. 70).

Jelikož budu tvořit dotazník 360stupňové zpětné vazby právě v tomto modelu, rozvedu jej ještě detailněji dalším autorem, který se zabývá i reálnou implementací kompetenčního modelu v dotazníku.

Kompetence jsou základní charakteristikou, které definují slabé a silné výkony relevantní jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Organizační kompetence, někdy nazývané klíčové kompetence, jsou kvality, které odlišují organizaci od konkurentů a vytvářejí svou hodnotu v myslích jejich zákazníků. Tyto kompetence se týkají produktů nebo služeb firmy a jsou také souborem znalostí, dovedností a schopností, které zaměstnanci přinášejí do své pracovní náplně. Příkladem základní kompetence v rámci služeb zákazníkům by mohla být popsána následovně „Partneři jednající s interními a externími zákazníky znají jejich potřeby a stanovují a upřednostňují cíle pro tuto akci.“ Když jsou zaměstnancům sděleny hlavní kompetence, chápou chování, které je odlišné, pokud je výsledkem dobrý nebo naopak špatný výkon. Uvědoměním si klíčových kompetencí také umožní organizaci vytvořit si konkurenční výhodu tím, že se budou odlišovat na trhu a dopomohou si k dosažení svých cílů (Edwards & Ewen, 1996, s. 80).

Vývoj dotazníku pro kompetenční model je často tím nejobtížnějším a nejdelším úkolem techniky 360stupňové zpětné vazby. Jakmile jsou stanovené kompetence, je možné začít s vytvářením jednotlivých tvrzení, které se pak stávají položkami v dotazníku. Tato

tvrzení by měla být jasně a stručně napsaná, jelikož je únavné číst dlouhá prohlášení, která navíc zbytečně zvyšují dobu odezvy. Kompetence obvykle potřebují určitou definici, která může být poskytnuta prostřednictvím ilustrativního chování. Například kompetence „jasně prezentuje nápady“ může být definována jako „používá jednoduchý jazyk“ nebo „upravuje zprávy tak, aby byly pochopeny příjemcem“ popřípadě „udrhuje zprávy přímé a srozumitelné“. Klíčové kompetence nebo faktory úspěchu mohou být dále upřesněny včetně příkladů vysokého výkonu specifických kompetencí spadající do různých funkcí organizace a také z nich vyvstávají odborné a technické znalosti požadované v konkrétním zaměstnání (Edwards & Ewen, 1996, s. 80-81).

Soubor funkčních kompetencí může být vyvinut pro jakoukoliv specifickou funkci nebo roli. Kategorie technických dovedností jsou často používány jako funkční kompetence pro povolání jako jsou konstruktéři, vědci informačních systémů a vědci z oblasti výzkumu. Podobně mohou i prodejci v terénu najít přidanou hodnotu v používání souboru kompetencí, které jsou relevantní pro terénní prodeje (Edwards & Ewen, 1996, s. 86-87).

Abychom tedy kompetenční model správně vytvořili, je potřeba mít srovnané kompetence s vizí a hodnotami organizace a zaměřit se na klíčové chování a dovednosti, které odlišují organizaci na trhu. Podstatné je používání společného jazyka organizace, který by měl být jednoduchý a jasný, a kterému rozumějí všichni členové organizace. Návrh takového dotazníku nemusí být zpočátku dokonalý, což může znamenat, že pilotní studie bude poukazovat na oblasti, v nichž jsou potřebné změny (Edwards & Ewen, 1996, s. 87).

Strategické plánování je třetím typem 360stupňové zpětné vazby měřící znalosti, schopnosti a zkušenosti vycházející ze strategických plánů organizace a z jejich potřeb pro budoucí úspěšné plánování. Strategické znalosti, schopnosti a zkušenosti jsou identifikovány prostřednictvím pohovorů a cílových skupin s klíčovými seniorními vedoucími pracovníky (Nowack, 1993, s. 70).

Další je teorie rozvoje, kdy tato zpětná vazba měří znalosti, schopnosti a zkušenosti vycházející z konceptuálních a teoretických východisek o rozvoji a pracovním růstu zaměstnanců. Jsou zde identifikovány také kritické znalosti, schopnosti a zkušenosti pro různé fáze rozvoje (Nowack, 1993, s. 70).

Poslední model je teorie osobnosti, kdy jsou měřeny znalosti, schopnosti a zkušenosti navázané na osobnost, jako jsou její kvality, rysy, temperament a styly v komunikaci, leadershipu, interpersonálních vztazích a poznávání (Nowack, 1993, s. 70).

Z úvodní kapitoly nám vyplývá, že technika 360stupňové zpětné vazby je založena na hodnocení několika různých zdrojů, které se nacházejí v různém vztahu s hodnoceným včetně samotného sebehodnocení. Hodnocenou osobou bývá nejčastěji manažer a tato technika se používá především ve firemním prostředí. 360stupňová zpětná vazba může a nemusí být anonymizována a klíčovou aktivitou je tvorba dotazníku.

Znalost průběhu 360stupňové zpětné vazby nám může k vytváření dotazníku pomoci z důvodu, že si uvědomíme, co je jejím cílem a jaký výstup nám má dotazník vygenerovat.

V závěru kapitoly jsou popsány obecné modely 360stupňové vazby, které nám rámcují oblasti tematiky a dávají nám podnět k zamyšlení, co vlastně chceme měřit a jak toto měření zahrnout do návrhu dotazníku. Jelikož se budeme pohybovat pod tematikou kompetenčního modelu 360stupňové zpětné vazby, je důležité vědět, jakou roli hraje stanovení kompetencí v organizačním prostředí a čeho můžeme identifikací těch klíčových dosáhnout.

2. ZÁSADY TVORBY DOTAZNÍKU 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY

Abychom dokázali vytvořit funkční nástroj 360stupňové vazby, což je hodnotící typ dotazníku, musí být jeho výsledná struktura podmíněna naplánováním po sobě jdoucích aktivit.

2.1 Postup při tvorbě dotazníku

Obecný postup je popsán ve čtyřech krocích Novackem následovně:

- Důležité je začít s otázkou, v jakém rozsahu bude hodnocení probíhat. Firemní cíle a záměry by měly být přímo svázány s naším přístupem k hodnocení. Oblasti, které se mohou v dotazníku objevit, se zabývají tím, zda si hodnocení účastníci mají zvýšit povědomí o svých silných a rozvinutých stránkách; zda jsou zdatní v jedné nebo vícero kompetencích; zda je 360stupňová zpětná vazba nákladově efektivní; a zda jsou klíčové změny specifické a měřitelné jak v individuálních, tak i v organizačních výsledcích.

