VÝSTUPNÁ SPRÁVA

360° spätná väzba - ukážka

Bill Smith

bill.smith@example.com

19. mája 2025

ÚVOD

Táto správa je výstupom 360 ° spätnej väzby, ktorá bola realizovaná v rámci spoločnosti TCC online.

AKO S VÝSTUPOM PRACOVAŤ

Výstup z 360 ° spätnej väzby je určený najmä pre Vašu vlastnú potrebu a Váš ďalší osobný rozvoj ako spätná väzba na to, ako Vás vníma Vaše okolie. Výstup je koncipovaný tak, že v jeho úvode nájdete najmä celkové, súhrnné výsledky, ktoré sú ďalej konkretizované a rozpadnutie do podrobnejších blokov.

HODNOTENÉ KOMPETENCIE

- Obecná
  - Osobný prístup
  - Pracovné kompetencie
  - Interakcia s druhými
- Manažérska
  - Vedenie tímu
  - Strategické riadenie
- Obchodná
  - Predaj / externý klient

ŠKÁLA HODNOTENIA

V rámci spätnej väzby bola použitá táto škála:

Nemôžem hodnotiť	0
Nesúhlasím	1
Skôr nesúhlasím	2
Skôr súhlasím	3
Súhlasím	4

ŠKÁLA DÔLEŽITOSTI

Hodnotitelia sa súčasne mohli vyjadriť, ako hodnotené položky vnímajú ako dôležité na škále: 1 2 3 4 5
Hodnotený / á sa tiež mohla vyjadriť, ako hodnotené položky vníma ako dôležité na škále: 1 2 3 4 5
Hodnoty na škále dôležitosti sú 1 - je to pre mňa úplne kľúčové a zásadné, 2 - Je to pre mňa veľmi dôležité, 3 - Je to pre mňa skôr dôležité, 4 - Skôr to pre mňa nie je dôležité, 5 - nie je to pre mňa dôležité.
V prípade, keď pre výpočet dôležitosti nie sú k dispozícii žiadne dáta, je miesto čísla zobrazený znak: ?
Tieto hodnoty sa v správe ďalej vypisujú ako dôležitosť.

HODNOTITELIA

	OSLOVENÝCH	HODNOTILI
Kolega	4	4
Nadriadený	1	1
Podriadený	5	5
Sebahodnotenie	1	1

Výstupná správa obsahuje porovnávané výsledky za Sebahodnotenie a priemerné výsledky za ostatných hodnotiteľov. Tento priemer je potom označený ako Ostatní.

INŠPIRÁCIA PRE VÁŠ ROZVOJ

Nižšie nájdete vybrané najvyššie a najnižšie hodnotené položky kompetencií. Najvyššie hodnotené položky sú Vaše silné stránky, na ktorých môžete stavať. Najnižšie hodnotené položky Vás môžu nasmerovať k tomu, čo môžete rozvíjať.

Hodnota uvedená pri každej položke je priemer hodnotení všetkých hodnotiteľov. Neráta sa sebahodnotenie.

SILNÉ STRÁNKY		Dôležitosť
Pokojne rieši aj veľmi náročné situácie.	3.13	3.1
Prijíma zodpovednosť za výsledky svojej práce.	3	2.0
Navrhuje (internému alebo externému) klientovi riešenia k jeho maximálnej spokojnosti.	3	3.4
Pôsobí v úlohe manažéra ako autorita a svojím správaním je pre ostatných príkladom.	2.88	2.0
Aktívne sa zapája do plnenia úloh aj nad rámec pracovnej náplne.	2.86	3.1
Aktívne prichádza s nápadmi a inováciami.	2.86	4.3
Vidí riziká a rieši ich.	2.83	3.2
Svoje činnosti plánuje, pracuje systematicky.	2.75	3.1

OBLASTI PRE ROZVOJ		Dôležitosť
Dokáže rozoznať silné aj slabé stránky podriadených a podporuje ich rozvoj.	1.13	3.1
Zisťuje potreby klienta.	1.4	2.2
Cielene si získava informácie z rôznych zdrojov.	1.5	2.7
Zaujíma sa o potreby svojho klienta (či už interného alebo externého).	1.56	2.7
Prispieva k fungujúcim vzťahom a pozitívnej atmosfére.	1.6	2.8
Úlohy druhým zadáva jasne, jednoznačne a zrozumiteľne.	1.6	2.8
Ochotne a aktívne zdieľa informácie.	1.75	3.0
Stretnutie s klientom uzatvára dohodou o ďalších konkrétnych a jasných krokoch.	1.8	2.6

Tu vidíte, ktoré položky vnímajú Vaši hodnotitelia ako najdôležitejšie

Váš ďalší rozvoj nemusíte zamerať iba na nižšie hodnotené položky, ale aj na tie, ktoré sú dôležité pre ostatných, hoci patria medzi všeobecne lepšie hodnotené.

NAJDÔLEŽITEJŠIE KOMPETENCIE PODĽA HODNOTITEĽOV		Dôležitosť
Prijíma zodpovednosť za výsledky svojej práce.	3	2.0
Pôsobí v úlohe manažéra ako autorita a svojím správaním je pre ostatných príkladom.	2.88	2.0
Dokáže si druhých získať presvedčivými argumentami.	2	2.0
Je odborníkom vo svojom odbore, dokáže si poradiť so všetkými pracovnými úlohami.	2.2	2.0
Hľadá riešenia, nie problémy.	2.5	2.0
Riešenia situácie hľadá aj pod tlakom a v strese.	2.22	2.1
Zisťuje potreby klienta.	1.4	2.2
Na situácie sa pozerá koncepčne a s nadhľadom.	2	2.2

V ČOM VÁS OSTATNÍ VIDIA INAK AKO VY SEBA

Nižšie nájdete položky, v ktorých je najväčší rozdiel medzi Vašim sebahodnotením a hodnotením ostatnými. Červená farba označuje najväčší rozdiel.

Oblasti, v ktorých sa hodnotíte vyššie, než Vás vníma okolie, Vás môžu inšpirovať k zamysleniu nad tým, prečo tomu tak je a čo môžete urobiť preto, aby sa pohľady priblížili.

VYŠŠIE SEBAHODNOTENIE

	Sebahodnotenie / Ostatné — Rozdiel	Dôležitosť
Dokáže si druhých získať presvedčivými argumentami.	4 / 2 — 2	3.0 / 2.0
Kladie dôraz na čo najlepší výkon ľudí vo svojom tíme alebo na oddelení.	4 / 2.14 — 1.86	1.0 / 2.9
Námietky dokáže využiť pre získanie klienta.	4 / 2.29 — 1.71	1.0 / 3.6

