

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

navazující magisterské prezenční studium
2010 – 2013

Bc. Jana Sýkorová

Uplatnění 360stupňové zpětné vazby

The Use of 360-Degree Feedback

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce:..... PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

P r o h l a š u j i,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za poskytnutou podporu, jeho cenné připomínky a odbornou pomoc při zpracování této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti TC&C, s. r. o. za možnost zapojit se do implementace 360stupňové zpětné vazby do firmy, spolu s možností využití sesbíraných dat z tohoto projektu pro empirickou část této práce.

OBSAH

0	ÚVOD	10
1	ZÁKLADNÍ POZNATKY O 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBĚ	13
1.1	Definování 360stupňové zpětné vazby	13
1.2	Hodnotitelé.....	14
1.2.1.	Sebehodnocení.....	15
1.2.2.	Hodnocení nadřízeným.....	16
1.2.3.	Hodnocení podřízenými	16
1.2.4.	Hodnocení kolegy.....	17
1.2.5.	Další hodnotitelé.....	17
1.3	Vznik a uplatnění 360stupňové zpětné vazby.....	17
2	PROCES 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY	20
2.1	Průběh 360stupňové zpětné vazby.....	20
2.2	Přínos 360stupňové zpětné vazby	21
2.3	Možné nevýhody, limity 360stupňové zpětné vazby.....	22
2.4	Porovnání s dalšími nástroji řízení lidských zdrojů.....	25
2.4.1.	Assessment centra	25
2.4.2.	Zaměstnanecké průzkumy	26
2.4.3.	Hodnotící pohovory.....	27
2.4.4.	Koučování.....	28
3	ZPŮSOBY VYUŽITÍ 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY	29
3.1	Firemní prostředí.....	29
3.1.1.	Hodnocení versus rozvoj	30
3.1.2.	Plánování nástupnictví.....	32
3.1.3.	Řízení kariéry	32
3.1.4.	Změna organizační kultury.....	33
3.1.5.	Teambuilding.....	33
3.2	Školní prostředí.....	34
4	IMPLEMENTACE 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY DO FIRMY	37
4.1	Postup implementace	37
4.2	Obavy a bariéry při zavádění procesu.....	39

4.3	Příprava hodnotitelů a hodnocených.....	40
4.3.1.	Školení hodnotitelů.....	40
4.3.2.	Školení hodnocených.....	41
5	DESIGN DOTAZNÍKŮ A SBĚR DAT	42
5.1	Tvorba dotazníku 360stupňové zpětné vazby.....	42
5.1.1.	Charakteristiky dobrých položek.....	43
5.1.2.	Řazení položek	44
5.1.3.	Stupnice	45
5.1.4.	Slovní komentáře.....	46
5.1.5.	Validizace	46
5.2	Sběr dat	48
5.2.1.	Nominace hodnotitelů	48
5.2.2.	Administrace 360stupňové zpětné vazby	50
5.2.3.	Frekvence 360stupňové zpětné vazby	51
6	PRÁCE S VÝSLEDKY	53
6.1	Závěrečná zpráva z 360stupňové zpětné vazby	53
6.1.1.	Jak číst závěrečné zprávy	54
6.2	Facilitování zpětné vazby	55
6.2.1.	Kdo by měl 360stupňovou zpětnou vazbu facilitovat.....	56
6.3	Rozvojový plán	57
6.3.1.	Schůzka s hodnotiteli.....	58
6.3.2.	Další kroky v rozvoji hodnocených.....	58
7	BUDOUCÍ TRENDY A MOŽNOSTI 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY.....	60
7.1	Nevyváženost teorie a praxe	60
7.2	Další možnosti využití 360stupňové zpětné vazby.....	61
8	EMPIRICKÁ ČÁST – ZAVEDENÍ 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY DO PORADENSKÉ A VZDĚLÁVACÍ SPOLEČNOSTI.....	62
8.1	Informace o společnosti	62
8.2	Průběh implementace 360stupňové zpětné vazby	63
8.2.1.	Rozhodnutí o přijetí 360stupňové zpětné vazby	63

8.2.2.	Stanovení cílů procesu 360stupňové zpětné vazby	64
8.2.3.	Určení příjemců a poskytovatelů 360stupňové zpětné vazby	64
8.2.4.	Vytvoření dotazníku 360stupňové zpětné vazby.....	64
8.2.5.	Komunikace 360stupňové zpětné vazby do firmy	66
8.2.6.	Pilotní ověření 360stupňové zpětné vazby	67
8.3	Zpětná vazba k pilotnímu ověření 360stupňové zpětné vazby	67
8.4	Výstupy zpětné vazby na proces interní 360stupňové zpětné vazby	68
8.4.1.	Bodové ohodnocení položek dotazníku zpětné vazby	69
8.4.2.	Otevřené odpovědi – srozumitelnost položek	69
8.4.3.	Otevřené odpovědi – reakce hodnocených na výstupy 360stupňové zpětné vazby	70
8.4.4.	Další připomínky hodnocených a hodnotitelů k procesu	71
8.4.5.	Následný postup	72
8.5	Reflexe implementace.....	73
8.5.1.	Kladné stránky implementace	73
8.5.2.	Možné limity či nedostatky implementace.....	73
8.6	Diskuze.....	75
9	ZÁVĚR	77
10	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	79
	PŘÍLOHA A	84
	PŘÍLOHA B	87
	PŘÍLOHA C	90

RESUMÉ

Tato práce je zaměřená na 360stupňovou zpětnou vazbu, s důrazem na její využití. V teoretické části je komplexně popsán proces 360stupňové zpětné vazby, spolu s implementací tohoto nástroje do společnosti. Je zde také stručně nastíněna tvorba dotazníku 360stupňové zpětné vazby, sběr dat a popisy možností, jak lze nakládat s výstupy tohoto nástroje. Využití nástroje je popsáno jak z hlediska činností a personálních procesů v rámci firmy, tak také z hlediska prostředí, ve kterém se tento nástroj může využívat. V práci jsou uvedeny také další personální procesy, na které může 360stupňová zpětná vazba navazovat či se s nimi doplňovat.

V empirické části je zahrnuta případová studie zavedení 360stupňové zpětné vazby do poradenské a vzdělávací společnosti. Přičemž je zde vhodná implementace brána jako předpoklad k efektivnímu využití 360stupňové zpětné vazby ve společnosti. Data k empirické části práce sesbírala autorka zúčastněným pozorováním probíhajícího projektu ve firmě.

ABSTRACT

This thesis focuses on the topic of the 360-Degree Feedback with the emphasis on the application of this technique. In the theoretical part of the thesis is described the process of the 360-Degree Feedback with the accent on implementation of this tool to the company. The thesis also contains short description of the design of the 360-Degree Feedback questionnaire; and presentation how the data can be collected. Last but not least it is mentioned, how the final output of this method can be used. The application of the tool is described in the complexity of different personal activities and processes, with the combination of other personal tools (such as Assessment centers or Employee Surveys).

The empirical part contains a description of the implementation of the 360-Degree Feedback into a personal and counseling company. The appropriate implementation is here taken like an important part of effective use of this tool. The data of the empirical study were collected by attempted observation.

Klíčová slova: 360stupňová zpětná vazba, hodnocení a rozvoj zaměstnanců, využití a implementace 360stupňové zpětné vazby.

Key words: 360-Degree Feedback, appraisal and development of employees, use and implementation of 360-Degree Feedback.

0 ÚVOD

Tématiku 360stupňové zpětné vazby jsem si vybrala nejen z toho důvodu, že už jsem se s tímto nástrojem sama v praxi setkala, ale také proto, že k této problematice neexistuje mnoho odborně zpracovaných materiálů. V češtině vyšla pouze jedna kniha, která se zaměřuje výhradně na 360stupňovou zpětnou vazbu a na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy byla obhájena jen jedna diplomová práce, která toto téma zahrnuje. Proto je pro mě výzvou zmapovat tuto oblast v zahraniční literatuře a pokusit se toto téma více zpracovat.

Cílem mé diplomové práce je zjistit, jaká jsou možná využití 360stupňové zpětné vazby, tuto problematiku bych chtěla rozpracovat v teoretické části práce. Předpokladem využití tohoto nástroje je vhodná implementace do firmy, na kterou se chci zaměřit jak v teoretické části diplomové práce, tak také v empirické části, kde popíši zavedení tohoto procesu do vzdělávací a poradenské společnosti.

V úvodní kapitole této práce představím systém 360stupňové zpětné vazby. Uvedu zde definici této metody, její vznik a dnešní uplatnění. Dále se zaměřím na hodnotitele, kteří se 360stupňové zpětné vazby účastní, a uvedu důvody pro jejich zařazení do této techniky a přínos, který mohou svým pohledem hodnocenému jedinci přinést.

Před implementací metody 360stupňové zpětné vazby do organizace, by se měli realizátoři projektu seznámit s procesem této techniky a také by měli zvážit její možné výhody či nedostatky. Zajímavou informací může být i to, jak se tato metoda doplňuje s ostatními technikami či personálními činnostmi. Všechny tyto informace se pokusím zahrnout a popsat v druhé kapitole své práce.

Ve třetí kapitole se zaměřím na různé způsoby využití 360stupňové zpětné vazby. Kapitolu uvedu různými způsoby uplatnění této metody ve

firemní sféře, kde popíši takové způsoby využití, jakými jsou hodnocení či rozvoj zaměstnanců, plánování nástupnictví, řízení kariéry, změna organizační kultury či teambuilding. Následně se zaměřím i na možnost využití 360stupňové zpětné vazby v méně komerčním prostředí, zde konkrétně ve školství.

Čtvrtá kapitola bude věnována implementaci 360stupňové zpětné vazby do firmy. Nejprve popíši postup implementace v posloupných krocích, následně se budu věnovat obavám a bariérám, které se mohou v průběhu implementace objevit u zaměstnanců, kteří se s procesem 360stupňové vazby dostanou do styku. Na závěr této kapitoly se zaměřím na přípravu hodnotitelů a hodnocených na proces 360stupňové zpětné vazby.

Po nastínění implementace procesu 360stupňové zpětné vazby se v páté kapitole zaměřím na design dotazníku a sběr dat. Budu se zde zabývat problematikou tvorby položek dotazníku a hodnotící stupnice. Následně se budu věnovat tématice nominace hodnotitelů a otázkou administrace a frekvence 360stupňové zpětné vazby.

V šesté kapitole se poté budu zabývat výsledky z 360stupňové zpětné vazby. Uvedu zde možnosti a podoby závěrečných zpráv. Dalšími tématy, na která se budu v této kapitole zaměřovat, jsou facilitování zpětné vazby a tvorba rozvojového plánu.

Poslední teoretická kapitola bude věnována výhledu do budoucna, kde nastíním možnosti a limity 360stupňové zpětné vazby, kterým může tato metoda v budoucnu čelit.

Diplomovou práci uzavřu empirickým šetřením, během kterého jsem využila metodu zúčastněného pozorování, ve kterém popíši a následně zreflektuji implementaci 360stupňové zpětné vazby do vzdělávací a poradenské společnosti.

Za stěžejní literaturu, ze které jsem nejvíce vycházela v teoretické části, považuji knihu Kubeše a Šebestové (2008), ze které jsem čerpala inspirace a podněty k tématům napříč celou teoretickou prací. Z anglických zdrojů jsem vycházela nejvíce z odborných článků Londona a Beattyho (1993) či Tornowa (1998), kteří jsou podle mého názoru jedni z prvních autorů, kteří se problematice 360stupňové zpětné vazby více odborně věnovali a na které se nejvíce odkazují i další autoři (např. Dalton, 1998, Alimo-Metcalfe, 1998 či Morgeson, Mumford a Champion, 2005) ve svých pracích.

Cenné a přínosné informace, například ohledně designu dotazníku 360stupňové zpětné vazby či práce s výstupy z této techniky, jsem získala i z díla Van Velsorové, Fleenora, Leslieové (1997) či z odborného článku Antonioniho (1996).

1 ZÁKLADNÍ POZNATKY O 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBĚ

1.1 Definování 360stupňové zpětné vazby

Pro vymezení pojmu 360stupňové vazby jsem vybrala definici Petera Warda (1995), který ji označil jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ (Armstrong, 2007, s. 433).

Tato definice podle mě dobře charakterizuje tento nástroj, protože zdůrazňuje informace o výkonu jedince či skupiny podávané z různých zdrojů, což je znak, který je pro tuto metodu také nejvíce příznačný (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 14). Další prvky této definice, kterými jsou systematickost shromažďování údajů o jedinci či skupině a návaznost zpětné vazby na tuto metodu, jsou jevy, které tuto metodu také dobře charakterizují, jejich formy se však mohou v konkrétních případech využití značně lišit (Dalton, 1998, s. 3-4). Způsoby využití techniky 360stupňové zpětné vazby dále popíši ve třetí kapitole této práce.

Dalším výrazným rysem 360stupňové zpětné vazby je fakt, že sbírání dat o výkonu jedince probíhá zpravidla dotazníkovou podobou, v současnosti pak převážně elektronicky. 360stupňová vazba může být využita pro jakékoliv pracovníky, nejčastěji je však používána pro hodnocení a rozvoj manažerů (Kocianová, 2010, s. 156). V této práci budu jako hodnoceného jedince také často uvádět manažera, a to z toho důvodu, že 360stupňová zpětná vazba nejčastěji probíhá ve firemním prostředí a bývá zde často zahrnuto hodnocení podřízenými, tím pádem se tedy musí jednat o vedoucího zaměstnance.

S označením 360stupňová zpětná vazba (v angličtině 360-Degree Feedback) se v literatuře setkáme nejčastěji. V některých textech však autoři používají pro tuto metodu i výrazy jako jsou třistašedesátistupňové

vícekriteriální hodnocení výkonnosti, vícezdrojové hodnocení (Wagnerová, 2011, s. 87), zpětná vazba od více posuzovatelů (Armstrong, 2007, s. 433) či systém zpětné vazby z různých zdrojů (Arnold, 2007, s. 221). Já osobně preferuji termín 360stupňová zpětná vazba, se kterým jsem se setkala v práci Kubeše a Šebestové (2008) a který také budu v této práci výhradně používat.

Pokud bychom měli 360stupňovou vazbu zařadit jednoznačně k jedné konkrétní personální činnosti, nastal by zde problém. Většina autorů, s jejichž texty jsem se setkala, přiřazuje 360stupňovou vazbu k procesu hodnocení zaměstnanců. Všichni autoři se však v tomto bodě neshodují. Armstrong (2007, s. 433) řadí 360stupňovou vazbu k oblasti řízení pracovního výkonu, zatímco Kubeš se Šebestovou (2008, s. 14) zase vymezují 360stupňovou zpětnou vazbu jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Pro mě z těchto různých zařazení vyplývá, že je 360stupňová zpětná vazba nástrojem, který lze využít v řadě oblastí, ačkoliv ho samozřejmě může uživatel používat také jen na jednu konkrétní činnost.

1.2 Hodnotitelé

V úvodní definici jsem upozornila na hlavní rys 360stupňové zpětné vazby, tedy na podávání zpětné vazby na výkon jedince (či skupiny) z více zdrojů. Těmito zdroji pak bývají lidé, kteří přicházejí s hodnoceným jedincem nejčastěji do styku, konkrétně to jsou: přímý nadřízený, kolegové na stejné úrovni, podřízení a můžou zde být zahrnuti i interní a externí zákazníci (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 89). Do skupiny hodnotitelů se případně mohou zařadit i dodavatelé a standardně bývá součástí i sebehodnocení pracovníka, který se posuzuje na základě stejných kritérií jako zbytek hodnotitelů (Kocianová, 2010, s. 156).

Účast těchto hodnotitelů může přinášet velmi komplexní pohled na činnosti a kvality pracovníka. Hodnocený pracovník se obvykle chová jinak v různých pracovních rolích a situacích, může mít odlišný přístup k různým spolupracovníkům. 360stupňová vazba umožňuje tento pohled okolí

zprostředkovat. Jedinec tak může být hodnocen velmi pozitivně jako nadřízený, ale kritičtěji pak třeba v roli podřízeného či kolegy. 360stupňová vazba nám tak může poskytnout přesnější pohled na schopnosti a dovednosti jedince (Delia, et al., 2009, s. 303).

Hodnocení pracovníka probíhá podle různých kritérií. Typickou dimenzí hodnocení mohou být například manažerské kompetence, ze kterých se odvozují položky dotazníku 360stupňové zpětné vazby a ke kterým se posléze hodnotitelé vyjadřují. Důležité je zachovat anonymitu hodnotitelů, která je možná samozřejmě vyjma hodnoceného pracovníka a jeho přímého nadřízeného (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 14-15).

1.2.1. Sebehodnocení

Sebehodnocení pracovníka nemusí být do programu 360stupňové zpětné vazby zařazeno vždy, ale pokud se tak stane, může být velmi prospěšným prvkem v rozvoji manažera. Vědomí neshody mezi tím, jak se hodnocený pracovník (manažer) vnímá a jak ho vidí ostatní, zvyšuje jeho sebeuvědomění (znalost sama sebe). Právě tato znalost sama sebe je pak klíčová pro zajištění maximálního výkonu v roli vedoucího pracovníka a pro jeho další rozvoj v oblasti vedení a řízení lidí (Tornow, 1993, s. 211).

Zařazením sebehodnocení do programu se zároveň ulehčuje implementace a administrace projektu, ale také se tím posiluje celkové přijetí zpětné vazby. Sebehodnocení umožňuje nahlédnout na to, jak hodnocený pracovník vnímá svůj pracovní výkon v porovnání s dalšími skupinami hodnotitelů (Fleenor, Prince, 1997, s. 53).

Porovnávání sebehodnocení manažera s tím, jak ho vidí většina jeho spolupracovníků, může manažera přimět se nad svým hodnocením zamyslet a lépe přijmout změnu ve svém chování. Ačkoliv zde stále může docházet k tomu, že se hodnocený pracovník pokusí výsledky bagatelizovat či ignorovat. Kromě hledání rozdílů v pohledech na výkon hodnoceného je pak přínosem i

zjištění, v čem se manažer se svým okolím v hodnocení shoduje (London, Beatty, 1993, s. 368).

1.2.2. Hodnocení nadřízeným

Hodnocení nadřízeným by mělo mít v organizacích dlouhodobou tradici. V 360stupňové zpětné vazbě má toto hodnocení své důležité uplatnění, protože umožňuje pracovníkovi a jeho nadřízenému ujasnit si, co přesně se od pracovníka očekává, aby mohl podávat dobrý výkon (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 19).

Hodnocení nadřízeným však může mít své limity v tom, že se nadřízení ve svém hodnocení pracovníka častěji mohou vyjádřit spíše než k jeho manažerským dovednostem, k jeho podávaným výkonům či k výsledkům jeho týmu (London, Beatty, 1993, s. 353). To je spojené i s tím, že v současnosti funguje řada organizací v maticových strukturách, kde je snížený počet hierarchických úrovní, bezprostřední nadřízený tak ztrácí do velké míry přehled o každodenním fungování svého podřízeného. V systému 360stupňové zpětné vazby pak hodnocení nadřízeného jako jediné není pro pracovníka anonymní (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 19).

1.2.3. Hodnocení podřízenými

London s Beattym (1993, s. 353-354) označují podřízené jako klienty manažerů. Toto označení má vyjádřit, že právě podřízení jsou přímo ovlivněni manažerskými schopnostmi a dovednostmi pracovníka a mohou je tedy nejlépe pozorovat a hodnotit v rámci 360stupňové zpětné vazby z hlediska manažerských dovedností.

Využití hodnocení podřízených v 360stupňové zpětné vazbě může manažerovi přinést velmi cenné informace. Záleží však také na tom, jaká panuje mezi manažerem a jeho podřízenými atmosféra. Pokud manažer využívá spíše autokratický styl řízení, mohou se podřízení bát vyjádřit svůj názor na jeho kvality. Zvláště při hodnocení podřízenými je potřeba zachovat anonymitu

hodnotitelů, tak aby si mohli vytvořit k tomuto nástroji důvěru a posuzovali hodnoceného co nejautentičtěji. Některé společnosti využívají z 360stupňové zpětné vazby jen hodnocení podřízených, tento typ hodnocení se v praxi označuje 180stupňová zpětná vazba (Armstrong, 1998, s. 160).

