

# 360° zpětná vazba

## Workshop



# Co si řekneme

- Co je zpětná vazba a jak ji podávat a přijímat?
- Na co je 360° zpětná vazba?
- Jak probíhá hodnocení?
- Jaké jsou výstupy celého projektu 360° zpětné vazby?

# Rozvoj zaměstnanců



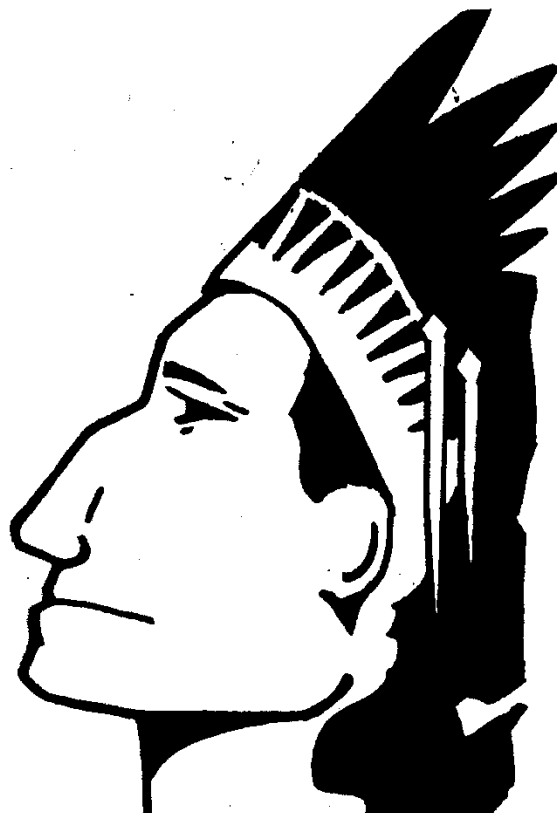
**Zpětná vazba**

**Řízení se budoucností**

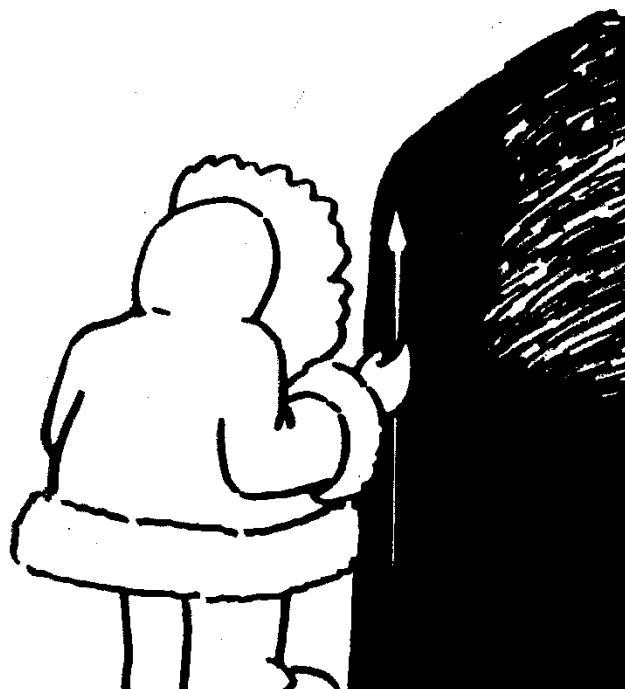


# Pozor! Experiment

Co vidíte? Dívá se jen jedna skupina.



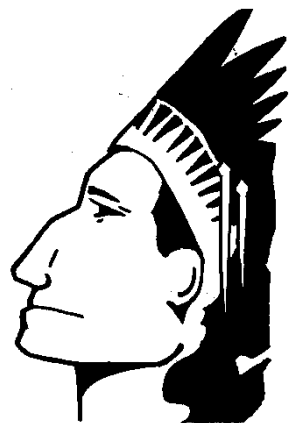
Co vidíte? Dívá se jen jedna skupina.



