



## VÝSTUPNÍ ZPRÁVA

360° zpětná vazba - ukázka

**Mia Brown**

mia.brown@example.com

16. ledna 2023



## ÚVOD

Tato zpráva je výstupem 360° zpětné vazby, která byla realizována společností TCC online.

## JAK S VÝSTUPEM PRACOVAT

Výstup z 360° zpětné vazby je určen zejména pro Vaši vlastní potřebu a Váš další osobní rozvoj jako zpětná vazba na to, jak Vás vnímá Vaše okolí.

Výstup je koncipován tak, že v jeho úvodu naleznete zejména celkové, souhrnné výsledky, které jsou dále konkretizovány a rozpadnuty do podrobnějších bloků.

## HODNOCENÉ KOMPETENCE

- **Obecná**
  - Osobní přístup
  - Pracovní kompetence
  - Interakce s druhými
- **Manažerská**
  - Vedení týmu
  - Strategické řízení
- **Obchodní**
  - Prodej/externí klient

## ŠKÁLA HODNOCENÍ

V rámci zpětné vazby byla použita tato škála:

Nemohu hodnotit	0
Nesouhlasím	1
Spíše nesouhlasím	2
Spíše souhlasím	3
Souhlasím	4

## ŠKÁLA DŮLEŽITOSTI

Hodnotitelé se současně mohli vyjádřit, jak hodnocené položky vnímají jako důležité na škále:

Hodnocený/á se také mohl/a vyjádřit, jak hodnocené položky vnímá jako důležité na škále:

Hodnoty na škále důležitosti jsou 1 - je to pro mne zcela klíčové a zásadní, 2 - Je to pro mne velmi důležité, 3 - Je to pro mne spíše důležité, 4 - Spíše to pro mne není důležité, 5 - není to pro mne důležité.

V případě, kdy pro výpočet důležitosti nejsou k dispozici žádná data, je místo čísla zobrazen znak:

Tyto hodnoty se ve zprávě dále vypisují jako „důležitost“.

## HODNOTITELÉ

HODNOTITELÉ	HODNOTILO
Kolega	4
Nadřízený	1
Podřízený	5
Sebehodnocení	1

Napříč výstupní zprávou jsou porovnávány výsledky za **Sebehodnocení** a průměrného výsledku za ostatní hodnotitele. Tento průměr je pak označený jako **Ostatní**.

## INSPIRACE PRO VÁŠ ROZVOJ

Níže naleznete vybrané nejlépe a zároveň nejnižší hodnocené položky napříč kompetencemi. Zatímco na nejlépe hodnocených položkách, Vašich silných stránkách, můžete stavět a hledat prostor pro jejich uplatnění v budoucnu, mezi nejnižší hodnocenými položkami můžete hledat priority pro Váš další rozvoj v nejbližším období.

Hodnota uvedená u každé položky je průměr hodnocení napříč všemi hodnotiteli bez sebehodnocení.

SILNÉ STRÁNKY		důležitost
Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.	3.25	2.2 2.0
Podporuje změny dlouhodobě vedoucí ke zlepšením.	3	3.9 ?
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	3	3.4 2.0
Přichází aktivně s nápady a inovacemi.	3	3.2 2.0
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	2.86	2.6 4.0
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	2.71	2.4 3.0
Svou práci koordinuje s ohledem na práci ostatních.	2.67	3.2 ?
Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.	2.67	3.0 2.0

OBLASTI PRO ROZVOJ		důležitost
Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.	1.4	2.8 2.0
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	1.4	3.2 4.0
Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	1.6	3.8 2.0
Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.	1.67	2.8 ?
Je odborník ve svém oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.	1.71	2.9 4.0
Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.	1.78	3.4 3.0
Vidí rizika a řeší je.	1.78	2.7 1.0
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.	1.8	2.2 4.0

Zde vidíte, které položky vnímají Vaši hodnotitelé jako nejdůležitější

Váš další rozvoj nemusíte zaměřit pouze na níže hodnocené položky, ale i na ty, které jsou důležité pro ostatní, přestože patří mezi obecně lépe hodnocené.

### NEJDŮLEŽITĚJŠÍ KOMPETENCE DLE HODNOTITELŮ

důležitost

Námitky dokáže využít pro získání klienta.	1.86	2.0	2.0
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.	1.8	2.2	4.0
Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.	3.25	2.2	2.0
Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře.	1.89	2.2	4.0
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	2.71	2.4	3.0
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	2.56	2.4	3.0
Zadává druhým úkoly srozumitelně, jednoznačně a pochopitelně.	2.17	2.5	?
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	2.86	2.6	4.0

## V ČEM VÁS OSTATNÍ VIDÍ JINAK NEŽ VY SAMI SEBE

Níže naleznete položky, ve kterých je patrný největší rozdíl mezi Vaším sebehodnocením a hodnocením ostatními. Rozdíl je v grafech vyznačen červenou barvou.

