

KOMPARACE VYUŽITÍ 360° ZPĚTNÉ VAZBY PŘI HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A MANAŽERŮ V ČR A V ANGLICKY MLUVÍCÍCH ZEMÍCH¹

Jana Stehlíková

Abstrakt: Článek se zabývá využitím manažerského nástroje 360° zpětné vazby během vzdělávacím programů spojených s rozvojem manažerů. Hlavním cílem je srovnání využití tohoto nástroje v České republice a v anglicky mluvících zemích, které jsou domovinou (především pak USA) 360° zpětné vazby. V příspěvku je také porovnávána frekvence využití tohoto nástroje ve výše zmíněných zemích a hlavní výhody a nevýhody, které jsou s nástrojem spojené v České republice a anglicky mluvících zemích a další rozdíly. V příspěvku jsou popsány také obory, ve kterých je 360° zpětné vazby nejčastěji využito. Specifika každé země jsou popsána na konkrétním příkladě. Hlavním výstupem je identifikace hlavních příčin, proč je 360° zpětná vazba používána více nebo méně v České republice než v anglicky mluvících zemích.

Klíčová slova: 360° zpětná vazba, podnikové vzdělávání, rozvoj manažerů, hodnocení, sebehodnocení, Česká republika, anglicky mluvící země

COMPARISON OF USING 360-DEGREE FEEDBACK IN EVALUATING ON EDUCATION OF EMPLOYEES AND MANAGERS IN THE CZECH REPUBLIC AND ENGLISH SPEAKING COUNTRIES

Abstract: The thesis focuses on using a managerial instrument of 360-degree feedback while evaluating on managerial development. The main aim is to compare the use of this instrument in the Czech republic and in English speaking countries, which are home countries (especially USA) of 360-degree feedback. The thesis has also compared the frequency of using the method in English speaking countries and the main advantages and disadvantages, which are attributed to this instrument in the

¹Výsledky zveřejněné v příspěvku jsou součástí projektu „Návrh metodiky hodnocení firemních vzdělávacích aktivit“ (číslo projektu 33/2011), realizovaného v rámci Interní grantové agentury PEF MENDELU v Brně.

Czech Republic and in the USA, and other differences. The branches, where 360-degree feedback is used, are also described in this article. The specifics of each country are described on an example for each country. The main outcome is identification of main reasons for 360-degree feedback being used more or less frequently in the Czech Republic than in English speaking countries.

Key words: 360-degree feedback, company education, managerial development, evaluation, self-assessment, the Czech Republic, English speaking countries

Rozvoj lidských zdrojů je hodnocen jako klíčový prvek, který může zvýšit hodnotu organizace ve smyslu zvýšení efektivity a výkonnosti. Dle některých autorů je investice do vzdělávání a rozvoje rozhodujícím činitelem podnikového výkonu a ekonomického růstu (Jeffrey, 1995; Winterton, Winterton, 1997; Mabey, Ramirez, 2005). V posledních letech dosáhla 360° zpětná vazba rostoucího mezinárodního významu jako hodnotný nástroj pro uskutečňování změn a řízení lidí v organizaci (Bliszczyk, Dimasi, 2003). Už samotný název – 360° zpětná vazba – popisuje samotný sběr zpětnovazebných informací od spolupracovníků, zohledňující jejich typické chování a dopady tohoto chování. Proces zpětné vazby zahrnuje také autoevaluaci pracovního chování manažera samotného dle jednotlivých kritérií, které předtím vyhodnotí také jeho kolegové a podřízení.

Metoda 360° zpětné vazby je stále častěji využívána nejen v oblasti řízení pracovního výkonu, ale také v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů. Na rozdíl od typické zpětné vazby, kterou poskytuje nadřízený, je tento typ zpětné vazby mnohem komplexnější. Zpětnou vazbu poskytuje nejen přímý nadřízený, ale také kolegové na stejné úrovni, přímí podřízení a často také interní nebo externí zákazníci (Folwarczná, 2010).

