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.

JAK S VÝSTUPEM PRACOVAT

Výstup z 360° zpětné vazby je určen zejména pro Vaši vlastní potřebu a Váš další osobní rozvoj jako zpětná vazba na to, jak Vás vnímá Vaše okolí.

Výstup je koncipován tak, že v jeho úvodu naleznete zejména celkové, souhrnné výsledky, které jsou dále konkretizovány a rozpadnuty do podrobnějších bloků.

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

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 všemi hodnotiteli bez sebehodnocení.

SILNÉ STRÁNKY		Důležitost
Řeší s klidem i velmi náročné situace.	3.13	3.1
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	3	2.0
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	3	3.4
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.	2.88	2.0
Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.	2.86	3.1
Přichází aktivně s nápady a inovacemi.	2.86	4.3
Vidí rizika a řeší je.	2.83	3.2
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	2.75	3.1

OBLASTI PRO ROZVOJ		Důležitost
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1.13	3.1
Zjišťuje potřeby klienta.	1.4	2.2
Cíleně si získává informace z různých zdrojů.	1.5	2.7
Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).	1.56	2.7
Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře.	1.6	2.8
Zadává druhým úkoly srozumitelně, jednoznačně a pochopitelně.	1.6	2.8
Ochotně a aktivně sdílí informace.	1.75	3.0
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	1.8	2.6

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

		Důležitost
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	3	2.0
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.	2.88	2.0
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.	2	2.0
Je odborník ve svém oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.	2.2	2.0
Hledá řešení, nikoli problémy.	2.5	2.0
I pod tlakem a ve stresu hledá řešení situace.	2.22	2.1
Zjišťuje potřeby klienta.	1.4	2.2
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	2	2.2

V ČEM VÁS OSTATNÍ VIDÍ JINAK NEŽ VY SAMI SEBE

Níže naleznete položky, ve kterých je patrný největší rozdíl mezi Vaším sebehodnocením a hodnocením ostatními. Rozdíl je v grafech vyznačený červenou barvou.

Oblasti, v kterých se hodnotíte výše, než Vás vnímá okolí, Vás mohou inspirovat k zamyšlení nad tím, proč tomu tak je a co můžete udělat proto, aby se pohledy přiblížily.

VYŠŠÍ SEBEHODNOCENÍ

	Sebehodnocení / Ostatní — Rozdíl	Důležitost
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.	4 / 2 — 2	3.0 / 2.0
Klade důraz na co nejlepší výkon lidí ve svém týmu nebo oddělení.	4 / 2.14 — 1.86	1.0 / 2.9
Námitky dokáže využít pro získání klienta.	4 / 2.29 — 1.71	1.0 / 3.6

VYŠŠÍ HODNOCENÍ OSTATNÍMI

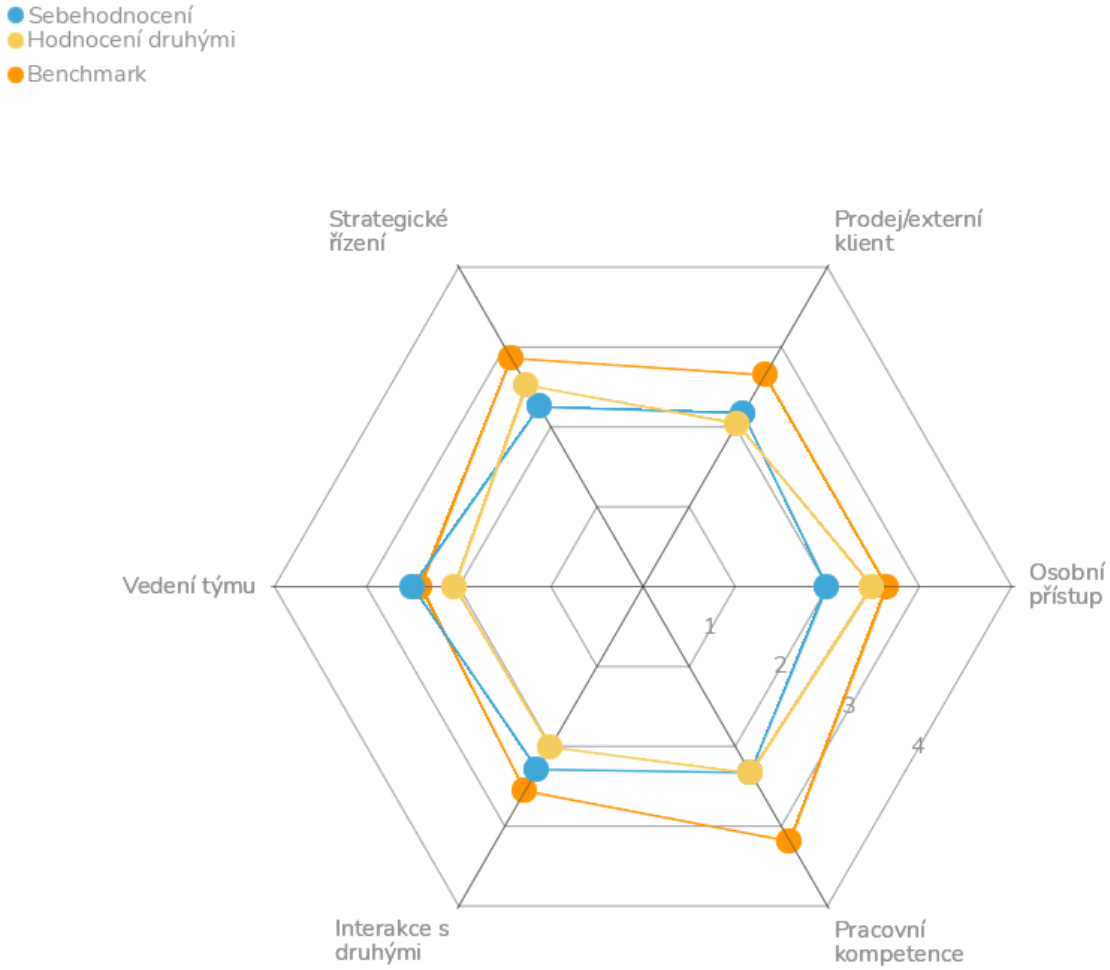
	Ostatní / Sebehodnocení — Rozdíl	Důležitost
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	3 / 1 — 2	3.4 / 4.0
Přichází aktivně s nápady a inovacemi.	2.86 / 1 — 1.86	4.3 / 3.0
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	2.5 / 1 — 1.5	3.8 / 2.0

