VÝSTUPNÍ ZPRÁVA

360° zpětná vazba - ukázka 2025

Bill Smith

bill.smith@example.com

19. května 2025

ÚVOD

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

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: 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“.

HODNOTITELÉ

	OSLOVENO	HODNOTILO
Kolega	4	4
Nadřízený	1	1
Podřízený	5	5
Sebehodnocení	1	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 PO SKUPINÁCH HODNOTITELŮ

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

Hodnota uvedená u každé položky je průměr hodnocení napříč danou skupinou hodnotitelů.

SILNÉ STRÁNKY

KOLEGA

		Důležitost
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	4	1.0
Vidí rizika a řeší je.	4	4.0
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.	3.67	2.3

PODŘÍZENÝ

		Důležitost
Zajímá se, jak druzí vnímají jeho/její práci a pracuje na svém rozvoji.	4	3.5
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	3.5	4.0
Své úkoly plní v termínu.	3	2.0
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	3	4.0
Přichází aktivně s nápady a inovacemi.	3	4.0
Řeší s klidem i velmi náročné situace.	3	2.0
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	3	2.7
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	3	3.5
Vidí rizika a řeší je.	3	3.0

NADŘÍZENÝ

		Důležitost
Klade důraz na co nejlepší výkon lidí ve svém týmu nebo oddělení.	4	2.0
Svěřuje členům svého týmu zodpovědnost za úkoly a dává jim prostor pro samostatnou práci.	4	5.0
Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.	3	1.0
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	3	5.0
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	3	4.0
Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).	3	3.0
Řeší s klidem i velmi náročné situace.	3	4.0
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.	3	3.0
Navazuje kontakt s novými zákazníky.	3	4.0
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	3	2.0
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	3	1.0
Rozvíjí vztahy se zákazníky.	3	2.0

OBLASTI PRO ROZVOJ

KOLEGA

		Důležitost
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	1	3.0
Rozvíjí vztahy se zákazníky.	1.25	2.0
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1.33	3.3
Cíleně si získává informace z různých zdrojů.	1.33	2.7

PODŘÍZENÝ

		Důležitost
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1	2.5
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.	1	3.5
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.	1	2.0
Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).	1	3.2
Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře.	1	3.0

NADŘÍZENÝ

		Důležitost
Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.	1	3.0
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1	5.0
Své úkoly plní v termínu.	1	2.0
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	1	3.0
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	1	5.0
Zajímá se, jak druzí vnímají jeho/její práci a pracuje na svém rozvoji.	1	4.0
Námitky dokáže využít pro získání klienta.	1	4.0
Úkoly řeší prakticky a realisticky.	1	3.0
Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.	1	2.0
Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	1	3.0
Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.	1	1.0
Vidí rizika a řeší je.	1	3.0

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

KOLEGA

		Důležitost
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	4	1.0
I pod tlakem a ve stresu hledá řešení situace.	1.75	1.2
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	2.33	1.7

PODŘÍZENÝ

		Důležitost
Je odborník ve svém oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.	1.5	1.0
Řeší s klidem i velmi náročné situace.	3	2.0
Vysvětluje srozumitelně členům svého týmu, kam a jakými konkrétními kroky firma směřuje.	2.5	2.0

NADŘÍZENÝ

		Důležitost
Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.	1	1.0
Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.	3	1.0
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	3	1.0

SROVNÁNÍ SEBEHODNOCENÍ VŮČI OSTATNÍM HODNOTITELŮM DLE ROZDÍLU V HODNOCENÍ V JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCÍCH

		SEBEHODNOCENÍ		HODNOCENÍ DRUHÝMI		rozdíl	BENCHMARK
1.	Vedení týmu	2.5	2.5	2.04	2.9	0.46	2.41
2.	Interakce s druhými	2.29	2.7	2.01	2.9	0.28	2.56
3.	Prodej/externí klient	2.17	2.2	2.04	3.0	0.13	2.65
4.	Pracovní kompetence	2.33	2.8	2.34	2.7	-0.01	3.19
5.	Strategické řízení	2.25	3.0	2.52	2.9	-0.27	2.86
6.	Osobní přístup	2	2.8	2.49	3.2	-0.49	2.65
	průměr	**2.26**		**2.24**		**0.02**	**2.72**

Hodnoty v tabulce odpovídají průměru za jednotlivé hodnotitele a otázky. V tabulce jsou graficky odlišeny oblasti, ve kterých jste hodnotil/a sám/sama sebe výše než druzí. V případě, kdy je hodnota rozdílu vínově podkreslena, je rozdíl mezi Vaším sebehodnocením a hodnocením druhými výraznější. Sytost podkreslení odpovídá významnosti rozdílu vzhledem k použité škále hodnocení:

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

Kromě výsledku hodnocení je v tabulce zobrazena v barevném kolečku i důležitost, jakou dané položce přikládá hodnocený a hodnotitelé.

SROVNÁNÍ DÍLČÍCH SKUPIN HODNOTITELŮ DLE ROZDÍLŮ V HODNOCENÍ

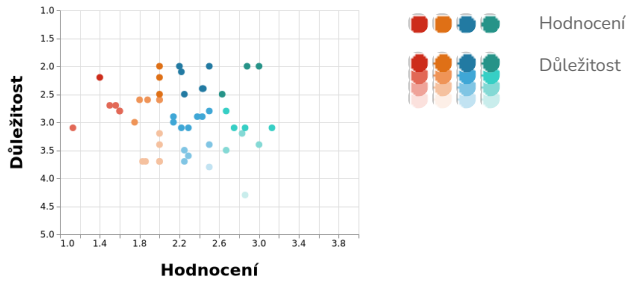
		Sebehodnocení	Kolega	Nadřízený	Podřízený	rozpětí
1	Interakce s druhými	2.29	2.27	↑2.5	↓1.58	0.92
2	Pracovní kompetence	2.33	↑2.72	↓1.89	2.29	0.83
3	Prodej/externí klient	2.17	2.08	↓1.67	↑2.29	0.62
4	Strategické řízení	2.25	↓2.39	↑3	2.57	0.61
5	Vedení týmu	2.5	↑2.29	2.17	↓1.81	0.48
6	Osobní přístup	2	2.49	↓2.2	↑2.57	0.37
	průměrné hodnocení napříč kompetencemi	2.26	↑2.37	2.24	↓2.19	

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.

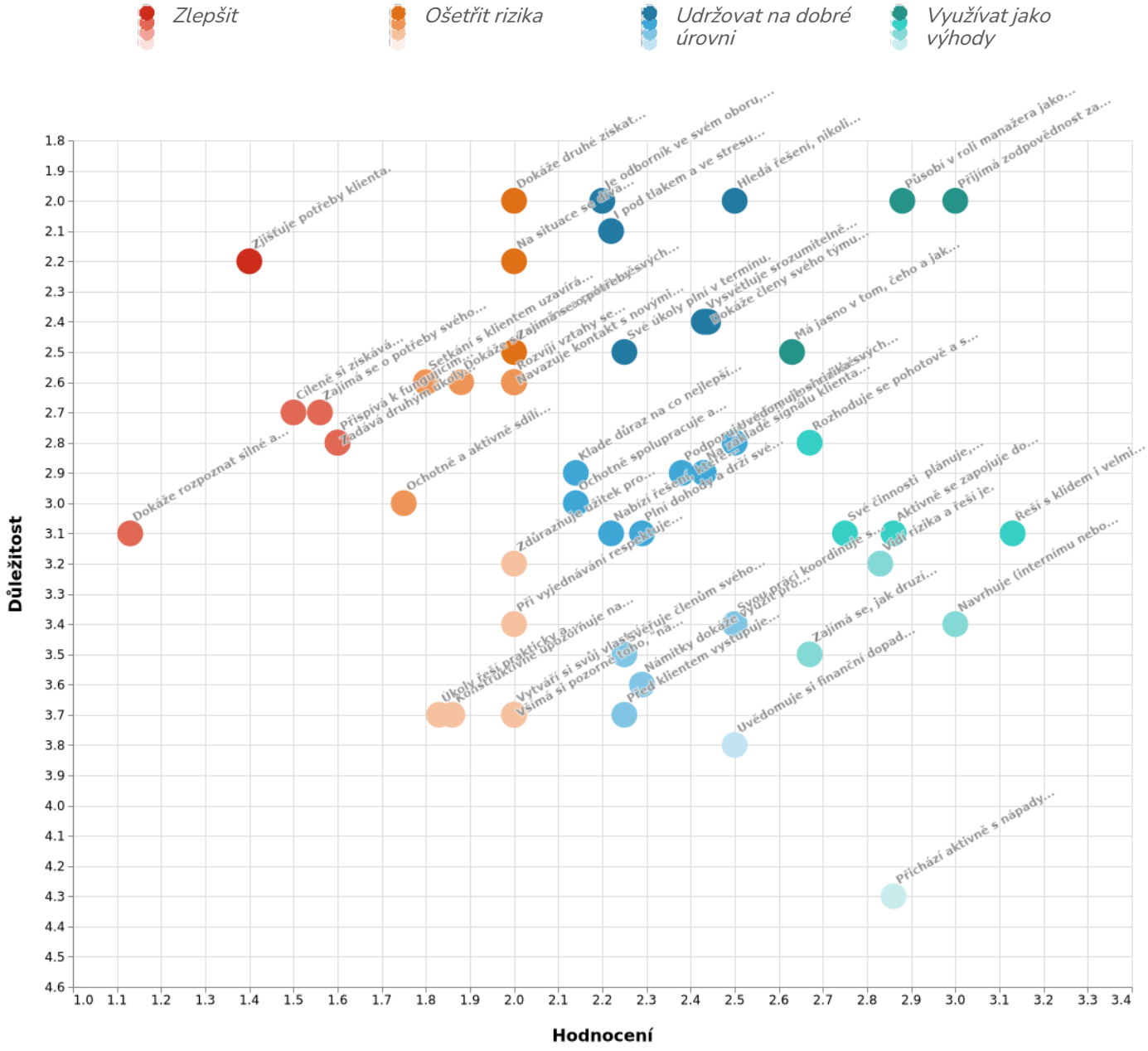
rozdíl hodnocení je pod 25% hodnotící škály
rozdíl hodnocení je mezi 25-50% hodnotící škály
rozdíl hodnocení je mezi 50-75% hodnotící škály
rozdíl hodnocení je nad 75% hodnotící škály

SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK PODLE HODNOCENÍ A DŮLEŽITOSTI

V grafech jsou zobrazeny jednotlivé otázky podle hodnocení a důležitosti. Pro snazší orientaci jsou rozčleněny do skupin, barvou je odlišeno jejich hodnocení, intenzitou barvy důležitost.



