



Existuje poměrně hodně metod, jak [dávat zaměstnancům zpětnou vazbu](#). Dnes se proto zaměříme na jednu z těch v současné době nejpoblárnějších – metodu hodnocení 360 stupňů. Podíváme se blíže na to, o co jde i jaká jsou úskalí a výhody využití této metody.

O co vlastně jde

Především je třeba si znovu zopakovat, proč vlastně chceme [dávat zaměstnanci zpětnou vazbu](#) o jeho pracovních výkonech. Někteří nadřízení to činí čistě proto, aby své „neschopné“ podřízené zkritizovali. Správným důvodem by však mělo být, hodnotit zaměstnance proto, aby se naši „neschopní“ podřízení stali schopnými. O samotném smyslu hodnocení výkonů zaměstnanců i o způsobech jeho provádění podrobně pojednává [tento](#) článek.

Důležitá je objektivita

Velice důležitá je při hodnocení zaměstnanců objektivita. Tu však z podstaty nemůžeme nabídnout. Nejsme stroje, a tak každou okolnost a jednotlivce chtě nechtě hodnotíme subjektivně a promítáme do hodnocení naše vlastní a často i aktuální pocity, zkušenosti, prožitky, atd. Metoda hodnocení 360 stupňů se proto snaží objektivitu dosáhnout tím, že sbírá subjektivní hodnocení od subjektů, které jsou s hodnoceným zaměstnancem v různých **pracovních** (to pracovních je důležité) vztazích. Zaměstnanec tak nedostává zpětnou vazbu jen od svého nadřízeného, což je asi vůbec nejčastější model, ale také od svých kolegů, podřízených, nepřímých nadřízených (obvykle z HR) a v některých případech také dokonce od dlouholetých klientů (zejména, pokud je zaměstnanec u klienta na tzv. bodyshopu neboli pracuje přímo v jeho sídle a s jeho zaměstnanci) či obchodních partnerů. Úkol nadřízeného je pak dvojnásobný –

poskytnout hodnocení za sebe sama a zároveň, při osobním pohovoru, který po sběru hodnotících informací obvykle následuje, také co nejobjektivněji shrnout hodnocení z ostatních „úhlů pohledu.“

Kdo a jak u hodnocení 360 stupňů hodnotí

Hodnotících osob je zejména mezi kolegy a podřízenými obvykle víc. Víc jich může být i u přímých nadřízených, ale to pouze u těch organizací, které využívají maticovou organizační strukturu anebo projektové týmy. Způsob hodnocení je obvykle determinován předpřipraveným dotazníkem, který obsahuje předpřipravené položky (vlastnosti), které se budou u každého zaměstnance hodnotit. Hodnotící dotazník jako takový by měl připravovat člověk, který má nejen zkušenosti z oblasti HR, ale také „místní znalost.“ Předpřipravené dotazníky z webu, které najdete také například u [3] jsou tak vhodné spíše jako podklad pro tvorbu dotazníku. Před samotným hodnocením je vhodné provést základní školení zaměstnanců k tomu, jak a co mají do jednotlivých kolonek vyplňovat. U číselných/bodových hodnocení je také dobré doplnit slovní význam jednotlivých hodnot (např. 1=výborně, 3=dobře, atd.). Číselné hodnocení obecně je nicméně poměrně nevhodné, protože každý má hodnotící škálu nastavenou jinak, nemluvě o tom, že existují „notoričtí jedničkáři“ i jejich pravé opaky. Lepší je všude vyžadovat slovní hodnocení, které sice zabere více času při vyhodnocení, ale má aspoň nějakou vypovídací hodnotu jako pro hodnoceného zaměstnance, tak pro jeho nadřízeného a potažmo i HR oddělení, které plánuje jeho rozvoj.

Hodnotitele z řad kolegů a podřízených, kterých zpravidla bývá více, si v řadě případů nominuje hodnocený zaměstnanec sám. HR oddělení, potažmo nadřízený, který má hodnocení daného zaměstnance na starosti k jeho výběru pak buď přihlédne, nebo nikoliv. Drobný problém je pouze v tom, že by měl být v rámci celé firmy jednou pro vždy zvolen jen jeden konkrétní způsob volby hodnotitelů. Obvyklé jsou přitom všechny tři – všechny hodnotitele nominuje hodnocený zaměstnanec (pak se předpokládá trochu pozitivnější vyznění hodnocení), všechny hodnotitele jmenuje nadřízený/HR oddělení (pak tu vzniká prostor pro vyřizování si osobních účtů a pro nadržování, kdy mohou být hodnotitelé i tak nominováni na návrh hodnoceného) a část hodnotitelů nominuje hodnocený a část nadřízený/HR oddělení.

