

Zmluva o poskytnutí služby č. OST/97/2021/BVS,
ktorej predmetom je
„Zabezpečenie dodávateľa 360 stupňová spätná väzba“
uzatvorená podľa § 269 ods. 2 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších
predpisov /ďalej len „zmluva“/

Článok 1.
Zmluvné strany

- 1. Objednávateľ** : **Bratislavská vodárenská spoločnosť, a.s.**
Sídlo : Prešovská 48, 826 46 Bratislava
Zástupca zodpovedný : JUDr. Peter Olajoš – generálny riaditeľ, na základe
vo veciach zmluvných : štatútu predstavenstva
Zápis : Obchodný register Okresného súdu Bratislava I, oddiel:
Sa, vložka č. 3080/B
IČO : 35 850 370
DIČ : 2020263432
IČ DPH : SK2020263432

/ďalej len „objednávateľ“ alebo „BVS, a.s.“/

- 2. Poskytovateľ** : **DEVELOR Slovakia s.r.o.**
Sídlo : Krasovského 13, 85101 Bratislava
Zástupca zodpovedný : Ing. Martin Kunc - konateľ
vo veciach zmluvných : Obchodný register Okresného súdu Bratislava I,
Zápis : Oddiel: Sro, vložka. č.: 17365/B
IČO : 35 746 955
DIČ : 2021387027
IČ DPH : SK2021387027

/ďalej len „poskytovateľ“/

/objednávateľ a poskytovateľ ďalej spolu len ako „zmluvné strany“ alebo jednotlivu „zmluvná strana“/

Článok 2.
Predmet zmluvy

1. Predmetom tejto zmluvy je úprava práv a povinností zmluvných strán pri poskytovaní služby „**360 stupňová spätná väzba**“ poskytovateľom objednávateľovi, za podmienok uvedených v tejto zmluve a podľa špecifikácie uvedenej v prílohe č. 1 tejto zmluvy (ďalej aj „**360 stupňová spätná väzba**“ alebo „**služba**“).
2. Poskytovateľ sa zaväzuje zrealizovať pre objednávateľa službu, ktorej cieľom je komplexné hodnotenie vybraných zamestnancov BVS, a.s. v lehote do 31.12.2021. Poskytovateľ je povinný začať poskytovať službu do dvoch týždňov odo dňa doručenia

výzvy na začatie plnenia tejto zmluvy zo strany objednávateľa. Hodnotenie 360 stupňovej spätnej väzby bude realizované pre približne 30 vybraných zamestnancov, ktorí budú hodnotení zo strany kolegov, nadriadených a podriadených zamestnancov.

3. Objednávateľ písomne upresní mená zamestnancov, ktorí budú zapojení do projektu 360 stupňovej spätnej väzby najneskôr dva týždne pred začatím poskytovania služby. Objednávateľ poskytne zoznam zamestnancov s informáciou o pracovnej pozícii a vzťahu k hodnotenej osobe.
4. Hodnotenie 360 stupňovej spätnej väzby bude realizované prostredníctvom anonymného elektronického online systému, do ktorého budú mať prístup zapojení zamestnanci. Na základe získaných dát poskytovateľ vypracuje individuálne a skupinové správy pre objednávateľa, ktoré mu budú dodané v lehote do 4 týždňov od začatia vykonávania služby. Hodnotenie jednotlivých zamestnancov je anonymné.

Článok 3.

Práva a povinnosti zmluvných strán

1. Poskytovateľ sa zaväzuje realizovať 360 stupňovú spätnú väzbu striktne podľa časového harmonogramu, uvedeného v prílohe č. 1 tejto zmluvy. V prípade porušenia povinnosti poskytovateľa uvedenej v predchádzajúcej vete, vzniká objednávateľovi nárok na odstúpenie od zmluvy, pričom právo na náhradu škody objednávateľa tým nie je dotknuté.
2. Poskytovateľ sa zaväzuje, že 360 stupňovú spätnú väzbu budú viesť jeho odborní zamestnanci.

Článok 4.

Cena a platobné podmienky

1. Objednávateľ sa zaväzuje uhradiť poskytovateľovi za riadne zrealizované (poskytnuté) služby (celkom za najviac 30 zamestnancov) celkovú sumu vo výške **10 190 EUR bez DPH** (slovom desaťtisícstodeväťdesiat eur). Cena zahŕňa všetky náklady súvisiace s realizáciou služby, vrátane vypracovania individuálnej a skupinovej spätnej väzby o hodnotení zamestnancov (poslucháčov), návrhu ich rozvoja a celkovej správy o priebehu odborného kurzu. K celkovej cene bude uplatnený režim DPH podľa právnej úpravy platnej ku dňu vzniku daňovej povinnosti.
2. Dohodnutá cena je platná počas celej doby trvania tejto zmluvy.
3. Poskytovateľ vystaví faktúru do pätnástich (15) dní odo dňa písomného potvrdenia objednávateľa, ktorým objednávateľ potvrdí poskytnutie služby v celom rozsahu, t. j. potvrdí riadne vykonanie služby v celom rozsahu, definovanom v prílohe č. 1 tejto zmluvy. Splatnosť faktúry je do tridsiatich (30) dní odo dňa doručenia faktúry do podateľne v sídle objednávateľa.
4. Každá faktúra musí spĺňať všetky zákonné náležitosti podľa zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov /ďalej len „zákon o DPH“. V prípade, že vystavená faktúra nebude spĺňať uvedené náležitosti, je objednávateľ oprávnený vrátiť ju poskytovateľovi na prepracovanie alebo doplnenie, čím sa zastaví plynutie lehoty splatnosti. Nová lehota splatnosti začne plynúť dňom doručenia opravenej alebo doplnenej faktúry do podateľne v sídle objednávateľa.

5. Ak objednávateľ neuhradí faktúru v lehote splatnosti podľa odseku 3. tohto článku zmluvy, poskytovateľ je oprávnený uplatniť si u objednávateľa nárok na zaplatenie úroku z omeškania vo výške 0,022 % z dlžnej čiastky za každý deň omeškania. Poskytovateľ sa zaväzuje, že žiadne iné sankcie voči objednávateľovi v prípade omeškania objednávateľa podľa predchádzajúcej vety tohto odseku zmluvy neuplatní.
6. V prípade porušenia povinnosti vyplývajúcej poskytovateľovi z článku 2. odsek 4. a článku 3. odsek 1. tejto zmluvy - poskytovanie služby striktne podľa harmonogramu, uvedeného v prílohe č. 1 tejto zmluvy, má objednávateľ právo uplatniť si u poskytovateľa nárok na zaplatenie zmluvnej pokuty vo výške 100,- EUR (slovom sto eur) za každé jednotlivé nedodržania harmonogramu, a to aj opakovane. Ak bude Poskytovateľ v omeškaní s plnením tejto zmluvy oproti akémukoľvek termínu stanovenom v tejto zmluve, resp. jej prílohe č. 1 o viac ako 13 dní, zmluvná pokuta predstavuje sumu celkovej hodnoty tejto zmluvy dojednanej v čl. 4 ods. 1 tejto Zmluvy. Zmluvná pokuta je splatná na základe výzvy objednávateľa. Objednávateľ má popri zmluvnej pokute aj nárok na náhradu škody, ktorá mu v dôsledku porušenia povinnosti poskytovateľom vznikla, a to v plnej výške.
7. Poskytovateľ zodpovedá objednávateľovi za škodu, ktorá mu vznikne v dôsledku porušenia jeho povinností vyplývajúcich mu z tejto zmluvy.