1.2.4. Hodnocení kolegy

Hodnocení kolegů posuzovaného pracovníka přináší do 360stupňové zpětné vazby další úhel pohledu na kvality manažera. Právě kolegové totiž dokážou nejlépe posoudit týmové kompetence manažera, jakými jsou například spolupráce s druhými, komunikační schopnosti či flexibilita při práci v týmu. Na podobné úrovni jako hodnocení kolegy pak probíhá i hodnocení interními klienty manažera (Armstrong, 1998, s. 160).

1.2.5. Další hodnotitelé

Do této skupiny patří především externí klienti. Zařazení těchto hodnotitelů do 360stupňové zpětné vazby má výhodu především v tom, že může posílit kvalitu poskytování služeb pro zákazníky. I tito hodnotitelé by však měli hodnoceného manažera dobře znát a tedy by měli být schopni ho v jednotlivých kategoriích posoudit. Tato skupina externích klientů bývá však do programů zařazována méně často, protože ne vždy hodnocený pracovník přijde s externími zákazníky do styku. Do této kategorie pak můžeme jako hodnotitele zařadit i dodavatele, pokud je s nimi hodnocený manažer v kontaktu (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 20).

Pokud jsou do programu zařazeni externí zákazníci či dodavatelé, lze tento systém označit také jako 540stupňovou zpětnou vazbu (Kocianová, 2010, s. 156).

1.3 Vznik a uplatnění 360stupňové zpětné vazby

Myšlenka posuzovat výkon jedince různými hodnotiteli a zdroji není úplnou novinkou. Již za druhé světové války se používala metoda Assessment centra a lidé již tehdy dokázali ocenit přínos pohledu z různých stran. Za přímé

předchůdce 360stupňové zpětné vazby je možné označit průzkumy spokojenosti, které probíhaly ve firmách např. z toho důvodu, aby se zjistil názor zaměstnanců na interní benefity či jejich spokojenost s uplatňovaným stylem řízení. 360stupňová vazba, jak ji známe dnes, se však začala využívat až od roku 1980, takže je relativně novým konceptem (Fleenor, Prince, 1997, s. 51).

Vznik techniky 360stupňové zpětné vazby byl ovlivněn různými faktory. Této technice, jak už jsem uvedla výše, předcházely průzkumy spokojenosti v organizacích, za kterými tehdy stála především průmyslová a organizační psychologie. 360stupňová vazba byla ovlivněna i předešlým způsobem hodnocení, které v organizacích dříve převládalo, což bylo zejména hodnocení nadřízeným. Změna organizačního prostředí, které čím dál více vyžadovalo flexibilitu a dynamiku, pak ovlivnilo i způsob hodnocení, které se začalo vyžadovat z různých stran (ne jen od nadřízeného) a také v častějších frekvencích. V neposlední řadě vznik 360stupňové zpětné vazby zapříčinil i nástup Total Quality Managementu, ve kterém je kladen důraz na neustálé zlepšování procesů (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 21-22).

Od 80. let minulého století došlo k poměrně bouřlivému rozvoji metody 360stupňové zpětné vazby a to především ve Spojených státech amerických, odkud také pochází nejvíce odborných článků a poznatků o využití této techniky (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 20.) Podle Wagnerové (2011, s. 87) začaly tuto metodu využívat společnosti, jako jsou např. Westinghouse, US West či The Walt Disney Company. Tornow s Londonem pak (1998, s. 1) uvedli, že lze těžko najít firmu z 1000 Fortune (to je tisícovka nejúspěšnějších firem v USA), která by nevyzkoušela metodu 360stupňové zpětné vazby alespoň jednou za dobu svého působení a mnoho z nich ji využívá pravidelně. Atraktivita tohoto nástroje podle mě stále vzrůstá a využívá se dnes i v mnoha českých společnostech.

Dnes se už s technikou 360stupňové vazby můžeme setkat v rámci celého světa. Podle Anne-Marie Rowsonové (1998, s. 45-48) pomohly rozšíření této

metody nadnárodní společnosti, které přinesly tuto techniku z mateřské země i do dceřiných společností. Při případném zavádění této metody do dalších zemí je však potřeba brát zřetel na rozličné kulturní podmínky dané země, na akceptaci této techniky a zajištění toho, aby všichni pracovníci této metodě rozuměli. Pokud nejsou všechny materiály 360stupňové zpětné vazby přeloženy do mateřského jazyka dané země, může se tak stát, že ani anglické verzi programu např. podřízení manažerů dobře neporozumí.

2 PROCES 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY

2.1 Průběh 360stupňové zpětné vazby

Nehledě na způsob využití techniky 360stupňové zpětné vazby by se tato metoda měla skládat z několika po sobě jdoucích kroků, které definovali Kubeš a Šebestová (2008, s. 24-26).

- Na začátku je důležitá příprava organizace na to, že se bude 360stupňová vazba do společnosti zavádět.
- Poté následuje design nástroje sběru dat. V této fázi je klíčové upřesnit, co chce společnost u svých pracovníků měřit. Často se zde posuzují projevy chování pracovníků podle výkonových standardů, které tvoří většinou kompetenční profily jednotlivých pozic.
- Po vytvoření designu dotazníku následuje výběr a příprava hodnotitelů, kteří se budou 360stupňové vazby účastnit.
- Posléze probíhá sběr dat, která mívají často kvantitativní i kvalitativní podobu. Kvantitativní část tvoří stanovené hodnocení kompetencí, zatímco část kvalitativní je sestavena z komentářů, které mohou hodnotitelé do dotazníku sami vkládat. Na základě těchto poskytnutých dat se vytvoří pro každého hodnoceného jedince individuální zpráva.
- Na základě této individuální zprávy se poskytuje hodnocenému pracovníkovi zpětná vazba, ve které zpravidla dostane hodnocený jedinec řadu podnětů pro rozvoj. Často se tato individuální zpráva stává součástí hodnotících či rozvojových rozhovorů pracovníka s nadřízeným. Ze zpětné vazby pracovníkovi by měl vyplynout i akční plán rozvoje, který je zavazující jak pro hodnoceného jedince, tak pro jeho nadřízeného. Nadřízený pracovník pak často hraje nezastupitelnou roli v tom, že provází svého hodnoceného podřízeného rozvojem, podporuje ho a poskytujeme mu průběžnou zpětnou vazbu. Opakováním 360stupňové vazby pak je možné sledovat rozvoj hodnoceného pracovníka a jeho posun v hodnocených parametrech.

Na dílčí kroky procesu 360stupňové zpětné vazby se zaměřím i v dalších kapitolách této práce.

2.2 Přínos 360stupňové zpětné vazby

Jednoznačnou výhodou 360stupňové vazby je možnost vytvořit komplexní pohled na výkon a schopnosti jedince. K hodnoceným manažerům se skrze 360stupňovou zpětnou vazbu může dostat cenná informace o tom, jak svým chováním ovlivňují své spolupracovníky a jak vůbec vnější okolí vnímá jejich chování (Fleenor, Prince, 1997, s. 52).

Další výhodou metody 360stupňové vazby je upozornění na důležité dimenze výkonu, které bývají v běžných pracovních situacích zanedbávány. Definováním položek 360stupňové vazby může dát organizace svým zaměstnancům najevo, jaký výkon od nich očekává a zároveň tak s nimi sdílet firemní hodnoty (London, Beatty, 1993, s. 361).

Při úspěšném zavedení 360stupňové zpětné vazby se také posiluje oboustranná komunikace mezi zaměstnanci ve formální i neformální podobě, zvyšuje se angažovanost pracovníků, vytváří se efektivnější vztahy na pracovišti či se mohou rozkrýt a dořešit případné spory, které se mohly mezi zaměstnanci objevit. Pomocí 360stupňové zpětné vazby také může vrcholový management firmy vyjádřit svůj zájem o zaměstnance a respekt k jejich názorům (London, Beatty, 1993, s. 361-362).

360stupňová vazba tak může vytvořit v organizaci klima, ve kterém se žádný ze zaměstnanců nebojí zeptat druhého na jeho názor a to v každodenním fungování společnosti, bez toho aniž by musel čekat na formální schůzku či hodnocení (Tornow, London, 1998, s. 13).

Pokud jsou do programu zařazeni i externí hodnotitelé (klienti či dodavatelé), může 360stupňová zpětná vazba posílit také spokojenost klientů či dodavatelů se spoluprací a servisem daných pracovníků, kteří s nimi přicházejí

do styku a kteří jim skrze vyjasnění očekávání mohou přinášet i větší přidanou hodnotu (London, Beatty, 1993, s. 362).

Podobně vidí přínos 360stupňové vazby i Wagnerová (2011, s. 91), která upozorňuje na to, že 360stupňová zpětná vazba motivuje zaměstnance k úspěšnému chování a podporuje soustavné zlepšování. V organizaci se tak může vytvořit kultura orientovaná na výkonnost spolu s důvěryhodností. Organizace skrze 360stupňovou zpětnou vazbu může stanovit priority pro rozvoj zaměstnanců a posléze také dobře zhodnotit efektivitu rozvoje či vzdělávacího programu.

Armstrong (2007, s. 438) vymezuje přínos 360stupňové zpětné vazby také velmi obdobně jako předchozí autoři. Uvádí, že je 360stupňová vazba vnímána jako objektivnější nástroj hodnocení, který vede k větší akceptaci výsledků a požadovaných kroků. 360stupňová vazba také identifikuje silné i slabé stránky jedinců a podává tak ucelený obraz o podnikovém, týmovém či individuálním výkonu. Díky 360stupňové zpětné vazbě si také i vyšší a vrcholoví manažeři, samozřejmě pokud jsou do programu zapojeni, ve větší míře uvědomují, že se musí dále zlepšovat a rozvíjet.

2.3 Možné nevýhody, limity 360stupňové zpětné vazby

I přes výše popsané výhody 360stupňové zpětné vazby má i tento nástroj své limity a možné nevýhody. Ačkoliv je 360stupňová zpětná vazba v současnosti velmi oblíbeným a hojně využívaným nástrojem, objevují se i kritičtější pohledy na tuto metodu. V této podkapitole si dovoluji tyto kritičtější názory nastínit a uvést také možné limity této metody, spolu s tím, jak jim lze v řadě situací předcházet.

Řada autorů se na limity 360stupňové zpětné vazby dívá různě. Michael Armstrong (2007, s. 438) vnímá nevýhody tohoto nástroje především v tom, že zaměstnanci nemusí poskytovat upřímnou a poctivou zpětnou vazbu. Často také může být situace podávání zpětné vazby pro pracovníky stresující, zvláště v případě, kdy mají např. svému nadřízenému podat negativní zpětnou vazbu.

Demotivující také může být, pokud po proběhnutí 360stupňové zpětné vazby neproběhnou patřičné kroky či je zpětná vazba bez odezvy. Možným limitem 360stupňové vazby je dle Armstronga také přílišné spoléhání se na techniku a technologie či rozsáhlá byrokracie, se kterou se může tento proces pojit. Těmto nepříznivým faktorům je však možné se vyhnout či je minimalizovat, pokud se proces 360stupňové vazby pečlivě domyslí, dobře se v organizaci komunikačně ošetří a proběhne důkladné zaškolení hodnotitelů.

S kritičtějším pohledem na 360stupňovou vazbu přichází Michael H. Frisch (2001, s. 7), který uvádí, že je v dnešní době tento nástroj tak populární, že dochází k tomu, že bývá nadužíván, tedy používán i v případech, kdy to není adekvátní a že se nevěnuje příliš pozornost limitům, které se mohou u 360stupňové vazby objevit. Jako limity této zpětné vazby Frisch uvádí nevhodnost využití výsledků 360stupňové zpětné vazby pro odměňování či povyšování pracovníků, protože se hodnocení účastní příliš malá skupina hodnotitelů. K tomuto bodu mám trochu výhrady z toho důvodu, že může být povyšování či odměňování závislé často jen na hodnocení nadřízeného a proto by se dalo o vhodnosti přijímání rozhodnutí na základě hodnocení malé skupiny hodnotitelů, ve které navíc bývá nadřízený často účastněn, polemizovat. Dále se problematice odměňování v závislosti na výstupech 360stupňové zpětné vazby věnuji ve třetí kapitole, kde se zabývám využitím tohoto nástroje.

Dále Frisch (2001, s. 8) upozorňuje na to, že ne každá organizační kultura je vhodná pro využívání 360stupňové zpětné vazby a také uvádí, že se v praxi často stává, že jsou k hodnocení manažerů v 360stupňové vazbě položky vytvořené z jednoho kompetenčního profilu. I manažerské pozice se však od sebe mohou lišit a proto zdůrazňuje nutnost vytvořit položky hodnocenému pracovníkovi na míru.

K limitům 360stupňové zpětné vazby se vyjadřují i autoři Donald T. Tosti a Roger M. Addison (2009, s. 36), jejichž výhrady směřují především k práci s výstupy 360stupňové zpětné vazby. Jako nevýhody 360stupňové zpětné vazby

pak uvádějí možnost zahlcení daty, které mohou být zmatené či nepřesné a které se mohou obtížně interpretovat. Dále jako kritický faktor této zpětné vazby vidí přijetí zpětné vazby nebo spíš její nepřijetí hodnoceným pracovníkem. V případě podávání negativní zpětné vazby si může příjemce vytvořit obrannou reakci a může tuto zpětnou vazbu odmítnout. Dalším možným rizikem pak může být krátkodobost efektu 360stupňové zpětné vazby. Ke každému bodu těchto připomínek pak autoři uvádějí i způsob, jak se těmto limitům vyhnout nebo jak je eliminovat.

K zahlcení hodnoceného manažera daty může dojít v případě, kdy mu zpětná vazba přinese příliš velké množství doporučení, na které není schopný zareagovat a tím pádem se zpětnou vazbou nic nezmění. Tomuto případu se dá zamezit tím, že se určí jen několik prioritních oblastí, na které se má hodnocený manažer zaměřit, či tím, že se hodnotitelé instruují k tomu, aby vybrali omezený počet doporučení pro hodnoceného manažera (Donald, Tosti, 2009, s. 36).

Nepřesnost či různost výstupů 360stupňové zpětné vazby bývá způsobena tím, že hodnoceného posuzují hodnotitelé z různých pohledů a rolí. Mohou ho tedy vnímat odlišně (podřízení mohou posuzovat hodnoceného jinak než třeba kolegové či nadřízený) či si dokonce nemusí být jisti, jestli vůbec hodnoceného manažera v dané situaci mohou posoudit. Proto je důležité věnovat pozornost tomu, z jaké strany hodnocení přichází a dívat se na data od různých hodnotitelů i odděleně. Vhodné je zahrnout do dotazníku 360stupňové vazby i možnost „nemohu posoudit“, aby se zamezilo tomu, že hodnotitelé posuzují i dovednosti, které u hodnoceného nemohou pozorovat (Donald, Tosti, 2009, s. 37).

Obtížnost interpretace dat a neztotožnění se s výsledky 360stupňové zpětné vazby lze ošetřit především facilitováním zpětné vazby zaškoleným odborníkem. Pokud totiž nedokáže zpětnou vazbu hodnocený manažer vytěžit, stane se tak často zbytečnou. Krátkodobosti účinků zpětné vazby pak je možné zamezit tím, že se např. na základě výstupu zpětné vazby stanoví akční plán rozvoje, s tím, že například nadřízený či HR specialista rozvoj posuzovaného

manažera sleduje. 360stupňová zpětná vazba také přinese dlouhodobější výsledky, pokud se nejedná o jednorázový akt, ale naopak se v čase opakuje tak, že můžeme sledovat rozdíly a posuny v chování manažera od minulého konání 360stupňové zpětné vazby (Donald, Tosti, 2009, s. 37-38).

2.4 Porovnání s dalšími nástroji řízení lidských zdrojů

Zařazením metody 360stupňové zpětné vazby se většinou neupouští od jiných nástrojů a metod řízení lidských zdrojů. Ačkoliv tato technika většinou jiné personální nástroje nenahrazuje, může se s nimi vhodně doplňovat (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 30). V této podkapitole vyberu některé personální metody a porovnáám je s technikou 360stupňové zpětné vazby.

2.4.1. Assessment centra

V současné době se metoda Assessment centra považuje za jednu z nejvíce validních technik pro hodnocení jedinců např. v souvislosti s vyhledáváním talentů a potenciálu pro manažerské pozice (Alimo-Metcalfe, 1998, s. 36). Výzkum McEvoye a Beattyho (1989, s. 50) však poukazuje na to, že např. hodnocení manažerů podřízenými může vypovídat o jejich manažerské efektivitě více než výsledky Assessment center.

Následující Tabulky 1 a 2 znázorňují společné a rozdílné znaky obou metod. Tabulka podobných znaků (Tabulka 1) je vypracována podle Kubeše a Šebestové (2008, s. 30), tabulka rozdílných znaků (Tabulka 2) pak podle Atkinse a Wooda (2002, s. 875).

Tabulka 1

ASSESSMENT CENTRUM versus 360STUPŇOVÁ ZV
PODOBNÉ ZNAKY
<ul style="list-style-type: none">• V obou metodách se hodnotí chování či kompetence hodnoceného.• Obě metody obvykle vycházejí z kompetenčního modelu.• Obě tyto metody mohou být východiskem pro rozvoj zaměstnance a umožňují sledovat posun jeho chování v čase.

Tabulka 2

ASSESSMENT CENTRUM versus 360STUPŇOVÁ ZV	
ODLIŠNÉ ZNAKY	
ASSESSMENT CENTRUM	360STUPŇOVÁ ZV
<ul style="list-style-type: none"> • Hodnocení jedince probíhá v kontrolované situaci (hodnocený jedinec ví, že ho hodnotitelé v Assessment centru pozorují a posuzují jeho výkon). • Hodnocení probíhá v omezeném časovém úseku (obvykle 1-2 dny). • Hodnotitelé jsou trénovaní profesionálové. • Chování hodnoceného je posuzováno v jedné konkrétní situaci. • Administrace probíhá tím způsobem, že si hodnotitelé dělají v tu chvíli poznámky do záznamových archů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posuzování hodnoceného je závislé na jeho výkonu v každodenních pracovních situacích. • Hodnotitelé posuzují chování jedince v delším časovém úseku. • Hodnotitelé jsou jen „obyčejní“ zaměstnanci, kteří mohou hodnotit druhé subjektivně. • Hodnocení probíhá spíše na obecné rovině popisů chování. • K hodnocení se používají předem vytvořené dotazníky v papírové či elektronické podobě a hodnotitelé je nemusí vyplňovat ve stejný čas.

2.4.2. Zaměstnanecké průzkumy

Stejně jako Assessment centra i zaměstnanecké průzkumy přímo předcházejí 360stupňové zpětné vazbě. Obě metody spolu také sdílí řadu podobných znaků, v dalších se liší, anebo doplňují. Podobné a rozdílné znaky jsou opět vyznačené v níže uvedených Tabulkách 3 a 4, tabulka podobných znaků (Tabulka 3) je zpracována podle Knappa a Mujtaby (2010, s. 1-6), tabulka rozdílných znaků (Tabulka 4) pak podle Kubeše a Šebestové (2008, s. 32).

Tabulka 3

ZAMĚSTNANECKÉ PRŮZKUMY versus 360STUPŇOVÁ ZV	
PODOBNÉ ZNAKY	
<ul style="list-style-type: none"> • Obě metody jsou administrovány dotazníkem, v dnešní době často v elektronické verzi. • Skrze obě metody může management vyjádřit zájem o názor zaměstnanců. • Obě metody také probíhají anonymně (u zaměstnaneckých průzkumů se pouze specifikuje, z jakého útvaru zaměstnanec pochází). • Na obě tyto metody by měla navazovat zpětná vazba či zveřejnění výsledků a se získanými daty by se mělo nakládat jako s důvěrnými informacemi. • To, jaká zpětná vazba na metodu navazuje, pak ovlivňuje důvěru zaměstnanců v další využívání metod. 	

Tabulka 4

ZAMĚSTNANECKÉ PRŮZKUMY versus 360STUPŇOVÁ ZV	
ODLIŠNÉ ZNAKY	
ZAMĚSTNANECKÉ PRŮZKUMY	360STUPŇOVÁ ZV
<ul style="list-style-type: none"> • Výstupy jsou zaměřené spíše na abstraktní koncepty a na skupinu pracovníků jako celek. • Výstupy poukazují na problémové aspekty pracoviště, nemůžeme však z nich vyvozovat, bez podrobnější analýzy, žádné konkrétní závěry. 	<ul style="list-style-type: none"> • Výstupy jsou konkrétnější a zaměřené na jednotlivce. • Výstupy se vztahují na konkrétní slabé a silné stránky jednotlivce, můžeme na základě nich vytvořit rozvojový plán.