HODNOCENÍ DÍLČÍCH KOMPETENCÍ

Tato část výstupní zprávy se týká konkrétních kompetencí a dává Vám základní informaci o tom, jak hodnotíte sám/sama sebe ve srovnání s Vaším okolím.

Z grafu je na první pohled patrné, nakolik je Vaše sebehodnocení v souladu s pohledem ostatních. Tedy zda sám/sama sebe hodnotíte spíše výš než Vaše okolí nebo naopak níž, popř. v kterých kompetencích.

Pokud jsou rozdíly vyšší, pokuste se zamyslet nad tím, čím to může být dáno a co užitečného Vám to říká.



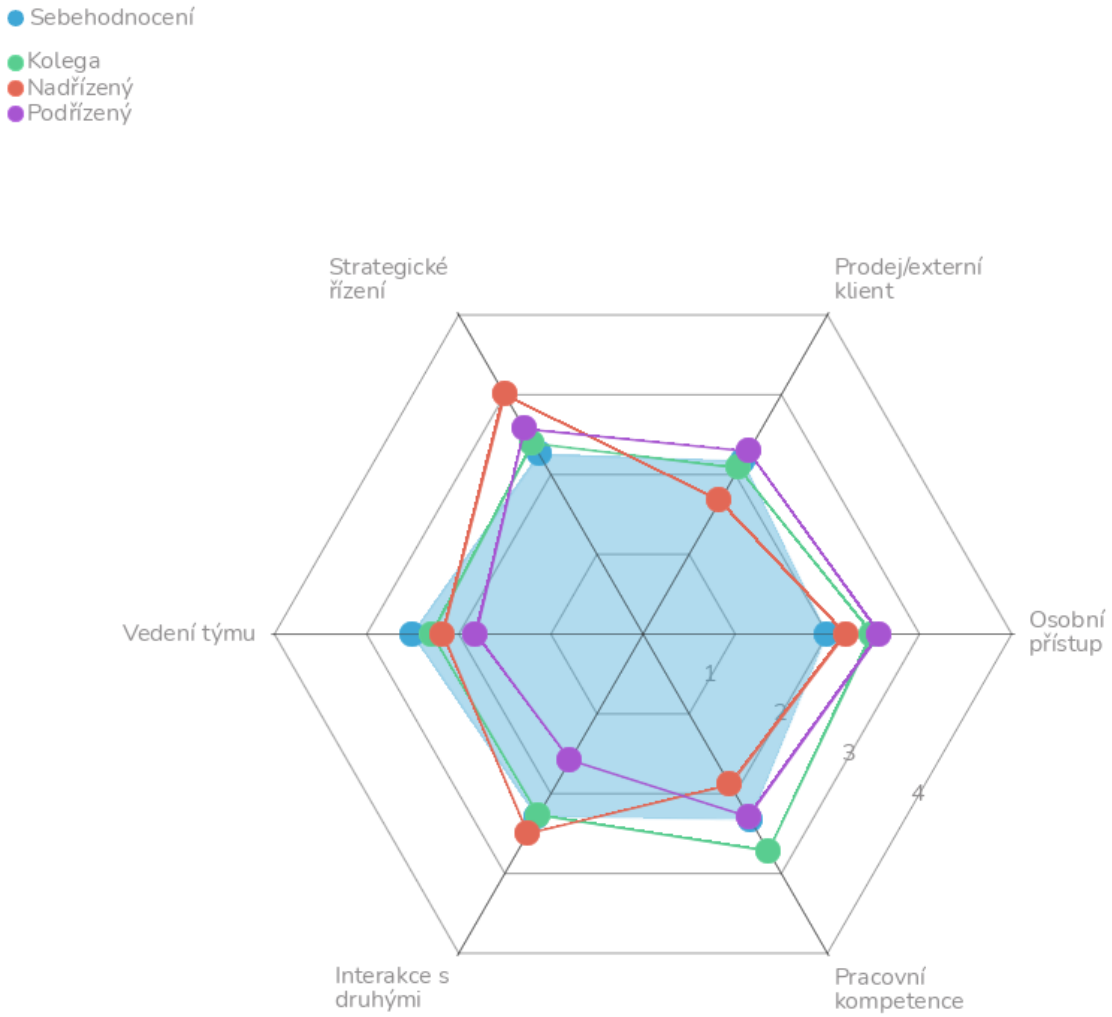
Hodnoty v grafu odpovídají průměru za jednotlivé hodnotitele a otázky sytící danou kompetenci.