VYŠŠIE HODNOTENIE OSTATNÝMI

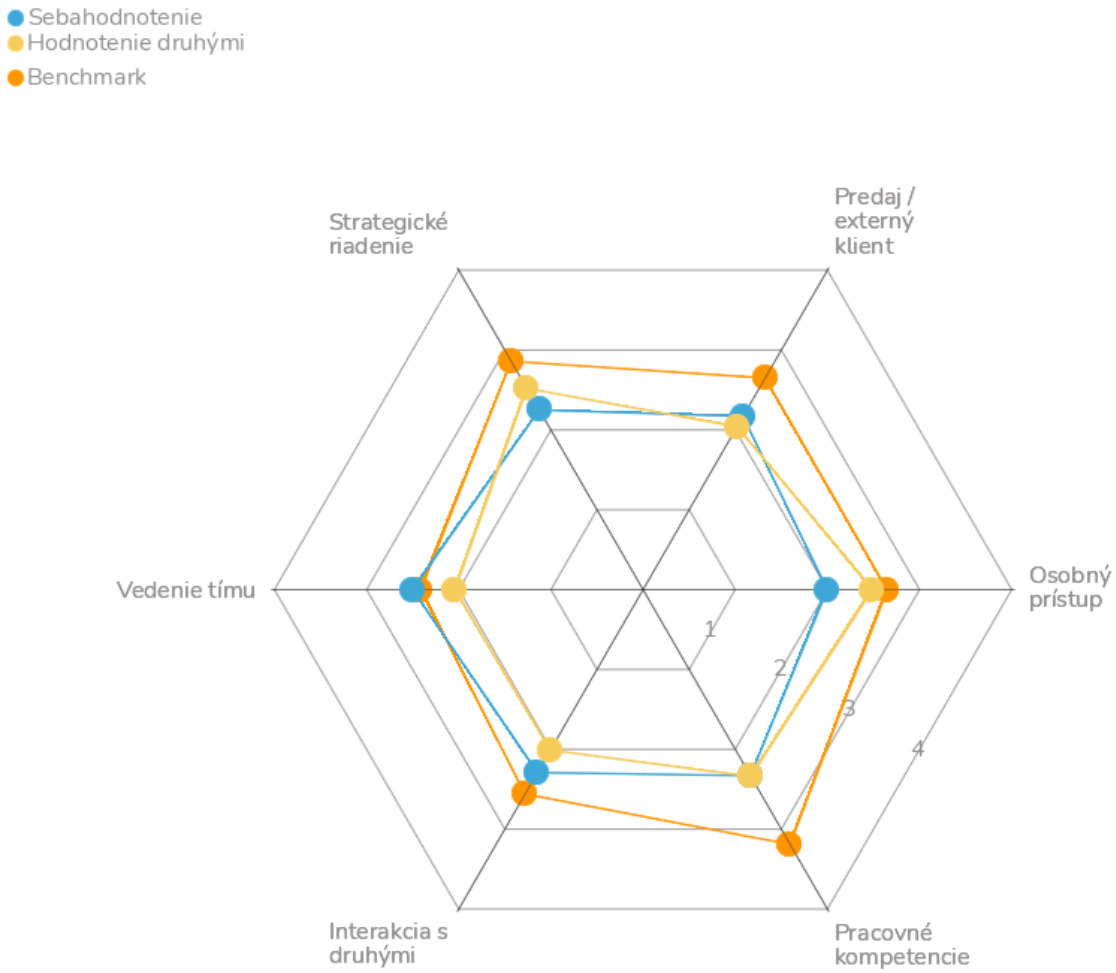
	Ostatné / Sebahodnotenie — Rozdiel	Dôležitosť
Navrhuje (internému alebo externému) klientovi riešenia k jeho maximálnej spokojnosti.	3 / 1 — 2	3.4 / 4.0
Aktívne prichádza s nápadmi a inováciami.	2.86 / 1 — 1.86	4.3 / 3.0
Uvedomuje si finančný dopad svojho konania a rozhodovania.	2.5 / 1 — 1.5	3.8 / 2.0

HODNOTENIE JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCIÍ

Táto časť výstupnej správy sa týka konkrétnych kompetencií a dáva Vám základnú informáciu o tom, ako hodnotíte sám/samu seba v porovnaní s Vaším okolím.

Z grafu je na prvý pohľad zrejmé, ako veľmi je Vaše sebahodnotenie v súlade s pohľadom ostatných. Teda či sám/sama seba hodnotíte skôr vyššie ako Vaše okolie, alebo naopak nižšie, prípadne v ktorých kompetenciách.

Pokiaľ sú rozdiely vyššie, pokúste sa zamyslieť nad tým, čím je to dané a čo užitočné Vám to hovorí.



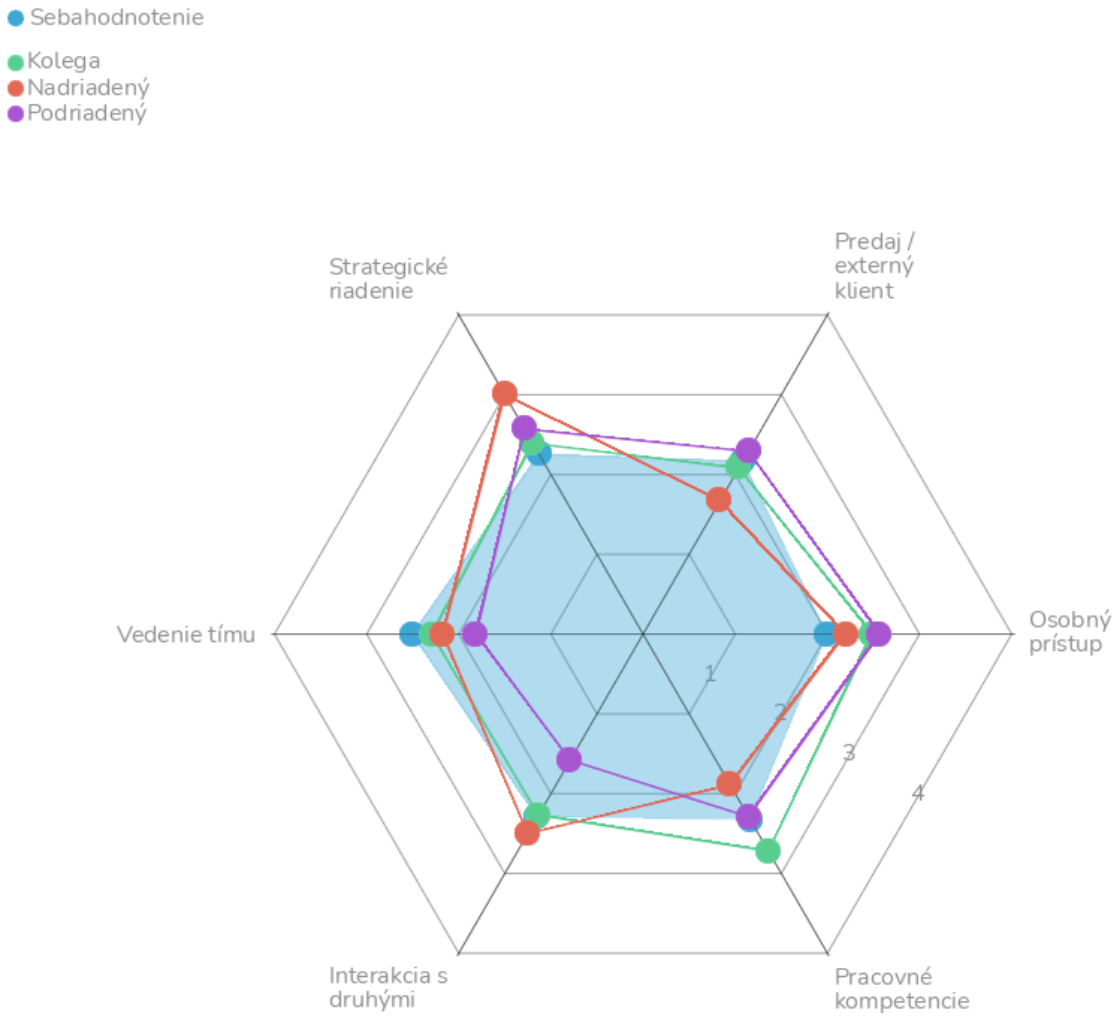
Hodnoty v grafe zodpovedajú priemeru za jednotlivých hodnotiteľov a otázky sýtiaci danú kompetenciu.

HODNOTENIE JEDNOTLIVÝMI SKUPINAMI HODNOTITEĽOV

V ďalšej časti sa môžete pozrieť na rozdiely medzi jednotlivými skupinami hodnotiteľov.

Skúste sa zamyslieť nad tým, prečo Vás rôzne skupiny ľudí vnímajú odlišne. Sú za tým skúsenosti alebo vy sám/sama k nim pristupujete odlišne?

Často sa napríklad stáva, že najpestrejšie hodnotenia sa objavujú pri nadriadených, pre ktorých je hodnotenie podriadených bežnou súčasťou ich práce a neboja sa vyprofilovaných odpovedí. Podriadení zas volia jedny z najvyšších hodnôt, pretože svojich nadriadených poznajú a oceňujú ich kvality. Odpovede kolegov na zas najviac blížia priemeru a volia skôr opatrnejšie vyjadrenia.



Hodnoty v grafe zodpovedajú priemeru za jednotlivých hodnotiteľov a otázky sýtiaci danú kompetenciu.