Cíl příspěvku

Hlavním cílem tohoto článku je porovnání využívání 360° zpětné vazby v České republice a v anglicky mluvících zemích, protože USA je mateřskou zemí tohoto manažerského nástroje. V ostatních anglicky mluvících zemích je 360° zpětná vazba používána taktéž velmi často, na druhou stranu u nás je poměrně nová a netypická. Nástroj je v těchto souvislostech chápán jako podpora manažerského rozvoje. Dále se velmi liší chápání výhod a nevýhod 360° zpětné vazby v USA a v České republice, zejména kvůli odlišnému podnikatelskému prostředí v obou zemích. V USA je 360° zpětná vazba „tématem číslo jedna“ pro obrovské množství výzkumných a personálních společností, zatímco v České republice je výzkum tohoto nástroje pouze v začátcích.

Hlavním výstupem bude identifikace faktorů ovlivňujících implementaci 360° zpětné vazby v České republice a jejich odlišnosti a vztah k USA.

Metodologie a teoretická východiska

Základní metodou článku je komparace. Při porovnávání různých zemí bylo použito kvalitativního výzkumu, neboť v současné době neexistují unifikované kvantitativní výzkumy, které by mohly být vzájemně statisticky porovnány. Kvalitativní výzkum se snaží interpretovat pohledy subjektů na zkoumaný předmět tím, že výzkumník přejímá jejich perspektivu. Jde o porozumění akcím a významům v jejich sociálním kontextu. Jsou upřednostňovány otevřené a nestrukturované výzkumné plány, analýza vychází z velkého množství informací o malém počtu jedinců. Převažuje zájem o reálné celky a interakce mezi jednotlivými prvky. Úkolem kvalitativního výzkumu je vytvoření holistického obrazu zkoumaného předmětu, zachycení toho, jak účastníci procesů situace interpretují a zachycení interpretací těchto interpretací (Hendl, 2005).

Zpětnou vazbu poskytuje nejen přímý nadřízený, ale také kolegové na stejné úrovni, přímí podřízení a často také interní nebo externí zákazníci (Folwarczná, 2010). Bartoňková (2010) ještě dodává, že velice důležitým prvkem může být i sebehodnocení, kdy svůj výkon v daných oblastech posuzuje i zaměstnanec (manažer) sám.

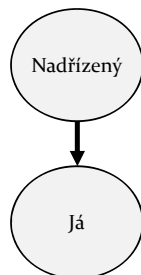
Hroník (2006) upozorňuje, že tato metoda je ideálním doplňkovým nástrojem pro identifikaci individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání. Jako kritéria mohou být jednotlivé projevy kompetencí nebo takové projevy chování, které jsou nezbytné pro zvládnutí úkolů, jež jsou před organizační jednotkou (SBU). Obvykle se 360° zpětná vazba koncipuje ve zkrácené formě.

Waldman et al. (1998) popisují hlavní problémy s implementací 360° zpětné vazby. Mezi hlavní faktory, které významně ovlivňují zavádění tohoto rozvojového nástroje do firem, řadí především:

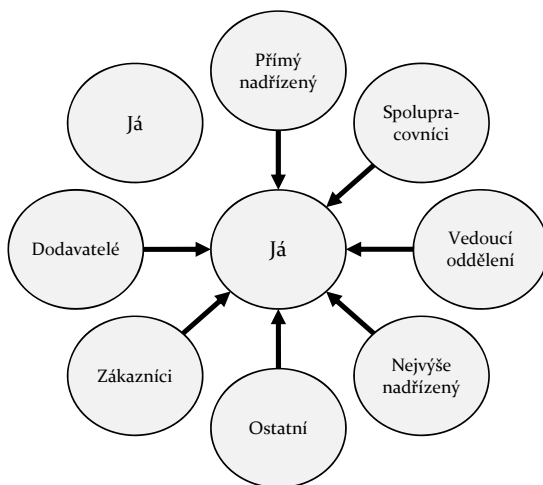
- množství peněžních prostředků vymezených pro rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů v organizacích;
- vymezení kompetenčního modelu v organizaci pro optimalizaci dotazníků 360° zpětné vazby;
- existence společností poskytujících kompletní služby včetně softwaru a poradenství pro vytvoření a zpracování dotazníků;
- dostatek ochoty a času zaměstnanců pro poskytování zpětnovazebních informací ve spojitosti s firemní kulturou.