2.4.3. Hodnotící pohovory

Hodnotící rozhovor je významnou metodou, která je zpravidla součástí každého systému hodnocení (Kociánová, 2010, s. 150). Pokud do systému hodnocení v organizaci zařadíme i 360stupňovou zpětnou vazbu, může se s hodnotícími pohovory vhodně doplňovat (Delia, et al., 2009, s. 303).

Obě tyto metody opět dělí řada rozdílů, které jsem rozpracovala v následující Tabulce 5 na základě textu Deliové et al. (2009, s. 302).

Tabulka 5

HODNOTÍCÍ POHOVORY versus 360STUPŇOVÁ ZV	
ODLIŠNÉ ZNAKY	
HODNOTÍCÍ POHOVORY	360STUPŇOVÁ ZV
<ul style="list-style-type: none"> • Hodnoceného posuzuje většinou pouze nadřízený. • Cílem pohovoru je zhodnocení výsledků práce zaměstnance a poskytnutí informací vedení, na základě kterých se rozhoduje o mzdě či možnosti povýšení hodnoceného. • Důraz na hodnotící prvek metody. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnoceného posuzuje skupina hodnotitelů, mezi kterými je nejen nadřízený, ale i podřízení, kolegové na stejné úrovni a někdy i klienti či dodavatelé. • Metoda může mít řadu cílů, nejen hodnotících. • Důraz je kladen spíše na podávání zpětné vazby a možnosti rozvoje hodnoceného.

2.4.4. Koučování

Koučování zde uvádím jako metodu, která může na 360stupňovou vazbu vhodně navazovat. Ve své studii Luthans a Petersonová (2003, s. 243-249) poukazují na to, že kombinací koučování s 360stupňovou zpětnou vazbou se může výrazně zvýšit efektivita této metody. Autoři této studie na výsledky 360stupňové zpětné vazby v jedné menší výrobní společnosti navázali koučováním, ve kterém se koučové s hodnocenými jedinci zaměřovali na posílení sebeuvědomění a pochopení rozdílů mezi sebehodnocením a posuzováním ostatních hodnotitelů.

Toto dále rozvedu v šesté kapitole této práce, ve které se zaměřím na práci s výsledky 360stupňové zpětné vazby.

3 ZPŮSOBY VYUŽITÍ 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY

3.1 Firemní prostředí

Je zřejmé, že právě ve firemním prostředí má 360stupňová zpětná vazba jako nástroj personálního řízení největší zázemí. Existuje také řada způsobů využití tohoto nástroje, které se dají v organizacích uplatnit. Tyto možnosti využití se právě v této podkapitole pokusím nastínit.

Otázku, jaké způsoby využití může 360stupňová zpětná vazba v organizacích mít, se pokusili zodpovědět autoři Rogersová, Rogers a Metlay (2002, s. 46) ve svém výzkumu, který zrealizovali v roce 1998. Výzkumu se zúčastnilo 43 mezinárodních organizací střední či větší velikosti, které 360stupňovou zpětnou vazbu využívaly. Výzkumu se zúčastnily poměrně známé firmy, jako jsou PepsiCo, Phillip Morris, Nestle, Kraft Foods či Dell Computer.

V průzkumu pak organizace mimo jiné zodpověděly, proč si 360stupňovou zpětnou vazbu zvolily a jak tento nástroj využívají. Z výsledků studie pak vyplynulo, že nejčastěji společnosti 360stupňovou zpětnou vazbu využívají k rozvojovým účelům (na prvním místě se umístilo plánování individuálního rozvoje, poté rozvojová zpětná vazba, rozvoj manažerů či koučování). Na druhé straně tabulky, tedy mezi nejméně časté způsoby využití se zařadilo odměňování (na posledním místě), na předposledním místě teambuilding, poté plánování nástupnictví či hodnocení výkonu. Společnosti, které označily 360stupňovou zpětnou vazbu za velmi efektivní nástroj lidských zdrojů (21,5 procent z otázaných 43 firem), pak jako využití tohoto nástroje uvedly koučování, individuální rozvojový plán a rozvojovou zpětnou vazbu (Rogers, Rogers, Metlay, 2002, s. 48).

Z výše uvedeného výzkumu je patrné nejen to, v jaké šíři se dá 360stupňová zpětná vazba v organizacích využít, ale také se dá z této studie vyvodit, jaké způsoby uplatnění tohoto nástroje jsou u významných firem

populární. Tento výzkum akcentuje důležitost propojení 360stupňové zpětné vazby s rozvojem, v této podkapitole se však pokusím uvést a popsat i ostatní formy využití.

3.1.1. Hodnocení versus rozvoj

Zásadní otázkou, kterou si klade řada autorů zabývajících se 360stupňovou zpětnou vazbou, je ta, zda tento nástroj využívat za účelem hodnocení, nebo rozvoje zaměstnanců. Podle Morgesona, Mumforda a Campiona (2005, s. 200) většina autorů přisuzuje 360stupňové zpětné vazbě spíše rozvojové využití (což je v souladu i s výše uvedeným výzkumem Rogersové, Rogerse a Metlaye). Například Vinsonová (1996, s. 12) pak přímo uvádí, že by se 360stupňová vazba neměla využívat s dopadem na výši mezd a povyšování.

K 360stupňové vazbě využití k hodnocení pracovníků se vyjadřují i další autoři. Maxine Daltonová (1998, s. 6) považuje 360stupňovou zpětnou vazbu jako nástroj hodnocení zaměstnanců za problematickou volbu. Při využití 360stupňové zpětné vazby k rozvoji pracovníka se počítá s tím, že jsou výsledky tohoto procesu vlastnictvím hodnoceného zaměstnance, zatímco při využití tohoto nástroje výhradně k hodnocení tyto výsledky spravuje nadřízený posuzovaného pracovníka.

Podle oponentů 360stupňové zpětné vazby v hodnocení může být tento proces pro hodnocené zaměstnance velmi stresující, obzvláště ve chvíli, kdy se k nim dostává negativní zpětná vazba, kterou neočekávali. V tu chvíli se mohou u hodnoceného pracovníka aktivovat obranné mechanismy, jako je např. popření zjištěných informací (Tosti, Addison, 2009, s. 36). Ještě více pak může pracovníka stresovat fakt, že se podle zjištěných informací z 360stupňové zpětné vazby bude upravovat jeho plat či nebude moci dosáhnout kýženého povýšení. Při využití 360stupňové zpětné vazby v hodnocení navíc hrozí neochota ze strany podřízených a kolegů hodnocenému poskytnout pravdivou a přesnou

zpětnou vazbu z důvodů obav ohledně dopadu zpětné vazby na hodnoceného (Dalton, 1998, s. 7).

Samozřejmě existují i argumenty, které využití 360stupňové zpětné vazby v hodnocení zaměstnanců podporují. Obhájci tohoto využití argumentují, že by se procesu hodnocení mělo věnovat stejné pozornosti jako rozvoji zaměstnanců a tedy by tento proces měl být stejně propracovaný. Pokud se pak touto metodou zjistí, že zaměstnanci nároky firmy dobře splňují, je třeba je za to náležitě odměnit (Dalton, 1998, s. 7).

Dále zastánci 360stupňové vazby v hodnocení argumentují tím, že jsou data získaná tímto nástrojem užitečná jen v případě, kdy do nich může nahlédnout nadřízený hodnoceného, který pak i zaměstnanci může pomoci s tvorbou rozvojového plánu, s tím, že nadřízený může určit prioritu v rozvoji zaměstnance (samotný zaměstnanec by si mohl určit špatný cíl rozvoje). Někteří zastánci 360stupňové zpětné vazby dokonce uvádějí, že by výsledky jednotlivce měli vidět i kolegové z týmu, protože by všichni členové týmu měli vzájemně znát své silné a slabé stránky. Posledním a asi nejdůležitějším argumentem pro využití tohoto nástroje v hodnocení je možnost objektivnějšího posouzení kvalit posuzovaného zaměstnance tím, že jsou do hodnocení zahrnuti kromě nadřízeného i kolegové a podřízení (Dalton, 1998, s. 7).

London s Beattym (1993, s. 366-377) se na problematiku hodnocení versus rozvoje dívají tak, že ačkoliv některé společnosti preferují využití 360stupňové vazby k rozvoji a jiné k hodnocení, tito autoři uvádějí, že si firmy mezi těmito dvěma způsoby uplatnění nemusí vybírat, nýbrž je mohou využít současně. V tomto případě však doporučují začít využívat 360stupňovou zpětnou vazbu jen pro rozvojové účely a v případě, že se tato metoda osvědčí a získá si důvěru, následně navázat s hodnocením, na které se budou vázat i odměny a možnost povýšení.

3.1.2. Plánování nástupnictví

360stupňová zpětná vazba se dá také velmi dobře využít jako jedna ze součástí plánování nástupnictví a talent managementu. V tomto smyslu jde tedy především o rozvojové využití tohoto procesu. Informace z 360stupňové zpětné vazby bývají v tomto případě důvěrné (přístup k nim má jen posuzovaný jedinec a osoba, která mu podává zpětnou vazbu, např. kouč). Na výstupy z 360stupňové vazby pak navazuje rozvojový plán, ve kterém jsou zohledněny jak rozvojové potřeby hodnoceného, které vyplynuly z 360stupňové zpětné vazby, tak i schopnosti a dovednosti, které na dané pozici potřebuje firma. Na tomto rozvojovém plánu se podílí hodnocený zaměstnanec, jeho nadřízený a často také zástupce lidských zdrojů. Hlavní odpovědnost za rozvoj má pak samotný pracovník a jeho nadřízený, který by měl být za tuto práci náležitě ohodnocen a případně i vzdělán k tomu, jak svého podřízeného rozvíjet (Dalton, 1998, s. 2-3).

3.1.3. Řízení kariéry

V současnosti je kladen velký důraz na seberozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Už to nejsou pouze firmy, které možnost rozvoje pracovníkům poskytují, ale je v zájmu i samotných zaměstnanců na sobě pracovat. Jednou z forem, kterou může organizace zaměstnance v rozvoji podpořit, je také 360stupňová zpětná vazba (Dalton, 1998, s. 3).

Maxine Daltonová (1998, s. 4) uvádí příklad společnosti, která poskytuje pracovníkům, kteří o to projeví zájem, možnost využít ke svému rozvoji 360stupňovou zpětnou vazbu, administrovanou v elektronické formě. Jelikož tuto možnost však organizace nabízí zaměstnancům masově, nenavazuje na informace z 360stupňové vazby žádná facilitovaná zpětná vazba. V této chvíli se nabízí otázka, zda taková zpětná vazba zaměstnanci k něčemu je. Organizace, které tuto praxi zastávají, argumentují tím, že je-li zaměstnanec schopný porozumět složitým finančním reportům či se dokáže vyznat v komplikovaných počítačových programech, nemůže pro něj být porozumění vlastní rozvojové zprávě z 360stupňové zpětné vazby ničím obtížným. Daltonová se v tomto

případě domnívá, že by bylo vhodné poskytnout zaměstnancům možnost facilitované zpětné vazby od odborníka (za kterou by si ale museli třeba něco připlatit) či poskytnout manažerům trénink dovednosti podávání zpětné vazby tak, aby dokázali svým podřízeným v jejich rozvoji pomoci, pokud se na ně obrátí.

3.1.4. Změna organizační kultury

Dalším možným způsobem využití 360stupňové zpětné vazby je změna organizační kultury. Za tímto termínem se skrývá potřeba organizace vyjádřit, jaké schopnosti a dovednosti budou na pracovních pozicích potřebné k tomu, aby zaměstnanci mohli naplňovat novou obchodní strategii firmy. Pracovníci jsou tak schopni porozumět směřování firmy a také tomu, jaké chování se od nich bude na jejich pracovní pozici vyžadovat (Dalton, 1998, s. 9).

360stupňová zpětná vazba je v tomto případě využívána jako komunikační kanál, přes který může firma svým zaměstnancům sdělit, co od nich očekává (Dalton, 1998, s. 9).

Dobře zavedená 360stupňová zpětná vazba pak může v organizaci pozitivně ovlivnit i normy ohledně podávání zpětné vazby. Pomocí nástroje 360stupňové zpětné vazby mohou být zaměstnanci ve vyjadřování svých názorů otevřenější, mohou si dovolit poskytnout svým kolegům informace, které by jim za jiných okolností osobně nesdělili (Dalton, 1998, s. 10).

3.1.5. Teambuilding

360stupňovou zpětnou vazbu můžeme také dobře uplatnit jako teambuildingovou aktivitu. Podle Jeffreyho T. Polzera (2008, s. 20-21) je v dnešní době aktuální sestavování rozmanitých týmů jako součást diversity managementu v organizacích. Členové těchto týmů si dozajista mají co nabídnout, ale právě jejich různorodost je může i oddělovat a tvořit mezi nimi bariéry. Skrze 360stupňovou zpětnou vazbu mohou spolupracovníci lépe poznat své silné a slabé stránky a otevřít i témata, na která by v běžném hovoru nedošlo.

360stupňová zpětná vazba tedy v tomto případě může pomoci k posílení komunikace, otevřenosti a shody mezi členy týmu či k efektivnímu způsobu řešení konfliktů.

3.2 Školní prostředí

Ačkoliv 360stupňová zpětná vazba vznikla ve firemním prostředí, nejspíše díky oblíbenosti a postupně i větší rozšířenosti tohoto nástroje proniká tato metoda i do méně komerčních sfér. Konkrétně zde mám na mysli školní prostředí a hodnocení kompetencí učitelů či jiných zaměstnanců školy.

Z dostupné literatury (Velechovská, 2011, Kocianová, 2012, Kapusuzoğlu, 2006 a Santeusanio, 1998) je patrné, že lze metodu 360stupňové zpětné vazby aplikovat na základních, středních a dokonce i mateřských školách. Aplikace se však liší cílovou skupinou, na kterou se má hodnocení 360stupňové zpětné vazby zaměřit i úspěšností tohoto procesu.

Michaela Velechovská (2011, s. 45) se ve své diplomové práci zaměřila na pilotní projekt zavedení 360stupňové zpětné vazby do systému hodnocení kompetencí učitelů na jedné liberecké základní škole. Celkem se tohoto procesu účastnilo pět učitelů (včetně ředitelky školy), kteří vyučují na druhém stupni základní školy. Každého z vyučujících posuzovalo až dvacet čtyři hodnotitelů. Všichni měli být hodnoceni ředitelkou (pokud nebyla hodnocenou přímo ona sama), sedmi kolegy, deseti žáky a sedmi rodiči žáků.

V tomto příkladě zavedení 360stupňové zpětné vazby bylo hodnocení cílené především na učitele, čemuž odpovídaly i stanovené kompetence, podle kterých byli učitelé posuzováni. Celkem měli hodnotitelé posoudit třicet pět kompetencí, které byly zaměřené na různé oblasti práce učitele (např. zvládání stresu, asertivita, komunikační dovednosti, schopnost dohledat si informace a předat je žákům). Po vyhodnocení dat z 360stupňové zpětné vazby ještě autorka projektu vedla se všemi hodnocenými učiteli i ředitelkou rozhovor, který se týkal vyhodnocení tohoto procesu. Zpětnou vazbu si vyžádala i od žáků, kteří učitele posuzovali (Velechovská, 2011, s. 45-66).

V projektu Michaely Velechovské byla 360stupňová zpětná vazba přijata učiteli spíše negativně, považovali tento nástroj za nevhodný k hodnocení jejich kompetencí, ani ředitelka nevyjádřila této metodě příliš velkou podporu. Rizikem tohoto projektu byla i malá návratnost hodnotících dotazníků (obzvláště ze strany rodičů), žáci však možnost zhodnotit své učitele uvítali (Velechovská, 2011, s. 58-68).

Domnívám se, že neúspěch projektu Michaely Velechovské mohl být způsoben, kromě dalších možných faktorů, které autorka v práci reflektovala, tím, že jej příliš nepodporovalo vedení školy. Richard Santeusanio, ředitel americké střední školy ve státě Massachusetts, popisuje v odborném článku způsob, jakým zaváděl 360stupňovou zpětnou vazbu do své školy on. Od začátku proces 360stupňové zpětné vazby podporoval a nejdříve ho vyzkoušel na své osobě, poté postupně tuto metodu aplikoval i na své učitele, administrativní pracovníky a na zástupce ředitele. Podle tohoto článku se skoro všichni zaměstnanci školy s 360stupňovou zpětnou vazbou ztotožnili a i samotný ředitel to zhodnotil jako efektivní proces nastavení a posuzování výkonnostních standardů zaměstnanců školy (Santeusanio, 1998, s. 30-32).

O tom, že ani v českém prostředí není využití 360stupňové zpětné vazby na školách nemožné, svědčí práce Renaty Kocianové z roku 2012. Tento projekt byl určen pro střední úroveň řízení na školách, tedy pro zástupce ředitelů, vedoucí skupin učitelů, výchovné poradce, vedoucí školní družiny, jídelny a další. Tito pracovníci byli hodnoceni podle kompetencí pro střední úroveň řízení, do kterých spadá pracovní iniciativa, komunikace uvnitř i vně školy, spolupráce s kolegy, řešení problému, odolnost vůči zátěži, organizace práce, spolehlivost, odpovědnost, vedení lidí, personální práce a odbornost (Kocianová, 2012, s. 9).

V tomto projektu se nejprve v rámci pilotního šetření zaváděla 360stupňová zpětná vazba na pěti základních a středních veřejných i soukromých školách v České republice, pro ověření této metody byl po realizaci

uskutečněn s řediteli a zástupci škol workshop. Na základě tohoto pilotního ověření byla tato metoda akceptována jako přínosný nástroj řízení a vedení lidí (Kocianová, 2012, s. 15).

Tato metoda měla přínos jak pro ředitele škol, ve kterých se 360stupňový zpětná vazba realizovala, tak pro hodnocené pracovníky. Pro ředitele je hlavním přínosem této metody výstup, ve kterém jsou zahrnuty informace o pracovním výkonu, chování a schopnostech zaměstnanců. Pracovníci pak dostanou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a získají informace o své pracovní budoucnosti. Určitou výhradou k tomuto procesu může být časová náročnost realizace a vyhodnocení procesu (Kocianová, 2012, s. 15).

4 IMPLEMENTACE 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY DO FIRMY

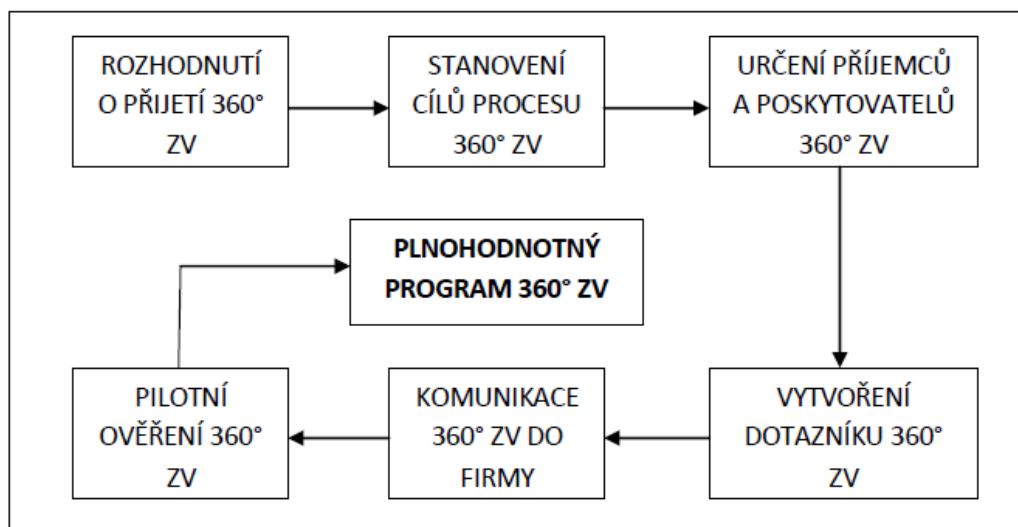
Pečlivá a promyšlená příprava a implementace je zásadním bodem v úspěšnosti celého programu 360stupňové zpětné vazby. Každá organizace, která o této metodě uvažuje, by tedy neměla brát přípravu a implementaci procesu na lehkou váhu.

