

SYSTÉM 360° ZPĚTNÉ VAZBY **PRO STŘEDNÍ MANAGEMENT ŠKOL**

Renata Kocianová, katedra andragogiky a personálního řízení, FF UK v Praze

Systém třistašedesátistupňové (360°) zpětné vazby (také třistašedesátistupňové hodnocení) je vícezdrojové hodnocení, zpětná vazba od více hodnotitelů.

Systém 360° zpětné vazby má jako systém hodnocení sledující rozvoj manažerských kompetencí následující využití:

- poskytuje nadřízenému informace k pracovnímu výkonu a pracovnímu chování hodnocených pracovníků, informace o splnění stanovených cílů, o silných a slabých stránkách pracovníků;
- poskytuje hodnoceným pracovníkům komplexní zpětnou vazbu – informace o hodnocení nadřízeného, kolegů, podřízených ad. (informace z hodnocení druhých lidí rozšiřují člověku znalost sebe sama a orientují jeho nasměrování v oblasti vlastního rozvoje);
- umožňuje zjištění osobních představ a potřeb hodnocených pracovníků (jejich motivace);
- na základě výstupů hodnocení umožňuje nasměrovat osobní rozvoj pracovníků, určení potřeb vzdělávání pracovníků;
- poskytuje informace pro plánování následnictví;
- napomáhá zlepšování komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Systém 360° zpětné vazby pro střední management škol zahrnuje následující hodnocení (hodnotitele):

- 1. Hodnocení nadřízeným**
- 2. Sebehodnocení pracovníka**
- 3. Hodnocení spolupracovníky**
- 4. Hodnocení podřízenými**

5. Hodnocení externími hodnotiteli (např. dodavatelé – externí firmy).

Hodnotitelé a jejich počet je variabilní podle specifik konkrétní pozice hodnoceného pracovníka. Vzhledem k malému počtu pracovníků škol je v systému u hodnotitelů skupin 3. Hodnocení spolupracovníky a 4. Hodnocení podřízenými předpokládána účast všech pracovníků jako hodnotitelů.

System 360° zpětné vazby pro střední management škol zahrnuje následující metody a dokumenty:

- **SW hodnocení¹ – tzv. vzkazy hodnotitelů** (anonymní):
 - **Hodnocení spolupracovníky**
 - **Hodnocení podřízenými**
 - **Hodnocení externími hodnotiteli (např. dodavatelé – externí firmy)**
 - **Výstupy – zprávy ze SW hodnocení pracovníků**
- **Dotazníky** (tištěné formuláře k hodnotícímu rozhovoru):
 - **Hodnocení nadřízeným**
 - **Sebehodnocení pracovníka**
- **Hodnotící rozhovor** – schůzka nadřízeného s hodnoceným pracovníkem
- **Záznam hodnotícího rozhovoru** (tištěný formulář k hodnotícímu rozhovoru) obsahuje rovněž **vyhodnocení splnění stanovených cílů pracovníka za uplynulé hodnotící období a určení cílů pracovníka pro následující hodnotící období.**

SW hodnocení

- Všechna SW hodnocení jsou anonymní.
- Hodnotitelé vyjadřují své slovní hodnocení pracovníka k jednotlivým kritériím / kompetencím:
 1. Pracovní iniciativa
 2. Pracovní komunikace (uvnitř i vně školy)
 3. Spolupráce se spolupracovníky
 4. Řešení problémů
 5. Odolnost vůči zátěži při práci
 6. Organizace práce, rozhodování
 7. Spolehlivost, odpovědnost

¹ SW hodnocení je zajištěno prostřednictvím portálu evaluačních nástrojů www.evaluaclinastroje.cz

8. Vedení lidí, personální práce
9. Odbornost.

Hodnotitelé vyjadřují současně celkové hodnocení u daného kritéria / kompetence na škále: od nejlepšího hodnocení (A) k nejméně pozitivnímu hodnocení (D):

A / ☺, B / ... , C / ..., D / ☹

V SW je možné kritéria / kompetence a jejich počet modifikovat podle konkrétních potřeb pracovního místa hodnoceného pracovníka nebo podle hodnotitelů.

- Příklady obecnějších charakteristik jednotlivých kritérií / kompetencí jsou obsaženy ve specifikaci kritérií / kompetencí (1. Pracovní iniciativa, 2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy, 3. Spolupráce se spolupracovníky, 4. Řešení problémů, 5. Odolnost vůči zátěži při práci, 6. Organizace práce, rozhodování, 7. Spolehlivost, odpovědnost, 8. Vedení lidí, personální práce, 9. Odbornost). Tyto charakteristiky jsou pro hodnotitele vodítkem k hodnocení jednotlivých kritérií / kompetencí, poskytují mu orientaci v tom, co mohou jednotlivá kritéria postihovat. Konkretizovat charakteristiky k jednotlivým kritériím / kompetencím musí hodnotitel vždy podle činnosti na konkrétním pracovním místě.
- Přístup k SW hodnocení pracovníka má hodnocený pracovník, nadřízený hodnoceného a určení pracovníci (pracovník pro SW).

