

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských a právních věd

Lucie Maršálková

**Zpětná vazba v práci manažera – teoretická analýza
pojetí pojmu**

Feedback in Managerial Work – Theoretical Analysis
of the Concept of the Term

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc.....

vlastnoruční podpis

Děkuji PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

Děkuji také své rodině za podporu a poskytnutí dobrých podmínek po celou dobu mých studií.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	7
1.1 Použité metodické přístupy.....	7
1.1.1 Systematický přehled.....	7
1.1.2 Kvantitativní přístup.....	7
1.1.3 Kvalitativní přístup.....	8
1.1.4 Validita a reliabilita.....	9
1.2 Postup zpracování.....	9
2 OPERACIONALIZACE HLAVNÍCH TÉMAT.....	11
2.1 Management.....	11
2.2 Personální management.....	12
2.3 Komunikace.....	13
3 ZPRACOVANÝ SYSTEMATICKÝ PŘEHLED.....	14
3.1 Dílčí údaje.....	15
4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	20
4.1 Zdroj.....	20
4.2 Autor.....	21
4.3 Název díla.....	26
4.4 Rok.....	30
4.5 Obsah (tematicky).....	31
4.6 Původní jazyk.....	33
5 KVALITATIVNÍ ANALÝZA DEFINIC ZPĚTNÉ VAZBY.....	34
5.1 Význam nejčastěji se vyskytujících klíčových slov v definicích.....	44
ZÁVĚR.....	47
ANOTACE.....	49
ZDROJE VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	51
LITERATURA A PRAMENY.....	53
SEZNAM TABULEK.....	55
SEZNAM GRAFŮ.....	56

ÚVOD

Zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších prvků v komunikaci. I když může vzniknout mezi lidmi jazyková bariéra, hlavní roli v jejich komunikaci hraje zpětná vazba, ať už pozitivní nebo negativní. Lidé se na základě zpětné vazby učí, jak se k sobě mají navzájem chovat v týmu a jak vést své podřízené. Je to široké téma, které má velký význam a je důležité pro fungování celé společnosti, tzn. rodiny, státu, podniků.

Poprvé jsem se o tom, co zmíněné téma skutečně obsahuje, dozvěděla až v prvním ročníku na vysoké škole. Do té doby jsem měla o zpětné vazbě jen ponětí, věděla jsem, že v komunikaci s přáteli, rodinou a dalšími lidmi je pro mě zpětná vazba velmi důležitá, ačkoliv jsem tuto problematiku ještě neznala do hloubky.

Postupem času jsem se ve výuce dozvěděla, že zpětnou vazbu lze zařadit nejen do komunikace, během které příjemce informace vyhodnotí a následně na ně zareaguje, ale také do managementu, kdy by manažer neměl podceňovat požadování zpětnovazebních informací od svých podřízených. Měl by tedy sledovat, jestli zadání úkolu dostatečně pochopili, vnímat a vyhodnocovat jejich připomínky, především co se jim líbí nebo naopak nelíbí, v čem vidí klady a pozitiva, v čem nedostatky a rezervy. To znamená, že dobrý manažer by neměl opomíjet možnost vyjádření názorů svých podřízených. Nejenže pocítí svoji důležitost na pracovišti, ale navíc dostanou silný podnět k další profesní motivaci.

Bez dobré komunikace a řádné zpětné vazby nemůže podnik dobře fungovat, protože v takových případech dochází často k informačním šumům a ke zkreslování informací. Úspěšná cesta k vítězství je naslouchat požadavkům nadřízeného i podřízeného a najít ten správný směr, který nám pomůže dosáhnout vize a naplnit stanovené cíle, s čímž souvisí i samotné vedení lidí v organizační struktuře. Ne vždy musí být pro řadové dělníky dobře srozumitelné to, co se jim vedení snaží sdělit. Úkolem manažerů je často přeložit odborně pojatou vizi společnosti do jazyku, kterému porozumí všichni zaměstnanci na všech úrovních řízení. Pokud pracovníci nejsou nějakým způsobem motivováni a necítí se být důležití a potřební na svém pracovišti, potom nemusí odvádět ani dobrý pracovní výkon. Proto je důležité motivovat, naslouchat a podávat zpětnou vazbu, která je velmi důležitá, jak pro rozvoj manažera, tak pro pracovní růst zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké informace si může manažer najít o pojmu¹ „zpětná vazba“ v české literatuře. Je zřejmé, že s tímto pojmem manažeři často pracují a zabývají se jím, protože se stává v jejich práci čím dál důležitějším. Na zpětnou vazbu se lze podívat z několika úhlů pohledu, ať už v případě delegování či v běžné komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými.

Práce je založena na porovnání zdrojů odborné literatury z oboru managementu věnující se ve svém obsahu pojmu „zpětná vazba“, kde je jedna část tvořena grafickým zobrazením zpracovaného systematického přehledu. V práci je aplikována metodika zpracování zdrojů kvalitativním i kvantitativním přístupem, ve které nesmí být opomenuta validita a reliabilita. Ve výsledné fázi dochází k vyhodnocení interpretací pojmu jednotlivých autorů. V závěru této práce je předložen reálný obraz, který literatura vytváří o pojmu „zpětná vazba“ v České republice. Taktéž je v této bakalářské práci vytvořen a zpracován metodický postup, který lze kdykoliv opětovně použít. Metodika tak bude připravená pro rozsáhlejší a širší výzkum s větším počtem zdrojů.

Problémem je, že manažeři často nebývají dostatečně obeznámeni se zmíněnou problematikou, a proto tato bakalářská práce může eventuálně sloužit jako odborná specializovaná pomůcka pro vedoucího pracovníka, který bude chtít znát výklad pojmu „zpětná vazba“ z různých hledisek.

Postupně jsou v této bakalářské práci kladeny otázky:

- Ve kterých zdrojích najde manažer pojem „zpětná vazba“?
- Jak autoři popisují pojem „zpětná vazba“ ve svých dílech?
- V čem se shodují a v čem naopak ne?

Na tyto uvedené otázky odpovím ve své práci.

¹ „Pojem (od pojímat) nebo také koncept je souhrnná myšlenková představa pro celou třídu obdobných jevů a skutečností, předmětů i abstraktních témat. Pojem je určen definicí, jež udává jeho podstatné vlastnosti a odlišuje jej od jiných. Pojmy se označují slovy nebo symboly.“ Informations about Pojem, *Portal T.O.L. Technology On-Line* [online], Dostupné z WWW: <<http://articles.portal-tol.net/english-language-cs/pojem>>.

1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ

1.1 Použité metodické přístupy

1.1.1 Systematický přehled

Základním předpokladem je zpracování systematického přehledu. Systematický přehled v podobě vědeckého sdělení označuje souhrn nejnovějšího vývoje empirického výzkumu nebo teorie v konkrétní oblasti.² Podle Hendla³ by měl systematický přehled obsahovat jak kvantitativní, tak i kvalitativní výzkum.

Systematický přehled slouží k vytvoření tabulky, ve které je provedena úprava dat pomocí nastavených kritérií vhodných k použití kvalitativní i kvantitativní analýzy. První část je zaměřena na sběr dat, která je potřeba roztřídit pomocí údajů, jež jsou důležité pro další analýzy, ať už se jedná o zdroje, rok vydání, názvy tištěných i elektronických zdrojů a různá další možná kritéria, která jsou jasně stanovena před samotnou tvorbou systematického přehledu.⁴

V další fázi jsou takto roztřízená data využita pro dílčí potřebné analýzy. Zpracovaný systematický přehled tedy dokončuje úpravu dat před zahájením dalších činností. Systematizaci dat nelze v žádném případě chápat jako jednoznačně definovanou proceduru, protože je závislá na kritériích, potřebných na další zpracování. Proto jsou pro každého jedince individuální.⁵ Zvolená kritéria dat pro systematický přehled jsou popsána v kapitole č. 3 s názvem „Zpracovaný systematický přehled“.

1.1.2 Kvantitativní přístup

Při zpracování této bakalářské práce je vycházeno také z kvantitativního i kvalitativního přístupu.

Pro použití kvantitativní analýzy k vyhodnocení dat je potřebné mít dobře zpracovaný systematický přehled, kde jsou dále data analyzována různými metodami.⁶

² Srov. HENDL, J., *Kvalitativní výzkum*, s. 351.

³ Srov. tamtéž, s. 355.

⁴ Srov. MIOVSKÝ, M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 209.

⁵ Srov. tamtéž, s. 209.

⁶ Srov. HENDL, J., *Kvalitativní výzkum*, s. 44.

Kvantitativní výzkum je zaměřen na otázku „Kolik?“, která vyjadřuje četnost výskytu určitých dat.⁷

Prakticky to znamená zjistit, kolikrát se vyskytuje dané slovo ve všech textech vzorku. Dále bude kvantitativním způsobem vyjádřeno zastoupení neboli četnost určitých dat dle stanovených kritérií. Konkrétněji je zmíněný přístup použit v kapitole č. 4 s názvem „Interpretace výsledků“, kde se bude vyhodnocovat četnost výskytu jednotlivých kritérií. Dále bude kvantitativní přístup použit v kapitole č. 5 s názvem „Kvalitativní analýza definic zpětné vazby“ v zaměření na stanovení četnosti definic i nejčastějších klíčových slov.

1.1.3 Kvalitativní přístup

Význam kvalitativního výzkumu spočívá primárně v technickém zpracování dat a jejich přípravě na samotnou analýzu. Většinou to znamená vytvoření tabulkového souboru, se kterým se dále pracuje při následné analýze. Poté dochází k procesu získávání informací ze zpracovaných dat hledáním určitých vlastností, odborností nebo názorů. Následně jsou informace zpracovány pro získání potřebných dat.⁸

Analýza vychází přímo z interpretace textů autorů, kteří popisují různé pojmy, přibližující jejich specifické způsoby vyjadřování.⁹

V této práci bude kvalitativní přístup použit v kapitole č. 4 „Interpretace výsledků“ při vyhodnocení názvu díla a odbornosti autorů. Dále bude daný přístup aplikován v kapitole č. 5 „Kvalitativní analýza definic zpětné vazby“, ve smyslu vyhodnocení definice pojmu „zpětná vazba“ u jednotlivých autorů výzkumného vzorku.

Validita i reliabilita použitých metod je v této bakalářské práci neopomenutelná, proto jsou zmíněné pojmy objasněny.

⁷ Srov. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., a SVOBODOVÁ, H., *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, s. 158.

⁸ Srov. MIOVSKÝ, M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 195.

⁹ Srov. SCHULZ, W. et al., *Analýza obsahu mediálních sdělení*, s. 29.

1.1.4 Validita a reliabilita

Validita informuje o tom, zdali výzkumný nástroj opravdu zkoumá to, co bylo v úmyslu zjišťovat, a zda se neodchyluje od stanoveného plánu. Ne vždy je totiž jednoduché odpovědět na otázku, jestli výzkumník zjišťuje to, co má.¹⁰

V této práci představuje validita použití metod, které zaručují výstupy určené v cíli. Dále zahrnuje položené otázky, které jsou postupně zodpovězeny. Dané otázky a odpovědi vedou k cíli této bakalářské práce.

Dalším důležitým pojmem je reliabilita, která znamená, že opakovaně provedené vyhodnocení různými výzkumníky by mělo být vždy stejné za předpokladu, že se nezměnil stav analyzovaného objektu. V tomto případě se jedná o situaci, kdy se aplikuje nějaká metoda stejným způsobem několikrát, aniž by se změnil proměnné. Výsledek by měl být s největší pravděpodobností shodný.¹¹

Znamená to tedy, že pokud si manažer bude chtít dohledat, co znamená pojem „zpětná vazba“ z různých zdrojů, měl by najít totéž, co je uvedeno v bakalářské práci. Metodika zpracování informací je sestavena tak, aby přispěla manažerům k úspěšnému a rychlému dohledávání zdrojů a ulehčila jim orientaci v přemíře nabízených informací. Každý krok dohledání je podrobně popsán, vše je kategorizováno i operacionalizováno (viz kapitola č. 2 „Operacionalizace hlavních témat“).

Pokud bude chtít manažer dohledávat zdroje o pojmu „zpětná vazba“ za několik let, je pravděpodobné, že během plynutí času dojde k rozšíření počtu publikací i elektronických zdrojů o daném tématu. Postup však bude moci zopakovat.