Ještě před implementací 360stupňové zpětné vazby je třeba zvážit, jestli jsou pracovníci, kterých se tento proces bude dotýkat, připraveni podávat a přijímat otevřenou zpětnou vazbu. Na začátku je také potřeba počítat s přímými i nepřímými výdaji, které zavedení tohoto programu provázejí. Tyto výdaje jsou spojené s počátečním informačním proškolením zaměstnanců, s vytvořením dotazníku, sběrem dat, i následnou analýzou informací. Tento proces může vyžadovat i delší časovou dotaci (Tornow, London, s. 12).

4.1 Postup implementace

Pro znázornění implementace 360stupňové zpětné vazby do firmy jsem vytvořila stručné shrnující schéma kroků (Obrázek 1), které by při zavádění procesu do firmy měly po sobě následovat. Podrobný popis bodů implementace rozepisují pod schématem.

Obrázek 1



- Na začátku stojí rozhodnutí organizace o implementaci nástroje. Důvodem k zavedení 360stupňové zpětné vazby může být například potřeba rozvoje manažerů či zlepšení hodnotícího procesu zaměstnanců (Fleenor, Prince, 1997, s. 56). Důvodů k implementaci však může být i více, viz kapitola Způsoby využití 360stupňové zpětné vazby.
- Dále navrhuje Wagnerová (2011, s. 89) vytvořit tým maximálně deseti jedinců, kteří by měli zpracovat požadavky na program zpětné vazby, stanovit cíle procesu a časový rozvrh.
- Během stanovování cílů je potřeba rozhodnout, jaký bude mít 360stupňová zpětná vazba účel, zda se bude dotýkat osobního rozvoje zaměstnanců nebo spíše hodnocení a do jaké míry tento proces ovlivní odměňování (Armstrong, 2007, s. 437).
- V počátcích je také důležité rozhodnout o příjemcích 360stupňové zpětné vazby a určit také, kdo bude zpětnou vazbu v rámci procesu zaměstnancům poskytovat. V této fázi by se měl organizační tým zamyslet nejen nad hodnotiteli, kteří budou do programu zahrnuti, ale i nad tím, jestli se bude využívat k poskytování zpětné vazby externích konzultantů, nebo třeba pracovníků lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 437).
- Dalším krokem je stanovení kritérií hodnocení pracovníků, vytvoření metody sběru dat a ujasnění si, co bude po získání dat následovat (předání zpětné vazby, rozvojový program), dále by si měl organizační tým stanovit pravidla realizace hodnocení, tedy zásady hodnocení, termíny, jakým způsobem se bude s informacemi nakládat atd. (Kocianová, 2010, s. 158).
- Seznámení hodnotitelů i hodnocených s procesem 360stupňové zpětné vazby (Kocianová, 2010, s. 158). Dále tento bod rozvedu v podkapitole Příprava hodnotitelů a hodnocených.
- Před zavedením programu „naostro“ by měl být zrealizován pilotní program, který by měl pomoci ověřit formu i obsah procesu. Případně je potřeba podle reakcí hodnotitelů i hodnocených program ještě před úplným spuštěním upravit (Armstrong, 2007, s. 437).

- Po pilotním ověření již následuje plný program, který vyžaduje informování, školení hodnotitelů i hodnocených a podporu personálního útvaru či externích konzultantů. I během plného zavedení procesu je potřeba systém monitorovat a vyhodnocovat (Armstrong, 2007, s. 437).

4.2 Obavy a bariéry při zavádění procesu

Při implementaci 360stupňové zpětné vazby je zásadním momentem získat na svou stranu zástupce vedení, manažery a jednatele společnosti tak, aby i oni tento proces podpořili. V praxi se často objevuje, že se pracovníci či manažeři z jiných útvarů než jsou lidské zdroje, mohou s novými metodami či nástroji řízení lidských zdrojů zpočátku hůře ztotožňovat (Lepsinger, Lucia, 1998, s. 49).

Při prezentaci první myšlenky zavedení 360stupňové zpětné vazby je potřeba zaměřit se na zvýraznění výhod procesu zpětné vazby z úhlu obchodu a zisku, který tento program může organizaci přinést. Zvýrazňování výhod z psychologického úhlu pohledu či důraz na rozvoj jednotlivce, nemusí být pro management firmy pádným argumentem. Dalším důležitým bodem je zapojení zástupců vedení do tvorby programu již od počátku. Manažeři by se měli účastnit stanovování cílů i plánování celého procesu (Lepsinger, Lucia, 1998, s. 49).

I přes naplnění výše zmiňovaných bodů při úvodní prezentaci programu mohou někteří vedoucí zastávat k implementaci kritický postoj. Odmítavý postoj manažerů bývá často sycen tím, že nerozumí tomu, proč by měl tento nástroj být zaveden, nejsou zahrnuti do plánování procesu, mají negativní zkušenost s 360stupňovou zpětnou vazbou, anebo o ní slyšeli něco negativního od známých či se obávají, jaké budou mít výstupy z 360stupňové zpětné vazby dopady (Lepsinger, Lucia, 1998, s. 50-51).

Autoři Lepsinger a Lucia (1998, 51) v tomto případě doporučují se s manažery, kteří nejsou zastánci zavedení 360stupňové zpětné vazby, sejit a individuálně s nimi projít, jak mohou skrze tento proces dosahovat organizace

svých cílů. Dále je dobré s nimi prodiskutovat situaci v jejich oddělení, zodpovědět jim všechny otázky, které ještě k procesu mají a podpořit je v jejich zapojení do plánování implementace. V případě osobní negativní zkušenosti manažerů s 360stupňovou zpětnou vazbou je vhodné vylíčit jim, v čem bude tento proces odlišný a jak se organizační tým hodlá vyvarovat dřívějších chyb (Lepsinger, Lucia, 1998, s. 51).

V případě obav z toho, jak budou výstupy z 360stupňové zpětné vazby využity, je vhodnější se zaměřit zpočátku jen na rozvoj zaměstnanců, s tím, že budou moci výstupy z programu spravovat (viz třetí kapitola této práce). Anonymita a přesnost dat by měla být samozřejmostí, společně s integritou celého procesu (Lepsinger, Lucia, 1998, s. 51).

4.3 Příprava hodnotitelů a hodnocených

Ve chvíli, kdy metodu 360stupňové zpětné vazby podpoří management firmy, je potřeba zajistit, aby byli s tímto procesem seznámeni i hodnotitelé a hodnocení pracovníci, kterých se bude tento program přímo dotýkat.

4.3.1. Školení hodnotitelů

Všichni hodnotitelé, kteří se budou 360stupňové zpětné vazby účastnit, by měli projít alespoň krátkým zaškolením k procesu. Kromě seznámení s metodou 360stupňové zpětné vazby, s dotazníkem, jeho položkami a možnostmi hodnocení pracovníků by se neměla při tomto školení opomenout problematika možných hodnotitelských chyb (Antonioni, 1996, s. 29).

Existuje řada hodnotitelských chyb, někteří pracovníci mohou hodnotit příliš tvrdě, zatímco jiní mají tendenci být spíše shovívaví. Častou hodnotitelskou chybou je haló efekt, což je např. hodnocení manažera napříč kompetencemi vysoko, protože se osvědčil v jedné konkrétní situaci. Další častou chybou je i ovlivnění hodnotitelů nedávným chováním hodnoceného, bez toho aniž by zvážili jeho celkové působení. Během školení by se tedy měli hodnotitelé naučit nejen to, jak dotazník správně vyplnit, ale měli by si uvědomit

i možnost těchto chyb, kterých se při hodnocení mohou vyvarovat (Waldman, Atwater, Antonioni, 1998, s. 91).

4.3.2. Školení hodnocených

U hodnocených pracovníků je vzhledem k výstupu 360stupňové zpětné vazby potřeba brát v potaz faktory přijetí a zpracování zpětné vazby. David Antonioni (1996, s. 29) určil čtyři kritické momenty zpracování zpětné vazby hodnoceným.

- Prvním kritickým momentem je analýza dat vzešlých z 360stupňové zpětné vazby.
- Dalším možným problematickým bodem může být emocionální zpracování zpětné vazby např. v reakci na neočekávaný negativní feedback.
- Zajištění školení či facilitování zpětné vazby je potřebné i u diskuze hodnoceného nad výsledky zpětné vazby s hodnotiteli.
- Posledním kritickým bodem pak může být stanovení specifických cílů a akčního plánu rozvoje vzešlých z výstupů 360stupňové zpětné vazby.

Všechny tyto kritické body však mohou být ošetřeny důkladným školením či pomocí facilitátora nebo kouče, který hodnocenému se zpracováním dat z 360stupňové zprávy pomůže.

5 DESIGN DOTAZNÍKŮ A SBĚR DAT

Design dotazníků a následný sběr dat je jednou z důležitých částí implementace 360stupňové zpětné vazby.

5.1 Tvorba dotazníku 360stupňové zpětné vazby

Mezi klíčové kroky v procesu zavedení 360stupňové zpětné vazby patří vytvoření dotazníku. Úspěch celé 360stupňové zpětné vazby pak závisí na výběru a kvalitě položek, které budou v dotazníku posuzovány (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 60).

Obsah položek dotazníku by měl být přímo provázaný s pracovním chováním, které napomáhá ke strategickému a organizačnímu úspěchu organizace. Existují dvě varianty, jakým způsobem můžeme k tvorbě položek v dotazníku přistupovat. První možností je využití již existujících kompetenčních profilů a popisů pracovních pozic, ve kterých je jasně popsáno, jaké chování se od pracovníků očekává a na jaké úrovni mají požadavky pozice naplňovat. Druhou možností je stanovit položky tak, aby charakterizovaly chování, které bude organizace od zaměstnanců vyžadovat v budoucnosti (London, Beatty, 1993, s. 364).

Van Velsorová, Fleenor a Leslieová (1997, s. 4) uvádějí, že pokud bude dotazník zaměřený např. na hodnocení manažerů, měly by položky dotazníku odrážet profil efektivního a výkonného manažera. Položky mohou být zaměřené jak na konkrétní manažerskou činnost (např. plánování), tak i na jednotlivou kompetenci (např. rozhodnost).

London a Beatty (1993, s. 364) také navrhuje, aby se procesu tvorby dotazníku účastnila část zaměstnanců, kterých se bude průběh 360stupňové zpětné vazby dotýkat. Zapojení zaměstnanců i v této části implementace může zvýšit jejich angažovanost v procesu.

5.1.1. Charakteristiky dobrých položek

Hodnotitelé by měli být s položkami dotazníku předem seznámeni a měly by jim být blízké. Položky v dotazníku mohou být formulovány obecně (mohou se např. ptát na schopnosti a dovednosti hodnocených jedinců), anebo konkrétně, kdy se v položce můžeme ptát např. přímo na určité chování k podřízenému, kolegovi či zákazníkovi (London, Beatty, 1993, s. 365).

Otázky v položkách bývají formulovány také jako hodnocení (př. jak dobře hodnocený zvládá určitou činnost), dalším možným způsobem kladení otázek je zaměření na frekvenci chování, př. jak často manažer deleguje úkoly na podřízené (London, Beatty, 1993, s. 365).

Další možné řazení položek je rozdělení na položky behaviorální, které odráží určité chování hodnoceného jedince, např. podporuje své spolupracovníky. Položky mohou znázorňovat také kompetence či schopnosti jedince, např. „je dobrý v přesvědčování lidí“, anebo také mohou odrážet osobní charakteristiky, př. „je vysoce motivovaný“ (Van Velsor, Fleenor, Leslie, 1997, s. 6).

Van Velsorová, Fleenor a Leslieová (1997, s. 7) ve svém díle popisují i možné výhody a nevýhody behaviorálních, kompetenčních a osobnostních položek. Behaviorální položky se hodnotitelům nejnáze posuzují, protože odráží konkrétní chování hodnoceného, v těchto položkách lze také nejnáze dosáhnout pokroku v tom, že např. hodnocený bude svým kolegům častěji vyjadřovat podporu. Z rozvojového hlediska však posun v těchto položkách nemá pro hodnoceného manažera takový význam. Na opačné straně je pak hodnocení osobnostních charakteristik (jako je např. motivovanost), která se hůře posuzuje a ještě těžší je zacílení na rozvoj v této oblasti, přestože by to z rozvojového hlediska znamenalo pro hodnoceného manažera veliký pokrok. Položky odrážející kompetence a schopnosti jedinců jsou pak někde mezi osobnostními a behaviorálními.

Z výše uvedených odstavců je patrná velká rozmanitost, s jakou můžeme položky dotazníku formulovat. Kubeš a Šebestová (2008, s. 62-64) však popisují charakteristiky, které by měly splňovat všechny dobré položky:

- Všechny položky dotazníku by měly charakterizovat chování, které je pozorovatelné a hodnotitelné by ho tak měli dokázat posoudit.
- Otázky v položkách by měly být dobře formulované a dostatečně konkrétní, např. místo formulace „Rozumí potřebám zákazníků“ zvolíme raději „Během rozhovoru zjišťuje potřeby zákazníka“.
- Dalším důležitým znakem je jednodimenzionalita položek, což v praxi znamená, že by každá položka měla vystihovat pouze jednu oblast chování, dovednost či charakteristiku hodnoceného.
- Při formulování otázek dotazníku je lepší se raději vyhnout užívání kvantifikátorů, tedy pojmů jako „dobře“, „často“, anebo „málo“, protože si každý z hodnotitelů může tento pojem vyložit po svém.
- Všechny položky by měly navazovat na stupnici hodnocení v dotazníku a měly být pro všechny respondenty srozumitelné a jasné, je tedy vhodnější se vyhnout odborným výrazům či žargonu.

5.1.2. Řazení položek

V dotaznících 360stupňové zpětné vazby bývají položky také často rozřazeny do několika kategorií. Toto řazení zpřehledňuje dotazník tím, že mnoho položek dokážeme zredukovat na několik různých kategorií. Van Velsorová, Fleenor a Leslieová (1997, s. 8) uvádějí, že jsou dva způsoby řazení položek do kategorií, a to statistické a intuitivní.

Pokud chceme položky rozřazovat na základě statistiky, je nutné ovládat např. faktorovou analýzu či výpočet korelace položek. Položky se pak řadí na základě podobnosti v odpovědích respondentů. Položky, které spolu vysoce korelují, jsou zařazeny do jedné kategorie, přesto je však nutné ohlídat, aby se ve stejné kategorii vedle sebe neocitly položky, které spolu již na první pohled nesouvisí. Může se např. stát, že položka „Je pozorný vůči potřebám svých

podřízených“ koreluje s položkou „Udržuje pořádek na pracovišti“. I když spolu tyto položky očividně nesouvisí, mohou hodnocení manažeri skórovat v obou vysoko či naopak nízko (Van Velsor, Fleenor, Leslie, 1997, s. 8).

Intuitivní řazení položek není založeno na statistických výpočtech, ale na zkušenostech a očekáváních tvůrce dotazníku. I toto zařazení položek může dobře posloužit, kritickým bodem však může být to, že neexistují data, která by dokázala, že spolu opravdu dané položky souvisí (Van Velsor, Fleenor, Leslie, 1997, s. 8).

Nejlepší strategií by tak podle mého názoru mohla být kombinace jak statistického, tak i intuitivního způsobu zařazení položek.

5.1.3. Stupnice

V dotaznících 360stupňové zpětné vazby bývají obvykle využívány dva typy stupnic. Buďto je možné zvolit stupnici frekvenční, kdy se v jednotlivých položkách ptáme na to, jak často manažer projevuje dané chování. Druhou alternativou jsou hodnotící stupnice, ve kterých respondenti posuzují jak dobře si hodnocený v dané oblasti či činnosti vede (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 65).

Kubeš a Šebestová (2008, s. 65) popisují, že volba frekvenční stupnice v dotazníku 360stupňové zpětné vazby umožňuje hodnotitelům rychlejší a jednodušší posouzení položky. I zpětná vazba podávaná na základě této stupnice může mít snazší průběh, protože je méně hodnotící, než hodnocenému v čem je vyloženě dobrý či špatný.

Otázkou pak také zůstává, kolik bodů by škála měla obsahovat. Autoři Nowack a Mashihiová (2012, s. 166) uvádějí, že by stupnice v dotazníku neměla obsahovat méně než tři body a ne více než sedm bodů. V praxi pak mezi nejoblíbenější volbu patří pětibodová škála. Autoři pak dále zdůrazňují potřebu toho, aby škála byla formulována pozitivně, tedy aby se např. hodnoceným nepřidělovaly minusové body.

Autoři hodnotících stupnic se často vyhýbají zařazení průměrného hodnocení tak aby se hodnotitelé museli vždy přiklonit k negativnímu či pozitivnímu hodnocení (př. škála souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím). Vhodné však je do stupnice zařadit odpověď „nevím“ či „nemohu posoudit“, tak aby hodnotitelé mohli tuto možnost využít v případě, kdy se domnívají, že nejsou kompetentní k odpovědi na danou položku. I tuto možnost volby však mohou hodnotitelé zneužívat, např. v případě, že se nemohou rozhodnout mezi dvěma odpověďmi (Van Velsor, Fleenor, Leslie, 1997, s. 21).

5.1.4. Slovní komentáře

Podle Davida Antonioniho (1996, s. 28) jsou slovní komentáře, obsažené v dotaznících 360stupňové zpětné vazby neocenitelné. Na základě svého výzkumu uvádí, že bodové hodnocení tvoří dobrý referenční rámec, který poukazuje na požadované pracovní chování. Slovní komentáře však poskytují další informace, které mohou bodové hodnocení podpořit či doplnit. Hodnoceným tak tyto slovní komentáře pomáhají lépe se zaměřit na své rozvojové cíle.

Antonioni (1996, s. 28) dále poukazuje na to, že se obvykle hodnotitelé nezdřáhají tyto slovní komentáře poskytovat. Jejich jedinou obavou je v tomto případě zachování jejich anonymity. Antonioni (1996, s. 28) pro zachování anonymity navrhuje, aby se 360stupňové zpětné vazby účastnili více než tři hodnotitelé. Anonymitu také podporuje online zadávání a zpracovávání dat dotazníku.

5.1.5. Validizace

Jelikož se pro sběr dat v 360stupňové zpětné vazbě používá dotazník, tak by měl stejně jako ostatní např. psychologické dotazníky měřit to, k čemu je určený. To znamená, že by měl být validní. U námi vytvořeného dotazníku bychom si tedy měli klást především otázku, do jaké míry měří dotazník to, co jsme chtěli, aby měřil. Proces, kterým ověřujeme, vyhodnocujeme a

optimalizujeme validitu dotazníku, se pak nazývá validizace (Ferjenčík, 2000, s. 205-206).

Předpokladem validního dotazníku je však jeho reliabilita, tzn. spolehlivost, s kterou test měří, to co měří. Je možné vytvořit reliabilní, ale nevalidní dotazník, zatímco nereabilní dotazník nikdy nemůže být validní (Ferjenčík, 2000, s. 197,206).

V této práci nemohu problematice validity a reliability věnovat příliš prostoru, v krátkosti to zde však nastíním, protože by se tyto aspekty neměly opomenout u tvorby jakéhokoliv dotazníku.

Z hlediska reliability lze u dotazníku 360stupňové zpětné vazby měřit vnitřní konzistenci položek v kategoriích (viz podkapitola Řazení položek), dále je možné sledovat, jak se různé skupiny hodnotitelů shodují v posuzování hodnoceného a v neposlední řadě je důležitá i stabilita měření dotazníku (Van Velsor, Fleenor, Leslie, 1997, s. 9).

Reliabilita shody hodnotitelů se odvíjí od toho, že v momentě, kdy nadřízený, podřízený či kolegové mají možnost sledovat chování hodnoceného, nemělo by se jejich hodnocení zásadně lišit. Problematické však v tomto případě je to, že se nejedná o profesionální hodnotitele, ale o běžné zaměstnance, kteří mohou hodnotící škálu vnímat rozdílně. Navíc se může hodnocený chovat např. k jednotlivým kolegům ve stejné situaci různě. Některé položky však mohou být v dotazníku hodnoceny jednotněji, např. proto, že se dají lépe pozorovat, jedná se např. o behaviorální položku (Van Velsor, Fleenor, Leslie, 1997, s. 10-11).

