



online
www.tconline.cz



VÝSTUPNÍ ZPRÁVA

Ukázka nové 360° zpětné vazby

Monika Ukázková

monikaukazkova@tconline.cz

1. listopadu 2016



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

HODNOTITELÉ

HODNOTITELÉ	HODNOTILO
Podřízený	2
Nadřízený	1
Kolega	4
Sebehodnocení	1

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

Hodnotitelé se současně mohli vyjádřit, jak hodnocené položky vnímají jako důležité na škále:  1 2 3 4 5

Hodnocený/á se také mohl/a vyjádřit, jak hodnocené položky vnímá jako důležité na škále:  1 2 3 4 5

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“.

INSPIRACE PRO VÁŠ ROZVOJ

Níže naleznete vybrané nejlépe a zároveň nejnižše hodnocené položky napříč kompetencemi. Zatímco na nejlépe hodnocených položkách, Vašich silných stránkách, můžete stavět a hledat prostor pro jejich uplatnění v budoucnu, mezi nejnižše 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.

		důležitost
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	3.5	2.2 3.0
Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	3.33	2.7 4.0
Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.	3.33	2.3 2.0
Námítky dokáže využít pro získání klienta.	3.17	2.3 3.0
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	3.17	2.7 2.0
Zjišťuje potřeby klienta.	3.17	2.0 3.0
Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.	3	2.2 1.0
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	3	2.3 2.0
Rozvíjí vztahy se zákazníky.	3	2.2 3.0
Přichází aktivně s nápady a inovacemi.	3	2.8 4.0

OBLASTI PRO ROZVOJ

důležitost

Své úkoly plní v termínu.	1.33	1.8	2.0
Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.	1.33	2.2	4.0
Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	1.5	1.7	2.0
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1.6	1.8	4.0
Ochotně a aktivně sdílí informace.	1.67	2.0	4.0
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	1.67	2.2	3.0
Úkoly řeší prakticky a realisticky.	1.67	2.2	2.0
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	1.83	2.5	1.0
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	1.83	1.8	4.0
Při vyjednávání respektuje názory druhých a snaží se dosáhnout vzájemné shody.	1.83	2.7	5.0
Svou práci koordinuje s ohledem na práci ostatních.	1.83	2.2	2.0
Hledá řešení, nikoli problémy.	1.83	2.2	2.0

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

Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	1.5	1.7	2.0
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1.6	1.8	4.0
Své úkoly plní v termínu.	1.33	1.8	2.0
Vytváří si svůj vlastní nezávislý pohled na věc.	2.33	1.8	3.0
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	1.83	1.8	4.0
Plní dohody a drží své slovo.	1.86	2.0	4.0
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.	2.33	2.0	2.0
Ochotně a aktivně sdílí informace.	1.67	2.0	4.0

V ČEM VÁS OSTATNÍ VIDÍ JINAK NEŽ VY SAMI SEBE

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

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

VYŠŠÍ SEBEHODNOCENÍ

	Sebehodnocení	Ostatní	rozdíl v hodnocení	důležitost
Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	4	1.5	2.5	1.7 2.0
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	4	1.83	2.17	1.8 4.0
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	4	1.83	2.17	2.5 1.0

VYŠŠÍ HODNOCENÍ OSTATNÍMI

	Ostatní	Sebehodnocení	rozdíl v hodnocení	důležitost
Svěřuje členům svého týmu zodpovědnost za úkoly a dává jim prostor pro samostatnou práci.	2.4	1	1.4	2.0 5.0
Zajímá se, jak druzí vnímají jeho/její práci a pracuje na svém rozvoji.	2.17	1	1.17	2.2 5.0
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	3	2	1	2.3 2.0