HODNOCENÍ DÍLČÍMI SKUPINAMI HODNOTITELŮ

V další části se můžete podívat na rozdíly mezi jednotlivými skupinami hodnotitelů.

Zkuste se zamyslet nad tím, proč Vás různé skupiny lidí vnímají odlišně a zda je to dáno např. odlišnými zkušenostmi, které s Vámi mají, anebo zda k nim například Vy sám/sama přistupujete odlišně.

Pro Vaši představu bývá časté, ale zdaleka to neplatí vždy, že nejpestřejší hodnocení co do hodnotící škály se objevuje u nadřízených, kteří se nebojí extrémnějších a oběma směry vyprofilovaných odpovědí a pro které je hodnocení podřízených běžnou součástí jejich role. Podřízení zase obecně volí jedny z nejvyšších hodnot, neboť své nadřízené dobře znají a jsou schopni docenit jejich kvality (opět neplatí vždy). Pro kolegy je zase naopak typické, že jejich odpovědi se nejvíce blíží průměru a volí spíše opatrnější vyjádření.



Hodnoty v grafu odpovídají průměru za jednotlivé hodnotitele a otázky sytící danou kompetenci.

SROVNÁNÍ DÍLČÍCH SKUPIN HODNOTITELŮ DLE ROZDÍLŮ V HODNOCENÍ

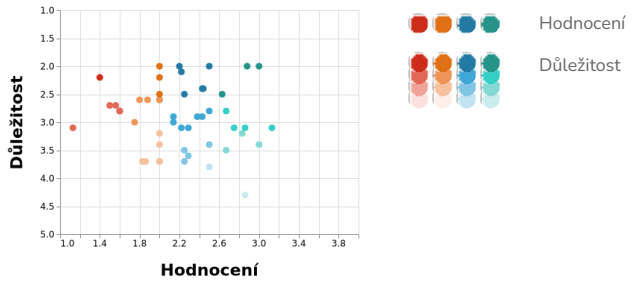
		Sebehodnocení	Kolega	Nadřízený	Podřízený	rozpětí
1	Interakce s druhými	2.29	2.27	↑2.5	↓1.58	0.92
2	Pracovní kompetence	2.33	↑2.72	↓1.89	2.29	0.83
3	Prodej/externí klient	2.17	2.08	↓1.67	↑2.29	0.62
4	Strategické řízení	2.25	↓2.39	↑3	2.57	0.61
5	Vedení týmu	2.5	↑2.29	2.17	↓1.81	0.48
6	Osobní přístup	2	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.

