



360° FEEDBACK

2019

Ana Horvat
Gentis

GENTIS.HR

Sadržaj

1. Uvod
2. Pregled svih ocjenjenih kompetencija
3. Jake strane
4. Područja za razvoj
5. Moguće precijenjene snage
6. Skrivene snage
7. Sažetak prema kompetencijama
 - a. Inovativnost
 - b. Integritet
 - c. Izvrsnost
 - d. Komunikacija
 - e. Otvorenost na učenje
 - f. Timski rad
 - g. Utjecaj
 - h. Razumijevanje poslovanja
 - i. Upravljanje promjenama
 - j. Usmjerenost na rezultat
 - k. Razvoj drugih
 - l. Strateško razmišljanje
 - m. Vođenje ljudi
8. Pisani komentari
9. Kako razviti ključne kompetencije?
10. Plan osobnog razvoja

1 Uvod

360° feedback je metoda koja omogućava svakom sudioniku povratnu informaciju od njihovog nadređenog, kolega, podređenih i drugih o njihovim ponašanjima.

Karakteristika ove metode je mogućnost usporedbe percepcije ponašanja svakog pojedinca s percepcijom kako ga vide ostali u njegovom okruženju. Na taj način pojedinac dobiva sliku o svojim jakim stranama i područjima za razvoj, te mu pomaže razumjeti kako svojim ponašanjem utječe na ostale u okruženju.

360° feedback je vrijedan instrument koji se koristi za osobni rast i razvoj zaposlenika. Cilj povratne informacije je podići ukupnu razinu kompetencija svakog pojedinca i na taj način dugoročno osigurati ostvarenje ciljeva kompanije.

360° feedback vam može pomoći:

- Definirati prioritete u vašem daljnjem razvoju
- Kreirati osobni plan razvoja koji će vam pomoći ostvariti postavljene ciljeve

Prije nego pročitate izvještaj uzmite nekoliko trenutaka i razmislite:

- Odnosite li se prema svima koji su bili uključeni u 360° feedback na jednak način ili imate različite stilove ponašanja (podređeni/kolega/nadređeni)?
- Koliko ste u zadnjih 6-12 mjeseci intenzivno surađivali s njima?
- Koje su bile izazovne situacije unutar kompanije/odjela i kakav je bio vaš utjecaj na njih?

Odgovori na ova pitanja mogu vam pomoći kod interpretacije rezultata, pri čemu je važno voditi računa ne samo o prosječnoj ocjeni pojedine kompetencije nego i o tome tko je utjecao na nju.

Ovaj upitnik ima za cilj odrediti razinu sljedećih kompetencija:

- a Inovativnost
- b Integritet
- c Izvrsnost
- d Komunikacija
- e Otvorenost na učenje
- f Timski rad
- g Utjecaj
- h Razumijevanje poslovanja
- i Upravljanje promjenama
- j Usmjerenost na rezultat
- k Razvoj drugih
- l Strateško razmišljanje
- m Vođenje ljudi

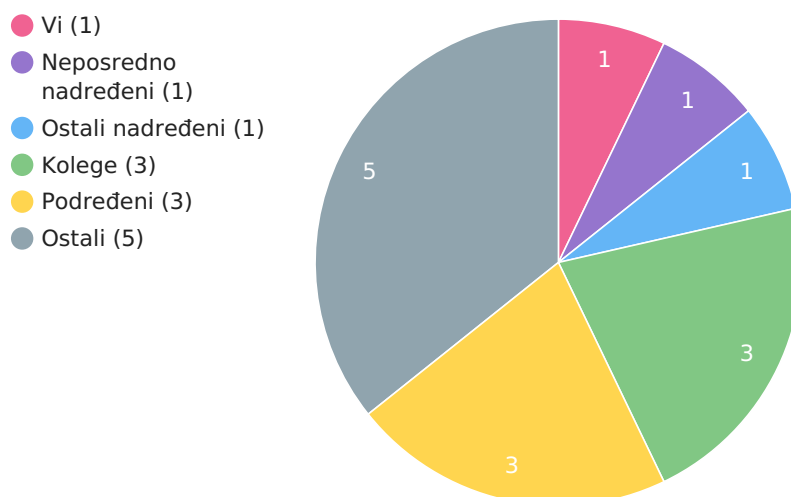
Svaka od navedenih kompetencija definirana je određenim brojem ponašanja. Upitnik ukupno sadrži **65** tvrdnji.

Svaka od tvrdnji ocijenjena je sukladno sljedećoj skali:

- 5 Gotovo uvijek
- 4 Često
- 3 Ponekad
- 2 Rijetko
- 1 Gotovo nikad
- 0 Ne mogu odgovoriti