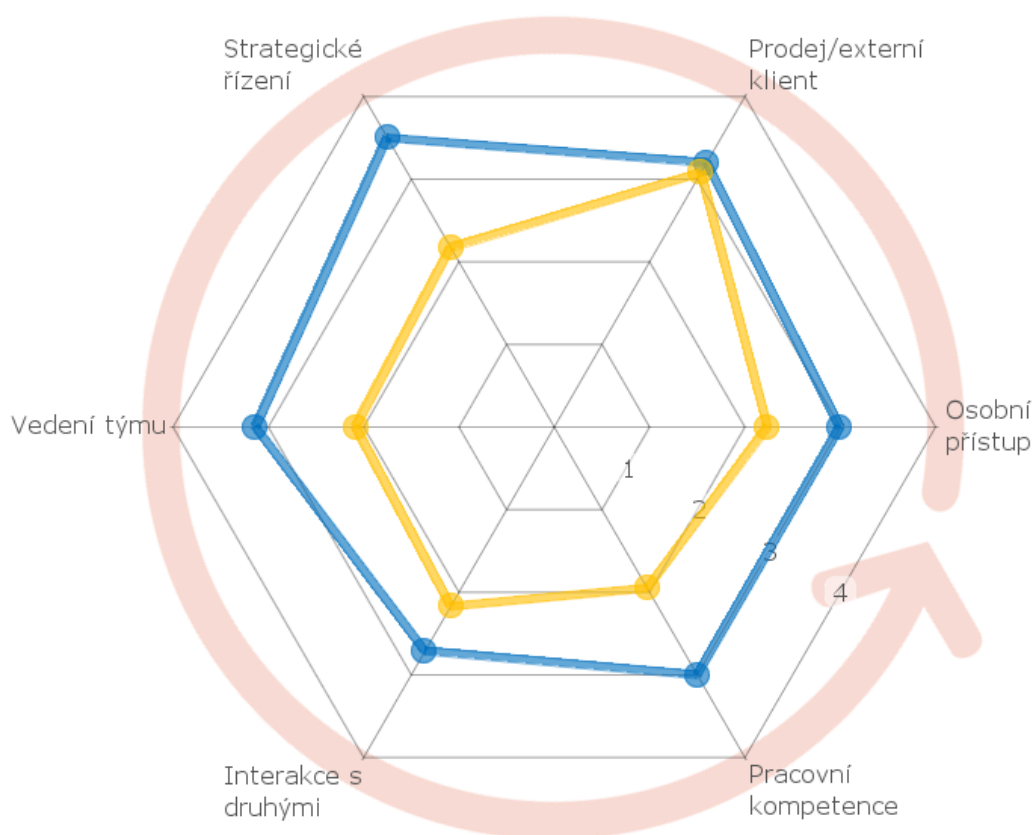
HODNOCENÍ DÍLČÍCH KOMPETENCÍ

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



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

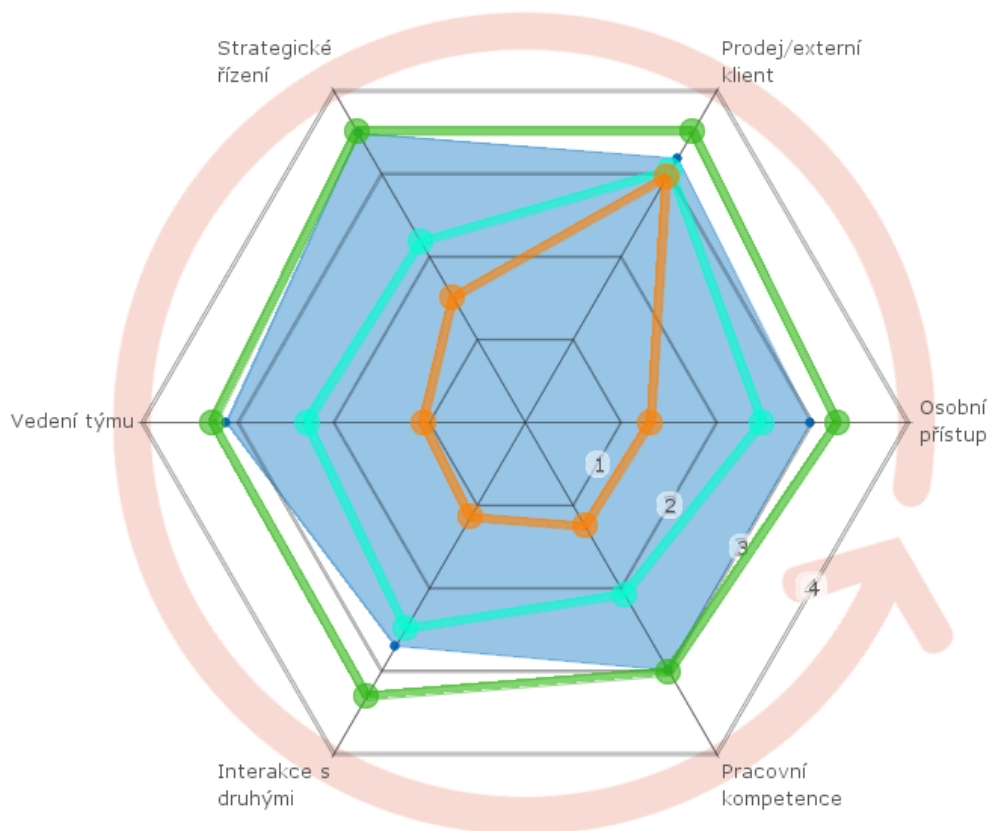
HODNOCENÍ DÍLČÍMI SKUPINAMI HODNOTITELŮ

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	Podřízený	Nadřízený	Kolega	rozpětí
1 Vedení týmu	3.13	↓1.06	↑3.25	2.27	2.19
2 Interakce s druhými	2.71	↓1.14	↑3.29	2.48	2.15
3 Strategické řízení	3.5	↓1.5	↑3.5	2.17	2
4 Osobní přístup	3	↓1.31	↑3.25	2.47	1.94
5 Pracovní kompetence	3	↓1.25	↑3	2.07	1.75
6 Prodej/externí klient	3.2	↓2.95	↑3.5	3.03	0.55
průměrné hodnocení napříč kompetencemi	3.09	↓1.54	↑3.3	2.42	

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

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?

Více se zajímat o ostatní zaměstnance.

V rámci osobního přístupu zvládá vše perfektně.

Dodržovat své slovo.

Začít řešit stresové situace na pracovišti.

Lépe zvládat stresové situace.

Zajímat se o to, co si o ní myslí i ostatní kolegové.

Umět lépe pracovat při kritických situacích.



CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

Vymýšlet si.

Lépe kontrolovat stresové situace během projektů.

Nezvládá krizové situace při projektech a stres přenáší i na ostatní.

Přestat tvrdit něco, co je nereálné.

Pokud něco řekne - pak má dohodu dodržet.

Nic.



V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?

Aktivně se zapojovat do projektů nad rámec pracovní náplně.

Motivovat ostatní.

Zapojovat se do plnění úkolů.