1.2 Postup zpracování

Při hledání publikací a elektronických zdrojů týkajících se zpětné vazby byl postup následující:

- 1) Nejprve bylo do internetového vyhledávače „Google“¹² zadáno sousloví „zpětná vazba u manažera“ a poté jen „zpětná vazba“. Z daného výběru bylo získáno

¹⁰ Srov. GAVORA, P. et al., Validita výzkumného nástroja, *Elektronická učebnica pedagogického výskumu* [online], Dostupné z WWW: <<http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/ziskanie-hodnotnych-dat/validita.php?id=i9p1>>.

¹¹ Srov. DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, s. 62.

¹² Dostupné z WWW: <https://www.google.cz/?gws_rd=cr&ei=U8T3UrXCJa2Q4AT-u4H4BQ>.

osm nejjednodušeji vyhledatelných elektronických zdrojů, následně zařazených do výzkumného vzorku.

- 2) Druhým krokem bylo zadání přímo pojmu „zpětná vazba“ a dále také „manažer“ (jelikož se téma bakalářské práce týká manažera) do on-line vyhledávače Vědecké knihovny v Olomouci, ze kterého bylo získáno **šest** publikací, z nichž pět ve svém názvu obsahovalo pojem „zpětná vazba“ a šestá se týkala manažera (v obsahu knihy bylo uvedeno, že se v ní nachází kapitola o zpětné vazbě v práci manažera, proto následovalo rozhodnutí pro objednání a prostudování dané publikace).
- 3) Ve třetím kroku byla stanovena kritéria pro vyhledávání publikací, které by měly ve svém obsahu zahrnovat i zpětnou vazbu. Z výuky znám, že zpětná vazba přísluší do komunikace i managementu, ale také se vyskytuje v oblasti řízení lidských zdrojů, kde se hodnotí jednotliví pracovníci na principu např. 360° zpětné vazby.

Na základě uvedených znalostí následovalo rozhodnutí pro rešeršní službu knihovny Moravské vysoké školy Olomouc o.p.s., kde byly zadány následující klíčové pojmy:

- Zpětná vazba (jako pojem).
- Komunikace (obecně).
- Komunikace manažera.
- Hodnocení pracovního výkonu.

Díky stanovenému postupu bylo získáno **pět** titulů ve Vědecké knihovně Olomouc a **čtyři** tituly v knihovně Moravské vysoké školy Olomouc, o.p.s.

V rešerši se některé publikace prolínaly, jelikož v ní byly uvedeny tituly, které již byly vyhledány pomocí druhého kroku z Vědecké knihovny Olomouc. Proto byly vytříděny tak, aby se neopakovaly.

- 4) Z důvodu nedostatku získaných titulů z rešeršní služby (ne všechny knihy byly v danou chvíli dostupné) následovalo rozhodnutí jít do knihovny Moravské vysoké školy Olomouc, o.p.s. a vyhledat knihy, které obsahují pojem „zpětná vazba“. Celkem byly nalezeny **tři** vhodné publikace.

Celkem bylo získáno **26 titulů**, které budou použity ve výzkumném vzorku¹³ (dále jen „vzorek“). Minimální vstupní úroveň pro vzorek byla stanovena hladina alespoň 10 titulů. Vzorek je tedy dostačující.

2 OPERACIONALIZACE HLAVNÍCH TÉMAT

2.1 Management

Management je celistvé řízení veškerých činností a politik podniku, týkajících se např. marketingu, ekonomiky, personalistiky a vývoje. Dále je pojem management chápán jako souhrn postojů, zkušeností, názorů a technik, jež manažeři uplatňují ve svých aktivitách, které se zaměřují na dosažení cílů podniku.¹⁴

Řízení, neboli management, slouží k tomu, aby lidé mohli nějakým způsobem dosáhnout společných cílů, a proto také vytvářejí různá oddělení, ve kterých je v každém případě velmi důležité zajistit koordinaci celého týmu a současně každého jednotlivého pracovníka pro maximalizaci výkonnosti.

Management vykonává manažer. Význam manažerů je spojen s důležitostí řízení různých pracovních skupin, za které nesou odpovědnost. V dnešní době se žádná větší firma neobejde bez systematického řízení, které můžeme vidět jak v armádě, ve školství, tak ve vzdělání. Proto pro dosažení co nejlepší konkurenceschopnosti jsou lidé nuceni k využívání co nejefektivnějších manažerských technik, nástrojů, doporučení a postupů.¹⁵

Ve své práci vykonává manažer typické činnosti, takzvané rutinní, které odvádí na denní bázi. Jedná se v první řadě o plánování, kde je důležité si stanovit cíl, jakož i potřebné techniky a postupy pro jejich dosažení.¹⁶

Dále mezi manažerské činnosti patří organizování. V organizování je důležité umět správně motivovat a ovlivňovat lidi takovým způsobem, aby byli co nejvíce nápomocní, užiteční a prospěšní pro chod celé organizace.¹⁷ V organizování je taktéž

¹³ Každá položka ve vzorku je nazývána zdroj (dále jen „zdroj“).

¹⁴ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení*, s. 13.

¹⁵ Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, s. 9-11.

¹⁶ Srov. tamtéž, s. 11.

¹⁷ Srov. tamtéž, s. 11.

důležitým elementem umět delegovat činnosti právě na schopné a zdatné jedince, tedy na ty, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonání určité činnosti. Pro management je znalost týmu základním a podstatným prvkem, který zabezpečuje, aby nedošlo k podceňování některých pracovníků a přeceňování jiných. Před delegováním pracovníka k náročnému úkolu je potřebné a nezbytné nejprve ho otestovat na jednodušších činnostech.¹⁸

Kontrolování je další manažerskou funkcí, která znamená vyhodnocování, analýzu a sběr dat o tom, jakých cílů bylo ve finále dosaženo oproti cílům původně plánovaným. V případě potřeby se hledají nápravná opatření důležitá pro dosažení nejvyšší výkonnosti a co nejbližšího přiblížení se definovaným cílům celého podniku.¹⁹

2.2 Personální management

Personální management (neboli personální řízení, řízení lidských zdrojů) je vše, co se týká lidí v podniku.²⁰

Personální řízení je „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“²¹ Jednou z nejdůležitějších aktivit personálního managementu je hodnocení zaměstnanců, které by se mělo týkat každého odpovědného vedoucího pracovníka.²²

Personální řízení patří do managementu celého podniku. Znamená to vést lidi takovým způsobem, který slouží ke zvýšení výkonnosti a prosperity podniku. Jedná se o to, že vedoucí je vždy zodpovědný za práci svých podřízených. Proto se musí naučit, jak správně své pracovníky vést a jak co nejefektivněji dosáhnout využití

¹⁸ Srov. BARTOŠOVÁ, H., a BARTOŠ, J., *Management*, s. 19-20.

¹⁹ Srov. tamtéž, s. 20.

²⁰ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení*, s. 9.

²¹ BRODSKÝ, Z., *Řízení lidských zdrojů pro managery*, s. 10.

²² Srov. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ, *PROFI-MEN s.r.o.* [online], Dostupné z WWW: <<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/tvorba-systemu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>>.

potenciálu²³ zaměstnanců a také určit, kteří adepti jsou vhodní na další rozvoj a školení, aby bylo dosaženo předpokládaného výsledku a efektu.²⁴

K uvedenému tématu dále náleží zabezpečení toho, aby vedoucí motivoval zaměstnance k rozvoji, napomáhal jim s jejich zařazením a pracovními vizemi, kterých chtějí dosáhnout pro svoji pracovní spokojenost. Vedení lidí je strategie, ve které jsou zahrnuti všichni členové kolektivu od dělníka až po ředitele, kde je patrný rozdíl pouze v pracovním zařazení, takzvaně v úrovni řízení, v rozsahu a komplikovanosti pracovní náplně.²⁵

Úvahy manažera musí být také směřovány na aktuální a budoucí zajištění pracovních činností, na stmelování organizace a podpoře týmové spolupráce. Jde také o nejvýhodnější využívání zaměstnanců jako výkonné pracovní síly a jednání v souladu s lidskými právy a zákony v oblasti práce. Dále jde o zvyšování kvality pracovního života, produktivity a budování spokojenosti pracovníků.²⁶

2.3 Komunikace

Nedílnou složkou existence každého člověka, ať už v pracovním zařazení či rodinném životě, je mezilidská komunikace, která je nejdůležitějším nástrojem pro řízení a vedení lidí.²⁷

V komunikaci jsou využívány různé verbální i neverbální prvky, které slouží k přesnějšímu vyjádření pocitu, myšlenky nebo vysvětlení nějaké situace. Může docházet i k různým informačním šumům, protože i když manažer něco velmi dobře zná a ovládá, neznamená to, že daný problém umí stejně dobře podat a vysvětlit i ostatním. Proto je vhodné v těchto případech použít různé vizuální prostředky, příkladem je prezentace v Microsoft PowerPointu. Často komunikaci ovlivňují životní

²³ Potenciál je předpoklad člověka k různým činnostem. Jsou to jinými slovy všechny možné schopnosti, možnosti a způsob myšlení, které člověk má, a který by podnik měl umět „využívat“. Srov. KÖNIGOVÁ, M., a HORALÍKOVÁ, M, *Personální řízení*, s. 13.

²⁴ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení*, s. 9-11.

²⁵ Srov. tamtéž, s. 10-11.

²⁶ Srov. tamtéž, s. 10-11.

²⁷ Srov. JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, s. 19.

podmínky a zkušenosti jednotlivých lidí a tudíž pochopení určitých informací může být ztíženo tím, že člověk konkrétní situaci neprožil.²⁸

V komunikaci někdy může docházet k nedorozumění a nesouladu, např. když si člověk v postavení mluvčího myslí, že příjemce pochopil informaci přesně tak, jak byla původně zamýšlena, bez toho aniž by si zpětnou vazbou ověřil, jestli tomu tak opravdu je.²⁹

Příčinou dalších nedorozumění také může být vyjadřování na různé úrovni, například jazyk odbornosti³⁰, v závislosti na rozdílném typu vzdělání. Příkladem může být situace, kdy jedinec vystuduje Vysokou školu stavební, bude mít tedy naprosto jiný styl vyjadřování a odlišnou odbornou slovní zásobu než absolvent Filozofické nebo Lékařské fakulty.

Proto, aby se lidé domluvili na různých pracovních zařazeních, potřebují volit taková slova, která znají obě strany. Při návštěvě pacienta u lékaře jistě nebude komunikace probíhat v odborném latinském jazyce, jako mezi kolegy na lékařské úrovni, ale v jazyce, kterému porozumí i laici.

3 ZPRACOVANÝ SYSTEMATICKÝ PŘEHLED

Jednou z nejdůležitějších částí této bakalářské práce je zpracovaný systematický přehled, který znázorňuje rozdělená tabulka č. 1, s. 18–19. Tabulka je vyústěním veškerého hledání tištěných i elektronických zdrojů, které jsou zde shrnuty systematicky do jednoho celku pro lepší zorientování. Tabulka samotná je jedním z výstupů bakalářské práce, ukazuje, co vše může manažer najít o zpětné vazbě dle popsaného metodického postupu v kapitole č. 1 „Metodika zpracování“. Současně umožňuje další výstupy.

²⁸ Srov. JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, s. 23.

²⁹ Srov. tamtéž, s. 23.

³⁰ Srov. tamtéž, s. 24.

3.1 Dílčí údaje

Tabulka je složena z 8 sloupců a 27 řádků (26 zdrojů + 1 řádek s názvem každého sloupce). Každý sloupec má své opodstatnění a hraje důležitou roli ve zmíněném zpracovaném přehledu.

Sloupec 1. – Pořadové číslo

V první fázi bylo všech 26 titulů očíslováno hodnotou 1 – 26 dle abecedního pořadí podle příjmení autorů. Při dalších zmínkách o uvedených zdrojích již budou tituly označovány zmíněnými pořadovými čísly, která budou sloužit jako zástupci jejich názvů.

Sloupec 2. – Zdroj

Podstatným cílem ve zpracovaném systematickém přehledu bylo nalézt všechnu možnou dostupnou literaturu, která by obsahovala pojem „zpětná vazba“. Při výběru vhodných zdrojů pro tuto práci byl použit zdroj elektronický a knižní.

V samotném rozčlenění ve vytvořené excelové tabulce byly všechny dostupné knižní i elektronické zdroje rozděleny do dvou hlavních skupin a tří následných podskupin. Mezi první dvě hlavní skupiny patří kniha a elektronický zdroj. Dalšími třemi zvolenými podskupinami jsou kapitola, podkapitola a zmínka v textu.

Kritérium s názvem „kniha“ bylo použito pro publikace, ve kterých se v názvu vyskytoval pojem „zpětná vazba“, tudíž by daná literatura měla s nejvyšší pravděpodobností co nejpřesněji vystihovat zvolené téma.