POROVNANIE JEDNOTLIVÝCH SKUPÍN HODNOTITEĽOV PODĽA ROZDIELU V HODNOTENÍ

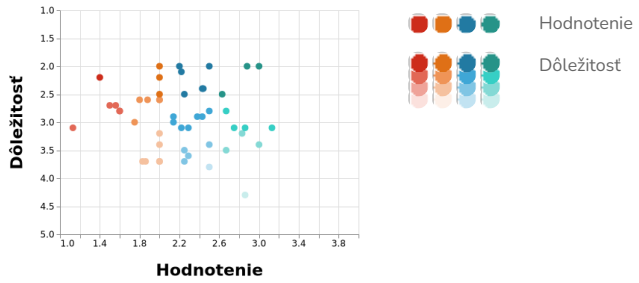
		Sebahodnotenie	Kolega	Nadriadený	Podriadený	rozpätie
1	Interakcia s druhými	2.29	2.27	↑2.5	↓1.58	0.92
2	Pracovné kompetencie	2.33	↑2.72	↓1.89	2.29	0.83
3	Predaj / externý klient	2.17	2.08	↓1.67	↑2.29	0.62
4	Strategické riadenie	2.25	↓2.39	↑3	2.57	0.61
5	Vedenie tímu	2.5	↑2.29	2.17	↓1.81	0.48
6	Osobný prístup	2	2.49	↓2.2	↑2.57	0.37
	priemerné hodnotenie naprieč kompetenciami	2.26	↑2.37	2.24	↓2.19	

Symbolom šípky smerujúcej nadol sú zvýraznené hodnotenia, ktoré majú oproti priemeru horší výsledok. Symbolom šípky smerujúcej nahor sú zvýraznené hodnotenia s lepším, než priemerným výsledkom.

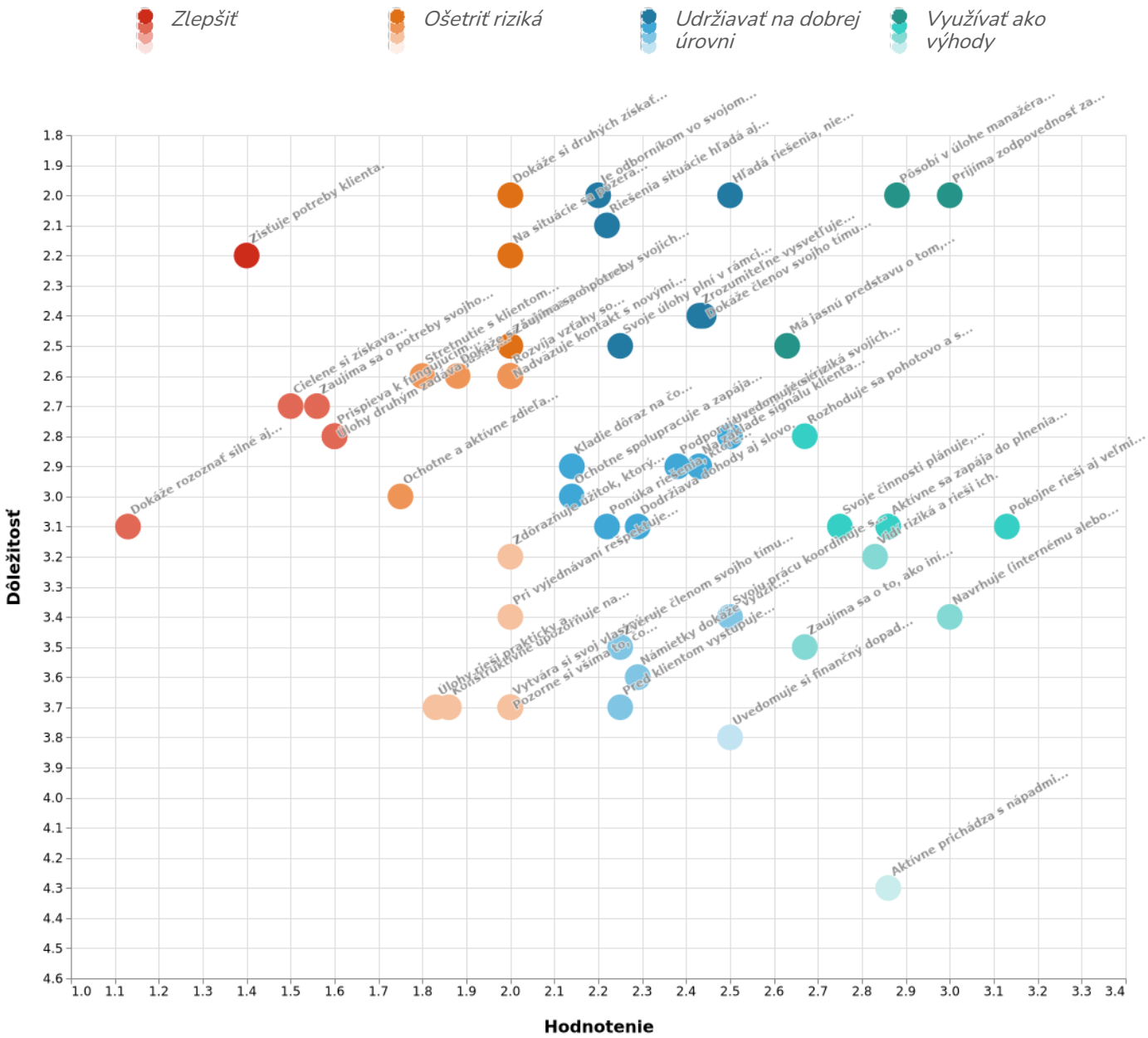
rozdiel hodnotenia je pod 25% hodnotiacej škály
rozdiel hodnotenia je medzi 25-50% hodnotiacej škály
rozdiel hodnotenia je medzi 50-75% hodnotiacej škály
rozdiel hodnotenia je nad 75% hodnotiacej správy

POROVNANIE JEDNOTLIVÝCH OTÁZOK PODĽA HODNOTENIA A DÔLEŽITOSTI

V grafoch sú zobrazené jednotlivé otázky podľa hodnotenia a dôležitosti. Pre ľahšiu orientáciu sú rozčlenené do skupín, farbou je odlíšené ich hodnotenie, intenzitou farby dôležitosť.



Celkové rozloženie otázok na škále hodnotenia a dôležitosti



Rozloženie otázok na škále hodnotenia a dôležitosti - detail

PREHĽAD ZA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY ZA JEDNOTLIVÉ SKUPINY HODNOTITEĽOV

Tu nájdete prehľad za všetky jednotlivé hodnotené položky. V grafoch sú v tomto poradí vykreslené dáta pre nasledujúce skupiny hodnotiteľov. Ak v danej otázke neexistuje žiadne hodnotenie od danej skupiny hodnotiteľov, nebude táto skupina zobrazená. To platí aj pre výber odpovede nemôžem hodnotiť.

Kolega
Nadriadený
Podriadený
Sebahodnotenie

OSOBNÝ PRÍSTUP

		Počet hodnotení	Dôležitosť
Dodržiava dohody aj slovo.	2.67 2	3 0 4 0	3.7 ? 2.7 ?
Aktívne sa zapája do plnenia úloh aj nad rámec pracovnej náplne.	3.33 3 2.33 2	3 1 3 1	3.0 1.0 4.0 2.0
Dokáže sa ľahko a pohotovo prispôsobiť novým podmienkam a situáciám.	1.67 2 3	3 0 5 1	3.0 ? 2.4 4.0
Aktívne prichádza s nápadmi a inováciami.	2.5 3 1	2 0 5 1	5.0 ? 4.0 3.0
Zaujíma sa o to, ako iní vnímajú jeho/jej prácu a pracuje na svojom rozvoji.	2.33 1 4	3 1 2 0	3.3 4.0 3.5 ?
Pokojne rieši aj veľmi náročné situácie.	3.33 3 3 2	3 1 4 1	4.3 4.0 2.0 1.0
Riešenia situácie hľadá aj pod tlakom a v strese.	1.75 2 2.75	4 1 4 0	1.2 2.0 3.0 ?
Vytvára si svoj vlastný, nezávislý pohľad na vec.	2.33 2 1.5 2	3 1 2 1	3.3 4.0 4.0 4.0