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

Zapojovat se do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.

PRACOVNÍ KOMPETENCE



CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

Vidět více rizika.

Plánovat ještě více systematicky.

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

Měla by plnit termíny jako ostatní kolegové.

Lepší time management při projektech.

Lépe umět zvládnout stres. Pokud nezvládá nápor manažerské pozice - pak zde nemá co dělat.

Zjišťovat od svých podřízených, zda daný úkol lze reálně zvládnout v daním termínu.



CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

Brát si příliš práce, kterou poté nestíhá včas zpracovat.

Být laxní.

Řešit věci individuálně, začít pracovat více týmově.

Neplnit svá slova.

Být nerozhodná, nedodržovat termíny.



V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?

V plánování svých pracovních činností.

Získávat informace z různých zdrojů.

Být odborníkem ve svém oboru.

INTERAKCE S DRUHÝMI



CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

Ještě lépe prosazovat argumenty.

Jasně formulovat, co se po mně chce.

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

Více zapojovat všechny kolegy.

Měla by začít pracovat na pozitivní pracovní atmosféře a nebrat si všechny nezdary tak osobně.

Ještě více zapojovat do projektů i ostatní.

Více sdílet informace s ostatními.

**CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?**

Snažit se zvládnout vše.

Nerespektuje názory ostatních kolegů, kteří s ní nesouhlasí.