Stabilitu výsledků měření v čase ověřuje test-retest reliabilita. To znamená, že výsledky, které jsou dotazníkem naměřené tento týden, by se měly hodně shodovat s výstupy dotazníku, které se získají po druhém měření v krátkém časovém horizontu např. za týden. Pokud se tyto výsledky výrazně liší, měly by se položky znova upravit, či se z baterie položek vyřadit. Samozřejmě i zde není možné počítat s úplnou shodou výsledků, protože

výstupy mohou být ovlivněny např. tím, že hodnotitel získá v mezidobí možnost pozorovat hodnoceného v dalších situacích, které mohou celkové hodnocení ovlivnit (Van Velsor, Fleenor, Leslie, 1997, s. 11-12).

Validita dotazníku by pak měla zaručovat, že to co dotazník měří, souvisí s efektivitou práce hodnoceného manažera i ve skutečnosti, tedy že ti manažeři, kteří dosahují dobrých výsledků v 360stupňové zpětné vazbě, mají výsledky i v reálné praxi. Ve chvíli, kdy je dotazník uznán jako validní, však proces validizace nekončí. Tento proces by měl pokračovat s nárůstem sesbíraných dat a s uplatněním dotazníku i na jinou skupinu či populaci respondentů (Van Velsor, Fleenor, Leslie, 1997, s. 13).

V případě dotazníku by se měla brát v potaz konstruktová, kritériová a obsahová validita nástroje.

- Obsahová validita znamená to, že dotazník obsahuje všechny položky, které by se daného tématu měly týkat, např. kopíruje manažerské kompetence či požadavky vyžadované na určité pozici.
- Kritériová validita vzniká porovnáním výsledků dotazníků s jiným kritériem, např. s výsledky z již zavedeného osvědčeného dotazníku na stejné téma. Kritériová validita se může dělit ještě na souběžnou a prediktivní validitu.
- Konstruktová validita dotazníku pak vypovídá o tom, do jaké míry dotazník reprezentuje určitý teoretický konstrukt (Ferjenčík, 2000, s. 206-209).

5.2 Sběr dat

5.2.1. Nominace hodnotitelů

Při výběru hodnotitelů do programu 360stupňové zpětné vazby je základním kritériem to, aby hodnotitelé hodnoceného manažera dobře znali (pracovali s ním dostatečně dlouhou dobu - šest měsíců a víc) a byli schopni ho v jednotlivých aspektech dotazníku posoudit (Vinson, 1996, s. 12).

Hodnotitele obvykle nominuje buď sám hodnocený, hodnocený spolu s přímým nadřízeným, koučem nebo pracovníkem lidských zdrojů, samotný přímý nadřízený pracovníka či někdo jiný v organizaci, většinou pracovník lidských zdrojů (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 70-71).

Otázka, zda by své hodnotitele měl navrhnout hodnocený pracovník je sporná. David Antonioni (1996, s. 28-29) na tuto otázku nahlíží tak, že v případě, kdy by hodnotitele vybírali jen hodnocení manažeři, mohlo by hrozit, že si manažeři zvolí takové hodnotitele, se kterými nejlépe vycházejí a kteří jim tedy pravděpodobně poskytnou nejvyšší hodnocení. Proto je třeba hodnotitele vybírat podle objektivních kritérií, jako je četnost, kdy hodnotitelé přicházejí s hodnoceným do styku či možnost pozorovat hodnoceného v rozličných situacích. Antonioni (1996, s. 29) preferuje variantu, kdy se nominace hodnotitelů účastní hodnocený společně se svým přímým nadřízeným.

Někteří hodnocení manažeři pak mohou mít tendence požadovat, především od svých podřízených, aby se v dotaznících 360stupňové zpětné vazby podepsali a přijali odpovědnost za své hodnocení. Z výzkumu Davida Antonioniho však vyplývá, že rozkrytí identity hodnotitelů a jejich vědomí, že bude hodnocený manažer vědět, kdo ho jak konkrétně posuzoval, má dopad na jejich celkové hodnocení. V takovém případě mají hodnotitelé tendenci hodnocení zkreslovat a posuzovat hodnoceného výše z obavy, jaké bude mít pro ně toto hodnocení dopady. Proto je žádoucí, aby hodnocení v 360stupňové zpětné vazbě vždy probíhalo anonymně (Antonioni, 1996, s. 28).

Stejně tak by vždy měla být zajištěna dobrovolnost participace hodnotitelů na hodnocení v 360stupňové zpětné vazbě. V případě, že je např. podřízený donucen svým nadřízeným (hodnoceným manažerem) k účasti na programu, může také docházet k výraznému zkreslení výstupů 360stupňové zpětné vazby (Antonioni, 1996, s. 28).

V řadě odborných publikací se diskutuje i počet hodnotitelů, kteří by se měli 360stupňové zpětné vazby účastnit. Autoři Kessels et al. (2012, s. 2823-

2825) vyvozují ze svého výzkumu, že by se 360stupňové zpětné vazby mělo účastnit optimálně sedm až osm hodnotitelů, nejméně však tři a nejvíce deset, přičemž nespecifikují, v jakém počtu mají být skupiny hodnotitelů zastoupeny (např. kolik má být hodnotitelů z řad podřízených či kolegů). Greguras a Robie (1998, s. 963) zase na základě svého výzkumu navrhuje, aby se 360stupňové zpětné vazby účastnilo více hodnotitelů (čtyři nadřízení, šest kolegů a sedm podřízených), tak aby hodnocení bylo dostatečně reliabilní (reliabilita dotazníku se dá zvýšit vyšším počtem vyplňovatelů či přidáním dalších položek).

5.2.2. Administrace 360stupňové zpětné vazby

360stupňová zpětná vazba může být administrována buď metodou tužka-papír, anebo elektronicky např. přes internetový portál. Obě tyto metody mají své výhody i nevýhody. Papírová forma dotazníku je pro organizaci v počátcích levnější a je zřejmé, že všichni hodnotitelé budou umět papírový dotazník vyplnit. Na druhou stranu je u papírové podoby dotazníku obtížnější a pracnější vyhodnocování dat, což elektronické aplikace zvládnou během několika minut. Elektronická administrace dotazníku je ve zpracování dat snadnější a rychlejší, jeho zaváděcí cena však může být vyšší a mohou se s ní pojít technické problémy, pokud nejsou elektronické dotazníky dobře ošetřeny (Morgeson, Mumford, Champion, 2005, s. 206).

Summers a Fleenor (1998, s. 11-12) ještě zdůrazňují jako možnou nevýhodu elektronického zpracování dotazníku 360stupňové zpětné vazby nutnost toho, aby všichni zúčastnění zaměstnanci měli přístup k počítači či internetu, i když to již v dnešní době nejspíš není zas tak velkým problémem. Kritici elektronického dotazníku také uvádějí, že tím z celého procesu mizí lidský faktor a že toto zpracování může působit neosobně. Občas se také u elektronických dotazníků zpochybňuje bezpečnost a anonymita sebraných dat, v tomto případě je třeba účastníky ujistit, že se k datům dostanou jen lidé s autorizovaným přístupem a že výstupy budou opravdu anonymní.

Jako výhody elektronické administrace dotazníků 360stupňové zpětné vazby pak Summers a Fleenor (1998, s. 12-13) uvádějí cenu. Sice jsou počáteční náklady spojené se zaváděním elektronického dotazníku vyšší, ale ušetří se např. na administrativní síle, která by pak data zpracovávala. Elektronická verze dotazníku také umožňuje, aby se procesu účastnilo více zaměstnanců, 360stupňová zpětná vazba se tak může dotýkat i „řadových“ pracovníků a ne jen např. vyššího managementu. Elektronické zpracování také umožňuje vytvářet si snadno normy na základě sesbíraných dat.

Administrátorem celého procesu 360stupňové zpětné vazby často bývá specialista lidských zdrojů (Bracken, Summers, Fleenor, 1998, s. 42). Podle Londona et al. (1990) se však této role může zhostit i manažer, externí konzultant i jakýkoliv jiný zacvičený pracovník (Morgeson, Mumford, Campion, 2005, s. 205).

360stupňovou zpětnou vazbu mohou firmy administrovat a zavádět vlastními silami, anebo s pomocí externího dodavatele. Kubeš a Šebestová (2008, s. 78) uvádějí, že zapojení externího partnera do procesu může společnosti přinášet jisté výhody. Externí firmy často nabízejí hotové systémy 360stupňové zpětné vazby, často i s předdefinovanými kompetencemi. Pokud bude data zpracovávat externí dodavatel, zpravidla také narůstá důvěra zúčastněných zaměstnanců v celý průběh hodnocení. Pracovníci se také méně obávají ztráty anonymity.

5.2.3. Frekvence 360stupňové zpětné vazby

Ačkoliv může být 360stupňová zpětná vazba použita jen jednorázově, spočívá její síla především v opakování (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 78).

Podle autorů Londona a Beattyho (1993, s. 366) by proces 360stupňové zpětné vazby měl být uskutečněn jednou za rok, což ovšem manažerům a dalším pracovníkům organizace nebrání vyžádat si častěji neformální zpětnou vazbu.

Kubeš a Šebestová (2008, s. 78) také souhlasí s ročním intervalem 360stupňové zpětné vazby v případě, že je tento proces navázán na hodnotící pohovory. V případě využití 360stupňové zpětné vazby k individuálnímu rozvoji zaměstnance, navrhují autoři, aby se proces opakoval po půl až jeden a půl ročním období, přičemž půlroční interval vnáší do rozvojového procesu větší intenzitu a používá se také v projektech změny organizační kultury.

Autoři Morgeson, Mumford a Campion (2005, s. 208) pak doporučují, aby se 360stupňová zpětná vazba, pokud je ve firmě využívána k rozvojovým účelům, konala v jiný čas než pravidelné hodnocení zaměstnanců, a to proto, aby tento jev negativně neovlivnil hodnotitele, kteří by si tak mohli 360stupňovou zpětnou vazbu s hodnocením spojovat.

6 PRÁCE S VÝSLEDKY

6.1 Závěrečná zpráva z 360stupňové zpětné vazby

Formát závěrečné zprávy může ovlivnit to, jak bude hodnocený schopen zpracovat a přijmout zpětnou vazbu. London a Beatty (1993, s. 368-369) uvádějí, že existuje několik druhů závěrečných zpráv. Jednou variantou je plynulý text, shrnující výsledky 360stupňové zpětné vazby. Druhou možností je statistické zpracování výsledků, doplněné o průměrné hodnoty jednotlivých položek či kategorií. Autoři popisují, že interpretace dat na základě průměrných skóre hodnocení činí závěrečnou zprávu přehlednější a praktičtější. Vyzdvihují tedy spíše obecnou a shrnující formu závěrečné zprávy, čím více detailních a roztržitých informací závěrečná zpráva obsahuje, tím hůře se může zpětná vazba hodnocenému interpretovat a mohou tak vznikat častější nedorozumění či špatné pochopení dat.

Otázku, který formát závěrečné zprávy je pro příjemce nejvhodnější, si kladly ve svém výzkumu autorky Leanne Atwaterová a Joan Brettová (2006, s. 517). Konkrétně ve svém výzkumu porovnávaly závěrečnou zprávu, která obsahovala pouze text, se závěrečnou zprávou tvořenou grafy, numerickým vyčíslením hodnot a normativním srovnáním s ostatními hodnocenými.

Do tohoto výzkumu autorky vstupovaly s hypotézou, že příjemci, kteří obdrží závěrečnou zprávu v textovém formátu, budou na zpětnou vazbu reagovat pozitivněji a více se zaměří na rozvoj níže ohodnocených oblastí. Svůj výzkum realizovaly na základní škole a v obchodní společnosti v USA. Dohromady se výzkumu účastnilo 145 hodnocených z řad ředitelů, zástupců ředitelů a vedoucích ze základní školy a manažerů z obchodní společnosti. Sběr dat autorky realizovaly dvakrát po devítiměsíčním intervalu (Atwater, Brett, 2006, s. 520).

Po vyhodnocení výzkumu se ukázalo, že se hypotéza autorek nepotvrdila. Respondenti reagovali mnohem lépe na závěrečnou zprávu s číselnými skóre a

normami. Jako vysvětlení toho, proč se jejich hypotéza nepotvrdila, autorky uvádějí možnost toho, že je pro příjemce tato zpráva jasnější a dokážou z ní vytěžit více informací. Ze zpětné vazby od respondentů bylo také patrné, že jim textová závěrečná zpráva připadala mnohdy příliš obecná a vágní, i když obsahovala stejná doporučení k rozvoji jako zpráva s grafy a numerickým vyčíslením. Pokud byla navíc v textové závěrečné zprávě podávána negativní zpětná vazba, příjemci na ni reagovali více podrážděně a byli méně motivováni pro rozvoj, než příjemci, kteří obdrželi negativní informaci v grafické a numerické podobě zprávy (Atwater, Brett, 2006, s. 528-530).

Z tohoto výzkumu vyvozují, že sice velké množství informací může činit zprávu nepřehlednou, čímž se zhoršuje orientace příjemce ve zprávě. Pokud jsou však informace podané v grafické podobě a jsou konkrétně vyčíslené, může to příjemcům zprávu zpřehlednit. Ani porovnání s výsledky ostatních tedy nejspíše nepůsobí na hodnocené ve výsledku demotivujícím způsobem.

6.1.1. Jak číst závěrečné zprávy

Van Velsorová, Fleenor, Leslieová (1997, s. 24-26) určili pět strategií, podle kterých se můžeme v závěrečné zprávě orientovat. Jedná se o srovnání s normami, zaměření se na rozdíly v hodnocení různých skupin hodnotitelů, důraz na jednotlivé položky, zvýraznění vysokých a nízkých skóre a porovnání s ideálem. Nejefektivnější pak je, pokud hodnocený při čtení závěrečné zprávy kombinuje více strategií najednou.

- Porovnání s normami umožňuje manažerovi posoudit, jak si vede v porovnání s ostatními hodnocenými na podobné pozici. Tyto údaje mohou být vyjádřeny percentily či standardními skóre.
- Zaměření se na rozdíly v hodnocení různých skupin hodnotitelů umožňuje hodnocenému zjistit další zajímavé informace. Může se tak dozvědět např. jak vnímají jeho manažerské dovednosti podřízené, na které má jeho vedení největší dopad, oproti externímu pohledu kolegů.

- Důraz na jednotlivé položky umožňuje manažerovi detailní pohled na jeho schopnosti. Podle jednotlivých položek si také může určit prioritu v rozvoji.
- Zvýraznění vysokých a nízkých skóre nabízí rychlý přehled o tom, jaké jsou silné a slabé stránky hodnocených. Často zde také bývají zdůrazněny souhrnné výsledky z jednotlivých kategorií hodnocení.
- Srovnávání s ideálem se v praxi nepoužívá tolik jako předcházející strategie. Ideál by mohl tvořit buď nějaký teoretický koncept, ze kterého hodnocení vychází, či ideál, jak si ho představuje hodnocený nebo jeho hodnotitelé.

6.2 Facilitování zpětné vazby

Facilitování by se dalo definovat jako usnadňování průběhu zpětné vazby a navozování procesu učení, ke kterému by měla zpětná vazba přispět. Facilitátor nemá příjemci zpětné vazby říkat, jak si má zpětnou vazbu vyložit, je důležité, aby hodnocený dokázal přijmout závěry z hodnocení sám (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 86-88).

Proč je však facilitování potřeba? Podle Davida Antonioniho (1996, s. 30-31) přináší závěrečná zpráva hodnocenému informace, které by se daly rozdělit do čtyř sektorů, viz Tabulka 6 níže:

Tabulka 6

1. sektor Silné stránky Očekávaná pozitivní zpětná vazba	2. sektor Skryté přednosti Neočekávaný pozitivní feedback
3. sektor Rozvojové potřeby Očekávaná negativní zpětná vazba	4. sektor Neočekávaný negativní feedback Překvapivá zpětná vazba, která poukazuje na rozvojové potřeby

Sektory v tabulce jsou rozdělené podle očekávání zpětné vazby hodnoceným a také podle potřeby rozvoje či změny chování hodnoceného tak, jak je vnímají hodnotitelé. Je zřejmé, že na první dva sektory bude hodnocený reagovat dobře, i v případě, kdy mu není zpětná vazba facilitována. Reakce na informaci ze třetího sektoru je obvykle neutrální, protože ji sám hodnocený vnímá jako svou rozvojovou potřebu a nemá tedy problémy s přijetím

informace. Nejhuře se pak hodnoceným přijímá informace ze čtvrtého sektoru tabulky, tedy neočekávaná negativní zpětná vazba. Právě v tomto případě může facilitátor hodnocenému dosti pomoci s interpretací zpětné vazby. V tomto případě přijetí zpětné vazby pomáhá řízená schůzka s hodnotiteli, při které si hodnocený může vyjasnit některé jejich názory či hodnocení (Antonioni, 1996, s. 31).

Využití facilitátora při interpretaci zpětné vazby má řadu dalších výhod. Hodnocený může s facilitátorem probrat, jaké pocity v něm zpětná vazba vyvolala, facilitátor napomáhá hodnocenému také k tomu, jak se lépe v množství informací ve zpětné vazbě orientovat. S pomocí kouče či facilitátora se také hodnocenému lépe stanovují priority, na které by se měl zaměřit ve svém rozvoji (Antonioni, 1996, s. 31).

6.2.1. Kdo by měl 360stupňovou zpětnou vazbu facilitovat

Jako facilitátoři závěrečných zpráv 360stupňové zpětné vazby se v praxi objevují externí konzultanti (nejčastěji z firmy, která 360stupňovou zpětnou vazbu realizuje), interní konzultanti (často pracovníci z oddělení lidských zdrojů) a manažeři, což obvykle bývají bezprostřední nadřízení hodnocených. Využití každého z daných typů facilitátorů může mít svoje výhody a nevýhody (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 95).

- Využití externího konzultanta má výhody v tom, že tento konzultant většinou zná velmi dobře daný systém 360stupňové zpětné vazby (pokud je z firmy, která ho dodávala), navíc má k hodnocenému neutrální vztah, je smluvně zavázán diskretností. Nevýhodou může být vyšší cena služby facilitování a delší čas k navázání důvěry hodnoceného (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 95).
- Interní konzultant / specialista lidských zdrojů se dostávají k facilitování zpětné vazby přirozeně již tím, že na tomto projektu ve společnosti pracují. Podle Maxine Daltonové (1998, s. 4) mohou pracovníci lidských zdrojů tuto situaci dobře využít, protože jim to umožňuje navázat na dřívější rozvoj hodnocených. Nevýhodou však může být to, že mohou zastávat vůči

hodnoceným manažerům nižší či podřízenou pozici (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 95).

- Využití nadřízeného hodnoceného v roli facilitátora má výhodu v tom, že je v zájmu manažerů postarat se o rozvoj svých podřízených a facilitování zpětné vazby je pro to skvělou příležitostí. Manažeři však často nemají příliš času věnovat se svým podřízeným v takové míře, navíc na tuto roli nemusí být osobnostně či svými dovednostmi vybavení (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 97). Řadě hodnoceným také nemusí být otevřená diskuze nad jejich zpětnou vazbou s nadřízeným příjemná (Antonioni, 1996, s. 31).

6.3 Rozvojový plán

Závěrečná zpráva z 360stupňové zpětné vazby často obsahuje nepřehledné množství informací. Poté, co hodnocený, např. s facilitátorem podrobí data ze zprávy analýze, může si hodnocený stanovit předběžné cíle rozvoje. Hodnocený by se měl zaměřit nejvýše na dvě až tři oblasti rozvoje a měl by se pokusit definovat své cíle rozvoje specificky, nikoli obecně (Antonioni, 1996, s. 31).

Hodnocení často zaujmou strategii zacílení svého rozvoje na nejníže nahlížené oblasti. Autoři Zenger, Folkman a Edinger (2009, s. 85-92) však ve svém článku doporučují manažerům, aby se ve svém rozvoji zaměřili na oblast, která je hodnocena průměrně, ale dobře se doplňuje s jejich silnými stránkami (podle autorů spolu souvisí např. motivování a přesvědčování druhých). Tím, že se manažeři zaměří na pro firmu důležitou oblast, ve které jsou sice už dobří, ale mohou v ní být ještě lepší, ze sebe mohou udělat člověka, který v dané oblasti exceluje a je tak pro firmu méně postrádatelný.

