

# 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?

# Co motivuje nejvíc

Jasně Cíle

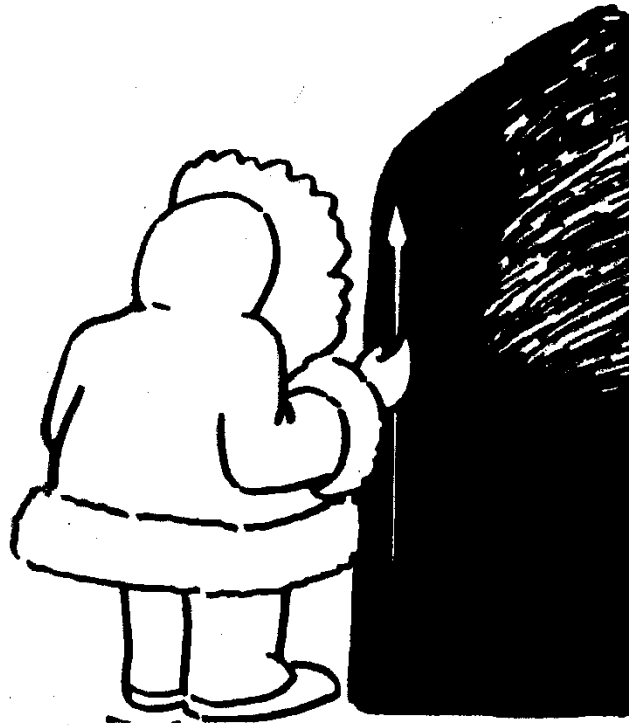
Zpětná vazba

**Pozor! Experiment**

**Co vidíte? Dívá se jen jedna skupina.**



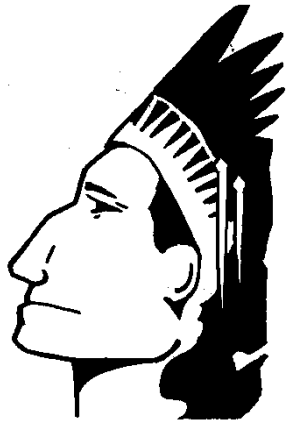
**Co vidíte? Dívá se jen jedna skupina.**



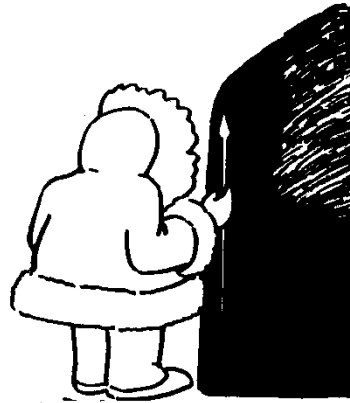
**Co vidíte? Dívají se obě skupiny.**



# Co nám z toho vyplývá?



1.skupina



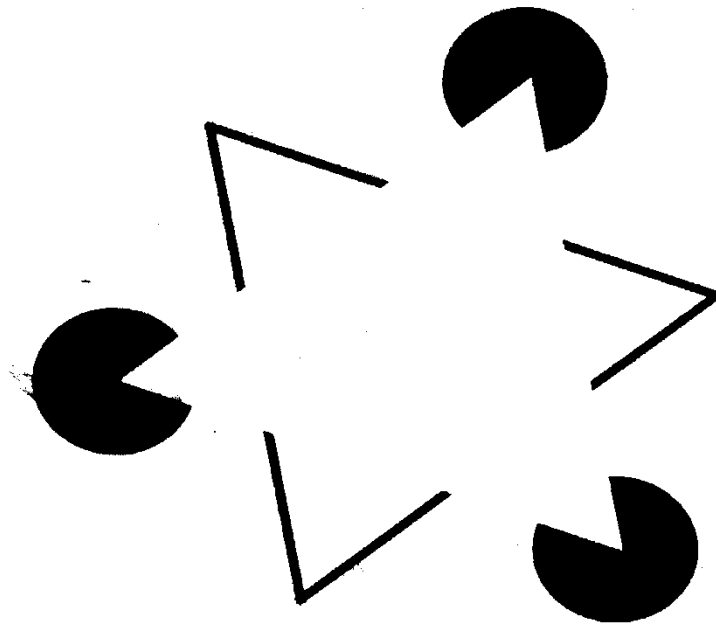
2.skupina



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:

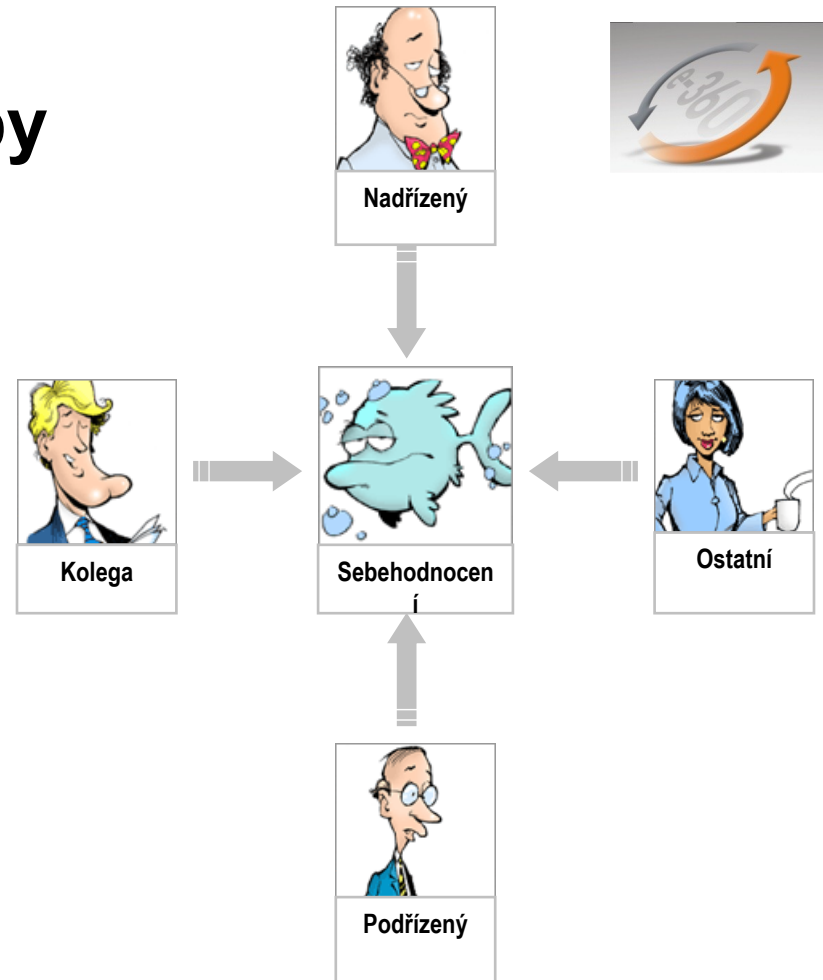
- **Informace** k rozvoji.
- **Podklad** k hodnocení.
- **Impuls** ke zlepšení komunikace.
- **Ocenění** toho, co se povedlo.