360° zpětná vazba bývá velmi často anonymní, ale v organizacích, kde není zdůrazněn vztah podřízený a nadřízený (rovnostářské organizace), může být

Tradiční zpětná vazba



360° zpětná vazba



Zdroj: Co je Q360 zpětná vazba (2009, upraveno autorem)

Obrázek 1. Schéma tradiční a 360° zpětné vazby

míra anonymity účastníků této zpětné vazby nižší. Nejobvykleji je prováděna formou dotazníku, v němž respondenti hodnotí různé oblasti dovedností (Žertová, 2008).

Co se týče osobnostních předpokladů, na něž se zpětnovazebný dotazník zaměřuje, mohou jimi být schopnosti vést, řídit a dále přístupy k práci. Armstrong (2007) uvádí jako nejdůležitější následujících 10 vlastností:

- charakter vedení skupiny;
- řízení lidí;
- řízení sama sebe;
- komunikace;
- víze;
- organizační dovednosti;
- rozhodování;
- odbornost;
- energie a podnikavost;
- adaptabilita.

U jednotlivých výše uvedených bodů používají ti, kteří poskytují zpětnou vazbu, určitou klasifikaci na základě stupnice. Klasifikace se může týkat jak významu, tak výkonu. Například na serveru společnosti Hill International (Hill, 2009) obsahuje dotazník 22 kompetencí, kterými by měl manažer disponovat a dále hodnocení výkonu a významu. Dotazník požaduje od toho, kdo jej vyplňuje, aby každému bodu přidělil klasifikaci podle významu od 1 (méně důležité) do 3 (nejdůležitější) a klasifikaci podle výkonu od 1 (slabý) do 5 (vynikající).

Dotazníky jsou běžně zpracovány pomocí počítačových programů vytvářených v organizaci nebo poskytnutých externím dodavatelem. Umožňuje to, aby sběr a analýza dat byly provedeny rychle, s minimálním úsilím a tak, aby výsledkem byly nejen numerické, ale i grafické výstupy (Armstrong, 2007).

Akce vyvolané zpětnou vazbou budou záviset na tom, čemu slouží, tedy k rozvoji, hodnocení nebo odměňování. Jestliže slouží tato metoda primárně rozvojovým účelům, budou akce součástí plánů osobního rozvoje pracovníka (Armstrong, 2007).

Nadstavbou 360° hodnocení je Organizational Management Analysis (OMA). Tato analýza představuje kompilaci materiálů a zpracování veškerých údajů ze všech jednotlivých hodnocení získaných z 360° hodnocení. Ověřuje synchronizaci jednotlivých účastníků s vizí, posláním, záměrem a strategickými cíli společnosti. Hodnota Organizational Management Analysis OMA je v tom, že odpovídá na otázku, kde jsme nyní (Pojerová, 2009). Výstupem předdefinovaných dotazníků je tabulka (viz tab. 1).

Využití 360° zpětné vazby v USA

V USA v roce 1998 využívala tuto metodu pro vytváření podkladů pro rozvoj manažerů přibližně jedna třetina společností (Wikipedia, 2010). Toto číslo vzrostlo v roce 2000 na 65 % a k letošnímu roku 2010 očekávají personální agentury nárůst až na celých 90 % amerických firem (Does, 2010).

Jako hlavní negativum 360° zpětné vazby je zde nejčastěji uváděno to, že nehodnotí kvantifikovatelné ukazatele jako je například objem tržeb nebo obrát firmy. Kladně je zejména vnímáno utváření soudržnosti pracovního týmu a prohloubení znalosti manažerů o vlastním pracovním výkonu (Pfau, Kay, 2002).

