



Kniha je o tom, ako poskytnúť manažérom čo najpravdivejší pohľad na seba samého. Je o spätnej väzbe z prostredia, v ktorom manažér pôsobí, od ľudí, s ktorými spolupracuje a ktorí sú závislí na jeho dobrých rozhodnutiach.

SPÄTNÁ VÄZBA - ZÁKLAD PREŽITIA

Je o informácii, ktorú dostáva manažér, aby sa dozvedel, ako pôsobí na svoje okolie, a aby vedel, akú korekciu by mal u seba samotného urobiť. Až potom môže vyladiť systém, za ktorý odpovedá, na vyšší výkon.

Informácie od celého okruhu ľudí, s ktorými manažér spolupracuje, je to najcennejšie, čo mu môžu dať.

Je to dôležité preto, aby firmy boli riadené tak, aby obstáli v meniacich sa podmienkach. Veľké zmeny v podnikateľskom prostredí vyžadujú od manažérov neustály rast. Stále väčší dôraz sa kladie na schopnosť manažérov byť lídrami, výrazne sa dostáva do popredia zákazník a jeho potreby a od lídrov sa očakáva, že povedú ľudí k vyššej schopnosti pridať hodnotu pre zákazníka.

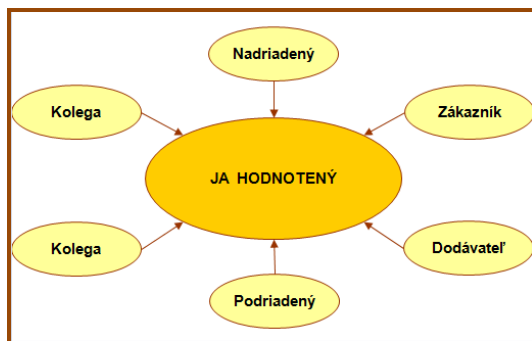
Spätná väzba poskytuje systému životne dôležité informácie, preto sa *vyjadrovanie a prijímanie spätnej väzby* pokladá za jednu zo základných interpersonálnych znalostí manažéra.

Spätná väzba je dôležitým predpokladom *rozvoja manažéra a rozvoj je základom efektivity.*

AKO 360STUPŇOVÁ SPÄTNÁ VÄZBA FUNGUJE

360stupňová spätná väzba je nástroj, ktorý pomáha organizáciám rásť, pretože nastavuje zrkadlo, ako ich manažéri fungujú. Je to *nástroj rozvoja ľudských zdrojov*. Cieľom metódy je *rozvoj manažérov, nie hodnotenie výkonu*.

Skladá sa z postupných krokov, ktorých podstatou je viacnásobné hodnotenie pracovníka. Hodnotitelia sú anonymní.



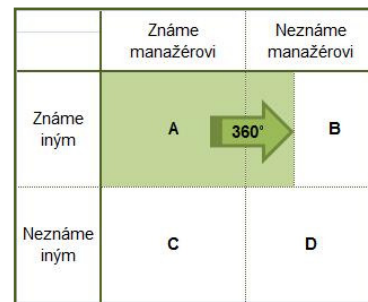
Správanie manažéra sa posudzuje *voči vopred definovaným výkonovým štandardom a manažérskym kompetenciám*, z ktorých sú odvodené položky - prejavy správania, ku ktorým sa hodnotitelia vyjadrujú.

Na zber dát sa používajú dotazníky, ktoré obsahujú položky predstavujúce rôzne manažérske správanie. Na začiatku musí byť definovaný *zámer spätnej väzby*.

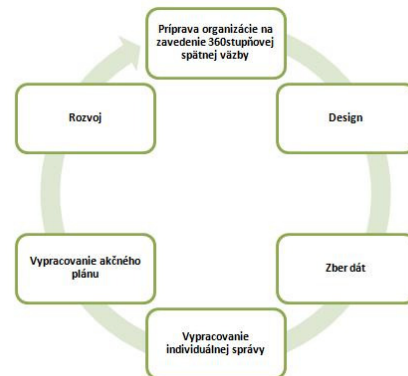
Výsledkom je informácia, spätná väzba manažérovi o tom, ako iní vidia jeho správanie, ako ho hodnotia, ako na nich pôsobí. Výsledky sú komunikované v podobe *individuálnej správy* hodnotenému pracovníkovi.

Osoba, ktorá pomáha hodnotenému porozumieť individuálnej správe a stanoviť si *rozvojový plán*, je *facilitátor*.

4 DIMENZIE SEBAPOZNANIA



PROCES 360STUPŇOVEJ SPÄTNEJ VÄZBY A JEJ PRÍNOS



360stupňová spätná väzba má za cieľ *korigovať správanie jednotlivcov tak, aby následne došlo i k zmene fungovania celého systému.*

Ťažisko je teda v zdokonaľovaní celku cez rozvoj jednotlivcov.

Budovať takú firemnú kultúru, ktorá povzbudzuje poskytovanie a prijímanie spätnej väzby a jej pozitívne vnímanie, je *vecou managementu*.

SPÔSOBY VYUŽITIA 360STUPŇOVEJ SPÄTNEJ VÄZBY

- Personálne rozhodovanie
- Rozvoj manažérov
- Preverovanie výsledkov rozvojových programov
- Zmena firemnej kultúry

AKO ZAVIESŤ 360STUPŇOVÚ SPÄTNÚ VÄZBU DO FIRMY

- Definovanie zámeru
- Plánovanie projektu
- Komunikácia zámeru
- Príprava hodnotiteľov a hodnotených

AKO PRACOVAŤ S VÝSLEDKAMI

Súhrnná správa je zrkadlom pre organizáciu. Spätná väzba patrí *konkrétne pracovníkovi*, pretože hovorí o jeho správaní a má pomôcť hlavne jemu. Hodnotený sa môže sám rozhodnúť, či ukáže správu nadriadenému, alebo nie.

Najcennejším výsledkom celého projektu je následný rozvoj manažéra. Nestačí len vedieť a môcť, ale treba aj chcieť sa zmeniť.

HĽADANIE RIEŠENIA - ROZVOJOVÝ PLÁN

Hodnotenie musí vyústiť do *akčného plánu*: 1-2 oblasti, na ktoré sa hodnotený zamerá. Hodnotenému musí byť jasné, aké *nové správanie* sa od neho očakáva.

Začni - prestaň - pokračuj