Oblasti, v kterých se hodnotíte výše, než Vás vnímá okolí, Vás mohou inspirovat k zamyšlení nad tím, proč tomu tak je a co můžete udělat proto, aby se pohledy přiblížily.

### VYŠŠÍ SEBEHODNOCENÍ

	Sebehodnocení	Ostatní	rozdíl v hodnocení	důležitost
Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	4	1.6	2.4	3.8 2.0
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	4	1.89	2.11	2.7 1.0
Ochotně a aktivně sdílí informace.	4	2.13	1.87	2.9 3.0

### VYŠŠÍ HODNOCENÍ OSTATNÍMI

	Ostatní	Sebehodnocení	rozdíl v hodnocení	důležitost
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	3	1	2	3.4 2.0
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	2.86	1	1.86	2.6 4.0
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	2.5	1	1.5	3.0 4.0

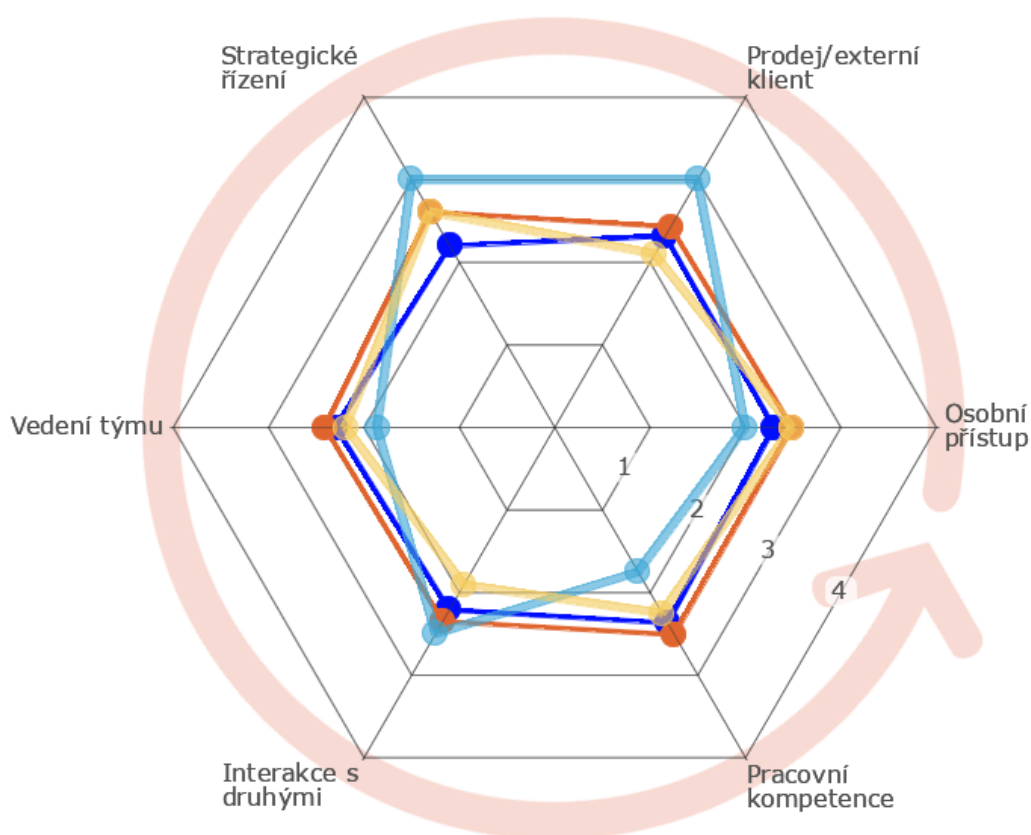
## HODNOCENÍ DÍLČÍCH KOMPETENCÍ

Tato část výstupní zprávy se týká konkrétních kompetencí a dává Vám základní informaci o tom, jak hodnotíte sám/sama sebe ve srovnání s Vaším okolím.

Z grafu je na první pohled patrné, nakolik je Vaše sebehodnocení v souladu s pohledem ostatních. Tedy zda sám/sama sebe hodnotíte spíše výš než Vaše okolí nebo naopak níž, popř. v kterých kompetencích.

Pokud jsou rozdíly vyšší, pokuste se zamyslet nad tím, čím to může být dáno a co užitečného Vám to říká.

