
Spis treści

Podziękowania	9
Wprowadzenie	11
Fragmenty trzech rozmów	11
O książce	13
 Część I	
Sprężenie zwrotne 360 stopni	17
 Rozdział 1. Sprężenie zwrotne 360 stopni – wprowadzenie	19
Co oznacza określenie „sprężenie zwrotne 360 stopni”	20
Podstawowe pytania dotyczące sprężenia zwrotnego 360 stopni	23
 Rozdział 2. Sprężenie zwrotne 360 stopni a inne narzędzia badawcze	43
Badanie opinii	45
Testy zdolności	46
Inwentarze osobowości	46
Ocena efektów pracy	47
Ośrodki rozwoju	48
Sprężenie zwrotne 360 stopni	48
 Rozdział 3. Zastosowanie sprężenia zwrotnego 360 stopni	57
Rozwój własny i indywidualne doradztwo	59
Zorganizowane szkolenie i rozwój	61
Budowanie zespołu	65
Zarządzanie przez efekty	70
Rozwój strategiczny i rozwój organizacji	73
Ocena efektywności działań szkoleniowych i rozwojowych	75
Wynagrodzenie	78
Kompleksowe zarządzanie jakością	82

Część II

Projektowanie i przeprowadzanie badania za pomocą sprzężenia zwrotnego 360 stopni	85
Rozdział 4. Kwestionariusze	87
Projektowanie własnych kwestionariuszy	88
Zasady projektowania kwestionariusza	92
Zakres treści kwestionariusza	94
Poziom szczegółowości pytań kwestionariusza	100
Opracowanie zestawu pytań	102
Liczba pozycji kwestionariusza	106
Skale ocen	107
Pytania otwarte	114
Dokumenty wykonawcze	115
Rozdział 5. Walidacja i badanie pilotażowe kwestionariusza sprzężenia zwrotnego 360 stopni	120
Rzetelność	122
Trafność	124
Użyteczność	126
Proces walidacji	126
Dalsze prace związane z walidacją	131
Uwagi końcowe	136
Rozdział 6. Zbieranie danych, struktura raportów z oceny i przetwarzanie informacji	139
Przetwarzanie danych wewnątrz organizacji	139
Metody zbierania danych	145
Struktura raportów z oceny	150
Anonimowość	167
Rozdział 7. Facylitacja i planowanie działań	172
Facylitacja – wyjaśnienie pojęcia	172
Facylitacja procesu przekazywania informacji zwrotnych osobom indywidualnym	176
Facylitacja informacji zwrotnych dotyczących zespołu	191
Szkolenie facylitatorów	193
Pomoc w interpretowaniu wyników i tworzeniu planów działania	195
Planowanie działań	199
Skuteczne wdrażanie planów działania	201
Plany rozwoju	202

Rozdział 8. Planowanie i wdrażanie projektu sprzężenia zwrotnego	
360 stopni	204
Poznanie istoty zagadnienia	205
Określenie celu i ostatecznego wyniku	
sprzężenia zwrotnego 360 stopni	208
Określenie etapów projektu sprzężenia zwrotnego 360 stopni	209
Ustalenie ról i zakresu odpowiedzialności	213
Opracowanie i wdrożenie systemu kontroli projektu sprzężenia	
zwrotnego 360 stopni	217
Ocena i nauka dla organizacji	223
 Część III	
Przyszłość techniki sprzężenia zwrotnego 360 stopni	227
 Rozdział 9. Przyszłość	229
Nowe zastosowania sprzężenia zwrotnego 360 stopni	230
Zrób to sam	237
Sprzężenie zwrotne w innych systemach zarządzania	
zasobami ludzkimi	240
Wdrożenie sprzężenia zwrotnego 360 stopni w całej organizacji	241
Technologia informacyjna	243
Zasady higieny procesu sprzężenia zwrotnego 360 stopni	244
 Część IV	
Sprzężenie zwrotne 360 stopni w praktyce – przykłady zastosowań	247
 Rozdział 10. Automobile Association	249
Zastosowanie sprzężenia zwrotnego 360 stopni do pobudzenia	
i oceny zmiany kultury organizacji	249
 Rozdział 11. ARCO	259
Zastosowanie sprzężenia zwrotnego 360 stopni	
w procesie budowania zespołu	259
 Rozdział 12. Total Oil Marine PLC	268
Sprzężenie zwrotne 360 stopni jako miernik wartości	
i narzędzie w procesie rozwoju kariery	268
 Rozdział 13. PRC/Litton Industries	277
Sprzężenie zwrotne 360 stopni w systemie zarządzania	
zasobami ludzkimi	277

Rozdział 14. Croydon – dzielnica Londynu	283
Sprężenie zwrotne 360 stopni w ocenie efektywności szkolenia i w projekcie dotyczącym rozwoju organizacji	283
Załącznik 1. Instrukcje dla uczestników oceny	291
Załącznik 2. Rozwój dyrektorów	293
Załącznik 3. Rozwój dyrektorów	294
Załącznik 4. Sprężenie zwrotne 360 stopni: projekt dotyczący rozwoju dyrektorów	296
Załącznik 5. Ocena sprężenia zwrotnego 360 stopni	297
Indeks	305