- Další krok je zaměřen na design dotazníku, kde „cílové publikum“ zahrnující účastníky a jejich manažery, personál, členy týmu a další kolegy, externí a interní zákazníky, kteří jsou součástí hodnotícího procesu, je potřeba identifikovat. Jakmile máme stanoveny, potřebujeme vědět, jaká úroveň hodnocení by měla být zkoumána. Například reakce hodnotícího účastníka na proces zpětné vazby stejně, jako specifické chování závislé na pracovní pozici, je měřitelné. Po tomto zjištění by měly být sepsány otázky pro vyhodnocení. Následně určíme, co bude součástí měření – to je například frekvence chování, která se v praxi opakuje, úroveň spokojenosti, angažovanosti a sebevědomí. Ještě, než začneme vytvořený dotazník používat, je důležité provést jeho pilotní test, který nám poskytne informace o tom, zda jsou jasné podávané instrukce, otázky i administrativní průběh. Revidovaný dotazník by měl mít dobře zpracovanou grafiku a mělo by být snadné jej vyplnit.

- Shromažďování dat by mělo být administrováno pomocí internetu nebo intranetu. Zpětná vazba by měla být poskytnutá vhodnými prostředky. Anonymita a diskrétnost celého procesu 360stupňové zpětné vazby musí být co největší a v dotazníku by se mělo objevit co nejméně mnohonásobných nebo otevřených otázek, aby bylo zabezpečeno, že dotazník není příliš dlouhý a komplexní.

- Závěrečným krokem je analýza dat a sumarizace výsledků. S využitím komerčně přístupných statistických softwarů, jako je SPSS³ nebo tabulkových softwarů, což je Excel, mohou být provedena základní data analýzy užitečné pro hodnotící studie, do kterých patří frekvence, chí-kvadrát testy, korelace a t-testy. Tím pádem dotazníkové hodnocení

³ Softwarový balíček používaný pro interaktivní statistickou analýzu.

360stupňové zpětné vazby pomůže k pochopení, co všechno může být zajištěno organizací, aby zaváděla osvědčené postupy v těchto typech tréninků a zásahů do rozvoje. (Novack a kol., 1993 cit. dle: Rao & Rao, 2005, s. 293)

2.2 Obsah dotazníku

Jakmile je nám jasný postup vytváření, můžeme se zaměřit na volbu obsahu. Dalton popisuje, že klíčovým rozdílem při výběru tematiky je, kdo vlastní data, která jsou shromažďována (Dalton, 1996 cit. dle: Fleenor & Prince, 1997, s. 54). Melymuka dodává, že v případě použití 360stupňové zpětné vazby výhradně pro rozvoj, je zpětná vazba dostupná pouze hodnocenému (a občas i facilitátorovi, který zpětnou vazbu poskytuje). Nicméně pokud je zpětná vazba použita pro hodnocení výkonu, data musí být dostupná člověku vedoucího celý proces, nejčastěji se jedná o nadřízeného zaměstnance. Z rozhodnutí, jak bude v konečném důsledku 360stupňová zpětná vazba v organizaci použita, mohou následně vyvstávat důležité otázky, jež následně ovlivňují celý proces (Melymuka, 1994 cit. dle: Fleenor & Prince, 1997, s. 54). Proto je podstatné vědět, jaký typ obsahového rámce bude mít pro účastníky 360stupňové vazby i samotnou organizaci největší přínos.

2.2.1. Dotazník určený pro hodnocení výkonu

Dotazník 360stupňové zpětné vazby sloužící pro hodnocení výkonu je podle Jonese a Bearleyho retrospektivní, proto je popisován jako měření již proběhlé výkonnosti hodnoceného. Díky tomu může být poskytnutí celkové zpětné vazby ovlivněno předpojatostí a nemusí poskytovat hodnocenému jednotlivci informace, že potřebuje svou výkonnost zlepšit (Jones & Bearley, 1996 cit. dle Fleenor & Prince, 1997, s. 55). Nicméně McGarvey a Smith dodávají, že právě proto, že 360stupňová zpětná vazba zahrnuje vícezdrojové vstupy, jsou tímto veškeré předsudky odstraněny a výsledky poskytnou přesnější obrázek o minulých výkonech hodnoceného zaměstnance (McGarvey & Smith, 1993 cit. dle Fleenor & Prince, 1997, s. 55).

Další důležitou vlastností v případě používání zpětné vazby pro výkonové hodnocení je posuzování kompetencí, které jsou v přímém vztahu k danému pracovnímu místu. Položky v dotazníku se spíše váží na účastníkovou současnou pozici než na rozvoj kompetencí zaměřené na budoucí cíle a zároveň je celý proces většinou kratší, než je tomu u rozvojového konceptu zpětné vazby. Organizace by tím pádem měla být schopná prokázat, že se hodnotící nástroj přímo vztahuje k pracovnímu místu. Jedním ze způsobů je zajistit, aby měřené kompetence byly důležité pro úspěšný výkon na dané pracovní pozici (Fleenor, Taylor, & Chappelow, 2008, s. 15).

2.2.2. Dotazník určený pro rozvoj

Druhý typ dotazníku je zaměřený na účelový rozvoj, kde jsou vzdělávací cíle jasně stanoveny a ve většině případů zahrnují rozvoj kompetencí (Fleenor, Taylor, & Chappelow, 2008, s. 16). Jones a Bearley taktéž dodávají, že 360stupňová zpětná vazba použitá pouze pro rozvoj má tendenci soustředit se na dovednosti a chování a často zahrnuje prediktivní hodnocení, které ve výkonové naopak nenajdeme (Jones & Bearley, 1996 cit. dle Fleenor & Prince, 1997, s. 55). Tímto je jasné, že se od hodnoceného pracovníka očekává aktivita vedoucí k vytvoření rozvojových plánů.

Hodnocení od vedoucích je v tomto typu zpětné vazby její kritickou součástí. V tomto případě jsou právě vedoucí tím nejlepším zdrojem v posuzování důležitých kompetencí, ze kterých plyne efektivita hodnoceného účastníka. Kromě toho mohou být vedoucí z pohledu celku v lepší pozici než ostatní hodnotitelé, jelikož plně chápou organizační kontext týkající se hodnoceného. To může znamenat, že vedoucí si jsou plně vědomi, jak určitá omezení v organizaci mohou zabránit zaměstnanci k dosažení některých cílů (Fleenor, Taylor, & Chappelow, 2008, s. 17).