- Sebehodnocení
- Hodnocení druhými
- Average
- 10 % The Best



Hodnoty v grafu odpovídají průměru za jednotlivé hodnotitele a otázky sytící danou kompetencí.

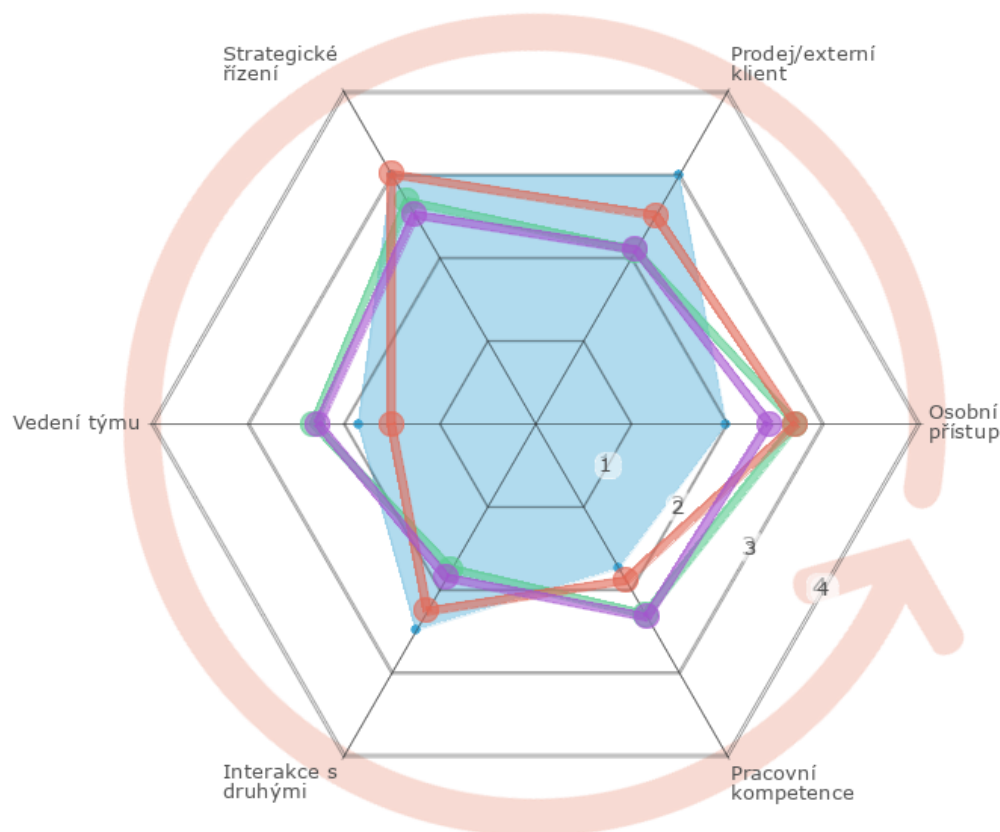
## HODNOCENÍ DÍLČÍMI SKUPINAMI HODNOTITELŮ

V další části se můžete podívat na rozdíly mezi jednotlivými skupinami hodnotitelů.

Zkuste se zamyslet nad tím, proč Vás různé skupiny lidí vnímají odlišně a zda je to dáno např. odlišnými zkušenostmi, které s Vámi mají, anebo zda k nim například Vy sám/sama přistupujete odlišně.

Pro Vaši představu bývá časté, ale zdaleka to neplatí vždy, že nejpestřejší hodnocení co do hodnotící škály se objevuje u nadřízených, kteří se nebojí extrémnějších a oběma směry vyprofilovaných odpovědí a pro které je hodnocení podřízených běžnou součástí jejich role. Podřízení zase obecně volí jedny z nejvyšších hodnot, neboť své nadřízené dobře znají a jsou schopni docenit jejich kvality (opět neplatí vždy). Pro kolegy je zase naopak typické, že jejich odpovědi se nejvíce blíží průměru a volí spíše opatrnější vyjádření.

- Sebehodnocení
- Kolega
- Nadřízený
- Podřízený



Hodnoty v grafu odpovídají průměru za jednotlivé hodnotitele a otázky sytící danou kompetenci.



