

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



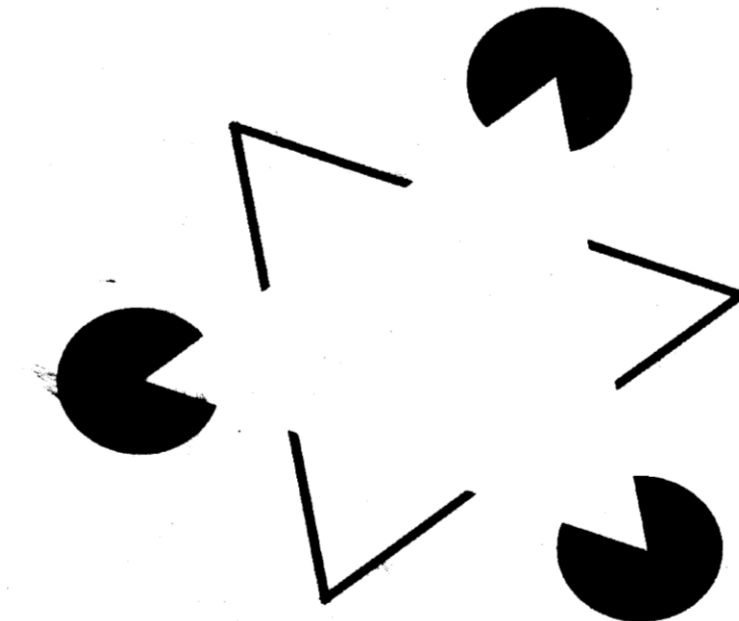
2.skupina



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.

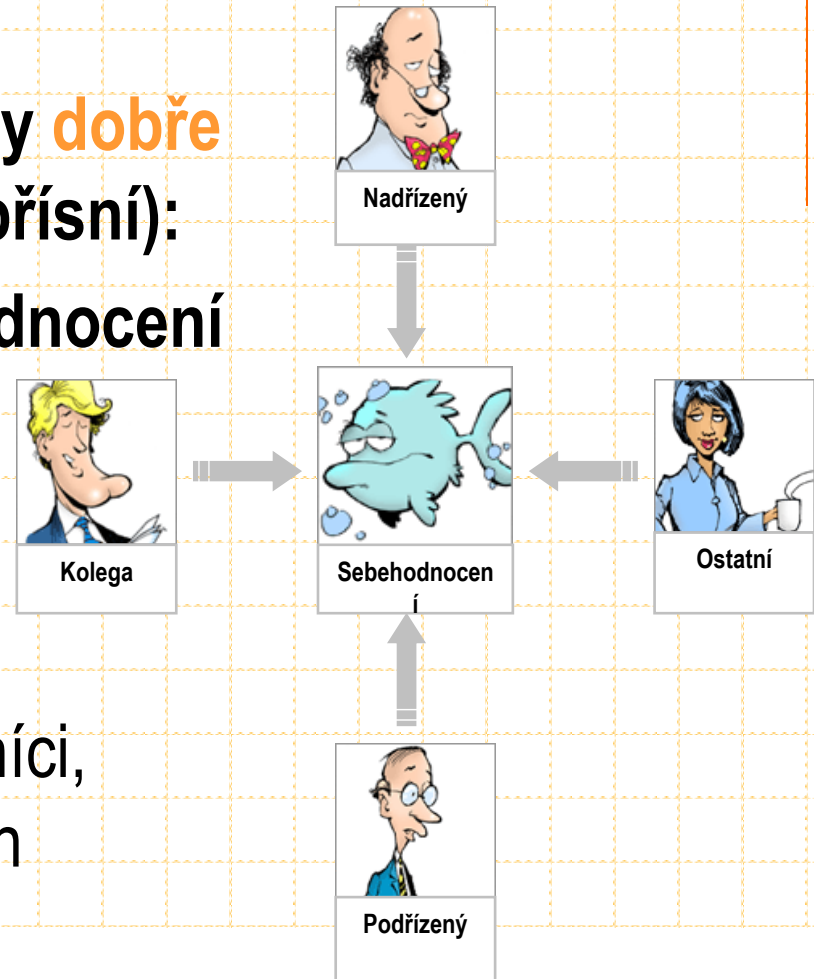




Kdo je poskytovatelem zpětné vazby ?

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.



Další informace e-360° hodnocení?

www.e-360.cz



Aplikace – systém přihlašování



úvod metoda výstup kontakty

Vstup:

Jméno:

Heslo:

Vstoupit

Co je 360° zpětná vazba?

- Hodnotící a rozvojový nástroj.
- Zpětná vazba z rozličných zdrojů a možnost porovnání s vlastní představou.

Jaké jsou výhody 360° zpětné vazby?

- Objektivní hodnocení konkrétních situací.
- On-line hodnocení umožňující vysokou míru operativnosti a dostupnosti.
- Podpora týmu, komunikace a rozvoje v rámci něj.
- Usnadnění analýzy a zacílení rozvoje vzdělávacích potřeb jednotlivců i skupin.
- Umožnění vysoké míry anonymity respondentů.

- > www.e-development.cz
- > www.e-assessment.cz
- > www.e-psycho.cz
- > www.e-sociogram.cz
- > www.e-motiv.cz



Agentura Motiv P s.r.o.
Řehořova 14
618 00 Brno
tel. 545 234 698
motivp@motivp.cz

Aplikace – hodnocení



360

Info

Poskytují zpětnou vazbu

Konec

Poskytují zpětnou vazbu

Návrat

Hodnocený:

Klikněte na hodnocené kompetence a otevřené otázky vpravo:

1. **Týmová práce**
2. **Koučing a vedení**
3. **Interpersonální citlivost**
4. **Komunikace**
5. **Vize a strategie**
6. **Integrita**
7. **Analytické myšlení**
8. **Inovativní myšlení**
9. **Orientace na zákazníka**
10. **Orientace na řešení**
11. **Co by měl/a začít dělat?**
12. **Co bychom měli dělat?**

Aplikace – hodnocení



Info Poskytují zpětnou vazbu Konec

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nelze hodnotit	Nedostačující úroveň	Částečně dostačující úroveň	Optimální úroveň	Překračující / nadstandardní úroveň	Trvale překračující úroveň

Výrok:

Rozvíjí a udržuje vztahy napříč organizací, podporuje spolupráci.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nelze hodnotit	Nedostačující úroveň	Částečně dostačující úroveň	Optimální úroveň	Překračující / nadstandardní úroveň	Trvale překračující úroveň

Výrok:

Využívá rozmanitost a návrhy řešení ostatních, zapojuje je do řešení.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nelze hodnotit	Nedostačující úroveň	Částečně dostačující úroveň	Optimální úroveň	Překračující / nadstandardní úroveň	Trvale překračující úroveň

Poznámka / komentář:

xxx

Jaké rozpornosti se mohou vyskytnout?



- Extrémní hodnocení
- Protikladné slovní komentáře a bodová hodnocení
- Velké rozdíly v použití škály a hodnocení jednotlivých skupin
- Neprovedená hodnocení

Berte zpětnou vazbu s rezervou, jako informaci o pohledu jiných a zachovejte si nadhled

360° ZV je dárkem pro zaměstnance