2.3 Charakteristiky dobrých položek

Nejlepšími otázkami 360stupňové zpětné vazby jsou ty, které popisují chování, což pro naše účely znamená, co hodnocený dělá a říká. Nezajímáme se o to, jak se člověk cítí, jaké má názory nebo kým přesně je, ale co dělá. Položky by tedy měly popisovat aktivity, které respondenti mohou slyšet nebo vidět ve vztahu k účastníkovi hodnocení (Ward, 1997, s. 80).

Další důležitou vlastností položek je popis jednoho typu chování. Respondenti totiž budou muset hodnotit chování na jednoduché škále, což může být zároveň omezující, protože nemají žádný prostor k vyjádření pochybností nebo omezení svých dohadů. V praxi to znamená, že pokud se setkáme s položkou, která obsahuje dvě nebo více různých myšlenek, nevíme, na kterou z nich se odpověď vztahuje. S čímž se pojí také to, že nám může pomoci vyhýbat se spojkám „a“ nebo „nebo“. Právě použití těchto spojek nás může navádět k popisu vícero myšlenek v jedné otázce. Dobrými pomůckami jsou taktéž minimalizace usuzovacích výrazů, jako je excelentní nebo efektivní, abychom pak nezakryli pravý význam našeho sdělení a oslovování čtenáře, což může být kupříkladu „Nechává tě mluvit bez přerušování“ (Ward, 1997, s. 81-82).

Doporučuje se také zaměřit na skutečné chování zaměstnance na pracovišti než na jeho obecné rysy. Pokud budou položky hodnocení založeny na konkrétním kontextu, sníží se

i chybovost celého hodnocení. Popisované chování by pak mělo být vyvozováno z hodnot a vizí organizace (Mccarthy & Garavan, 2001, s. 11).

Jak můžeme vidět, uvedení autoři se pohybují v podobných názorech na výběr a popis položek, proto bych nakonec této podkapitoly uvedla krátké shrnutí charakteristiky dobrých položek, které zformulovali Kubeš a Šebestová (2008, s. 62-64) v několika stručných bodech.

Pokud položka obsahuje otázku, měla by být správně formulovaná a dostatečně konkrétní, tím je myšleno, že místo „Naslouchá ostatním“ použijme raději „Aktivně se zajímá a poslouchá pozorně nápady ostatních“. Při tvoření otázek v dotazníku je lepší vyhýbat se užívání kvantifikátoru, což znamená nezmiňovat pojmy jako „často“, „málo“ nebo „dobře“ z důvodu, že si každý z účastníků hodnocení může daný pojem vyložit po svém. Veškeré položky v dotazníku by měly popisovat chování, které je možné pozorovat, aby jej hodnotitelé dokázali posoudit. Dalším s důležitých rysů je, aby položky byly jednodimenzionální, což znamená, že prakticky každá položka vystihuje pouze jednu oblast dovednosti, chování nebo charakteristiku hodnoceného. Je vhodné, aby veškeré položky navazovaly na stupnici hodnocení dotazníku a respondentům by nemělo dělat potíže je zpracovat, proto by měly být srozumitelné a jasné. Je tedy na místě vyhýbat se odborným výrazům nebo slangu (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 62-64).

2.4 Stupnice

Hodnotící škály jsou v dotazníku 360stupňové zpětné vazby využívány ve velké míře a dle již vybraného obsahového zaměření se pak můžeme rozhodnout, jaký typ a bodový rozsah škály použijeme.

2.4.1. Typy stupnic

Kubeš a Šebestová (2008, s. 65) se zaměřují na dva typy stupnic, a to frekvenční a hodnotící. Při zvolení stupnice frekvenční se v jednotlivých položkách ptáme konkrétně na to, jak často projevuje manažer určité chování. V rámci druhého typu, kterým je hodnotící stupnice, se respondentů ptáme na posouzení, jak si hodnocený v určených oblastech nebo činnostech vede.

Dále dodávají, že při zvolení stupnice frekvenční je umožněno v dotazníku 360stupňové zpětné vazby hodnotitelům jednodušší a rychlejší posouzení položek. V tomto ohledu je pak průběh poskytování zpětné vazby snazší, jelikož nemá pouze hodnotící složku a neříká účastníkovi, v čem vyniká a v čem ne (Kubeš & Šebestová, 2008, s. 65).

Rao a Rao (2005, s. 104) se taktéž zaměřují na dvě možné varianty, které respondentům nabízejí způsob, jak hodnotit položky na stupnici hodnocení. Nejčastěji používanou metodou je ta, založená na frekvenci chování. To znamená, že položka typu „Zaměřuje se na detaily“ může nabízet odpovědi na stupnici hodnocení od „1 = vůbec ne“ až po „5 = velmi často“. Jiný typ stupnice, která se nazývá tzv. zkušenostní stupnice, což můžeme přirovnat k podobnosti již výše zmíněné hodnotící stupnice, kdy se respondentů ptáme, jak dobře je položka popisující dané chování provedena hodnoceným. V tomto případě může stupnice začínat na bodě „1 = špatně“ a končit na bodě „5 = velmi dobře“.

Výhodou je, že díky frekvenční stupnici můžeme snadněji určit, zda něco bylo vykonáno, než jak dobře to bylo vykonáno. Nicméně volba frekvenční stupnice také nemusí být vždy tou lepší. Jak je již uváděno výše, položka „Zaměřuje se na detaily“ může být obsedantní, když je přehnaná. Zároveň správná frekvence záleží na hodnocené osobě. Někteří podřízení potřebují konstantní pozornost od svého manažera, zatímco jiní ji tolik nevyžadují. Tím pádem pak volba frekvenční stupnice nemusí být tak validní a užitečná jako ta zkušenostní (Rao & Rao, 2005, s. 104-105).

2.4.2. Bodový rozsah stupnice a jejich popis

Edward a Ewen (1996, s. 91) se, v rámci už výše zmíněných dvou typů stupnic, naopak zaměřují na volbu rozsahu a popis jednotlivých bodů. Pro typickou hodnotící stupnici uvádějí následující příklad společně s vysvětlením bodového rozsahu:

- 9-10: Výjimečná dovednost/zkušenost
Jednotlivec trvale přesahuje splnění chování a zkušenosti očekávané v této oblasti.
- 7-8: Silná stránka
Jednotlivec ve velké míře splňuje chování a zkušenosti očekávané v této oblasti a některé z nich přesahuje.
- 5-6: Odpovídající úroveň dovedností/zkušeností
Jednotlivec splňuje většinu chování a zkušeností očekávané v této oblasti pro tuto pracovní pozici. Obecně je zde myšlen pozitivní pohled na jeho zodpovědnost.
- 3-4: Není silnou stránkou
Jednotlivec splňuje jen některé chování a zkušenosti očekávané v této oblasti.
- 1-2: Malá dovednost/zkušenost
Jednotlivec trvale nedosahuje chování a zkušenosti očekávané v této oblasti.
- 0: Nebylo možné vysledovat/Není možné aplikovat