PRACOVNÉ KOMPETENCIE

		Počet hodnotení	Dôležitosť
Svoje činnosti plánuje, pracuje systematicky.	3 3 2.5	3 1 4 0	2.7 5.0 3.0 ?
Svoju prácu koordinuje s ohľadom na prácu ostatných.	3 2 2.2 2	4 1 5 1	2.5 5.0 3.8 5.0
Svoje úlohy plní v rámci termínu.	2.5 1 3 3	2 1 1 1	3.0 2.0 2.0 4.0
Cielene si získava informácie z rôznych zdrojov.	1.33 2 1.5	3 1 2 0	2.7 2.0 3.0 ?
Hľadá riešenia, nie problémy.	2 2.75 2	2 0 4 1	2.0 ? 2.0 1.0
Prijíma zodpovednosť za výsledky svojej práce.	4 3 2.67	1 1 3 0	1.0 1.0 2.7 ?
Vidí riziká a rieši ich.	4 1 3 3	1 1 4 1	4.0 3.0 3.0 3.0
Na situácie sa pozerá koncepčne a s nadhľadom.	2.33 2 1.75	3 1 4 0	1.7 3.0 2.5 ?
Úlohy rieši prakticky a realisticky.	2 1 2 2	3 1 2 1	3.0 3.0 5.0 2.0
Je odborníkom vo svojom odbore, dokáže si poradiť so všetkými pracovnými úlohami.	3 2 1.5 2	2 1 2 1	2.5 3.0 1.0 2.0

INTERAKCIA S DRUHÝMI

		Počet hodnotení	Dôležitosť
Ochotne a aktívne zdieľa informácie.	1.67 2 3	3 1 0 1	3.3 2.0 ? 2.0
Dokáže si druhých získať presvedčivými argumentami.	2.5 1 4	2 0 1 1	2.0 ? 2.0 3.0
Pri vyjednávaní rešpektuje názory iných a snaží sa dosiahnuť vzájomnú dohodu.	2 2 2	1 0 4 1	4.0 ? 3.2 1.0
Zaujíma sa o potreby svojho klienta (či už interného alebo externého).	1.75 3 1 2	4 1 4 1	2.0 3.0 3.2 3.0
Navrhuje (internému alebo externému) klientovi riešenia k jeho maximálnej spokojnosti.	3 3 3 1	3 1 4 1	3.0 4.0 3.5 4.0
Ochotne spolupracuje a zapája druhých.	2.5 2 1.5 2	4 1 2 1	2.5 4.0 3.5 1.0
Prispieva k fungujúcim vzťahom a pozitívnej atmosfére.	2.5 1 2	2 0 3 1	2.5 ? 3.0 5.0

VEDENIE TÍMU

		Počet hodnotení	Dôležitosť
Zaujíma sa o potreby svojich podriadených a poskytuje im podporu.	3 1 2	1 1 4 0	2.0 3.0 2.5 ?
Zveruje členom svojho tímu zodpovednosť a dáva im priestor pre samostatnú prácu.	1.5 4 2.67 3	4 1 3 1	3.5 5.0 3.0 2.0
Dokáže členov svojho tímu nadchnúť a získať si ich pre odvedenie vysokého výkonu.	3.25 1 2 2	4 1 4 1	2.5 1.0 2.7 4.0
Úlohy druhým zadáva jasne, jednoznačne a zrozumiteľne.	1.67 1.5	3 0 2 0	1.7 ? 4.5 ?
Kladie dôraz na čo najlepší výkon ľudí vo svojom tíme alebo na oddelení.	2.33 4 1.33 4	3 1 3 1	2.7 2.0 3.3 1.0
Konštruktívne upozorňuje na veci, s ktorými buď je, alebo nie je spokojný.	2 2 1.5	4 1 2 0	3.5 5.0 3.5 ?
Dokáže rozoznať silné aj slabé stránky podriadených a podporuje ich rozvoj.	1.33 1 1 1	3 1 4 1	3.3 5.0 2.5 3.0
Pôsobí v úlohe manažéra ako autorita a svojím správaním je pre ostatných príkladom.	3.25 2.5	4 0 4 0	1.7 ? 2.2 ?

STRATEGICKÉ RIADENIE		Počet hodnotení	Dôležitosť
Má jasnú predstavu o tom, čo a ako chce vo svojej oblasti dosiahnuť.	2 3 3	3 1 4 0	2.3 2.0 2.7 ?
Rozhoduje sa pohotovo a s nadhľadom.	3.67 3 1 2	3 1 2 1	2.3 3.0 3.5 3.0
Uvedomuje si riziká svojich rozhodnutí a predchádza im.	2.33 2.67	3 0 3 0	2.7 ? 3.0 ?
Zrozumiteľne vysvetľuje členom svojho tímu, kam smeruje firma a akými konkrétnymi krokmi sa tam dostane.	2.33 2.5 4	3 0 4 1	3.0 ? 2.0 2.0
Uvedomuje si finančný dopad svojho konania a rozhodovania.	2 3.5 1	4 0 2 1	3.7 ? 4.0 2.0
Podporuje zmeny, ktoré z dlhodobého hľadiska vedú k zlepšeniu.	2 2.75 2	4 0 4 1	3.0 ? 2.7 5.0

PREDAJ / EXTERNÝ KLIENT

		Počet hodnotení	Dôležitosť
Nadväzuje kontakt s novými zákazníkmi.	3 3 1.6	1 1 5 0	3.0 4.0 2.2 ?
Pred klientom vystupuje presvedčivo a dôveryhodne.	2.5 2 2.2	2 1 5 0	4.0 4.0 3.6 ?
Námietky dokáže využiť pre získanie klienta.	2.5 1 2.5 4	4 1 2 1	3.5 4.0 3.5 1.0
Rozvíja vzťahy so zákazníkmi.	1.25 3 2.5 1	4 1 4 1	2.0 2.0 3.2 5.0
Pozorne si všíma to, čo klienta oslovuje a prispôsobuje tomu vedenie obchodného rozhovoru.	2 1 3 1	2 1 1 1	3.0 5.0 4.0 1.0
Zisťuje potreby klienta.	1.5 1.33	2 0 3 0	2.5 ? 2.0 ?
Ponúka riešenia, ktoré zohľadňujú potreby klienta.	2 2 2.4	3 1 5 0	2.7 2.0 3.6 ?
Zdôrazňuje úžitok, ktorý pre klienta vyplýva zo vzájomnej spolupráce či obchodu.	2 1 2.5 1	2 1 2 1	3.0 3.0 3.5 2.0
Na základe signálu klienta prechádza od všeobecnej ponuky k diskusii o konkrétnom riešení.	3 1 2.5 3	2 1 4 1	3.5 2.0 2.7 2.0
Stretnutie s klientom uzatvára dohodou o ďalších konkrétnych a jasných krokoch.	1 1 2.33 3	1 1 3 1	3.0 3.0 2.3 2.0

ODPORÚČANIE HODNOTITEĽOV

V tejto časti výstupnej správy nájdete slovné komentáre a odporúčania od Vašich hodnotiteľov.

Pristupujte k nim ako ku konkrétnym inšpiráciám, ako na sebe ďalej pracovať. Snažte sa však zároveň vnímať ich s nadhľadom, aby pre Vás neboli zraňujúce, a zároveň nezabúdajte, že sa do nich vždy premieta aj osoba hodnotiteľa. Vždy ide o názor jednotlivca, ktorý pre Vás môže byť veľmi užitočný, ale zároveň neznamená automatický záväzok, že by ste ho mali bez výhrad prijať.

Pokiaľ dotazník zahŕňal viac kategórií odporúčaní, sú zaradené od celkových a všeobecných po konkrétne, ktoré sa vzťahujú k čiastkovým kompetenciám či priamo k otázkam. Vaše vlastné komentáre majú modré podfarbenie.

Nad komentármi hodnotiteľov je zobrazený ich súhrn vytvorený pomocou AI. AI zhrnutie je farebne zvýraznené.

ODPORÚČANIE HODNOTITEĽOV VO VZŤAHU K SLEDOVANÝM OBLASTIAM

ČO BY MAL HODNOTENÝ ZAČAŤ ROBIŤ?

AI súhrn komentárov:

Respondenti najčastejšie navrhujú, že hodnotená osoba by mala začať komunikovať otvorenejšie a proaktívnejšie, najmä pri zdieľaní informácií, aj keď sú neúplné alebo neisté, pretože by to posilnilo dôveru, zapojenie a jasnosť očakávaní. Tiež sa kladie veľký dôraz na zlepšenie jasnosti komunikovaných očakávaní a organizačných cieľov, aby sa znížila neistota ohľadom priorít a požadovaných výsledkov. Niekoľko komentárov zdôrazňuje potrebu zvýšiť delegovanie, čím by sa členom tímu poskytla väčšia autonómia a zodpovednosť, čo by mohlo viesť k motivovanejšiemu tímu a zároveň by sa uvoľnil čas hodnotenej osobe na sústredenie sa na strategické záležitosti.

