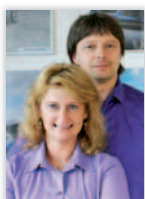


Hodnocení metodou 360° zpětné vazby

Metoda představuje způsob hodnocení kompetencí vedoucího pracovníka, přičemž pracovníka hodnotí nejen jeho nadřízený, ale i jeho podřízení, kolegové či zákazníci. Běžný systém hodnocení „boss-down“ je tedy postupně doplňován zjišťováním názoru dalších zúčastněných. Podmínkou je, že s hodnotiteli je hodnocený manažer v kontaktu minimálně tři měsíce, ideálně jeden rok.



Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.,

a

Ing. Petr Fanta, Ph.D.,
Gnostika Consulting,
s. r. o.

Mezi hodnotiteli by rozhodně neměl chybět přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Právě přímý nadřízený ho zná nejlépe, obvykle je s ním v častém kontaktu. Zná jeho výstupy a přístup k práci.

Hodnotitel – kolega

Při komplexním hodnocení je dobré znát také názory kolegů hodnoceného. Jsou s ním v častém kontaktu, často spolu úzce spolupracují, a tudíž ho mohou dobře posoudit. Tato skupina hodnotitelů však může být mnohdy ovlivněna osobními vztahy či vzájemnou rivalitou v daném týmu.

Hodnotitel – podřízený

360° zpětná vazba se opírá především o názor podřízených hodnoceného, protože nejvíce pocítují jeho způsob komunikace, řešení problémů, schopnost motivovat apod. I zde musíme zmínit možná ovlivnění názoru této skupiny. V krizovém období, při hrozbě propouštění, po snížení odměn z důvodu neplnění cílů apod. mohou k hodnocení přistupovat a priori negativně.

Hodnotitel – sám hodnocený

Důležitou složkou hodnocení je sebehodnocení. Sebehodnocení se porovnává s hodnocením ostatních a je podkladem

pro diskusi. Tím, že se v organizaci umožní provést také sebehodnocení, se posiluje sebe-reflexe, svědomitost a zodpovědnější přístup k práci samotné. Nevýhodou sebehodnocení je pak někdy snížená schopnost vidění sebe sama realisticky. Hodnocení k sobě často bývají velmi kritičtí, ale někdy jsou naopak velmi benevolentní a odmítají vidět nedostatky své práce.

Doporučený postup

1. Ujasněte si, jaké kompetence chcete hodnotit, jakým způsobem budete dotazníky vyhodnocovat a jakou budou mít návaznost na další personální činnosti (nastavení osobního rozvoje, kariérového plánu, návaznost na finanční ohodnocení).
2. Seznamte vedoucí pracovníky s cíli 360° zpětné vazby a způsobem jejího provedení (tzn. že budou pomocí dotazníků anonymně hodnoceni svými kolegy, podřízenými, případně zákazníky a k čemu/komu budou výsledky dále sloužit).
3. Realizujte testovací fázi.
4. Zajistěte si objektivní zpracování výsledků a zachování anonymity hodnotitelů.
5. 360° zpětnou vazbu realizujte vždy s odstupem jednoho roku.
6. Věnujte pozornost výběru hodnotitelů jednotlivých vedoucích pracovníků (ideálně

v součinnosti s hodnoceným). Je nutné, aby kompetence vedoucích hodnotili ti, kteří ho znají, tj. jsou s ním v kontaktu minimálně po dobu tří měsíců.

- 7. Vždy porovnávejte výsledky se sebehodnocením vedoucího pracovníka a na schůzce mluvte o případných extrémních rozdílech.

S čím se můžete setkat

Abychom zajistili co nejlepší přijetí vedoucími pracovníky, snažili jsme se je zapojovat do tvorby samotných dotazníků. Naše zkušenosti však (na rozdíl od zavádění systému hodnocení a návaznosti na finanční odměňování) nejsou moc dobré. Velmi často jsme bojovali s tím, že místo toho, aby s námi vedoucí pracovníci diskutovali o struktuře dotazníku, pracovali na případných formulacích otázek a způsobu vyhodnocení, hledali způsoby jak celou akci zastavit.

Přímý odpor

Do přímého odporu zahrnujeme všechny možné výroky proti zavedení 360° zpětné vazby, například:

- Já od svých lidí chci výsledky, proto je také mám, ale to neznamena, že budu oblíbený! Čeho tím chcete dosáhnout? Klidně začnu být milý, když to potřebujete...