## SROVNÁNÍ DÍLČÍCH SKUPIN HODNOTITELŮ DLE ROZDÍLŮ V HODNOCENÍ

	Sebehodnocení	Kolega	Nadřízený	Podřízený	rozpětí
1 Vedení týmu	1.86	↑2.31	↓1.5	2.26	0.81
2 Interakce s druhými	2.5	↓1.75	↑2.25	1.85	0.5
3 Strategické řízení	3	2.67	↑3	↓2.51	0.49
4 Pracovní kompetence	1.75	2.29	↓1.88	↑2.32	0.44
5 Prodej/externí klient	3	↓2.08	↑2.5	2.09	0.42
6 Osobní přístup	2	↑2.71	↑2.71	↓2.43	0.28
průměrné hodnocení napříč kompetencemi	2.35	2.3	↑2.31	↓2.24	

Symbolem šipky směřující dolů jsou zvýrazněna hodnocení, která mají oproti průměru horší výsledek. Symbolem šipky směřující nahoru jsou zvýrazněna hodnocení s lepším, než průměrným výsledkem.

- rozdíl hodnocení je pod 25% hodnotící škály
- rozdíl hodnocení je mezi 25-50% hodnotící škály
- rozdíl hodnocení je mezi 50-75% hodnotící škály
- rozdíl hodnocení je nad 75% hodnotící škály

## PŘEHLED ZA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY ZA JEDNOTLIVÉ SKUPINY HODNOTITELŮ

Zde naleznete přehled za všechny jednotlivé hodnocené položky. V grafech jsou v tomto pořadí vykreslena data pro následující skupiny hodnotitelů. Pokud v dané otázce neexistuje žádné hodnocení od dané skupiny hodnotitelů, nebude tato skupina zobrazena.

Kolega  
Nadřízený  
Podřízený  
Sebehodnocení









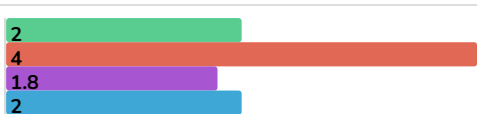
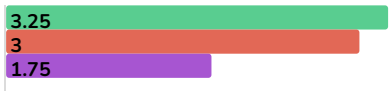
OSOBNÍ PŘÍSTUP		důležitost
Plní dohody a drží své slovo.		3.7 4.0
Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.		3.0 2.0
Dokáže se snadno a pohotově přizpůsobit novým podmínkám a situacím.		2.6 ?
Přichází aktivně s nápady a inovacemi.		3.2 2.0
Zajímá se, jak druzí vnímají jeho/její práci a pracuje na svém rozvoji.		3.4 3.0
Řeší s klidem i velmi náročné situace.		3.2 ?
I pod tlakem a ve stresu hledá řešení situace.		3.6 4.0
Vytváří si svůj vlastní nezávislý pohled na věc.		3.3 1.0
PRACOVNÍ KOMPETENCE		důležitost
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.		2.6 4.0
Svou práci koordinuje s ohledem na práci ostatních.		3.2 ?
Své úkoly plní v termínu.		3.2 ?

Cíleně si získává informace z různých zdrojů.		3.1 5.0
Hledá řešení, nikoli problémy.		3.7 2.0
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.		3.0 4.0
Vidí rizika a řeší je.		2.7 1.0
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.		2.7 1.0
Úkoly řeší prakticky a realisticky.		3.0 2.0
Je odborník ve svém oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.		2.9 4.0
<b>INTERAKCE S DRUHÝMI</b>		důležitost
Ochotně a aktivně sdílí informace.		2.9 3.0
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.		2.2 4.0
Při vyjednávání respektuje názory druhých a snaží se dosáhnout vzájemné shody.		3.2 ?
Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).		2.9 5.0
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.		3.2 4.0
Ochotně spolupracuje a zapojuje druhé.		3.0 5.0
Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře.		2.2 4.0

**VEDENÍ TÝMU**

důležitost

Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	1.75 2.5 2	3.2 2.0
Svěřuje členům svého týmu zodpovědnost za úkoly a dává jim prostor pro samostatnou práci.	2.25 2 2.75 1	3.2 4.0
Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.	1.25 1 2.5 1	3.4 3.0
Zadáva druhým úkoly srozumitelně, jednoznačně a pochopitelně.	3 1.75	2.5 ?
Klade důraz na co nejlepší výkon lidí ve svém týmu nebo oddělení.	3 2 2 3	3.0 3.0
Konstruktivně upozorňuje na věci, se kterými je či není spokojen.	2.5 1.67 1	3.1 1.0
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	2.75 2.4 3	2.4 3.0
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.	2 1 2.5 2	3.3 2.0
<b>STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ</b>		důležitost
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	2.67 3 3.33 1	3.4 2.0
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.	3.33 2 1 4	3.6 2.0
Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.	3 3 4 4	2.2 2.0
Vysvětluje srozumitelně členům svého týmu, kam a jakými konkrétními kroky firma směřuje.	2.5 4 1.25	3.3 ?
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	1.5 3 2.5	3.7 ?
Podporuje změny dlouhodobě vedoucí ke zlepšením.	3 3 3	3.9 ?
<b>PRODEJ/EXTERNÍ KLIENT</b>		důležitost