Článok 5. Dôvernosť informácií a mlčanlivosť

1. Zmluvné strany sú povinné zaistiť utajenie získaných dôverných informácií spôsobom obvyklým pre utajovanie takýchto dôverných informácií, ak nie je výslovne dohodnuté inak. Táto povinnosť platí bez ohľadu na ukončenie platnosti a účinnosti zmluvy. Zmluvné strany sú povinné zaistiť utajenie dôverných informácií aj u svojich zamestnancov, zástupcov, ako aj iných spolupracujúcich tretích strán, pokiaľ im takéto informácie boli poskytnuté.
2. Za dôverné informácie sa považujú všetky a akékoľvek údaje, dáta, podklady, poznatky, dokumenty alebo akékoľvek iné informácie, bez ohľadu na formu ich zachytenia:
 - a) ktoré sa týkajú informácií zistených pri výkone predmetu zmluvy, a jej plnenia (najmä zmluva, informácie o právach a povinnostiach zmluvných strán);
 - b) ktoré sa týkajú zmluvnej strany (najmä informácie o jej činnosti, štruktúre, hospodárskych výsledkoch, všetky zmluvy, finančné, štatistické a účtovné informácie, informácie o jej majetku, aktívach a pasívach, pohľadávkach a záväzkoch, informácie o jej technickom a programovom vybavení, know-how, hodnotiace štúdie a správy, podnikateľské stratégie a plány, informácie týkajúce sa predmetov chránených právom priemyselného alebo iného duševného vlastníctva) a všetky ďalšie informácie o zmluvnej strane;
 - c) ktoré sa týkajú obchodných partnerov zmluvných strán;
 - d) pre ktoré je stanovený všeobecne záväznými právnymi predpismi platnými a účinnými na území Slovenskej republiky osobitný režim nakladania (najmä obchodné tajomstvo, bankové tajomstvo, daňové tajomstvo, osobné údaje, utajované skutočnosti);
 - e) ktoré boli poskytnuté zmluvnej strane a/alebo získané zmluvnou stranou pred nadobudnutím platnosti a účinnosti zmluvy, pokiaľ sa týkajú jej predmetu alebo obsahu;
 - f) ktoré sú výslovne zmluvnou stranou označené ako "dôverné" alebo iným obdobným označením.

3. Dôverné informácie poskytnuté, odovzdané, oznámené, sprístupnené alebo akýmkoľvek iným spôsobom získané jednou zmluvnou stranou od druhej zmluvnej strany na základe alebo v akejkoľvek súvislosti so zmluvou môžu byť použité výlučne na účely plnenia predmetu zmluvy a v súlade s predpismi, ktoré upravujú nakladanie s takýmito údajmi. Zmluvné strany sa zaväzujú dôverné informácie ako aj všetky informácie poskytnuté, odovzdané, oznámené, sprístupnené alebo akýmkoľvek iným spôsobom získané zmluvnými stranami na základe zmluvy udržiavať v prísnej tajnosti, zachovávať o nich mlčanlivosť a chrániť ich pred zneužitím, poškodením, zničením, znehodnotením, stratou a odcudzením, a to i po ukončení platnosti a účinnosti zmluvy. Zmluvná strana nie je oprávnená bez predchádzajúceho písomného súhlasu druhej zmluvnej strany dôverné informácie poskytnúť, odovzdať, oznámiť, sprístupniť, zverejniť, publikovať, rozširovať, vyzradiť ani použiť inak než na účely plnenia predmetu zmluvy, a to ani po ukončení platnosti a účinnosti zmluvy, s výnimkou prípadu ich poskytnutia a/alebo odovzdania a/alebo oznámenia a/alebo sprístupnenia odborným poradcom zmluvnej strany (vrátane právnych, účtovných, daňových a iných poradcov alebo audítorov), ktorí sú buď viazaní všeobecnou profesionálnou mlčanlivosťou stanovenou alebo uloženou zákonom alebo sú povinní zachovávať mlčanlivosť na základe písomnej dohody so zmluvnou stranou.
4. Povinnosť zmluvných strán zachovávať mlčanlivosť o dôverných informáciách sa nevzťahuje na informácie, ktoré:
 - a) boli zverejnené už pred podpisom zmluvy, čo musí byť preukázateľné na základe poskytnutých podkladov, ktoré túto skutočnosť dokazujú;
 - b) sa stanú všeobecne a verejne dostupné po podpise zmluvy z iného dôvodu ako z dôvodu porušenia povinností podľa zmluvy, čo musí byť preukázateľné na základe poskytnutých podkladov, ktoré túto skutočnosť dokazujú;
 - c) majú byť sprístupnené na základe povinnosti stanovenej zákonom, rozhodnutím súdu, prokuratúry alebo iného oprávneného orgánu verejnej moci, pričom v tomto prípade zmluvná strana, ktorá je povinná informácie sprístupniť, bezodkladne doručí druhej zmluvnej strane písomné oznámenie o tejto skutočnosti ešte pred sprístupnením týchto informácií;
5. Každá zmluvná strana bude zachovávať mlčanlivosť ohľadne dôvernej informácie poskytnutej druhou zmluvnou stranou, a to s rovnakou starostlivosťou, s akou zachováva mlčanlivosť o vlastnej dôvernej informácii rovnakej povahy, vždy však najmenej v rozsahu primeranom odbornej starostlivosti. Každá zmluvná strana sa zaväzuje zabezpečiť s využitím technických, organizačných a administratívnych prostriedkov potrebné opatrenia za účelom zamedzenia úniku, zneužitia, poškodenia, zničenia, znehodnotenia, straty alebo odcudzenia dôvernej informácie a je povinná viesť dôverné informácie oddelene od dôverných informácií získaných od akejkoľvek tretej osoby.
6. Povinnosť mlčanlivosti zmluvných strán ohľadne dôverných informácií podľa zmluvy trvá aj po skončení zmluvy. Táto povinnosť prechádza na právnych nástupcov zmluvných strán.
7. V prípade porušenia povinnosti mlčanlivosti ohľadne dôverných informácií niektorou zmluvnou stranou dotknutá zmluvná strana je oprávnená domáhať sa ochrany podľa ustanovení § 53 a nasl. zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov; tým nie je dotknuté právo poškodenej zmluvnej strany na náhradu škody.
8. "Osobné údaje" sú v zmysle zákona č.18/2018 Z.z. o ochrane osobných údajov údaje týkajúce sa identifikovanej fyzickej osoby alebo identifikovateľnej fyzickej osoby, ktorú možno identifikovať priamo alebo nepriamo, najmä na základe všeobecne použiteľného identifikátora, iného identifikátora, ako je napríklad meno, priezvisko, identifikačné číslo, lokalizačné údaje alebo online identifikátor, alebo na základe jednej alebo viacerých

