



*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.

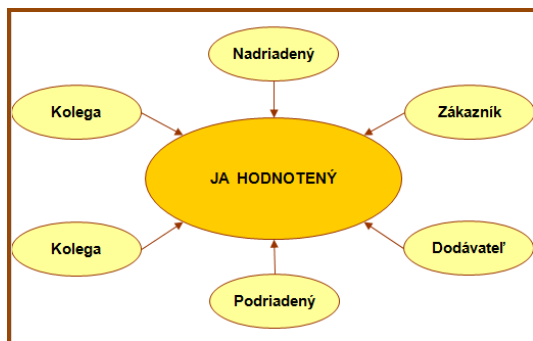
Spätná väzba poskytuje systému životne dôležité informácie, preto sa vyjadrovanie a prijímanie spätnej väzby pokladá za jednu zo základných interpersonálnych znalostí manažéra.

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.

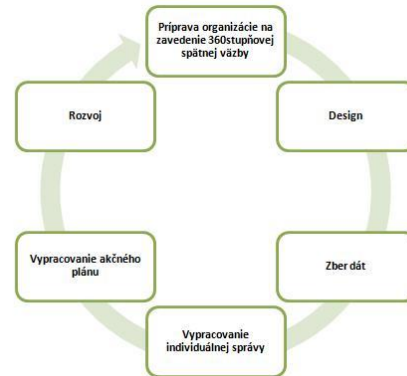
Osoba, ktorá pomáha hodnotenému porozumieť individuálnej správe a stanoviť si rozvojový plán, je facilitátor.

### 4 DIMENZIE SEBAPOZNANIA

	Známe manažérovi	Neznáme manažérovi
Známym iným	A	B
Neznámym iným	C	D

360°

### 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