Ďalšie návrhy zahŕňajú prijatie moderných nástrojov na riadenie projektov na lepšiu organizáciu a zdieľanie informácií, zvýšenie horizontálnej spolupráce medzi tímami a oddeleniami a prijatie aktívnejšej úlohy v tímoch stretnutiach. Respondenti tiež odporúčajú začať viac neformálnych diskusií, viditeľnejšie ocenenie a uznanie dobrej práce, venovať väčšiu pozornosť spätnej väzbe od tichších členov tímu a riešiť individuálne motivácie a potreby rozvoja členov tímu namiesto jednotného prístupu.

Mal by som začať lepšie plánovať čas a vyčleniť si viac priestoru na koncepčnú prácu. Momentálne ma denná operatíva často pohltí a potom mi chýba priestor premýšľať nad širším smerovaním tímu alebo novými príležitosťami.

Doporučil by som mu začať budovať viac horizontálnu spoluprácu naprieč tímami. Je veľmi silný v rámci svojho úseku – má rešpekt, odbornú autoritu aj dobre nastavené procesy. Ale v momente, keď dochádza k spolupráci s inými oddeleniami, občas chýba väčšia otvorenosť, zdieľanie informácií alebo iniciatíva niečo koordinovať spoločne. Z dlhodobého hľadiska je pre nás kľúčové, aby jednotliví lídri aktívne vyhľadávali príležitosti k spolupráci – nielen reagovali na potreby druhých, ale aj sami prepájali, vysvetľovali, ladili spoločný postup. To sa týka aj komunikácie smerom k vedeniu – bolo by dobré, keby sám prichádzal s návrhmi, ako zlepšiť presahy, ako posilniť spoluprácu alebo kde vidí priestor na zjednodušenie. Mal by byť viac viditeľný ako nositeľ pozitívnej zmeny naprieč firmou, nielen vo svojej oblasti.

Mal by začať častejšie iniciovať neformálne diskusie – nielen o projektoch, ale aj o smere, akým sa tím uberá. Má zaujímavé nápady, ale niekedy je škoda, že ich nezdieľa skôr alebo so širším okruhom ľudí.

Mal by začať jasnejšie komunikovať očakávania. Niekedy zostávame v neistote, čo je presne prioritou alebo aký výsledok si predstavuje. Jednoduché zhrnutie cieľa alebo výstupu by veľmi pomohlo.

Mal by začať počúvať aj tichých členov tímu. Niekedy sa diskusia točí okolo tých, ktorí sú hlučnejší, ale aj menej výrazní majú hodnotné postrehy.

Mal by začať viac oceňovať dobrú prácu. Aj keď vieme, že si ju váži, navonok to často nezaznie – a pritom by to malo pozitívny vplyv na motiváciu v tíme.

Mal by začať viac otvorene komunikovať aj v momentoch, keď sú veci neisté alebo sa ešte hľadá smer. Niekedy má tendenciu čakať, kým budú všetky informácie kompletné alebo rozhodnutie definitívne, než sa s nami o niečo podelí. Chápem, že nechce šíriť neistotu alebo predčasné závery, ale čiastočné informácie by nám často pomohli lepšie porozumieť tomu, čo sa deje, pripraviť sa na možné zmeny alebo si zosúladiť očakávania. Obzvlášť v našom dynamickom prostredí je dôležitejšie zdieľať včas „niečo“, než čakať na „všetko“. Zároveň by to mohlo posilniť dôveru a pocit zapojenia – že nie sme len vykonávatelia, ale že sme súčasťou širšieho procesu a máme priestor aj na vlastný príspevok.

Mal by začať viac vystupovať ako líder pri medzitímových stretnutiach. Má dobrý prehľad aj rešpekt kolegov, ale niekedy prenecháva iniciatívu iným, aj keď by mohol udávať smer.

Mal by začať využívať moderné nástroje na riadenie projektov. Momentálne si veľa vecí drží „v hlave“ alebo v e-mailoch, čo sťažuje prehľad pre ostatných.

Myslím, že by mal začať viac delegovať a dávať ľuďom dôveru, že niektoré veci zvládnu bez jeho detailnej kontroly. V súčasnosti je veľa vecí viazaných na neho – rozhodnutia, schvaľovanie, dokonca aj niektoré operatívne úlohy, ktoré by sa dali preniesť na iných. Chápem, že to možno pramení z toho, že chce mať veci pod kontrolou a byť si istý kvalitou, ale pre tím to môže byť niekedy demotivujúce. Keď dostaneme viac priestoru a dôvery, máme väčšiu chuť prichádzať s vlastnými nápadmi a cítiť zodpovednosť za výsledok. Taktiež by to mohlo odbremeniť jeho agendu a dať mu priestor sústrediť sa viac na strategickejšie témy. Navyše vnímam, že v tíme sú schopní ľudia, ktorí by sa radi viac zapojili, len k tomu potrebujú príležitosť.

Myslím, že by mal začať viac pracovať s individuálnou motiváciou ľudí v tíme. Každý z nás je trochu iný – niekto potrebuje viac štruktúry a vedenia, iný zas priestor pre vlastnú iniciatívu. Aktuálne je prístup skôr jednotný pre všetkých, čo vedie k tomu, že niektorým to vyhovuje, ale iní sa môžu cítiť buď preťažení, alebo naopak nedostatočne využití. Zároveň by mohol začať venovať viac pozornosti rozvoju jednotlivcov – nielen v rámci profesijných cieľov, ale aj v tom, čo koho baví a kam sa chce posúvať. Má prirodzenú autoritu aj skúsenosti, takže má skvelú východiskovú pozíciu stať sa nielen vedúcim, ale skutočným lídrom, ktorý inšpiruje a rozvíja svoj tím.

ČO BY MAL HODNOTENÝ PRESTAŤ ROBIŤ?

AI súhrn komentárov:

Respondenti najčastejšie uvádzali, že hodnotená osoba by mala prestať nadmerne sa sústrediť na prevádzkové detaily, kontrolovať každý drobný detail a zvládať všetko sama, pretože to môže brániť samostatnosti a účinnosti tímu. Tiež sa navrhuje, aby prestala byť príliš tvrdá na seba, pretože takéto vysoké sebapožiadavky vytvárajú nepriame tlaky na tím. Viaceré odpovede zdôrazňujú potrebu konzistentnejšej komunikácie, konkrétne navrhujú, aby prestala dávať protichodné pokyny a komunikovala informácie pre celý tím namiesto individuálne, čo spôsobuje zmätok. Taktiež sa odporúča, aby sa vyhýbala odkladaniu spätnej väzby a miesto toho ju poskytovala včas a jasne. Iné pripomienky naznačujú, že by mala prestať impulzívne reagovať pod stresom a mala by skôr zdieľať svoje cenné postrehy na uľahčenie lepšieho rozhodovania a spolupráce.

Mal by som prestať odkladať nepríjemné rozhovory alebo rozhodnutia. Niekedy zbytočne čakám, namiesto aby som situáciu riešil priamo, čo môže viesť k neistote v tíme. Potrebujem pracovať na väčšej rozhodnosti a otvorenosti v komunikácii.

Mal by som prestať automaticky predpokladať, že všetci majú rovnaké informácie ako ja. Niekedy komunikujem príliš stručne alebo neúplne, čo môže viesť k zmätku. Musím byť dôslednejší v odovzdávaní informácií kolegom.

Mal by prestať byť na seba taký tvrdý. Je veľmi výkonný a schopný, ale zároveň na seba kladie až prehnané nároky. To potom nepriamo vytvára tlak aj na okolie, pretože sa všetci snažia „udržať tempo“.

Mal by prestať dávať protirečivé pokyny. Niekedy počas jedného týždňa niekoľkokrát zmení zadania alebo priority a tím sa potom ťažko orientuje, čo je vlastne najdôležitejšie. Pomohla by väčšia konzistencia v komunikácii cieľov.

Mal by prestať odkladať spätnú väzbu. Keď sa niečo nepodarí, väčšinou sa to dozvieme až neskoro, alebo len mimochodom. Jasná a včasná spätná väzba by nám pomohla zlepšovať sa a predchádzať chybám.