Výstupy – zprávy ze SW hodnocení pracovníků

- **Kvalitativní výstupy** jsou slovní výpovědi hodnotitelů. SW poskytne přehled:
 - slovních hodnocení jednotlivých hodnotitelů ke všem kritériím / kompetencím, které hodnotili,
 - slovních hodnocení skupin hodnotitelů (spolupracovníci, podřízení, externí hodnotitelé) k jednotlivým kritériím / kompetencím,
 - slovních hodnocení všech hodnotitelů k jednotlivým kritériím / kompetencím.
- **Kvantitativní výstupy** poskytují informace o dosažené úrovni hodnocení jednotlivých kritérií / kompetencí:
 - za každého hodnotitele,
 - hodnocení jednotlivých kritérií / kompetencí za skupiny hodnotitelů (spolupracovníci, podřízení, externí hodnotitelé),
 - hodnocení jednotlivých kritérií / kompetencí za všechny hodnotitele,
 - celkového hodnocení všech kritérií / kompetencí od všech hodnotitelů,

- příp. další zpracované statistické údaje.
- Ke čtení zprávy ze SW hodnocení je doporučováno:
 - prozkoumat hodnocení každého kritéria / kompetence a zjistit, která kritéria / kompetence jsou hodnoceny nejlépe a nejméně pozitivně
 - zaměřit se na detaily – zjistit, které projevy chování jsou hodnoceny pozitivně a jak se konkrétně projevují v pracovním prostředí, totéž opakovat s projevy, které jsou hodnoceny jako slabší (k tomu je třeba prostudovat slovní komentáře hodnocení);
 - hledat souvislosti mezi jednotlivými hodnotami projevů chování, identifikovat projevy, které se podporují a zvyšují tak úspěšnost a na druhé straně hledat příčiny nízkého hodnocení, co je ovlivňuje, na úkor čeho jsou některé položky hodnoceny jako vynikající;
 - diskutovat o výsledcích s nadřízeným – využít výsledky jako námět pro diskuzi a zlepšování svého výkonu.

Dotazníky v systému 360° zpětné vazby – hodnocení nadřízeným a sebehodnocení

- Dotazníky k hodnocení nadřízeným a sebehodnocení pracovníka obsahují kritéria / kompetence vztahující se k pracovnímu výkonu a pracovnímu chování (kritéria / kompetence v obou dotaznících jsou shodná):
 1. Pracovní iniciativa
 2. Pracovní komunikace (uvnitř i vně školy)
 3. Spolupráce se spolupracovníky
 4. Řešení problémů
 5. Odolnost vůči zátěži při práci
 6. Organizace práce, rozhodování
 7. Spolehlivost, odpovědnost
 8. Vedení lidí, personální práce
 9. Odbornost.

Tato kritéria / kompetence a jejich počet lze podle potřeb modifikovat.

- Příklady obecnějších charakteristik jednotlivých kritérií / kompetencí jsou obsaženy ve specifikaci kritérií / kompetencí (1. Pracovní iniciativa, 2. Pracovní komunikace uvnitř i vně školy, 3. Spolupráce se spolupracovníky, 4. Řešení problémů, 5. Odolnost vůči zátěži při práci, 6. Organizace práce, rozhodování, 7. Spolehlivost, odpovědnost, 8. Vedení lidí, personální práce, 9. Odbornost). Tyto charakteristiky jsou pro nadřízeného a pracovníka vodítkem k hodnocení jednotlivých kritérií / kompetencí, poskytují orientaci v tom, co mohou jednotlivá kritéria

postihovat. Konkretizovat charakteristiky k jednotlivým kritériím / kompetencím je vždy třeba podle činnosti na daném pracovním místě (v souladu se stanovenými nároky na toto pracovní místo).

- Kritéria / kompetence v dotaznících jsou hodnoceny na kombinované stupnici písmen A, B, C, D a slovní charakteristiky, např.:

1. Pracovní iniciativa

A	vynikající pracovní iniciativa
B	dobrá pracovní iniciativa
C	slabší pracovní iniciativa
D	nedostatečná pracovní iniciativa.

Tato stupnice má význam jako podklad k hodnotícímu rozhovoru. Nadřízenému umožňuje určit si stejné měřítko pro hodnocení všech hodnocených pracovníků.