charakteristík alebo znakov, ktoré tvoria jej fyzickú identitu, fyziologickú identitu, genetickú identitu, psychickú identitu, mentálnu identitu, ekonomickú identitu, kultúrnu identitu alebo sociálnu identitu. Pokiaľ jedna zmluvná strana zdieľa akékoľvek osobné údaje s druhou zmluvnou stranou, táto druhá zmluvná strana je povinná tieto osobné údaje spracovať v súlade s príslušnými právnymi predpismi, vrátane Všeobecného nariadenia na ochranu osobných údajov (Nariadenie EÚ 2016/679), zákonmi, nariadeniami, pokynmi a štandardmi, a to vždy v ich aktuálnom znení. Zmluvná strana je povinná zabezpečiť, aby boli vykonané všetky príslušné preventívne opatrenia na zaistenie bezpečnosti a predchádzanie poškodeniu, strate alebo zničeniu osobných údajov. Pokiaľ sa osobné údaje jednej zmluvnej strany stanú dostupnými pre neoprávnenú osobu alebo ich takáto osoba získa, druhá zmluvná strana je povinná bezodkladne upovedomiť dotknutú zmluvnú stranu o danom neoprávnenom prístupe a postupovať v súčinnosti s dotknutou zmluvnou stranou pri výkone akýchkoľvek opatrení s cieľom zmierniť následky straty alebo neoprávneného prístupu k osobným údajom. V stanovených prípadoch je zmluvná strana povinná vykonať všetky príslušné opatrenia na zabezpečenie, aby všetci jej zástupcovia, obchodní partneri a subdodávatelia konali v súlade s týmto ustanovením pri každom spracovaní osobných údajov, ktoré sú súčasťou zmluvy.

Článok 6. Záverečné ustanovenia

1. Zmluvné strany sa dohodli, že akákoľvek komunikácia v súvislosti s plnením tejto zmluvy bude prebiehať s nasledovnými kontaktnými osobami, pričom ich zmenu je každá zmluvná strana povinná oznámiť druhej zmluvnej strane bez zbytočného odkladu.

Za objednávateľa: Mgr. Dominika Miklašová
mobil:
e-mail:
Mgr. Lívia Pitáková
mobil:
e-mail:

Za poskytovateľa: Ing. Barbora Malíková
mobil:
e-mail:

2. Ostatné právne vzťahy, touto zmluvou neupravené, sa riadia ustanoveniami zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov a inými príslušnými ustanoveniami ostatných právnych predpisov platných a účinných na území Slovenskej republiky.
3. Táto zmluva nadobúda platnosť dňom jej podpisu oprávnenými zástupcami oboch zmluvných strán a v prípade, ak ide o zmluvu, ktorá je povinne zverejňovanou zmluvou podľa ustanovení § 5a ods. 1 zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o slobode informácií) v znení neskorších predpisov, zmluva nadobudne účinnosť dňom nasledujúcim po dni jej zverejnenia podľa ustanovení § 47a zákona č. 4/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov, inak dňom jej podpisu oprávnenými zástupcami oboch zmluvných strán.

4. Táto zmluva je vyhotovená v troch (3) vyhotoveniach, z ktorých dve (2) vyhotovenia obdrží objednávatel' a jedno (1) vyhotovenie poskytovateľ.
5. Obsah tejto zmluvy je možné meniť alebo doplňovať len formou písomných dodatkov k tejto zmluve odsúhlasených oboma zmluvnými stranami, ktoré budú platné, ak budú riadne potvrdené a podpísané oprávnenými zástupcami oboch zmluvných strán.
6. V prípade, že sa niektoré z ustanovení tejto zmluvy vzhľadom na neskoršiu legislatívnu zmenu alebo z akéhokoľvek iného dôvodu stane právne neúčinné alebo neplatné, uvedené nemá za následok neplatnosť celej zmluvy.
7. Neoddeliteľnou súčasťou tejto zmluvy je:
Príloha č. 1 – Bližšia špecifikácia služby a časový harmonogram

V Bratislave, dňa: **02. JÚN 2021**

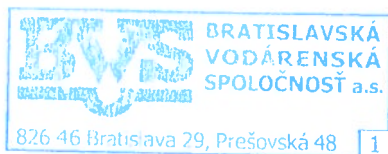
V Bratislave, dňa: **5. 5. 2021**

Za objednávateľa:
Bratislavská vodárenská spoločnosť, a.s.

Za poskytovateľa:
DEVELOR Slovakia s.r.o.

JUDr. Peter Olajoš,
generálny riaditeľ,
na základe štatútu predstavenstva

Ing. Martin Kunc,
konateľ





BRATISLAVSKÁ
VODÁRENSKÁ
SPOLOČNOSŤ

360° SPÄTNÁ VÄZBA

D=VELOR

NÄVRH RIEŠENIA A CENOVÄ PONUKA

OBSAH NÁVRHU

1. 360° SPÄTNÁ VÄZBA
2. HARMONOGRAM 360° SPÄTNEJ VÄZBY
3. FINÄLNE VÝSTUPY
4. INTERPRETÄCIA SPÄTNEJ VÄZBY – TÍMOVÄ & INDIVIDUÄLNÄ
5. UKÄŽKA INDIVIDUÄLNEHO ROZVOJOVÉHO PLÄNU
6. REFERENCIE
7. PROFIL KONZULTANTA
8. INVESTÍCIA



NAŠE SKÜSENOSTI

26 rokov DEVELOOR, 12 rokov DEVELOOR Slovakia
Tréneri druhej generácie
Skúsenosti s klientami z bankového segmentu



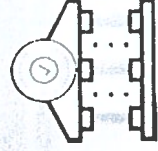
NÄŠ PRÍSTUP

Učenie zapamätateľné
Zmena manažovateľná
Výsledky merateľné



SILA SIETE

Sila v produktoch a riešeniach
Globálny know-how partneri
Regionálni a medzinárodní klienti



1. 360° SPÄTNÁ VÄZBA

System 360 stupňovej spätnej väzby je nástrojom pre získanie čo najobjektívnejšieho obrazu o používaní a kvalite zručností hodnotenej osoby.

Hodnotitelia vyplňajú dotazník na základe toho, ako často sa jednotlivé vzory správania odrážajúce definované kompetencie vyskytujú u hodnoteného, a teda aký level kompetencií je viditeľný pre okolie v dennej praxi.



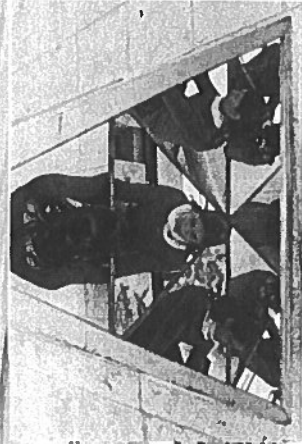
Spätná väzba je získavaná od bezprostredných spolupracovníkov hodnoteného. Medzi hodnotiteľmi sú obyvatelia iba tí spolupracovníci, ktorí ho dokážu - v rôznych situáciách - ohodnotiť najlepšie, ako:

- priamy nadriadený
- kolegovia na rovnakej úrovni
- podriadení

Skupiny hodnotiteľov je možné dizajnovať podľa dodatočných potrieb BVS.



Hodnotené kompetencie môžu byť priamo naviazané a otázky formulované na základe kompetenčného modelu spoločnosti BVS. Prípadne je možné použiť všeobecný set otázok z nášho „best practise“, ktoré odrážajú kompetencie všeobecne potrebné na manažérskych pozíciách.



K spracovaniu 360° spätnej väzby využívame elektronický online systém, prostredníctvom ktorého vieme v krátkom čase získať dáta hodnotení, spracovať ich tak do individuálnych správ účastníkov, ako aj vyhodnotiť výsledky celého tímu/ skupiny.