# Kdo je poskytovatelem zpětné vazby?

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

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



# 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.





# Další informace e-360° hodnocení?

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

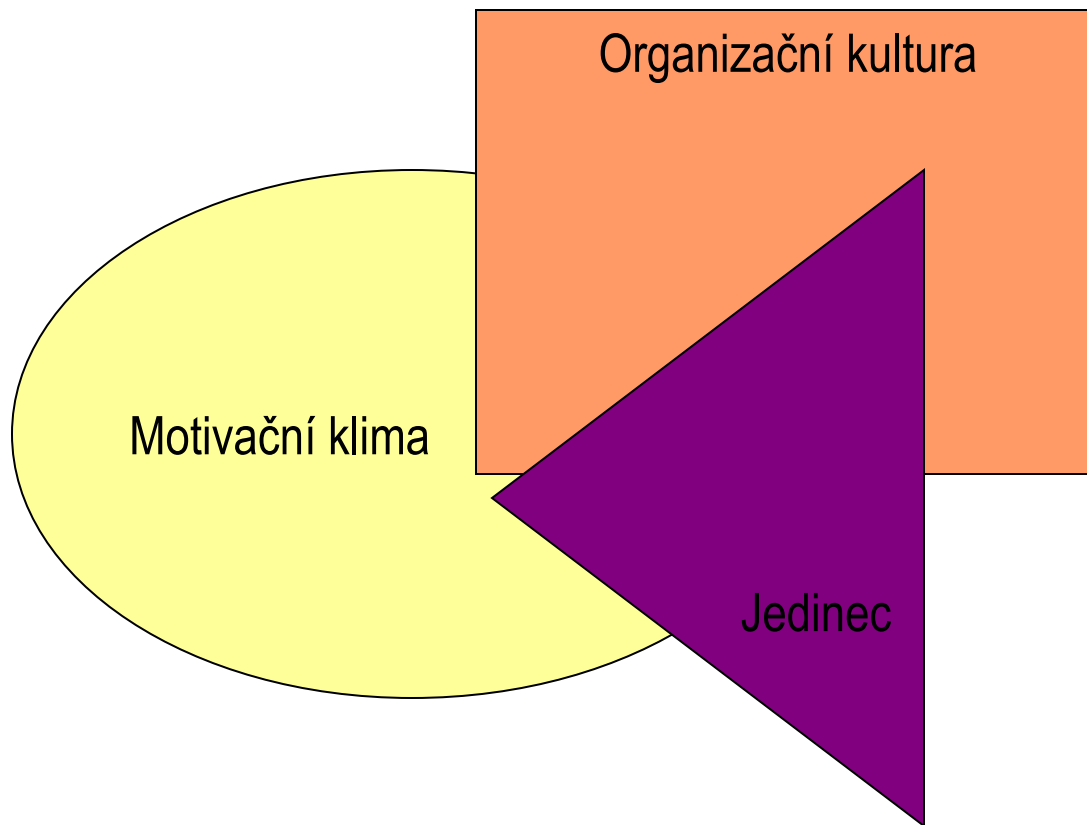


# Analýza motivačního klimatu



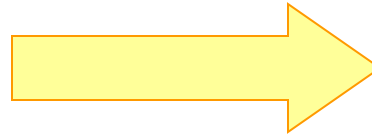
# Motivační klima a organizační kultura

Vztah je analogický vztahu mezi náladou a charakterem člověka. Při měření motivačního klimatu 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

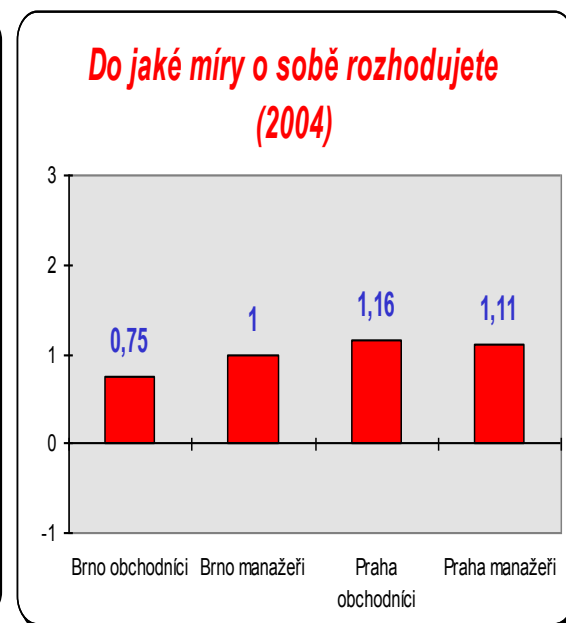
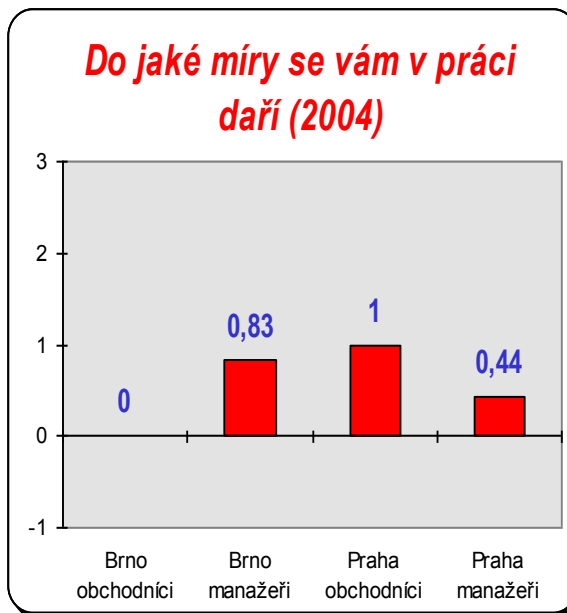
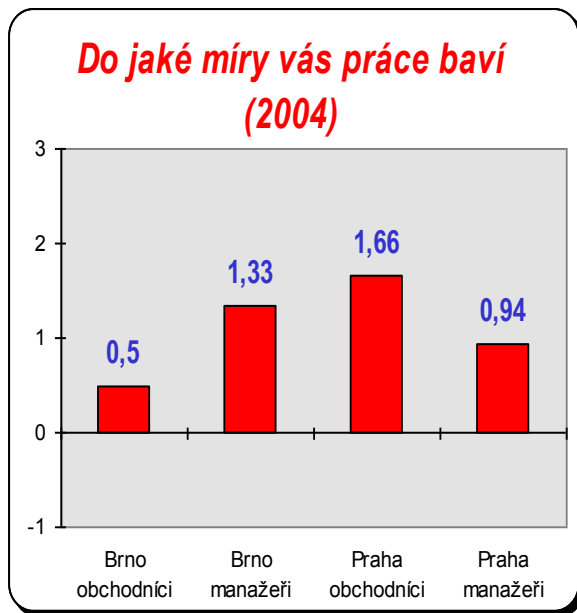
1. Dostáváte přesné instrukce?
2. Je adekvátní zátěž na vás kladená?
3. Má práce dochází adekvátního ohodnocení
4. Co byste na místě svého nadřízeného udělal jinak?
5. Máte pocit, že můžete před nadřízeným svobodně říci svůj názor?
6. Víte, co můžete od nadřízeného čekat?