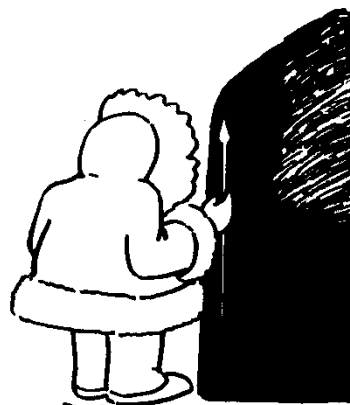
Co vidíte? Dívají se obě skupiny.



# Co nám z toho vyplývá?



1.skupina



2.skupina

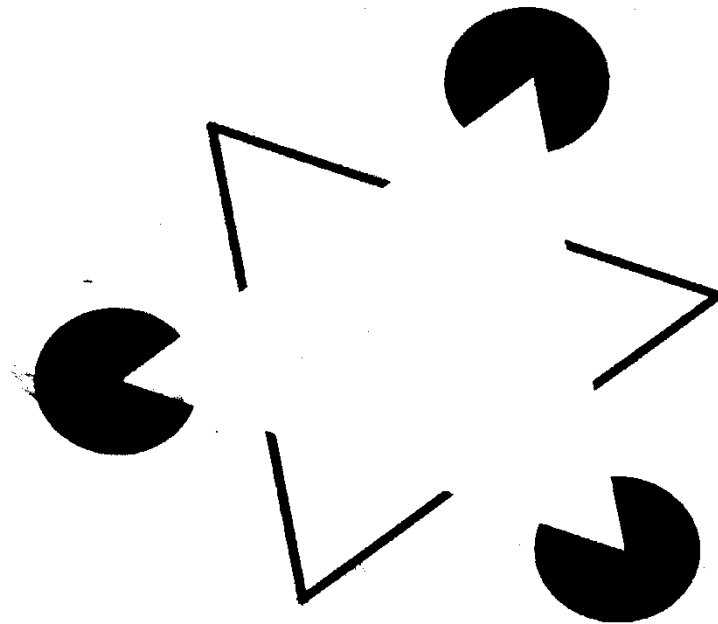


obě skupiny





# Kolik trojúhelníků vidíte?





# Co je a co není zpětná vazba?



- **Nastavené zrcadlo** - informace o tom, jak mě vidí druzí. Není to o tom, jaký jsem.
- **Slepecká hůl** – zpětná informace o pohybu a směru, kterým se dál ubírat. Ne zobecněné hodnocení, ale popis konkrétních projevů chování.
- **Regulace procesu a zacílení rozvoje „za chodu“**, ne až zpráva po té.

# Proč potřebujeme dávat a dostávat zpětnou vazbu?



Uzavřený systém nepodporuje zpětnou vazbu a bez mnohostranné zpětné vazby je osobnost deformována.



Zimbardo  
a Stanfordské „vězení“



Formule F1 vs. traktor



**Čím výkonnější motor, výkonnější organismus či organizace, tím je třeba více zpětných vazeb.**

# Co je 360° zpětná vazba?

- Koncentrovaná a vícezdrojová zpětná vazba.
- V jednom čase, hodnotitelé z různých úhlů pohledu, dle jednotných kritérií a škály.
- Informace o kvantitě (body) i kvalitě chování (slovní komentáře).
- Impuls k okamžité regulaci chování „za chodu“.
- Je zacílená kritérii a kompetencemi přímo ke kompetenčnímu modelu, cílům a hodnotám dané společnosti.

# Kdo je příjemcem zpětné vazby?



Ti, kteří mají zájem na svém **ROZVOJI**  
(vybraní manažeři).

Přínos 360° zpětné vazby pro příjemce:

- **Informace** k rozvoji.
- **Podklad** k hodnocení.
- **Impuls** ke zlepšení komunikace.
- **Ocenění** toho, co se povedlo.