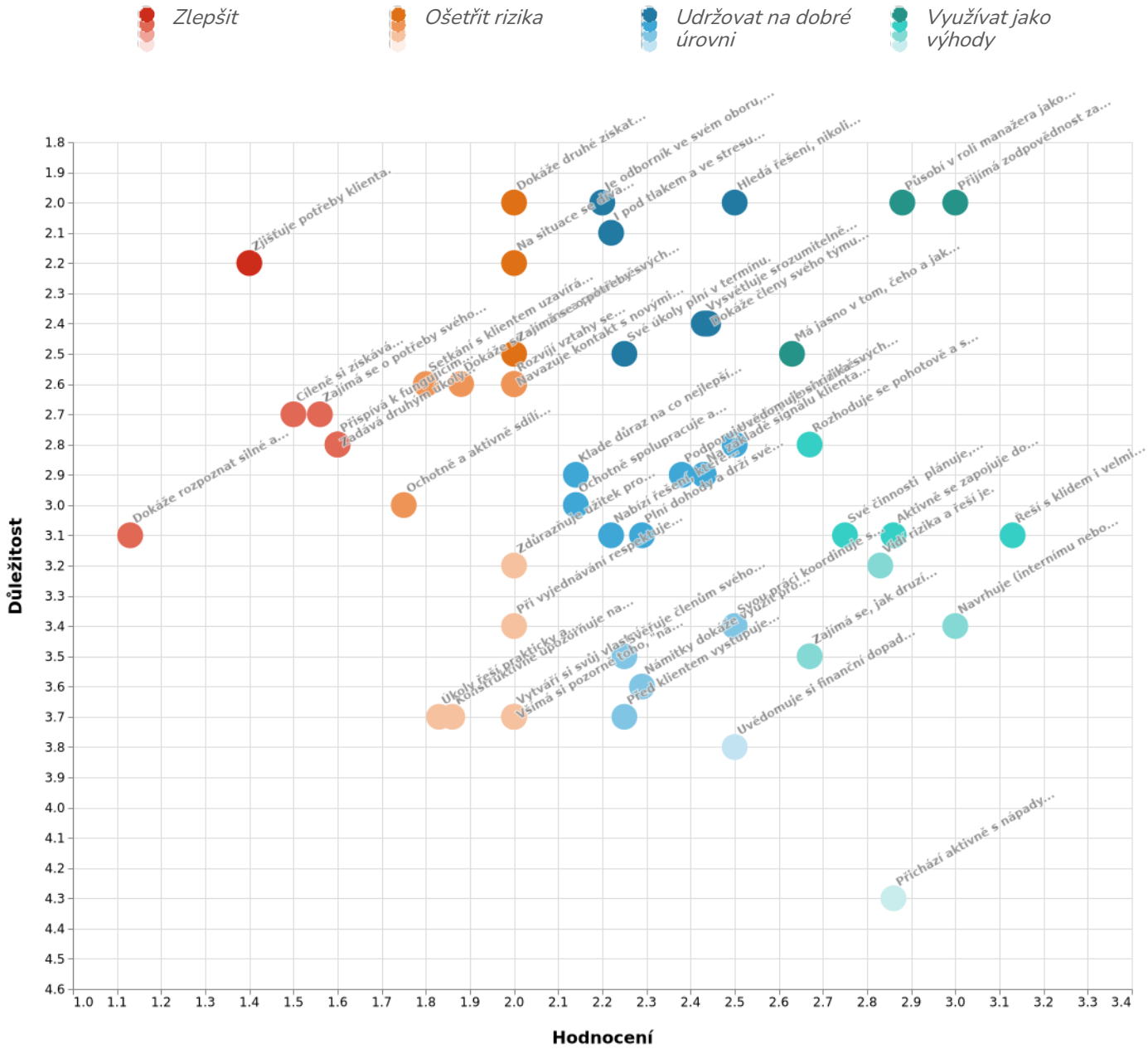
rozdíl hodnocení je pod 25% hodnotící škály
rozdíl hodnocení je mezi 25-50% hodnotící škály
rozdíl hodnocení je mezi 50-75% hodnotící škály
rozdíl hodnocení je nad 75% hodnotící škály

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 ZA JEDNOTLIVÉ SKUPINY HODNOTITELŮ

Zde naleznete přehled za všechny jednotlivé hodnocené položky. V grafech jsou v tomto pořadí vykreslena data pro následující skupiny hodnotitelů. Pokud v dané otázce neexistuje žádné hodnocení od dané skupiny hodnotitelů, nebude tato skupina zobrazena. To platí i pro výběr odpovědi nemohu hodnotit.