Využití 360° zpětné vazby ve Velké Británii

Implementace 360° zpětné vazby je nejpřínosnější, jestliže je využívána pro zvýšení povědomí o vlastním pracovním výkonu, a to při jakémkoli rozvojovém postupu, jak řeklo 31 % respondentů ankety, které se zúčastnilo

Tabulka 1

Příklad výstupu standardizovaného dotazníku pro 360° zpětnou vazbu (zdravotnictví)

Položka	Podpoložka	Před*	Po	P value
Subjektem udávaný stupeň dovednosti v poskytování všeobecné zpětné vazby interním zaměstnancům		4,36	4,86	0,035
Subjektem udávaný stupeň dovednosti v poskytování odborné zpětné vazby interním zaměstnancům		3,57	4,71	0,007
Ochota k podávání všeobecné zpětné vazby		5,50	5,43	NS
Ochota k podávání zpětné vazby týkající se	Zdravotnických vědomostí	5,00	5,29	NS
	Mezilidských komunikačních dovedností	4,79	5,14	NS
	Profesionality	4,35	5,07	0,013
Frekvence poskytování všeobecné zpětné vazby		5,14	5,29	NS
Frekvence poskytování zpětné vazby týkající se	Zdravotnických vědomostí	5,07	5,43	NS
	Mezilidských komunikačních dovedností	5,29	5,43	NS
	Profesionality	4,57	5,14	0,086
Důležitost zpětné vazby týkající se	Zdravotnických vědomostí	6,00	6,08	NS
	Mezilidských komunikačních dovedností	6,23	6,23	NS
	Profesionality	6,00	6,23	NS

NS = not significant (nevýznamný)

* Hodnoty jsou založeny na datech pocházejících ze 7 bodové Likertovy škály, kde nejvyšší číslo má nejvyšší míru významu.

Data pocházející z Wilcoxonova testu.

Zdroj: Pfau a Kay (2002, upraveno)

více než 100 organizací z celé Evropy v roce 2008 (Hall, 2008). Většina těchto společností sídlí ve Velké Británii. Na pomyslném druhém místě při hodnocení 360° zpětné vazby se umístil faktor hodnocení silných stránek a hledání potřeb rozvoje (16 %) a pomoc při následných změnách (12 %). Mezi firmami, které na dotazník odpověděly, byly firmy jako například Abbey, ABN Amro, Arcadia, Deloitte, Goldman Sachs, The London School of Economics and The Royal Bank of Scotland. Třetina společností by doporučila využití 360° zpětné vazby především pro všechny výkonné manažery, 21 % jakémukoli pracovníkovi, který se účastní rozvojových projektů, a 18 % pro všechny řídicí pracovníky.

Využití 360° zpětné vazby v dalších anglicky mluvících zemích

Do roku 2000 neexistoval žádný výzkum týkající se využití 360° zpětné vazby mezi australskými firmami (Bliszczyk, Dimasi, 2003). Gen Group Consultants provedlo průzkum využití 360° zpětné vazby mezi 100 největšími australskými společnostmi, dle Business Review Weekly's (BRW) Top 1000 list (2000). Průzkumu se zúčastnilo 68 společností jmenovaných v tomto seznamu, 57 % z nich (39) využívá 360° zpětnou vazbu – v 56 % pro rozvojové účely (avšak nespojené s odměňováním), ostatních 44 % ji využívá pro hodnotící účely (spojené s odměňováním). Méně než 20 % respondentů považuje 360° zpětnou vazbu za vhodný nástroj pro dosažení cíle, bez ohledu na to, jestli je tento cíl hodnotící (12 %) či rozvojový (18 %). Toto hodnocení je také v souladu s odbornou literaturou. Většina respondentů hodnotila po zkušenostech přínosy spojené s nástrojem 360° velmi kladně. Navíc většina účastníků by si přála implementovat zpětnou vazbu do větší škály rozvojových oblastí.

Další průzkum se konal v Irsku (McCarthy, Garavan, 2006). Dotazník byl rozeslán 778 manažerům na deseti různých manažerských úrovních. V tomto průzkumu byl využit předdefinovaný dotazník MSF. V této zemi podává a dostává zpětnou vazbu 69 % manažerů. Zde vyšlo velmi nízké skóre pro faktor nazvaný „zaměstnanecský skepticismus“. Znamená to, že zaměstnanci nejsou kritičtí k rozvojovým projektům. Stejně tak věří, že při obdobných projektech získají podporu od svých nadřízených. Většina účastníků spadala do národních firem. Nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují využití 360° zpětné vazby jsou věk a stupeň vzdělání.