Přestože je výše uvedeno 10tibodové hodnocení, můžeme stejný výběr definovaných bodů aplikovat i na 5tibodové hodnocení. V konečném důsledku se rozsah stupnice pouze

visuálně zmenší a bude tím pádem nejvyšší bod s číslem 5 reprezentovat „výjimečnou dovednost/zkušenost“, číslo 4 bude „silná stránka“ atd. Alternativy dalších často užívaných 5tíbodových hodnotících stupnic jsou například:

- Nikdy; téměř nikdy; občas; většinou; vždy
- Velmi nízký; nízký; průměrný; vysoký; vynikající
- Nedůležité; málo důležité; důležité; vysoce důležité; kritické
- Potřebuje zlepšení; prostor pro rozvoj; splňuje očekávání; silná vlastnost; výjimečná vlastnost

(Edward & Ewen, 1996, s. 92).

Antonioni (1996, s. 27-28) uvádí, že pěti až sedmibodové stupnice mají tendenci být používány nejčastěji. Kategorie odpovědí se obvykle pohybují od „naprosto souhlasím“ po „naprosto nesouhlasím“ nebo od „téměř nikdy“ po „takřka vždy“. Proto je důležité vědět, jak dobře je soubor otázek zasazený do měření a pro co je jejich měření určeno. Otázky, které nejsou spolehlivé, by měly být před vytvořením finální verze smazány. Může se stát, že hodnotitelé mohou mít pocit, že údaje z hodnotících stupnic neposkytují užitečné informace ohledně očekávání ostatních. Bez jasného pochopení očekávání jsou pak těžko schopni podniknout konstruktivní kroky vedoucí ke změně nevyhovujícího chování. V důsledku toho pak můžeme při výběru vhodné stupnice pro dotazník zvážit typ alternativní stupnice, vytvořenou na základě očekávání a písemných připomínek zaměstnanců dané organizace. Taková stupnice pak může vypadat tak, že zahrnuje tři kategorie odpovědí, a to „překonává očekávání“, „splňuje očekávání“ a „nesplňuje očekávání“. Od hodnotitelů je pak dobré požadovat, aby poskytli popisné komentáře k podpoře svého hodnocení, zejména pokud používají odpovědi typu „přesahuje očekávání“ nebo „nesplňuje očekávání“.

Rao a Rao (2005, s. 105) se spíše přiklánějí k 5tíbodovým stupnicím, nicméně uvádějí možný problém, kdy takovýto formát obsahuje střední bod, jako je „ani nesouhlasím, ani souhlasím“ umožňuje respondentům podat neurčitou odpověď. Proto by volba 6tíbodové stupnice mohla být dobrou volbou.

Nicméně osobně souhlasím s názorem, že je přesto důležité nezapomínat, aby respondenti měli vždy na výběr taktéž z možnosti „nevím“ nebo „nebylo možné vysledovat“, popřípadě z varianty, která má neutrální nebo střední hodnotu, což je například odpověď ve smyslu „neutrální“ nebo „průměrný“. Takováto chybějící odpověď může totiž způsobit, že respondenti poskytnou nepřesnou zpětnou vazbu v případě, že jim chybí dostatečné informace, a přesto jsou nuceni poskytnout odpověď (Edward & Ewen, 1996, s. 92).

2.4.3. Šířka stupnice

Další důležitou vlastností je šířka hodnotící škály, kterou můžeme dle potřeby, na co dotazník následně použijeme, rozdělit na širokou a úzkou.

Úzká škála je dobrou volbou pro obsáhlé dotazníky, nevýhoda však může spočívat v malém rozptylu odpovědí. Důvodem je, že tato stupnice má 5tibodový rozsah, který má typicky za následek velmi malé rozpětí celkového skóre. Tím mohou mít výsledné profily hodnocených velice malý motivační účinek na zaměstnance a dochází k tomu, že všechny výsledky vypadají stejně, čímž je těžké pro ty, co obdrží 360stupňovou zpětnou vazbu, mít motivaci, aby změnilí své chování (Edward & Ewen, 1996, s. 93).

Pokud je 360stupňová zpětná vazba cíleně určena pro zprostředkování informací zaměstnancům ohledně jejich chování a motivovat je k tomu, aby jej změnili, pak je použití široké škály na místě (Edward & Ewen, 1996, s. 93). Široká škála s 10tibodovým rozsahem poskytuje bohatější výsledné profily, které mají větší rozdíly mezi nejvyšším a nejnižším skóre vzhledem ke stanoveným kritériím chování, než je tomu u relativně méně obsáhlých výsledných profilů 5tibodové škály. Právě bohatější profily podporují změnu chování, jelikož rozdíly mezi silnými stránkami a prostorem pro rozvoj je vizuálně více viditelný (Edward & Ewen, 1996, s. 96).

Z toho nám vyplývá, že v podstatě jakákoliv šířka stupnice může být použita pro 360stupňovou zpětnou vazbu. Nicméně pokud je hlavním cílem motivace ke změně chování, právě široká stupnice může být tou nejlepší volbou (Edward & Ewen, 1996, s. 96).

2.5 Slovní komentáře

V podkapitole o stupnicích (viz 2.4.2.) jsme již částečně načali téma popisných neboli slovních komentářů. Toto téma bych ráda rozvedla na příkladě autora Antonioni (1996, s. 28), který písemnou zpětnou vazbu bere jako neocenitelnou.

Hodnocení účastníci uvítají písemnou zpětnou vazbu od svých hodnotitelů v rámci 360stupňové zpětné vazby. V měřených skupinách hodnotitelé i hodnocení vnímají, že výsledky z hodnotícího dotazníku slouží jako dobrý referenční rámeček pro požadované pracovní chování. Domnívají se však také, že písemné komentáře poskytují dodatečné informace na podporu hodnocení a pomáhají jim zaměřit se na individuální pracovní chování, které potřebují zlepšit. Hodnocení se obecně nebojí poskytovat slovní komentáře. Někteří hodnotitelé vyjádřili svůj názor, že hodnocené osoby by mohly rozpoznat zdroj konkrétních slovních komentářů, pokud by byly poskytnuty jen několika málo hodnotiteli. To naznačuje, že písemný komentář

by měl být použit v případě, že máme v systému zahrnuty nejméně tři hodnotitele (Antonioni, 1996, s. 28).