Elektronický zdroj byl posouzen podle obsahu, jestli název odpovídá danému tématu a zda se úplně neodlišuje. Všechny nalezené internetové zdroje mají ve svém názvu obsažený pojem „zpětná vazba“.

Samotná kapitola nám ukazuje, jak je téma zpětné vazby v literatuře zpracované v širším a rozsáhlejších pojetí, oproti zmínce v textu, kde autor pouze zmiňuje, o čem pojem „zpětná vazba“ pojednává, ale více se o daném tématu nerozepisuje.

Třetím a posledním kritériem ve sloupci s názvem „Zdroj“ je podkapitola, kde se autor snaží nastínit problematiku pouze velmi stručně, aniž by zasahoval do hloubky daného tématu.

Sloupec 3. – Autor

Třetí sloupec zaznamenává jména autorů z jednotlivých zdrojů, avšak v přehledu je uvedeno pouze jméno prvního autora, a to i v případě, že se na zdrojích podílelo více tvůrců. Všichni autoři jsou seřazeni dle abecedního pořadí podle příjmení od A do Z.

Ze systematického přehledu je zřejmé, že se autoři neshodují, s výjimkou jedné autorky (Wagnerová Irena), od které jsou zde uvedeny dvě knihy, z toho jedna obsahuje v názvu pojem „zpětná vazba“. Dále jeden zdroj ze vzorku (zdroj č. 26) nemá uvedeného autora, což je podotknuto v posledním sloupci s názvem „Poznámky“.

Sloupec 4. – Název díla

Ve zpracovaném systematickém přehledu sloupec s označením „Název díla“ obsahuje vždy pojmenování celé publikace nebo elektronického článku. Pro data ve zmíněném sloupci je použito kvantitativní i kvalitativní vyhodnocení.

Sloupec 5. – Rok

Pátým sloupcem v tabulce č. 1, s. 18–19 je „Rok“, kterým je myšlen rok vydání jednotlivých zdrojů. Ve vzorku se vyskytují díla s datem vydání od roku 2003 až po rok 2013, což je v rozmezí posledních 10 let.

Sloupec 6. – Obsah (tematicky)

Dále je ve zpracovaném systematickém přehledu zahrnutý sloupec s názvem „Obsah (tematicky)“, kde jsou témata roztríděna na 3 oblasti a 4. kritérium se prolíná mezi 2 uvedenými oblastmi. Rozdělení vychází z toho, v jaké části díla se nachází interpretace pojmu „zpětná vazba“ a čeho se konkrétní část týká. Témata jsou rozčleněna na management, personální management, komunikaci a 4. oblast se týká jak personálního managementu, tak i komunikace mezi lidmi obecně.

Jestliže se pojem „zpětná vazba“ týká celé knihy, potom se rozdělení dle tématu týká také celé knihy (např. ŠVEC, J, *Umíme druhému sdělit, co se nám v jeho chování líbí a co nelíbí: poskytujeme zpětnou vazbu*, 2007 – kniha celá pojednává o komunikaci, proto je ve sloupci s názvem „Obsah (tematicky)“ u zmíněné knihy poznamenána komunikace).

Uvedené členění na tři oblasti je interpretováno dle operacionalizace hlavních témat v kapitole č. 2 takto:

Management – týká se obecně manažera a jeho činností.

Personální management – netýká se pouze manažera, ale také personálních činností, které již vykonává personální management.

Komunikace – v uvedeném rozřazení se netýká již ani manažera ani personálních činností, ale pouze komunikace mezi lidmi obecně.

Sloupec 7. – Původní jazyk

Původní jazyk každého jednotlivého zdroje je zařazen do zmíněného přehledu do předposledního sloupce. Vyskytují se zde mimo český jazyk i překlady z anglického a německého jazyka.

Sloupec 8. – Poznámky

Osmý sloupec s názvem „Poznámky“ slouží pro poznamenání faktů, které mohou sloužit pro jednodušší dohledání jednotlivých částí týkajících se zpětné vazby ve zdrojích. Nachází se zde také poznámky, které doplňují informace o zdrojích pro lepší porozumění a zorientování se v některých publikacích nebo elektronických odkazech.

Tabulka 1 - Zpracovaný systematický přehled

POŘADOVÉ Č.	ZDROJ	AUTOR	NÁZEV DÍLA
1	podkapitola	Arthur Diane	70 tipů pro hodnocení pracovníků
2	podkapitola	Bělohávek František	Jak řídit a vést lidi
3	eI. zdroj	Byrtus Emanuel et al.	Zpětná vazba a její důležitost pro seberozvoj manažera
4	zmínka v textu	De Pelsmacker Patrick et al.	Marketingová komunikace
5	kapitola	Fairweather Alan	Jak být motivujícím manažerem
6	kapitola	Halík Jiří	Vedení a řízení lidských zdrojů
7	kapitola	Hroník František	Hodnocení pracovníků
8	eI. zdroj	Janečková Pavla	Zpětná vazba aneb Řekni, jak to vidíš ty
9	kapitola	Jedinák Petr	Hodnocení pracovního výkonu
10	eI. zdroj	Kelly Steven	Zpětná vazba
11	kniha	Kocianová Renata	Tristašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení
12	zmínka v textu	Koubek Josef	Řízení lidských zdrojů
13	kniha	Kubeš Marián et al.	360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí
14	zmínka v textu	Lepilová Květuše	Přesvědčivá komunikace manažera
15	zmínka v textu	Mikuláščík Milan	Komunikační dovednosti v praxi
16	zmínka v textu	Mühleisen Stefan et al.	Komunikační a jiné měkké dovednosti
17	podkapitola	Pilařová Irena	Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost
18	eI. zdroj	Pojerová Šárka	360° zpětná vazba
19	kniha	Reitmayerová Eva et al.	Cílená zpětná vazba
20	eI. zdroj	Společnost Tangram s.r.o. et al.	Zpětná vazba
21	eI. zdroj	Společnost Tempo Training & Consulting a.s.	360° zpětná vazba
22	eI. zdroj	Štullerová Nad'a	Zelenou má nyní 360 zpětná vazba
23	kniha	Švec Jakub	Umíme druhému sdělit, co se nám v jeho chování líbí a co nelíbí: poskytujeme zpětnou vazbu
24	kniha	Wagnerová Irena	360° zpětná vazba
25	podkapitola	Wagnerová Irena	Hodnocení a řízení výkonnosti
26	eI. zdroj		Zpětná vazba v komunikaci

Zdroj: vlastní.

ROK	OBSAH (TEMATICKY)	PŮVODNÍ JAZYK	POZNÁMKY
2010	personální management	překlad z AJ	
2005	personální management	český jazyk	je zde i krátká zmínka v textu - str. 33
2009	management	český jazyk	
2003	komunikace	překlad z AJ	jen krátká zmínka o ZV v tab. - str. 27
2009	management	překlad z AJ	kapitola i podkapitola o ZV
2008	personální management	český jazyk	
2006	komunikace	český jazyk	kapitola i podkapitola o ZV
2009	personální man. + komunikace	český jazyk	
2009	personální management	český jazyk	
2006	personální man. + komunikace	český jazyk	
2012	personální management	český jazyk	
2007	personální management	český jazyk	jen krátká zmínka o ZV - str. 218-219
2008	management	překlad z AJ	
2008	management	český jazyk	jen krátká zmínka o ZV - str. 92
2010	management	český jazyk	jen krátká zmínka o ZV - str. 26, 124, 128
2008	komunikace	překlad z NJ	jen krátká zmínka o ZV - str. 68
2008	personální management	český jazyk	
2012	personální management	český jazyk	
2012	komunikace	český jazyk	
2010	personální management	český jazyk	
2011	management	český jazyk	
2013	management	český jazyk	
2007	komunikace	český jazyk	
2012	personální management	český jazyk	
2008	personální management	český jazyk	
2013	komunikace	český jazyk	autor neuveden (wikipedie)

4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Tato kapitola je zaměřená na analýzu dat pomocí kvantitativního a kvalitativního vyhodnocení textů vzorku, díky kterým budou získány podstatné informace o tom, co si český manažer může přečíst nejen na internetových stránkách o zpětné vazbě, ale také v knižních publikacích.

4.1 Zdroj

Z pohledu kvantitativního přístupu na zpracovaný systematický přehled ve specifickém zaměření na sloupec s názvem „Zdroj“ vyhodnocení ukazuje procentuální zastoupení jednotlivých zdrojů.

Nejprve je zaměření směřováno na elektronické odkazy, které jsou v poměru k celku zastoupeny v 30,8 % (8 elektronických zdrojů z 26 celkových).

Dalším kritériem je zdroj s názvem „kniha“, který je v zastoupení 19,2 % k celku (tzn. 5 knih, které ve svém názvu obsahují pojem „zpětná vazba“).

První podskupinou ve sloupci s názvem „Zdroj“ je kapitola, která je ve zpracovaném systematickém přehledu uvedena čtyřikrát, což znamená 15,4 % z celkového počtu 26 titulů.

Druhou podskupinu tvoří kritérium s názvem „podkapitola“, která je zastoupena, taktéž jako kapitola, čtyřikrát, což z celkového počtu značí 15,4 %.

Posledním kritériem je „zmínka v textu“, která z pohledu kvantitativní analýzy tvoří 19,2 %.

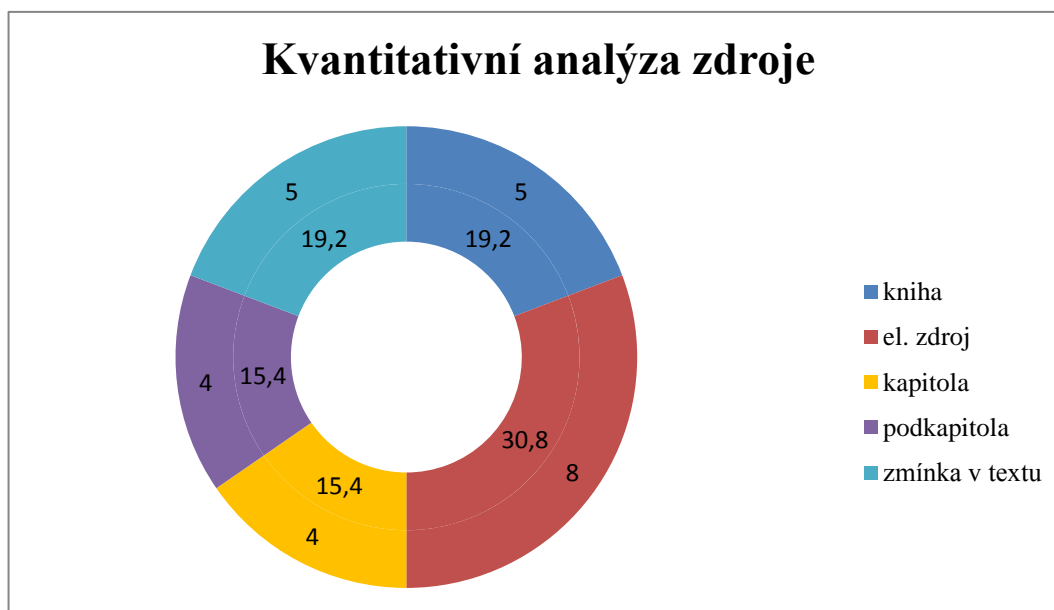
Pro grafické znázornění je uvedena tabulka č. 2 a graf č. 1.

Tabulka 2 - Kvantitativní analýza zdroje

Zdroj	% zastoupení	celkový počet
kniha	19,2	5
el. zdroj	30,8	8
kapitola	15,4	4
podkapitola	15,4	4
zmínka v textu	19,2	5
Celkem	100	26

Zdroj: vlastní.

Graf 1 - Kvantitativní analýza zdroje



Zdroj: vlastní.

Z výsledků je zřejmé, že nejvýhodnější je hledat informace na internetových stránkách. Nicméně se manažerovi vyplatí sledovat také tištěné publikace, dokonce i zalistovat v knihách, jelikož je ze vzorku vidět, že se pojem „zpětná vazba“ vyskytuje také jako zmínka v samotném textu. Ne vždy je z obsahu nebo z názvu knihy zřetelné, že publikace obsahuje pojem „zpětná vazba“. K tomu je důležité znát tematické oblasti, ve kterých se zpětná vazba vyskytuje. Jak je již zmíněno v metodice práce, mezi primární oblasti týkající se zpětné vazby patří management, personální management a komunikace obecně.