Po analýze dat ze závěrečné zprávy je tedy potřeba začít pracovat na akčním plánu rozvoje. V tomto bodě může hodnocenému pomoci, kromě facilitátora, i jeho nadřízený a hodnotitelé, kteří se hodnocení účastnili (Antonioni, 1996, s. 31).

Jeden z faktorů, který může zničit veškeré úsilí vynaložené do 360stupňové zpětné vazby, je situace, kdy na proces nenásledují žádné odezvy, a

v podstatě se po 360stupňové zpětné vazbě nic nestane. Řízená schůzka hodnoceného s hodnotiteli může napomoci k tomu, aby se opravdu něco změnilo (Antonioni, 1996, s. 32).

6.3.1. Schůzka s hodnotiteli

Setkání s hodnotiteli nad výsledky 360stupňové zpětné vazby pak není cenným prvkem jen pro hodnoceného, ale i pro hodnotitele. Tím, že hodnocený schůzku s hodnotiteli vyvolá, dokazuje, že jsou jejich názory pro něj důležité a že na sobě opravdu míní zapracovat. Schůzka s hodnoceným je také dobrou příležitostí k upřesnění či ujasnění si některých hodnocení či názorů hodnotitelů na hodnoceného. Hodnocený také může více vtáhnout hodnotitele do procesu stanovování akčního plánu. Po této schůzce s hodnoceným jsou také hodnotitelé schopní lépe pozorovat změny v chování hodnoceného, např. i tím, že vidí, jaké kroky ke zlepšení hodlá hodnocený učinit (Bracken, Rose, 2011, s. 187).

6.3.2. Další kroky v rozvoji hodnocených

Po absolvování diskuze s hodnotiteli by měl hodnocený ještě upravit své cíle rozvoje tak, aby byly konkrétní, měřitelné a termínované. To by měl pohlídat nadřízený hodnoceného, např. ještě s pomocí specialisty lidských zdrojů (Antonioni, 1996, s. 32).

Po stanovení cílů rozvoje může následovat např. trénink, který pomůže hodnocenému k posunu v daných oblastech. Trénink by měl být hodnocenému poskytnut nejlépe bezprostředně po absolvování 360stupňové zpětné vazby, tak aby hodnocený viděl návaznost na tento proces. Pomocí následujících 360stupňových zpětných vazeb se pak dále může monitorovat rozvoj, jakého hodnocený pracovník na základě výstupů z procesu dosáhl (Antonioni, 1996, s. 32).

Aby měla 360stupňová zpětná vazba kýžený efekt, je důležité, aby hodnocený přijal za svůj rozvoj zodpovědnost. David Antonioni (1996, s. 34) pro zvýšení zodpovědnosti zaměstnance navrhuje, aby na výsledky rozvoje

jednotlivce byly navázány i odměny či povýšení, což může pracovníka k rozvoji ještě více motivovat. Jiní autoři (např. Maxine Daltonová, 1998, s. 7) však návaznost odměny a povýšení na základě výstupů z 360stupňové zpětné vazby nedoporučují (viz třetí kapitola této práce).

7 BUDOUCÍ TRENDY A MOŽNOSTI 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY

360stupňová zpětná vazba je podle mého názoru v současnosti velice atraktivním a vyhledávaným nástrojem v oblasti hodnocení či rozvoje lidských zdrojů. Je však zajímavé se zamyslet nad budoucím vývojem tohoto nástroje a nad možnostmi či limity, které s tímto procesem mohou být v budoucnu spojeny.

Nad budoucností tohoto nástroje se zamýšlejí i různí autoři. Např. Fleenor a Prince (1997, s. 59-60) uvádějí, že se k administrování 360stupňové zpětné vazby budou čím dál více využívat počítače a elektronická média s tím, že vyplňování dotazníků bude probíhat např. přes internetové rozhraní. Domnívám se, že se tato prognóza autorů celkem vyplnila.

7.1 Nevyváženost teorie a praxe

Teoretické zázemí 360stupňové zpětné vazby je také v literatuře často diskutováno. Podle Kubeše a Šebestové (2008, s. 111) teorie v pozadí 360stupňové zpětné vazby výrazně zaostává za její praxí. Společnosti prý přistupují k využívání 360stupňové zpětné vazby ryze pragmaticky, přičemž nezřídka se stává to, že zanedbají další procesy po přijetí zpětné vazby, tedy redukují 360stupňovou zpětnou vazbu jen na zpracování dotazníků a odevzdání výsledků hodnoceným.

Podle Fleenora a Prince (1997, s. 60-61) je potřeba se věnovat ještě více výzkumům v oblasti uplatnění 360stupňové zpětné vazby. Výzkumy by měly být zacíleny na psychologické procesy, které probíhají při hodnocení jednotlivců, na posilování sebeuvědomění manažerů či na faktory přijetí zpětné vazby. Autoři reflektují, že se sice řeší tematika 360stupňové zpětné vazby, ale místo výzkumů teoretici diskutují, zda využívat 360stupňovou zpětnou vazbu k rozvoji či k hodnocení (viz třetí kapitola této práce).

Domnívám se, že ačkoliv výzkumů a teoretických prací v tomto odvětví přibýlo, je to pořád ještě méně probádaná oblast a další výzkumy jsou tedy stále na místě.

7.2 Další možnosti využití 360stupňové zpětné vazby

Ve třetí kapitole této práce jsem uvedla, že se v současnosti 360stupňová zpětná vazba využívá ve firemním a školním prostředí. Tyto způsoby využití jsem ale zaznamenala v českém prostředí. V zahraničí se začala tato metoda prosazovat i na zdravotnických pracovištích.

Od roku 1999 se metoda 360stupňové zpětné vazby začala uplatňovat k hodnocení výkonu doktorů a chirurgů z Kanady a internistů z USA. Hodnotitele v tomto prostředí pak většinou tvořili kolegové ze stejného pracoviště či oddělení, spolupracovníci z jiného oddělení a pacienti. V současnosti se ale tato metoda využívá ve zdravotnictví i v Evropě, např. v Holandsku (Overeem, et al., 2009, s. 875) či ve Velké Británii (Owens, 2010, s. 180).

Opodstatnění využití 360stupňové zpětné vazby pro lékaře a další zdravotnický personál zdůvodňují Overeemová et al. (2009, s. 875) tím, že lékaři čelí mnoha profesním požadavkům, inovacím a změnám, a je tedy potřeba, aby se náležitě rozvíjeli a zachovávali si nadstandardní výkon. 360stupňová zpětná vazba pak umožňuje posouzení jejich schopností kolegy či pacienty, kteří s hodnocenými lékaři přijdou nejčastěji do styku. Práce zdravotníků také vyžaduje efektivní spolupráci, čemuž může 360stupňová zpětná vazba také dopomoci.

Ačkoliv jsem nedohledala, že by se v České republice využívala 360stupňová zpětná vazba ve zdravotnictví, je patrné, že se toto využití stává v zahraničí trendem. Je tedy možné, že se v nejbližší budoucnosti bude 360stupňová zpětná vazba využívat k hodnocení lékařů i u nás.

8 EMPIRICKÁ ČÁST – ZAVEDENÍ 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY DO PORADENSKÉ A VZDĚLÁVACÍ SPOLEČNOSTI

V empirické části této práce popíši a zreflektuji proces implementace 360stupňové zpětné vazby do personálně poradenské a vzdělávací společnosti T&CC, s. r. o. v roce 2013.

Jako metodu sběru dat k empirické části této diplomové práce jsem použila zúčastněné pozorování, přičemž jsem zvolila nemaskovanou formu pozorování (Ferjenčík, 2010, s. 163-164)., což znamená, že všichni účastníci věděli, jakou roli budu v projektu mít. Také byli informováni, že budu získaná data používat pro svou diplomovou práci.

Pozorování uplatněné v této empirické části práce má nestandardizovanou podobu, tedy je zde využit nízký až nulový stupeň formalizace. Jedná se také o kvalitativní formu pozorování, dopředu jsem si tedy určila pouze cíl a předmět pozorování, nevyužívala jsem však žádných záznamových archů, ani jsem neměla dopředu stanovené pozorovací kategorie (Reichel, 2009, s. 94-95).

Metodiku záznamu pozorování jsem si vytvořila sama, vycházela jsem z teoretického východiska implementace 360stupňové zpětné vazby do společnosti, kdy jsem posléze sledovala, jak probíhají jednotlivé kroky v tomto projektu. Značnou část pozornosti jsem také věnovala zpětné vazbě na projekt, pro kterou jsem využila dotazník, který jsem sama vytvořila, informace jsem opět čerpala nejvíce z odpovědí na otevřené otázky, tedy jsem se opět zaměřila na kvalitativní formu sběru dat.

8.1 Informace o společnosti

Společnost T&CC, s. r. o. je česká vzdělávací a poradenská společnost působící v oblasti lidských zdrojů od roku 1999. Předmětem podnikání této společnosti je mimo jiné HR poradenství, profesní diagnostika včetně online diagnostiky, koučování a kurzy, zaměřené na rozvoj manažerských, prodejních a

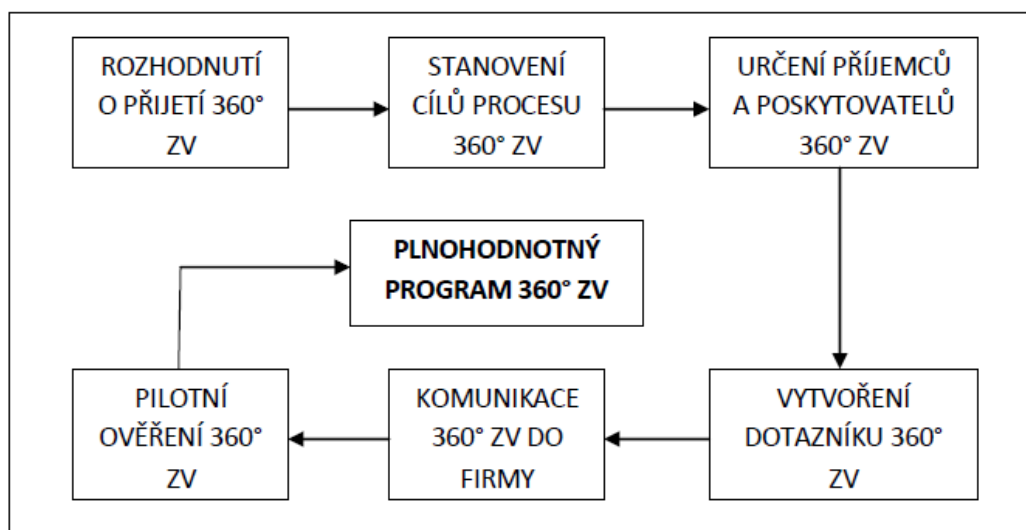
komunikačních dovedností (staženo dne 20.3.2013 ze stránek <http://www.tcc.cz/o-nas>).

V současnosti v této společnosti pracuje 27 stálých zaměstnanců. Podle pozic by se zaměstnanci dali rozdělit na manažery, konzultanty, lektory a asistentky. Já s touto společností spolupracuji od roku 2009. Mojí náplní práce je příprava kurzů, účast na Assessment a Development centrech, později také zpracování závěrečných zpráv z 360stupňové zpětné vazby pro klienta a jsem realizačním členem týmu připravujícího interní 360stupňovou zpětnou vazbu pro T&CC.

8.2 Průběh implementace 360stupňové zpětné vazby

Implementaci 360stupňové zpětné vazby do T&CC popíši podle schématu (Obrázek 1), který jsem vytvořila ve čtvrté kapitole, kde jsem se zaměřovala na implementaci 360stupňové zpětné vazby do společnosti z teoretického hlediska.

Obrázek 1



8.2.1. Rozhodnutí o přijetí 360stupňové zpětné vazby

V listopadu 2012 jsem měla schůzku s jednatelkou společnosti T&CC, během které jsme se s jednatelkou domluvily, že se zapojím do implementace procesu 360stupňové zpětné vazby do společnosti a nebudu si za svou práci nárokovat finanční odměnu, výměnou však využiji materiály, týkající se

zavádění procesu do společnosti ve své diplomové práci, s tím, že mohu uvádět jméno společnosti, ale zachovám anonymitu konkrétních pracovníků.

8.2.2. Stanovení cílů procesu 360stupňové zpětné vazby

Společnost T&CC, s. r. o. se zabývá mimo další činnosti také online diagnostikou a původním důvodem k zavedení 360stupňové zpětné vazby bylo rozšíření portfolia služeb společnosti, kdy by ve stejném internetovém portálu, jako probíhají online dotazníky, mohla být zavedena i online 360stupňová zpětná vazba. Prvotním záměrem a cílem je tedy obchod, realizace 360stupňové zpětné vazby v T&CC má sloužit jako pilotní ověření verze určené pro klienty. Dalším cílem je pak zpětná vazba a možný rozvoj pro manažery T&CC.

8.2.3. Určení příjemců a poskytovatelů 360stupňové zpětné vazby

Jako příjemce 360stupňové zpětné vazby určilo vedení společnosti všechny manažery, přičemž jako hodnotitelé byli vybráni všichni zaměstnanci, kteří s daným manažerem mohou přijít do styku. Hodnotitele si tedy nevybírali samotní manažeři, ale byli jim přiděleni. Jedné manažerce tak bylo přiděleno dokonce dvacet šest hodnotitelů, protože přichází do styku se všemi zaměstnanci T&CC.

Všichni hodnotitelé byli zároveň rozděleni i do kategorií podle vztahu, ve kterém se vzhledem k danému manažerovi nacházejí. Vytvořili jsme tak kategorie nadřízený, nepřímý nadřízený (nadřízený ob jednu úroveň, např. jednatel společnosti), kolega, externí partner (lektor či konzultant, který působí především „v terénu“), podřízený a nepřímý podřízený (podřízený ob jednu úroveň).

8.2.4. Vytvoření dotazníku 360stupňové zpětné vazby

Na počátku, ještě předtím než se začal dotazník 360stupňové zpětné vazby vytvářet, stálo rozhodnutí, podle čeho se budou pracovníci v procesu hodnotit a jaká budou kritéria hodnocení. Tato kritéria hodnocení jsme si

rámcově ujasňovaly s jednatelkou společnosti již v listopadu 2012 na naší první schůzce. Poté se vytvořil organizační tým, který tvořila jednatelka společnosti, manažerka, konzultantka a já. Konzultantka navázala na představy jednatelky a vytvořila dotazník (jeho finální podobu naleznete v Příloze A), který jsme my ostatní mohly na dalších schůzkách připomínkovat.

Dotazník je rozdělen do tří oblastí, ve kterých se hodnotí univerzální, manažerské a obchodní kompetence. Oblasti univerzálních a manažerských kompetencí se pak rozpadají na další podskupiny kompetencí. Oblast univerzálních kompetencí jsme rozdělily na následující kategorie: Osobní přístup, Pracovní kompetence a Interakce s druhými. Oblast manažerských kompetencí je rozdělena do dvou kategorií – Vedení týmu a Strategické řízení.

Do dotazníku 360stupňové zpětné vazby jsme zařadily i otevřené otázky, dvě z nich se opakují po každé kategorii kompetencí a jedna je v závěru dotazníku a hodnotitelé na ni budou moci odpovědět po zodpovězení všech předchozích otázek. Opakující se otázky jsou: „Co by měl hodnocený začít dělat?“ a „Co by měl hodnocený přestat dělat?“. Otázka na konci dotazníku je pak formulována takto: „V čem jsou její / jeho silné stránky a měl/a by v tom podle Vás pokračovat?“.

Na položky dotazníku z jednotlivých kategorií hodnotitelé mohou odpovídat tak, že zvolí jednu z možných odpovědí, které tvoří varianty: Nemohu posoudit, Nesouhlasím, Spíše nesouhlasím, Spíše souhlasím, Souhlasím. Na otevřené otázky na konci kategorií mohou hodnotitelé odpovídat vyplněním textu do otevřených polí. Dohromady dotazník tvoří 49 uzavřených otázek a 13 otevřených otázek, celý dotazník se tedy sestává z 62 položek. Konkrétní podobu dotazníku můžete nalézt v Příloze A, kde jsou uvedeny všechny položky, včetně otevřených otázek, a je zde znovu uvedena i hodnotící stupnice dotazníku.

Po vytvoření dotazníku jsem byla vybrána jako administrátorka projektu. Tato role mě zavazovala k tomu, že budu spravovat elektronický systém

360stupňové zpětné vazby, rozešlu hodnotitelům i hodnoceným informativní mail o průběhu procesu a zároveň jim zašlu i pozvánky s linky, po jejichž rozkliknutí mohou hodnocení vyplňovat. Role administrátora mi také umožňovala mít jako jediná přístup k souhrnným výsledkům hodnocených, i k jejich individuálním výstupům.

8.2.5. Komunikace 360stupňové zpětné vazby do firmy

Informování zaměstnanců o tom, že se bude 360stupňová zpětná vazba ve společnosti konat, proběhlo nejprve na firemních poradách, které se pořádají jednou za čtrnáct dní. Poslední informativní porady jsem se zúčastnila i já a zaznamenala jsem si reakce zaměstnanců na toto sdělení.

Porada se konala 22.03.2013 a účastnilo se jí 13 zaměstnanců, z toho pět manažerů, kteří byli v 360stupňové zpětné vazbě hodnocení. Sdělení o 360stupňové zpětné vazbě podávala jednatelka společnosti, během svého projevu zdůrazňovala anonymitu výstupů a nabádala přítomné hodnotitele, aby byli ve svém hodnocení co nejvíce otevření a konkrétní ve svých komentářích. Během sdělení jednatelka promítla podobu portálu a elektronického dotazníku a upozornila na to, že budu 360stupňovou zpětnou vazbu administrovat já. Na konci sdělení jednatelka uvedla i termín konání, který se bohužel musel nakonec ještě o delší čas odložit kvůli dotváření elektronického portálu IT specialisty.

Po prezentaci 360stupňové zpětné vazby na poradě měli přítomní zaměstnanci možnost zeptat se na cokoliv, co by je ohledně procesu zajímalo. Otázky se týkaly technického zabezpečení 360stupňové zpětné vazby a také toho, co dělat v případě, kdy systém nahlásí chybu. Dále se zaměstnanci zajímali o podobu výstupů 360stupňové zpětné vazby, a zda budou jako hodnotitelé do procesu zahrnuti i externí pracovníci. Nakonec padla i otázka, jestli bude hodnotitele čekat za vyplnění dotazníků nějaká odměna. Jednatelka k tomu však dodala, že jim jako odměna bude sloužit především dobrý pocit.

Kromě informací na poradách byly hodnotitelům i hodnoceným zaslány další informace emailem, úplnou podobu informačních emailů naleznete v Příloze B.

8.2.6. Pilotní ověření 360stupňové zpětné vazby

V termínu od 8. do 22.04.2013 mělo proběhnout pilotní ověření programu, kvůli technickým obtížím (nastavení internetového portálu) se však termín pilotního ověření posunul o necelé dva týdny (od 19.04. do 03.05.2013). Z nominovaných 26 hodnotitelů se pilotního ověření nakonec účastnilo 19 pracovníků (z toho šest ve „dvojroli“ hodnotitelů i hodnocených). Díky pozici administrátora projektu jsem měla přístup k přehledu toho, kdo data vyplnil a kdo ne, tři dny před koncem vyplňování jsem tedy i posílala upomínky těm, kteří ještě nevyplnili, na což ještě řada hodnotitelů zareagovala. Po ukončení sběru dat (dne 06.05.2013) jsem hodnoceným rozeslala jejich závěrečné zprávy, které vygeneroval elektronický systém. Zpráva byla u každého manažera vytvořena na základě hodnocení od hodnotitelů, kterých bylo od třinácti do šestnácti zúčastněných na jednu zprávu.

Každá zpráva obsahovala přehled o počtu zúčastněných hodnotitelů a jejich rolích (např. externí partner, kolega, nadřízený atd.), dále zpráva zahrnovala graf, ve kterém bylo názorně porovnáno sebehodnocení manažera oproti pohledu hodnotitelů v jednotlivých kompetencích, porovnání hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů, souhrn všech vepsaných komentářů hodnotitelů a následně výsledky hodnocení po jednotlivých kompetencích. Tato výsledná zpráva obsahovala v souhrnu 46 stran.