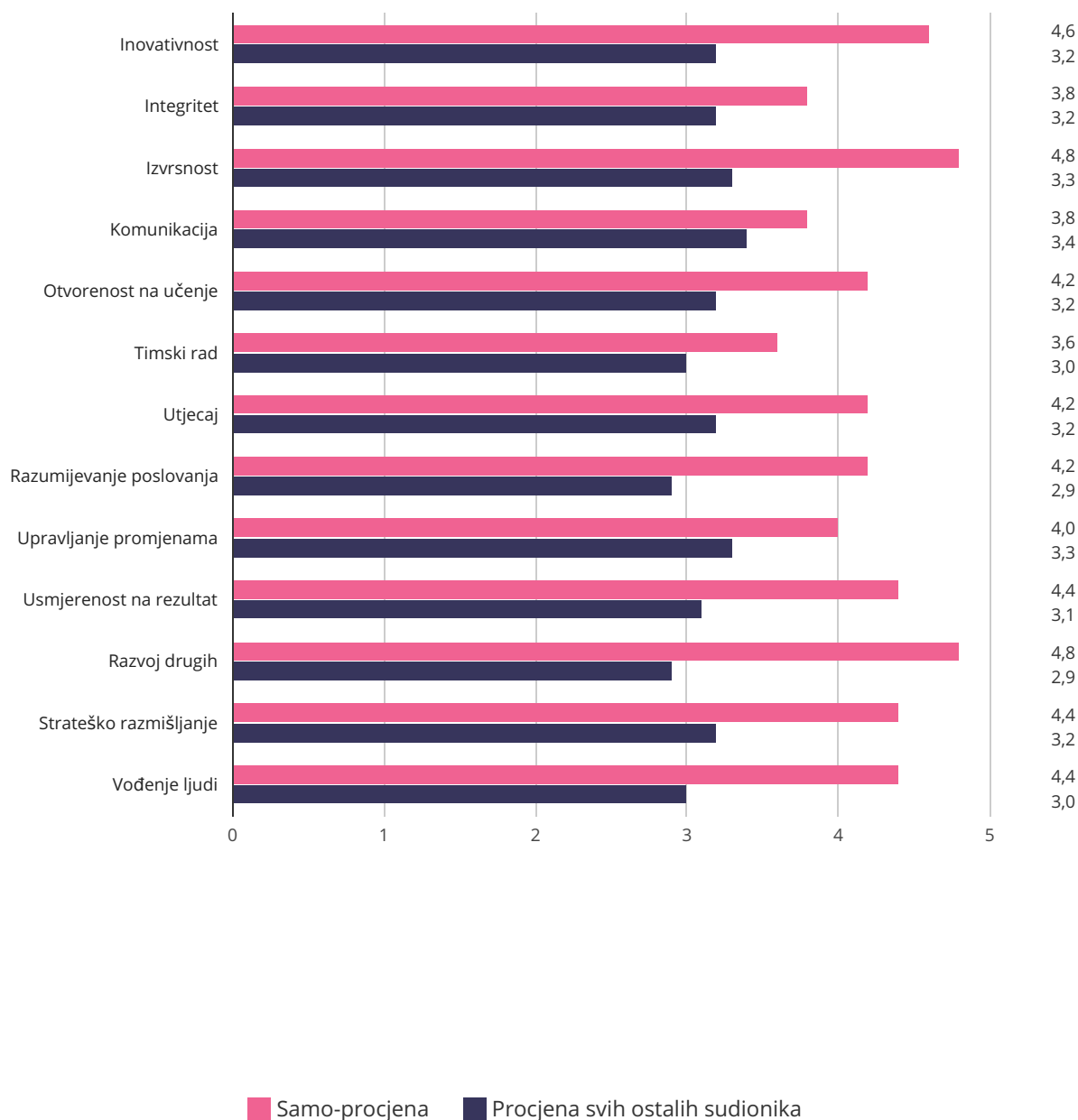
Prosječna ocjena ne uključuje samo-procenu sudionika.

Vašem 360 Feedback izvještaju pridonijele su sljedeće osobe:



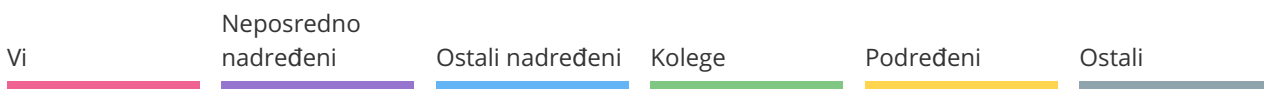
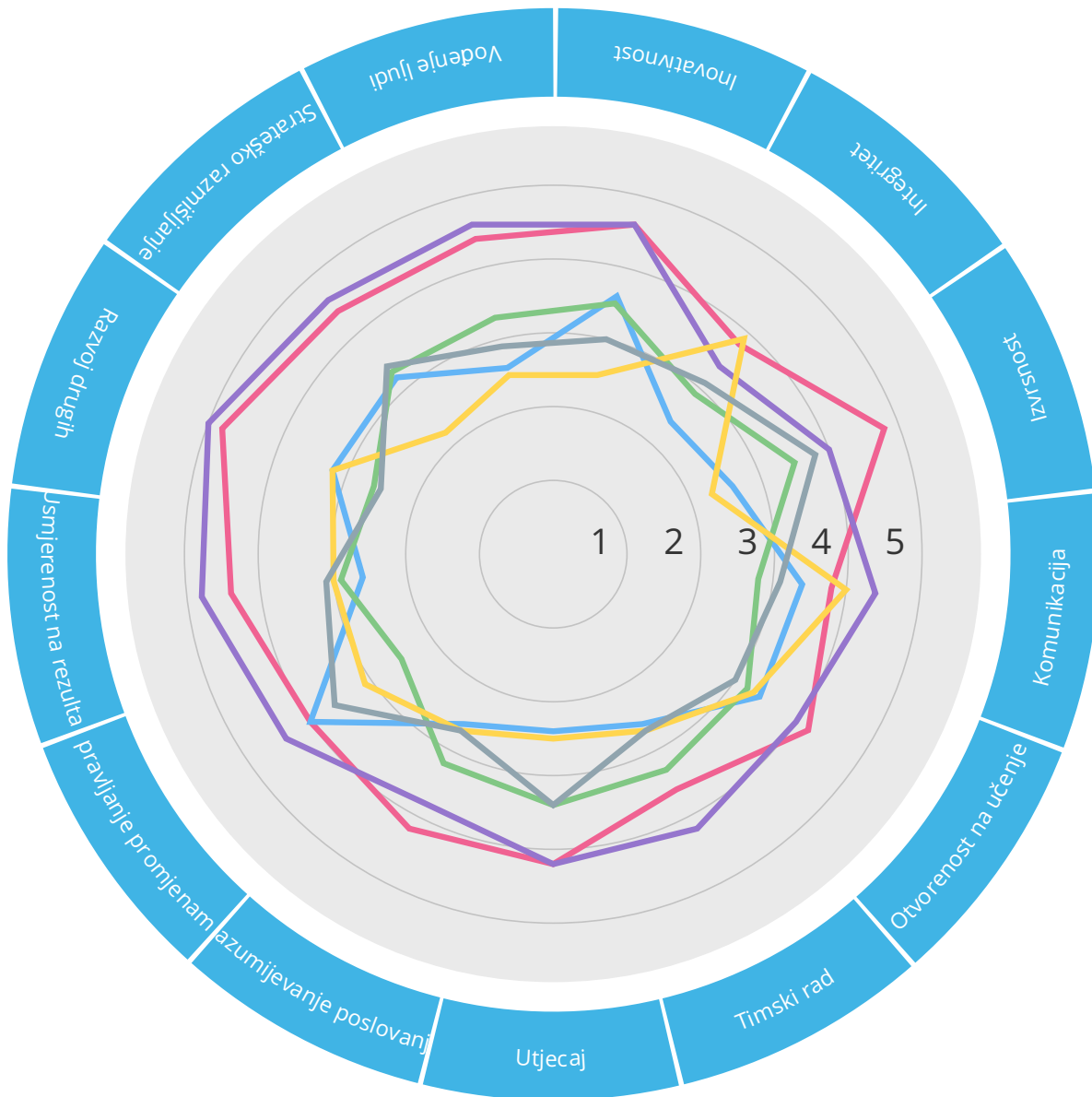
2 Pregled svih ocjenjenih kompetencija