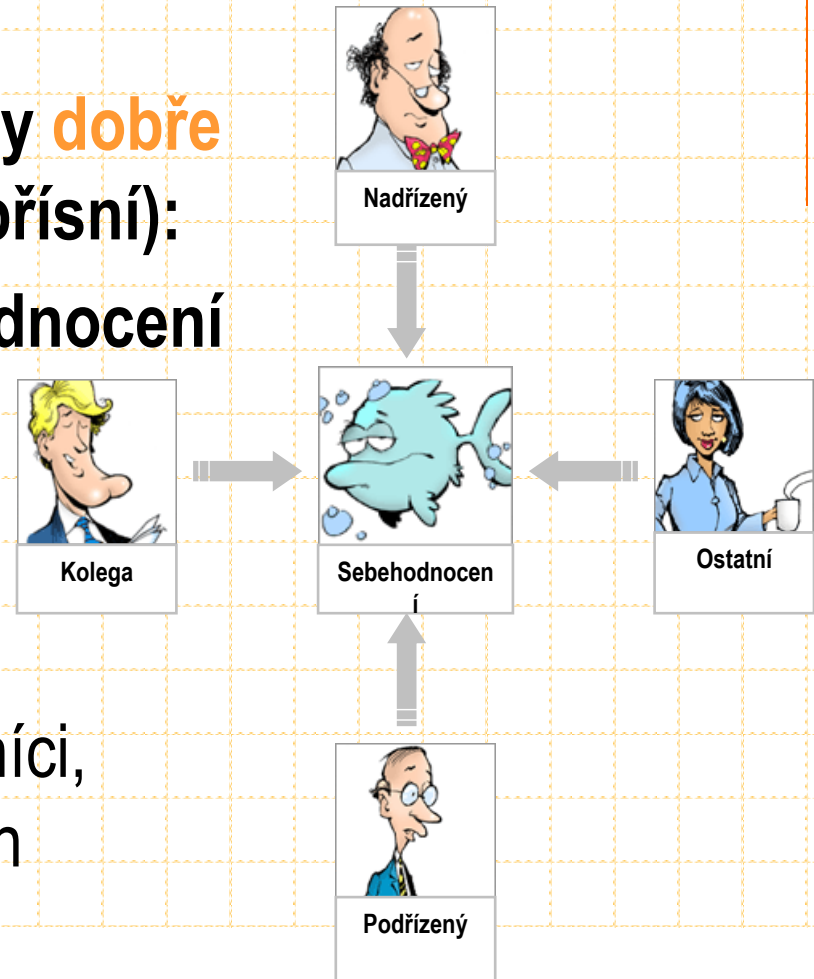




# Kdo je poskytovatelem zpětné vazby ?

Ti, kteří příjemce zpětné vazby **dobře znají** (vyrovnaně laskaví i přísní):

- Příjemce sám sobě-**Sebehodnocení**
- **Nadřízení** (přímý nadřízený)
- **Podřízení** (nejméně 2-3)
- **Kolegové** (nejméně 2-3)
- příp. **Ostatní** (externí zákazníci, dodavatelé, kolegové z jiných oddělení apod.)





# Jak je proces organizován?



*Individuální zpráva nestojí na konci, ale na začátku projektu rozvoje.*





# Jak poskytovat 360° zpětnou vazbu?

- **Vyplněním on-line dotazníku** (30-60 minut, kódy pro vstup přijdou poštou, lze do něj vstupovat opakovaně, kdykoliv, odkudkoliv)
- **Bodovým hodnocením** (dle předem dané škály) a **slovními komentáři** k daným kompetencím. Buďte v nich konkrétní, popisujte-nehodnoťte.
- Hodnocení je **anonymní**, body jsou průměrovány, slovní komentáře jsou míchány, k datům má přístup jen externí agentura



# Škála



Bodová hodnota	Charakteristika úrovně
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z popisu, klíčových náповědí, které jsou uvedeny u příslušné kompetence. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů popisu a klíčových náповědí, které jsou uvedeny u příslušné kompetence a kritéria. V dané kompetenci, resp. u daného kritéria lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá formulovanému kritériu, resp. klíčovým náповědím. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj lze zaměřit na posílení silných a umenšení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá kritériu a klíčovým náповědím. V dané kompetenci (kritériu) lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci (kritériu) nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj lze zaměřit na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence (kritéria) je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