360 stupňová spätá väzba **nie je priamy pohľad do zrkadla**. Manažér získa veľa rôznorodých pohľadov od rôznych ľudí, ktorí ho zažívajú v rôznorodých situáciách. Vyžaduje si to tak jeho námahu pri pochopení, čo sa o sebe dozvedel od jednotlivých stakeholderov. Ako a prečo je jeho správanie tak vnímané. Čo má robiť, aby jeho fungovanie bolo efektívnejšie.

1. 360° SPÄTNÁ VÄZBA

POPIS METODIKY/ PRÍSTUPU K TVORBE DOTAZNÍKOV SPÄTNEJ VÄZBY – HODNOTENÉ KOMPETENCIE & FORMULÁCIA OTÁZOK

Hodnotené kompetencie by mali byť v súlade s kompetenčným modelom spoločnosti BVS hodnotených manažérov. Je možné otázky formulovať na základe kompetenčného modelu spoločnosti BVS, prípadne je možné použiť všeobecný set otázok z nášho „best practise“, ktoré odrážajú kompetencie všeobecne potrebné na manažérskych pozíciách.

Odporúčanie: hodnotenie by malo obsahovať **max. 40 uzatvorených otázok**. Odporúčame tiež využiť možnosť **troch otvorených otázok vo forme spätnej väzby stop-start-continue**. Na jednu kompetenciu by mali byť formulované 2 až 3 otázky.



KRITICKY DÔLEŽITÁ JE SPRÁVNA FORMULÁCIA OTÁZOK V DOTAZNÍKOV 360 STUPŇOVEJ SPÄTNEJ VÄZBY

DOBRE FORMULOVANÁ OTÁZKA MÁ KVALITU:

Behaviorálne – popis správania (špecificky, pozorovaním popísané správanie).

otázka má popisovať konkrétne správanie (nie abstraktné kompetencie)

Pozitívne – správanie má byť opísané v pozitívnej forme, nie negatívnej.

Dotazník s negatívnymi otázkami vyvoláva v ľuďoch odpor a znižuje šance

prijatia spätnej väzby. Tiež negatívne formulované vety nehovorí manažerom, čo by v skutočnosti mali robiť.

Osobné – otázka má byť formulovaná z pohľadu hodnotiteľa, ktorý má možnosť vyjadriť svoj vlastný názor na základe zažitého (t.j. nepýtame sa, ako funguje manažér s inými ľuďmi; alebo vo všeobecnosti). Hodnotiteľia by nemali hádať odpovede, ani hodnotiť na základe sprostredkovaného.

Multimerujúce – otázka by mala byť relevantná pre všetky hodnotiace skupiny. Kolegovia napríklad nezažívajú ako manažér deleguje úlohy podriadeným, alebo ako vedie hodnotiaci rozhovor.



KONTROLA SPRÁVNE NAPÍSANÝCH OTÁZOK:

Kontrola správne napísaných otázok:

Má každá otázka **AKČNÉ SLOVESO**?

Je v otázke popísané **POZOROVATEĽNÉ SPRÁVANIE**?

Pýtate sa v otázke **IBA NA JEDNO** správanie? Jednu vec?

Je otázka opísaná **JASNÝM JAZYKOM**?

Je otázka opísaná ako **POZITÍVNE**, želané správanie?

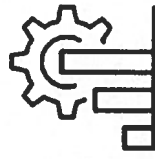
Opisuje otázka **DÔLEŽITÉ** správanie?

Opisuje táto otázka, spolu so všetkými ostatnými otázkami,

DOSTATOČNE vymedzenú kategóriu?

1. 360° SPÄTNÁ VÄZBA

POPIS METODIKY/ PRÍSTUPU K TVORBE DOTAZNÍKOV SPÄTNEJ VÄZBY – HODNOTIACA ŠKÁLA



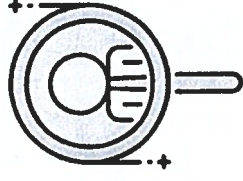
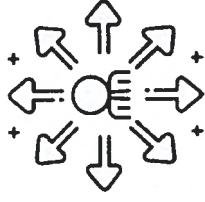
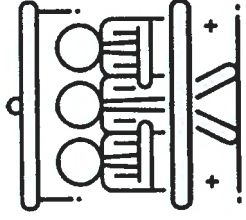
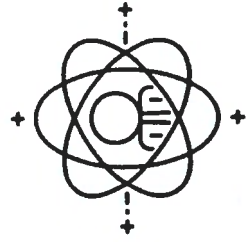
Každý hodnotiteľ vyjadruje názor, ako je dané správanie možné sledovať na dennej báze u hodnoteného. V spolupráci s BVS si definujeme škálu hodnotenia. Odporúčanie: na základe našich skúseností odporúčame 6 stupňovú škálu, ktorú uvádzame nižšie.

Hodnota	Názov	Popis
0	Nemôžem posúdiť	Nie je schopný posúdiť kvôli nedostatku informácií.
1	Vôbec nezodpovedá	Vôbec to nie je pravda, čo znamená, že správanie (v danej situácii) popísané v uvedenom tvrdení nie je takmer nikdy pozorovateľné (hodnotená osoba koná podľa daného tvrdenia iba v 10% uvedených situácií alebo menej).
2	Pravda len čiastočne	Vo väčšine prípadov to nezodpovedá skutočnosti. Hodnotená osoba sa uvedeným spôsobom správa iba v 11-30% zo všetkých prípadov.
3	Skôr to nie je pravda	Skôr to nie je pravda. Hodnotená osoba sa nespráva spôsobom, ktorý je uvedený v danom tvrdení, avšak niektoré podobné spôsoby správania u nej možno pozorovať. Stále však skôr prevažujú spôsoby správania, ktoré sú v protiklade s tvrdením (koná podľa uvedeného tvrdenia iba v 31-50% prípadov).
4	Skôr zodpovedá pravde	Skôr zodpovedá pravde. Osoba sa správa podľa uvedeného tvrdenia vo väčšine prípadov, keď je také konanie v danej situácii žiaduce (51-75% prípadov).
5	Pravda vo väčšine situácií	Je to pravda vo väčšine situácií. Hodnotená osoba sa správa podľa uvedeného tvrdenia, avšak miestami možno pozorovať aj opačné správanie (76-90% prípadov sa zachová podľa tvrdenia).
6	Absolútna pravda	Je to absolútna pravda. Hodnotená osoba takmer vždy koná spôsobom popísaným v uvedenom tvrdení, pokiaľ je to v danej situácii žiaduce. Pozorovateľné v 91-100% prípadov.

1. 360° SPÄTNÁ VÄZBA

POPIS PRÍPRAVY HODNOTENIA – PROCES VÝBERU HODNOTITEĽOV

Výber hodnotiteľov 360 stupňovej spätnej väzby je veľmi dôležitý z hľadiska získania objektívnych dát. Dôležité elementy výberu hodnotiteľov:



AKTUÁLNY PRACOVNÝ PRIENIK S HODNOTENÝM

Hodnotiteľ musí mať aktuálne prienik v pracovnej agende s hodnoteným, aby bol schopný poskytnúť spätnú väzbu. Hodnotitelia, ktorí majú viac spoločných projektov s hodnoteným sú schopní poskytnúť validnú a konštruktívnu spätnú väzbu. Odporúčanie na zahrnutie hodnotiteľa ako poskytovateľa spätnej väzby je, aby mal v priebehu posledného kvartálu vzájomnú interakciu.