Dále v anglicky mluvících dle serveru panoramicfeedback.com (2010) 360° zpětné vazby často využívají s velkým úspěchem vlády (například USA a Kanada), mezinárodní firmy (Lipton, Deutsche Bank), média (Time Warner Cable), společnosti zabývající se vědou a technikou (Celera Genomics,

Tabulka 2

Využití 360° zpětné vazby v organizacích podle velikosti

Velikost organizace podle počtu zaměstnanců	Využití zpětné vazby (v %)
Méně než 10	–
10 – 49	50,0
50 – 249	25,0
250 – 499	–
500 – 1999	75,0
Více než 2000	50,0
Celkem	38,9

Zdroj: Folwarczná (2010, upraveno)

Advanced Fibre Communication), zdravotnické organizace (St. Joseph Mercy zdravotní systém) a poradenské společnosti (BDO Dunwoody).

Využití 360° zpětné vazby v České republice

Většina organizací v České republice využívá tento nástroj spíše jako rozvojový. Češi zpětnou vazbu neradi dávají a také ji neradi přijímají.

V České republice v roce 2010 využívalo metodu 360° zpětné vazby pouze mírně nad jednu třetinu firem (viz tab. 2). V tomto směru můžeme sledovat především trend využití metody v nadnárodních firmách, a to zejména v oboru bankovníctví a pojišťovnictví (například ČSOB, pojišťovna Allianz), ve společnostech zabývajících se komunikačními technologiemi (T-Mobile, Vodafone Czech Republic), obchodních řetězcích (Ahold ČR, Lidl) nebo u výrobců drogistického zboží (Henkel ČR).

Jako hlavní nevýhoda se nejčastěji uvádí nedůvěra v poskytování zpětné vazby, a to zejména od podřízených. Naopak hlavní výhody jsou spatřovány ve snadné proveditelnosti a transparentnosti systému (srov. Bartoňková, 2010; Folwarczná, 2010).

Analýza rozdílů v používání metodiky 360° vazby v České republice a v anglicky mluvících zemích

V souvislosti s informacemi vycházejícími z předchozích kapitol můžeme identifikovat rozdíly ve frekvenci využívání zpětné vazby mezi anglicky mluvícími zeměmi a v České republice. Důvodů, proč tomu tak je, se nabízí hned

několik. Základ pro jejich identifikaci je možné hledat ve studii Waldmana et al. (1998).

Jedním z faktorů, které mohou významně ovlivnit to, aby se metodika 360° zpětné vazby do firmy implementovala, je objem peněžních prostředků určených pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

V roce 2008 byla uveřejněna společností Respekt institut ve spolupráci se skupinou Euroforum zpráva o výši prostředků investovaných do vzdělávání a rozvoje členských zemí. V rámci celosvětového srovnání se průměrné výdaje na vzdělávání za EU-27 pohybují za USA i Japonskem. V roce 2004 dosáhly celkové výdaje EU-27 na vzdělávací instituce všech vzdělávacích stupňů vč. celoživotního vzdělávání (kam patří i firemní vzdělávání) pouze 55,6 % výdajů Spojených států amerických a 80 % výdajů Japonska. Česká republika si v rámci tohoto srovnání nevede nejlépe, domácí výdaje na vzdělání se pohybují hluboko pod průměrem EU-27. V roce 2004 představovaly výdaje v ČR na jednoho žáka, bez ohledu na stupeň vzdělání, 68 % průměru EU-27. Tento výzkum lze ještě doplnit informacemi publikovanými Kučerou a Pazourem (2009) v časopise Ergo. Zde byl zkoumán faktor globální konkurenceschopnosti (Global Competitiveness Index). Jedním z faktorů, které se využívají při tvorbě tohoto indexu, je právě průměrná výše investice do vzdělávání firem přepočtená na výši zisku firmy. Zatímco USA zaujímá index 5,8 (1. místo na světě), Kanada se umístila na 8. místě s indexem 5,4 a Velká Británie na 10. místě s indexem 5,2. Česká republika dosáhla pouze indexu 4,6 (33. místo na světě).