Kolega
Nadřízený
Podřízený
Sebehodnocení

OSOBNÍ PŘÍSTUP

		Počet hodnocení	Důležitost
Plní dohody a drží své slovo.	2.67 2	3 0 4 0	3.7 ? 2.7 ?
Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.	3.33 3 2.33 2	3 1 3 1	3.0 1.0 4.0 2.0
Dokáže se snadno a pohotově přizpůsobit novým podmínkám a situacím.	1.67 2 3	3 0 5 1	3.0 ? 2.4 4.0
Přichází aktivně s nápady a inovacemi.	2.5 3 1	2 0 5 1	5.0 ? 4.0 3.0
Zajímá se, jak druzí vnímají jeho/její práci a pracuje na svém rozvoji.	2.33 1 4	3 1 2 0	3.3 4.0 3.5 ?
Řeší s klidem i velmi náročné situace.	3.33 3 3 2	3 1 4 1	4.3 4.0 2.0 1.0
I pod tlakem a ve stresu hledá řešení situace.	1.75 2 2.75	4 1 4 0	1.2 2.0 3.0 ?
Vytváří si svůj vlastní nezávislý pohled na věc.	2.33 2 1.5 2	3 1 2 1	3.3 4.0 4.0 4.0

PRACOVNÍ KOMPETENCE

		Počet hodnocení	Důležitost
Své činnosti plánuje, pracuje systematicky.	3 3 2.5	3 1 4 0	2.7 5.0 3.0 ?
Svou práci koordinuje s ohledem na práci ostatních.	3 2 2.2 2	4 1 5 1	2.5 5.0 3.8 5.0
Své úkoly plní v termínu.	2.5 1 3 3	2 1 1 1	3.0 2.0 2.0 4.0
Cíleně si získává informace z různých zdrojů.	1.33 2 1.5	3 1 2 0	2.7 2.0 3.0 ?
Hledá řešení, nikoli problémy.	2 2.75 2	2 0 4 1	2.0 ? 2.0 1.0
Přijímá zodpovědnost za výsledky své práce.	4 3 2.67	1 1 3 0	1.0 1.0 2.7 ?
Vidí rizika a řeší je.	4 1 3 3	1 1 4 1	4.0 3.0 3.0 3.0
Na situace se dívá koncepčně a s nadhledem.	2.33 2 1.75	3 1 4 0	1.7 3.0 2.5 ?
Úkoly řeší prakticky a realisticky.	2 1 2 2	3 1 2 1	3.0 3.0 5.0 2.0
Je odborník ve svém oboru, dokáže si poradit se všemi pracovními úkoly.	3 2 1.5 2	2 1 2 1	2.5 3.0 1.0 2.0

INTERAKCE S DRUHÝMI

		Počet hodnocení	Důležitost
Ochotně a aktivně sdílí informace.	1.67 2 3	3 1 0 1	3.3 2.0 ? 2.0
Dokáže druhé získat přesvědčivými argumenty.	2.5 1 4	2 0 1 1	2.0 ? 2.0 3.0
Při vyjednávání respektuje názory druhých a snaží se dosáhnout vzájemné shody.	2 2 2	1 0 4 1	4.0 ? 3.2 1.0
Zajímá se o potřeby svého klienta (interního nebo externího).	1.75 3 1 2	4 1 4 1	2.0 3.0 3.2 3.0
Navrhuje (internímu nebo externímu) klientovi řešení k jeho maximální spokojenosti.	3 3 3 1	3 1 4 1	3.0 4.0 3.5 4.0
Ochotně spolupracuje a zapojuje druhé.	2.5 2 1.5 2	4 1 2 1	2.5 4.0 3.5 1.0
Přispívá k fungujícím vztahům a pozitivní atmosféře.	2.5 1 2	2 0 3 1	2.5 ? 3.0 5.0

VEDENÍ TÝMU

		Počet hodnocení	Důležitost
Zajímá se o potřeby svých podřízených a poskytuje jim podporu.	3 1 2	1 1 4 0	2.0 3.0 2.5 ?
Svěřuje členům svého týmu zodpovědnost za úkoly a dává jim prostor pro samostatnou práci.	1.5 4 2.67 3	4 1 3 1	3.5 5.0 3.0 2.0
Dokáže členy svého týmu nadchnout a získat je pro vysoký výkon.	3.25 1 2 2	4 1 4 1	2.5 1.0 2.7 4.0
Zadává druhým úkoly srozumitelně, jednoznačně a pochopitelně.	1.67 1.5	3 0 2 0	1.7 ? 4.5 ?
Klade důraz na co nejlepší výkon lidí ve svém týmu nebo oddělení.	2.33 4 1.33 4	3 1 3 1	2.7 2.0 3.3 1.0
Konstruktivně upozorňuje na věci, se kterými je či není spokojen.	2 2 1.5	4 1 2 0	3.5 5.0 3.5 ?
Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	1.33 1 1 1	3 1 4 1	3.3 5.0 2.5 3.0
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.	3.25 2.5	4 0 4 0	1.7 ? 2.2 ?