Celkové rozložení otázek na škále hodnocení a důležitosti



Rozložení otázek na škále hodnocení a důležitosti - detail

PŘEHLED ZA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY DLE HODNOCENÍ ZA JEDNOTLIVÉ SKUPINY HODNOTITELŮ

KOLEGA

Zde naleznete přehled za všechny jednotlivé hodnocené položky seřazené od nejlépe hodnocené celkově všemi hodnotiteli. V grafech jsou v tomto pořadí vykreslena data pro následující skupiny hodnotitelů:

Kolega Sebehodnocení		Počet hodnocení	Důležitost
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	4	4 0	1.0 ?
Vidí rizika a řeší je.	4 3	3 1	4.0 3.0
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.	3.67 2	4 1	2.3 3.0
Řeší s klidem i velmi náročné situace.	3.33 2	4 1	4.3 1.0
Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.	3.33 2	4 1	3.0 2.0
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.	3.25	4 0	1.7 ?
Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.	3.25 2	4 1	2.5 4.0
Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.	3 3	2 1	3.5 2.0
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	3	4 0	2.7 ?
Svou práci koordinuje s ohledem na práci ostatních.	3 2	4 1	2.5 5.0
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	3 1	4 1	3.0 4.0
Navazuje kontakt s novými zákazníky.	3	2 0	3.0 ?
Je odborník ve svém oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.	3 2	4 1	2.5 2.0
Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	3	3 0	2.0 ?
Plní dohody a drží své slovo.	2.67	3 0	3.7 ?
Své úkoly plní v termínu.	2.5 3	4 1	3.0 4.0
Přichází aktivně s nápady a inovacemi.	2.5 1	4 1	5.0 3.0
Námitky dokáže využít pro získání klienta.	2.5 4	4 1	3.5 1.0

Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	2.5	3 0	4.0 ?
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.	2.5 4	4 1	2.0 3.0
Ochotně spolupracuje a zapojuje druhé.	2.5 2	4 1	2.5 1.0
Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře.	2.5 2	4 1	2.5 5.0
Zajímá se, jak druzí vnímají jeho/její práci a pracuje na svém rozvoji.	2.33	3 0	3.3 ?
Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.	2.33	3 0	2.7 ?
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	2.33	4 0	1.7 ?
Vytváří si svůj vlastní nezávislý pohled na věc.	2.33 2	4 1	3.3 4.0
Vysvětluje srozumitelně členům svého týmu, kam a jakými konkrétními kroky firma směřuje.	2.33 4	4 1	3.0 2.0
Klade důraz na co nejlepší výkon lidí ve svém týmu nebo oddělení.	2.33 4	3 1	2.7 1.0
Hledá řešení, nikoli problémy.	2 2	3 1	2.0 1.0
Úkoly řeší prakticky a realisticky.	2 2	4 1	3.0 2.0
Při vyjednávání respektuje názory druhých a snaží se dosáhnout vzájemné shody.	2 2	2 1	4.0 1.0
Konstruktivně upozorňuje na věci, se kterými je či není spokojen.	2	4 0	3.5 ?
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	2	4 0	2.3 ?
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	2 1	4 1	3.7 2.0
Podporuje změny dlouhodobě vedoucí ke zlepšením.	2 2	4 1	3.0 5.0
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	2 1	3 1	3.0 1.0
Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.	2	4 0	2.7 ?
Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.	2 1	4 1	3.0 2.0
Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).	1.75 2	4 1	2.0 3.0
I pod tlakem a ve stresu hledá řešení situace.	1.75	4 0	1.2 ?

Ochotně a aktivně sdílí informace.	1.67 3	4 1	3.3 2.0
Dokáže se snadno a pohotově přizpůsobit novým podmínkám a situacím.	1.67 3	4 1	3.0 4.0
Zadává druhým úkoly srozumitelně, jednoznačně a pochopitelně.	1.67	4 0	1.7 ?
Svěřuje členům svého týmu zodpovědnost za úkoly a dává jim prostor pro samostatnou práci.	1.5 3	4 1	3.5 2.0
Zjišťuje potřeby klienta.	1.5	3 0	2.5 ?
Cíleně si získává informace z různých zdrojů.	1.33	3 0	2.7 ?
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1.33 1	4 1	3.3 3.0
Rozvíjí vztahy se zákazníky.	1.25 1	4 1	2.0 5.0
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	1 3	3 1	3.0 2.0

NADŘÍZENÝ

Zde naleznete přehled za všechny jednotlivé hodnocené položky seřazené od nejlépe hodnocené celkově všemi hodnotiteli. V grafech jsou v tomto pořadí vykreslena data pro následující skupiny hodnotitelů:

Nadřízený / Sebehodnocení		Počet hodnocení	Důležitost
Klade důraz na co nejlepší výkon lidí ve svém týmu nebo oddělení.	4 / 4	1 / 1	2.0 / 1.0
Svěřuje členům svého týmu zodpovědnost za úkoly a dává jim prostor pro samostatnou práci.	4 / 3	1 / 1	5.0 / 2.0
Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.	3 / 2	1 / 1	1.0 / 2.0
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	3	1 / 0	5.0 / ?
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	3 / 1	1 / 1	4.0 / 4.0
Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).	3 / 2	1 / 1	3.0 / 3.0
Řeší s klidem i velmi náročné situace.	3 / 2	1 / 1	4.0 / 1.0
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.	3 / 2	1 / 1	3.0 / 3.0
Navazuje kontakt s novými zákazníky.	3	1 / 0	4.0 / ?
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	3	1 / 0	2.0 / ?
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	3	1 / 0	1.0 / ?
Rozvíjí vztahy se zákazníky.	3 / 1	1 / 1	2.0 / 5.0
I pod tlakem a ve stresu hledá řešení situace.	2	1 / 0	2.0 / ?
Vytváří si svůj vlastní nezávislý pohled na věc.	2 / 2	1 / 1	4.0 / 4.0
Svou práci koordinuje s ohledem na práci ostatních.	2 / 2	1 / 1	5.0 / 5.0
Cíleně si získává informace z různých zdrojů.	2	1 / 0	2.0 / ?
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	2	1 / 0	3.0 / ?
Je odborník ve svém oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.	2 / 2	1 / 1	3.0 / 2.0
Ochotně a aktivně sdílí informace.	2 / 3	1 / 1	2.0 / 2.0

Ochotně spolupracuje a zapojuje druhé.	2 2	1 1	4.0 1.0
Konstruktivně upozorňuje na věci, se kterými je či není spokojen.	2	1 0	5.0 ?
Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	2	1 0	4.0 ?
Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.	2	1 0	2.0 ?
Vidí rizika a řeší je.	1 3	1 1	3.0 3.0
Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.	1 2	1 1	1.0 4.0
Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	1	1 0	3.0 ?
Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.	1 3	1 1	2.0 2.0
Úkoly řeší prakticky a realisticky.	1 2	1 1	3.0 2.0
Námitky dokáže využít pro získání klienta.	1 4	1 1	4.0 1.0
Zajímá se, jak druzí vnímají jeho/její práci a pracuje na svém rozvoji.	1	1 0	4.0 ?
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	1 1	1 1	5.0 1.0
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	1 3	1 1	3.0 2.0
Své úkoly plní v termínu.	1 3	1 1	2.0 4.0
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1 1	1 1	5.0 3.0
Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.	1 1	1 1	3.0 2.0

PODŘÍZENÝ

Zde naleznete přehled za všechny jednotlivé hodnocené položky seřazené od nejlépe hodnocené celkově všemi hodnotiteli. V grafech jsou v tomto pořadí vykreslena data pro následující skupiny hodnotitelů:

Podřízený / Sebehodnocení	Počet hodnocení	Důležitost
Zajímá se, jak druzí vnímají jeho/její práci a pracuje na svém rozvoji.	5 0	3.5 ?
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	5 1	4.0 2.0
Své úkoly plní v termínu.	3 1	2.0 4.0
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	5 1	4.0 1.0
Přichází aktivně s nápady a inovacemi.	5 1	4.0 3.0
Řeší s klidem i velmi náročné situace.	4 1	2.0 1.0
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	5 0	2.7 ?
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	5 1	3.5 4.0
Vidí rizika a řeší je.	5 1	3.0 3.0
I pod tlakem a ve stresu hledá řešení situace.	4 0	3.0 ?
Podporuje změny dlouhodobě vedoucí ke zlepšením.	4 1	2.7 5.0
Hledá řešení, nikoli problémy.	5 1	2.0 1.0
Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.	5 0	3.0 ?
Svěřuje členům svého týmu zodpovědnost za úkoly a dává jim prostor pro samostatnou práci.	5 1	3.0 2.0
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	5 0	2.7 ?
Vysvětluje srozumitelně členům svého týmu, kam a jakými konkrétními kroky firma směřuje.	4 1	2.0 2.0
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.	4 0	2.2 ?
Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.	3 1	3.5 2.0
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	5 0	3.0 ?

Rozvíjí vztahy se zákazníky.	2.5 1	4 1	3.2 5.0
Námitky dokáže využít pro získání klienta.	2.5 4	4 1	3.5 1.0
Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.	2.5 3	5 1	2.7 2.0
Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.	2.4	5 0	3.6 ?
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	2.33 3	5 1	2.3 2.0
Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.	2.33 2	3 1	4.0 2.0
Svou práci koordinuje s ohledem na práci ostatních.	2.2 2	5 1	3.8 5.0
Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	2.2	5 0	3.6 ?
Plní dohody a drží své slovo.	2	5 0	2.7 ?
Dokáže se snadno a pohotově přizpůsobit novým podmínkám a situacím.	2 3	5 1	2.4 4.0
Úkoly řeší prakticky a realisticky.	2 2	4 1	5.0 2.0
Při vyjednávání respektuje názory druhých a snaží se dosáhnout vzájemné shody.	2 2	4 1	3.2 1.0
Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	2	5 0	2.5 ?
Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.	2 2	4 1	2.7 4.0
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	1.75	4 0	2.5 ?
Navazuje kontakt s novými zákazníky.	1.6	5 0	2.2 ?
Ochotně spolupracuje a zapojuje druhé.	1.5 2	3 1	3.5 1.0
Je odborník ve svém oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.	1.5 2	4 1	1.0 2.0
Cíleně si získává informace z různých zdrojů.	1.5	5 0	3.0 ?
Konstruktivně upozorňuje na věci, se kterými je či není spokojen.	1.5	5 0	3.5 ?
Zadává druhým úkoly srozumitelně, jednoznačně a pochopitelně.	1.5	2 0	4.5 ?

Vytváří si svůj vlastní nezávislý pohled na věc.	1.5 2	4 1	4.0 4.0
Klade důraz na co nejlepší výkon lidí ve svém týmu nebo oddělení.	1.33 4	3 1	3.3 1.0
Zjišťuje potřeby klienta.	1.33	5 0	2.0 ?
Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře.	1 2	4 1	3.0 5.0
Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).	1 2	5 1	3.2 3.0
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.	1 4	4 1	2.0 3.0
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.	1 2	3 1	3.5 3.0
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1 1	5 1	2.5 3.0

HODNOCENÍ DÍLČÍCH PROJEVŮ V RÁMCI SLEDOVANÝCH KOMPETENCÍ

V závěrečné části výstupní zprávy naleznete informace o tom, jak jednotliví hodnotitelé hodnotili jednotlivé otázky.