Navazuje kontakt s novými zákazníky.	<p>2.33</p> 	2.9 ?
Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	<p>1.5</p> 	3.8 2.0
Námítky dokáže využít pro získání klienta.	<p>1</p> 	2.0 2.0
Rozvíjí vztahy se zákazníky.	<p>3</p> 	3.5 1.0
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	<p>2.25</p> 	2.4 3.0
Zjišťuje potřeby klienta.	<p>2.67</p> 	3.0 ?
Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.	<p>1.25</p> 	2.8 2.0
Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.	<p>1.5</p> 	2.8 ?
Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.	<p>2</p> 	3.1 3.0
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	<p>3.25</p> 	3.0 ?

## DOPORUČENÍ HODNOTITELŮ

V této části výstupní zprávy najdete slovní komentáře a doporučení od Vašich hodnotitelů.

Přistupujte k nim, jako ke konkrétním inspiracím, jak na sobě dále pracovat. Snažte se však zároveň vnímat je s nadhledem, aby pro Vás nebyly zraňující, a současně nezapomínejte, že se do nich vždy promítá také osoba hodnotitele. Vždy jde o názor jednotlivce, který pro Vás může být velmi užitečný, ale také neznamená automatický závazek, že byste jej měl/a bezvýhradně přijmout.

Pokud dotazník zahrnoval více kategorií doporučení, jsou seřazena od celkových a obecných po konkrétní vztahující se k dílčím kompetencím či přímo otázkám. Vaše vlastní komentáře mají modré podbarvení.

## DOPORUČENÍ HODNOTITELŮ VE VZTAHU KE SLEDOVANÝM KOMPETENCÍM

### OSOBNÍ PŘÍSTUP



#### CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

Začít řešit stresové situace na pracovišti.



#### CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

Přestat tvrdit něco, co je nereálné.

Lépe kontrolovat stresové situace během projektů.



#### V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?

Motivovat ostatní.

Zapojovat se do plnění úkolů.

### PRACOVNÍ KOMPETENCE



#### CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

Plánovat ještě více systematicky.

Lepší time management při projektech.

Měla by plnit termíny jako ostatní kolegové.

Pokud ví, že práci nezvládá zkoordinovat - měla by si říci o pomoc ostatním a neřešit tak věci individuálně.



#### CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

Uvědomit si lépe své rozhodnutí předtím než firma utrpí finanční ztrátu z nepodařeného projektu

Být tak nerozhodná.



### V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?

Být odborníkem ve svém oboru.

Maximálně se přizpůsobit klientovi s termíny

V plánování svých pracovních činností.

## INTERAKCE S DRUHÝMI



### CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

Pokud se projekt nestíhá - je potřeba včas informovat i ostatní.



### CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

Měla by upozorňovat na věci, se kterými není spokojena mnohem dříve.

Nedává prostor svým podřízeným. Nedůvěřuje jim a proto si bere na sebe tolik práce, kterou často sama nezvládá.



### V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?

Aktivně se zapojovat do projektů nad rámec pracovní náplně

Vnímat i ostatní a uvědomovat si, že v pracovním týmu má panovat pozitivní atmosféra.

## VEDENÍ TÝMU



### CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

Důvěřovat podřízeným a respektovat více jejich názory.

Konstruktivně upozorňovat na oblasti, se kterými není spokojená.



### CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

Přestat se bát delegovat méně důležité úkoly na ostatní



### V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?

Věřit členům týmu.

Být autoritou i přes neoblíbenost u některých kolegů

Snažit se být výkonný, ale brát ohledy na ostatní

## STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ



### CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

Ještě více dát najevo, čeho chce v dané oblasti dosáhnout. Nebát se prosadit



### CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

Nebát se řešit problémy.



### V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?

Rozhodovat se pohotově.

Jasně dosahovat svých cílů

Mít jasno v tom, do čeho se s týmem pouští.

## PRODEJ/EXTERNÍ KLIENT



### CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

Ještě lépe se umět vypořádat s námitky klienta.

Více navazovat kontakty s novými zákazníky

Navazovat více kontakty s novými zákazníky.

Říci ostatním členům - jak správně navazovat kontakty a být přesvědčivá ve svých argumentech



### CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

Lépe zvládat námitky klienta.

Zaměřovat se pouze na stávající klienty.



### V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?



Pro klienta navrhuje vždy kvalitní řešení.

Udržovat pozitivní vztahy se zákazníky.