Dalším faktorem, který Waldman et al. (1998) uvádějí jako rozhodující, je existence kompetenčního modelu v dané firmě, potažmo zemi. Zatímco v České republice je kladen velký důraz na tzv. Společný kompetenční model služeb zaměstnanosti v ČR (srov. Kompetenční, 2010; Hunčík, 2010), vytvořený Ministerstvem práce a sociálních věcí kvůli utvoření rovnováhy poptávky a nabídky na trhu práce. Tento kompetenční model představuje strukturovanou množinu kompetencí, která umožňuje popsat požadavky pro výkon práce nebo pracovní předpoklady člověka. Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Tento model byl navržen tak, aby fungoval jako jednotná metodika předávání informací mezi jednotlivými procesy a aplikacemi ve veřejných službách zaměstnanosti a umožnil porovnatelnost výstupů. Specializované kompetenční modely pro jednotlivé firmy se ale také rozšiřují. Jejich největší rozvoj byl zaznamenán v roce 2009, od té doby se na tuto službu zaměřilo hned několik personálně-poradenských firem. Hlavní vliv zaznamenáváme v nadnárodních firmách.

Typický trend v anglicky mluvících zemích lze pozorovat v příspěvku Seligmana (1991), kde tvrdí, že každé povolání, odvětví nebo dokonce jednotlivec by měl mít vlastní kompetenční model. Popisuje zde absolutní neefektivnost stanovování souhrnných kompetenčních modelů, které jsou příliš obecné a pro firmy neuchopitelné. Největší rozvoj kompetenčních modelů byl zaznamenán v USA v roce 1997 (projekt Competence at Work), ve Skotsku v roce 2002 (projekt Life after Steel) (srov. Collins et al., 2009). Počet firem se sídlem ve Spojených státech amerických, které mají definován a implementován kompetenční model, je odhadována na 82 % (Rothwell, Lindholm, 2009).

Dále porovnáme existenci personálně-poradenských firem zabývajících se službami spojenými s poskytováním 360° zpětné vazby. V České republice existují dle katalogu firem pouze tři organizace zabývající se poskytováním poradenství a služeb spojených s 360° zpětnou vazbou, a to dvě v Praze a jedna v Brně. Všechny se shodně specializují spíše na poskytování e-360° zpětné vazby, která je spojena s elektronickou distribucí dotazníků. Jedna z nich nabízí vytvoření kompetenčního modelu. V anglicky mluvících zemích je tato škála mnohem pestřejší. Počet firem zde není možné určit. Mnohé z nich nabízí komplexní poradenství a další doplňující služby, jako je optimalizace nejen dotazníků, ale také softwaru pro vyhodnocení dotazníků. Některé dále počítají ukazatel ROI, kde zjišťují efektivitu zpětné vazby.

Podle výzkumu Folwarczné (2010) byla jako jedna z hlavních nevýhod poskytování 360° zpětné vazby v České republice zjištěna neochota k neanonymnímu poskytování zpětnovazebních informací. Obvykle je ale metoda využívána anonymně. Neanonymní zpětná vazba je použita především, pokud není přesně definován vztah podřízenosti a nadřízenosti.

Diskuze

Metoda 360° zpětné vazby vznikla již v 90. letech minulého století v USA. Od té doby je zde čím dál tím více populárnější a hojněji využívána. Slouží jak pro hodnocení pracovního výkonu manažerů, tak také pro podporu vlastního rozvoje a utváření pracovního týmu (Kubeš, Šebestová, 2008). Je zde třeba také říci, že 360° zpětná vazba dosud patří mezi nedostačtěně prozkoumané oblasti. Neexistuje unifikovaný kvantitativní výzkum, který by umožnil statisticky porovnat data v jednotlivých zemích a pak je kvantitativně vyhodnotit. Proto je zde 360° zpětná vazba pojímána spíše z kvalitativního hlediska. Z hlediska stanovení a testování hypotéz a dalšího zpřesnění výzkumu by bylo vhodné kvalitativní výzkum doplnit výzkumem kvantitativním. Optimální by bylo využít techniky dotazníku.