HODNOTITELIA V RÔZNOM PRACOVNOM VZŤAHU

Skladba hodnotiteľov v rôznom pracovnom vzťahu k hodnotenému vytvára komplexný obraz o jeho kompetenciách a správaní sa. Výsledkom je balansované a konštruktívne hodnotenie.

- Kategórie hodnotiteľov sú:
 - bezprostredný nadriadený
 - kolegovia na rovnakej úrovni
 - Priami podriadení
 - Interní/ externí zákazníci
 - sebahodnotenie

VÝBER HODNOTITEĽOV

S cieľom získať čo najobjektívnejšie výstupy: 1/3 hodnotiteľov – definované zo strany HR na základe organizačnej štruktúry spoločnosti

1/3 hodnotiteľov – vyberá samotný hodnotený

1/3 hodnotiteľov – vyberie DEVELOR náhodným výberom podľa aktuálnej organizačnej štruktúry.

POČET HODNOTITEĽOV

V každej kategórii by mal byť minimálny počet hodnotiteľov 3, ideálna veľkosť skupiny hodnotiteľov je 5 až 12 hodnotiteľov

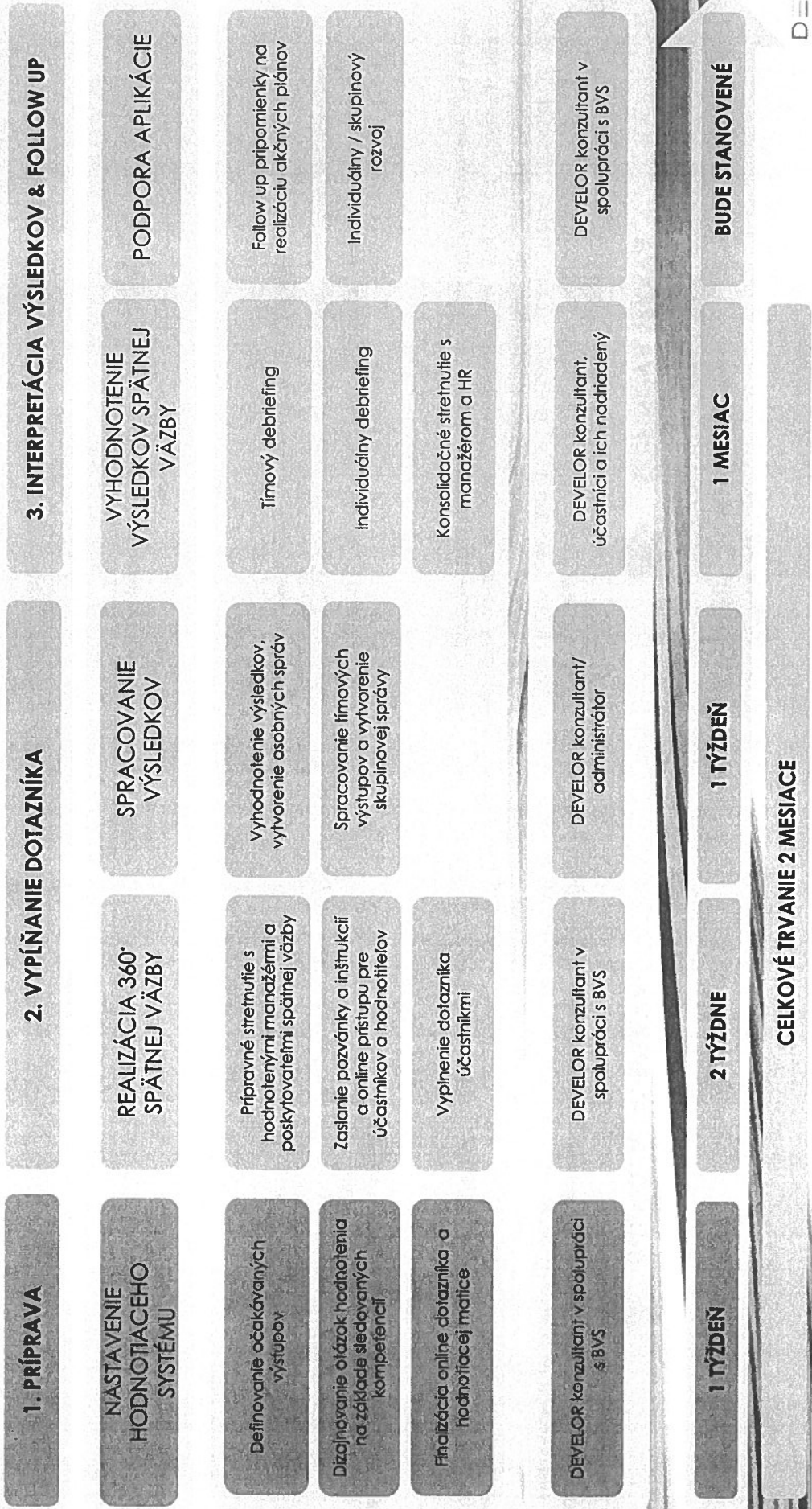
ANONYMITA

Pre 360 stupňovú spätnú väzbu je kľúčový dôležitý zachovanie anonymity. Od začiatku musí byť komunikované, že poskytnutá spätná väzba ostane dôverná, aby sa zabezpečila objektivita, čestnosť a otvorenosť hodnotiteľov. Odpovede jednotlivých hodnotiteľov sú anonymné, dostupné je len hodnotenie za danú skupinu hodnotiteľov.

2. HARMONOGRAM 360° SPÄTNEJ VÄZBY



CELKOVÝ HARMONOGRAM PRÍPRAVY A REALIZÁCIE HODNOTENIA



JEDNOTLIVÉ KROKY

ZA ÚČASŤ

TRVANIE

3. FINÁLNE VÝSTUPY



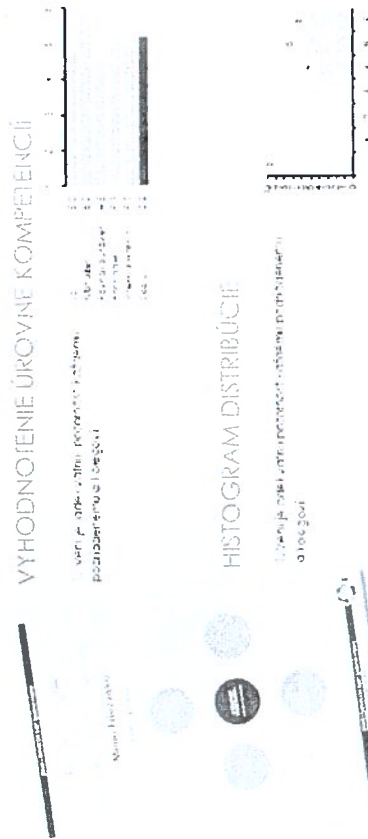
INDIVIDUÁLNA SPRÁVA

Individuálne správy obsahujú detailné vyhodnotenie a identifikované oblasti rozvoja hodnoteného. V prípade, ak je 360 stupňová väzba realizovaná pre viacerých manažérov, správa obsahuje aj úroveň kompetencií hodnoteného v porovnaní so skupinou na rovnakej úrovni riadenia.