Samoprocjena vs. Procjena svih ostalih sudionika



2 Pregled svih ocjenjenih kompetencija

Grafički prikaz rezultata:



3 Jake strane

Dolje navedena ponašanja ocijenjena su najvišim prosječnim ocjenama te ih možete smatrati vašim jakim stranama.

	Prosječna ocjena
17 Jasno izražava svoje ideje, mišljenja, osjećaje na razumljiv način.	4,1
60 Prepoznaje prilike na tržištu i odmah reagira.	4,0
15 Pronalazi i implementira ideje koji će unaprijediti procese/proizvode/usluge unutar kompanije.	3,9
50 Postavlja prioritete i planira resurse potrebne za postizanje rezultata.	3,9
10 Poduzima ispravne odluke iako su nepopularne.	3,8

4 Područje za razvoj

Dolje navedena ponašanja ocijenjena su najnižim prosječnim ocjenama, te ih možete smatrati područjima za razvoj.

	Prosječna ocjena
26 Izgrađuje odnose koji će povećati jedinstvo, snagu i učinkovitost tima.	2,6
35 Argumentirano iznosi svoje prijedloge koristeći odgovarajuće dokaze.	2,6
61 Upravlja radnim učinkom svojih zaposlenih i poduzima odgovarajuće korektivne aktivnosti.	2,6
9 Stvara okruženje gdje svi mogu izraziti svoje mišljenje i ideje.	2,7
27 Pokazuje predanost odlukama koje je tim donio čak i u situacijama razilaženja vlastitog mišljenja od timskog.	2,7

5 Moguće precijenjene snage

Moguće precijenjene snage odnose se na ponašanja gdje ste se vi ocijenili više nego što je prosječna ocjena svih ostalih sudionika. To su ponašanja na koja biste se trebati usmjeriti u daljnjem razvoju.

		Samoprocjena	Prosječna ocjena	Razlika
61	Upravlja radnim učinkom svojih zaposlenih i poduzima odgovarajuće korektivne aktivnosti.	5,0	2,5	2,5
48	Kontinuirano premašuje zadane ciljeve.	5,0	2,6	2,4
64	Stvara okruženje u kojem ljudi daju najbolje od sebe.	5,0	2,7	2,3
33	Uspijeva zadobiti predanost drugih kako bi poduzeli dodatne aktivnosti za ostvarenje cilja.	5,0	2,8	2,2
38	Razumije utjecaj posla koji obavlja na interne i eksterne klijente.	5,0	2,8	2,2

6 Skrivene snage

Skrivene snage odnose se na ponašanja gdje su vas ostali sudionici ocijenili više od vas samih. Veća odstupanja u procjeni mogu ukazivati na činjenicu da niste svjesni svojih jakih ponašanja.