# Horizontální vztahy

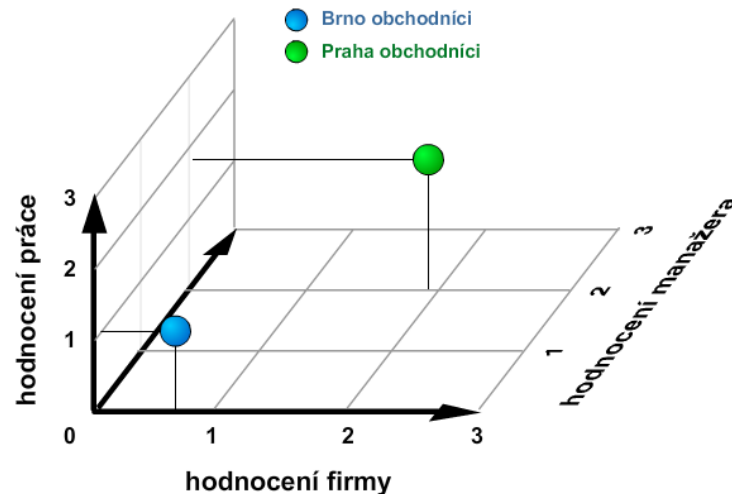
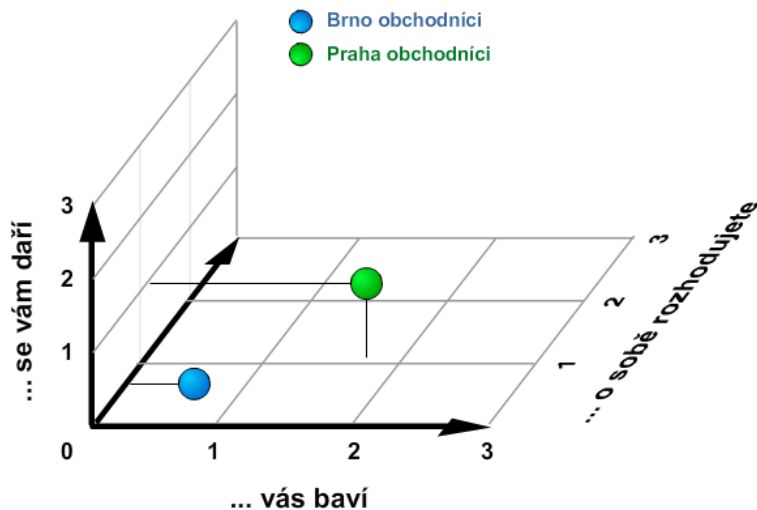
1. Mezi svými kolegy se cítím dobře
2. Kolegové jsou ochotni mi pomoci
3. Na kolegy se obracím s žádostí o pomoc
4. Vztahy mezi kolegy hodnotím....
5. S kolegy navazují i neformální vztahy

# 3D výstupy 1

Sebapojetí



# 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. S vybranými lidmi bude vedeno strukturované interview.

# 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“



# Příklad Charita: od analýzy ke změně

## Dotazníkové šetření

- Elektronická forma s kvantitativním a kvalitativním hodnocení
- Přidružená analýza motivačního klimatu