2.6 Validizace a tvoření dotazníku interně versus externě

Reliabilita je schopnost hodnotících metod měřit důsledně a přesně daná data, čímž se v podstatě dostáváme ke schopnosti reflektovat „pravdu“. Právě tyto dvě funkce jsou hlavními faktory vymezující validitu hodnotícího nástroje. V přímé návaznosti na 360stupňovou zpětnou vazbu to znamená, že přesnost vyjadřuje přesné určení, jak jedinec provádí podstatné aspekty v rámci své pracovní pozice a význam důslednosti je schopnost nástroje poskytnout stejné výsledky v případě, že měříme jednu a tu samou oblast chování. Pokud to tak není, považuje se nástroj hodnocení za nevalidní (Ward, 1997, s. 98).

Pokud tedy vytváříme nástroj 360stupňové zpětné vazby, měli bychom mít určitou míru kontroly nad chybami měření. V praxi to znamená, že v případě měření pracovního výkonu očekáváme, že obsah položek bude mít vliv na rozsah výsledků, pokud se však obsah tohoto tématu netýká, neočekáváme, že budou primárním zdrojem způsobující odchylky ve výsledcích měření. Nejlepší, co můžeme udělat, je pak minimalizovat nežádoucí zdroje vstupující do hodnocení (Ward, 1997, s. 99).

Možností taktéž je si ověřit reliabilitu prostřednictvím testem/re-testem reliability. To znamená, že pokud respondenti vidí otázku napoprvé a pak tu samou o pár dní později, odpoví na ni stejným způsobem. To nám může později napovědět, že v případě špatně nebo nejasně napsaných položek v dotazníku nám respondenti mohou odpovědět pokaždé jinak, přestože nedošlo k žádné reálné změně v otázce (Rao & Rao, 2005, s. 104).

Je samozřejmě kontraproduktivní poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu založenou na nestabilních a nepřesných datech. Spolehlivost a důvěryhodnost validního dotazníku požaduje zahrnutí experta při vytváření dotazníku. Člověk s doktorským titulem v oblasti psychologie, vzdělávání managementu a jim podobných oborů, je většinou potřeba. Pokud však organizace nemá ve své struktuře nikoho takového, může být variantou najmout si externího konzultanta se zkušenostmi nebo využít služeb společností poskytující 360stupňovou zpětnou vazbu, které personalizují dotazník na míru dané firemní organizaci (Fleenor & Prince, 1991, s. 37-38).

Problémy s relevancí se obecně zaměřuje na rozsah, v jakém tyto položky ovlivňují prototypy manažerského chování. Čím více položek bude představovat prototypy, tím více

budou tyto položky výrazné pro hodnotitele (Cronshaw & Lord, 1987 cit. dle: London & Beatty, 1993, s. 365)

Proces hodnocení se pak stává jednoduchým testem kompatibility, což může být položka, která se bude ptát, zda je možné hodnocenému přiřadit určitý prototyp. Kompatibilní hodnocení obdrží vysoké hodnocení, zatím co nekompatibilním budou poskytnuta nízká hodnocení. Položky, které jsou nejednoznačné nebo neodrážejí daný prototyp, budou hodnocené někde uprostřed. Prototypní manažeři však nemusí být žádoucí organizacemi, které mají rychlé a turbulentní změny. Za takových okolností mohou organizace chtít „zlomit“ prototypové role a zapojit manažery do role, ve kterých bude požadován rozvoj zaměřený na zákazníka a zaměstnance. Relevance položky tak může pocházet od zákazníků a zaměstnanců v souvislosti s úsilím supervizora při jednání s požadavky zákazníků (London & Beatty, 1993, s. 365).

Posledním názorem, který se již čistě zabývá tím, zda by nástroj 360stupňové zpětné vazby měl být vyvíjen lidmi v organizaci nebo externisty a přiklání se v podstatě k oběma možnostem, je od Davida Antonioni, který tvrdí, že by dotazník a samozřejmě i celý průběh 360stupňové zpětné vazby měl být relevantní a specifický. Organizace by proto měly umět dobře rozvíjet svůj vlastní hodnotící nástroj nebo požadovat, aby byly předem vyvinuté externí nástroje přizpůsobeny tak, aby odpovídaly cílům organizace. Firemní společnosti, které navrhují své vlastní nástroje 360stupňové zpětné vazby, mohou navíc dosáhnout přirozenějšího přijetí zaměstnanci a lepší reakce na proces 360stupňové zpětné vazby, pokud jsou zahrnuty vstupy zaměstnanců do návrhu nástroje. Je však třeba myslet na fakt, že počáteční časové a nákladové faktory jsou často vysoké, když firmy rozvíjejí své vlastní nástroje. Mohou být však nákladově efektivní, pokud má organizace více než 100 osob. Pokud se tedy firma rozhodne navrhnout svůj vlastní nástroj, měla by nejprve zvážit jednotlivě skupinu hodnocených (manažery, kolegy a další) a poté vytvořit seznam pracovního chování, o němž se předpokládá, že je spojen s požadovaným výkonem. Toto chování pak může být koncipováno do více než tří nebo čtyř hlavních kategorií. U kolegů to jsou některé běžné kategorie zahrnující vedení, týmovou práci a chování v rámci týmových setkání. Další kategorie by měla zhodnotit podíl a výsledky práce jednotlivce. Pro určení hlavních kategorií může tým navrhující hodnotící nástroj vypracovat sedm až deset otázek pro měření činností v každé kategorii. Otázky by se měly pohybovat v pojmech popisující chování, jako je například „Můj nadřízený používá reálné příklady při kontrole mého výkonu.“ (Antonioni, 1996, s. 26-27).

Krátkým shrnutím této kapitoly nám vyplývá, že prvotním krokem k samotné tvorbě dotazníku je zvolení obsahu, který má zaměření v souladu s vizemi a cíli dané organizace a je

úzce svázán s následným vytvářením položek. Obsah můžeme cílit buďto na rozvoj vedoucího zaměstnance nebo na jeho pracovní výkonnost, kdy jsme si rozdíly v podkapitole 2.2 vysvětlili. Jednotlivé položky v dotazníku vytváříme tak, aby respondentům po přečtení otázky nebo tvrzení bylo jasné, na co se ptáme. Vyhýbáme se více než jedné otázce v rámci jedné položky, používáme srozumitelný jazyk a zaměřujeme se na chování, které lze vysledovat. Důležitým aspektem dotazníku 360stupňové zpětné vazby je stupnice, jejíž bodový rozsah určuje varianty odpovědí na danou otázku a díky ní jsme schopni reportovat výsledky celého procesu účastníkům.