- Dotazník k sebehodnocení obsahuje rovněž otevřené otázky týkající se profesního rozvoje a vzdělávání pracovníka v následujícím období:
 - Máte zájem o další profesní rozvoj?
 - Jaké vzdělávání byste chtěl(a) absolvovat v následujícím období?

Hodnotící rozhovor nadřízeného a hodnoceného pracovníka

- Hodnotící rozhovor je základním pilířem hodnocení.
- Hodnotící rozhovor zahrnuje:
 - vzájemnou konfrontaci vyplněného hodnotícího dotazníku nadřízeného a vyplněného dotazníku sebehodnocení pracovníka,
 - diskuzi k SW hodnocení dalšími hodnotiteli,
 - společné vyhodnocení splnění cílů pracovníka za uplynulé období a společné stanovení cílů pracovníka pro následující období,
 - diskuzi k dalším otázkám, které hodnotitel a hodnocený považují za významné,
 - v závěru rozhovoru je vyplněn záznam z rozhovoru do příslušného formuláře – Záznam hodnotícího rozhovoru.

Zásady hodnocení pracovníků v systému 360° zpětné vazby

- Kritéria hodnocení musí vždy odpovídat nárokům pracovního místa hodnoceného. Kritéria / kompetence hodnocení se vztahují k pracovní způsobilosti, k charakteristikám souvisejícím s prací. Kritéria chování, která jsou posuzována, se musejí týkat skutečných událostí, které pracovníci zažívají.

- Hodnocení za stávající období zahrnuje i porovnání hodnocení s výsledky hodnocení za předcházející období, avšak hodnocení za stávající období musí být nezávislé na předcházejícím hodnocení, musí se týkat období od posledního hodnocení.
- Je třeba určit pravidla realizace hodnocení – zásady hodnocení, termíny hodnocení, zásady pro vedení a průběh hodnotícího rozhovoru.
- Je třeba seznámit hodnocené pracovníky se systémem, s jeho přínosem pro jedince i organizaci, s pravidly hodnocení, s jeho průběhem, s dokumenty a výstupy a zajistit školení pracovníků, kteří budou účastníky hodnocení.
- Záznamy k hodnocení pracovníků (dotazníky, zprávy ze SW hodnocení, záznam hodnotícího rozhovoru) jsou považovány za důvěrné informace, sdělování informací v souvislosti s hodnocením pracovníků jiným než určeným osobám je nepřípustné.
- Originály formulářů k hodnocení jsou archivovány u vedení školy po dobu pěti let.
- Informace z hodnocení pracovníků jsou využity pro personální řízení (plánování osobního a profesního rozvoje pracovníků, řízení kariéry pracovníků ad.).

Postup hodnocení pracovníků v systému 360° zpětné vazby

Hodnoceným obdobím je obvykle jeden kalendářní rok. Roční hodnocení pracovníků probíhá např. v období od ledna do poloviny února následujícího kalendářního roku.

1. Účastníkům hodnocení musejí být k dispozici informace o systému hodnocení, o pravidlech hodnocení, přístup do SW systému, informace o hodnotícím rozhovoru, hodnotící dotazníky a formulář k záznamu hodnotícího rozhovoru.
2. Nejprve probíhají SW hodnocení, poté probíhají hodnotící rozhovory.
3. Výsledky SW hodnocení jsou podkladem k hodnotícímu rozhovoru, před hodnotícím rozhovorem se s nimi seznámí nadřízený hodnoceného i hodnocený.
4. Hodnocenému pracovníkovi musí nadřízený včas sdělit datum, hodinu a místo konání hodnotícího rozhovoru, aby měl možnost se na rozhovor připravit.
5. Hodnotící dotazníky přinesou s sebou nadřízený i hodnocený pracovník vyplněné k hodnotícímu rozhovoru. Dotazníky slouží jako podklad k rozhovoru. Po skončení hodnotícího rozhovoru pracovník potvrzuje svým podpisem na formuláři „Záznam hodnotícího rozhovoru“, že byl seznámen se závěry hodnocení a že s ním byly projednány (podpis neznámá souhlas, případný nesouhlas může pracovník vyjádřit v příslušné části formuláře). Hodnotitel i hodnocený pracovník si vždy uchovají kopie hodnotících dotazníků a záznamu z hodnotícího rozhovoru.
6. Originály všech vyplněných formulářů s podpisy odevzdají hodnotitelé řediteli školy. Výjimku tvoří případy dlouhodobě nemocných pracovníků, kteří nejsou v období hodnocení v aktivním pracovním procesu. V jejich případě hodnotitel realizuje hodnocení do jednoho měsíce po ukončení pracovní neschopnosti.