8.3 Zpětná vazba k pilotnímu ověření 360stupňové zpětné vazby

Po ukončení sběru dat a zaslání závěrečných zpráv hodnoceným jsem po domluvě s realizačním týmem 360stupňové zpětné vazby (jednatelka, manažerka a konzultantka T&CC) vytvořila dotazník zpětné vazby na proces, který se skládal z otevřených otázek a možnosti bodového ohodnocení všech

položek. Dotazník jsem zpracovala ve dvou verzích – v jedné verzi pro hodnotitele a v druhé pro hodnocené (viz Příloha C). Otázky v dotazníku zpětné vazby zjišťovaly spokojenost s technickým zpracováním procesu 360stupňové zpětné vazby (př. pohodlnost vyplňování, grafická úprava výstupů), zahrnovaly problematiku srozumitelnosti komunikace procesu (př. srozumitelnost instrukcí organizačního týmu interní 360, srozumitelnost instrukcí v aplikaci), dále dotazník obsahoval otázky zaměřené na položky dotazníku (srozumitelnost položek dotazníku), přičemž hodnotitelé i hodnocení dostali znovu k dispozici úplný seznam položek dotazníku a mohli se tak vyjadřovat i k jednotlivým otázkám.

U hodnocených nás zajímala jejich spokojenost s výstupy 360stupňové zpětné vazby. Svou spokojenost mohli vyjádřit ohodnocením a komentáři v těchto položkách dotazníku zpětné vazby: „Srozumitelnost výstupů“, „Platnost výstupů (nakolik odpovídají tomu, jak se znáte)“, „Přínos výstupů pro Vás“ a „Jak hodláte se zpětnou vazbou naložit?“. Hodnoceným i hodnotitelům jsme ponechali na konci také otevřený prostor pro jakékoli další postřehy či náměty.

8.4 Výstupy zpětné vazby na proces interní 360stupňové zpětné vazby

Dotazník zpětné vazby dostávali hodnotitelé elektronickou poštou hned poté, co kompletně vyplnili své hodnocení 360stupňové zpětné vazby. Hodnocení pak dotazník obdrželi po získání výstupů, neboť byly v dotazníku zahrnuty i otázky ohledně spokojenosti s výstupy procesu. Na vyplnění dotazníků zpětné vazby na proces měly obě skupiny minimálně deset dní a účast na vyplnění dotazníku byla znovu dobrovolná. Sběr dotazníků zpětných vazeb jsem ukončila dne 16.05.2013 a sešlo se mi celkem 12 vyplněných souborů (pět dotazníků od hodnocených a sedm od hodnotitelů). Nejdůležitější body zpětné vazby shrnu v následující části práce. Nebudu se zde příliš zabývat technickými stránkami aplikace, protože to nepatřilo k mým kompetencím v rámci realizace interní 360stupňové zpětné vazby a nemohla jsem tedy technickou stránku ani

nijak ovlivnit. Navíc zde nemohu technickou podobu procesu znázornit a tyto informace by tedy nebyly příliš relevantní.

8.4.1. Bodové ohodnocení položek dotazníku zpětné vazby

Hodnotitelé i hodnocení měli možnost obodovat položky dotazníku zpětné vazby podle jejich spokojenosti s procesem. Kromě dvou otázek mohli ohodnotit každou z položek tak, že čím více bodů k ní přiřadili, tím vyjadřovali větší spokojenost s daným prvkem (5 bodů = vynikající, 4 body = dobrý, 3 body = průměrný, 2 body = spíše neuspokojivý, 1 bod = zcela neuspokojivý). Ke všem položkám pak byl i volný prostor pro komentář.

Podle bodového hodnocení byli hodnotitelé nejspokojenější s „Srozumitelností instrukcí organizačního týmu interní 360“, která v průměru získala 4,9 bodů. Nejméně pak byli hodnotitelé spokojeni s „Pohodlností vyplňování“, tato položka získala v průměru 4,3 bodů.

U hodnocených bylo patrné, že jim o něco více vyhovovala „Grafická podoba výstupů“ (4,8 bodů), nežli „Platnost výstupů“ a „Přínos výstupů pro Vás“ (4,4 bodů).

Ačkoliv má toto bodové hodnocení zajisté své opodstatnění a dají se z něho vyzískat určité informace, domnívám se, že daleko nosnější byly vepsané komentáře hodnotitelů a hodnocených k jednotlivým položkám.

8.4.2. Otevřené odpovědi – srozumitelnost položek

Nejvíce otevřených odpovědí zpětné vazby se týkalo otázky „Srozumitelnost položek“ v dotazníku. Přípomínky hodnotitelů se týkaly třech oblastí – oblasti zdvojování některých položek dotazníku, přítomnosti dvou faktorů v jedné položce a podněty k otevřeným otázkám dotazníku.

Přípomínka k zdvojování položek dotazníku se týkala např. otázek č. 45 „Zjišťuje potřeby klienta“ a č. 22 „Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího)“, kde je druhá položka pouze doplněna o interního klienta.

Ke zdvojování položek docházelo podle připomínek hodnotitelů např. u otázky č. 19 „Ochotně a aktivně sdílí informace“ či otázce č. 16 „Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem“, kde lze spekulovat, zda to, že pracovník sděluje informace ochotně, zároveň znamená, že je sdílí aktivně apod.

Připomínka k otevřeným otázkám se týkala toho aspektu, že za každým celkem otázek (za každou kategorií) následují otázky „Co by měl hodnocený začít dělat?“ a „Co by měl hodnocený přestat dělat?“, s tím, že otázka „V čem jsou její / jeho silné stránky a měl/a by v tom podle Vás pokračovat?“ je až na konci celého dotazníku. To, že jsou otevřené otázky umísťovány za každým celkem položek, hodnotitelé oceňovali, vadilo jim spíše, že jsou prvé dvě otázky formulovány spíše negativně, zatímco poslední otázka pozitivně. Některým hodnotitelům se tedy rozložení otázek zdálo v nepoměru – uvítali by, aby ona pozitivní otázka byla také na konci každého celku a ne jen na konci.

O tomto aspektu jsme uvažovaly dopředu a pozitivní otázku za každým celkem jsme vynechaly z důvodu zestručnění dotazníku, který se nám zdál příliš dlouhý. Ze zpětné vazby hodnotitelů však tento jev nevyplývá, délka dotazníku jim přišla přiměřená a nevadilo by jim ani „protáhnutí“ dotazníku o častější výskyt pozitivní otevřené otázky.

8.4.3. Otevřené odpovědi – reakce hodnocených na výstupy 360stupňové zpětné vazby

Na začátku tohoto procesu jednatelka stanovila, že bude jen na hodnocených, jak se svou zpětnou vazbou naloží, proto jsem se rozhodla se právě tento prvek více zaměřit spolu s tím, jak budou hodnocení schopni svou zpětnou vazbu přijmout.

Na otázku platnosti výstupu, tedy toho, zda výstupy odpovídají tomu, jak se hodnocení znají, respondenti uváděli, že tyto výstupy spíše platí. Již zde však bylo patrné, že je některé informace zaskočily či překvapily. Jedna z hodnocených např. uvedla, že to, jak se zná ona, nemusí korespondovat s pohledy ostatních.

V otázce přínosu výstupu pro hodnocené se vyskytla např. odpověď, že je závěrečná zpráva příliš zahlcující a obsahuje nadbytečné množství grafů a informací. Objevila se však i odpověď, že má hodnocená z výstupů ambivalentní pocity, převážná část informací ji sice potěšila či inspirovala k dalšímu rozvoji, některá hodnocení ji však znechutila a vzala energii dále s výstupy pracovat.

Způsob, jak hodlají hodnocení se zpětnou vazbou naložit, osciloval u hodnocených od velmi nekonkrétních rozvojových kroků až po náznaky tvorby akčního plánu a intenzivnější práce s výstupy.

Celkově se dá říci, že se u hodnocených objevily tři strategie vyrovnávání se se zpětnou vazbou. Jeden způsob vyrovnání se se zpětnou vazbou jsem označila jako „laxní“, s tím, že z odpovědí hodnoceného bylo patrné, že hodnocený nemá příliš rozmyšlené, jak se zpětnou vazbou naložit a hodlá ji jen pečlivě pročíst.

Druhá strategie přijetí zpětné vazby by se dala označit jako aktivní či zaměřená na rozvoj, kdy z odpovědí hodnocené bylo patrné, že má přesně naplánováno, jak se zpětnou vazbou naložit. Hodnocená si stanovila tento postup - nejprve si výstupy pečlivě přečte, potom si pro sebe udělá revizi dat, dále si určí tzv. quick wins, tedy aspekty, které může hned změnit (např. chodit včas na schůzky), následně hodlá vytvořit plán, jak zlepšit své slabší oblasti a v konečné fázi odprezentuje výstupy zpětné vazby i svůj rozvojový plán na společné firemní poradě.

Třetí strategie vyrovnání se s výstupy zpětné vazby se vyznačuje spíše negativním přístupem ke zpětné vazbě, kdy dvě z hodnocených projevily přímo nechuť dále s některými výstupy pracovat, protože je odpovědi okolí zaskočily či nepříjemně přikvapily.

8.4.4. Další připomínky hodnocených a hodnotitelů k procesu

Další připomínky hodnocených i hodnotitelů k procesu se často opakovaly s informacemi, které byly poskytnuty v předchozích položkách.

V připomínkách se však i odrážela celková spokojenost některých hodnotitelů s nástrojem, s tím, že jim připadá využitelný pro T&CC i pro klienty firmy.

Objevily se i připomínky hodnotitelů, kteří by ocenili, aby hodnocení své výstupy prezentovali a byli nuceni s nimi tak říkajíc něco dělat. Ohledně komunikace 360stupňové zpětné vazby nepadly žádné výraznější výhrady.

8.4.5. Následný postup

Po získání zpětné vazby na celý proces se znovu sejde náš organizační tým a domluvíme se na tom, které připomínky a návrhy zapracujeme do zlepšení procesu. Z hlediska uplatnění nástroje pro klienta vnímám jako stěžejní úpravu některých položek dotazníku a zajištění toho, aby i technické zázemí nástroje bylo pro klienta co nejpříjemnější.

Z hlediska uplatnění 360stupňové zpětné vazby pro T&CC vidím jako možné riziko způsob nakládání s výstupy 360stupňové zpětné vazby. Domnívám se, že je dobře, že je zde nástroj využíván pouze k rozvojovým účelům, nicméně práce s výstupy by podle mě neměla být přenechána pouze hodnoceným. Hodnoceným by měla být zajištěna možnost využít facilitátora, který by si s ním výstupy prošel, či by měla být zprostředkována diskuse s hodnotiteli, tak aby si mohl hodnocený ujasnit některé komentáře či náměty k rozvoji druhých. Následně by měl hodnocený sám, či se svým nadřízeným / facilitátorem sestavit akční plán rozvoje, podle kterého by měl následně postupovat. Bez těchto kroků se může stát to, že někteří hodnocení nástroj zavrhnou či nebudou schopni sami zpětnou vazbu přijmout a nástroj tedy nakonec nebude k rozvojovým účelům sloužit (viz šestá kapitola teoretické části práce).

Po úpravách hodlá firma T&CC nástroj uvést na trh, v budoucnu by jednatelka chtěla nástroj aplikovat i na další zaměstnance T&CC.

8.5 Reflexe implementace

8.5.1. Kladné stránky implementace

Jako silné stránky tohoto procesu považuji pečlivou přípravu implementace a vytvoření organizačního týmu, který se ve svých připomínkách či nápadech mohl doplňovat. Další pozitivní skutečností je zaručení anonymity a dobrovolnosti účasti hodnotitelů i hodnocených v procesu. 360stupňová zpětná vazba zde byla pojímána (kromě obchodních) jen k rozvojovým účelům a z jejích výstupů tedy nebudou vyvozovány žádné postihy ani bonusy či odměny.

Jako dobré rozhodnutí mi připadá i moje obsazení do role administrátora, protože jsem sice dostala přístup k závěrečným zprávám manažerů, ale zároveň stojím tak trochu mimo organizaci tím, že zde pracuji jen na zkrácený úvazek a nepřicházím s manažery tolik do kontaktu (já osobně jsem byla nominována jako hodnotitel pouze jednou, zatímco někteří kolegové i pětkrát či šestkrát).

Položky dotazníku byly podle mého názoru většinou zvoleny dobře, obzvláště pak oceňuji přítomnost otevřených otázek, které byly podle mě i dobře zformulovány. Pozitivním faktorem byla i možnost zvolit na stupnici odpověď „Nemohu posoudit“, protože tím, že bylo do procesu nominováno opravdu hodně hodnotitelů, nemuseli být vždy všichni schopni hodnocení v některých položkách ohodnotit (viz pátá kapitola teoretické části práce). Výhodou tohoto procesu byla také podpora vedení společnosti a otevřená komunikace jednatelky směrem k zaměstnancům, hodnoceným i hodnotitelům.

8.5.2. Možné limity či nedostatky implementace

V této chvíli již máme zpětnou vazbu od hodnotitelů a hodnocených, kterých se tato 360stupňová zpětná vazba dotýkala, ale i před těmito výstupy jsem vnímala několik aspektů, které mohly být v implementaci problematické.

Obchodní záměry s internetovým provedením i dotazníkem 360stupňové zpětné vazby mi přijdou v pořádku, otázkou však zůstává, zda jsou tyto obecně formulované položky zcela vhodné i pro manažery naší společnosti. Univerzální,

manažerské i obchodní kompetence určitě zapadají i do profilu manažera T&CC, podle mého názoru se však položky měly spíše připravit „na míru“ pro danou pozici a firmu. Hodnotitelé ani hodnocení však tento aspekt ve zpětné vazbě neoznačili jako negativní.

Jako problematický aspekt mi připadal i fakt, že se procesu vytváření dotazníku, nominování hodnotitelů a dalších prvků implementace, účastnily jen dvě manažerky z šesti hodnocených a je tedy otázkou, do jaké míry byli ostatní manažeři při vyplňování dotazníku angažováni a jak dotazníky i celý systém přijali za své. Ze zpětné vazby na proces tento problém nevyplýnul, byl však patrný o něco laxnější přístup některých manažerů, spolu s neztotožněním se s výsledky ze závěrečných zpráv.

Problematickým bodem mohlo být i formulování některých položek dotazníku, např. u položky „Zajímá se, jak druzí vnímají jeho / její práci a pracuje na svém rozvoji.“ se slučují dva faktory do jednoho výroku. Manažer se může zajímat o to, jak druzí vnímají jeho práci, ale nemusí přitom pracovat na svém rozvoji. Tato myšlenka se mi potvrdila i po získání zpětné vazby na proces, spolu s dalšími faktory, které budeme muset u položek dotazníku upravit.

Posledním a zásadním kritickým faktorem procesu je podle mého názoru skutečnost, že hodnocení nebudou nijak směřováni v tom, jak mají nakládat se svými výstupy. Je jen na nich, zda svolají schůzku s hodnotiteli, či jestli se budou výsledky ještě jinak dále zabývat. Hrozí zde tedy riziko, že se výstupy plně nevyužijí k rozvoji manažerů. Tato myšlenka se mi také bohužel potvrdila tím, že ze zpětné vazby na proces vyplývá, že se někteří manažeři budou se výstupy 360stupňové zpětné vazby hůře vyrovnávat. Při další realizaci 360stupňové zpětné vazby bych tedy kladla obzvláště velký důraz na práci s výsledky tohoto procesu, s využitím facilitování zpětné vazby či aktivní účasti a podpory nadřízeného.

8.6 Diskuze

Jelikož byla data k empirické části sesbírána zúčastněným pozorováním implementace 360stupňové zpětné vazby do jedné konkrétní firmy, nemohou být výsledky získané tímto pozorováním obecně platné, ale mohou spíše poukázat, jaké kritické body mohou během implementace nástroje do firmy nastat (v tomto případě se jednalo především o navázání na výstupy 360stupňové zpětné vazby).

Celého projektu implementace jsem se osobně zúčastnila a kromě role administrátora jsem zastávala i roli hodnotitele jedné manažerky, i proto byla míra mé angažovanosti značná. Moje aktivní účast na projektu tak přinesla jak výhody, tak i možné nevýhody. Tím, že jsem do projektu zasahovala, jsem měla pocit jakéhosi vhledu do situace a měla jsem také, podle mého názoru, možnost pozorovat a zaznamenat všechny důležité body implementace. Na druhou stranu jsem tím, že jsem prostředí i pracovníky firmy dobře znala, mohla mít na celou implementaci mírně zkreslený pohled, ovlivněný svou předchozí zkušeností, názorem na firmu i účastníky projektu. Takže, i přesto, že jsem se snažila zachovat si objektivní pohled, mohlo k tomuto zkreslení dojít. Celý tento projekt jsem zaznamenávala a následně zhodnotila sama, takže i v tomto bodě může být riziko subjektivního zhodnocení situace.

Moje výsledky z tohoto empirického projektu mohlo ovlivnit i to, že všichni účastníci projektu věděli, že budu na této implementaci pracovat, že budu pozorovat a zaznamenávat celý proces a následně výstupy využiji pro tuto diplomovou práci. Mohli tak, třeba i nevědomky, ovlivnit podobu a obsah informací, které se ke mně dostaly.

I přes výše zmíněné připomínky se však domnívám, že mohlo toto pozorování a popis projektu přinést zajímavý vhled do toho, jak může implementace 360stupňové zpětné vazby do firmy fungovat a jaké mohou být její kritické momenty.

Do budoucna by mohlo být zajímavé a přínosné zaměřit se v dalším výzkumu například na to, jak probíhá implementace tohoto nástroje do jiné firmy (např. větší, či takové, která se nezabývá personalistikou), či v jiném prostředí (např. implementace nástroje do školního prostředí) a porovnat, v čem se zavádění tohoto nástroje do společností liší a v jakých bodech se naopak shoduje.

9 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit, jaké jsou způsoby uplatnění 360stupňové zpětné vazby. Domnívám se, že jsem v rámci této diplomové práce svého cíle dosáhla zjištěním, že se 360stupňová zpětná vazba dnes již využívá téměř v rámci celého světa, slouží k řadě personálních činností a její uplatnění se rozšiřuje ze soukromé sféry i do méně komerčních prostředí. Uplatnění 360stupňové zpětné vazby lze tedy rozlišovat podle zeměpisné polohy, kde se 360stupňová zpětná vazba využívá, podle prostředí organizace, která 360stupňovou zpětnou vazbu implementuje a také podle personálních činností, ke kterým může tento nástroj dopomáhat.

Z hlediska rozšíření 360stupňové zpětné vazby podle zeměpisné polohy je zřejmé, že se tento nástroj hojně využívá ve Spojených státech amerických, ve kterých tato metoda v 80. letech minulého století i vznikla. I díky nadnárodním společnostem se však tato metoda záhy velmi rozšířila a dnes se s ní setkáme nejen v Evropě, ale i na dalších kontinentech světa (viz třetí podkapitola první kapitoly této práce).

Z pohledu prostředí společností, ve kterých se dá 360stupňová zpětná vazba uplatnit, podle mého názoru stále platí, že nejčastější využití tento nástroj nalezne v soukromém firemním prostoru např. výrobních a jiných společností. Díky popularitě tohoto nástroje se však dnes rozšířilo jeho využití i do méně komerčních sfér, kdy i v Čechách nalezneme uplatnění 360stupňové zpětné vazby ve školním prostředí a v zahraničí např. i v prostředí nemocnic a dalších lékařských zařízení (viz třetí a sedmá kapitola této práce).

V rámci firmy pak 360stupňová zpětná vazba může posloužit jako jeden z nástrojů řady personálních činností. Nejčastěji se tato metoda podle mého názoru využívá k rozvoji či k hodnocení zaměstnanců. Tento nástroj se však dá uplatnit i v plánování nástupnictví, řízení kariéry, při změně organizační kultury či k teambuildingu (viz třetí kapitola).