## Individuální interview

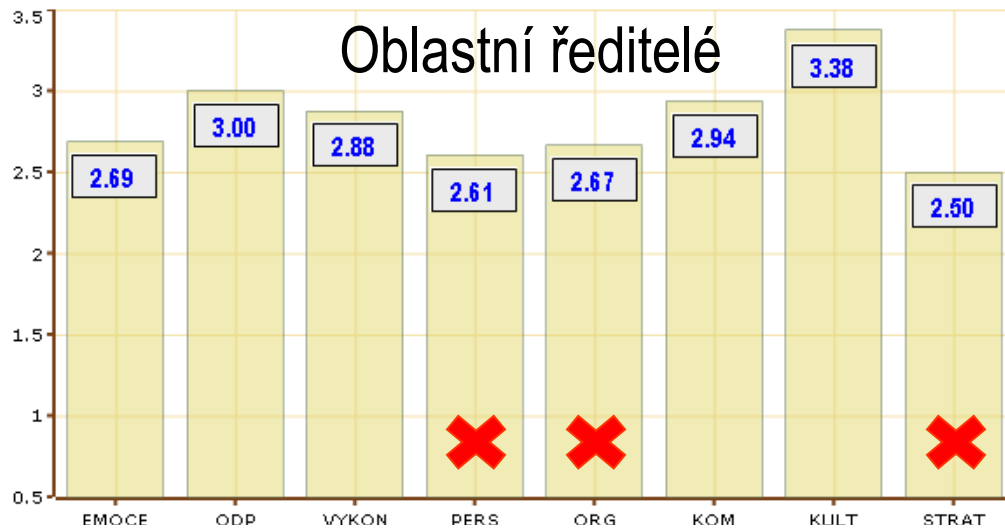
- Na dotazníkové šetření navazující, ale pro menší okruh lidí

## Závěry a doporučení, leadership meeting

- Formulace závěrečné zprávy
- Interpretace
- Návrhy dalšího posupu

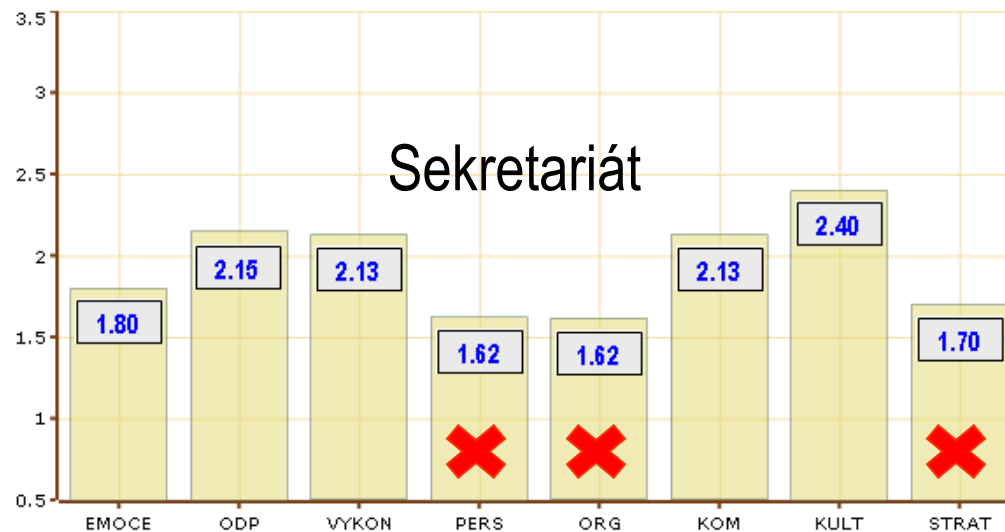
- Příležitost zapojit zaměstnance
- Příležitost sjednocovat procesy
- Příležitost změnit myšlení

# Hodnocení jednotlivých oblastí



Nejvíce rozvinuté oblasti:

- ◆ Kultura organizace
- ◆ Individuální odpovědnost
- ◆ Orientace na výkon



Nejméně rozvinuté oblasti:

- ◆ Personální práce
- ◆ Organizační chování
- ◆ Strategie

# Závěry analýzy – výchozí bod další práce

- ◆ Seběvědomější oblastní ředitelé a sebekritičtější pracovníci sekretariátu
- ◆ je zdravější rozložení pro decentralizované působení (velká samostatnost OCH)
- ◆ Je třeba udržet či posilovat kulturu odpovědnosti, výkonu a sdílených hodnot. Je na čem stavět
- ◆ Je třeba se zaměřit na personální práci, organizační chování a zažití strategie na všech úrovních (oproti vnímání nekonceptčnosti atd.)