# Aplikace – systém přihlašování



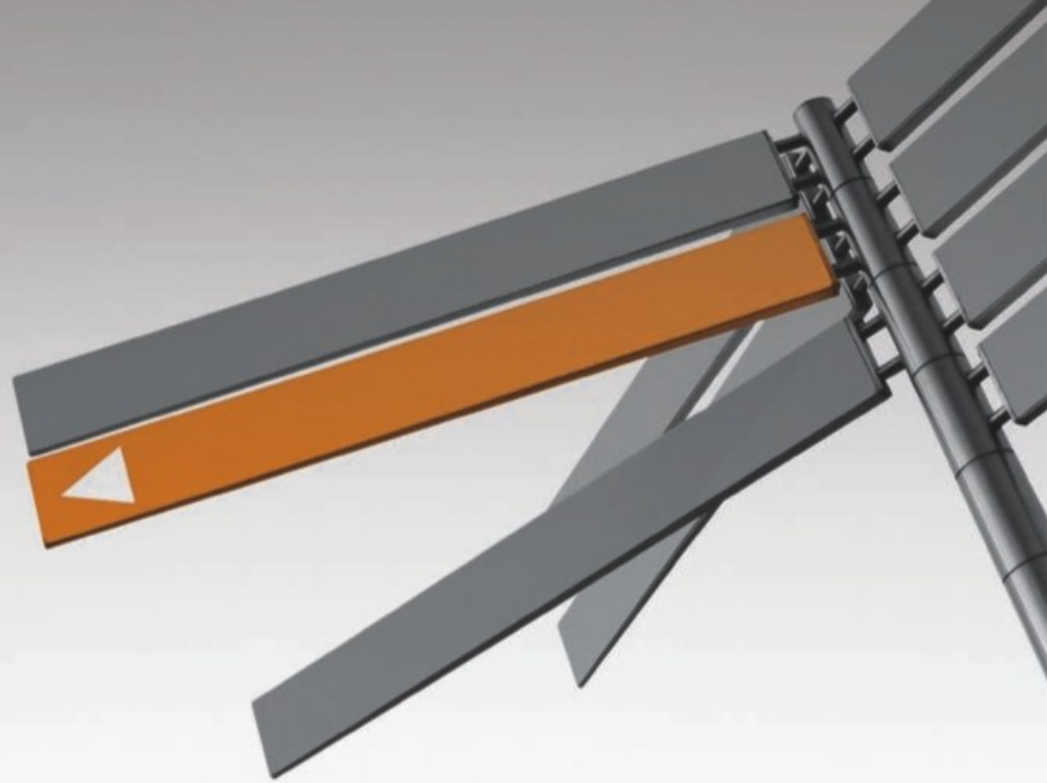
úvod	metoda	výstup	kontakty
			
<b>Vstup:</b>			
Jméno: <input type="text"/>			
Heslo: <input type="password"/>			
<input type="button" value="Vstoupit"/>			
<b>Co je 360° zpětná vazba?</b>			<a href="http://www.e-development.cz">www.e-development.cz</a>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Hodnotící a rozvojový nástroj.</li><li>■ Zpětná vazba z rozličných zdrojů a možnost porovnání s vlastní představou.</li></ul>			<a href="http://www.e-assessment.cz">www.e-assessment.cz</a>
<b>Jaké jsou výhody 360° zpětné vazby?</b>			<a href="http://www.e-psycho.cz">www.e-psycho.cz</a>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Objektivní hodnocení konkrétních situací.</li><li>■ On-line hodnocení umožňující vysokou míru operativnosti a dostupnosti.</li><li>■ Podpora týmu, komunikace a rozvoje v rámci něj.</li><li>■ Uspřádání analýzy a zacílení rozvoje vzdělávacích potřeb jednotlivců i skupin.</li><li>■ Umožnění vysoké míry anonymity respondentů.</li></ul>			<a href="http://www.e-sociogram.cz">www.e-sociogram.cz</a>
			<a href="http://www.e-motiv.cz">www.e-motiv.cz</a>
			 <b>Agentura Motiv P s.r.o.</b> Řehořova 14 618 00 Brno tel. 545 234 698 <a href="mailto:motivp@motivp.cz">motivp@motivp.cz</a>



# Další informace e-360° hodnocení?

[www.e-360.cz](http://www.e-360.cz)