Kdy se hodnotí

Hodnocení 360 stupňů je poměrně časově náročné, nezřídka si vyžádá i 10 člověkohodin celkem na 1 zaměstnance (pokud se provádí skutečně poctivě). Je tedy zřejmé, že si firma nemůže dovolit ho provádět buh ví jak často. Osvědčená praxe v ČR nám říká, že hodnocení 360 stupňů se provádí dvakrát do roka. Osobně bych kadenci hodnocení volil podle toho, jak dynamický rozvoj vaše firma zaznamenává. Hodnocení 360 stupňů je totiž důležité zejména pro výběr kariérního postupu a volbu liniových manažerů. Pokud měníte organizační strukturu nanejvýš jednou za rok, může být roční kadence dostatečná. Pokud vaše firma pracuje často na

kratších projektech s početnějšími projektovými týmy, vyplatí se investovat do čtvrtletního hodnocení. Kromě pravidelných hodnocení se občas pořádají i hodnocení mimořádná, kdy je třeba akutně nominovat nového manažera anebo kdy některý ze zaměstnanců požádá o kariérní růst či o zařazení do rozvojového programu (např. stáž v zahraničí, MBA studium, atd.).

Proč je hodnocení 360 stupňů dobré

- Poskytne objektivnější obraz hodnocenému zaměstnanci i jeho zaměstnavateli.
- Poskytne relevantní podklady pro další rozvoj zaměstnance, ať už ho financuje firma anebo se stane iniciativou zaměstnance.
- Nastavuje zaměstnanci zrcadlo, které má dostatečnou váhu na to, aby si uvědomil, že skutečně dělá něco špatně a že není geniální.
- Pomůže odhalit jedince, kteří nějakým způsobem narušují kolektiv (např. typické ztěžovatele, intrikáře, řitilezce apod.) a jejichž přítomnost na pracovišti není pro firmu žádoucí.

Proč je hodnocení 360 stupňů špatné

- Hodnocení 360 stupňů stojí násobně víc, než hodnocení prováděné jedním člověkem.
- Zaměstnanci se hodnotí navzájem, což ve firmách s dobrými neformálními vztahy a kolektivem zcela odstraňuje smysl samotného hodnocení – všichni se víceméně chválí a jako negativa uvádějí prkotiny.
- Z hodnocení se stává honba za povýšením nebo nevyhozením, a tak zaměstnanci mohou začít intrikovat nebo se dokonce za dobré hodnocení uplácet.
- V systému, kde hodnotitele nominuje nadřízený, je to ideální nástroj vyřizování osobních účtů.

- V kolektivu neoblíbené zaměstnanci získají obvykle horší hodnocení. Na druhou stranu ale méně oblíbení zaměstnanci nabourávají kolektiv, a tak firmě může prospět, pokud je propustí nebo přeřadí jinam.

Má hodnocení 360 stupňů smysl?

Hodnocení 360 stupňů určitě smysl má. Není sice tou nejlepší metodou, jak hodnotit a zejména rozvíjet zaměstnance, ale při dané časové náročnosti poskytuje velice slušný poměr cena/výkon. Aby toto hodnocení ale mělo opravdu smysl, je k jeho aplikaci třeba přistupovat velice rozvážně. Je třeba investovat potřebný čas do přípravy dotazníků i jejich pravidelné aktualizaci, je třeba pořádat školení pro zaměstnance, jak vlastně mají své kolegy hodnotit a je třeba důsledně zvažovat osobní vztahy na pracovišti při výběru hodnotitelů. Právě poslední úkol přitom bude pro řadu firem problematický, protože jednak se ne vždy dodržuje doporučené [rozpětí řízení](#)

a jednak v řadě firem panují takové vztahy mezi podřízenými a nadřízenými či HR oddělením, že o skutečných vztazích na pracovišti se tito lidé ani nedozvědí. K tomu, aby hodnocení 360 stupňů mělo vůbec smysl, je také nezbytná odpovídající [firemní kultura](#)

, kdy si zaměstnanci doporučení a hodnocení od svých nadřízených skutečně berou k srdci. V pracovních kolektivech, kde jsou výtky zaměstnancům dobré akorát tak zdrojem popracovního hospodského humoru jsou to jen zbytečně vyhozené peníze.

Použité zdroje a literatura

[1] BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno: CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

[2] 360-degree feedback. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-10-29]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback>.

[3] CHAPMAN, Alan. Businessballs.com [online]. 2006 [cit. 2010-10-29]. Performance Appraisal. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm>>.

Napsal uživatel Martin Zikmund
Úterý, 09 Listopad 2010 18:41 -

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)