



# Lidské zdroje pod lupou

## 360° Spolehlivá metoda hodnocení zaměstnanců

*„Jak by se asi choval, kdyby věděl, co si o něm kolegové myslí?“ Otázka, která vytane na mysli nejednomu manažerovi, když pozoruje chování svých zaměstnanců v kolektivu. Můžete samozřejmě sdělit danému člověku názor zprostředkovaně, ale mnohem účinnější je poskytnout mu přímou zpětnou vazbu. K tomu skvěle poslouží hodnocení zvané 360°.*

Zaběhnutý model „boss-down“, kdy pracovníka hodnotí přímý nadřízený, je v čím dál více firmách nahrazován populárním přístupem k hodnocení pracovních schopností zvaným „360° zpětná vazba“. Tento termín označuje metodu anonymního hodnocení jednotlivce za pomoci dotazníkového šetření. K němu se využijí zaměstnanců uvnitř firmy tak, že každý hodnocený je hodnocen svými kolegy, a to jak podřízenými, tak nadřízenými. Pracovník hodnotí také sám sebe, čímž vznikne komplexní soubor hodnocení pracovníka včetně sebehodnocení. K hodnocení dochází ze všech úhlů, vzniká tak ucelený kruh, proto je tato metoda pojmenována 360stupňová zpětná vazba. Jak zkoumaný zaměstnanec, tak jeho nadřízený tím dostávají do rukou ucelené informace. Díky této metodě relativně snadno obdržíte na zaměstnance komplexní pohled, který jinými prostředky získáte jen velmi obtížně.

K úspěšné realizaci metody 360° je zapotřebí absolutně anonymní způsob hodnocení a důvěrnost. Hodnotitelé se nesmějí obávat vyjádřit i negativní zpětnou vazbu. Pro důvěru zaměstnanců ve firmě v toto hodnocení je nutné zdůraznit jeho nezáinnost, například použitím externího konzultanta k vyhodnocení výsledků. Hodnoceným i hodnotícím zaměstnancům je třeba srozumitelně vysvětlit důvody, které manažera k uskutečnění tohoto „průzkumu“ vedou. Pokud pracovníkovi srozumitelně vysvětlíte, že díky komplexní zpětné vazbě získá i on informace o potenciálu ke svému růstu a o překáž-

kách, jež mu v něm brání, měl by se s připravovaným průzkumem ztotožnit. Výsledky totiž můžete použít k plánování dalšího profesního rozvoje, účasti na vhodných školeních, ale třeba také k rozhodování o povýšení pracovníka a s tím souvisejícím platovým růstem. Metoda 360° odhalí pracovníkovy silné a slabé stránky a naznačí, kterým směrem by se při rozvíjení svého profesního zaměření měl ubírat. Také poměrně spolehlivě vyjeví, jak daný pracovník umí jednat se spolupracovníky a kde kvůli svému, třeba i nechtěnému, chování naráží u kolegů na neochotu k bližší a zdárnější spolupráci. Zaměstnanec je díky 360° seznámen s rozdílem mezi tím, co si o sobě sám myslí, a co si o něm myslí ostatní lidé. Díky těmto informacím může korigovat svoje chování.

Jak konkrétně takový dotazník pro „třistašedesátku“ vypadá? Musí mít přiměřený počet otázek, maximálně kolem 50, pokud se má hodnotit pouze jedna kompetence, může mít otázek jen několik. Hodnotit by měly pouze osoby, které jsou s respondentem minimálně v půlročním pracovním kontaktu a měly by rozumět, v čem spočívá jeho pracovní zařazení. Podrobnou zprávu s anonymizovanými a průměrovanými výsledky má do rukou dostat primárně sám zaměstnanec. Tu by potom v ideálním případě měl projít se svým nadřízeným. Ten by v žádném případě zprávu neměl považovat za nástroj k nemístnému tlaku na zaměstnanec typu: „Podívej se, všichni tě kritizují

za neschopnost finalizovat projekt, musí-me si promluvit o tvém finančním hodnocení.“ Z toho důvodu je zcela běžné, že externí konzultant předkládá vedoucímu manažerovi pouze souhrnnou zprávu s vyznačenými oblastmi pro rozvoj zaměstnance, jeho potenciálem a možnostmi pro další pracovní rozvoj.

Kvůli popsaným specifikům je 360° hodnocení těžko nahraditelným pomocníkem. Oproti klasickému ročnímu hodnocení zaměstnanců z pozice manažera vám totiž přinese mnohem objektivnější poznatky, které se dají zužitkovat pro efektivnější fungování firmy.

K efektivnějšímu fungování vaší firmy může přispět i naše agentura, která ví, kde a jak hledat, nacházet a prověřovat motivované uchazeče pro práci ve funkčním pracovním týmu. Díky tomu už několik let pomáháme budovat úspěšné kolektivy v oblasti cestovního ruchu a gastronomie. Dream Job má zkušenosti jak při vyhledávání a efektivním hospodaření s lidskými zdroji, tak při sestavování pracovních i realizačních týmů. Naš profesionální přístup v této oblasti může napomoci postavit dream team třeba i pro vás. ■

AUTORKOU TEXTU JE  
**Ing. Pavla Berková**,  
managing director  
v personální agentuře  
Dream Job.  
pavla@dream-job.cz  
tel.: +420 602 723 046