Přestat řešit důležité úkoly samostatně.

Pokud přijde problém, pak by měla problém včas řešit.

**V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?**

Maximálně se přizpůsobit klientovi s termíny.

Navrhovat flexibilní řešení klientům.

Udržovat pozitivní vztahy se zákazníky.

Pro klienta navrhuje vždy kvalitní řešení.

VEDENÍ TÝMU**CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?**

Ještě více nadchnout členy týmu při novém projektu.

Více nadchnout ostatní.

Konstruktivně upozorňovat na oblasti, se kterými není spokojená.

Předpokládat.

Přestat se bát a svěřovat více zodpovědnosti i na ostatní členy týmu.

Zajímat se o potřeby i ostatních a dát jim i větší pocit důvěry.

Důvěřovat podřízeným a respektovat více jejich názory.

**CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?**

Přestat se bát delegovat méně důležité úkoly na ostatní.

Snaží se o tom, aby všichni podávali maximální výkon. Pokud se něco nepodaří, pak si neúspěch bere osobně.

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

Předpokládat.

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

**V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?**

Věřit členům týmu.

Snažit se být výkonný, ale brát ohledy na ostatní.

Být autoritou i přes neoblíbenost u některých kolegů.

Upozorňovat na oblasti, se kterými není spokojená.

Ještě více důvěřovat svým podřízeným.

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ



CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

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

Je chaotická, nedokáže se okamžitě rozhodovat.

Zjistit finanční dopad při nesprávném rozhodnutí v rámci projektu.

Uvědomovat si případná rizika špatného rozhodnutí.

Zvažovat finanční dopad všech projektů.

Tolik se nebát při pohotovém rozhodování.



CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

Nebát se řešit problémy.

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

Být tak nerozhodná.

Být za každou cenu nejlepší.



V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?

Být nejlepší.

Jasně dosahovat svých cílů.

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

Rozhodovat se pohotově.

PRODEJ/EXTERNÍ KLIENT



CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

Více navazovat kontakty s novými zákazníky.

Ještě lépe se umět vypořádat s námitky klienta.

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?

Být pro klienta přesvědčivá.

Být profesionál i přes nepříznivé vlivy na pracovišti.

Navazovat kontakty s novými i stávajícími zákazníky.

Vnímat klienta a vystupovat důvěryhodně.

Rozvíjet vztahy se zákazníky.

Být přesvědčivá, důvěryhodná. Zákazníkům dává maximální péči.

PŘEHLED ZA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY DLE KOMPETENCÍ 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.