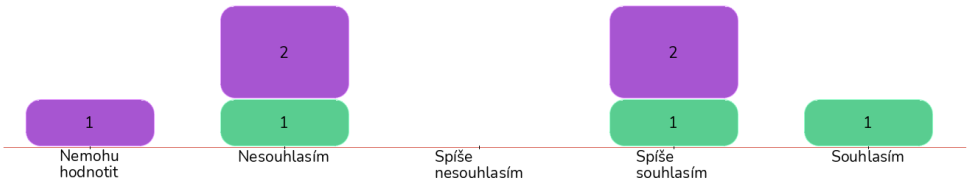
Zde se zaměřte mimo jiné na konkrétní oblasti k rozvoji v rámci kompetencí (i v celkově vysoko hodnocené kompetenci se může objevit hůře vnímaná dílčí otázka a naopak).

Další zajímavou informací pro Vás může být shoda či naopak rozptyl odpovědí jednotlivých hodnotitelů na dané škále. Můžete např. vidět, zda průměrná hodnota „3“ znamená, že Vás všichni hodnotili stejně, tedy „3“, anebo zda např. část lidí volila hodnotu „2“ a část naopak „4“. Tyto detaily Vám pak mohou pomoci lépe zvolit priority a témata pro Váš další rozvoj i si stanovit konkrétní cíle.

PLNÍ DOHODY A DRŽÍ SVÉ SLOVO.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.29

Důležitost 3.1 ?

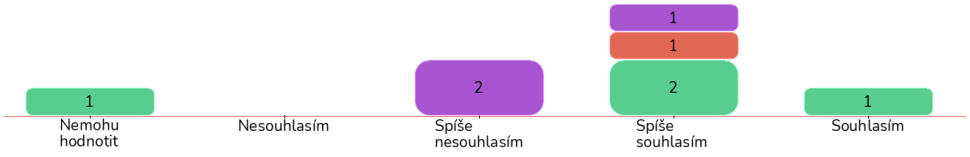


Kolega	0	1	0	1	1
Podřízený	1	2	0	2	0
Sebehodnocení	**1**				

AKTIVNĚ SE ZAPOJUJE DO PLNĚNÍ ÚKOLŮ I NAD RÁMEC PRACOVNÍ NÁPLNĚ.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.86

Důležitost 3.1 2.0

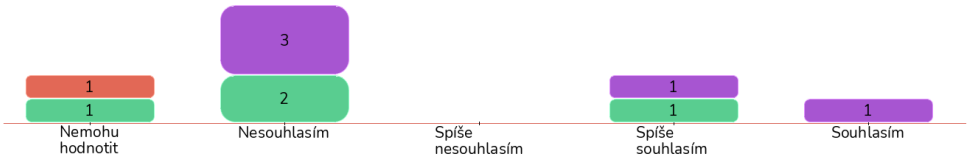


Kolega	1	0	0	2	1
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	0	0	2	1	0
Sebehodnocení			**1**		

DOKÁŽE SE SNADNO A POHOTOVĚ PŘIZPŮSOBIT NOVÝM PODMÍNKÁM A SITUACÍM.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.88

Důležitost
2.6 4.0

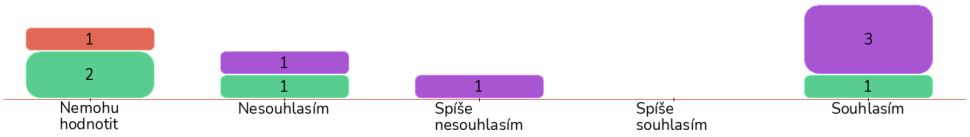


Kolega	1	2	0	1	0
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	0	3	0	1	1
Sebehodnocení				**1**	

PŘICHÁZÍ AKTIVNĚ S NÁPADY A INOVACEMI.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.86

Důležitost
4.3 3.0

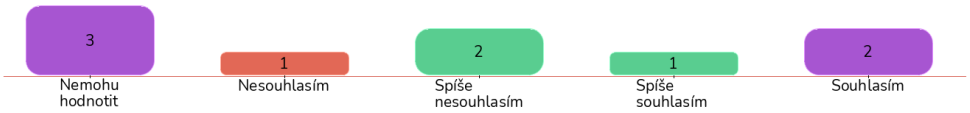


Kolega	2	1	0	0	1
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	0	1	1	0	3
Sebehodnocení		**1**			

ZAJÍMÁ SE, JAK DRUZÍ VNÍMAJÍ JEHO/JEJÍ PRÁCI A PRACUJE NA SVÉM ROZVOJI.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.67

Důležitost 3.5 ?

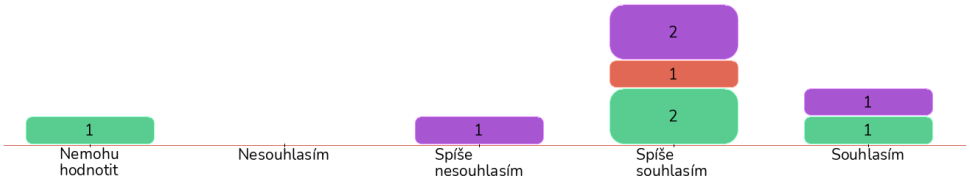


Kolega	0	0	2	1	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	3	0	0	0	2
Sebehodnocení					

ŘEŠÍ S KLIDEM I VELMI NÁROČNÉ SITUACE.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 3.13

Důležitost 3.1 1.0



Kolega	1	0	0	2	1
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	0	0	1	2	1
Sebehodnocení			1		

I POD TLAKEM A VE STRESU HLEDÁ ŘEŠENÍ SITUACE.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.22

Důležitost
2.1 ?

	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	2	1	1	0
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	0	0	2	1	1
Sebehodnocení					

VYTVÁŘÍ SI SVŮJ VLASTNÍ NEZÁVISLÝ POHLED NA VĚC.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2

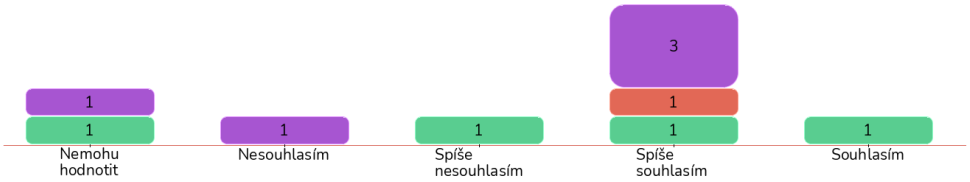
Důležitost
3.7 4.0

	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	1	1	0	1
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	2	1	1	0	0
Sebehodnocení			**1**		

SVÉ ČINNOSTI PLÁNUJE, PRACUJE SYSTEMATICKY.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.75

Důležitost
3.1 ?

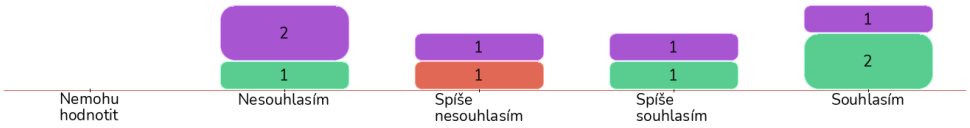


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	0	1	1	1
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	1	1	0	3	0
Sebehodnocení	**1**				

SVOU PRÁCI KOORDINUJE S OHLEDEM NA PRÁCI OSTATNÍCH.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.5

Důležitost
3.4 5.0

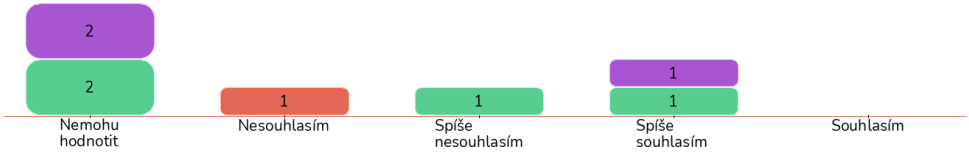


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	1	0	1	2
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	0	2	1	1	1
Sebehodnocení			**1**		

SVÉ ÚKOLY PLNÍ V TERMÍNU.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.25

Důležitost
2.5 4.0



	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	2	0	1	1	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	2	0	0	1	0
Sebehodnocení				**1**	

CÍLENĚ SI ZÍSKÁVÁ INFORMACE Z RŮZNÝCH ZDROJŮ.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.5

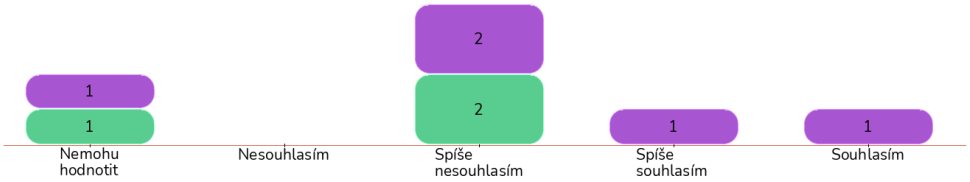
Důležitost
2.7 ?

	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	2	1	0	0
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	3	1	1	0	0
Sebehodnocení					

HLEDÁ ŘEŠENÍ, NIKOLI PROBLÉMY.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.5

Důležitost
2.0 1.0

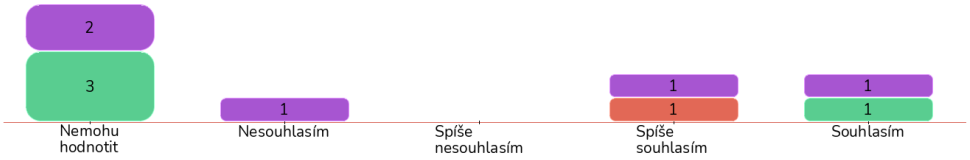


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	0	2	0	0
Podřízený	1	0	2	1	1
Sebehodnocení			**1**		

PŘIJÍMÁ ZODPOVĚDNOST ZA VÝSLEDKY SVÉ PRÁCE.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 3

Důležitost
2.0 ?

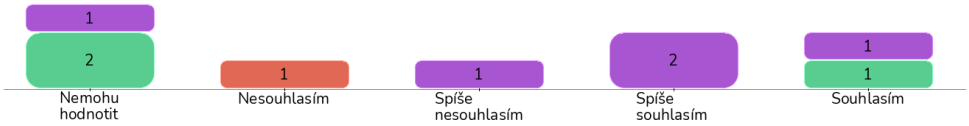


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	3	0	0	0	1
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	2	1	0	1	1
Sebehodnocení	**1**				

VIDÍ RIZIKA A ŘEŠÍ JE.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.83

Důležitost
3.2 3.0



Kolega	2	0	0	0	1
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	1	0	1	2	1
Sebehodnocení				**1**	

NA SITUACE SE DÍVÁ KONCEPČNĚ A S NADHLEDEM.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2

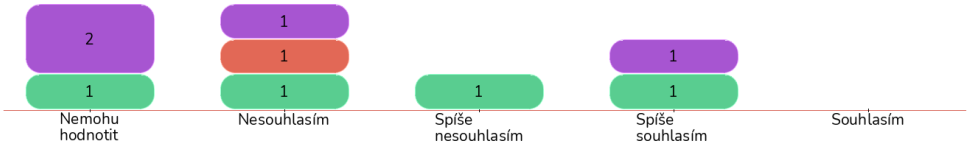
Důležitost
2.2 ?