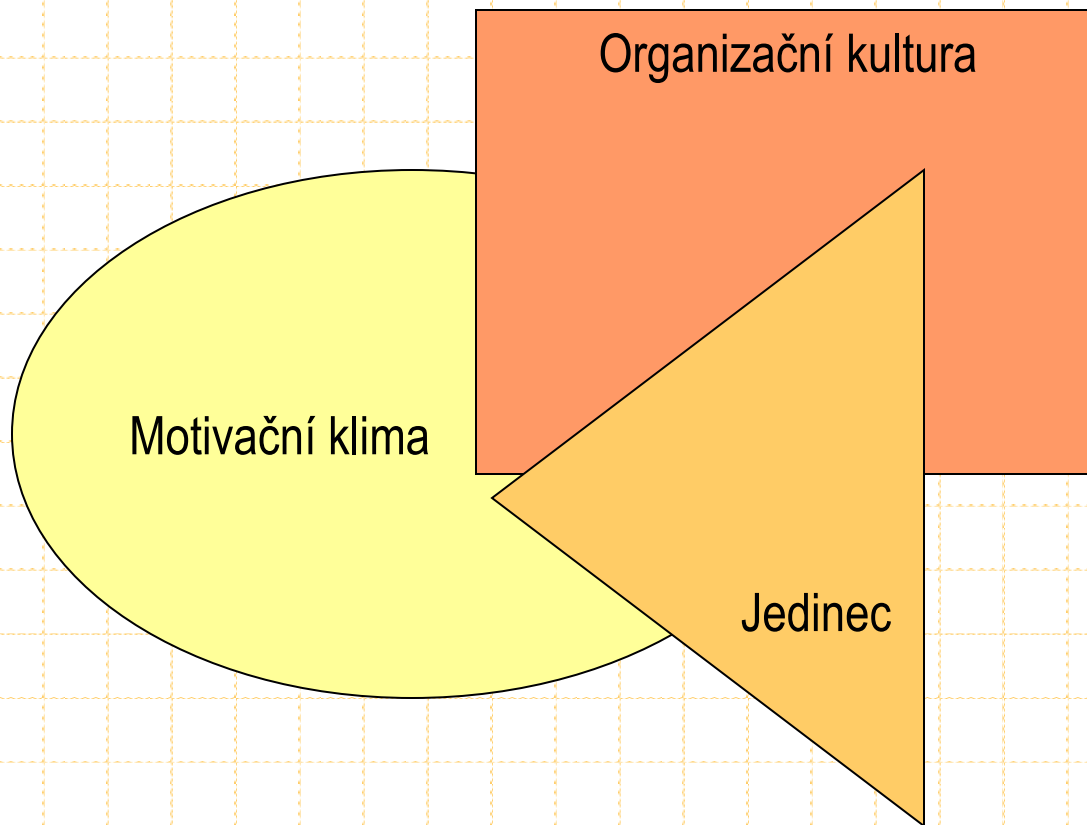




# Analýza motivačního klimatu

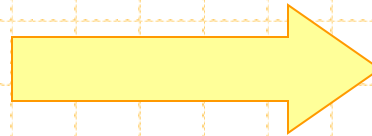
# Motivační klima a organizační kultura

Vztah je analogický vztahu mezi náladou a charakterem člověka. Při měření motivačního klímatu se nelze soustředit jen na spokojenost pracovníků.



# Motivační klima a výkonnost

Nálady, řeči,  
postoje a přístupy...



„Číslo“

Číslo jsou vždy zprávou „potom“

# Co měříme

## *Měkká data*

Sebepojetí

Vztah k firmě

Vztah k práci

Styly řízení a vedení

Horizontální vztahy

atd.