4.2 Autor

Veškeří autoři ze vzorku jsou vyhodnoceni podle jejich odbornosti v rozdělené tabulce č. 3, s. 23–24. Tato tabulka je výčtem všech autorů, kteří se na publikacích i elektronických zdrojích, týkajících se zpětné vazby, podíleli, proto počet autorů nesouhlasí s počtem zdrojů ve výzkumném vzorku. Informace o odbornosti jsou dohledány buď přímo z publikací ze vzorku, nebo z různých internetových stránek.

Zmíněná tabulka je rozdělena na 3 sloupce, které obsahují jména a příjmení jednotlivých autorů, jejich odbornost a kritéria rozdělení těchto odborností. Pro vyhodnocení odbornosti jednotlivých autorů bylo zvoleno několik kritérií.

Prvním kritériem je „Praktik“, které je ve zmíněném rozdělení chápáno jako osoba, která management nebo personální management uplatňuje ve své praxi. To znamená, že je to člověk, který je zaměstnancem nějaké organizace.

Dalším uvedeným kritériem je „Teoretik“, který představuje v uvedeném rozřazení profesně založeného člověka, který o managementu nebo personálním managementu vyučuje, jelikož má v životopise uvedené působení ve školství.

Co se týká kritéria s názvem „Teoretik a praktik“, je jím myšlena odbornost autora, který má osobní zkušenost jak s teoretickým aspektem managementu, tak i s jeho praktickou realizací v minulosti či současnosti ve své profesi.

Kritérium „Pracuje v oboru“ je pojato tak, že z uvedených informací není jasně zřetelné, jestli je autor teoretikem nebo praktikem, ale je evidentní, že pracuje v oboru týkajícím se managementu nebo personálního managementu.

Autoři, u kterých je uvedeno kritérium s názvem „Nepracuje v oboru“, jsou ti, kteří se ve své pracovní náplni nezabývají vyloženě managementem, personálním managementem nebo komunikací, ve smyslu operacionalizace (viz kapitola č. 2 „Operacionalizace hlavních témat“).

V posledním případě se jedná o autory, u kterých byly informace o jejich odbornosti nedohledatelné, proto je u zmíněných osob uvedeno „Nelze stanovit“. Také sem náleží případy, kdy společnosti vystupují jako autoři elektronických příspěvků.

Pro kvantitativní vyhodnocení je níže uvedena tabulka č. 4 a graf č. 2, s. 25.

Tabulka 3 - Kvalitativní analýza odbornosti autorů

AUTOR	ODBOBNOST AUTORA	ROZDĚLENÍ
Arthur Diane	Prezidentka Arthur Associates, pracovní oblast rozvoj lidských zdrojů, konzultantka, lektorka.	Teoretik + Praktik
Bělohávek František	Psycholog, manažer, pracovní oblast řízení lidských zdrojů.	Praktik
Bergh Joeri van den	Spoluzakladatel a řídicí partner společnosti InSites Consulting, vytváří různé marketingové programy.	Praktik + Teoretik
Broumová Věra	Vystudovala parazitologii na BF JU, pět let pracovala v neziskové organizaci, kde vedla projekty zaměřené na týmovou spolupráci a komunikaci, fundraising a vztahy s veřejností.	Praktik
Byrtus Emanuel	Lektor, konzultant a kouč, zaměřen jako Emoční leadership a vytváří programy osobnostního rozvoje.	Teoretik
De Pelsmacker Patrick	Profesor marketingu, ředitel MBA, děkan, ředitelem výzkumu marketingové komunikace.	Teoretik + Praktik
Fairweather Alan	Odborník na motivaci, konzultant, řečník, vedoucí odborných kurzů, manažer.	Praktik
Geuens Maggie	Lektorka marketingu, věnuje se firemním vzdělávacím programům a konzultacím.	Teoretik
Halík Jiří	Nelze dohledat.	Nelze stanovit
Hroník František	Klinický psycholog, vedoucí projektů, lektor manažerských programů MBA.	Pracuje v oboru
Janečková Pavla	Nelze dohledat.	Nelze stanovit
Jedliňák Petr	Pracovník Policejní akademie ČR, tajemník katedry managementu a informatiky, lektor managementu, managementu lidských zdrojů a manažerské techniky.	Teoretik
Kelly Steven	Vystudoval MA obor Management, lidské zdroje, trenér a konzultant manažerských dovedností a budování týmové spolupráce.	Teoretik
Kocianová Renata	Působí na katedře andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze	Pracuje v oboru
Koubek Josef	Člen pracovní skupiny řízení lidských zdrojů v Evropě, která připravuje Evropský model řízení lidských zdrojů.	Pracuje v oboru

Zdroj: vlastní.

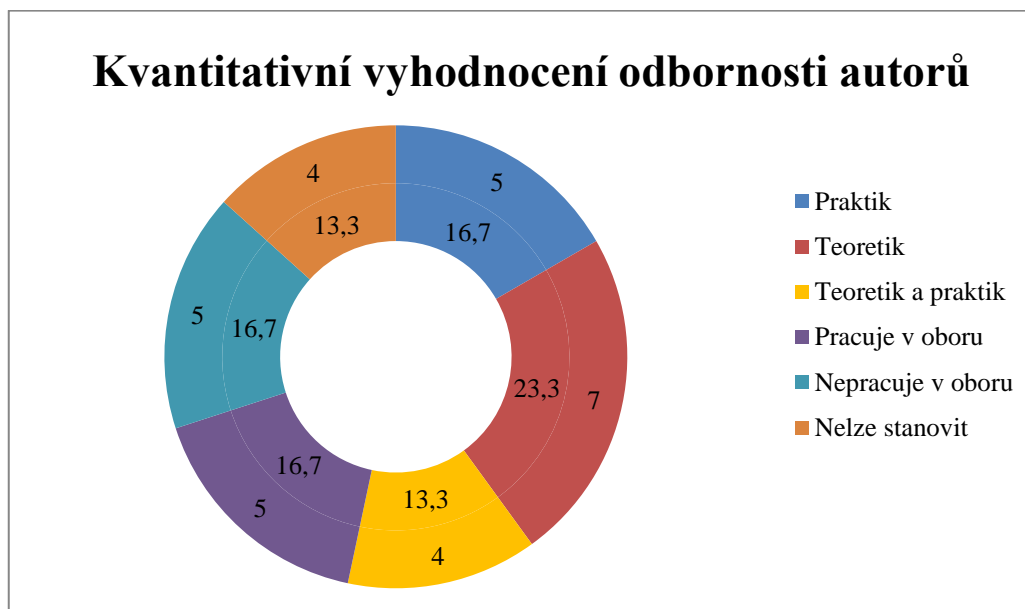
AUTOR	ODBOBNOST AUTORA	ROZDĚLENÍ
Kůbeš Marián	Ředitel ADDA Consultants, služby rozvoje manažerských kompetencí a zavádění systémů 360stupeňové zpětné vazby.	Praktik
Leplová Květuše	Pedagožka, ředitelka grantů a týmového projektu „Cizojazyčná řečová komunikace ve sféře podnikání“.	Teoretik
Mikuláščík Milan	Zabývá se pracovním procesem u manažerů i jejich podřízených a interpersonální komunikaci v řízení.	Pracuje v oboru
Mühlisen Štefan	Trenér, moderátor a publicista.	Nepracuje v oboru
Oberhuber Nadine	Žurnalistka ekonomické a vědecké rubriky renomovaných novin a časopisů.	Nepracuje v oboru
Papadakisová Lenka	Ředitelka Expertis, konzultantka, kouč a v roli garantky se zaměřením na leadership a osobnostní rozvoj manažerů.	Praktik
Pilařová Irena	Psycholožka, psychologie práce, protidrogové terapie, psychologie dětí a mládeže.	Nepracuje v oboru
Pojerová Šárka	Vzdělávání dospělých, řídí ve společnosti Shine Consulting divizi Manažerského a osobnostního rozvoje a obchod.	Teoretik + Praktik
Reitmayerová Eva	Psycholožka, instruktorka zážitkové pedagogiky, supervizořka pracovního týmu na Lince bezpečí.	Nepracuje v oboru
Společnost Tangram s.r.o.	Společnost TANGRAM dělá e-learningové vzdělávací kurzy, ke kterým patří mimo jiné i kurzy s názvy "Role manažera" a "Výjednávání".	Nelze stanovit
Společnost Tempo Training & Consulting a.s.	Přední vzdělávací a konzultační společnost. Vzdělávání v oblasti zvyšování počítačové gramotnosti, manažerských a podnikatelských dovedností a jazykových kurzů.	Nelze stanovit
Šebestová Lubica	Jako konzultantka pomáhá zavádět systém 360stupeňové zpětné vazby, zabývá se tvorbou kompetenčních modelů a assessment center	Teoretik
Šullerová Nad'a	Klinický psycholog, vedoucí projektů, lektor manažerských programů MBA.	Pracuje v oboru
Švec Jakub	Sociální psychologie, filosofie a etika, zážitková pedagogika, osobnosti a sociální výchova, způsob výuky v oblasti školství.	Nepracuje v oboru
Wagnerová Irena	Děkanka, studentka Human Resources Management v USA. Zabývá se lektorskou a publikační činností.	Teoretik

Tabulka 4 - Kvantitativní vyhodnocení odbornosti autorů

Rozdělení	% zastoupení	celkový počet
Praktik	16,7	5
Teoretik	23,3	7
Teoretik a praktik	13,3	4
Pracuje v oboru	16,7	5
Nepracuje v oboru	16,7	5
Nelze stanovit	13,3	4
Celkem	100	30

Zdroj: vlastní.

Graf 2 - Kvantitativní vyhodnocení odbornosti autorů



Zdroj: vlastní.

Z kvantitativního vyhodnocení je patrné, že autoři, kteří jsou součástí vzorku a podíleli se na tvorbě zdrojů týkajících se alespoň zmínkou zpětné vazby, jsou v 23,3 % spíše teoretici, kteří o managementu nebo personálním řízení spíše učí či přednáší na různých univerzitách.

Většinou mezi pracovní zařazení praktiků patří různé řídicí pozice v organizacích, jako je například manažerská pozice nebo místo ředitele. Zmíněných autorů se zde vyskytuje 5, což je v procentuálním vyjádření 16,7 % z celkových 30 autorů ze vzorku.

Na druhou stranu se zde objevují autoři, kteří jsou v 13,3 % teoretici i praktici, kteří nejen že se věnují vzdělávání lidí, ale také pracují ve firmě, většinou na vedoucích pozicích. Jednoduše řečeno, je možné, že svou teorii spojují s praktickým výkonem ve své odborné činnosti.

Pracujících v oboru je 16,7 % autorů, stejně jako těch, kteří se nacházejí na pracovní pozici, která svým zaměřením nespadá do oblasti managementu, personálního managementu, ani komunikace. V uvedeném vyhodnocení se nachází 4 autoři s kritériem „Nelze stanovit“, u poloviny z nich byla odbornost nedohledatelná a ve 2 případech se jednalo o společnosti.

Z vyhodnocení vyplývá, že zastoupení odbornosti je spíše vyrovnané u těch autorů, kteří se ve svém pracovním zaměření zabývají buď teoretickou, nebo praktickou stránkou managementu. To znamená, že o zpětné vazbě píše jak profesori různých univerzit, tak i manažeři nebo pracovníci na různých řídicích pozicích, kteří pojem znají ze své praxe. Výjimku tvoří 3 autoři, kteří se věnují marketingu a marketingové komunikaci, nikoliv managementu obecně.

4.3 Název díla

Kvantitativní vyhodnocení názvu díla je zaměřeno na publikace, které ve svém názvu obsahují pojem „zpětná vazba“. Vyhodnocení se týká jak elektronických zdrojů, tak knižních publikací. V tomto případě jde o sdělení, kolik autorů již v názvu svého díla prezentuje, jak moc se daným tématem budou do hloubky zabývat. Je pravděpodobné, že manažer v druhé fázi svého hledání pojmu „zpětná vazba“ upřednostní publikace, které již ve svém názvu obsahují zmíněný pojem. V první fázi, jak je již uvedeno v metodice zpracování, je zřejmé, že manažer užije nejjednoduššího sdělovacího prostředku pro co nejrychlejší zjištění všech možných informací o tomto tématu, a tím je internet.

Pro zmíněné vyhodnocení byl vyhledán pojem „zpětná vazba“ ve všech uvedených 26 titulech a zjištění bylo takové, že v názvu se vyskytuje zmíněný pojem 13krát, což je v procentním vyjádření 50 % z celku.

Dalším použitým typem pro vyhodnocení názvu díla je kvalitativní přístup, ve kterém jsou použita tři hodnotící kritéria: A, B, C.

A – název díla obsahuje pojem „zpětná vazba“, proto je pravděpodobné, že se autor bude tématem zabývat do hloubky.