ŠPECIFIKÁ SPRACOVANIA SPÄTNEJ VÄZBY:

- Aby sme zabezpečili **anonymitu**, prezentujeme v správe súhrnnú spätnú väzbu od viacerých účastníkov **ako jeden spoločný názor**.
- Pokiaľ hodnotiteľ pri vyplňovaní dotazníka označí **0 („Nemôžem posúdiť“)** v akejkoľvek otázke alebo pokiaľ neznačí vôbec nič, takéto odpovede **neberieme do úvahy** pre ďalšie štatistické spracovanie a vylúčime ich z kalkulácie priemerných hodnôt.
- **Skupinový priemer** sa tiež počíta iba z dostupných údajov, t.j. z počtu dotazníkov, ktoré hodnotitelia za danú skupinu skutočne vyplnili.

UKÁŽKY ZO SPRÁVY:



SKUPINOVÁ SPRÁVA

Skupinová správa slúži pre poskytnutie celkového obrazu o kompetenčnej úrovni skupiny hodnotených a dáva priestor účastníkom uviesť si potrebu spoločného rozvoja v kľúčových kompetenciách. Manažérovi hodnotených pomáha ujasniť si rozvojové potreby celej skupiny a následne sa venovať cieľene tak rozvoju jednotlivcov, ako aj celého tímu v spoločných rozvojových oblastiach.

SILNÉ STRÁNKY A PRÍLEŽITOSŤI NA ROZVOJ

Informácie o silných stránkach hodnoteného a tiež o oblastiach, ktoré si na základe spätnej väzby hodnotiteľov zasluhujú pozornosť a zlepšenie. Za silné stránky sú považované tie, ktoré hodnotitelia hodnotili najvyššie. Oblasť vyžadujúce ďalší rozvoj sú tvrdenia, ktoré získali najnižšie hodnoty od hodnotiteľov.

Príklad	Príklad	Príklad	Príklad
Príklad	Príklad	Príklad	Príklad
Príklad	Príklad	Príklad	Príklad
Príklad	Príklad	Príklad	Príklad

VÝZNAMNÉ ROZDIELY V HODNOTENÍ

Obsahujú tvrdenia, v ktorých sa účastníkovo sebahodnotenie najviac líši od hodnotenia tých, ktorí poskytli spätnú väzbu

Príklad	Príklad	Príklad	Príklad
Príklad	Príklad	Príklad	Príklad
Príklad	Príklad	Príklad	Príklad
Príklad	Príklad	Príklad	Príklad



4. INTERPRETÁCIA SPÄTNÝCH VÄZIEB - TÍMOVÁ

ODPORUČANÝ PRIEBEH TÍMOVÉHO STRETNUTIA

- 1. Prehľad** Poskytnutie prehľadu o postupe (a získanie súhlasu preň)
 - a. Vzájomné predstavenie (Kto je kto? Definovanie role konzultanta – nie sme hodnotiteľ!)!
 - b. Ciele stretnutia (Prečo sme tu?)
 - c. Ako bude prebiehať stretnutie – priebeh procesu
- 2. Predstavenie tímovej správy**
 - a. Sledované kompetencie
 - b. Silné stránky tímu
 - c. Priestor na rozvoj tímu
- 3. Práca s tímovým plánom rozvoja počas stretnutia**

Definované rozvojové oblasti a budúce smerovanie pre tím. Zmapovanie si príležitosti na rozvoj – interne a externe.
- 4. Zosumarizovanie diskusie, ukončenie**
 - a. Na konci zosumarizujte najdôležitejšie zistenia a dohodu ako ste sa dohodli ohľadne formulára.
 - b. V prípade, že je to nevyhnutné, nechajte si podpísať realizáciu stretnutia (musíme sa dohodnúť, či je dôležité mať o tom záznam)
 - c. Uzatvorte diskusiu

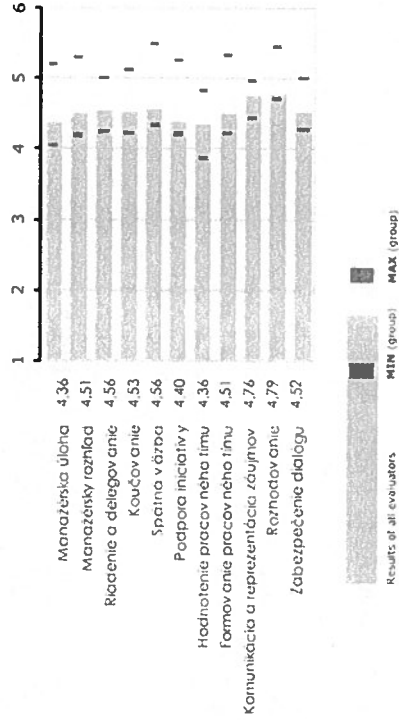
Očakávané výsledky

A Kľúčové slabiny/ Priestor pre rozvoj	B Kľúčové silné stránky talent
C Rozdiely vo vnímaní/ nesúlad	D Skrýte silné stránky Skrýty potenciál

Neočakávané výsledky

Ukážka konceptu

Manažérske kompetencie Diagram



4. INTERPRETÁCIA SPÄTNÝCH VÄZIEB - INDIVIDUÁLNA

ODPORUČANÝ PRIEBEH INDIVIDUÁLNEHO STRETNUTIA

1. Prehľad

- Poskytnutie prehľadu o postupe (a získanie súhlasu preň)
- a. Vzájomné predstavenie (Kto je kto? Definovanie role konzultanta – nie sme hodnotiteľia!)
- b. Ciele stretnutia (Prečo sme tu?)
- c. Ako bude prebiehať stretnutie – priebeh procesu

2. Odovzdanie správy

- a. Vysvetlenie štruktúry reportu
- b. Opýtanie sa, či si ju chce pozrieť
 - sám
 - spolu

3. Práca s individuálnym plánom rozvoja počas konzultácie

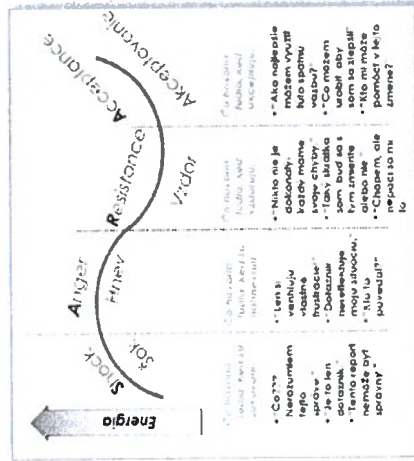
Tento formulár je nevyhnutný výstup individuálneho debriefingu 360° spätnej väzby. Čo zvyčajne hovoríme manažerom je, že report je k dispozícii len pre nich (nie sú povinní nikomu ho ukazovať), ale výstup by mal byť prístupný tak nadradenému manažérovi ako aj HR oddeleniu (ktoré na základe toho môže lepšie pripraviť rozvojový program).

Je na nich, či daný formulár vyplnia na konci stretnutia pri jeho sumarizácii, alebo si budú robiť do neho poznámky v priebehu konzultácie.