Při vypracování kvalitativního výzkumu byly použity dvě základní vědecké otázky:

1. Existují rozdíly mezi frekvencí využití 360° zpětné vazby v České republice a v anglicky mluvících zemích?
2. Jaké jsou faktory pro odlišnou frekvenci využití 360° zpětné vazby v České republice a v anglicky mluvících zemích?

Nejvýraznější odlišností mezi Českou republikou a anglicky mluvícími zeměmi z obecného pohledu je frekvence využití 360° vazby. Zatímco v USA se v tomto roce očekával nárůst až na 90 % všech společností, v České republice je to ještě necelá třetina. Mezi touto třetinou firem však převažují nadnárodní organizace a obchodní řetězce. Tento fakt může být způsoben mnoha faktory, avšak nejvýznamnější bude pravděpodobně neinformovanost českých firem o existenci tohoto nástroje. V roce 2008 byla v České republice dostupná jediná publikace pojednávající o této problematice (srov. Kubeš, Šebestová, 2008).

Z hlediska posouzení faktorů ovlivňujících firmu při posouzení implementace této metodiky mezi zaměstnance můžeme vzít v úvahu všechny čtyři posuzované parametry navržené Waldmanem (1998). Je možné konstatovat, že v České republice ještě neexistují optimální podmínky pro implementaci 360° zpětné vazby. Téměř zde chybí firmy specializující se na poradenství a služby s metodou spojené, kompetenční modely jsou zde ještě v počátcích a důraz je kladen spíše na modely z obecného pohledu. Velkou roli hrají také finance. V České republice je do firemního vzdělávání investován mnohem menší objem finančních prostředků než v anglicky mluvících zemích. I kdyby ale byly optimalizovány předcházející tři faktory, stále přetrvává nedůvěra v poskytování hodnotících informací zaměstnanci.

Závěr

Ačkoli je 360° zpětná vazba v České republice využívána jako nástroj pro podporu vytváření rozvojových aktivit teprve krátce, v USA vznikla jako unifikovaný nástroj již v 90. letech 20. století. To je pravděpodobně jeden z důvodů, proč je zde mnohem více rozšířena než u nás.

V USA je 360° zpětná vazba používána tradičně jako podpůrný nástroj pro rozvoj vedoucích pracovníků spíše než na pouhé hodnocení jejich pracovního výkonu. Stejně tak je tomu i v České republice, i když zde se častěji než v USA a dalších anglicky mluvících zemích setkáváme s neochotou k poskytování zpětné vazby, a tím pak k chybějícím informacím ve zpětné vazbě. V České republice můžeme mnohem častěji než v USA sledovat příklon k anonymnímu poskytování informací.

Do České republiky se dostalo poskytování 360° zpětné vazby hlavně díky nadnárodním firmám a obchodním řetězcům. I přesto tento nástroj používá v České republice jen něco málo přes jednu třetinu firem, zatímco v USA se odhaduje až 90 %. To může také souviset s navrhováním dotazníků pro 360° zpětnou vazbu samotnou firmou, popřípadě specializovanými agenturami. V USA je tato metoda pravděpodobně mnohem propracovanější a zabývá se jí více firem, takže není problém vybrat odpovídající software pro dotazování a posléze vyhodnocování dotazníků. V naší zemi je spíše kladen důraz na vytvoření seznamu kompetencí, které jsou adekvátní pro práci v určité pozici nebo v daném odvětví. Také lze říci, že v ostatních anglicky mluvících zemích, ať už jde o Austrálii, Velkou Británii nebo Irsko, jsou jak metodika, tak využití 360° zpětné vazby spíše jednotné. Překážkou českým firmám také tvoří nízký objem finančních zdrojů investovaných pro rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě odlišnosti při tvorbě kompetenčního modelu.