B – název díla neobsahuje pojem „zpětná vazba“, ale tematicky je název konkrétnější v komplexu řízení lidských zdrojů a tudíž se více blíží pojmu „zpětná vazba“ (to znamená, že se název díla týká hodnocení pracovního výkonu). Taktéž publikace týkající se komunikace neobsahují pojem „zpětná vazba“ ve svém názvu, ale očekává se od nich alespoň zmínka o tomto pojmu, jelikož je v komunikaci nezbytným.

C – název díla neobsahuje pojem „zpětná vazba“ a tematicky je název obecnější, tudíž se neblíží zmíněnému pojmu, ale jelikož řízení lidských zdrojů má v sobě obsažené i hodnocení pracovního výkonu, tak se od těchto publikací očekává i zmínka o pojmu „zpětná vazba“. Totéž se očekává v díle nazvaném „Jak být motivujícím manažerem“, jelikož manažer by měl ve své práci bezpodmínečně uplatňovat používání zpětné vazby.

Pro lepší grafické znázornění je níže uvedena tabulka č. 5, s. 28, která vystihuje kvalitativní vyhodnocení názvu díla dle zadaných kritérií.

Tabulka 5 - Kvalitativní vyhodnocení názvu díla

NÁZEV DÍLA	KRITÉRIA
Zpětná vazba a její důležitost pro seberozvoj manažera	A
Zpětná vazba aneb Řekni, jak to vidíš ty	A
Zpětná vazba	A
Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení	A
360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí	A
360° zpětná vazba	A
Cílená zpětná vazba	A
Zpětná vazba	A
360° zpětná vazba	A
Zelenou má nyní 360 zpětná vazba	A
Umíme druhému sdělit, co se nám v jeho chování líbí a co nelíbí: poskytujeme zpětnou vazbu	A
360° zpětná vazba	A
Zpětná vazba v komunikaci	A
Marketingová komunikace	B
70 tipů pro hodnocení pracovníků	B
Hodnocení pracovníků	B
Hodnocení pracovního výkonu	B
Přesvědčivá komunikace manažera	B
Komunikační dovednosti v praxi	B
Komunikační a jiné měkké dovednosti	B
Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost	B
Hodnocení a řízení výkonnosti	B
Jak řídit a vést lidi	C
Jak být motivujícím manažerem	C
Vedení a řízení lidských zdrojů	C
Řízení lidských zdrojů	C

Zdroj: vlastní.

Dále je uvedena tabulka č. 6, která znázorňuje početní i procentuální zastoupení definovaných kritérií u sloupce s názvem „Název díla“, kde je zřejmé, že 50 % děl má pojem „zpětná vazba“ obsažen již v samotném názvu.

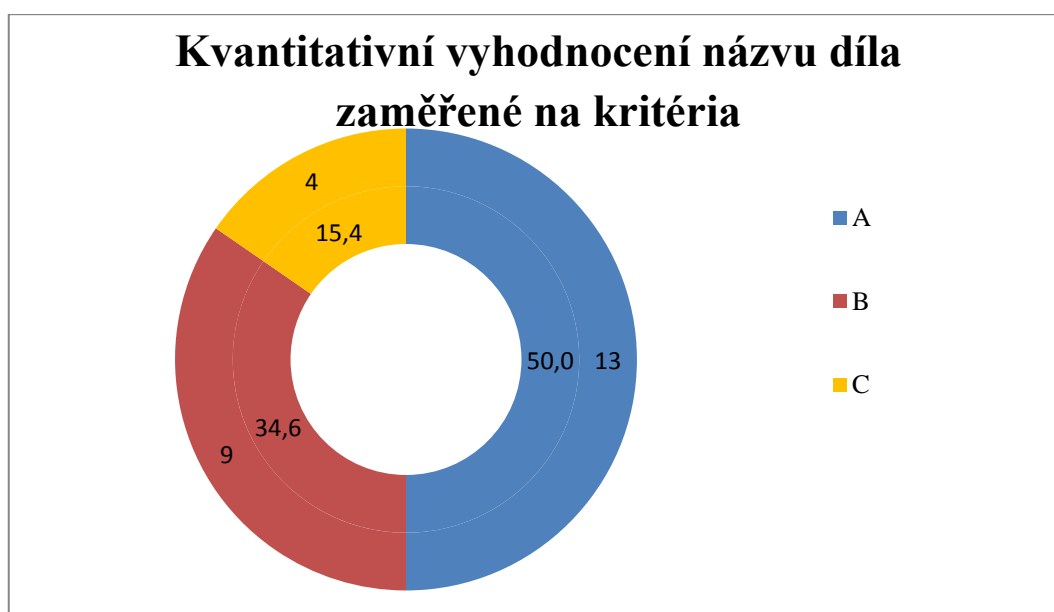
Pro lepší znázornění kvantitativního vyhodnocení je uveden graf č. 3, s. 29.

Tabulka 6 - Kvantitativní vyhodnocení názvu díla zaměřené na kritéria

Kritéria	% zastoupení	počet
A	50	13
B	34,6	9
C	15,4	4
Celkem	100	26

Zdroj: vlastní.

Graf 3 - Kvantitativní vyhodnocení názvu díla zaměřené na kritéria



Zdroj: vlastní.

Z vyhodnocení je zřejmé, že více jak polovina autorů má v názvu svého díla uvedeno, že se buď jedná přímo o knihu se zpětnou vazbou (13 zdrojů z celkových 26), nebo se název týká hodnocení pracovního výkonu či komunikace, ale pojem „zpětná vazba“ nemají přímo uvedený v názvu (9 zdrojů). Celkově nejméně je naopak zdrojů (4 publikace), jejichž název se týká obecně personálního řízení. Náleží sem i dílo týkající se manažera.

Kvalitativní přístup ukazuje, že manažer se s takto popsanou metodikou, v kapitole č. 1 s názvem „Metodika zpracování“, dohledá spíše zdrojů, které ve svém názvu obsahují pojem „zpětná vazba“. Tyto zdroje se týkají jak zpětné vazby v komunikaci, její metody (což je 360° a cílená zpětná vazba), tak i zpětné vazby

v manažerském pojetí. U těchto zdrojů se předpokládá autorovo zaměření na zmíněný pojem do větší hloubky, než u zdrojů, které ve svém názvu neobsahují pojem „zpětná vazba“ a týkají se řízení lidských zdrojů, což je obecnější téma.

Z tohoto hlediska by se měl čtenář, hledající pojem „zpětná vazba“, zaměřit jak na hledání zdrojů s názvy obsahujícími pojem „zpětná vazba“, tak i hledání v obsahu děl, jak napovídá kritérium B a v poslední řadě by měl také zalistovat v samotných publikacích, kde pojem „zpětná vazba“ může taktéž najít, jak naznačuje kritérium C.

Uvedené vyhodnocení se prolíná s vyhodnocením sloupce s názvem „Zdroj“ ve zpracovaném systematickém přehledu, který podrobněji popisuje, kde čtenář najde zmíněný pojem, jestli se jedná přímo o knihu (která obsahuje pojem již v názvu), nebo kapitolu, podkapitolu nebo zmínku v textu.

4.4 Rok

Pro vyhodnocení sloupce s názvem „Rok“ byl použit kvantitativní přístup, který je uveden v tabulce č. 7. U zmíněného vyhodnocení jsou uvedeny všechny roky vydání děl jednotlivých autorů a kolikrát se v systematickém přehledu opakují.

Tabulka 7 - Kvantitativní vyhodnocení roku

ROK	POČET
2003	1
2004	0
2005	1
2006	2
2007	2
2008	6
2009	4
2010	3
2011	1
2012	4
2013	2
Celkem	26

Zdroj: vlastní.

Nejvíce dohledaných zdrojů uvedených ve zpracovaném systematickém přehledu je z roku 2008, kterých je 6. Dále stojí za zmínku roky 2009 a 2012, které jsou zastoupeny 4krát.

Z toho vyplývá, že manažer se primárně dohledá zdrojů, kterých je nejvíce od roku 2008, to znamená, že v posledních 6 letech je v České republice téma týkající se zpětné vazby přece jen známější a píše se o něm již více než v letech 2003 až 2007 včetně, kde je patrné malé množství dohledaných zdrojů.

4.5 Obsah (tematicky)

Ve sloupci „Obsah (tematicky)“ je pro vyhodnocení použit kvantitativní přístup uvedený v tabulce č. 8, který určuje počet témat týkajících se zpětné vazby ve výzkumném vzorku. Celkově je vyhodnocení založeno na 4 kritériích, které jsou obsaženy v uvedených částech jednotlivých zdrojů (v knize, kapitole, podkapitole nebo zmínce v textu).

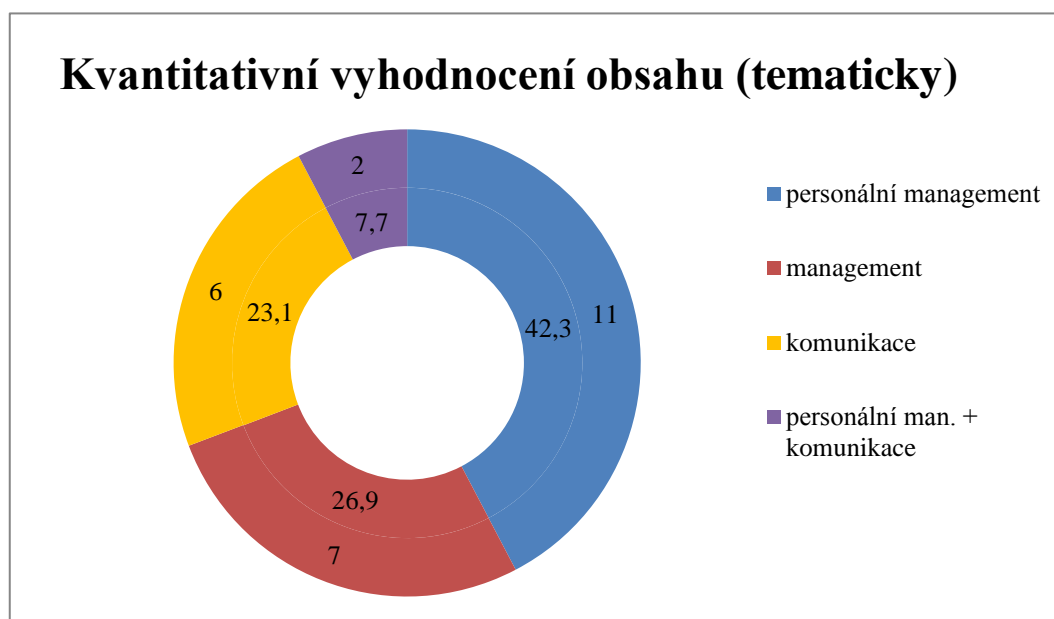
Pro lepší grafické znázornění kvantitativního vyhodnocení je uveden graf č. 4, s. 32.

Tabulka 8 - Kvantitativní vyhodnocení obsahu (tematicky)

Obsah (tematicky)	% zastoupení	celkový počet
personální management	42,3	11
management	26,9	7
komunikace	23,1	6
personální man. + komunikace	7,7	2
Celkem	100	26

Zdroj: vlastní.

Graf 4 - Kvantitativní vyhodnocení obsahu (tematicky)



Zdroj: vlastní.

Z tabulky č. 8, s. 31 obsahující kvantitativní vyhodnocení je zřejmé, že téma s názvem „personální management“ je zastoupeno v 11 vyhledaných zdrojích. V procentuálním vyjádření je to 42,3 %.

Kritérium „management“, které se týká manažera a jeho činností, se v přehledu nachází 7krát, což je 26,9 % z celku.

Zdrojů, které se týkají komunikace mezi lidmi obecně, je 6, což z celkového počtu 26 je 23,1 %.

Posledním kritériem je „personální management + komunikace“, což znamená, že se uvedená část zdroje týká obou zmíněných témat. Jelikož nelze jednoznačně určit, jestli text přísluší jen k jednomu z nich, jsou uvedena obě témata. Zdroje, které spadají do tohoto kritéria, jsou pouze 2, což je 7,7 % z celku.

Z vyhodnocení vyplývá závěr, že podle metodického postupu popsaného v kapitole č. 1, byly dohledány knihy i elektronické zdroje, jejichž části se početně nejvíce týkají personálního řízení, to znamená mimo jiné i hodnocení pracovníků.

Části zdrojů týkající se managementu a komunikace jsou početně podobné, obě témata se blíží k 25 % z celkového počtu, takže čtenář může dohledat nejvyšší zastoupení personálního managementu a poté managementu a komunikace. Nejméně je zastoupeno téma, které se prolíná mezi personálním managementem a komunikací.