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

		Počet hodnocení	Důležitost
Má jasno v tom, čeho a jak chce ve své oblasti dosáhnout.	2 3 3	3 1 4 0	2.3 2.0 2.7 ?
Rozhoduje se pohotově a s nadhledem.	3.67 3 1 2	3 1 2 1	2.3 3.0 3.5 3.0
Uvědomuje si rizika svých rozhodnutí a předchází jim.	2.33 2.67	3 0 3 0	2.7 ? 3.0 ?
Vysvětluje srozumitelně členům svého týmu, kam a jakými konkrétními kroky firma směřuje.	2.33 2.5 4	3 0 4 1	3.0 ? 2.0 2.0
Uvědomuje si finanční dopad svého jednání a rozhodování.	2 3.5 1	4 0 2 1	3.7 ? 4.0 2.0
Podporuje změny dlouhodobě vedoucí ke zlepšením.	2 2.75 2	4 0 4 1	3.0 ? 2.7 5.0

PRODEJ/EXTERNÍ KLIENT

		Počet hodnocení	Důležitost
Navazuje kontakt s novými zákazníky.	3 3 1.6	1 1 5 0	3.0 4.0 2.2 ?
Před klientem vystupuje přesvědčivě a důvěryhodně.	2.5 2 2.2	2 1 5 0	4.0 4.0 3.6 ?
Námitky dokáže využít pro získání klienta.	2.5 1 2.5 4	4 1 2 1	3.5 4.0 3.5 1.0
Rozvíjí vztahy se zákazníky.	1.25 3 2.5 1	4 1 4 1	2.0 2.0 3.2 5.0
Všímá si pozorně toho, "na co klient slyší" a přizpůsobuje tomu vedení obchodního rozhovoru.	2 1 3 1	2 1 1 1	3.0 5.0 4.0 1.0
Zjišťuje potřeby klienta.	1.5 1.33	2 0 3 0	2.5 ? 2.0 ?
Nabízí řešení, které zohledňuje potřeby klienta.	2 2 2.4	3 1 5 0	2.7 2.0 3.6 ?
Zdůrazňuje užitek pro klienta, který plyne ze vzájemné spolupráce či obchodu.	2 1 2.5 1	2 1 2 1	3.0 3.0 3.5 2.0
Na základě signálu klienta přechází od obecné nabídky k diskusi o konkrétním řešení.	3 1 2.5 3	2 1 4 1	3.5 2.0 2.7 2.0
Setkání s klientem uzavírá domluvou na konkrétních a jasných dalších krocích.	1 1 2.33 3	1 1 3 1	3.0 3.0 2.3 2.0

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.

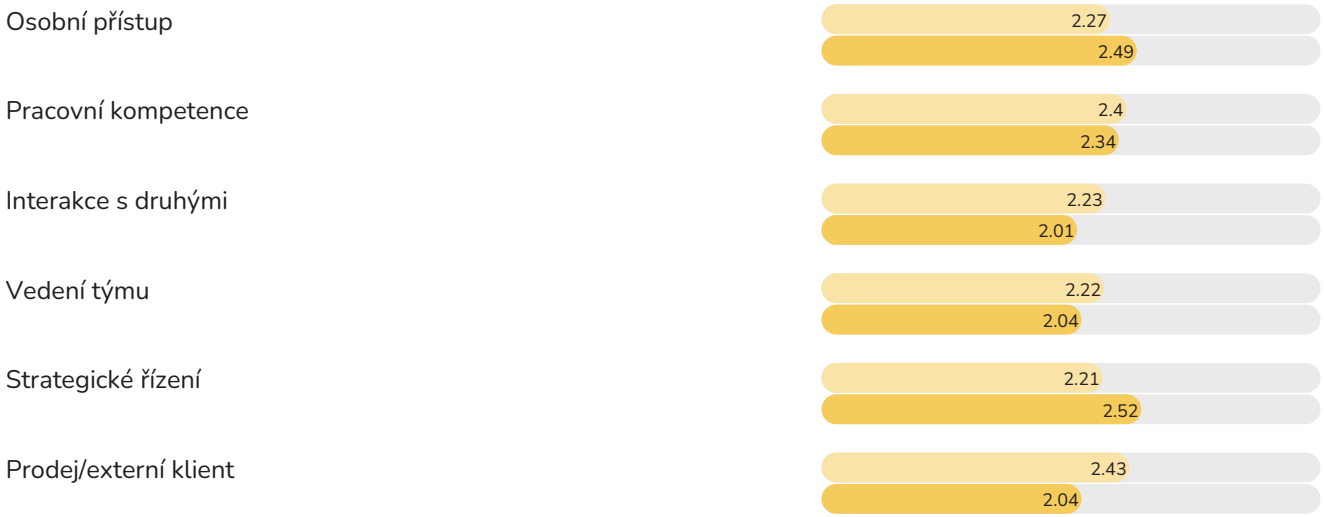
Rozvojová doporučení:

- 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 KOMPETENCÍ

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

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

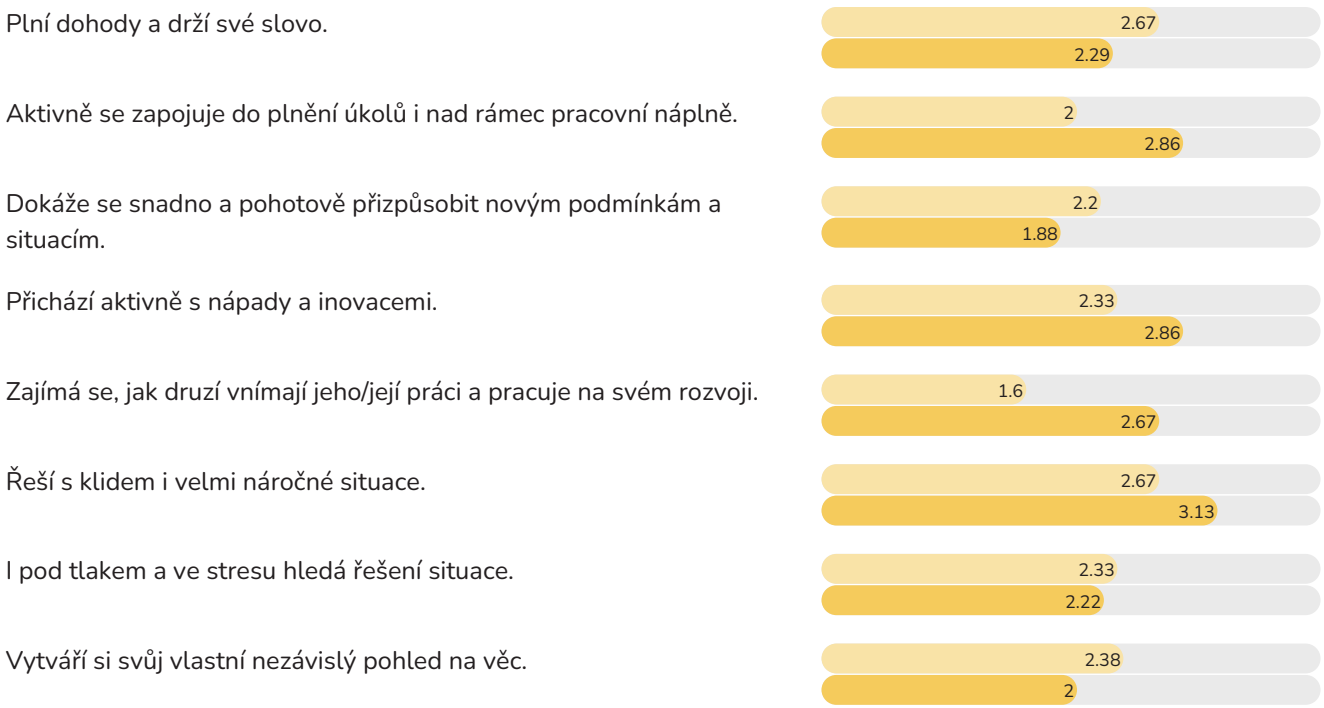


SROVNÁNÍ S VÝSLEDKY HISTORICKÝCH PROJEKTŮ NA ÚROVNI OTÁZEK

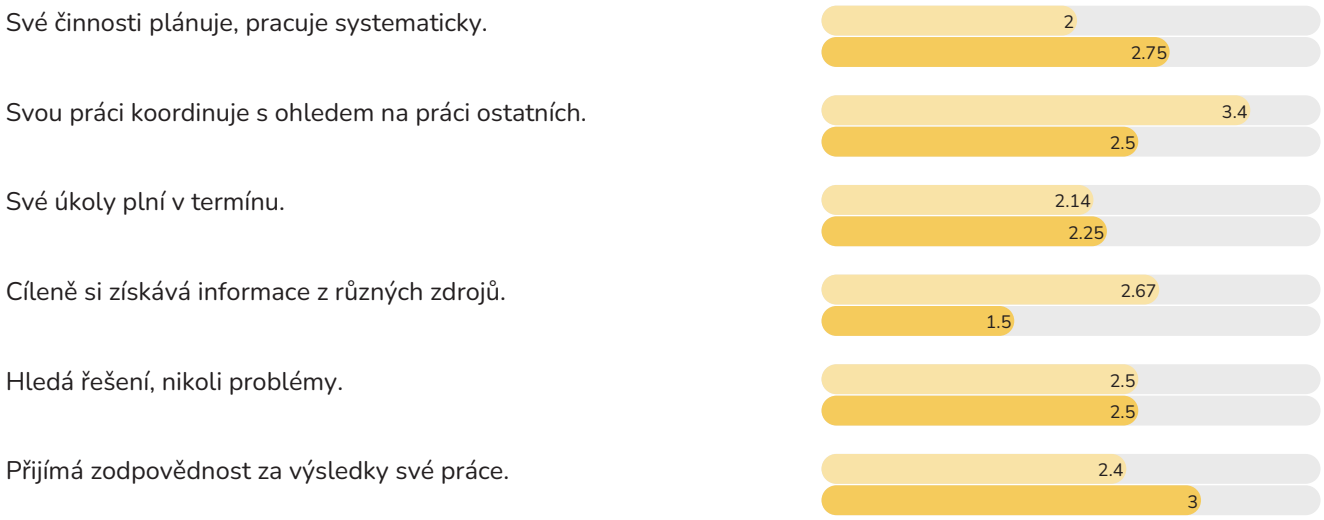
V této kapitole naleznete srovnání hodnocení skupiny Ostatní z aktuálního hodnocení proti průměrům hodnocení za jednotlivé otázky v dřívějších projektech.

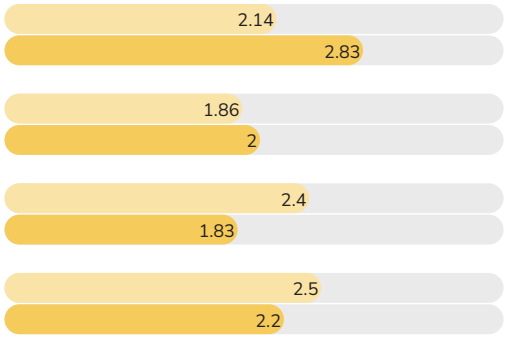