		Samoprocjena	Prosječna ocjena	Razlika
50	Postavlja prioritete i planira resurse potrebne za postizanje rezultata.	3,0	3,9	0,9
10	Poduzima ispravne odluke iako su nepopularne.	3,0	3,8	0,8
16	U pisanoj komunikaciji jasno, sažeto i gramatički ispravno iznosi informacije.	3,0	3,8	0,8
31	Prilagođava način utjecanja različitim situacijama i ljudima.	3,0	3,7	0,7

7 Sažetak prema kompetencijama

Inovativnost	Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
1 Povezuje ponekad nespojive informacije i prepoznaje rješenja koja su drugima promakla.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1				1	1	5,0
Ostali nadređeni	1				1		4,0
Kolege	3		1		2		3,3
Podređeni	3	2			1		2,0
Ostali	5		1	1	1	2	3,8
Svi	13	2	2	1	5	3	3,4
2 Donosi dobre odluke na temelju analize, iskustva i vlastite procjene.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1				1		4,0
Ostali nadređeni	1				1		4,0
Kolege	3			2	1		3,3
Podređeni	3		1	1		1	3,3
Ostali	5	2	1		2		2,4
Svi	13	2	2	3	5	1	3,1
3 Razmišlja na način "što je moguće" umjesto "što jest".							
Vi	1				1		4,0
Neposredno nadređeni	1					1	5,0
Ostali nadređeni	1				1		5,0
Kolege	3			1		2	4,3
Podređeni	3	1		2			2,3
Ostali	5	2				3	3,4
Svi	13	3		3		7	3,6
4 Pronalazi nove kreativne načine kako riješiti problem ili stvoriti novu priliku.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1					1	5,0
Ostali nadređeni	1			1			3,0
Kolege	3			2	1		3,3
Podređeni	3		2	1			2,3
Ostali	5		1	3	1		3,0
Svi	13		3	7	2	1	3,1
5 Pokazuje sposobnost sagledavanja problema iz različitih perspektiva.							
Vi	1					1	4,0
Neposredno nadređeni	1					1	4,0
Ostali nadređeni	1		1				2,0
Kolege	3		2			1	3,0
Podređeni	3	1	1		1		2,3
Ostali	5	2		1	2		2,6
Svi	13	3	4	1	4	1	2,7

4,6 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,2 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Integritet	Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
6 Pokazuje dosljednost u onome što radi i govori.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1			1			3,0
Ostali nadređeni	1				1		4,0
Kolege	3	1		2			2,3
Podređeni	3				1	2	4,7
Ostali	5	1		2		2	3,4
Svi	13	2		5	2	4	3,5
7 Preuzima odgovornost za svoje odluke i aktivnosti.							
Vi	1					1	4,0
Neposredno nadređeni	1			1			3,0
Ostali nadređeni	1				1		4,0
Kolege	3		2		1		2,7
Podređeni	3	1	1		1		2,3
Ostali	5	1		3		1	3,0
Svi	13	2	3	4	3	1	2,8
8 Iskazuje poštovanje prema svima bez obzira na njihovu poziciju.							
Vi	1					1	4,0
Neposredno nadređeni	1			1			3,0
Ostali nadređeni	1	1					1,0
Kolege	3	1		1	1		2,7
Podređeni	3			1		2	4,3
Ostali	5	1	1	1	1	1	3,0
Svi	13	3	1	4	2	3	3,1
9 Stvara okruženje gdje svi mogu izraziti svoje mišljenje i ideje.							
Vi	1			1			3,0
Neposredno nadređeni	1				1		4,0
Ostali nadređeni	1	1					1,0
Kolege	3	1	1			1	2,7
Podređeni	3		1			2	4,0
Ostali	5	2	2		1		2,0
Svi	13	4	4		2	3	2,7
10 Poduzima ispravne odluke iako su nepopularne.							
Vi	1			1			3,0
Neposredno nadređeni	1				1		4,0
Ostali nadređeni	1		1				2,0
Kolege	3		1			2	4,0
Podređeni	3			1	1	1	4,0
Ostali	5			2	1	2	4,0
Svi	13		2	3	3	5	3,8

3,8 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,2 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Izvrsnost	Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
11 Ulaže dodatan napor kako bi odjel ili kompanija ostvarili postavljene ciljeve.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1					1	5,0
Ostali nadređeni	1	1					1,0
Kolege	3	1	1	1			2,0
Podređeni	3		1			2	4,0
Ostali	5	1			2	2	3,8
Svi	13	3	2	1	2	5	3,3
12 Pronalazi načine kako ostvariti ciljeve na učinkovitiji i jednostavniji način.							
Vi	1				1		4,0
Neposredno nadređeni	1				1		4,0
Ostali nadređeni	1			1			3,0
Kolege	3	1				2	3,7
Podređeni	3	1	1	1			2,0
Ostali	5		2		1	2	3,6
Svi	13	2	3	2	2	4	3,2
13 Osoba je koja ispunjava dogovorene obveze i dana obećanja.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1					1	5,0
Ostali nadređeni	1	1					1,0
Kolege	3		1	1		1	3,3
Podređeni	3	2	1				1,3
Ostali	5	1		1	1	2	3,6
Svi	13	4	2	2	1	4	2,9
14 Postavlja visoke standarde kvalitete koji će zadovoljiti interne i eksterne klijente							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1			1			3,0
Ostali nadređeni	1				1		4,0
Kolege	3		1		1	1	3,7
Podređeni	3	3					1,0
Ostali	5		1		3	1	3,8
Svi	13	3	2	1	5	2	3,1
15 Pronalazi i implementira ideje koji će unaprijediti procese/proizvode/usluge unutar kompanije.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1			1			3,0
Ostali nadređeni	1				1		4,0
Kolege	3				1	2	4,7
Podređeni	3		1	1	1		3,0
Ostali	5			1	3	1	4,0
Svi	13		1	3	6	3	3,8