## *Tvrdá data*

Fluktuace

Výkony

Kvalita

# Sebepojetí

1. Jsem stejně dobrý jako ostatní
2. Rozumím věci, kterou dělám
3. Cítím se ve své práci kompetentní
4. Úspěchy připisuji spíše svým okolnostem
5. Neúspěchy



# Vztah k firmě

1. Mí známí vědí, ve které firmě pracuji (Mám jméno firmy v záhlaví na Facebooku)
2. Svou firmu si spojuji s budoucí kariérou
3. Jsem spokojen s platem
4. Ztotožňuji se s firemními hodnotami
5. Jsem hrdý na svou firmu

# Vztah k práci

1. Jakou část práce zabírají oblíbené činnosti?
2. Které aspekty považujete za nejdůležitější?
3. Jsou vaši kolegové spokojeni?
4. Doporučil byste takovou práci svému příteli?
5. Adjektiva

# Styly vedení

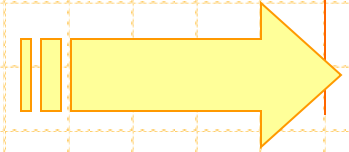
1. Dostáváte přesné instuce?
2. Je adekvátní zátěž na vás kladená?
3. Má práce dochází adekvátního ohodnocení
4. Co byste na místě svého nadřízeného udělal jinak?
5. Máte pocit, že můžete před nadřízeným svobodně říci svůj názor?
6. Víte, co můžete od nadř. čekat?

# Horizontální vztahy

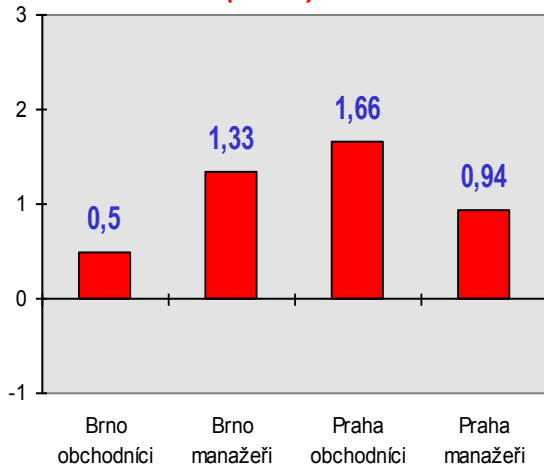
1. Mezi svými kolegy se cítím dobře
2. Kolegové jsou ochotni mi pomoci
3. Na kolegy se obracím s žádostí o pomoc
4. Vztahy mezi kolegy hodnotím....
5. S kolegy navazují i neformální vztahy