- 360° zpětná vazba - ukázka 2024
- 360° zpětná vazba - ukázka 2025

OSOBNÍ PŘÍSTUP

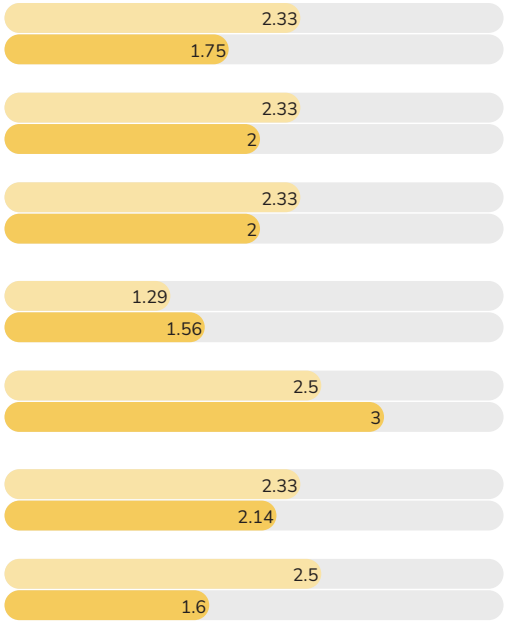


PRACOVNÍ KOMPETENCE

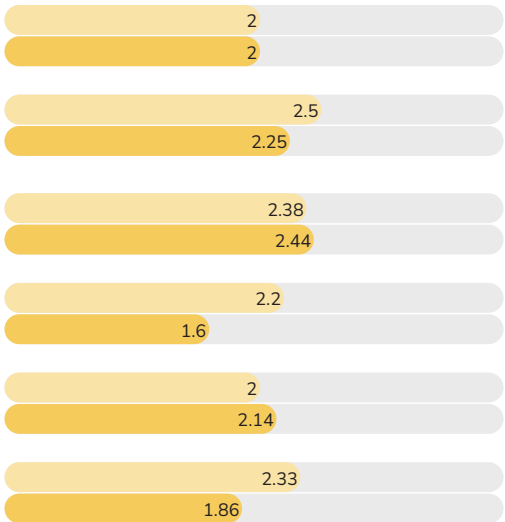




INTERAKCE S DRUHÝMI



VEDENÍ TÝMU

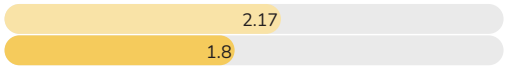


Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky podřízených a podporuje jejich rozvoj.	2.13 1.13
Působí v roli manažera jako autorita a jde svým chováním ostatním příkladem.	2.25 2.88

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.