Validní dotazník 360stupňové zpětné vazby by měl být důsledně a přesně vypracovaný, čemuž říkáme reliabilita. Ověření reliability můžeme provést re-testem reliability. K tomu, zda je dotazník validní, nám pomáhá také správný výběr položek, které byly již výše popsány. Pokud se navíc pohybujeme v oboru zabývajícím se vzděláváním a HR procesy, neměl by být pro nás problém zaštitit proces tvorby celého dotazníku.

Poslední otázkou, na kterou jsme si odpověděli je, zda je lepší vyvinout nástroj interně nebo jej přenechat externím konzultantům. Pokud zvolíme interní variantu, vytvoříme si díky ní prostředí 360stupňové zpětné vazby, kterou zaměstnanci lépe přijmou, a zajistíme si tak pohodlný průběh celého hodnocení. Nicméně musíme mít k dispozici lidské zdroje, které nám tento vývoj zaštití. Externí varianta nám sice ušetří časové náklady strávené nad tvořením nástroje našimi zaměstnanci, nicméně nám může hrozit, že nástroj nebude tak dobře fungovat, jelikož externí konzultanti nejsou tak úzce svázáni s každodenním firemním fungováním.

3. NÁVRH DOTAZNÍKU 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY PRO ORGANIZACI XY

V závěrečné části této bakalářské práce budu již následně popisovat postup, kterým jsem vytvořila výsledný dotazník 360stupňové zpětné vazby (viz. Příloha 1) na konkrétní pozici v organizaci XY pro naplnění stanoveného cíle této práce. Jedná se konkrétně o pozici „obalového specialisty“, která je v organizaci XY jednou z těch nejvíce klíčových. Na základě informací z podpůrných materiálů, což je konkrétně popis pracovní pozice společně s vysvětlenými kompetencemi stanovené HR oddělením, budu následně tvořit konkrétní dotazník.

3.1 Popis pracovní pozice v organizaci XY

Nejprve představím, co vlastně obnáší pozice obalového specialisty. Jelikož je organizace XY výrobní závod, je náplň práce obecně definována jako zodpovědnost za účinné využití obalového materiálu továrny a další přidružené práce související s obaly. Hlavní účel této pracovní pozice je řídit průběh projektů a iniciativy související s obalovými materiály na úrovni továrny v souladu s pravidly stanovené organizací z hlediska kvality, bezpečnosti a určenými předpisy. Obalový specialista je zpravidla součástí AG⁴ oddělení (ABC, 2008). Další aktivity jsou pak stanoveny celkem do pěti kategorií opět dle interního dokumentu organizace XY.

První klíčovou aktivitou je vývoj nových produktů a jejich uvedení na trh. Tímto titulkem je myšleno vedení konkrétně obalových projektů a industriálních zkoušek na úrovni závodu se zaměřením na výkon linky, efektivnost nákladů dodávek na čas a kvalitě produktů. Dále zajišťuje vstupní informace o obalech v rámci AG oddělení a navrhuje a hodnotí nejlepší alternativy obalových materiálů pro nové produkty nebo pro vylepšení těch stávajících. Organizuje a dokumentuje industriální zkoušky na závodě zahrnující vyrobiteľnosť, přepravní zkoušky pro validaci nových obalů a změny ve specifikacích. Podporuje proces stanovování trvanlivosti, skladování, laboratorních a transportních testů pro validaci nových obalů a změn ve specifikacích ve spolupráci QA, oddělením kvality (ABC, 2008).

Druhou skupinou je udržování kontinuální excelence. Tím je myšleno provádění analýz hodnot, identifikace a doporučování ohledně snižování nákladů a možnosti optimalizace zdrojů. Pracuje v souladu s cíli nulových odpadů a nulových ztrát, což znamená, že je zodpovědný za efektivnost využití obalových linek a obalových materiálů. Podporuje nákupní procesy na lokální úrovni (ABC, 2008).

⁴ Z angličtiny používáno jako application group, neboli aplikační skupina.

V kategorii nazvané bezpečnost, kvalita a shoda, najdeme jako pracovní aktivity spojené s implementací směrnic týkající se kvality a dodržování předpisů souvisejících s obalovými materiály a pomáhat oddělení kvality při kontrole obalů souvisejícími jak s on-line, tak off-line kontrolami, aby byl obalový specialista schopen implementace plánů určené na monitorování obalů (ABC, 2008).

Dále má na starost řídit dodavatelské sítě prostřednictvím podpory závodu z hlediska obalových materiálů při výběru, posuzování a hodnocení nových dodavatelů nebo konvektorů. Podává stížnosti na obalový materiál u dodavatelů a spolupracuje při jejich řešení (ABC, 2008).

Pro popis aktivit v kategorii lidé a know how má za úkol zajistit rozvoj kompetencí v návaznosti na analýzu obalů v laboratoři nebo u dodavatelů a šířit osvědčené postupy a znalosti o obalech v organizaci, což je například „One Point Lessons“. Je také podstatné, aby aktualizoval zdroj a využití školicích materiálů, které jsou k dispozici v rámci celé organizace nebo případně zajistil i vývoj vzdělávacích materiálů, pokud chybí. To znamená, že umí identifikovat nedostatky a vyvíjet tak, aby se neobjevovaly (ABC, 2008).

Jakmile je jasné, co je podstatou této pozice, je třeba se zaměřit na to, kdo bude součástí hodnocení a jak bude hodnotící nástroj 360stupňové zpětné vazby vypadat.

3.2. Výběr hodnotitelů, forma hodnotícího nástroje, anonymita

Zde již vycházím z první kapitoly této práce a jako hodnotící nástroj 360stupňové zpětné vazby jsem si zvolila dotazník, který bude navrhnout na distribuci v elektronické podobě. Vytvářen bude tak, aby byli do něj zahrnuti respondenti, se kterými obalový specialista v různé míře přichází do kontaktu.

V první řadě se jedná o přímého nadřízeného, což je vedoucí aplikační skupiny. Ten bude v dotazníku zároveň jako jediný bez anonymizace, ale pouze v sekci slovního ohodnocení, který ještě dále rozeberu v další podkapitole (viz. 3.5). Jeho hodnocení v návaznosti na obalového specialistu je podstatné především v dosahování stanovených kompetencí a celkového pracovního výkonu.

Dalšími účastníky hodnocení budou kolegové nejen ze stejného oddělení, ale taktéž z těch ostatních, kteří s obalovým specialistou spolupracují v rámci stejné poziční úrovně na každodenní bázi.

V roli podřízených se objeví výrobní operátoři, kterým obalový specialista zadává postupy při balení výrobků a učí je pracovat s různými materiály. V jejich hodnocení si může ověřit, zda zadává práci srozumitelně a umí ji zorganizovat ostatním.

Do hodnocených bych určitě zahrnula i externí zákazníky, což jsou v tomto případě dodavatelé obalových materiálů. Komunikace s nimi je také podstatná, jelikož je úzce svázána s pověstí firmy.