Z toho vyplývá, že autoři málokdy zasahují obsahem textů do více témat, spíše raději píšou důkladně v rámci jednoho tématu.

Zpětná vazba je tedy nejvíce vystižena ve vyhledaných zdrojích dle metodického postupu v kapitole č. 1, v oblasti personálního managementu, dále v managementu, komunikaci, a nejméně je patrná v prolínajících se tématech mezi personálním řízením a komunikací obecně.

4.6 Původní jazyk

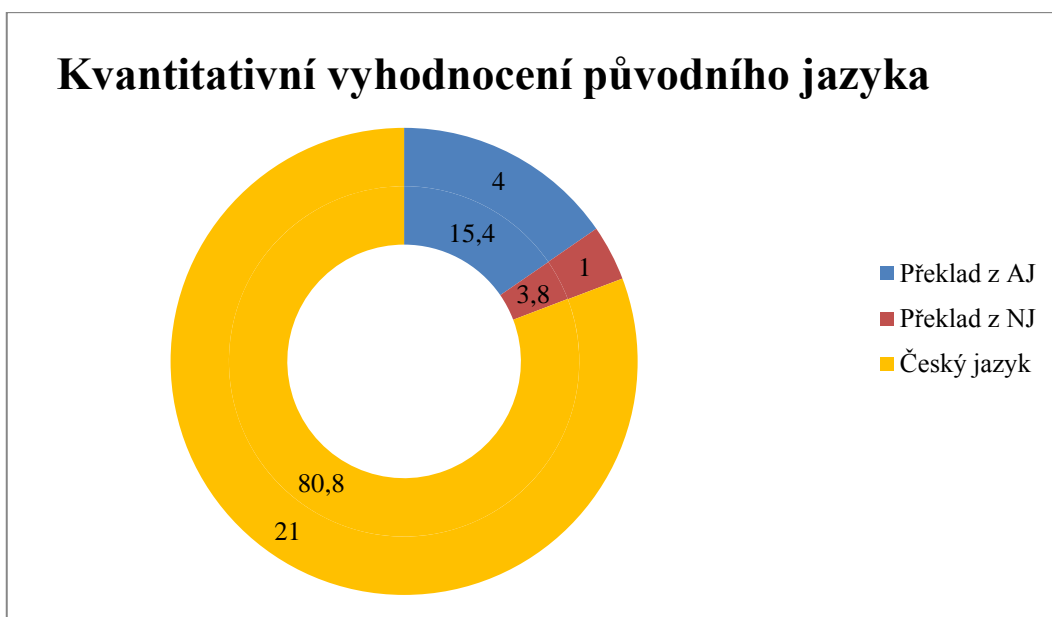
Předposledním sloupcem je rozdělení textů vzorku dle původního jazyka. V první řadě se ve vzorku objevují zdroje napsané v českém jazyce a dále také překlady z anglického a německého jazyka. Pro lepší orientaci ve vyhodnocení je níže uvedeno grafické zpracování v tabulce č. 9 i v grafu č. 5.

Tabulka 9 - Kvantitativní vyhodnocení původního jazyka

Původní jazyk	% zastoupení	celkový počet
Překlad z AJ	15,4	4
Překlad z NJ	3,8	1
Český jazyk	80,8	21
Celkem	100	26

Zdroj: vlastní.

Graf 5 - Kvantitativní vyhodnocení původního jazyka



Zdroj: vlastní.

Z grafického znázornění je zřetelné, že jednoznačně převažuje čeština jako původní jazyk v celkovém počtu 21 zdrojů z celkových 26. V procentuálním vyjádření je to 81 %.

Překlad z anglického jazyka se ve vzorku vyskytl 4krát, což je 15 % a překlad z německého jazyka pouze jednou.

Jak je již uvedené v cíli bakalářské práce, hledání zdrojů bylo zaměřeno pouze na českou literaturu. Je pravděpodobné, že se tento krok odrazil na četnosti zastoupení původního jazyka ve vzorku, jelikož je zřejmé, že nejvíce zdrojů pochází od českých autorů. Je patrné, že se v České republice vyskytuje převážná většina česky píšících autorů a málo vyskytujících se překladů z jiných jazyků, proto se objevilo ve zpracovaném systematickém přehledu jen 5 zdrojů s jiným původním jazykem.

5 KVALITATIVNÍ ANALÝZA DEFINIC³¹ ZPĚTNÉ VAZBY

Kapitola je sestavená z přímých citací vypsaných z textů výzkumného vzorku jednotlivých autorů. Zdroje jsou číslovány podle abecedního pořadí dle příjmení autorů a jsou shodné s pořadím ve zpracovaném systematickém přehledu (v kapitole č. 3) dle pořadových čísel. Tučně jsou zvýrazněna klíčová slova a v dalším kroku vyhodnocována. Klíčová slova jsou míněna ve smyslu definiens, tedy vysvětlují, čím autoři zpětnou vazbu definují dle definice uvedené v poznámce pod čarou (str. 34).

Smyslem této kapitoly je rozbor tvrzení autorů, která mají charakter definic.

Kapitola je odpovědí na výzkumnou otázku „Jak autoři popisují pojem „zpětná vazba“ ve svých dílech?“

³¹ „Definice je výrok nebo spojení několika výroků, jejichž smyslem je vysvětlit nějaký pojem nebo výraz (spojení více pojmů). Definice se z formálního hlediska skládá ze dvou částí: a) definiendum čili to, co definujeme; b) definiens – to, čím definujeme.“ POKORNÝ, V., Definice [online], Dostupné z WWW: <<http://vitpokorny.wordpress.com/2009/03/15/definice/>>.

1. ARTHUR, D., 70 tipů pro hodnocení pracovníků, 2010.

Nedefinováno.³²

2. BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, 2005.

... „**informace** o tom, jak plnění úkolu pokračuje, rovněž stimuluje k vyšším výkonům.“³³

„Zpětnou vazbou je **informace** ze strany podřízeného, že úkol pochopil.“³⁴

3. BYRTUS, E., a PAPADAKISOVÁ, L., Zpětná vazba a její důležitost pro seberozvoj manažera, 2009.

Nedefinováno.³⁵

4. DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., a BERGH VAN DEN, J., Marketingová komunikace, 2009.

Nedefinováno.³⁶

5. FAIRWEATHER, A., Jak být motivujícím manažerem, 2009.

Pozitivní zpětná vazba

„Touto zpětnou vazbou potvrzujete členovi týmu, že schvalujete to, co jste ho viděli dělat nebo slyšeli říci. Je to **pochvala** nebo **poděkování**.“³⁷

Produktivní zpětná vazba

„Je to zpětná vazba týkající se chování, s nímž nejste spokojeni.“³⁸

³² Autor popisuje použití metody 360stupňové zpětné vazby, a kým mohou být zaměstnanci hodnoceni, ale metodu nedefinuje.

³³ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 33.

³⁴ Tamtéž, s. 34.

³⁵ S pojmem „zpětná vazba“ autor nakládá jako s již známým, objasňuje pouze jeho použití a důležitost pro seberozvoj manažera.

³⁶ S pojmem „zpětná vazba“ autor nakládá jako s již známým a zmiňuje pouze rozdíl v osobní a masové marketingové komunikaci z hlediska zpětné vazby.

³⁷ FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 96.

³⁸ Tamtéž, s. 98.

6. HALÍK, J., Vedení a řízení lidských zdrojů, 2008.

Nedefinováno.³⁹

7. HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, 2006.

„Zpětná vazba vrací děj k výchozímu bodu, prvotní příčině, impulzu a mění charakter další reakce, ...“⁴⁰

„Zpětná vazba je jasné, přímočaré **sdělení**.“⁴¹

8. JANEČKOVÁ, P., Zpětná vazba aneb Řekni, jak to vidíš ty, 2009.

„Zpětná vazba... Je to **reakce** okolí na naše chování. Díky ní si můžeme uvědomit, jak nás ostatní lidé vnímají.“⁴²

„Zpětnou vazbu můžeme vnímat jako **uzavřený cyklus příčin a následků**.“^{43 44}

9. JEDINÁK, P., Hodnocení pracovního výkonu, 2009.

„360° zpětná vazba (360 Degree Feedback Review) je moderní a relativně objektivní **nástroj**, který umožňuje zjistit úroveň jednotlivých schopností/kompetencí u hodnoceného pracovníka. Jako součást programu rozvoje pomáhá ukázat silné stránky a oblasti pro rozvoj.“⁴⁵

„Metoda 360° zpětné vazby je velmi účinný **nástroj** řízení lidských zdrojů a pracovního výkonu.“⁴⁶

³⁹ S pojmem „zpětná vazba“ autor nakládá jako s již známým a objasňuje pouze jeho důležitost v pracovním prostředí.

⁴⁰ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 14.

⁴¹ Tamtéž, s. 53.

⁴² JANEČKOVÁ, P., Zpětná vazba aneb Řekni, jak to vidíš ty, *Superkariera* [online], Dostupné z WWW: <<http://www.superkariera.cz/poradna/osobni-rozvoj/zpetna-vazba-aneb-rekni-jak-to-vidis-ty.html>>.

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ Doplnění definice pro lepší pochopení: „Zjednodušeně řečeno, naše chování způsobuje určitou reakci lidí kolem nás a ta zpětně ovlivňuje změny v našem dalším jednání.“ Tamtéž.

⁴⁵ JEDINÁK, P., *Hodnocení pracovního výkonu*, s. 40.

⁴⁶ Tamtéž, s. 40.

10. KELLY, S., Zpětná vazba, 2006.

Nedefinováno.⁴⁷

11. KOCIANOVÁ, R., Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení, 2012.

... „informace o hodnocení nadřízeného, spolupracovníků, podřízených atd.
...^{48 49}

12. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 2007.

Nedefinováno.⁵⁰

13. KUBEŠ, M., a ŠEBESTOVÁ, L., 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí, 2008.

„Tato kniha je o zpětné vazbě, o **informaci**, kterou dostává manažer, aby se dozvěděl, jak působí na svoje okolí, a aby věděl, jakou korekci by měl u sebe samotného udělat.“⁵¹

... „Očima jiných poskytuje důležitou informaci o tom, jak fungujeme.“⁵²
„Zpětná vazba je důležitým **předpokladem rozvoje** manažera...“⁵³

14. LEPILOVÁ, K., Přesvědčivá komunikace manažera, 2008.

Nedefinováno.⁵⁴

⁴⁷ S pojmem „zpětná vazba“ autor nakládá jako s již známým a objasňuje pouze jeho důležitost v pracovním prostředí.

⁴⁸ KOCIANOVÁ, R., *Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení*, s. 9.

⁴⁹ Poznámka: Definována je zpětná vazba, nikoliv její metoda 360° zpětná vazba.

⁵⁰ V podkapitole „Kdo hodnotí pracovníky“ (s. 216) autor zmiňuje pojem „zpětná vazba“, ale nakládá s ním jako s již známým.

⁵¹ KUBEŠ, M., a ŠEBESTOVÁ, L., *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*, s. 9.

⁵² Tamtéž, s. 16.

⁵³ Tamtéž, s. 16.

⁵⁴ S pojmem „zpětná vazba“ autor nakládá jako s již známým a objasňuje pouze jeho použití v komunikaci manažera (zmínka v textu s názvem: „Požádejte po poradě o zpětnou vazbu“).

15. MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, 2010.

„Feedback (zpětná vazba) – **reakce** na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace.“⁵⁵

„Zpětná vazba je **zdroj informací**,...“⁵⁶

16. MÜHLEISEN, S., a OBERHUBER, N., *Komunikační a jiné měkké dovednosti*, 2008.

„Zpětná vazba je důležitou **součástí změn**, je **celkovým zhodnocením, hodnocením atmosféry, chválou a kritikou** v jednom.“⁵⁷

17. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2008.

Nedefinováno.⁵⁸

18. POJEROVÁ, Š., *360° zpětná vazba*, 2012.

„360° zpětná vazba je **metoda** vícenásobné zpětné vazby získané pro osobní rozvoj a hodnocení. Poskytuje příležitost manažerům získat hodnocení svého pracovního výkonu od lidí kolem sebe – spolupracovníků, nadřízeného, kolegů, podřízených či externích zákazníků.“⁵⁹

„Je to **metoda** hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců, zejména je zaměřená na popis pracovního chování. Pracuje s údaji od více hodnotitelů. Doplňuje hodnocení výkonu, který se realizuje jedním hodnotitelem (nadřízeným, hodnocení face-to-face) a snižuje tím vliv subjektivismu, který hodnocení face-to-face doprovází.“⁶⁰

⁵⁵ MIKULÁŠTÍK, M., *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 26.