Mal by prestať príliš hlboko zasahovať do operačných detailov, ktoré by mal prenechať svojmu tímu. Je vidieť, že mu na výsledku záleží, ale občas takto brzdí ostatných a zbytočne na seba preberá zodpovednosť, ktorá by mala zostať inde. Odporučil by som viac dôverovať ľuďom v tíme a sústrediť sa na strategickejšiu úroveň vedenia.

Mal by prestať reagovať impulzívne v momentoch stresu. Väčšinu času je pokojný a rozvážny, ale keď ide do tuhého, jeho tón alebo spôsob komunikácie môže byť trochu príliš priamočiary až nekomfortný. Chápem, že ide o napätie, nie o úmysel, ale niekedy to v tíme zanechá nepríjemný dojem.

Mal by prestať riešiť každú vec osobne s každým členom tímu zvlášť. Vzniká tým veľa nejasností – čo platí pre jedného, neplatí pre druhého. Lepšie by bolo niektoré informácie a rozhodnutia komunikovať jednotne pre celý tím.

Mal by prestať robiť všetko sám. Niekedy je ťažké mu ponúknuť pomoc, pretože pôsobí dojmom, že má „všetko pod kontrolou“ – ale občas je toho zjavne priveľa. Keby delegoval viac úloh alebo sa viac otvoril spolupráci, uľavilo by to aj jemu, aj tímu.

Možno by mal prestať zadržiavať niektoré nápady „pre seba“. Má množstvo dobrých postrehov, ale niekedy ich zdieľa až neskoro, keď už je rozhodnuté. Bolo by dobré, keby sa zapojil skôr do diskusií – jeho postrehy majú hodnotu.

Niekedy by mal prestať kontrolovať každý detail. Chápem, že je dôležité mať prehľad, ale prehnaná kontrola môže pôsobiť ako nedostatok dôvery. Ceníme si jeho odborné znalosti, ale potrebujeme priestor na samostatnosť.

Občas by mohol prestať riešiť menej dôležité detaily a sústrediť sa na to podstatné. Má výborný zmysel pre kvalitu, ale niekedy sa v tom zbytočne „zacyklí“ a brzdí tak postup práce.

V ČOM BY MAL HODNOTENÝ POKRAČOVAŤ?

AI súhrn komentárov:

Respondenti dôsledne vyzdvihujú dôležitosť pokojného a konštruktívneho prístupu hodnoteného jednotlivca v náročných alebo krízových situáciách, čo prispieva k stabilite tímu a pozitívnej atmosfére. Často odporúčajú pokračovať v jeho ochote pomáhať ostatným, dôkladnej príprave na stretnutia a v štruktúrovanom štýle vedenia, v ktorom sú jasné ciele, časové harmonogramy a podporné vedenie evidentné. Vážia si ho za podporu medzirezortnej spolupráce, vytváranie bezpečného prostredia pre otvorenú komunikáciu a za partnerstvo s členmi tímu, kde ich povzbudzuje k zapojeniu a váži si ich príspevky. Schopnosť poskytovať citlivú a konkrétnu spätnú väzbu a obhajovať tím pred vyšším manažmentom je vnímaná ako mimoriadne cenná. Okrem toho je chválený za udržiavanie pravidelnej a úprimnej komunikácie, starostlivosť o pohodu svojho tímu a za zhrnutie výsledkov stretnutí na poskytnutie jasnosti. Jeho prístup je považovaný za efektívny a udržateľný, a je považovaný za dôveryhodného kolegu a prirodzenú autoritu, ktorú ľudia rešpektujú a chcú nasledovať.

Myslím, že by som mal pokračovať vo vytváraní priestoru pre otvorenú komunikáciu v tíme. Darí sa mi udržiavať kultúru, kde sa ľudia neboja povedať, čo si myslia, kde sa riešia problémy bez obviňovania a kde sa každý môže ozvať s nápadom. Spätná väzba, ktorú dostávam od ľudí, ukazuje, že to oceňujú – a aj mne osobne dáva zmysel budovať dôveru a otvorenosť ako základ tímovej spolupráce. Verím, že dlhodobo to zvyšuje nielen spokojnosť, ale aj výkonnosť tímu.

Mal by ďalej rozvíjať spôsob, akým vedie porady – sú štruktúrované, vecné a zároveň neformálne. Vďaka tomu sa na nich ľudia neboja hovoriť, a zároveň nestrácame čas. Veľkým prínosom je aj to, že na konci vždy zhrnie výstupy a zodpovednosti, čo predtým chýbalo. Tím vďaka tomu vie, čo má robiť, a nikto sa necíti stratený. Tento prístup dáva práci jasný rámec a mal by v tom určite pokračovať.

Mal by pokračovať v štýle vedenia, kde sa na nás nepozerá zhora, ale ako na partnerov. Je ochotný diskutovať, počúva naše návrhy a naozaj sa snaží zapojiť celý tím do rozhodovania. Človek má potom väčšiu chuť prispieť a vie, že jeho názor má význam.

Mal by určite pokračovať v systematickom prístupe k riadeniu projektov a ľudí. Má schopnosť kombinovať orientáciu na výsledok s ľudským prístupom, čo nie je samozrejmé. Projekty, ktoré vedie, majú jasne danú štruktúru, ciele a časový plán, zároveň ale nevzniká tlak za každú cenu – vie pracovať s kapacitami ľudí a vie, kedy je potrebné spomaliť alebo prehodnotiť priority. Oceňujem tiež jeho schopnosť udržať pokoj a racionalitu aj v náročných situáciách – miesto paniky hľadá riešenia a šíri okolo seba stabilitu. Je pre ostatných prirodzenou autoritou, pretože vie, o čom hovorí, a zároveň sa nespráva nadradene. Jeho spôsob vedenia je veľmi efektívny a udržateľný, a aj keď mu občas odporúčam viac delegovať alebo sa viac zapojiť do strategických presahov, to základné – jeho štýl práce – je veľmi silný a mal by v tom rozhodne pokračovať.

Mal by určite pokračovať v tom, ako prepája ľudí naprieč oddeleniami. Často sa stáva, že rôzne tímy pracujú izolovane, ale on je jedným z mála, kto aktívne hľadá súvislosti a snaží sa nadväzovať spoluprácu aj tam, kde to nie je automatické. Má prehľad, vie, kto čo rieši, a nebojí sa prepájať ľudí, ktorí si môžu navzájom pomôcť. Výsledkom je menej duplicít, viac zladených očakávaní a rýchlejšie riešenie problémov. Toto nie je vidieť hneď, ale z dlhodobého hľadiska to prináša výraznú hodnotu. Rozhodne by v tom mal pokračovať.

Oceňujem, že si na nás pravidelne nachádza čas, aj keď má sám veľa práce. Nevedie tím len formálne, ale naozaj sa zaujíma, ako sa nám darí, čo potrebujeme, čo nás brzdí. Keď s niečím prídeme, neodbije to – naopak si to poznamená, vracia sa k tomu a často niečo z toho skutočne zmení. Je vidieť, že mu na ľuďoch záleží, nielen na výsledkoch. Tým, že s nami komunikuje otvorene a ľudsky, vytvára dôveru, vďaka ktorej sa nebojíme hovoriť aj o veciach, ktoré nejdú. V tomto by mal určite pokračovať, pretože práve toto robí rozdiel medzi bežným šéfom a lídrom, ktorého ľudia chcú nasledovať.

Rozhodne by mal pokračovať v tom, ako starostlivo pripravuje prezentácie a podklady na porady. Často sa stáva, že vďaka jeho príprave máme jasnejšiu predstavu o tom, čo sa rieši, a že diskusia sa drží faktov. Je to obrovský prínos, pretože zvyšuje efektivitu rokovaní a zároveň pomáha udržať diskusiu konštruktívnu. Zároveň sa nikdy nevyvyšuje – jeho vystupovanie je pokojné, vecné, a predsa presvedčivé.