Kolega	1	0	2	1	0
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	0	2	1	1	0
Sebehodnocení	**1**				

ÚKOLY ŘEŠÍ PRAKTICKY A REALISTICKY.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.83

Důležitost
3.7 2.0

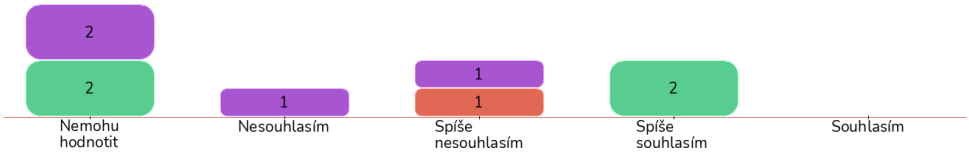


Kolega	1	1	1	1	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	2	1	0	1	0
Sebehodnocení			**1**		

JE ODBORNÍK VE SVÉM OBORU, DOKÁŽE SI PORADIT SE VŠEMI PRACOVNÍMI ÚKOLY.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.2

Důležitost
2.0 2.0

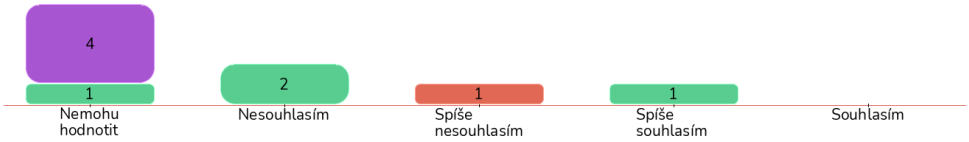


Kolega	2	0	0	2	0
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	2	1	1	0	0
Sebehodnocení			**1**		

OCHOTNĚ A AKTIVNĚ SDÍLÍ INFORMACE.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.75

Důležitost
3.0 2.0

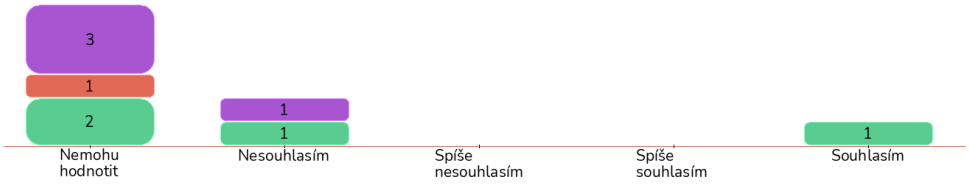


Kolega	1	2	0	1	0
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	4	0	0	0	0
Sebehodnocení				**1**	

DOKÁŽE DRUHÉ ZÍSKAT PŘESVĚDČIVÝMI ARGUMENTY.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2

Důležitost
2.0 3.0

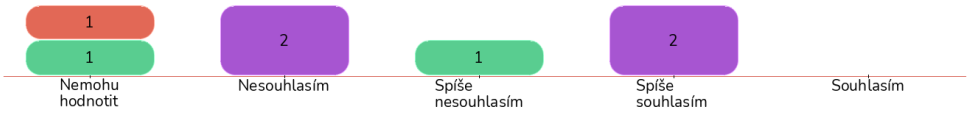


Kolega	2	1	0	0	1
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	3	1	0	0	0
Sebehodnocení					**1**

PŘI VYJEDNÁVÁNÍ RESPEKTUJE NÁZORY DRUHÝCH A SNAŽÍ SE DOSÁHNOUT VZÁJEMNÉ SHODY.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2

Důležitost
3.4 1.0

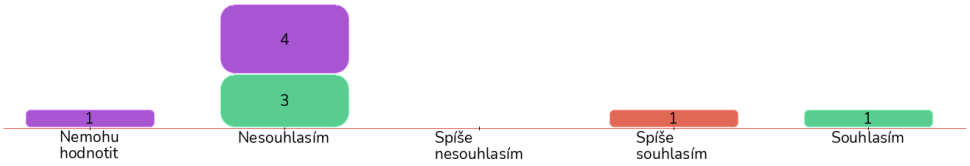


Kolega	1	0	1	0	0
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	0	2	0	2	0
Sebehodnocení			1		

ZAJÍMÁ SE O POTŘEBY SVÉHO KLIENTA (INTERNÍHO NEBO EXTERNÍHO).

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.56

Důležitost
2.7 3.0

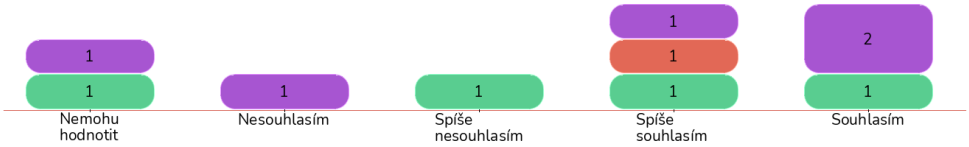


Kolega	0	3	0	0	1
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	1	4	0	0	0
Sebehodnocení			1		

NAVRHUJE (INTERNÍMU NEBO EXTERNÍMU) KLIENTOVI ŘEŠENÍ K JEHO MAXIMÁLNÍ SPOKOJENOSTI.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 3

Důležitost
3.4 4.0

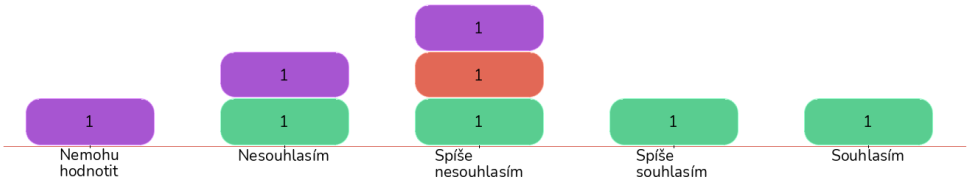


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	0	1	1	1
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	1	1	0	1	2
Sebehodnocení		**1**			

OCHOTNĚ SPOLUPRACUJE A ZAPOJUJE DRUHÉ.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.14

Důležitost
3.0 1.0

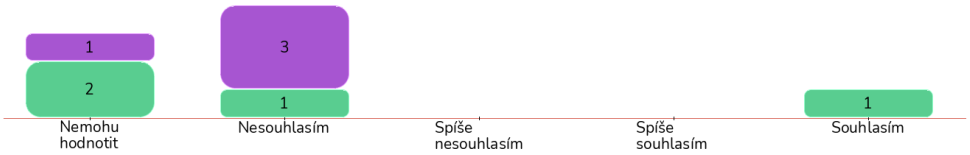


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	1	1	1	1
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	1	1	1	0	0
Sebehodnocení			**1**		

PŘISPÍVÁ K FUNGUJÍCÍM VZTAHŮM A POZITIVNÍ ATMOSFÉŘE.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.6

Důležitost
2.8 5.0

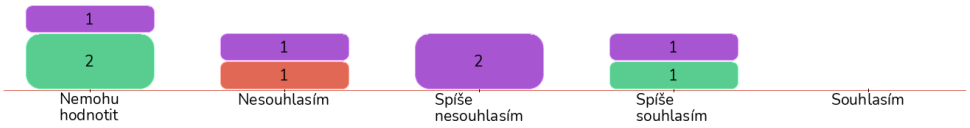


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	2	1	0	0	1
Podřízený	1	3	0	0	0
Sebehodnocení			**1**		

ZAJÍMÁ SE O POTŘEBY SVÝCH PODŘÍZENÝCH A POSKYTUJE JIM PODPORU.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2

Důležitost
2.5 ?

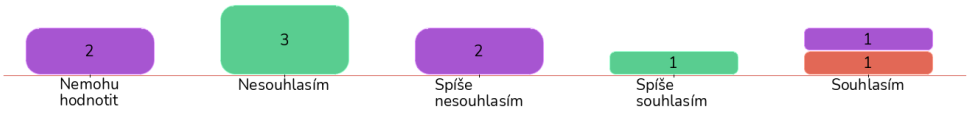


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	2	0	0	1	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	1	1	2	1	0
Sebehodnocení	**1**				

SVĚŘUJE ČLENŮM SVÉHO TÝMU ZODPOVĚDNOST ZA ÚKOLY A DÁVÁ JIM PROSTOR PRO SAMOSTATNOU PRÁCI.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.25

Důležitost
3.5 2.0

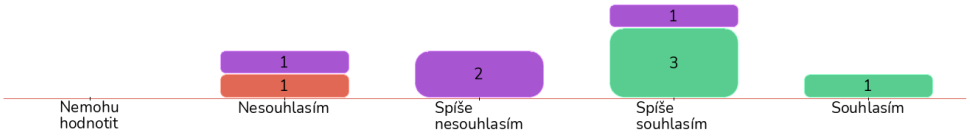


Kolega	0	3	0	1	0
Nadřízený	0	0	0	0	1
Podřízený	2	0	2	0	1
Sebehodnocení				**1**	

DOKÁŽE ČLENY SVÉHO TÝMU NADCHNOUT A ZÍSKAT JE PRO VYSOKÝ VÝKON.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.44

Důležitost
2.4 4.0

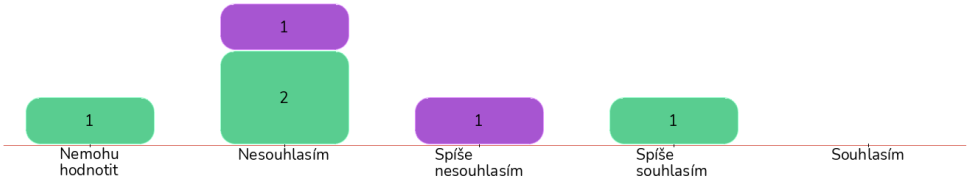


Kolega	0	0	0	3	1
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	0	1	2	1	0
Sebehodnocení			**1**		

ZADÁVÁ DRUHÝM ÚKOLY SROZUMITELNĚ, JEDNOZNAČNĚ A POCHOPITELNĚ.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.6

Důležitost 2.8 ?

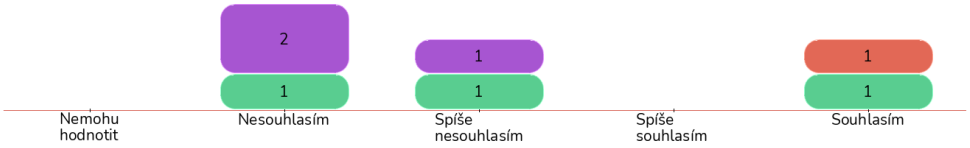


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	2	0	1	0
Podřízený	0	1	1	0	0
Sebehodnocení	**1**				

KLADE DŮRAZ NA CO NEJLEPŠÍ VÝKON LIDÍ VE SVÉM TÝMU NEBO ODDĚLENÍ.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.14

Důležitost 2.9 1.0



	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	1	1	0	1
Nadřízený	0	0	0	0	1
Podřízený	0	2	1	0	0
Sebehodnocení					**1**

KONSTRUKTIVNĚ UPOZORŇUJE NA VĚCI, SE KTERÝMI JE ČI NENÍ SPOKOJEN.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.86

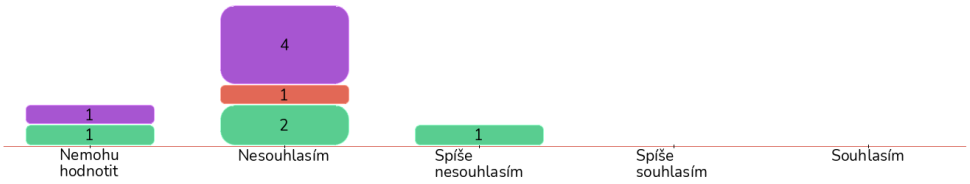
Důležitost
3.7 ?