4,8 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,3 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Komunikacija	Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
16 U pisanoj komunikaciji jasno, sažeto i gramatički ispravno iznosi informacije.							
Vi	1			1			3,0
Neposredno nadređeni	1				1		4,0
Ostali nadređeni	1					1	5,0
Kolege	3	1	1			1	2,7
Podređeni	3				1	2	4,7
Ostali	5			3	1	1	3,6
Svi	13	1	1	3	3	5	3,8
17 Jasno izražava svoje ideje, mišljenja, osjećaje na razumljiv način.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1				1		4,0
Ostali nadređeni	1	1					1,0
Kolege	3				2	1	4,3
Podređeni	3			1		2	4,3
Ostali	5			1	1	3	4,4
Svi	13	1		2	4	6	4,1
18 Razmjenjuje važne informacije sa drugima na vrijeme.							
Vi	1			1			3,0
Neposredno nadređeni	1				1		4,0
Ostali nadređeni	1					1	5,0
Kolege	3	1	1		1		2,3
Podređeni	3			2		1	3,7
Ostali	5	2	1		1	1	2,6
Svi	13	3	2	2	3	3	3,1
19 Pažljivo sluša sugovornike, te verbalnom i neverbalnom komunikacijom daje do znanja da ih čuje i razumije.							
Vi	1				1		4,0
Neposredno nadređeni	1					1	5,0
Ostali nadređeni	1	1					1,0
Kolege	3	1		2			2,3
Podređeni	3			1	1	1	4,0
Ostali	5		3	1	1		2,6
Svi	13	2	3	4	2	2	2,9
20 Postavlja pitanja s ciljem prikupljanja informacija ili mišljenja za razumijevanje sugovornika.							
Vi	1				1		4,0
Neposredno nadređeni	1					1	5,0
Ostali nadređeni	1					1	5,0
Kolege	3	1	1		1		2,3
Podređeni	3		1		2		3,3
Ostali	5	2		2	1		2,4
Svi	13	3	2	2	4	2	3,0

3,8 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,4 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Otvorenost na učenje		Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
21	Kontinuirano stječe nova znanja, te naučeno primjenjuje u svakodnevnom poslu.							
	Vi	1				1		4,0
	Neposredno nadređeni	1				1		4,0
	Ostali nadređeni	1			1			3,0
	Kolege	3			1	2		3,7
	Podređeni	3		1		1	1	3,7
	Ostali	5	1	1	2		1	2,8
	Svi	13	1	2	4	4	2	3,3
22	Otvoreno priznaje greške, uči iz njih te ih nastoji ne ponoviti.							
	Vi	1				1		4,0
	Neposredno nadređeni	1				1		4,0
	Ostali nadređeni	1					1	5,0
	Kolege	3	1	1		1		2,3
	Podređeni	3		1		1	1	3,7
	Ostali	5	1	1		1	2	3,4
	Svi	13	2	3		4	4	3,4
23	Traži povratnu informaciju o svom radu i razvoju, te mijenja ponašanje.							
	Vi	1					1	5,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1				1		4,0
	Kolege	3			2		1	3,7
	Podređeni	3		1	1	1		3,0
	Ostali	5	1	2		1	1	2,8
	Svi	13	1	3	3	3	3	3,3
24	Ima svjesnost o vlastitim snagama i područjima za razvoj.							
	Vi	1				1		4,0
	Neposredno nadređeni	1			1			3,0
	Ostali nadređeni	1			1			3,0
	Kolege	3		1		1	1	3,7
	Podređeni	3	1			1	1	3,3
	Ostali	5	1	2	2			2,2
	Svi	13	2	3	4	2	2	2,9
25	Lako se prilagođava promjenama i novim načinima rada.							
	Vi	1				1		4,0
	Neposredno nadređeni	1				1		4,0
	Ostali nadređeni	1		1				2,0
	Kolege	3	1	1			1	2,7
	Podređeni	3		1	1	1		3,0
	Ostali	5		1		2	2	4,0
	Svi	13	1	4	1	4	3	3,3

4,2 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,2 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Timski rad		Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
26	Izgrađuje odnose koji će povećati jedinstvo, snagu i učinkovitost tima.							
Vi	1					1		4,0
Neposredno nadređeni	1					1		4,0
Ostali nadređeni	1	1						1,0
Kolege	3	1	1	1				2,0
Podređeni	3	1	1	1				2,0
Ostali	5	1		2	1	1		3,2
Svi	13	4	2	4	2	1		2,5
27	Pokazuje predanost odlukama koje je tim donio čak i u situacijama razilaženja vlastitog mišljenja od timskog.							
Vi	1					1		4,0
Neposredno nadređeni	1					1		4,0
Ostali nadređeni	1			1				3,0
Kolege	3			2			1	3,7
Podređeni	3	2		1				1,7
Ostali	5	2	1	1	1			2,2
Svi	13	4	1	5	2	1		2,6
28	Razumije i poštuje različita mišljenja, kulture i uvjerenja.							
Vi	1					1		4,0
Neposredno nadređeni	1						1	5,0
Ostali nadređeni	1				1			4,0
Kolege	3	1					2	3,7
Podređeni	3			1	2			3,7
Ostali	5	2		2	1			2,4
Svi	13	3		3	4	3		3,3
29	U konfliktnim situacijama pronalazi zadovoljavajuće rješenje za sve uključene strane.							
Vi	1				1			3,0
Neposredno nadređeni	1					1		4,0
Ostali nadređeni	1		1					2,0
Kolege	3	1				1	1	3,3
Podređeni	3		1	2				2,7
Ostali	5		4				1	2,6
Svi	13	1	6	2	2	2		2,8
30	Uspješno surađuje s ljudima iz različitih odjela kako bi pronašli optimalno rješenje.							
Vi	1				1			3,0
Neposredno nadređeni	1					1		4,0
Ostali nadređeni	1			1				3,0
Kolege	3	1					2	3,7
Podređeni	3			1	2			3,7
Ostali	5	1		1	3			3,2
Svi	13	2		3	6	2		3,5