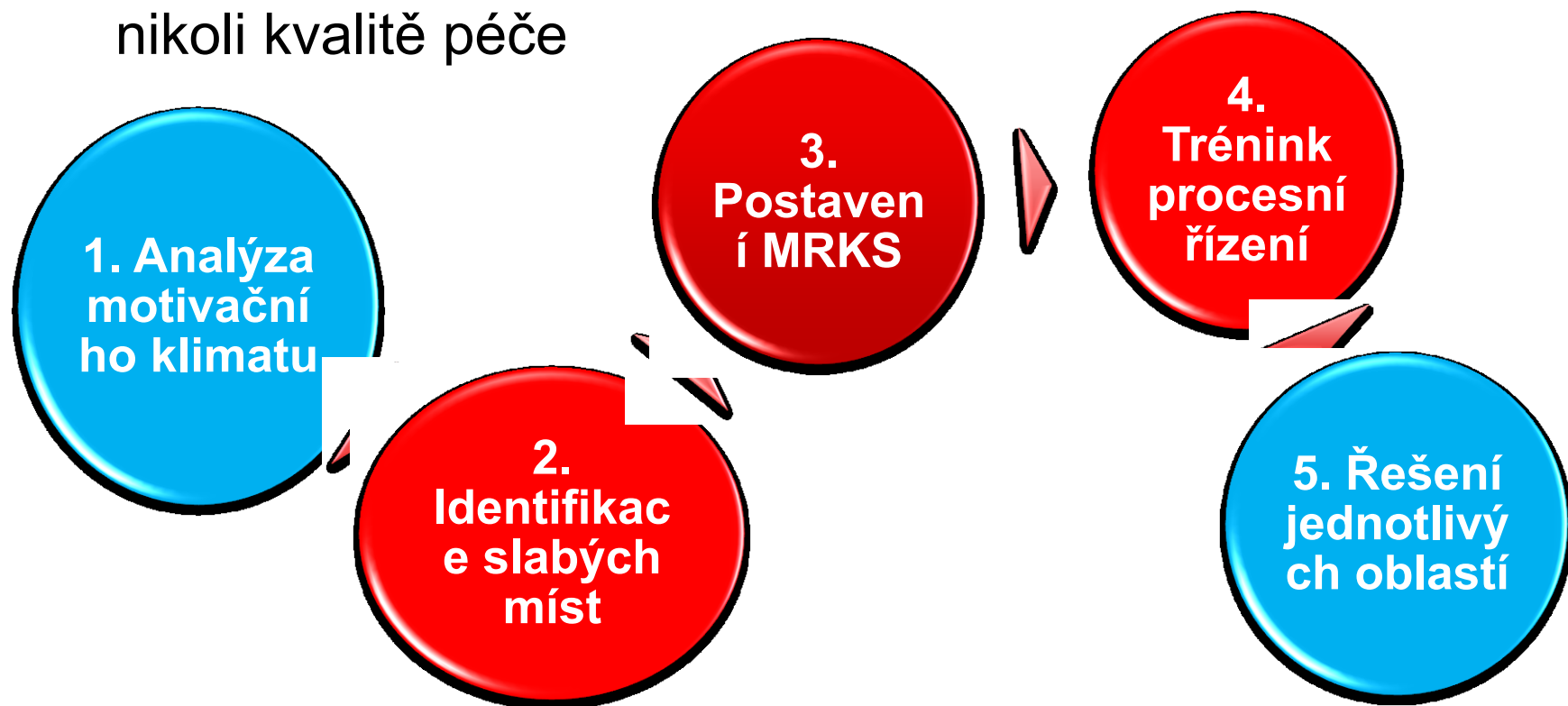
**Analýza motivace**

**Práce MRKS**

**Výstupy**

# Co se dělo dál?

- Činnost manažerů kvality rozvoje služeb
- Věnujeme se kvalitě řízení a podpůrných procesů, nikoli kvalitě péče



# Děkuji za pozornost

Ladislav Koubek

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

777 668 473