Kolega	0	2	0	2	0
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	3	1	1	0	0
Sebehodnocení	**1**				

DOKÁŽE ROZPOZNAT SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODŘÍZENÝCH A PODPORUJE JEJICH ROZVOJ.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.13

Důležitost
3.1 3.0

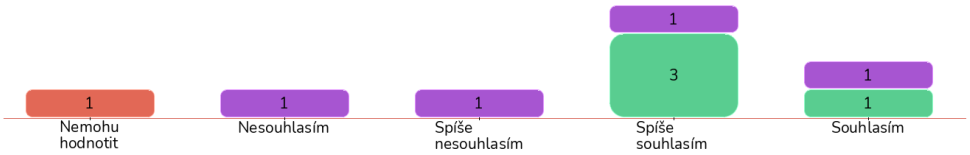


Kolega	1	2	1	0	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	1	4	0	0	0
Sebehodnocení		**1**			

PŮSOBÍ V ROLI MANAŽERA JAKO AUTORITA A JDE SVÝM CHOVÁNÍM OSTATNÍM PŘÍKLADEM.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.88

Důležitost 2.0 ?

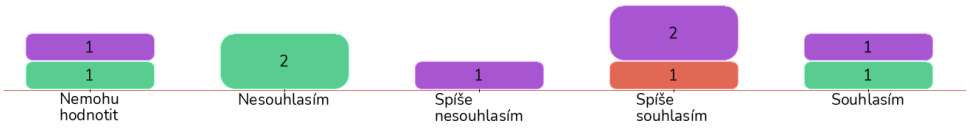


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	0	0	3	1
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	0	1	1	1	1
Sebehodnocení	**1**				

MÁ JASNO V TOM, ČEHO A JAK CHCE VE SVÉ OBLASTI DOSÁHNOUT.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.63

Důležitost 2.5 ?

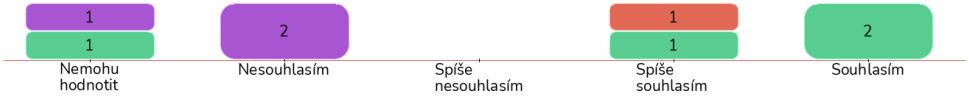


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	2	0	0	1
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	1	0	1	2	1
Sebehodnocení					

ROZHODUJE SE POHOTOVĚ A S NADHLEDEM.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.67

Důležitost
2.8 3.0

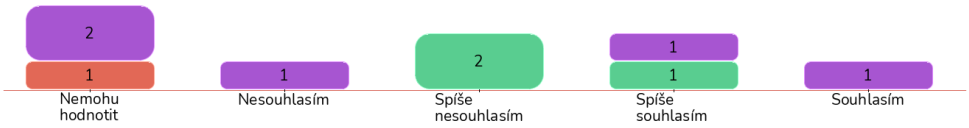


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	0	0	1	2
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	1	2	0	0	0
Sebehodnocení			**1**		

UVĚDOMUJE SI RIZIKA SVÝCH ROZHODNUTÍ A PŘEDCHÁZÍ JIM.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.5

Důležitost
2.8 ?

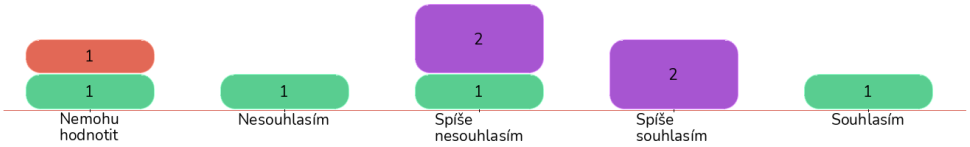


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	0	2	1	0
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	2	1	0	1	1
Sebehodnocení	**1**				

VYSVĚTLUJE SROZUMITELNĚ ČLENŮM SVÉHO TÝMU, KAM A JAKÝMI KONKRÉTNÍMI KROKY FIRMA SMĚŘUJE.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.43

Důležitost
2.4 2.0

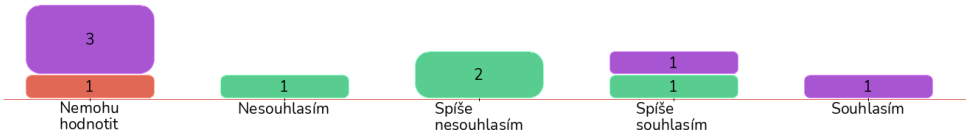


Kolega	1	1	1	0	1
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	0	0	2	2	0
Sebehodnocení					**1**

UVĚDOMUJE SI FINANČNÍ DOPAD SVÉHO JEDNÁNÍ A ROZHODOVÁNÍ.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.5

Důležitost
3.8 2.0

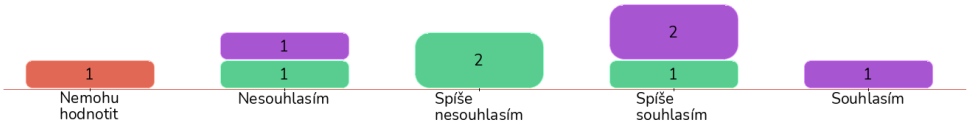


Kolega	0	1	2	1	0
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	3	0	0	1	1
Sebehodnocení		**1**			

PODPORUJE ZMĚNY DLOUHODOBĚ VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍM.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.38

Důležitost
2.9 5.0

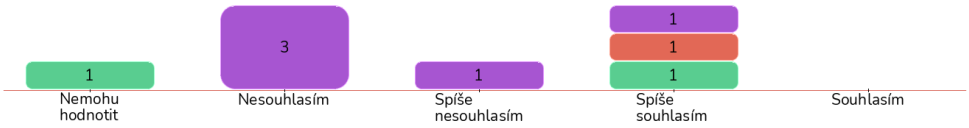


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	1	2	1	0
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	0	1	0	2	1
Sebehodnocení			**1**		

NAVAZUJE KONTAKT S NOVÝMI ZÁKAZNÍKY.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2

Důležitost
2.6 ?

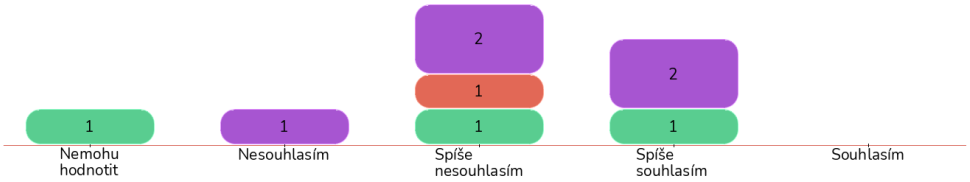


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	0	0	1	0
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	0	3	1	1	0
Sebehodnocení					

PŘED KLIENTEM VYSTUPUJE PŘESVĚDČIVĚ A DŮVĚRYHODNĚ.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.25

Důležitost
3.7 ?

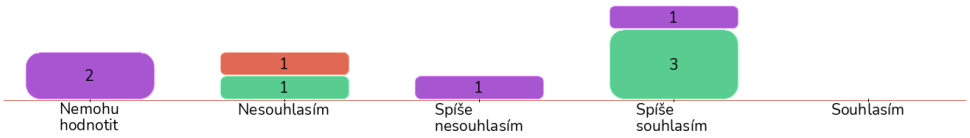


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	0	1	1	0
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	0	1	2	2	0
Sebehodnocení					

NÁMITKY DOKÁŽE VYUŽÍT PRO ZÍSKÁNÍ KLIENTA.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.29

Důležitost
3.6 1.0

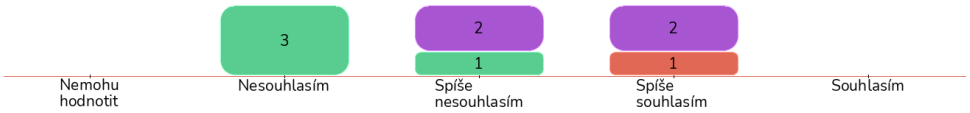


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	1	0	3	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	2	0	1	1	0
Sebehodnocení					**1**

ROZVÍJÍ VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2

Důležitost
2.6 5.0

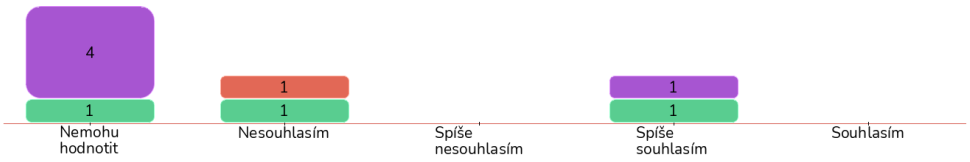


Kolega	0	3	1	0	0
Nadřízený	0	0	0	1	0
Podřízený	0	0	2	2	0
Sebehodnocení		**1**			

VŠÍMÁ SI POZORNĚ TOHO, "NA CO KLIENT SLYŠÍ" A PŘIZPŮSOBUJE TOMU VEDENÍ OBCHODNÍHO ROZHOVORU.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2

Důležitost
3.7 1.0

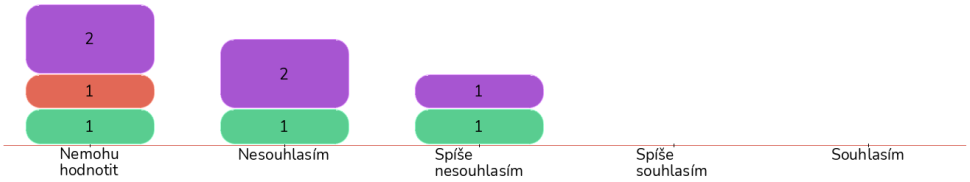


Kolega	1	1	0	1	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	4	0	0	1	0
Sebehodnocení		**1**			

ZJIŠŤUJE POTŘEBY KLIENTA.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.4

Důležitost 2.2 ?

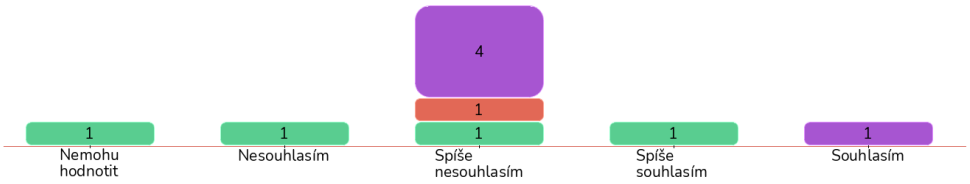


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	1	1	0	0
Nadřízený	1	0	0	0	0
Podřízený	2	2	1	0	0
Sebehodnocení	**1**				

NABÍZÍ ŘEŠENÍ, KTERÉ ZOHLEDŇUJE POTŘEBY KLIENTA.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.22

Důležitost 3.1 ?