Literatura

- 360-degree feedback. 2010. In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 1. 9. 2006, last modified on 23. 6. 2010 [cit. 2010-08-12]. Dostupné z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENTLEY, T. 2010. *360-Degree Feedback Overview* [online]. [cit. 2010-08-11]. Dostupné z WWW: <http://www.panoramicfeedback.com/sitemap.html>.
- BLISZCZYK, R., DIMASI, V. 2003. 360-Degree Feedback: An Australian Study. *Australian Journal of Psychology*, roč. 55, s. 115-116.
- Co je Q360 zpětná vazba* [online]. c2009 [cit. 2010-06-07]. Dostupné z WWW: <http://q360.info/q360.php?page=Co%20je%20Q360>.
- COLLINS, M., SOOK, H., CLAY, C., PERLSTEIN, J. 2009. Addressing Issues of Globalization in the Training of Public Child Welfare Workers: Lessons from a Training Program in the USA. *International Social Work*, roč. 52, č. 1, s. 72-83.
- Does 360-degree Feedback Negatively Affect Company Performance?* [online]. c2010 [cit. 2010-08-12]. Dostupné z WWW: http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_47/ai_87461017/.
- FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HALL, L. 2008. Leading Lights Meet to Draw up Top Too Research Proposals. *Coaching at Work*, roč. 3, č. 6, s. 10.
- HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

- Hill 360° zpětná vazba [online]. c2009 [cit. 2010-08-02]. Dostupné z WWW: http://www.hill-international.com/fileadmin/users/czechia/360_Feedback/360_Zpetna_vazba.pdf.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HUNČÍK, B. 2010. *Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců* [online], datum poslední revize 19. 4. 2010 [cit. 2011-03-27]. Dostupný z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2010/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-pri-motivaci-zamestnancu.jhtml>.
- JEFFREY, J. R. 1995. Preparing the front line. *Quality Progress*, roč. 28, s. 79–82.
- Kompetenční model služeb zaměstnanosti* [online]. c2010, poslední revize 29. 4. 2010 [cit. 2011-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/zpravy/kompetencni-model-sluzeb-zamestnanosti-z.htm>.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN: 978-80-247-2314-3.
- KUČERA, Z., PAZOUR, M. 2009. Srovnání národních inovačních systémů vybraných evropských zemí. *Ergo*, roč. 4, č. 2, s. 3–9.
- MABEY, C., RAMIREZ, M. 2005. Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, roč. 35, s. 217–241.
- MCCARTHY, A., GARAVAN, T. 2006. Postfeedback development perceptions: Applying the Tudory of planned behaviour. *Human resource Development Quarterly*, roč. 17, č. 3, s. 245–267.
- PFAU, B., KAY, I. 2002. Performance Management. *HR magazine* [online], roč. 6, [cit. 2010-08-13]. Dostupný z WWW: http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495.
- POJEROVÁ, Š. 2009. *Aktuální výzva – hodnocení výkonů manažerů pomoci 360° zpětné vazby*. [online], poslední revize 17. 3. 2009 [cit. 2010-08-04]. Dostupné z WWW: <http://www.manazerskyhelpdesk.cz/clanek/Aktualni-vyzva-hodnoceni-vykonu-manazeru-360>.
- ROGERS, E., et al. 2003. *Improving the Payoff from 360-Degree Feedback* [online]. [cit. 2010-08-10]. Dostupné z WWW: <http://odt.uwmc.washington.edu/pdfs/360-brochure.pdf>.
- Vzdělání a trh práce* [online]. c2008 [cit. 2011-03-27]. Dostupné z WWW: http://www.euroskop.cz/gallery/37/11326-vzdelani_a_trh_prace.pdf.
- WALDMAN, D., ATWATER, L., ANTONIONI, D. 1998. Has 360 Degree Feedback Gone Amok? *Academy of Management Executive*, roč. 12, č. 2, s. 86–94.
- WINTERTON, J., WINTERTON, R. 1997. Does Management Development Add Value? *British Journal of Management*, roč. 8, s. 65–76.
- ŽERTOVÁ, A. 2008. *Hodnocení výkonu – 360° zpětná vazba*. Poslední revize 3. 4. 2008 [cit. 2010-08-11]. Dostupné z WWW: <http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0403-360zv>.

Autorka

Ing. Bc. Jana Stehlíková, Mendelova univerzita v Brně, Ústav managementu, Provozně ekonomická fakulta, Zemědělská 1, 613 00 Brno, e-mail: xstehli0@node.mendelu.cz