3,6 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,0 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Utjecaj	Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
31 Prilagođava način utjecanja različitim situacijama i ljudima.							
Vi	1			1			3,0
Neposredno nadređeni	1					1	5,0
Ostali nadređeni	1	1					2,0
Kolege	3			1	2		3,7
Podređeni	3	1	1			1	3,3
Ostali	5	1	1			3	4,0
Svi	13	3	3	2	5		3,7
32 Fokusira se na stvari koje može mijenjati.							
Vi	1				1		4,0
Neposredno nadređeni	1					1	5,0
Ostali nadređeni	1	1					1,0
Kolege	3			1		2	4,3
Podređeni	3	1			1	1	3,3
Ostali	5	1	1		2	1	3,2
Svi	13	3	1	1	3	5	3,5
33 Uspijeva zadobiti predanost drugih kako bi poduzeli dodatne aktivnosti za ostvarenje cilja.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1			1			3,0
Ostali nadređeni	1	1					1,0
Kolege	3		1	1		1	3,3
Podređeni	3		3				2,0
Ostali	5	1	1		2	1	3,2
Svi	13	2	5	2	2	2	2,8
34 Gradi mrežu kontakata izvan svog odjela/kompanije.							
Vi	1					1	5,0
Neposredno nadređeni	1					1	5,0
Ostali nadređeni	1			1			3,0
Kolege	3		1			2	4,0
Podređeni	3	2		1			1,7
Ostali	5			2	2	1	3,8
Svi	13	2	1	4	2	4	3,4
35 Argumentirano iznosi svoje prijedloge koristeći odgovarajuće dokaze.							
Vi	1				1		4,0
Neposredno nadređeni	1			1			3,0
Ostali nadređeni	1					1	5,0
Kolege	3	1	2				1,7
Podređeni	3	1	1	1			2,0
Ostali	5	2		1	1	1	2,8
Svi	13	4	3	3	1	2	2,5

4,2 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,2 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Razumijevanje poslovanja		Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
36	Dobro poznaje kretanja koja utječu na poslovanje kompanije iako nisu direktno vezana za posao koji obavlja.							
Vi		1					1	5,0
Neposredno nadređeni		1				1		4,0
Ostali nadređeni		1		1				2,0
Kolege		3	1			2		3,0
Podređeni		3		1			2	4,0
Ostali		5	1	2		2		2,6
Svi		13	2	4		5	2	3,1
37	Razumije kulturu, strategiju i procese unutar kompanije.							
Vi		1				1		4,0
Neposredno nadređeni		1			1			3,0
Ostali nadređeni		1	1					1,0
Kolege		3			1		2	4,3
Podređeni		3	1		1	1		2,7
Ostali		5	1	1	1	2		2,8
Svi		13	3	1	4	3	2	3,0
38	Razumije utjecaj posla koji obavlja na interne i eksterne klijente.							
Vi		1					1	5,0
Neposredno nadređeni		1			1			3,0
Ostali nadređeni		1				1		4,0
Kolege		3	1				2	3,7
Podređeni		3	3					1,0
Ostali		5	2			2	1	3,0
Svi		13	6		1	3	3	2,8
39	Ima jasnu sliku o položaju kompanije na tržištu u odnosu na konkurenciju.							
Vi		1			1			3,0
Neposredno nadređeni		1				1		4,0
Ostali nadređeni		1		1				2,0
Kolege		3	1	1			1	2,7
Podređeni		3		1	1	1		3,0
Ostali		5		2		3		3,2
Svi		13	1	5	1	5	1	3,0
40	Dobro poznaje poslovanje svih odjela i na koji način doprinose uspjehu kompanije.							
Vi		1				1		4,0
Neposredno nadređeni		1					1	5,0
Ostali nadređeni		1				1		4,0
Kolege		3	1	1		1		2,3
Podređeni		3		1	1	1		3,0
Ostali		5	3	1			1	2,0
Svi		13	4	3	1	3	2	2,7

4,2 Samoprocjena
Prosječna ocjena

2,9 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Upravljanje promjenama		Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
41	Razumije i prihvaća ponekad suprotne pristupe nekom problemu od vlastitih.							
Vi	1					1		4,0
Neposredno nadređeni	1						1	5,0
Ostali nadređeni	1			1				3,0
Kolege	3	1		1	1			2,7
Podređeni	3	1	1		1			2,3
Ostali	5	1	1		1	2		3,4
Svi	13	3	2	2	3	3		3,1
42	Uspješno se suočava sa neočekivanim situacijama i brzo se snalazi u njima.							
Vi	1					1		4,0
Neposredno nadređeni	1			1				3,0
Ostali nadređeni	1						1	5,0
Kolege	3		1	1			1	3,3
Podređeni	3	1			1	1		3,3
Ostali	5	1			3	1		3,6
Svi	13	2	1	2	4	4		3,5
43	Ima "Plan B" u slučaju da nešto krene neočekivano.							
Vi	1					1		4,0
Neposredno nadređeni	1						1	5,0
Ostali nadređeni	1						1	5,0
Kolege	3	1	1	1				2,0
Podređeni	3	1		1			1	3,0
Ostali	5				2	3		4,6
Svi	13	2	1	2	2	6		3,7
44	Spremno preuzima rizik kod uvođenja novih pristupa za unaprjeđenje rezultata.							
Vi	1					1		4,0
Neposredno nadređeni	1						1	5,0
Ostali nadređeni	1					1		4,0
Kolege	3	1	1	1				2,0
Podređeni	3	1			1	1		3,3
Ostali	5			3	1	1		3,6
Svi	13	2	1	4	3	3		3,3
45	Ne prihvaća "status quo" nego traži načine za osiguranje promjene/napretka.							
Vi	1					1		4,0
Neposredno nadređeni	1						1	4,0
Ostali nadređeni	1			1				3,0
Kolege	3	1	1		1			2,3
Podređeni	3		1	1			1	3,3
Ostali	5	2			2	1		3,0
Svi	13	3	2	2	4	2		3,0