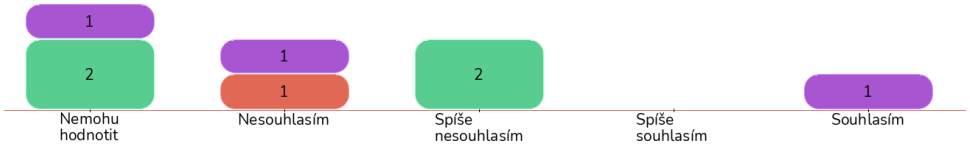


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	1	1	1	1	0
Nadřízený	0	0	1	0	0
Podřízený	0	0	4	0	1
Sebehodnocení					

ZDŮRAZŇUJE UŽITEK PRO KLIENTA, KTERÝ PLYNE ZE VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCE ČI OBCHODU.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2

Důležitost
3.2 2.0

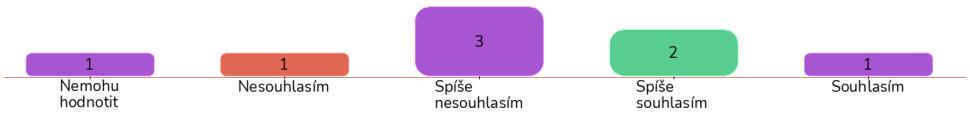


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	2	0	2	0	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	1	1	0	0	1
Sebehodnocení		**1**			

NA ZÁKLADĚ SIGNÁLU KLIENTA PŘECHÁZÍ OD OBECNÉ NABÍDKY K DISKUSI O KONKRÉTNÍM ŘEŠENÍ.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 2.43

Důležitost
2.9 2.0

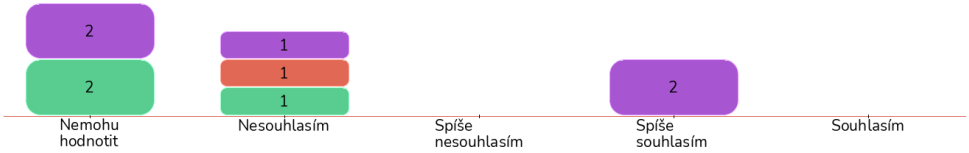


	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	0	0	0	2	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	1	0	3	0	1
Sebehodnocení				**1**	

SETKÁNÍ S KLIENTEM UZAVÍRÁ DOMLUVOU NA KONKRÉTNÍCH A JASNÝCH DALŠÍCH KROCÍCH.

průměrné hodnocení za všechny hodnotitele: 1.8

Důležitost
2.6 2.0



	Nemohu hodnotit	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
Kolega	2	1	0	0	0
Nadřízený	0	1	0	0	0
Podřízený	2	1	0	2	0
Sebehodnocení				**1**	

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.

Nad komentáři hodnotitelů je zobrazeno jejich shrnutí získané pomocí AI. AI shrnutí je barevně zvýrazněno.

DOPORUČENÍ HODNOTITELŮ VE VZTAHU KE SLEDOVANÝM OBLASTEM

CO BY MĚL HODNOCENÝ ZAČÍT DĚLAT?

AI souhrn komentářů:

Respondenti nejčastěji navrhují, aby hodnocený začal komunikovat otevřeněji a proaktivněji, zejména sdílet informace, i když jsou neúplné nebo nejisté, neboť by to posílilo důvěru, zapojení a jasnost očekávání. Také je kladen silný důraz na zlepšení jasnosti komunikovaných očekávání a organizačních cílů ke snížení nejistoty ohledně priorit a požadovaných výsledků. Některé komentáře zdůrazňují potřebu zvýšit delegování, což by poskytlo členům týmu více autonomie a odpovědnosti, což by mohlo vést k motivovanějšímu týmu a zároveň uvolnit čas hodnocenému, aby se více zaměřil na strategické záležitosti.

Další návrhy zahrnují přijetí moderních nástrojů projektového řízení, aby lépe organizoval a sdílel informace, zvýšení horizontální spolupráce mezi týmy a odděleními a přijetí aktivnější vedoucí role na mezitýmových setkáních. Respondenti rovněž doporučují iniciovat více neformálních diskusí, viditelněji uznávat a oceňovat dobrou práci, věnovat větší pozornost zpětné vazbě od tišších členů týmu a řešit individuální motivace a potřeby rozvoje členů týmu místo jednotného přístupu.

Měl bych začít lépe plánovat čas a vyčlenit si více prostoru na koncepční práci. Momentálně mě denní operativa často pohltí a pak mi chybí prostor přemýšlet nad širším směřováním týmu nebo novými příležitostmi.

Doporučil bych mu začít budovat více horizontální spolupráci napříč týmy. Je velmi silný v rámci svého úseku – má respekt, odbornou autoritu i dobře nastavené procesy. Ale v momentě, kdy dochází ke spolupráci s jinými odděleními, občas chybí větší otevřenost, sdílení informací nebo iniciativa něco koordinovat společně. Z dlouhodobého hlediska je pro nás klíčové, aby jednotliví lídři aktivně vyhledávali příležitosti ke spolupráci – nejen reagovali na potřeby druhých, ale i sami propojovali, vysvětlovali, ladili společný postup. To se týká i komunikace směrem k vedení – bylo by dobré, kdyby sám přicházel s návrhy, jak zlepšit přesahy, jak posilovat spolupráci nebo kde vidí prostor ke zjednodušení. Měl by být více vidět jako nositel pozitivní změny napříč firmou, nejen ve své oblasti.

Měl by začít častěji iniciovat neformální diskuse – nejen k projektům, ale i o směru, jakým se tým ubírá. Má zajímavé nápady, ale někdy je škoda, že je nesdílí dřív nebo s širším okruhem lidí.

Měl by začít jasněji komunikovat očekávání. Někdy zůstáváme v nejistotě, co je přesně prioritou nebo jaký výsledek si představuje. Jednoduché shrnutí cíle nebo výstupu by hodně pomohlo.

Měl by začít naslouchat i tichým členům týmu. Někdy se diskuze točí kolem těch, kdo jsou hlasitější, ale i ti méně výrazní mají hodnotné postřehy.

Měl by začít více otevřeně komunikovat i v momentech, kdy jsou věci nejisté nebo se ještě hledá směr. Někdy má tendenci čekat, až budou všechny informace kompletní nebo rozhodnutí definitivní, než se s námi o něco podělí. Chápu, že nechce šířit nejistotu nebo předčasné závěry, ale částečné informace by nám často pomohly lépe porozumět tomu, co se děje, připravit se na možné změny nebo si sladit očekávání. Obzvlášť v našem dynamickém prostředí je důležitější sdílet včas „něco“, než čekat na „všechno“. Zároveň by to mohlo posílit důvěru a pocit zapojení – že nejsme jen vykonavatelé, ale že jsme součástí širšího procesu a máme prostor i k vlastnímu přispění.

Měl by začít více vystupovat jako lídr při mezitýmových setkáních. Má dobrý přehled i respekt kolegů, ale někdy přenechává iniciativu jiným, i když by mohl udávat směr.

Měl by začít víc oceňovat dobrou práci. I když víme, že si ji váží, navenek to často nezazní – a přitom by to mělo pozitivní vliv na motivaci v týmu.

Měl by začít využívat moderní nástroje pro řízení projektů. Momentálně si hodně věcí drží „v hlavě“ nebo v e-mailech, což ztěžuje přehled pro ostatní.

Myslím, že by měl začít víc delegovat a dávat lidem důvěru, že některé věci zvládnou bez jeho detailní kontroly. V současnosti je hodně věcí svázaných na něj – rozhodnutí, schvalování, dokonce i některé operativní úkoly, které by šly předat. Chápu, že to možná plyne z toho, že chce mít věci pod kontrolou a být si jistý kvalitou, ale pro tým to může být někdy demotivující. Když dostaneme víc prostoru a důvěry, máme větší chuť přicházet s vlastními nápady a cítit zodpovědnost za výsledek. Taky by to mohlo odlehčit jeho agendu a dát mu prostor soustředit se víc na strategičtější témata. Navíc vnímám, že v týmu jsou schopní lidé, kteří by se rádi víc zapojili, jen k tomu potřebují příležitost.

Myslím, že by měl začít více pracovat s individuální motivací lidí v týmu. Každý z nás je trochu jiný – někdo potřebuje víc struktury a vedení, jiný zase prostor pro vlastní iniciativu. Aktuálně je přístup spíš jednotný pro všechny, což vede k tomu, že některým to vyhovuje, ale jiní se mohou cítit buď přetížení, nebo naopak nedostatečně využití. Zároveň by mohl začít věnovat víc pozornosti rozvoji jednotlivců – nejen v rámci profesních cílů, ale i v tom, co koho baví a kam se chce posouvat. Má přirozenou autoritu i zkušenosti, takže má skvělou výchozí pozici stát se nejen vedoucím, ale skutečným lídrem, který inspiruje a rozvíjí svůj tým.

CO BY MĚL HODNOCENÝ PŘESTAT DĚLAT?

AI souhrn komentářů:

Respondenti nejčastěji zmiňovali, že hodnocený by měl přestat se příliš soustředit na provozní detaily, kontrolovat každý drobný detail a zvládat vše sám, protože to může brzdit nezávislost a efektivitu týmu. Také se doporučuje, aby nebyl na sebe příliš tvrdý, protože takové vysoké nároky na sebe vytvářejí nepřímý tlak na tým. Více odpovědí zdůrazňuje potřebu důslednější komunikace, konkrétně navrhují, aby přestal dávat protichůdné instrukce a adresoval informace celému týmu spíše než jednotlivě, což způsobuje zmatek. Navíc se doporučuje, aby oddaloval zpětnou vazbu a místo toho ji poskytoval včas a jasně. Další komentáře naznačují, že by měl přestat reagovat impulzivně ve stresu a měl by sdílet své cenné postřehy dříve, aby usnadnil lepší rozhodování a spolupráci.

Měl bych přestat odkládat nepříjemné rozhovory nebo rozhodnutí. Někdy zbytečně čekám, místo abych situaci řešil přímo, což může vést k nejistotě v týmu. Potřebuji pracovat na větší rozhodnosti a otevřenosti v komunikaci.
Měl bych přestat automaticky předpokládat, že všichni mají stejné informace jako já. Někdy komunikuji příliš stručně nebo neúplně, což může vést ke zmatku. Musím být důslednější v předávání informací kolegům.

Měl by přestat být na sebe tak tvrdý. Je velmi výkonný a schopný, ale zároveň na sebe klade až přehnané nároky. To pak nepřímo vytváří tlak i na okolí, protože se všichni snaží „držet tempo“.

Měl by přestat dávat protichůdné pokyny. Někdy během jednoho týdne několikrát změní zadání nebo priority a tým se pak těžko orientuje, co je vlastně nejdůležitější. Pomohla by větší konzistence v komunikaci cílů.