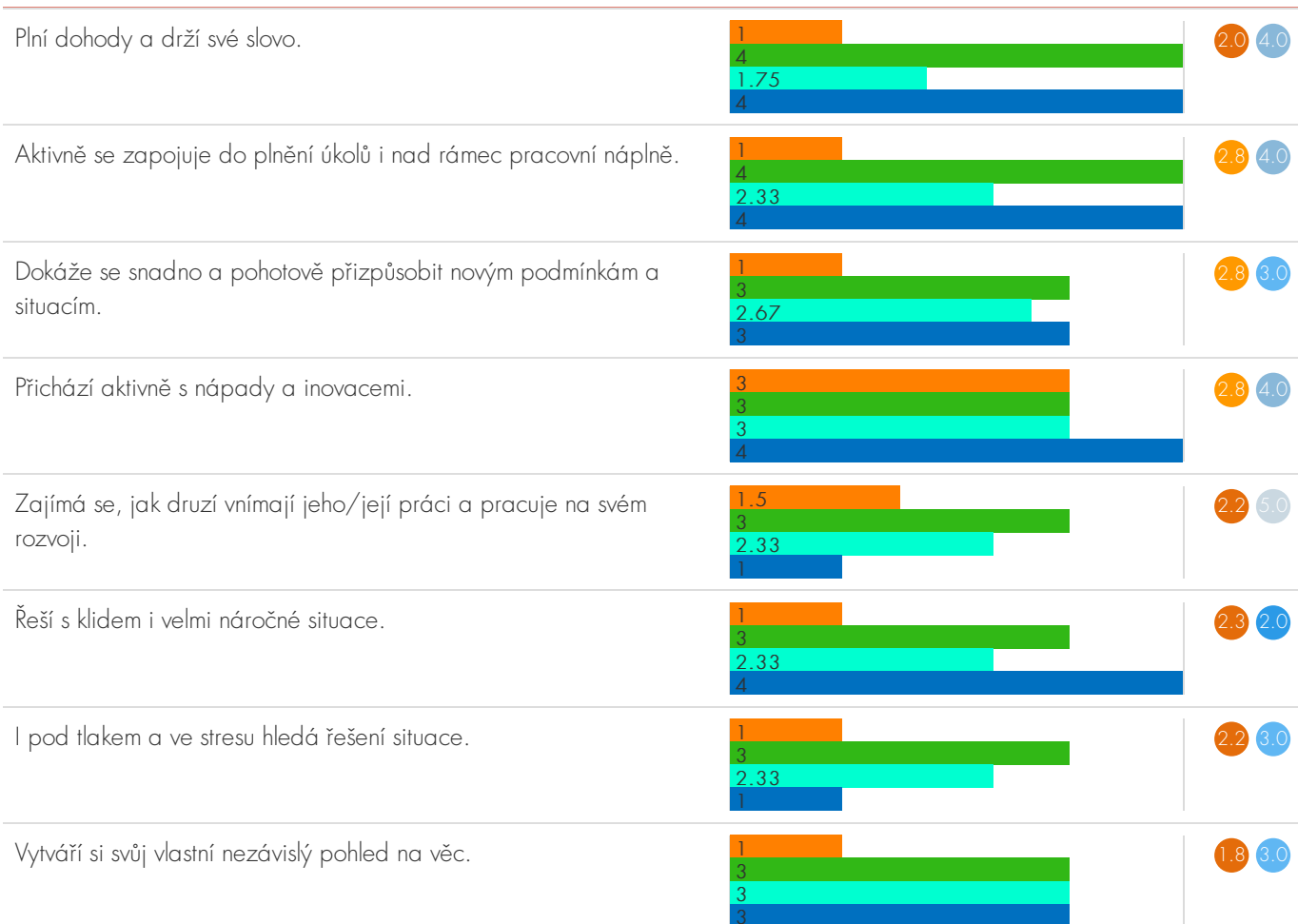
Podřízený

Nadřízený

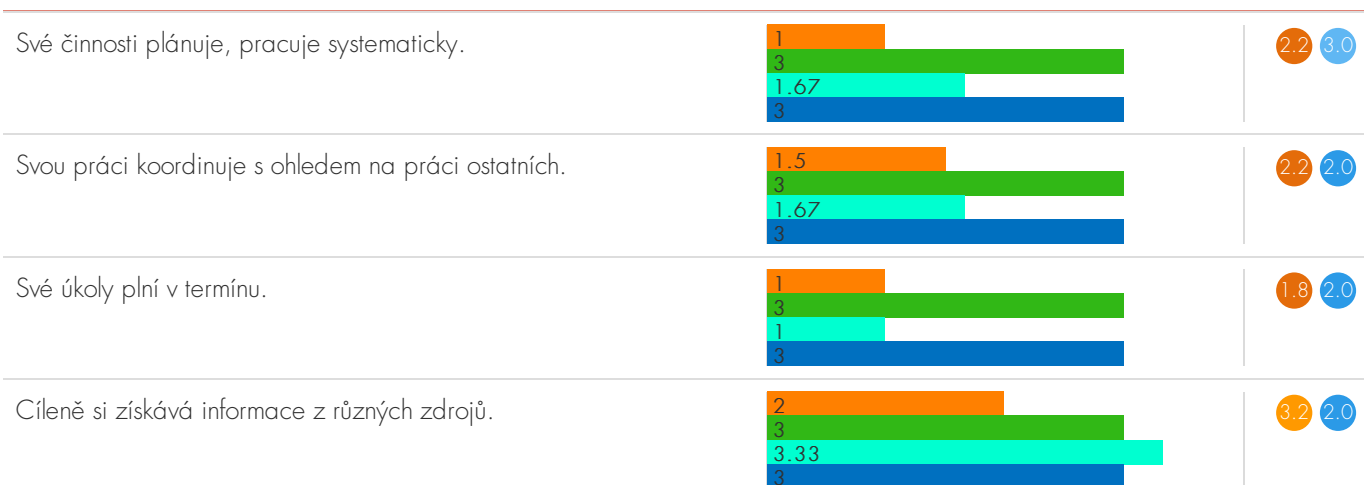
Kolega

Sebahodnocení

OSOBNÍ PŘÍSTUP



PRACOVNÍ KOMPETENCE



Hledá řešení, nikoli problémy.	<p>1 3 2 3</p>	2.2 2.0
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	<p>1 3 3 3</p>	2.2 2.0
Vidí rizika a řeší je.	<p>1 3 2.67 2</p>	2.0 3.0
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	<p>1 3 2 4</p>	2.5 1.0
Úkoly řeší prakticky a realisticky.	<p>1.5 3 1.33 3</p>	2.2 2.0
Je odborník ve svém oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.	<p>1.5 3 2 3</p>	2.3 2.0

INTERAKCE S DRUHÝMI

Ochotně a aktivně sdílí informace.	<p>1 3 1.67 3</p>	2.0 4.0
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.	<p>1 3 2.33 3</p>	2.8 3.0
Při vyjednávání respektuje názory druhých a snaží se dosáhnout vzájemné shody.	<p>1 3 2 1</p>	2.7 5.0
Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).	<p>1 4 3.33 3</p>	2.5 2.0
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	<p>1 4 3.67 3</p>	2.2 2.0
Ochotně spolupracuje a zapojuje druhé.	<p>1.5 3 2.33 3</p>	2.5 2.0
Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře.	<p>1.5 3 2 3</p>	2.5 5.0

VEDENÍ TÝMU

Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	<p>1 3 1 4</p>	1.7 2.0
--	----------------------------	---------

Svěřuje členům svého týmu zodpovědnost za úkoly a dává jim prostor pro samostatnou práci.		2.0 5.0
Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.		2.0 5.0
Zadává druhým úkoly srozumitelně, jednoznačně a pochopitelně.		2.0 4.0
Klade důraz na co nejlepší výkon lidí ve svém týmu nebo oddělení.		2.3 2.0
Konstruktivně upozorňuje na věci, se kterými je či není spokojen.		2.0 3.0