# 3D výstupy 1

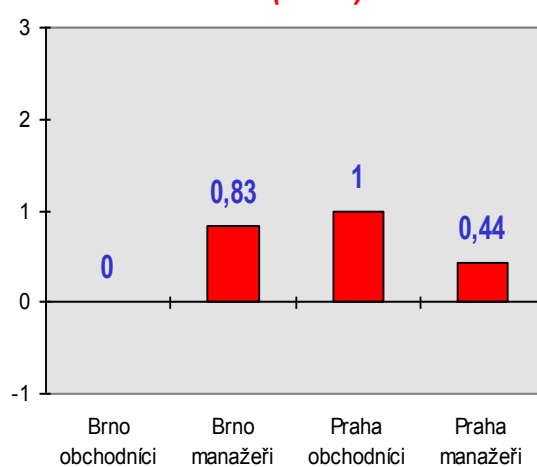
## Sebapojetí



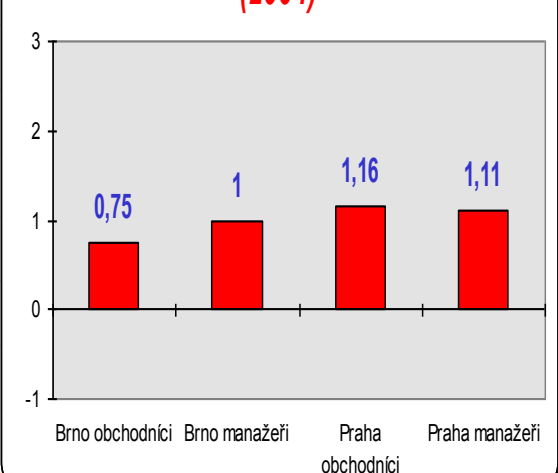
*Do jaké míry vás práce baví (2004)*



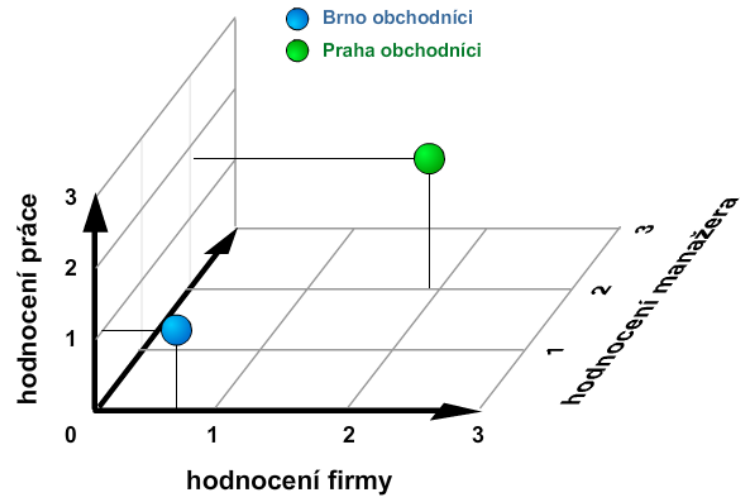
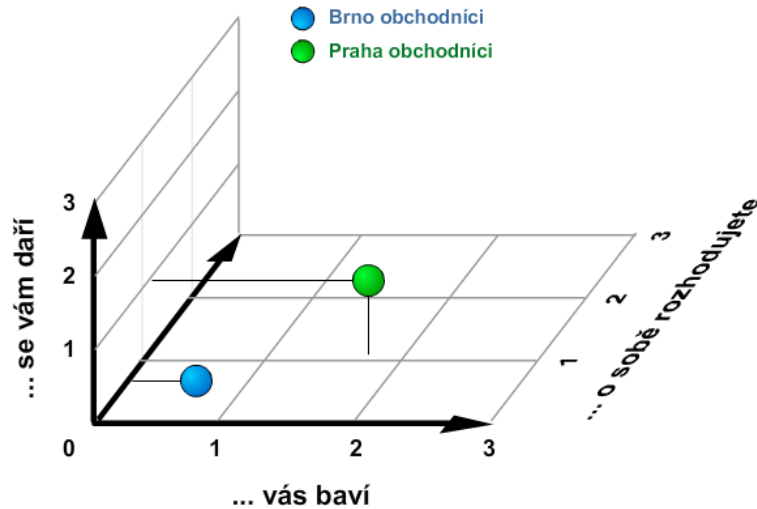
*Do jaké míry se vám v práci daří (2004)*



*Do jaké míry o sobě rozhodujete (2004)*



# 3D výstupy 2



3D výstupy mohou vznikat v kombinacích: Sebepojetí x Vztah k práci x Vztah k firmě; Vztah k práci x Vztah k firmě x Vztah k nadřízenému; Sebepojetí x Vztah k nadřízenému x Kolegiální vztahy apod. Také je možná kombinace s tvrdými daty.

# Funkční měření motivačního klimatu

- Periodické
- Krátké (do 35 min.)
- Anonymní
- Jednoduché formulace a záznam
- Strukturované do kategorií
- Možnost srovnání (v daný okamžik mezi SBU a trendy)
- Transparentní (zveřejňované)
- S následnými kroky



# Možná struktura





# Dotazník

1. Vnímání organizační kultury (dimenze důvěry, moci, nejistoty, individualismu, výkonnosti a odpovědnosti)
2. Sebehodnocení
3. Motivační trojúhelník (hodnocení-odměňování-rozvoj) a horizontální soulad
4. Kvalitativní zhodnocení personální práce (vlastní SWOT analýza)

Dotazník bude administrován v elektronické podobě a vyplnění trvá cca 30 minut. S celkovými výsledky budou všichni seznámeni osobně.

# Strukturované interview

S vybranými je vedeno strukturované interview s cílem zpřesnění personální SWOTky.

1. Co by se podle vás mělo v oblasti personální práce změnit a co by určitě mělo zůstat zachováno (srovnání se sumarizovanou SWOT analýzou)
2. Co očekáváte od práce s lidmi
3. Na co by se měla zaměřit personální strategie a personální práce
4. Kdo je váš interní zákazník a co od vás odebírá“

# Děkuji za pozornost

Ladislav Koubek

[l.koubek@gmail.com](mailto:l.koubek@gmail.com)

777 668 473