⁵⁶ Tamtéž, s. 27.

⁵⁷ MÜHLEISEN, S., a OBERHUBER, N., *Komunikační a jiné měkké dovednosti*, s. 68.

⁵⁸ Autor zmiňuje hodnocení tzv. 360° zpětnou vazbou, a kým mohou být zaměstnanci při dané metodě hodnoceni, ale nedefinuje ji. Také zmínka o vyvážené zpětné vazbě, ale definice zde chybí: „Vyvážená zpětná vazba obsahuje pochvalu i kritiku.“

⁵⁹ POJEROVÁ, Š., 360° zpětná vazba, *Shine* [online], Dostupné z WWW: <<http://www.shine.cz/rozvoj-projektove-kultury/rizeni-projektu/hr-poradenstvi/360deg-zpetna-vazba>>.

⁶⁰ Tamtéž.

19. REITMAYEROVÁ, E., a BROUMOVÁ, V., Cílená zpětná vazba, 2012.

„Budeme zpětnou vazbu definovat jako **informaci** upozorňující na to, zda chování nějakého systému je nebo není na žádoucí cestě.“⁶¹

„Zpětná vazba v širším slova smyslu je **nástroj** umožňující učit se ze svých chyb a opakovat úspěchy.“⁶²

Cílená zpětná vazba

„Jedná se o zpětnou vazbu chtěnou, která je zaměřena na nějakou charakteristiku (odtud slovo „cílená“). Zpětnovazební informace se pak týkají konkrétních situací nebo osob, jsou otevřené a jasně srozumitelné.“⁶³

20. TANGRAM S.R.O., a PROKEŠ, R., Zpětná vazba, 2010.

„Pojem zpětná vazba je definován buď jako **sdělená informace** nebo také jako **proces** pozorování činnosti nebo systému a shromažďování informací pro jejich vyhodnocení nebo korekci.“⁶⁴

Systematická zpětná vazba

„Systematická zpětná vazba neboli pravidelné hodnocení pracovníka je předem definovaný **postup**, zahrnující přípravu hodnotícího a hodnoceného, hodnotící pohovor, uložení úkolů na další období a jejich plnění.“⁶⁵

21. TEMPO TRAINING & CONSULTING A.S., 360° zpětná vazba, 2011.

Nedefinováno.⁶⁶

⁶¹ REITMAYEROVÁ, E., a BROUMOVÁ, V., *Cílená zpětná vazba*, s. 9.

⁶² Tamtéž, s. 10.

⁶³ Tamtéž, s. 10-11.

⁶⁴ TANGRAM S.R.O., a PROKEŠ, R., *Zpětná vazba, E-learningové vzdělávací kurzy Tangram s.r.o.* [online], Dostupné z WWW: <<http://www.e-learning-tangram.cz/cs/zpetna-vazba.php>>.

⁶⁵ Tamtéž.

⁶⁶ S pojmem „zpětná vazba“ autor nakládá jako s již známým a objasňuje pouze oblasti využití a výhody zpětné vazby.

22. ŠTULLEROVÁ, N, Zelenou má nyní 360 zpětná vazba, 2013.

„360 zpětná vazba... je tvrdou zpětnou vazbou, kterou dávají kolegové. Reálně ukazuje to, co dělám, jak jsem vnímán v reálném prostředí.“⁶⁷

„360 zpětná vazba... je relativně rychlá, objektivní, i jednoduše realizovaná. Je to silný nástroj, ale zároveň může být i velmi zraňující.“⁶⁸

23. ŠVEC, J, Umíme druhému sdělit, co se nám v jeho chování líbí a co nelíbí: poskytujeme zpětnou vazbu, 2007.

„Zpětná vazba je samoregulující se **mechanismus**, který kontroluje výstupy z nějakého takového⁶⁹ procesu.“⁷⁰

„Pozitivní zpětnou vazbou chceme nějaké chování u druhého zpevnit, posílit. Negativní zpětnou vazbou chceme vždy určité chování potlačit, upozadit, chceme, aby přestalo.“⁷¹

24. WAGNEROVÁ, I., 360° zpětná vazba, 2012.

Nedefinováno.⁷²

25. WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, 2008.

Nedefinováno.⁷³

⁶⁷ ŠTULLEROVÁ, N., Zelenou má nyní 360 zpětná vazba, *HR News* [online], Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/zelenou-ma-nyni-360-zpetna-vazba-id-1807232>>.

⁶⁸ Tamtéž.

⁶⁹ Autor ve své knize píše o tom, že jakýkoliv proces obsahuje nějaké vstupy a výstupy. Slovem „takového“ je myšlen právě zmíněný proces.

⁷⁰ ŠVEC, J., *Umíme druhému sdělit, co se nám v jeho chování líbí a co nelíbí: poskytujeme zpětnou vazbu*, s. 19.

⁷¹ Tamtéž, s. 20.

⁷² Autor zmiňuje hodnocení tzv. 360° zpětnou vazbou, a kým mohou být zaměstnanci při dané metodě hodnoceni, ale nedefinuje ji.

⁷³ Autor zmiňuje hodnocení tzv. 360° zpětnou vazbou, a kým mohou být zaměstnanci při dané metodě hodnoceni, ale nedefinuje ji.

26. Zpětná vazba v komunikaci, 2013.

„Zpětná vazba je **proces** v komunikaci, při kterém příjemce sdělení shromažďuje informace a následně je vyhodnotí. Obecně řečeno se jedná o **výměnu informací**.“⁷⁴

Pro lepší orientaci toho, jak autoři vidí zpětnou vazbu a jak ji definují ve svých dílech, slouží zpracovaná tabulka č. 10, s. 42, kde jsou uvedena pouze klíčová slova (definiens) z jednotlivých definic. Pokud se klíčové slovo týká definice 360° zpětné vazby, je uvedeno „Chybí definiens“. U zdrojů, kde chybí definice, je „Nedefinováno“, což bude použito v dalším vyhodnocení.

⁷⁴ Zpětná vazba v komunikaci, *Wikipedie* [online], Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zp%C4%9Btn%C3%A1_vazba_v_komunikaci>.

Tabulka 10 - Definiens (klíčová slova z definic zpětné vazby)

POŘADOVÉ Č.	DEFINIENS (klíčová slova)
1	Nedefinováno.
2	Informace.
3	Nedefinováno.
4	Nedefinováno.
5	Pochvala nebo poděkování.
6	Nedefinováno.
7	Sdělení.
8	Reakce, uzavřený cyklus příčin a následků.
9	Chybí definiens.
10	Nedefinováno.
11	Informace.
12	Nedefinováno.
13	Informace, předpoklad rozvoje.
14	Nedefinováno.
15	Reakce, zdroj informací.
16	Součást změn, hodnocení atmosféry, chvála a kritika.
17	Nedefinováno.
18	Chybí definiens.
19	Informace, nástroj.
20	Informace nebo proces, postup.
21	Nedefinováno.
22	Chybí definiens.
23	Mechanismus.
24	Nedefinováno.
25	Nedefinováno.
26	Proces, výměna informací.

Zdroj: vlastní.

Z tabulky jasně vyplývá, že ne každý autor se rozhodl ve svém díle pojem „zpětná vazba“ definovat a užívá tento pojem jako již všeobecně známý. Zmínění autoři se zpětnou vazbou ve svých textech pracují a někteří se jí zabývají i do hloubky, ale pojem nedefinují. Tabulka č. 11 znázorňuje početní i procentuální zastoupení zdrojů, u kterých definice chybí a také těch, které naopak ve svém jádru obsahují definici zmíněného pojmu. Někteří autoři sice uvedli definici, ale neuvedli definiens (klíčové slovo).

Tabulka 11 - Kvantitativní analýza zastoupení definic

Definice	% zastoupení	počet
chybí	42,3	11
je uvedena	57,7	15
Celkem	100	26

Zdroj: vlastní.

Z vyhodnocení vyplývá, že 11 z 26 autorů výzkumného vzorku pracují s pojmem „zpětná vazba“ tak, že lidé již o něm mají nějaké povědomí, a není potřeba jej dále vymezovat.

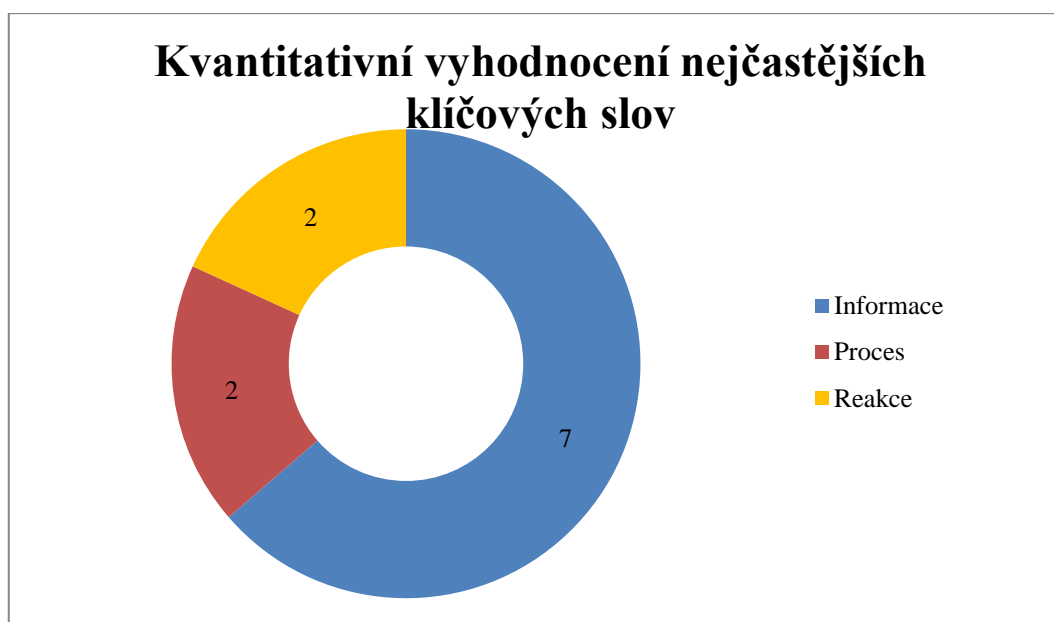
Dalším postupem je kvantitativní vyhodnocení nejčastěji se vyskytujících klíčových slov v definicích zpětné vazby. V grafickém znázornění je níže uvedena tabulka č. 12 i graf č. 6.

Tabulka 12 - Kvantitativní vyhodnocení nejčastějších klíčových slov

Nejčastější klíč. slova	celkový počet
Informace	7
Proces	2
Reakce	2
Celkem	11

Zdroj: vlastní.

Graf 6 - Kvantitativní vyhodnocení nejčastějších klíčových slov



Zdroj: vlastní.

Z kvantitativního vyhodnocení nejčastěji se vyskytujících klíčových slov je zřejmé, že nejčastěji je frekventováno klíčové slovo „Informace“, a to v počtu 7. Dalšími klíčovými slovy jsou „Proces“ a „Reakce“, které jsou v definicích zpětné vazby zastoupené 2krát.

Z toho vyplývá, že autoři vidí pojem „zpětná vazba“ jako informaci, proces nebo reakci.

V čem se naopak autoři rozcházejí, co se týká definice zpětné vazby?

Nejméně vyskytujícími se klíčovými slovy v definicích jsou pochvala nebo poděkování, nástroj, celkové zhodnocení, metoda, postup a mechanismus.

5.1 Význam nejčastěji se vyskytujících klíčových slov v definicích

V dalším kroku je pro vyhodnocení definic potřebné také vysvětlit širší význam nejčastěji se vyskytujících klíčových slov. Jde o vystižení toho, jakým způsobem autoři myslí užití zpětné vazby ve formě použití klíčových slov z uvedených definic. Do výkladů jsou přidány i ty interpretace autorů, kteří nenapsali definiens ve svých definicích, viz řádky v tabulce č. 10, s. 42, kde je napsáno „Chybí definiens“. Číslování

výkladů je v souladu s pořadovými čísly uvedenými ve zpracovaném systematickém přehledu.