Měl by přestat dělat všechno sám. Někdy je obtížné mu nabídnout pomoc, protože působí dojmem, že to má „všechno pod kontrolou“ – ale občas už je toho zjevně moc. Když by delegoval více úkolů nebo se víc otevřel spolupráci, ulevilo by to i jemu, i týmu.

Měl by přestat odkládat zpětnou vazbu. Když se něco nepovede, dozvíme se to většinou až pozdě, nebo jen mezi řečí. Jasná a včasná zpětná vazba by nám pomohla se zlepšovat a předejít chybám.

Měl by přestat příliš hloubkově zasahovat do operativních detailů, které by měl nechat na svém týmu. Je vidět, že mu na výsledku záleží, ale občas tím brzdí ostatní a zbytečně na sebe přebírá odpovědnost, která by měla zůstat jinde. Doporučil bych více důvěřovat lidem v týmu a soustředit se na strategičtější úroveň vedení.

Měl by přestat reagovat impulzivně v momentech stresu. Většinu času je klidný a rozvážný, ale když jde do tuhého, jeho tón nebo způsob komunikace může být trochu příliš přímočarý až nekomfortní. Chápu, že jde o napětí, ne o úmysl, ale někdy to v týmu zanechá nepříjemný dojem.

Měl by přestat řešit každou věc osobně s každým členem týmu zvlášť. Vzniká tím hodně nejasností – co platí pro jednoho, neplatí pro druhého. Lepší by bylo některé informace a rozhodnutí komunikovat jednotně pro celý tým.

Možná by měl přestat zadržovat některé nápady „pro sebe“. Má spoustu dobrých postřehů, ale někdy je sdílí až pozdě, když už je rozhodnuto. Bylo by fajn, kdyby se zapojil dříve do diskusí – jeho vhledy mají hodnotu.

Někdy by měl přestat kontrolovat každou drobnost. Chápu, že je důležité mít přehled, ale přehnaná kontrola může působit jako nedostatek důvěry. Ceníme si jeho odbornosti, ale potřebujeme prostor k samostatnosti.

Občas by mohl přestat řešit méně důležité detaily a soustředit se na to podstatné. Má výborný smysl pro kvalitu, ale někdy se v tom zbytečně „zacyklí“ a brzdí tak postup práce.

V ČEM BY MĚL HODNOCENÝ POKRAČOVAT?

AI souhrn komentářů:

Respondenti konzistentně zdůrazňují důležitost klidného a konstruktivního přístupu hodnocené osoby v náročných nebo krizových situacích, což přispívá ke stabilitě týmu a pozitivní atmosféře. Jeho ochota pomáhat ostatním, pečlivá příprava na schůzky a strukturovaný styl vedení — kde jsou zřejmé jasné cíle, časové plány a podpůrné vedení — jsou často doporučovány k pokračování. Je ceněn za podporu spolupráce mezi odděleními, vytváření bezpečného prostředí pro otevřenou komunikaci a za zacházení s členy týmu jako s partnery, povzbuzení k zapojení a oceňování jejich přínosu. Schopnost poskytovat citlivou, konkrétní zpětnou vazbu a bránit tým před vyšším vedením je vnímána jako zvláště cenná. Dále je chválen za udržování pravidelné a upřímné komunikace, starost o blaho týmu a za sumarizaci výsledků setkání pro zajištění jasnosti. Jeho přístup je vnímán jako efektivní a udržitelný, a je považován za spolehlivého kolegu a přirozenou autoritu, kterému lidé důvěřují a chtějí následovat.

Myslím, že bych měl pokračovat ve vytváření prostoru pro otevřenou komunikaci v týmu. Daří se mi držet kulturu, kde se lidé nebojí říct, co si myslí, kde se řeší problémy bez obviňování a kde se každý může ozvat s nápadem. Zpětná vazba, kterou od lidí dostávám, ukazuje, že to oceňují – a i mně osobně dává smysl budovat důvěru a otevřenost jako základ týmové spolupráce. Věřím, že dlouhodobě to zvyšuje nejen spokojenost, ale i výkonnost týmu.

Měl by dál rozvíjet způsob, jakým vede porady – jsou strukturované, věcné a přitom neformální. Díky tomu se na nich lidé nebojí mluvit, a zároveň neztrácíme čas. Velkým přínosem je i to, že na konci vždy shrne výstupy a zodpovědnosti, což dřív chybělo. Tým díky tomu ví, co má dělat, a nikdo se necítí ztracený. Tenhle přístup dává práci jasný rámec a měl by v tom určitě pokračovat.

Měl by pokračovat ve stylu vedení, kdy se na nás nekouká shora, ale jako na partnery. Je ochotný diskutovat, naslouchá našim návrhům a opravdu se snaží zapojit celý tým do rozhodování. Člověk má pak větší chuť přispět a ví, že jeho názor má váhu.

Měl by určitě pokračovat v systematickém přístupu k řízení projektů a lidí. Má schopnost kombinovat orientaci na výsledek s lidským přístupem, což není samozřejmé. Projekty, které vede, mají jasně danou strukturu, cíle a časový plán, zároveň ale nevzniká tlak za každou cenu – umí pracovat s kapacitami lidí a ví, kdy je potřeba zpomalit nebo přehodnotit priority. Oceňuji také jeho schopnost udržet klid a racionalitu i v náročných situacích – místo paniky hledá řešení a šíří kolem sebe stabilitu. Je pro ostatní přirozenou autoritou, protože ví, o čem mluví, a zároveň se nechová nadřazeně. Jeho způsob vedení je velmi efektivní a udržitelný, a i když mu občas doporučuji víc delegovat nebo se víc zapojit do strategických přesahů, to základní – jeho styl práce – je velmi silný a měl by v tom rozhodně pokračovat.

Měl by určitě pokračovat v tom, jak propojuje lidi napříč odděleními. Často se stává, že různé týmy pracují izolovaně, ale on je jedním z mála, kdo aktivně hledá souvislosti a snaží se navazovat spolupráci i tam, kde to není automatické. Má přehled, ví, kdo co řeší, a nebojí se propojit lidi, kteří si můžou navzájem pomoct. Výsledkem je méně duplicit, víc sladěných očekávání a rychlejší řešení problémů. Tohle není vidět hned, ale z dlouhodobého hlediska to přináší výraznou hodnotu. Rozhodně by v tom měl pokračovat.

Měl by určitě pokračovat v tom, že je vždy ochotný pomoct. Když se na něj člověk obrátí s problémem, nikdy to neodmítne a snaží se najít řešení.

Oceňuji, že si na nás pravidelně nachází čas, i když má sám hodně práce. Nevede tým jen formálně, ale opravdu se zajímá, jak se nám daří, co potřebujeme, co nás brzdí. Když s něčím přijdeme, neodbude to – naopak si to poznamená, vrací se k tomu a často něco z toho skutečně změní. Je vidět, že mu na lidech záleží, nejen na výsledcích. Tím, že s námi komunikuje otevřeně a lidsky, vytváří důvěru, díky které se nebojíme mluvit i o věcech, které nejdou. V tomhle by měl určitě pokračovat, protože právě tohle dělá rozdíl mezi běžným šéfem a lídrem, kterého lidi chtějí následovat.

Rozhodně by měl pokračovat v tom, jak pečlivě připravuje prezentace a podklady na porady. Často se stává, že díky jeho přípravě máme jasnější představu o tom, co se řeší, a že se diskuse drží faktů. Je to obrovský přínos, protože zvyšuje efektivitu jednání a zároveň pomáhá udržet diskuzi konstruktivní. Zároveň se nikdy nevyvyšuje – jeho vystupování je klidné, věcné, a přesto přesvědčivé.

Určitě by měl pokračovat v tom, jak se staví k týmové práci – dokáže vytvořit bezpečné prostředí, kde se lidé nebojí říct svůj názor, přiznat chybu nebo přijít s jiným pohledem. To se podle mě neděje samo od sebe, je to výsledek jeho stylu vedení – umí naslouchat, dává prostor a je férový. Když něco nejde podle plánu, snaží se nejdřív pochopit souvislosti, ne hned kritizovat. Navíc oceňuji jeho schopnost bránit tým směrem nahoru – dokáže artikulovat, co je reálné zvládnout, a pokud něco opravdu nejde, otevřeně to komunikuje. To nám dává jistotu, že máme oporu a nemusíme všechno jen „odmakat“ bez ohledu na podmínky. Tohle je podle mě jeho silná stránka a rozhodně by v tom měl pokračovat.

Určitě by měl pokračovat v tom, že i v krizových situacích zachová klid a nešíří paniku. Hodně to pomáhá atmosféře v týmu.

Velmi oceňuji, jakým způsobem se staví k problémům – měl by v tom jednoznačně pokračovat. Když se něco pokazí nebo když nastane nečekaná situace, nepanikaří, nehledá viníky, ale rychle a konstruktivně hledá řešení. Díky tomu kolem sebe šíří klid a dává ostatním pocit jistoty. Navíc dokáže dát zpětnou vazbu citlivě, ale zároveň konkrétně, takže člověk ví, na čem je, a necítí se zbytečně zpochybněný. Je to kolega, na kterého se dá spolehnout i v těžkých momentech – a to je opravdu cenné.

CELKOVÝ AI SOUHRN KOMENTÁŘŮ A ROZVOJOVÁ DOPORUČENÍ

V této části naleznete celkový AI souhrn komentářů vašich hodnotitelů a dále rozvojová doporučení vytvořená na základě těchto komentářů.

Souhrn komentářů:

Respondenti opakovaně zdůrazňovali potřebu, aby hodnocená osoba více delegovala, jednala proaktivněji jako vedoucí a komunikovala otevřeněji a konzistentněji—včetně dřívějšího sdílení informací a jasného vyjadřování očekávání. Mnozí také doporučovali využívat moderní nástroje pro řízení projektů a budovat větší spolupráci mezi týmy, stejně jako oceňovat dobrou práci a přizpůsobovat přístupy k vedení motivacím jednotlivců v rámci týmu. Tyto body se objevovaly vícekrát napříč odpověďmi. Mezi další návrhy patřilo iniciovat neformální diskuse častěji a naslouchat tišším členům týmu.

Pokud jde o chování, které by se mělo zastavit, několik reakcí zdůraznilo význam přestat dělat vše osobně, omezit nadměrné zaměření na provozní detaily a nadměrnou kontrolu a vyhnout se odkládání zpětné vazby. Rovněž bylo poznamenáno, že hodnocená osoba by měla přestat reagovat impulzivně pod stresem, klást na sebe příliš vysoké nároky a poskytovat rozporné instrukce, což vše bylo několikrát zmíněno. Dalším opakujícím se bodem bylo přestat sdílet nápady nebo instrukce pouze s vybranými jednotlivci pozdě nebo nekonzistentně a upřednostnit otevřenou komunikaci pro celý tým.