4. Zosumarizovanie diskusie, ukončenie

- a. Na konci zosumarizujte najdôležitejšie zistenia a dohodu ako ste sa dohodli ohľadne formulára.
- b. V prípade, že je to nevyhnutné, nechajte si podpísať realizáciu stretnutia (musíme sa dohodnúť, či je dôležitá mať o tom záznam)
- c. Uzatvorte diskusiu

REAKCIE NA SPÄTNÚ VÄZBU – MODEL SARA



Ukážka konceptu

SCENÁRE, S KTORÝMI SA MÔŽEME STRETNÚŤ

- Manažér dostal len negatívne hodnotenie
- Manažér dostal len pozitívne hodnotenie
- Manažér má veľký rozdiel medzi sebahodnotením a hodnotením od ostatných
- Manažér spätnú väzbu neprijal
- Manažér spochybňuje metódu
- Manažér príliš veľa rozpráva
- Manažér je pasívny a ticho
- Manažér je manipulatívny, servilný (tvári sa že prijíma ale neprijíma)
- Manažéri záleží len na dobrom vzťahu s nadradeným, urobí a súhlasí so všetkým, ale nie je tam vnútorná potreba či akceptácia potreby zmeny

5. UKÁŽKA INDIVIDUÁLNEHO ROZVOJOVÉHO PLÁNU

Ciel':

Kroky na vykonanie	Začiatok / dátum/:					
	1 týždeň	30 dní	60 dní	90 dní	6 mes.	1 rok
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Kontrolné body plnenia

Ukážka formuláru na individuálny rozvoj

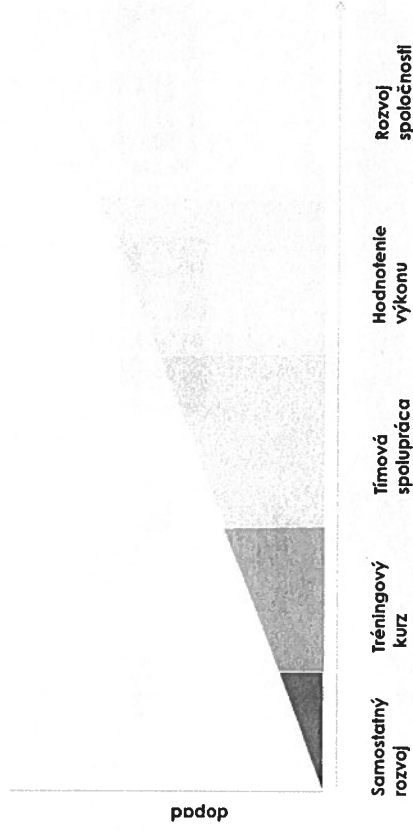
Ukážka formuláru

8 KROKOV AKO PRETAVIŤ SPÄTNÚ VÄZBU NA VÝSLEDKY

- 1.360 spätná väzba administrácia
2. Debríf k výsledkom
3. Vypracovanie akčného plánu
4. Aktualizácia akčného plánu (2 týždne)
5. 30-dňový follow up
6. 60-dňový follow up
7. 6-mesačný follow up
8. Opakovanie 360° po 1-2 roku

Odporúčanie na udržanie rozvoja

MOŽNÉ FORMY ROZVOJA



podop

7. PROFIL KONZULTANTA

MARTINA GEORGIEVOVÁ



"Vždy som chcela využívať svoje vedomosti a skúsenosti na to, aby som inšpirovala ľudí pre ich vlastný rozvoj a rast. Bavi ma pomáhať naplňovať plný potenciál každého klienta – či už v rámci tréningu pri precvičovaní zručností; či v rámci konzultingu pri nachádzaní nových riešení, či koučingu pri upevňovaní si vlastného uvedomenia. Cítim sa poctená tým, že moja práca je mojím koníčkom".

Téma využívania ľudského tvorivého potenciálu v korporátnych spoločnostiach je jej nosnou témou. Martina je konzultantkou Performance Management Systems vo viacerých spoločnostiach, kde sa zúčastňuje na tvorbe a implementácii systémov riadenia a zároveň pomáha manažérom ako ľudí lepšie zapájať pri dosahovaní cieľov a naplňovaní Vízie a Misie spoločnosti.

ČO POVEDAL KLIENT

"Školicou bola pani Martina Georgieová, ktorá dokáže pútavou formou spojiť teoretickú časť s praxou. Oceňujem jej profesionalitu a čas už pri samotnej príprave školenia, samozrejme realizáciu a jej okamžitú spätnú väzbu pre účastníkov počas praktických cvičení.

**Monika Kraváriková, Riaditeľka ľudských zdrojov
Schneider Electric Slovakia**

OBLASTI EXPERTÍZY

INSIGHTS osobnostná typológia
Manažérske a Leadership zručnosti
Predajné zručnosti
Tréning trénerov
Starostlivosť o klientov
Top management workshopy, events
Sociomapping firiem
Workshop na definovanie ROE zo vzdelávania
360 spätná väzba
Performance Management System
Talent Management a Key Employee programy
Angažovanosť zamestnancov
Výkonosný koučing
Assesment a Development Centrá

Leadership: Adidas, Edenred, ESA Logistika, ESET, Ferring, GlaxoSmithKline, Lyreco, Meisa

issue, OTP Banka, PB IT, Poštová banka, PSS, Schnellecke, T-com, Topvar, VUB Banka

Predaj/Vyjednávanie: BASF, Edenred, Fincentrum, Ferring, Gedeon Richter, Holcim, Kolos,

Nissan, OTP Banka, Richter, Samsung, Schnellecke logistic, Telekom, Thuasne, Topvar, US Steel, VUB

Prezentačné zručnosti: Inžinierske stavby, Lyreco, Orange Business Services, Schneider Electric, Slovenská Sporiteľňa, UniCredit, US Steel, ZSE

Sociomapy: Adidas, Confal, ESA Logistika, GlaxoSmithKline, Novartis

Osobný rozvoj/INSIGHTS: Adidas, BASF, CSOB, CSOB stavebná sporiteľňa, Deutsche Schule, ESET, Faurecia, Ferring, Medeko, Novartis, Orange Business Services, PSS, Samsung, Sandoz, Schnellecke logistic, Schneider Electric, Telekom, US Steel

Call Centrá: Aegon, GTS Nextira, PSS, SES Timače, T-Mobile, Topvar, Wüstenrot

360 ° spätná väzba: Edenred, ESET, Generali, Sanofi-Aventis, Lyreco, UniCredit Bank

REFERENCIE

7. PROFIL KONZULTANTA

SLAVKA FULEKOVÁ

Slavka sa špecializuje na tréningy Insights do osobnej a interpersonálnej efektivity a osobného rozvoja, emocionálnej inteligencie, manažovaniu stresu, budovaniu mentálnej húževnatosti, facilitácii, starostlivosti o zákazníka a multikultúrnej komunikácii. Dlhodobo pôsobila v HR oblasti executive search a ako country manažér bola zodpovedná za riadenie medzinárodných projektov. Úspešne vybudovala sieť kooperujúcich partnerov v medzinárodnom prostredí vyhľadávania odborníkov. Má skúsenosti v operačnej aj strategickej úrovni komunikácie s klientmi. Od roku 2012 spolupracuje s Develoram, kde trénuje, koučuje, konzultuje a facilituje strategické a firmové workshopy.