A posledním typem hodnocením bude on sám, aby si mohl porovnat, jak se liší vnímání jeho výkonu v práci ostatních a jak hodnotí sám sebe.

3.3 Model 360stupňové zpětné vazby a stanovení kompetencí

Jelikož je pozice obalového specialisty z poloviny technická a je tím pádem kladen důraz jak na pracovní výkon technického charakteru, tak na v práci v týmu, jsou dle interního dokumentu organizace XY kompetence stanovené do několika kategorií.

V organizaci XY je identifikováno vůdčí chování, které zahrnuje základní funkční kompetence požadované na pozici obalového specialisty na určité úrovni dovednosti. Jedná se dovednost, kterou zvládne sám, což je znalost na úrovni obalových materiálů a jejich technologií; uvést do praxe znalosti projektového managementu; specifikace obalových materiálů a obalové materiály vhodné pro použití. S pomocí by měl zvládnout znalosti obalových materiálů a jejich návaznost na environmentální udržitelnost; bezpečnost, kvalitu a shodu s obalovými materiály a řešení problémů (ABC, 2008).

Další kategorií v dokumentu jsou osobnostní atributy, které umožňují úspěšné zvládnání pracovních úkolů. Jedná se o otevřenost a flexibilita; tvořivost; dobré komunikační dovednosti a schopnost pracovat v týmu (ABC, 2008).

Poslední identifikovanou skupinou kompetencí jsou funkční. Zde se nacházejí znalosti z oblasti marketingu, organizace XY a businessu. Kompetentní v oblasti bezpečnosti, kvality a shody s obaly. V tomto ohledu musí mít obalový specialista základní znalosti v oblasti plánování výroby; být kompetentní v oblasti bezpečnosti, kvality a shody s obaly; mít přehled o potřebách zákazníků a spotřebitelů; znalost relevantních technologických platforem, nástrojů a postupů pro správu lidí v kontextu organizace XY; porozumění procesu řízení projektů a metodik používaných v organizaci XY; porozumění standardům kvality organizace XY, inženýrským a výrobním systémům a procesům supply chain a lidských zdrojů; povědomí o relevantních zeměpisných označeních a pokynech určené pro obalové materiály (ABC, 2008).

Dle podkapitoly 1.3 jsem se snažila dosáhnout toho, aby se položky odvíjely od ilustrativního chování, které je stručně popsáno.

3.4 Volba obsahu dotazníku 360stupňové zpětné vazby

Jelikož bude zastřešujícím tématem kompetenční model, bude samotný obsah dotazníku spadat do kategorie hodnocení pracovního výkonu, jelikož je mým cílem posuzování kompetencí, které jsou v přímém vztahu k danému pracovnímu místu (viz 2.2.1.)

3.5 Otázky a jejich návaznost na pracovní pozici

V tuto chvíli jsem po zvolení obsahu dotazníku začala rozepisovat jednotlivé kompetence do položek dle interního dokumentu organizace XY. Položky jsme tvořila dle podkapitoly 2.3, což konkrétně znamená, že výsledné položky popisují jeden typ chování, jsou stručné, jsou relevantní pro pracovní pozici, vyhýbala jsem se kvantifikátorům, přílišným odborným výrazům a slangu.

3.6 Výběr stupnice a bodového ohodnocení

V dotazníku 360stupňové zpětné vazby pro pozici obalového specialisty jsem navrhla obodování položek podle toho, jak hodnocený souhlasí s daným tvrzením. Kromě poslední sekce s otevřenými otázkami, je u všech ostatních položek dáno, že čím více bodů k ní přiřadí, tím více souhlasí, že dané tvrzení je prováděno na vysoké úrovni nebo v opačném případě na nízké. Zvolila jsem následný bodový rozsah, v rámci kterého hodnotitelé budou vybírat jednu z možných variant, a to 6 = v obrovském rozsahu, 5 = do značné míry, 4 = do určité míry, 3 = v malém rozsahu, 2 = vůbec ne, 1 = nebylo možné vysledovat. Znamená to tedy, že stupnice je hodnotící nebo také zkušenostní, jelikož se ptáme, na jaké úrovni si hodnocený v dané činnosti vede. Stupnici bych nezařadila ani široké ani úzké, jelikož je bodové ohodnocení na pokraji obou a jelikož jsem se rozhodla přidat navíc jeden bod, který má neutrální vlastnost z důvodu, že ne všichni hodnotitelé jsou s hodnoceným v kontaktu ve stejné míře (viz 2.4)

3.7 Slovní komentáře

Jak jsem již bylo zmiňováno v podkapitole 2.5, aby mělo význam, že zasadíme slovní komentáře do dotazníku 360stupňové zpětné vazby, je potřeba mít v hodnocení víc než 3 hodnotitele, což bylo splněno (viz podkapitola 3.2). Rozhodla jsem se zařadit sekci otevřených otázek na konec dotazníku, jelikož mají funkci rozšířeného hodnocení a v případě, že něco v daných položkách chybí, může být tímto doplněno. Tento komentář by se pak měl objevit v konečném výsledném reportu společně s hodnocenými kompetencemi a jeho vyplnění je samozřejmě dobrovolné.

3.8 Ověření validity

Po vytvoření dotazníku jsem si zpětně ověřila, zda položky v něm odpovídají popisu pracovní pozice a požadované kompetence zahrnuté v položkách dotazníku použité z interních dokumentů organizace XY navazují na jednotlivé otázky. Re-test reliability jsem v tomto případě nerealizovala (viz 2.6).

ZÁVĚR

Cílem bylo zjistit, jak navrhnout dotazník 360stupňové zpětné vazby. V rámci této bakalářské práce jsem svého cíle dosáhla zjištěním, že při zvolení toho správného modelu techniky 360stupňové vazby, pochopení jejího kontextu v hodnocení manažerských pozic a zvolení správného postupu, mohu vytvořit dotazník na míru dané pracovní pozici.

První kapitola uvedla celou práci do přestavení konceptu 360stupňové zpětné vazby a její používání nejčastěji na manažerských postech. Vhled jednotlivých hodnotitelů pomohl k pochopení, jaké otázky by se v dotazníku měly objevit a jaký přínos to pro hodnoceného má. Dosáhla taktéž dílčího cíle, a to výběru správného modelu 360stupňové vazby, aby vytvořený dotazník splňoval, že předmětem bude výkonové hodnocení kompetencí.