Co se týče silných stránek, bylo opakovaně poznamenáno, že hodnocená osoba by měla i nadále prokazovat ochotu pomáhat, udržovat důkladnou přípravu a systematické řízení projektů a posilovat propojení mezi odděleními. Časté bylo uznání jejího vyváženého a klidného přístupu v krizích, poskytování zpětné vazby s citem, stejně jako pro podporu konstruktivních, dobře strukturovaných a účelných schůzek. Více odpovědí ocenilo styl vedení—ocenění lidí, podpora otevřené komunikace, budování důvěry a vytváření bezpečného a spolupracujícího týmového prostředí. Respondenti také často vyzdvihovali rovnováhu dosaženou mezi zaměřením na výsledky a lidským přístupem a ochotu zastávat se týmu a zapojovat členy týmu do rozhodování.

Rozvojová doporučení:

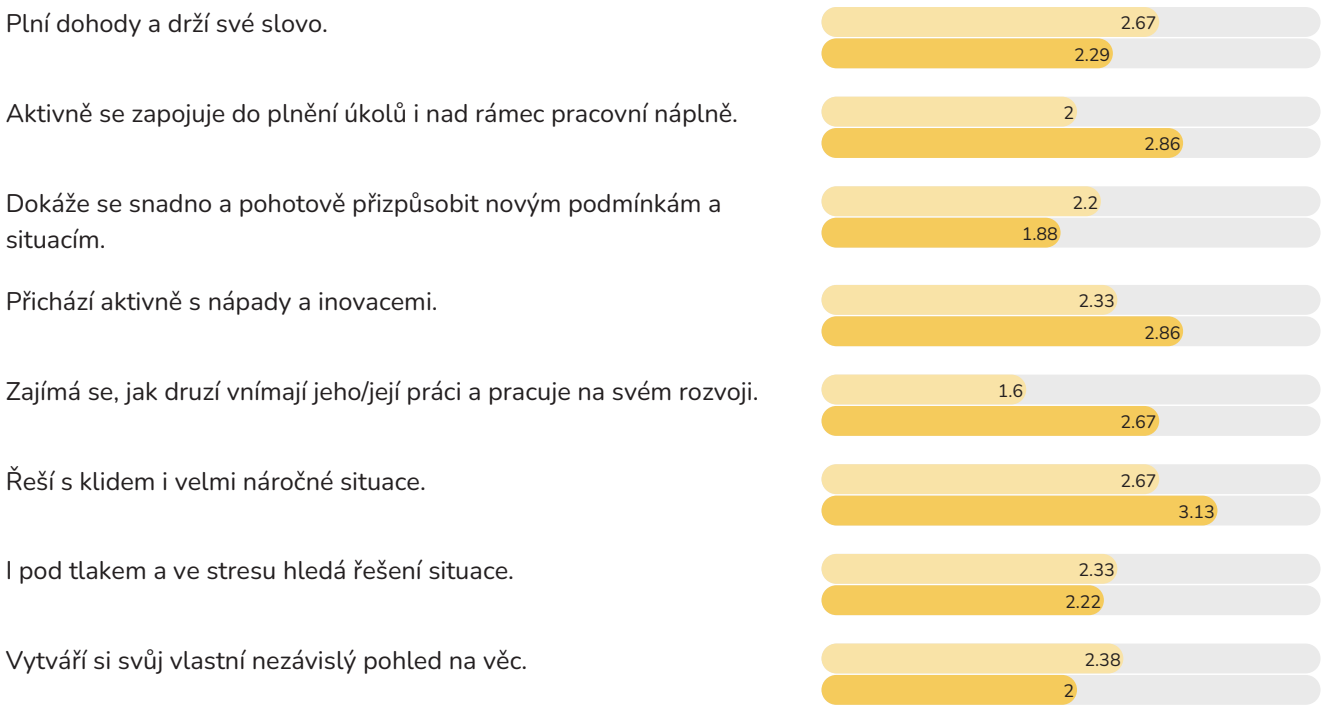
- Začít více iniciovat neformální diskuze o směru týmu a sdílet své nápady včas širšímu publiku.
- Používat moderní nástroje pro řízení projektů a více informací sdílet transparentně s týmem.
- Převzít více leadershipu na mezitýmových schůzkách a aktivně hledat i horizontální spolupráci napříč odděleními.
- Komunikovat otevřeněji a včas, i v nejistých situacích či při neúplných informacích.
- Jasně a konzistentně formulovat očekávání a priority, aby měl tým přehled o cílech a jejich důležitosti.
- Více oceňovat dobré výsledky a pozitivní přístup ve svém týmu.
- Naslouchat i tišším kolegům a pracovat individuálněji s motivací členů týmu.
- Více delegovat úkoly, důvěřovat kompetencím týmu a omezit zbytečnou kontrolu detailů.
- Přestat řešit všechno sám, nezatěžovat se operativou a zaměřit se více na strategii a rozvoj lidí.
- Poskytovat zpětnou vazbu rychleji a dávat prostor pro sdílení informací transparentně i na týmové úrovni.

SROVNÁNÍ S VÝSLEDKY HISTORICKÝCH PROJEKTŮ NA ÚROVNI OTÁZEK

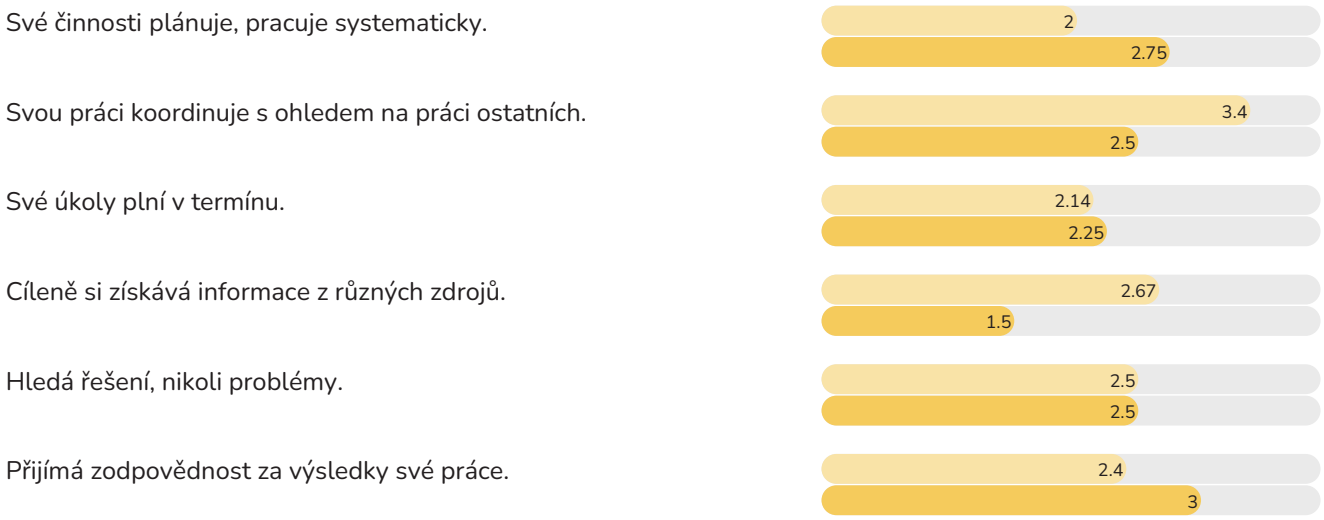
V této kapitole naleznete srovnání hodnocení skupiny Ostatní z aktuálního hodnocení proti průměrům hodnocení za jednotlivé otázky v dřívějších projektech.

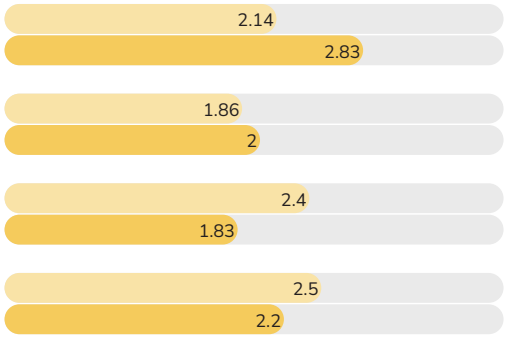
- 360° zpětná vazba - ukázka 2024
- 360° zpětná vazba - ukázka 2025

OSOBNÍ PŘÍSTUP

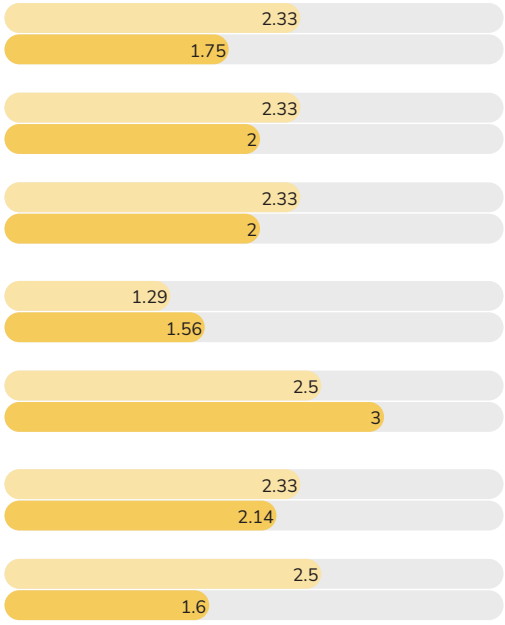


PRACOVNÍ KOMPETENCE

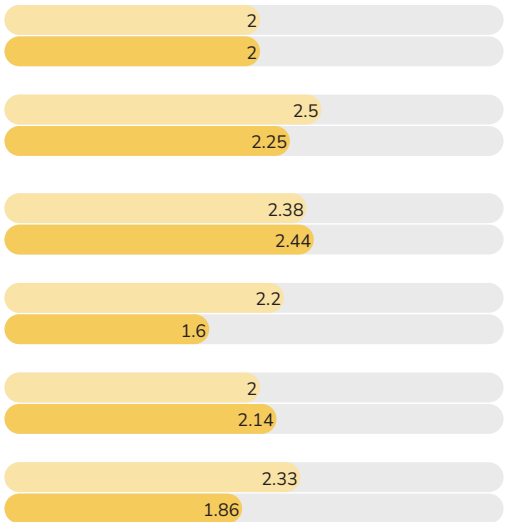




INTERAKCE S DRUHÝMI



VEDENÍ TÝMU

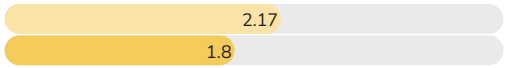


Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	2.13 1.13
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.	2.25 2.88

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	2.38 2.63
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.	2.14 2.67
Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.	2.33 2.5
Vysvětluje srozumitelně členům svého týmu, kam a jakými konkrétními kroky firma směřuje.	2.5 2.43
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	2.57 2.5
Podporuje změny dlouhodobě vedoucí ke zlepšením.	1.33 2.38

PRODEJ/EXTERNÍ KLIENT

Navazuje kontakt s novými zákazníky.	1.88 2
Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	2.33 2.25
Námitky dokáže využít pro získání klienta.	3 2.29
Rozvíjí vztahy se zákazníky.	2.33 2
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	2.33 2
Zjišťuje potřeby klienta.	3.6 1.4
Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.	2.13 2.22
Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.	2.14 2
Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.	2.43 2.43

Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.