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.		1.8 4.0
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.		2.0 2.0

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.		2.7 2.0
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.		2.5 3.0
Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.		2.2 4.0
Vysvětluje srozumitelně členům svého týmu, kam a jakými konkrétními kroky firma směřuje.		2.2 4.0
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.		1.8 4.0
Podporuje změny dlouhodobě vedoucí ke zlepšením.		2.2 4.0

PRODEJ/EXTERNÍ KLIENT

Navazuje kontakt s novými zákazníky.		2.2 3.0
--------------------------------------	--	---------

Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	<p>3.5</p> <p>3</p> <p>3.33</p> <p>3</p>	<p>2.7</p> <p>4.0</p>
Námítky dokáže využít pro získání klienta.	<p>3</p> <p>3</p> <p>3.33</p> <p>3</p>	<p>2.3</p> <p>3.0</p>
Rozvíjí vztahy se zákazníky.	<p>2.5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>2.2</p> <p>3.0</p>
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	<p>3</p> <p>4</p> <p>3.67</p> <p>3</p>	<p>2.2</p> <p>3.0</p>
Zjišťuje potřeby klienta.	<p>3</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>2.0</p> <p>3.0</p>
Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.	<p>3</p> <p>4</p> <p>3.33</p> <p>3</p>	<p>2.3</p> <p>2.0</p>
Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.	<p>2.5</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>2.5</p> <p>3.0</p>
Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>2.2</p> <p>1.0</p>
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p>	<p>2.3</p> <p>2.0</p>