4,0 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,3 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Usmjerenost na rezultat		Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
46	Obavlja poslovne obaveze u skladu s planiranim rokovima.							
	Vi	1					1	5,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1	1					1,0
	Kolege	3	1			1	1	3,3
	Podređeni	3		1	1	1		3,0
	Ostali	5	1	1	1	1	1	3,0
	Svi	13	3	2	2	3	3	3,1
47	U teškim situacijama ne odustaje, nego ulaže napore za uklanjanje prepreka.							
	Vi	1					1	5,0
	Neposredno nadređeni	1				1		4,0
	Ostali nadređeni	1		1				2,0
	Kolege	3	2				1	2,3
	Podređeni	3	1	1			1	2,7
	Ostali	5		1		3	1	3,8
	Svi	13	3	3		4	3	3,1
48	Kontinuirano premašuje zadane ciljeve.							
	Vi	1					1	5,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1	1					1,0
	Kolege	3	1		1	1		2,7
	Podređeni	3		3				2,0
	Ostali	5	1	2		1	1	2,8
	Svi	13	3	5	1	2	2	2,6
49	Može istovremeno obavljati više zadataka ili voditi više projekata.							
	Vi	1				1		4,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1				1		4,0
	Kolege	3	1		2			2,3
	Podređeni	3		1		1	1	3,7
	Ostali	5	2	1	1	1		2,2
	Svi	13	3	2	3	3	2	2,9
50	Postavlja prioritete i planira resurse potrebne za postizanje rezultata.							
	Vi	1			1			3,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1					1	5,0
	Kolege	3		1			2	4,0
	Podređeni	3			1	2		3,7
	Ostali	5		1		4		3,6
	Svi	13		2	1	6	4	3,9

4,4 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,1 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Razvoj drugih		Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
51	Prepoznaje talente unutar tima/kompanije te ulaže osobne napore za njihov razvoj.							
Vi	1						1	5,0
Neposredno nadređeni	1						1	5,0
Ostali nadređeni	1					1		4,0
Kolege	3		1			1	1	3,7
Podređeni	3		3					2,0
Ostali	5	2	1	2				2,0
Svi	13	2	5	2	2	2		2,8
52	Razgovara s podređenima o ambicijama u karijeri i kreira odgovarajući plan razvoja.							
Vi	1						1	5,0
Neposredno nadređeni	1						1	5,0
Ostali nadređeni	1				1			3,0
Kolege	3	1		1			1	3,0
Podređeni	3	1		1	1			2,7
Ostali	5	2	2				1	2,2
Svi	13	4	2	3	1	3		2,8
53	Stvara prilike za primjenu stečenih znanja i vještina.							
Vi	1						1	5,0
Neposredno nadređeni	1						1	5,0
Ostali nadređeni	1					1		5,0
Kolege	3	1	2					1,7
Podređeni	3			1			2	4,3
Ostali	5	2		1	2			2,6
Svi	13	3	2	2	2	4		3,2
54	Redovito daje povratne informacije o radu i razvoju zaposlenika.							
Vi	1						1	5,0
Neposredno nadređeni	1						1	5,0
Ostali nadređeni	1			1				2,0
Kolege	3	1	1				1	2,7
Podređeni	3		1			2		3,3
Ostali	5	2		2			1	2,6
Svi	13	3	3	2	2	3		2,9
55	Stvara kulturu koja omogućuje učenje iz pogrešaka.							
Vi	1					1		4,0
Neposredno nadređeni	1						1	5,0
Ostali nadređeni	1			1				2,0
Kolege	3	1	1	1				2,0
Podređeni	3		1			1	1	3,7
Ostali	5	1	2				2	3,0
Svi	13	2	5	1	1	4		3,0

4,8 Samoprocjena
Prosječna ocjena

2,9 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Strateško razmišljanje		Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
56	Stvara i komunicira viziju tima/odjela/kompanije koja motivira zaposlene.							
	Vi	1				1		4,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1					1	5,0
	Kolege	3	1	1		1		2,3
	Podređeni	3	1	2				1,7
	Ostali	5		1	1	2	1	3,6
	Svi	13	2	4	1	3	3	3,1
57	Točno predviđa buduća kretanja na tržištu.							
	Vi	1					1	5,0
	Neposredno nadređeni	1				1		4,0
	Ostali nadređeni	1		1				2,0
	Kolege	3		1		1	1	3,7
	Podređeni	3	2	1				1,3
	Ostali	5		2		3		3,2
	Svi	13	2	5		5	1	2,8
58	Ne dopušta da neplanirane aktivnosti ugroze provođenje strateških ciljeva.							
	Vi	1				1		4,0
	Neposredno nadređeni	1				1		4,0
	Ostali nadređeni	1	1					1,0
	Kolege	3		2			1	3,0
	Podređeni	3	1	1	1			2,0
	Ostali	5	1	1	2		1	2,8
	Svi	13	3	4	3	1	2	2,6
59	Razvija planove koji stvaraju dugoročnu prednost na tržištu.							
	Vi	1					1	5,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1				1		4,0
	Kolege	3		1	1	1		3,0
	Podređeni	3	2				1	2,3
	Ostali	5			2	1	2	4,0
	Svi	13	2	1	3	3	4	3,5
60	Prepoznaje prilike na tržištu i odmah reagira.							
	Vi	1				1		4,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1				1		4,0
	Kolege	3				1	2	4,7
	Podređeni	3	1				2	3,7
	Ostali	5	1		1	1	2	3,6
	Svi	13	2		1	3	7	4,0