Určite by mal pokračovať v tom, ako pristupuje k tímovej práci – dokáže vytvoriť bezpečné prostredie, kde sa ľudia neboja povedať svoj názor, priznať chybu alebo prísť s iným pohľadom. To sa podľa mňa nedeje samo od seba, je to výsledok jeho štýlu vedenia – vie počúvať, dáva priestor a je férový. Keď niečo nejde podľa plánu, snaží sa najprv pochopiť súvislosti, nie hneď kritizovať. Navyše oceňujem jeho schopnosť brániť tím smerom nahor – dokáže artikulovať, čo je reálne zvládnuť, a ak niečo naozaj nejde, otvorene to komunikuje. To nám dáva istotu, že máme oporu a nemusíme všetko len „odpracovať“ bez ohľadu na podmienky. Toto je podľa mňa jeho silná stránka a rozhodne by v tom mal pokračovať.

Určite by mal pokračovať v tom, že aj v krízových situáciách zachováva pokoj a nešíri paniku. Veľmi to pomáha atmosfére v tíme.

Určite by mal pokračovať v tom, že je vždy ochotný pomôcť. Keď sa na neho niekto obracia s problémom, nikdy to neodmietne a snaží sa nájsť riešenie.

Veľmi si cením, akým spôsobom sa stavia k problémom – mal by v tom jednoznačne pokračovať. Keď sa niečo pokazí alebo keď nastane neočakávaná situácia, nepanikári, nehľadá vinníkov, ale rýchlo a konštruktívne hľadá riešenia. Vďaka tomu šíri okolo seba pokoj a dáva ostatným pocit istoty. Navyše dokáže poskytnúť spätnú väzbu citlivo, ale zároveň konkrétne, takže človek vie, na čom je, a necíti sa zbytočne spochybnený. Je to kolega, na ktorého sa dá spoľahnúť aj v ťažkých momentoch – a to je naozaj cenné.

CELKOVÉ AI ZHRNUTIE KOMENTÁROV A ROZVOJOVÉ ODPORÚČANIA

V tejto časti nájdete celkové AI zhrnutie komentárov vašich hodnotiteľov a rozvojové odporúčania vytvorené na ich základe.

Súhrn komentárov:

Respondenti opakovane zdôrazňovali potrebu, aby hodnotená osoba zvýšila delegovanie, konala proaktívnejšie ako líder a komunikovala otvorenejšie a konzistentne - vrátane skoršieho zdieľania informácií a jasného vyjadrovania očakávaní. Mnohí tiež odporúčali využívať moderné nástroje na projektový manažment a budovať väčšiu spoluprácu medzi tímami, ako aj oceňovať dobrú prácu a prispôsobovať prístupy k vedeniu individuálnym motiváciám v rámci tímu. Tieto body sa viackrát objavili v odpovediach. Ďalšie návrhy zahŕňali častejšie iniciovanie neformálnych diskusií a počúvanie tichších členov tímu.

Čo sa týka správania, ktoré by sa malo zastaviť, niekoľko odpovedí zdôraznilo dôležitosť prestať robiť všetko osobne, znížiť prehnaný dôraz na operatívne detaily a nadmernú kontrolu a vyhnúť sa odkladaniu spätnej väzby. Tiež bolo poznamenané, že hodnotená osoba by mala prestať impulzívne reagovať pod stresom, nastavovať si príliš vysoké nároky a poskytovať rozporuplné pokyny, čo sa viackrát spomínalo. Ďalším opakujúcim sa bodom bolo prestať deliť sa o nápady alebo pokyny iba s vybranými jednotlivcami oneskorene alebo nekonzistentne, a uprednostniť otvorenú komunikáciu na úrovni celého tímu.

Pokiaľ ide o silné stránky, viackrát bolo poznamenané, že hodnotená osoba by mala naďalej preukazovať užitočnosť, dôkladnú prípravu a systematický projektový manažment a podporovať spojenia medzi oddeleniami. Často bolo oceňované ich uvážené a pokojné správanie v krízach, spätná väzba poskytovaná s ohľadom, ako aj podpora konštruktívnych, dobre štruktúrovaných a účelných stretnutí. Množstvo odpovedí chválilo štýl vedenia - oceňovanie ľudí, podpora otvorenej komunikácie, budovanie dôvery a tvorba bezpečného a spolupracujúceho tímového prostredia. Respondenti tiež často zdôrazňovali dosiahnutú rovnováhu medzi orientáciou na výsledky a ľudským prístupom a ochotou presadzovať záujmy tímu a zapájať členov tímu do rozhodovania.

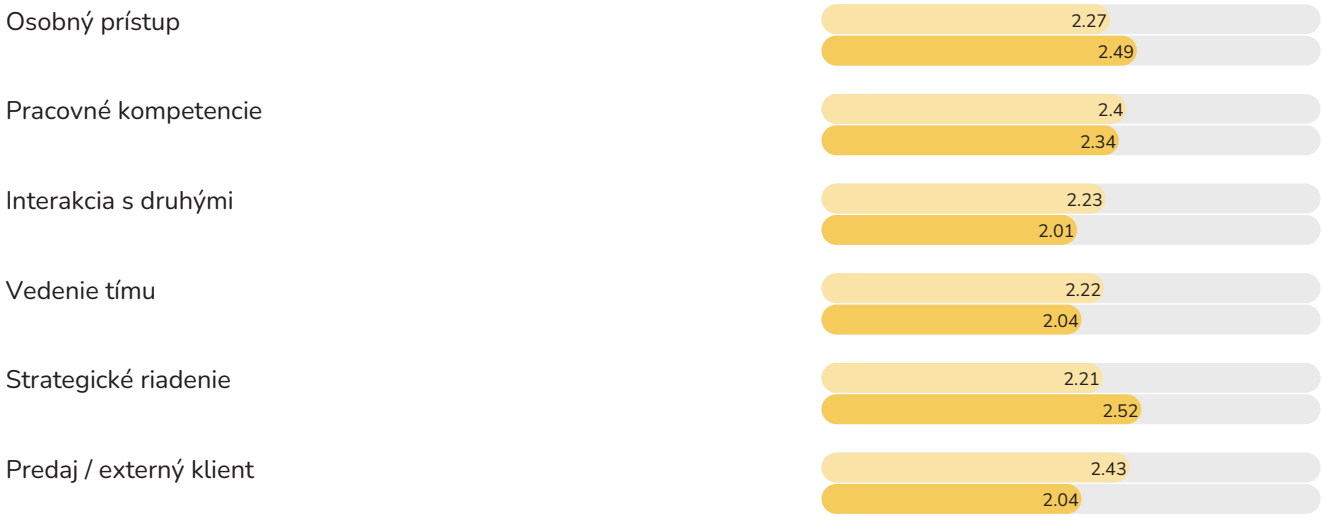
Rozvojové odporúčania:

- Začať viac iniciovať neformálne diskusie o smerovaní tímu a deliť sa o svoje nápady včas širšiemu publiku.
- Používať moderné nástroje na riadenie projektov a zdieľať viac informácií transparentne s tímom.
- Prevziať viac líderstva na medzitímových stretnutiach a aktívne hľadať aj horizontálnu spoluprácu naprieč oddeleniami.
- Komunikovať otvorenejšie a včas, aj v neistých situáciách či pri neúplných informáciách.
- Jasne a konzistentne formulovať očakávania a priority, aby mal tím prehľad o cieľoch a ich dôležitosti.
- Viac oceňovať dobré výsledky a pozitívny prístup vo svojom tíme.
- Počúvať aj tichších kolegov a pracovať individuálnejšie s motiváciou členov tímu.
- Viac delegovať úlohy, dôverovať kompetenciám tímu a obmedziť zbytočnú kontrolu detailov.
- Prestať riešiť všetko sám, nezaťažovať sa operatívou a zamerať sa viac na stratégiu a rozvoj ľudí.
- Poskytovať spätnú väzbu rýchlejšie a dávať priestor pre zdieľanie informácií transparentne aj na tímovej úrovni.

POROVNANIE S VÝSLEDKAMI HISTORICKÝCH PROJEKTOV NA ÚROVNI KOMPETENCIÍ

V tejto kapitole nájdete porovnanie hodnotenia skupiny Ostatnéíz aktuálneho hodnotenia oproti priemeru hodnotenia za jednotlivé kompetencie v skorších projektoch.