ČO POVEDAL KLIENT

„Slávka je skrátka veľký profesionál, viem že sa vždy môžeme spoľahnúť na jej štandard.“

**Hana Ovari Randziaková, HR Director
Lyreco CE, SE**

OBLASTI EXPERTÍZY

Insights Discovery - osobnostná typológia
Insights Discovery – firmová efektívnosť
Multikultúrna komunikácia
Konflikt manažment
Vyjednávacie
Vplyv a ovplyvňovanie
Firmný atléť/Work-Life balance
Stres manažment
Mentálna húževnatosť
Zamestnanecká angažovanosť
Change manažment

REFERENCIE

Insights Discovery: Aspel, Adient, Consumer Finance Holding, CRH, Ecall., ESET, Exisport, Kharisma, Lyreco, RWE IT, Samsung, Sanofi – Avenis, Tatra banka, VUB, Technogym, Telekom, Thuasne Slovakia, US Steel, VSE, Wisible,

Emocionálna inteligencia: Bekaert, SSE, T-Systems, VSE

Stres manažment: Bekaert, Heineken, SSE, T-Systems, VSE

Vedenie ľudí: Adient, CRH, Faurecia, Opteam, Plastic Omnium, PPG, SSE, Technogym, VSE

Multikultúrna komunikácia: Emi, Faurecia, Lyreco, OBS, US Steel

Konflikt manažment: ESET

Tréning trénerov: SSE, VSE, VUB

Vyjednávacie: Consumer Finance Holding, Covestro, US Steel, Veolia, Wurth International Trading

Work-life balance: Britská obchodná komora, SSE, VSE

8. INVESTÍCIA



JEDNOTKOVÉ CENY PRE BVS

	JEDNOTKA / CENA	MNOŽSTVO	CENA BEZ DPH
Nastavenie hodnotiaceho systému			
Dizajn otázok – DEVELOP otázky	-	-	Zahrnuté v cene
Dizajn otázok podľa špecifických požiadaviek BVS (účtujeme reálne strávený čas)	1 hod/ 175 €	1 hod	175 €
Realizácia 360 stupňovej spätnej väzby			
Administrácia a nastavenie online systému	1 ks/110 €	1 ks	110 €
Prípravné stretnutie s hodnotenými manažermi	1 hod/ 175 €	2 hod	350 €
Prípravná stretnutie s poskytovateľmi spätnej väzby	1 hod/ 175 €	1 hod	350 €
Spracovanie výsledkov a vyhodnotenie			
Tímová správa pre 1 tím	1 ks/115 €	1 správa	115 €
Individuálna správa	1 ks/100 €	1 správa	100 €
Tímový debriefing spätnej väzby	1 hod/ 175 €	2 hod	350 €
Individuálny debriefing spätnej väzby (cca 60 minút/ účastníka. účtujeme reálne strávený čas)	1 hod/ 175 €	1 hod	175 €
Spracovanie rozvojového plánu hodnotených a záverečné stretnutie	1 ks/ 200 € 1 hod/175 €	1 ks + 1 hod	375 €
Individuálny/ skupinový rozvoj			
Individuálny rozvoj vo forme koučingových stretnutí (min. 6 individuálnych 2-hodinových stretnutí pre 1 manažera v priebehu 6 mesiacov)	1 hod/175 €	6 x 2 hod	2 100 €
Skupinový rozvoj (tréning / workshop)	1 deň/ 1350 €	1 deň	1 350 €

8. INVESTÍCIA

PREPOČET CENY PRE 30 MANAŽÉROV BVS

UZOR PREPOČTU/CENY PRE BVS - PRE 35 MANAŽÉROV	JEDNOTKA / CENA	MNOŽSTVO	CENA BEZ DPH
Nastavenie hodnotiaceho systému	-	-	Zahrnuté v cene
Dizajn otázok – DEVELOR otázky	-	-	-
Realizácia 360 stupňovej spätnej väzby	-	-	-
Administrácia a nastavenie online systému	1 ks/110 €	1 ks	110 €
Prípravné online stretnutie s hodnotenými manažermi	1 hod/ 175 €	2 hod	350 €
Prípravné online stretnutie s poskytovateľmi spätnej väzby	1 hod/ 175 €	1 hod	175 €
Spracovanie výsledkov a vyhodnotenie	-	-	-
Tímová správa pre 1 tím (1 správa pre úroveň riadenia senior manažment tím, druhá správa pre ostatných riadiacich zamestnancov)	1 ks/115 €	2 skupiny x 1 ks	230 €
Individuálna správa	1 ks/100 €	30 správ	3 000 €
Tímový debriefing spätnej väzby (senior manažment zvlášť, zvlášť ostatný riadiaci pracovníci)	1 hod/ 175 €	2 skupiny x 2 hod	700 €
Individuálny debriefing spätnej väzby (cca 60 minút/ účastníka, účtujeme reálne strávený čas)	1 hod/ 175 €	1 hod x 30 manažérov	5 250 €
Spracovanie rozvojového plánu hodnotených a záverečné stretnutie	1 ks/ 200 € 1 hod/175 €	1 ks + 1 hod	375 €
SPOLU			10 190 € bez DPH

8. DOPLŇUJÚCE INFORMÁCIE

V CENE JE ZAHRNUTÉ

- Materiály pre účastníkov
- Vyhodnotenie a spätná väzba zadávateľovi od trénera
- Náklady na stravovanie a ubytovanie trénera / konzultanta

V CENE NIE JE ZAHRNUTÉ

- Cestovné náklady trénera z Bratislavy (štandardne za každý 1 km účtujeme 0,26 €)
- Náklady na stravovanie a ubytovanie účastníkov
- Prendajom priestorov

STORNO PODMIENKY

- a) ak objednávateľ zruší riadne objednané školenie/ konzultáciu 3 dni alebo menej ako 3 dni pred začiatkom školenia, platí storno poplatok vo výške 50% ceny predmetného školenia.
- b) ak objednávateľ zruší riadne objednané školenie/ konzultáciu viac ako 3 dni a menej ako 5 dni pred začiatkom školenia, platí storno poplatok vo výške 20% ceny predmetného školenia.
- c) ak objednávateľ zruší riadne objednané školenie/ konzultáciu 7 dni alebo viac ako 7 dni pred začiatkom školenia/ konzultácie, neplatí žiaden storno poplatok.
- Za objednané služby sa považujú tie, ktoré boli riadne objednané záväznou objednávkou minimálne 5 pracovných dní pred ich dodaním.

VLASTNÍCTVO

Žiadny z materiálov, ani ich časti, ktoré boli vytvorené pre spoločnosť BVS (obsah tréningov, prezentácie, videá, pracovné zošity, situačné cvičenia atď.) nemôžu byť ďalej použité bez predchádzajúceho písomného povolenia spoločnosti DEVELOR Slovakia s.r.o., ktorý je ich vlastníkom. Zároveň sa DEVELOR Slovakia s.r.o. zaväzuje, že informácie poskytnuté spoločnosťou BVS považuje za dôverné a zaväzuje sa ich chrániť ako vlastné, nezneužiť a nesprístupniť ich tretím osobám.



BARBORA MALIKOVÁ

Learning & Development Consultant

Tel: +421 902 954 407

Email: barbora.malikova@develor.com

D = V E L O R

DEVELOR Slovakia s.r.o.
Krasovského 13, 851 01 Bratislava
www.develor.sk

IČO: 35746955

DIČ: 2021387027

IČ DPH: SK2021387027

Konateľ: Ing. Marlin Kunc

Bankový účet: 2629803600/1100

Tatrabanka