1. Nedefinováno.
2. Zpětná vazba je zde pojatá jako informace o pokračování a pochopení úkolu.
3. Nedefinováno.
4. Nedefinováno.
5. Pochvala nebo poděkování – autor pravděpodobně chápe zpětnou vazbu jako postoj, ve kterém je velmi důležitá zpětná vazba v případě, že jsme spokojeni nebo naopak nespokojeni (v případě produktivní zpětné vazby, u které autor neuvádí definiens).
6. Nedefinováno.
7. Sdělení, které pravděpodobně autor chápe jako odezvu, jejímž smyslem je změna další reakce pro případné zlepšení.
8. Reakce – autor chápe zpětnou vazbu jako odezvu na naše chování, jako podnět ke zlepšení a zjištění, jak nás ostatní lidé vidí, je to „uzavřený cyklus příčin a následků“.
9. Nástroj – týká se 360° zpětné vazby, což je metoda zpětné vazby.
10. Nedefinováno.
11. Autor vnímá zpětnou vazbu jako informaci, kterou hodnotíme zaměstnance.
12. Nedefinováno.
13. Autor zde pojednává o zpětné vazbě jako o informaci podané manažerovi jeho zaměstnanci, která mu pomáhá se zlepšovat.
14. Nedefinováno.
15. Reakce – autor píše o zpětné vazbě jako o reakci na přijatou informaci a také o tom, jakým způsobem docílí samotné interpretace, to znamená, jakým způsobem člověk podá zpětnou vazbu.
16. Autor popisuje zpětnou vazbu nejen jako celkové zhodnocení, ale také jako prostředek k pochvalě nebo k upozornění na to, co člověk dělá špatně.
17. Nedefinováno.
18. Metoda – týká se 360° zpětné vazby, což je metoda zpětné vazby.
19. Informace – informace má význam zpětné vazby, kdy kontroluje případné odchylky.

Nástroj – nástroj je zde myšlen jako plné využití zpětné vazby k dosahování opakovaných úspěchů díky uvědomění si chyb.

20. Informace – je myšlena jako informační sdělení.

Proces – jedná se o analýzu činností nebo systému a sjednocení dat pro opravu nebo změnu.

Postup – je zamýšlen jako předem definovaný systém, který se v nějakém časovém období opakuje, příkladem je hodnocení.

21. Nedefinováno.

22. Nástroj – týká se 360° zpětné vazby, což je metoda zpětné vazby.

23. Mechanismus – pokud je zpětná vazba používána, tak funguje jako automatický kontrolní proces výstupů.

24. Nedefinováno.

25. Nedefinováno.

26. Proces – v tomto případě se jedná o komunikaci mezi lidmi, kde dochází k vyhodnocení všech přijatých informací.

Zde je na místě položit doplňující otázku: „Jak tedy zní definice zpětné vazby pomocí nejčastěji používaných klíčových slov?“

„Zpětná vazba slouží jako reakce na informaci a má podobu opakujícího se procesu.“⁷⁵

⁷⁵ Zdroj: vlastní.

ZÁVĚR

Vedoucí zaměstnanci firem si v dnešní době začínají uvědomovat, jakou váhu má zpětná vazba v řízení lidí, proto se tento propracovaný princip v poslední době začal více využívat. Z výzkumného vzorku je nejvíce dohledaných zdrojů z posledních 6 let, a to od převážně česky píšících autorů.

Z výsledků analýz v bakalářské práci vyplynulo, že nejlepší pro manažera je hledat pojem „zpětná vazba“ na internetových stránkách, nicméně se mu vyplatí podívat se i do obsahu tištěných publikací, nebo v nich i zalistovat. Polovina zdrojů ze vzorku uvádí ve svém názvu pojem „zpětná vazba“, z čehož vyplývá, že i když zdroj nemá tento pojem přímo v názvu, může o zmíněném tématu pojednávat.

V dohledaných zdrojích bylo zjištěno, že největší část textů se tematicky týká personálního řízení, dále se zde vyskytuje komunikace, management a v nejmenším počtu je zastoupeno téma, které se prolíná mezi personálním managementem a komunikací.

Zajímavé je i zastoupení odbornosti autorů, které ukazuje, že mezi autory se vyskytují různá pracovní zaměření, ať už zabývající se teoretickou nebo praktickou stránkou managementu. Lze tím konstatovat, že publikace a elektronické články píše jak profesori univerzit, tak i manažeři nebo ostatní zaměstnanci na řídicích pozicích.

V úvodu bakalářské práce byly položeny 3 výzkumné otázky. Jedna z otázek zněla: Ve kterých zdrojích najde manažer pojem „zpětná vazba“? Po prozkoumání zmíněného pojmu v české literatuře bylo nalezeno 26 knižních i elektronických zdrojů. V publikacích byl tento pojem uveden nejen v názvu, v obsahu, ale také ve zmínce v textu. Vyhledávání zdrojů je blíže popsáno v kapitole č. 1 „Metodika zpracování“ a nalezené zdroje jsou zobrazeny v tabulce v kapitole č. 3 pod názvem „Zpracovaný systematický přehled“.

Odpověď na druhou výzkumnou otázku je možné nalézt v kapitole č. 5 „Kvalitativní analýza definic zpětné vazby“, kde bylo vyhodnocením zjištěno, že autoři popisují pojem „zpětná vazba“ ve svých dílech nejčastěji jako informaci, proces nebo reakci. Z toho vyplývá odpověď na třetí položenou otázku, kde se autoři shodují ve 3 nejčastějších interpretacích zpětné vazby. Naopak se liší v interpretaci zpětné vazby jako je pochvala nebo poděkování, nástroj, celkové zhodnocení, metoda, postup a mechanismus.

Ne všichni autoři se však rozhodli zpětnou vazbu definovat, 42,3 % z nich s tímto pojmem pracuje jako s již známým.

Zpětná vazba je v práci každého manažera velmi důležitá pro správné plnění úkolů, dobré pracovní vztahy i upřímné, otevřené a přátelské poměry na pracovišti. Proto organizace využívají různé funkční mechanismy, jako je vyhodnocování vzájemné zpětné vazby ze strany nadřízeného, podřízeného i kolegy. V tomto případě jde o zpětnou vazbu, která nám pomáhá dosahovat co nejvyšších cílů naší společnosti.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Maršálková Lucie
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Zpětná vazba v práci manažera – teoretická analýza pojetí pojmu
Název práce v anglickém jazyce:	Feedback in Managerial Work – Theoretical Analysis of the Concept of the Term
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	56
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2014
Klíčová slova v českém jazyce:	zpětná vazba, manažer, česká literatura, publikace, elektronické zdroje, kvantitativní a kvalitativní vyhodnocení dat
Klíčová slova v anglickém jazyce:	feedback, manager, Czech literature, publications, electronic sources, quantitative and qualitative data analysis

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké informace si může manažer najít o pojmu „zpětná vazba“ v české literatuře. Práce je založena na vzájemném porovnání 26 zdrojů odborné literatury z oboru managementu věnující se ve svém obsahu pojmu „zpětná vazba“. Základním metodickým přístupem je zpracování systematického přehledu k pojmu „zpětná vazba“. Výstupem této práce je nástin reálného obrazu, který literatura vytváří o pojmu „zpětná vazba“ v České republice. Výstupem je taktéž vytvořený a zpracovaný metodický postup, který lze kdykoliv opětovně použít pro zpracování úplného obrazu.

The aim of my bachelor thesis is to find out what kind of information could be found by a manager about the concept of "feedback" in Czech literature. The thesis is based on mutual comparison of 26 sources of technical literature from the field of management devoted to its content of "feedback". The basic methodical approach process a systematic review of the concept of "feedback". The output of this thesis is an outline of a real image which is formed by literature about the concept of "feedback" in the Czech Republic. Another output is designed and processed methodical process which can be reused at any time for completion overall image.

ZDROJE VÝZKUMNÉHO VZORKU

- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005, 97 s. ISBN 80-251-0505-9.
- BYRTUS, E., a PAPADAKISOVÁ, L. Zpětná vazba a její důležitost pro seberozvoj manažera. In *Expertis Praha* [online]. 2009 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.expertis.cz/clanek/Zpetna-vazba-a-jeji-dulezitest-pro-seberozvoj>>.
- DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., a BERGH VAN DEN, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- JANEČKOVÁ, P. Zpětná vazba aneb Řekni, jak to vidíš ty. *Superkariéra* [online]. 2009 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.superkariera.cz/poradna/osobni-rozvoj/zpetna-vazba-aneb-rekli-jak-to-vidis-ty.html>>.
- JEDINÁK, P. *Hodnocení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7251-314-7.
- KELLY, S. Zpětná vazba. KNO ČESKO, s.r.o. *KarieraWeb.cz* [online]. Praha, 2006 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-17771790-zpetna-vazba>>.
- KOCIANOVÁ, R. *Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012, 34 s. ISBN 978-80-87652-09-1.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, M., a ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LEPILOVÁ, K. *Přesvědčivá komunikace manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 208 s. ISBN 978-80-251-2147-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MÜHLEISEN, S., a OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

POJEROVÁ, Š. 360° zpětná vazba. SHINE CONSULTING S.R.O. *Shine* [online]. 2012 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.shine.cz/rozvoj-projektove-kultury/rizeni-projektu/hr-poradenstvi/360deg-zpetna-vazba>>.

REITMAYEROVÁ, E., a BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba*. 2. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2012, 176 s. ISBN 978-80-262-0222-6.

ŠTULLEROVÁ, N. Zelenou má nyní 360 zpětná vazba. ACE CONSULTING, s.r.o. *HR News* [online]. 2013 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/zelenou-ma-nyni-360-zpetna-vazba-id-1807232>>.

ŠVEC, J. *Umíme druhému sdělit, co se nám v jeho chování líbí a co nelíbí: poskytujeme zpětnou vazbu*. 1. vyd. Praha: Projekt Odyssea, 2007, 43 s. ISBN 978-80-87145-14-2.

TANGRAM S.R.O., a PROKEŠ, R. Zpětná vazba. *E-learningové vzdělávací kurzy Tangram s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-learning-tangram.cz/cs/zpetna-vazba.php>>.

TEMPO TRAINING & CONSULTING A.S. *360° zpětná vazba*. [online]. 2011 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.tempo.cz/personalni-agentura/pro-zamestnavatele/360-zpetna-vazba/>>.

WAGNEROVÁ, I. *360° zpětná vazba*. 1. vyd. Praha: Institut řízení lidských zdrojů, 2012, 173 s. ISBN 978-80-905180-4-9.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zpětná vazba v komunikaci. *Wikipedie* [online]. 2013 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zp%C4%9Btn%C3%A1_vazba_v_komunikaci>.

LITERATURA A PRAMENY

- BARTOŠOVÁ, H., a BARTOŠ, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, s.r.o., 2011, 161 s. ISBN 978-80-87174-06-7.
- BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, 113 s. ISBN 978-80-7395-309-6.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 5. dotisk 3. vyd. Praha: Karolinum, 2008, 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.
- GAVORA, P. et al. Validita výskumného nástroja. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu* [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.e.metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/ziskanie-hodnotnych-dat/validita.php?id=i9p1>>.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 3. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2012, 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ. *PROFI-MEN s.r.o.* [online]. 2006 - 2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/tvorba-systemu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>>.
- Informations about Pojem. *Portal T.O.L. Technology On-Line* [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://articles.portal-tol.net/english-language-cs/pojem>>.
- JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KÖNIGOVÁ, M., a HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013, 112 s. ISBN 978-80-213-2328-5.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., a SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- POKORNÝ, V. Definice. [online]. 2009 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://vitpokorny.wordpress.com/2009/03/15/definice/>>.

SCHULZ, W. et al. *Analýza obsahu mediálních sdělení*. 3. nezměněné vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1980-4.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Zpracovaný systematický přehled	18
Tabulka 2 - Kvantitativní analýza zdroje.....	20
Tabulka 3 - Kvalitativní analýza odbornosti autorů	23
Tabulka 4 - Kvantitativní vyhodnocení odbornosti autorů.....	25
Tabulka 5 - Kvalitativní vyhodnocení názvu díla.....	28
Tabulka 6 - Kvantitativní vyhodnocení názvu díla zaměřené na kritéria	29
Tabulka 7 - Kvantitativní vyhodnocení roku	30
Tabulka 8 - Kvantitativní vyhodnocení obsahu (tematicky)	31
Tabulka 9 - Kvantitativní vyhodnocení původního jazyka.....	33
Tabulka 10 - Definiens (klíčová slova z definic zpětné vazby).....	42
Tabulka 11 - Kvantitativní analýza zastoupení definic	43
Tabulka 12 - Kvantitativní vyhodnocení nejčastějších klíčových slov	43

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Kvantitativní analýza zdroje	21
Graf 2 - Kvantitativní vyhodnocení odbornosti autorů.....	25
Graf 3 - Kvantitativní vyhodnocení názvu díla zaměřené na kritéria.....	29
Graf 4 - Kvantitativní vyhodnocení obsahu (tematicky)	32
Graf 5 - Kvantitativní vyhodnocení původního jazyka	33
Graf 6 - Kvantitativní vyhodnocení nejčastějších klíčových slov	44