- 360° spätná väzba - ukážka 2024
- 360° spätná väzba - ukážka

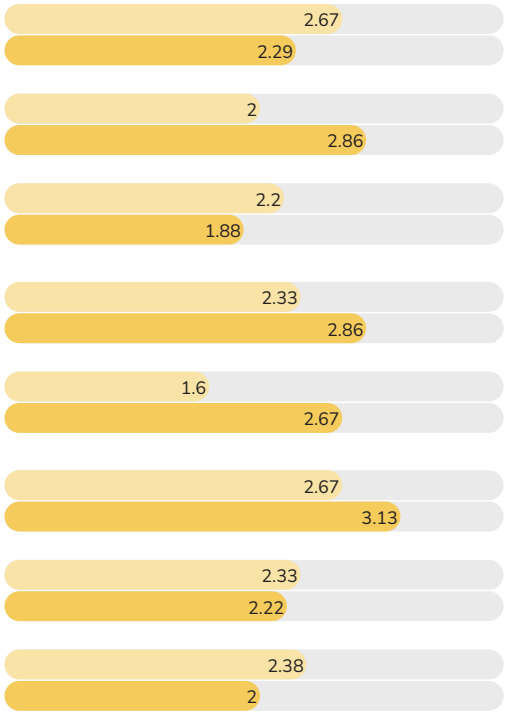


POROVNANIE S VÝSLEDKAMI HISTORICKÝCH PROJEKTOV NA ÚROVNI OTÁZOK

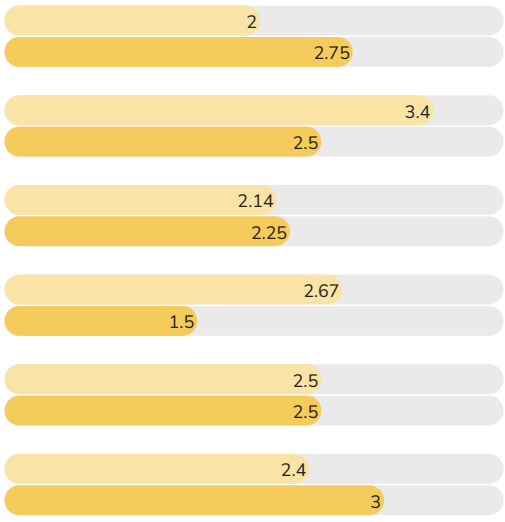
V tejto kapitole nájdete porovnanie hodnotenia skupiny Ostatnéíz aktuálneho hodnotenia oproti priemeru hodnotenia za jednotlivé otazky v skorších projektoch.

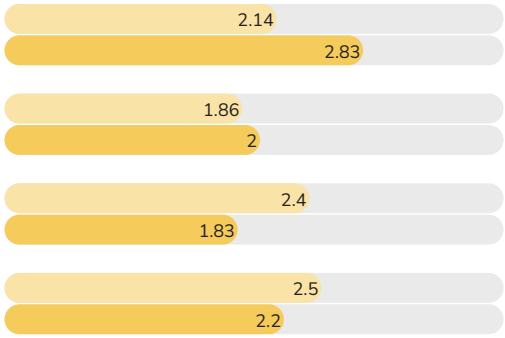
- 360° spätná väzba - ukážka 2024
- 360° spätná väzba - ukážka

OSOBNÝ PRÍSTUP

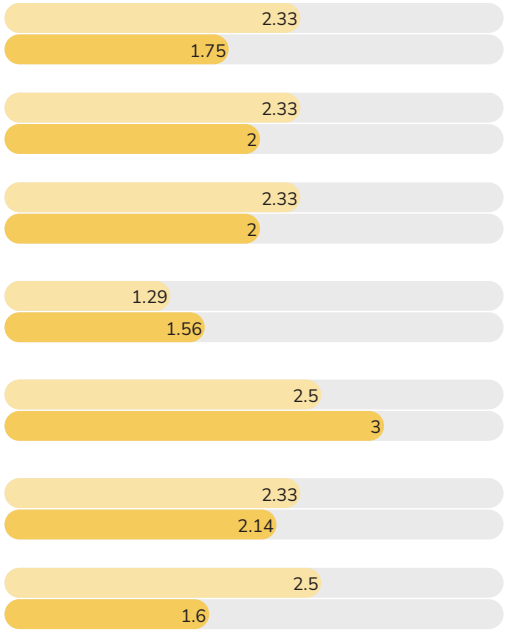


PRACOVNÉ KOMPETENCIE

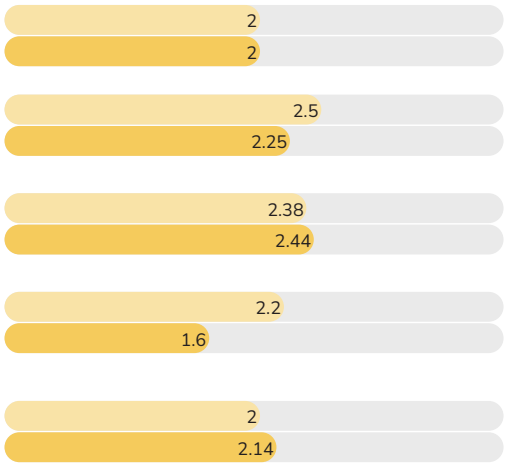


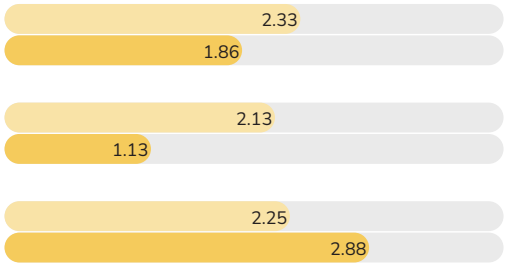


INTERAKCIA S DRUHÝMI

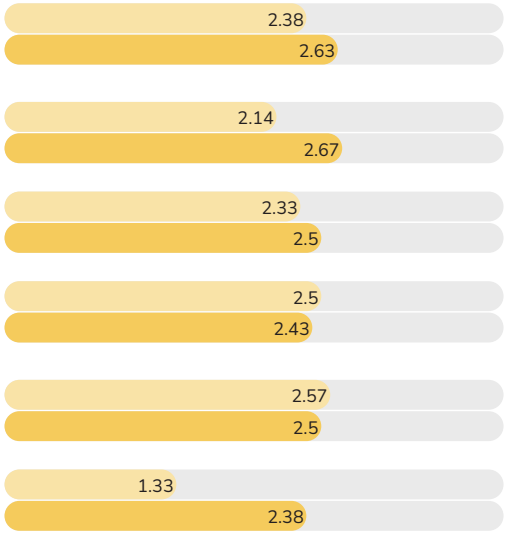


VEDENIE TÍMU

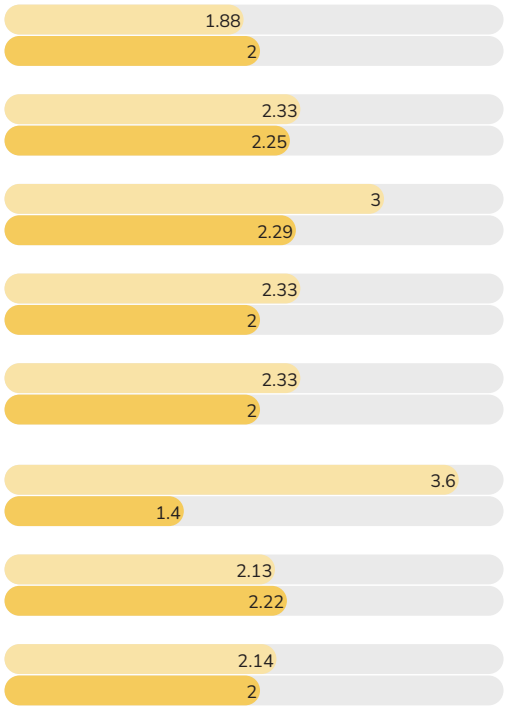




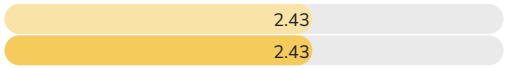
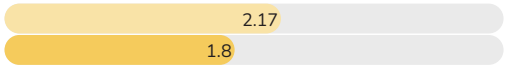
STRATEGICKÉ RIADENIE



PREDAJ / EXTERNÝ KLIENT



Na základe signálu klienta prechádza od všeobecnej ponuky k diskusii o konkrétnom riešení.



Stretnutie s klientom uzatvára dohodou o ďalších konkrétnych a jasných krokoch.