Předpokladem k efektivnímu využití této metody je však pečlivě připravená a promyšlená implementace nástroje do firmy a stanovená návaznost dalších kroků (např. rozvojového plánu) na výstupy z 360stupňové zpětné vazby. Tuto problematiku jsem rozpracovala v dalších kapitolách teoretické části práce a také v empirickém šetření, ve kterém jsem poukázala na možné kritické či problematické body implementace.

Přínosem této práce je podle mého názoru přehledné nastínění a shrnutí informací, které jsou v současnosti dostupné z českých i zahraničních odborných publikací. Empirické šetření pak přináší vhled do implementace a využití 360stupňové zpětné vazby v praxi.

V závěru této práce musím dodat, že mě zpracovávání tématu 360stupňové zpětné vazby obohatilo jak z hlediska vědomostí, které jsem v průběhu práce načerpala z odborných publikací, tak z hlediska zkušeností, které jsem získala při reálné implementaci procesu do společnosti. Věřím, že tyto vědomosti a zkušenosti budu moci dále využít i v budoucnu.

10 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ALIMO-METCALFE, Beverly. 360 degree feedback and leadership development. *Journal Of Selection And Assessment*, January 1998, vol. 6, no. 1, s. 35-44.

ANTONIONI, David. Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, September 1996, vol. 25, no. 2, s. 24-38.

ARMSTRONG, Michael. *Managing people, a practical guide for line managers*. 1st ed. London: Kogan Page, 1998. 318 s. ISBN 0-7494-2612-8.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

ATKINS, Paul, W. B., WOOD, Robert, E. Self- Versus Others' Ratings As Predictors Of Assessment Center Ratings: Validation Evidence For 360-Degree Feedback Programs. *Personnel Psychology*, December 2002, vol. 55, no. 4, s. 871-904.

ATWATER, Leanne, BRETT, Joan. Feedback format: Does it influence manager's reactions to feedback?. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, December 2006, vol. 79, no. 4, s. 517-532.

BRACKEN, David, W., ROSE, Dale, S. When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does?. *Journal Of Business & Psychology*, June 2011, vol. 26, no. 2, s. 183-192.

BRACKEN, David, W., SUMMERS, Lynn, FLEENOR, John. High-Tech 360. *Training & Development*, August 1998, vol. 52, no. 8, s. 42-45.

DALTON, Maxine, A. Using 360-Degree Feedback Successfully. *Leadership In Action*, March 1998, vol. 18, no. 1, s. 2-11.

DELIA, Butilcă, et al. The Use Of 360-Degree Feedback Method. *Annals Of The University of Oradea, Economic Science Series*, December 2009, vol. 18, no. 4, s. 300–306.

- FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.
- FLEENOR, John, W., PRINCE, Jeffrey Michael. *Using 360-Degree Feedback in Organization*. 1st ed. Center for Creative Leadership, 1997. 77 s. ISBN 9781882197330.
- FRISCH, Michael, H. Going Around in Circles with "360" Tools: Have They Grown Too Popular for Their Own Good?. *Human Resource Planning*, April 2001, vol. 24, no. 2, s. 7-8.
- GREGURAS, Gary, J., ROBIE, Chet. A New Look at Within-Source Interrater Reliability of 360-Degree Feedback Ratings. *Journal Of Applied Psychology*, December 1998, vol. 83, no. 6, s. 960-968.
- KAPUSUZOĞLU, Şaduman. 360 Degree Appraisal of Classroom Management Applications in Pre-School Education Institutions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, May 2006, vol. 6, no. 2, s. 453-459.
- KESSELS, Joseph, et al. 360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals?. *International Journal Of Human Resource Management*, December 2012, vol. 21, no. 15, s. 2813-2830.
- KNAPP, Paul, R., MUJTABA, Bahaudin, G. Designing, Administering, and Utilizing an Employee Attitude Survey. *Journal Of Behavioral Studies In Business*, June 2010, vol. 3, s. 1-14.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. 40 s. ISBN 978-80-87652-09-1.
- KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

- KUBEŠ, Marián, ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LEPSINGER, Richard, LUCIA, Antoinette, D. Creating champions for 360 degree feedback. *Training & Development*, February 1998, vol. 52, no. 2, s. 49-52.
- LONDON, Manuel, BEATTY, Richard, W. 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage. *Human Resource Management*, June 1993, vol. 32, no. 2/3, s. 353-372.
- LUTHANS, Fred, PETERSON, Suzanne, J. 360-Degree Feedback With Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests A Winning Combination. *Human Resource Management*, September 2003, vol. 42, no. 3, s. 243-256.
- McEVOY, Glenn, M., BEATTY, Richard, W. Assessment centres and subordinate appraisals of managers: A seven year examination of predictive validity. *Personnel Psychology*, March 1989, vol. 42, no. 1, s. 37-52.
- MORGESON, Frederick, P., MUMFORD, Troy V., CAMPION, Michael, A. Coming Full Circle: Using Research and Practice to Address 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, June 2005, vol. 57, no. 3, s. 196-209.
- NOWACK, Kenneth, M., MASHIHI, Sandra. Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, September 2012, vol. 64, no. 3, s. 157-182.
- OVEREEM, Karlijn, et al. Doctors' perception of why 360-degree feedback does (not) work: a qualitative study. *Medical Education*, September 2009, vol. 43, no. 9, s. 874-882.
- OWENS, Jane. Is multi-source feedback (MSF) seen as a useful educational tool in primary care? A qualitative study. *Education For Primary Care*, May 2010, vol. 21, no. 3, s. 180-185.
- POLZER, Jeffrey, T. Making Diverse Teams Click. *Harvard Business Review*, July-August 2008, vol. 86, no. 7/8, s. 20-21.

- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ROGERS, Evelyn, ROGERS, Charles, W., METLAY, William. Improving the Payoff from 360-Degree Feedback. *Human Resource Planning*, July 2002, vol. 25, no. 3, s. 44-54.
- ROWSON, Anne Marie. Using 360 degree feedback instruments up, down and around the world: Implications for global implementation and use of multi-rater feedback. *Journal Of Selection And Assessment*, January 1998, vol. 6, no. 1, s. 45-48.
- SANTEUSANIO, Richard. Improving performance with 360-degree feedback. *Educational Leadership*, February 1998, vol. 55, no. 5, s. 30-32.
- SUMMERS, Lynn, FLEENOR, John. Information Technology and 360-Degree Feedback. *Leadership In Action*, September 1998, vol. 18, no. 4, s. 9-13.
- TORNOW, Walter, W., LONDON, Manuel. 360-Degree Feedback: The Leadership Challenges. *Leadership In Action*, March 1998, vol. 18, no. 1, s. 1, 12-13.
- TORNOW, Walter, W. Editor's Note: Introduction to Special Issue on 360-Degree Feedback. *Human Resource Management*, June 1993, vol. 32, no. 2/3, s. 211-219.
- TORNOW, Walter, W. Perceptions or Reality: Is Multi-Perspective Measurement a Means or an End?. *Human Resource Management*, June 1993, vol. 32, no. 2/3, s. 221-229.
- TOSTI, Donald, T., ADDISON, Roger, M. 360-degree feedback: Going around in circles?. *Performance Improvement*, March 2009, vol. 48, no. 3, s. 36-39.
- VAN VELSOR, Ellen, FLEENOR, John, W., LESLIE, Jean, B. *Choosing 360, A Guide to Evaluating Multi-rater Feedback Instrument for Management Development*. 1st ed. Center for Creative Leadership, 1997. 60 s. ISBN 9781882197309.
- VELECHOVSKÁ, Michaela. *Využití techniky „360° zpětné vazby“ k evaluaci kompetencí učitelů*. Praha, 2011. 73 s., 8 příloh. Diplomová práce (Mgr.).

Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra pedagogiky. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Josef Valenta, CSc.

VINSON, Mary, N. The pros and cons of 360-degree feedback: Making it work. *Training & Development*, April 1996, vol. 50, no. 4, s. 11-12.

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

WALDMAN, David, A., ATWATER, Leanne, E., ANTONIONI, David. Has 360 degree feedback gone amok?. *Academy Of Management Executive*, May 1998, vol. 12, no. 2, s. 86-94.

ZENGER, John, H., FOLKMAN, Joseph, R., EDINGER, Scott, K. Making Yourself Indispensable. *Harvard Business Review*, October 2011, vol. 89, no. 10, s. 84-92.

TCC, o nás [online]. Praha: TCC, HR poradenská a vzdělávací společnost. [cit. 20.3.2013]. Aktualizace 24.6.2013. Dostupné z [www <http://www.tcc.cz/o-nas>](http://www.tcc.cz/o-nas)

PŘÍLOHA A

Dotazník 360stupňové zpětné vazby

1. Část dotazníku - Univerzální kompetence, kategorie Osobní přístup

Název kompetence	Číslo otázky	Otázka
Konzistentnost v jednání (integrita, důvěryhodnost)	1	Plní dohody a drží své slovo.
Proaktivita, iniciativa	2	Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.
Flexibilita, zvládání změn	3	Dokáže se snadno a pohotově přizpůsobit novým podmínkám a situacím.
Inovativnost	4	Přichází aktivně s nápady a inovacemi.
Sebenáhled, osobní rozvoj	5	Zajímá se, jak druzí vnímají jeho/její práci a pracuje na svém rozvoji.
Sebekontrola	6	Řeší s klidem i velmi náročné situace.
Zvládání stresu a konfliktních situací	7	I pod tlakem a ve stresu hledá řešení situace.
Samostatnost a nezávislý názor	8	Vytváří si svůj vlastní nezávislý pohled na věc.
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený začít dělat?
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený přestat dělat?

2. Část dotazníku - Univerzální kompetence, kat. Pracovní kompetence

Název kompetence	Číslo otázky	Otázka
Plánování aktivit v rámci úkolů	9	Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.
Organizace a koordinace své práce	10	Svou práci koordinuje s ohledem na práci ostatních.
Plnění cílů a dokončování úkolů	11	Své úkoly plní v termínu.
Získávání informací	12	Cíleně si získává informace z různých zdrojů.
Orientace na výsledek	13	Hledá řešení, nikoli problémy.
Zodpovědnost	14	Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.
Práce s rizikem	15	Vidí rizika a řeší je.
Nadhled a koncepce	16	Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.
Praktičnost a realističnost	17	Úkoly řeší prakticky a realisticky.
Odbornost	18	Je odborník ve své oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený začít dělat?
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený přestat dělat?

3. Část dotazníku – Univerzální kompetence, kategorie Interakce s druhými

Název kompetence	Číslo otázky	Otázka
Sdílení informací	19	Ochotně a aktivně sdílí informace.
Přesvědčivá komunikace	20	Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.
Vyjednávání	21	Při vyjednávání respektuje názory druhých a snaží se dosáhnout vzájemné shody.
Zákaznická orientace - zjištění potřeb	22	Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).
Zákaznická orientace - návrh řešení	23	Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.
Týmová spolupráce	24	Ochotně spolupracuje a zapojuje druhé.
Podpora funkčních vztahů v týmu	25	Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře.
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený začít dělat?
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený přestat dělat?

4. Část dotazníku – Manažerské kompetence, kategorie Vedení týmu

Název kompetence	Číslo otázky	Otázka
Podpora podřízeného	26	Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.
Delegování	27	Svěřuje členům svého týmu zodpovědnost za úkoly a dává jim prostor pro samostatnou práci.
Motivace podřízeného	28	Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.
Zadání a kontrola úkolu pro podřízeného	29	Zadáva druhým úkoly srozumitelně, jednoznačně a pochopitelně.
Zodpovědnost za výkon podřízeného	30	Klade důraz na co nejlepší výkon lidí ve svém týmu nebo oddělení.
Poskytování zpětné vazby	31	Konstruktivně upozorňuje na věci, se kterými je či není spokojen/a.
Rozvoj podřízeného	32	Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.
Manažerská zralost a integrita	33	Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený začít dělat?
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený přestat dělat?

5. Část dotazníku – Manažerské kompetence, kategorie Strategické řízení

Název kompetence	Číslo otázky	Otázka
Stanovování vize a strategie oddělení	34	Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.
Rozhodování	35	Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.
Předcházení rizikům	36	Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.
Komunikace vize a strategie	37	Vysvětluje srozumitelně členům svého týmu, kam a jakými konkrétními kroky firma směřuje.
Podnikatelský "duch"	38	Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.
Řízení změn	39	Podporuje změny dlouhodobě vedoucí ke zlepšením.
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený začít dělat?
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený přestat dělat?

6. Část dotazníku – Obchodní kompetence, kategorie Prodej / externí klient

Název kompetence	Číslo otázky	Otázka
Navázání prvního kontaktu s klientem	40	Navazuje kontakt s novými zákazníky.
Přesvědčivá prezentace	41	Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.
Reakce na "NE"	42	Námítky dokáže využít pro získání klienta.
Rozvoj vztahů	43	Rozvíjí vztahy se zákazníky.
Rozpoznání typu klienta	44	Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.
Zjišťování potřeb	45	Zjišťuje potřeby klienta.
Hledání řešení	46	Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.
Vyhledávání užítku pro klienta	47	Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.
Rozpoznávání kupních signálů	48	Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.
Uzavření obchodu	49	Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený začít dělat?
Shrnutí	-	Co by měl hodnocený přestat dělat?
Shrnutí	-	V čem jsou její/jeho silné stránky a měl/a by v tom podle Vás pokračovat?

Hodnocení probíhá na pětistupňové škále:

Nemohu hodnotit	0
Nesouhlasím	1
Spíše nesouhlasím	2
Spíše souhlasím	3
Souhlasím	4

PŘÍLOHA B

Informativní mail, pozvánka k účasti na 360stupňové zpětné vazbě

1) Informativní mail pro hodnocené

Vážení kolegové,

jak víte z firemních porad, připravili jsme pro Vás a výhledově i pro klienty TC&C dotazník 360stupňové zpětné vazby, který by měl umět hodnocenému nastavit zrcadlo ohledně fungování v pracovním prostředí. Je pro nás velmi důležité, aby pro Vás byl dotazník i všechny pokyny k němu srozumitelné. V závěru Vás proto požádáme o zpětnou vazbu na práci s tímto naším novým nástrojem.

Respektujeme, že Vaše účast na 360stupňové zpětné vazbě je dobrovolná. Zároveň vás prosíme o co největší zapojení se z důvodu testování pilotní verze dotazníku. Věříme také, že Vám výstupy z dotazníku poskytnou zajímavé podněty pro Vaš osobní rozvoj.

První vlna 360stupňové zpětné vazby v TC&C proběhne od 19. 4. do 3. 5. 2013. V tomto prvním kroku oslovujeme vás, manažery TC&C. Jako hodnocení tedy byli nominováni...(šest manažerů z TC&C). Hodnotitele jsme každému v aplikaci TCOnline přiřadili podle organizační struktury TC&C. Jde o nadřízeného, nepřímého nadřízeného, kolegy, přímé či nepřímé podřízené a externí partnery (lektory, konzultanty).

Hodnocení bude zcela anonymní. Každému z Vás byl vygenerován unikátní webový link, který naleznete níže v této pozvánce. Po jeho rozkliknutí můžete odpovídat na otázky v dotazníku a vyplnit tak sebehodnocení i hodnocení ostatních manažerů. Vaši hodnotitelé také automaticky obdrží odkazy na Váš dotazník.

Shrnutí hodnocení všech hodnotitelů se bude ve výsledné zprávě porovnávat s Vaším sebehodnocením. Výslednou zprávu uvidíte vždy jen Vy (hodnocený manažer) a administrátor 360°zpětné weby (Jana Sýkorová).

Hodnocení můžete do systému vkládat do 3. 5. 2013. Následně do 6. 5. Vám administrátor 360° zpětné vazby zašle souhrnný soubor se zpětnou vazbou od všech hodnotitelů.

Na závěr Vám zašleme žádost o zpětnou vazbu, ve které budeme rádi za jakékoli Vaše připomínky či náměty ke zlepšení.

Těšíme se na Vaše zkušenosti s dotazníkem 360stupňové zpětné vazby a věříme, že celkový výstup pro Vás bude užitečný.

Jakékoli otázky Vám ráda zodpovím na mailu:

Jana S.

2) Informativní mail pro hodnotitele

Vážení kolegové,

jak víte z firemních porad, připravili jsme TC&C dotazník 360stupňové zpětné vazby, který by měl umět hodnocenému nastavit zrcadlo ohledně jeho fungování v pracovním prostředí.

Pilotní vlna 360stupňové zpětné vazby proběhne od 19. 4. do 3. 5. 2013 interně v TC&C. V tomto prvním kroku poběží dotazník pro manažery TC&C. Tímto bychom Vás chtěli požádat, abyste odpověděli na otázky v dotazníku a poskytli hodnocenému Vaši zpětnou vazbu. Respektujeme, že Vaše účast na zpětné vazbě 360° je dobrovolná. Zároveň Vás prosíme o co největší zapojení se z důvodu testování pilotní verze dotazníku. Věříme také, že výstupy z dotazníku poskytnou hodnoceným manažerům zajímavé podněty pro jejich osobní rozvoj. Hodnocení bude **zcela anonymní**. Jako hodnotiteli Vám byl vygenerován unikátní webový link, který naleznete níže v této pozvánce. Po jeho rozkliknutí můžete odpovídat na otázky v dotazníku. Hodnotitele jsme každému hodnocenému přiřadili podle organizační struktury TC&C.

Výslednou zprávu shrnující všechny odpovědi uvidí vždy jen hodnocený manažer a administrátor 360° zpětné weby (Jana Sýkorová). Hodnocení můžete do systému vkládat do 3. 5. 2013.

Je pro nás velmi důležité, aby pro Vás byl dotazník i všechny pokyny srozumitelné. Po proběhnutí pilotní 360stupňové zpětné vazby Vás požádáme o

zpětnou vazbu, ve které budeme rádi za jakékoli Vaše připomínky či náměty ke zlepšení.

Jakékoli otázky Vám ráda zodpovím na mailu:

Jana S.

PŘÍLOHA C

Dotazník č. 1 - Dotazník zpětné vazby pro hodnocené

Pro zkvalitnění služeb Vás prosíme o vyplnění krátké zpětné vazby na dotazník, i celý průběh interní 360stupňové zpětné vazby. Pro hodnocení prosím využijte přidělení 1 - 5 bodů (5 bodů=vynikající, 4 body=dobrá, 3 body=průměrný, 2 body=spíše neuspokojivý, 1 bod=zcela neuspokojivý). U každé otázky můžete vkládat i Vaše dílčí postřehy či komentáře. V druhém listu naleznete i kompletní dotazník 360, můžete do něj při hodnocení nahlédnout, či přímo k jednotlivým položkám vpisovat Vaše podněty. Děkujeme!

otázka	bodové ohodnocení (1 až 5 bodů)	poznámky
Srozumitelnost instrukcí organizačního týmu interní 360:		
Srozumitelnost instrukcí v aplikaci:		
Srozumitelnost položek:		
Pohodlnost vyplňování:		
Srozumitelnost výstupů:		
Grafická úprava výstupů:		
Platnost výstupů (nakolik odpovídají tomu, jak se znáte):		
Přínos výstupů pro Vás:		
Jak hodláte se zpětnou vazbou naložit?		
Prostor pro Vaši odpověď:		
Vaše další postřehy, připomínky a komentáře k dotazníku, průběhu procesu implementace:		
Prostor pro Vaši odpověď:		

Dotazník č. 2 - Dotazník zpětné vazby pro hodnotitele

Pro zkvalitnění služeb Vás prosíme o vyplnění krátké zpětné vazby na dotazník, i celý průběh interní 360stupňové zpětné vazby. Pro hodnocení prosím využijte přidělení 1 - 5 bodů (5 bodů=vynikající, 4 body=dobrý, 3 body=průměrný, 2 body=spíše neuspokojivý, 1 bod=zcela neuspokojivý). U každé otázky můžete vkládat i Vaše dílčí postřehy či komentáře. V druhém listu naleznete i kompletní dotazník 360, můžete do něj při hodnocení nahlédnout, či přímo k jednotlivým položkám vpisovat Vaše podněty. Děkujeme!

otázka	bodové ohodnocení (1 až 5 bodů)	poznámky
Srozumitelnost instrukcí organizačního týmu interní 360:		
Srozumitelnost instrukcí v aplikaci:		
Srozumitelnost položek:		
Pohodlnost vyplňování:		
Vaše další postřehy, připomínky a komentáře k dotazníku, průběhu procesu implementace:		
Prostor pro Vaši odpověď:		