4,4 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,2 Ostali
Prosječna ocjena

7 Sažetak prema kompetencijama

Vođenje ljudi		Broj	1	2	3	4	5	Prosječna ocjena
61	Upravlja radnim učinkom svojih zaposlenih i poduzima odgovarajuće korektivne aktivnosti.							
	Vi	1					1	5,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1		1				2,0
	Kolege	3	1	1	1			2,0
	Podređeni	3	1	1	1			2,0
	Ostali	5	1	1	2	1		2,6
	Svi	13	3	4	4	1	1	2,5
62	Osigurava potrebne resurse kako bi zaposlenici postigli ciljeve.							
	Vi	1					1	5,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1			1			3,0
	Kolege	3				1	2	4,7
	Podređeni	3	1	1			1	2,7
	Ostali	5		1	2	1	1	3,4
	Svi	13	1	2	3	2	5	3,6
63	Koristi individualni pristup u motivaciji zaposlenika i pokazuje svjesnost o njihovim različitim potrebama, interesima i vrijednostima.							
	Vi	1				1		4,0
	Neposredno nadređeni	1					1	5,0
	Ostali nadređeni	1					1	5,0
	Kolege	3	1	1		1		2,3
	Podređeni	3		1	2			2,7
	Ostali	5			3		2	3,8
	Svi	13	1	2	5	1	4	3,4
64	Stvara okruženje u kojem ljudi daju najbolje od sebe.							
	Vi	1					1	5,0
	Neposredno nadređeni	1				1		4,0
	Ostali nadređeni	1		1				2,0
	Kolege	3		1		1	1	3,7
	Podređeni	3	1	1			1	2,7
	Ostali	5	2	1	2			2,0
	Svi	13	3	4	2	2	2	2,7
65	Delegira ovlasti i ukazuje povjerenje zaposlenicima da mogu ostvariti zadane ciljeve.							
	Vi	1			1			3,0
	Neposredno nadređeni	1				1		4,0
	Ostali nadređeni	1	1					1,0
	Kolege	3			2		1	3,7
	Podređeni	3		1	2			2,7
	Ostali	5	2		1	2		2,6
	Svi	13	3	1	5	3	1	2,8

4,4 Samoprocjena
Prosječna ocjena

3,0 Ostali
Prosječna ocjena

8 Pisani komentari

Što su osobe rekle o Vama

1 Koje su prema vašem mišljenju snage te osobe?

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

8 Pisani komentari

2 Koja su prema vašem mišljenju najvažnija područja za razvoj te osobe?

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

8 Pisani komentari

3 Što osoba može učiniti da bi poboljšala svoj učinak na poslu?

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

Test comment

9 Kako razviti ključne kompetencije?

Nakon što pročitate izvještaj uzmite nekoliko trenutaka i razmislite:

1. Koja vas je povratna informacija iznenadila?
2. Što smatrate vašim jakim stranama?
3. Koja su područja za razvoj?
4. Koja su ponašanja na kojima želite raditi u skoroj budućnosti?

Na temelju rezultata vašeg 360° feedback-a, u tablici su navedena neka ponašanja koja vam mogu pomoći u vašem osobnom razvoju. Međutim, preporučujemo da istima dodate i svoje uvide.

	JAKE STRANE	PODRUČJE ZA RAZVOJ
POTVRDA	17. Jasno izražava svoje ideje, mišljenja, osjećaje na razumljiv način. 60. Prepoznaje prilike na tržištu i odmah reagira.	26. Izgrađuje odnose koji će povećati jedinstvo, snagu i učinkovitost tima. 35. Argumentirano iznosi svoje prijedloge koristeći odgovarajuće dokaze.
IZNENAĐENJE	50. Postavlja prioritete i planira resurse potrebne za postizanje rezultata. 10. Poduzima ispravne odluke iako su nepopularne.	61. Upravlja radnim učinkom svojih zaposlenih i poduzima odgovarajuće korektivne aktivnosti. 48. Kontinuirano premašuje zadane ciljeve.

10 Plan osobnog razvoja

Razmislite koji su vaši razvojni ciljevi i koja od ponašanja su potrebna da biste ih ostvarili. U dolje priloženoj tablici definirajte ponašanja na koja ćete se fokusirati te aktivnosti koje ćete poduzeti.

KOMPETENCIJA	PONAŠANJE	AKTIVNOSTI
Razumijevanje poslovanja	Točno predviđa buduća kretanja na tržištu.	Trening Finance for non finance. Sudjelovati na izradi budžeta za slijedeće tri godine. Pretplatiti se na HBR i redovito ga čitati.
PRIMJER	PRIMJER	PRIMJER

KOMPETENCIJA	PONAŠANJE	AKTIVNOSTI