Možná reakce: *Ano, je pravda, že pro nás jsou důležité výsledky. Zároveň chceme, abychom výsledků dosahovali tím správným způsobem, vhodným chováním. Manažer, který je zaměřen na výsledky a vztahy je pro nás leade-rem, jehož chceme podporovat.*

- Jak může hodnotit moji práci někdo, kdo ji nikdy nedělal? Ať si to nejdříve zkusí, jaké to je být šéfem!

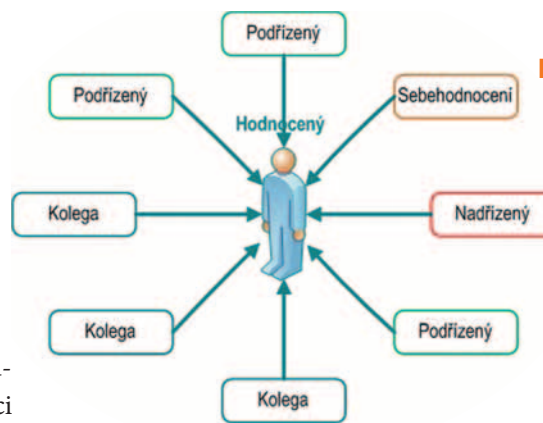
Možná reakce: *Proč myslíte, že nelze hodnotit například komunikaci*

a způsob, jak jej motivujete, stanovujete cíle? Ano, máte pravdu v tom, že podřízený těžko ohodnotí vaši míru odpovědnosti, složitost práce, stresovou zátěž apod. Toto jsou oblasti, které podřízený nehodnotí.

- Když už budete ten dotazník dělat, tak tam nedávejte žádnou možnost volného vyjádření. To budou psát jenom samé drby.

Možná reakce: *Z čeho tak usuzujete?*

Máte již nějakou podobnou zkušenost?



Kdo všechno vstupuje do 360° zpětné vazby?

Co dělat s informací, která může být opravdu křivým nařčením? Co myslíte, že bychom měli dělat v případě, že bude podobnou situaci popisovat více podřízených?

- Jak chcete zachovat anonymitu v naší organizaci?

Možná reakce: *Můžete využít externího vyhodnocení výsledků.*

Nepřímý odpor

Do nepřímého odporu patří veškeré snahy systém 360° zpětné vazby zpochybnit ještě dopředu, než je zaveden. Stačí např. naznačit podřízeným, že nemají ve firmě dobrou zkušenost se zachováním anonymity apod. Zde platí jediné, mít systém co nejlépe připravený a otestovaný.

Omezení použití

360° zpětná vazba je spíše podpůrným nástrojem pro hodnocení vedoucích pracovníků a má svoje limity. Ta nejzřejmější omezení shrnujeme do následujících bodů:

- Měla by sloužit jako systematická zpětná vazba pro hodnoceného pracovníka. Nejlepší výsledky s jejím použitím jsou proto právě tam, kde ji hodnocení pracovníci berou spíše jako návrhy svého okolí na to, ve kterých kompetencích mají prostor pro zlepšení, než jako kritiku.

- Odměňování vedoucích pracovníků by nemělo být primárně založeno na výsledcích 360° zpětné vazby.

- Tento způsob nelze využít pro hodnocení všech kompetencí a výkonu vedoucího pracovníka.

Je třeba si uvědomit, že kolegové nebo podřízení jsou schopni hodnotit pouze některé aspekty jeho práce a vystupování, protože často neznají jeho přesné úkoly či odpovědnosti.

Než se pustíte do tvorby dotazníku svých vedoucích pracovníků, ujasněte si, k čemu budou výsledky sloužit, co má být jejich cílem. Je zcela neetické tímto způsobem zjišťovat informace o vedoucích pracovnících, aniž byste je s nimi prošli, plánovali jejich další rozvoj, změny, případně navrhli finanční odměnu. To znamená, že musíme počítat s časem věnovaným samotnému hodnocenému, nejen tvorbě, distribuci a vyhodnocení dotazníků. Ani sebelepší dotazník nenahradí rozhovor s hodnoceným pracovníkem. Pokud chcete, aby něco změnil, je třeba s ním o tom mluvit tak, aby změnu přijal, případně ji sám navrhl. Dobře zpracované výsledky 360° zpětné vazby mohou pomoci právě k uvědomění si, zda to, jak s lidmi pracují, přináší očekávané výsledky.