Cílem druhé kapitoly bylo tedy určit, jakým způsobem vytvářet dotazník 360 stupňové zpětné vazby a veškeré další náležitosti, které jsou potřebné k vypracování závěrečné třetí kapitoly. Zároveň jsem tímto odpověděla i na výzkumnou otázku stanovenou v úvodu práce, a to: Jak navrhnout dotazník 360stupňové zpětné vazby, který bude přímo navázaný na konkrétní popis pracovní pozice, ze které vycházejí jednotlivé kompetence?

Jak jsem se zmínila již v úvodu práce, předpokladem k vytvoření dotazníku 360stupňové zpětné vazby může být, když tvůrce pochází interně z firemního prostředí, což mohu potvrdit, že mi tato znalost vytváření dotazníku a výběr položek značně usnadnila.

Tato práce je z mého pohledu přínosná ve smyslu přehledného shrnutí informací, jež jsou v současnosti dostupné z české i zahraniční odborné literatury. Třetí kapitola pak pojednává o návrhu dotazníku 360stupňové zpětné vazby na reálném příkladu pracovní pozice z praxe.

Na konec bych ráda dodala, že zpracovávání tohoto tématu mne obohatilo jak z pohledu vědomostí načerpaných v průběhu psaní práce z odborné literatury, tak z pohledu zkušeností, které jsem získala při tvoření dotazníku na příkladu pracovní pozice z mé profesní praxe. Věřím, že do budoucna budu moci nabyté znalosti využít i v budoucnu.

LITERATURA A ZDROJE

- ABC, (2018). *JSP Packaging specialist*. Dostupné z: intranetu organizace XY.
- Antonioni, D. (1996, září). The Design of an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, 25(2), 24-38.
- Amstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Edwards, R. M., & Ewen, J. A. (1996). *360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement Hardcover*. New York: Amacom.
- Fleenor, W. J., & Prince, M. J. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations*. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Fleenor, W. J., Taylor, S., & Chappelow, C. (2008). *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Lepsinger, R., & Lucia, D. A. (2009). *The Art and Science of 360 Degree Deedback*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- London, M. & Beatty, R. W. (1993, září). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 32(2), 352-373. Dostupné z: <http://jacksonfall14professionalissues.pbworks.com>
- Mccarthy, A., & Garavan, T. (2001, únor). 360° feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235315887_360_feedback_process_Performance_improvement_and_employee_career_development
- Nowack, M. K. (1993, leden). 360 Degree feedback: The whole story. *Training & Development Journal*, 47, 69-72.
- Rao, R., & Rao, V. T. (2005). *Power of 360 Degree Feedback: Maximizing Managerial and Leadership Effectiveness*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Šebestová, L., & Kubeš, M. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Ward, P. (1997). *360-degree Feedback*. London: CIPD Publishing.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník 360stupňové zpětné vazby

PŘÍLOHA Č. 1

Dotazník 360stupňové zpětné vazby

V této úvodní sekci 360stupňové zpětné vazby vyberte jednu z variant bodového ohodnocení u jednotlivých položek tak, abyste vyjádřili, do jaké míry souhlasíte s daným tvrzením ve vztahu k hodnocenému.

1. Snaží se dosáhnout ambiciózních cílů a standardů kvality.
2. Aktivně usiluje o zpětnou vazbu od ostatních.
3. Jedná rozhodně a proaktivně.
4. Neustále přispívá svými nápady, energií a má za cíl uspět jako tým.
5. Chápe týmové cíle.
6. Získává důvěru a podporu ostatních.
7. Bere na sebe zodpovědnost za své vlastní činy a jejich následky.
8. Aktivně se učí businessové prostředí organizace, aby mohl udělat odpovídající rozhodnutí.
9. Jedná čestně a upřímně.
10. Plánuje si a prioritizuje si práci efektivně.
11. Je připraven dělat kompromisy, aby se dosáhlo týmových cílů.
12. Přiznává chyby.
13. Sleduje průběh plánovaných akcí a energicky vede jejich dokončení.
14. Je otevřený novým a jiným možnostem, jak provádět určité věci.
15. Nebojí se jednat.
16. Zajímá se a pozorně naslouchá nápadům ostatních.
17. Chopí se příležitostí víc, než je očekáváno.
18. Předpokládá budoucí problémy a snaží se je minimalizovat nebo jim předejít.
19. Umí pracovat s nesouhlasnými názory, aniž by tím pokazil vztah.
20. Konstruktivně se ptá „proč“ a „proč ne“.
21. Přebírá zodpovědnost za doručení očekávaných výsledku (jak a co).
22. Vidí, jak osobní přispění ovlivňuje business.
23. Má vysoké povědomí o svých osobnostních předpokladech – slabé stránky, silné stránky, příležitosti a limity.
24. Je iniciativní v přispívání inovacemi a neustále se zlepšuje.
25. Učí se zároveň úspěchů i chyb.

26. Chopí se každé příležitosti, při které se může rozvíjet nebo se něco naučit.
27. Je konzistentní v tom, co říká a co dělá.
28. Koná na základě toho, co zákazník potřebuje.
29. Koná v rámci svého nejlepšího vědomí na základě principů a hodnot organizace.
30. Ovlivňuje bez nutnosti autority.
31. Koná na.
32. Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.
33. Své úkoly plní ve stanoveném termínu.
34. Při vyjednávání respektuje názory druhých a snaží se dosáhnout vzájemné shody.
35. Konstruktivně upozorňuje na věci, se kterými je či není spokojen.
36. Ví, jak se chopit nových problémů a rozvíjí konzistentní plány.
37. Je vynalézavý a sleduje své vzdělávací cíle.
38. Chápe vliv své činnosti na celkovou práci týmu.
39. Ochoťně a aktivně sdílí potřebné informace.

OTEVŘENÉ OTÁZKY

V této sekci jsou slovní komentáře volitelné. Váš komentář se objeví v reportu účastníkově hodnocení přesně tak, jak jej napíšete, nebude žádným způsobem upravován. Pokud jste účastníkově nadřízený, vaše jméno se ve výsledcích objeví.

1. Jaké jsou dvě nebo tři věci, které dělají tuto osobu nejefektivnější?

Komentář:

2. Jaké nové zkušenosti nebo chování mohou pomoci tomuto člověku být efektivnější? (zvažte jak přítomné, tak budoucí potřeby)

Komentář:

3. Jaké chování je největší překážkou pro jeho individuální efektivitu?

Komentář:

4. Jaké další komentáře mohou pomoci ke zlepšení jeho dosavadního pracovního výkonu?

Komentář:

Dotazníkové hodnocení probíhá na 6tí bodové stupnici:

1	Nebylo možné vysledovat
2	Vůbec ne
3	V malém rozsahu
4	Do určité míry
5	Do značné míry
6	V obrovském rozsahu