

VYBROUŠENÝ ROZHOVOR

**HODNOCENÍ PRACOVNÍCH KOMPETENCÍ A
VÝSLEDKŮ**



HODNOŤTE

**KONKRÉTNĚ
POZITIVNĚ
STRUČNĚ
VÝSLEDKY, VÝKON, NE OSOBU
LASKAVĚ
A OCEŇUJTE
A PODPOŘTE
A ROZVÍJEJTE
A MOTIVUJTE**

PRACOVNÍ SEŠIT PRO:



Vedení pracovníků a jejich pracovních výkonů. Proč je důležitá zpětná vazba?

„Naše chyby jsou ve skutečnosti příležitostí k růstu.“

**Přemýšlejte nad důvody, proč je důležité poskytovat ZPĚTNOU VAZBU
NA VÝKON:**

Co vám přináší, když vás nadřízený nebo kolega hodnotí (konstruktivně)?

.....

.....

Co se děje, když (konstruktivně) poskytujete vy zpětnou vazbu podřízenému?

.....

.....

Vedení pracovníků, respektive jejich pracovních činností a výkonů, je systematický proces, který začíná u zadávání činností, úkolů a cílů. V průběhu pracovních činností manažer pozoruje a vyhodnocuje výsledky práce. Pokud výsledky neodpovídají zadání, manažer upřesňuje, dodává další informace, proškoluje, instruuje, koriguje a reviduje cíl. U těchto činností poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu, která napomáhá pochopení a porozumění, a zároveň sladění cílů. Často si vedoucí nebo vedený neuvědomuje, že dochází k poskytování zpětné vazby. Příklad: „*Jo, to si udělal fajn!*“ nebo „*Chybí mi tam podrobná analýza současné situace.*“

Neformální zpětná vazba

Vědomé používání konstruktivní zpětné vazby zvyšuje efektivitu práce a osvětlí nejasnosti v tom, co má být přesným výsledkem. Často dochází k překonávání limitů, změnám v procesech a rozvoji pracovníků. Dalším významným efektem je motivovanost pracovníků, kteří vnímají zájem nadřízeného či podpora ke spravedlivějšímu ohodnocování jednotlivců, kdy probíhá přirozená kontrola, která není vnímaná jako negativní nástroj.

Vedoucí, který nešetří konstruktivní zpětnou vazbou, má dostatek informací o svém týmu, dokáže lépe rozdělovat úkoly a plánovat práci. A vůbec celkově provázet další manažerské činnosti a role.

Vedený se lépe orientuje v informacích. V době adaptace na novou práci, projekt či úkoly získává rychleji jistotu. Později zažívá pocit docenění za svou práci. Má prostor pro své náměty a zlepšování.

Zpětnou vazbu (ZV) dělíme na dva druhy: FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ.

NEFORMÁLNÍ ZV: každodenní, průběžná či nepravidelná komunikace, často probíhající formou nevědomého předávání hodnocení. Zpravidla je to okamžitá reakce na výkon, výsledek a činnost. Má okamžitý motivační nebo demotivační účinek. Tvoří vztah mezi vedoucím a vedeným.

Definujte možná úskalí předávání neformální zpětné vazby:

.....

.....

.....

SHRNUTÍ: Co z toho vyplývá pro vás?

.....

Formální zpětná vazba

Význam slova FORMÁLNÍ nehledejte ve významu formalita, ale v tom, že se hodnotí podle formy (*checklistu*), která zohledňuje nejen odbornost, ale i přístup ke spolupráci v týmu, postojové a hodnotové chování k organizaci či tvořivost. Zabývá se delším časovým úsekem (kvartál, půlrok, rok, projekt).

Vedoucí se připravuje delší časový úsek, pracuje s komplexními informacemi. Vedený je zván a má podklady ke kompetencím, které budou u něj hodnoceny. Očekává se také jeho zpětná vazba a vyjádření se k hodnocení. Má možnost definovat své požadavky a potřeby z hlediska dlouhodobější spolupráce.

FORMÁLNÍ ZV je plánované a pravidelné hodnocení, jehož výsledkem je také zápis. Směřuje zejména k definování rozvojových plánů, které mohou zahrnovat i plány kariérové, a tím zajistit perspektivu pracovníka v organizaci. Může být v některých organizacích rovněž podkladem pro osobní finanční hodnocení.

V mnoha organizacích se na základě zápisů tvoří personální strategie v oblasti odměňování, vzdělávání, náborem nových lidí a motivačních prostředků.

Definujte možná úskalí předávání formální zpětné vazby:

.....

.....

.....

SHRNUTÍ: Co z toho vyplývá pro vás?

.....

Poskytování neformální zpětné vazby

„Nejefektivnější zpětná vazba je individualizovaná a popisná.“

Velmi důležité je uvědomit si, kdy, jak a proč dáváme zpětnou vazbu. Jen tak můžeme předejít úskalím a negativním jevům, které jste si zajisté poznačili v prvním úkolu. Výzkumy ukazují, že 7krát častěji káráme než chválíme. Jsme nastavení na program, kdy je pro nás prioritou odstraňování chyb. Bezchybné a kvalitně splněné úkoly bereme jako samozřejmost. Uvědomovat si jej je o to důležitější, pokud dáváme zpětnou vazbu. Pokud nejste schopni zvládnout negativní emoce z úkolu, jež není plněn dle vašich očekávání, dopřejte si čas a podívejte se na problém s několika minutovým odstupem. Položte si otázku: *Co je na tomto úkolu splněno dobře? Jak velké úsilí bylo v jeho plnění vynaloženo? Zajistil jsem pracovníkovi potřebné informace, zdroje...?* Po tomto vhledu začněte pozitivně. Je důležité mít na paměti, že nechcete vedeného demotivovat. Chcete, aby svůj výkon v určité oblasti zlepšil. Pokud je nedostatků více než dobře splněných částí úkolů, zvažte, zda musíte řešit všechny nedostatky najednou. Vyberte ty klíčové a pracujte na jejich odstraňování postupně. To platí dvojnásob u „nováčků“ a juniorních pracovníků.

Cíle zpětné vazby:

- Konkrétně, stručně a objektivně formulovat hodnocení pracovního výkonu, které bude založené na příkladech chování, jednání a výsledků v situacích.
- Při poskytování zpětné vazby postupovat tak, abychom zvýšili sebevědomí, udržovali pozitivní atmosféru pro změnu chování a přístupu.
- Zvážit nápady a názory, jak by bylo možné zvýšit efektivitu práce.

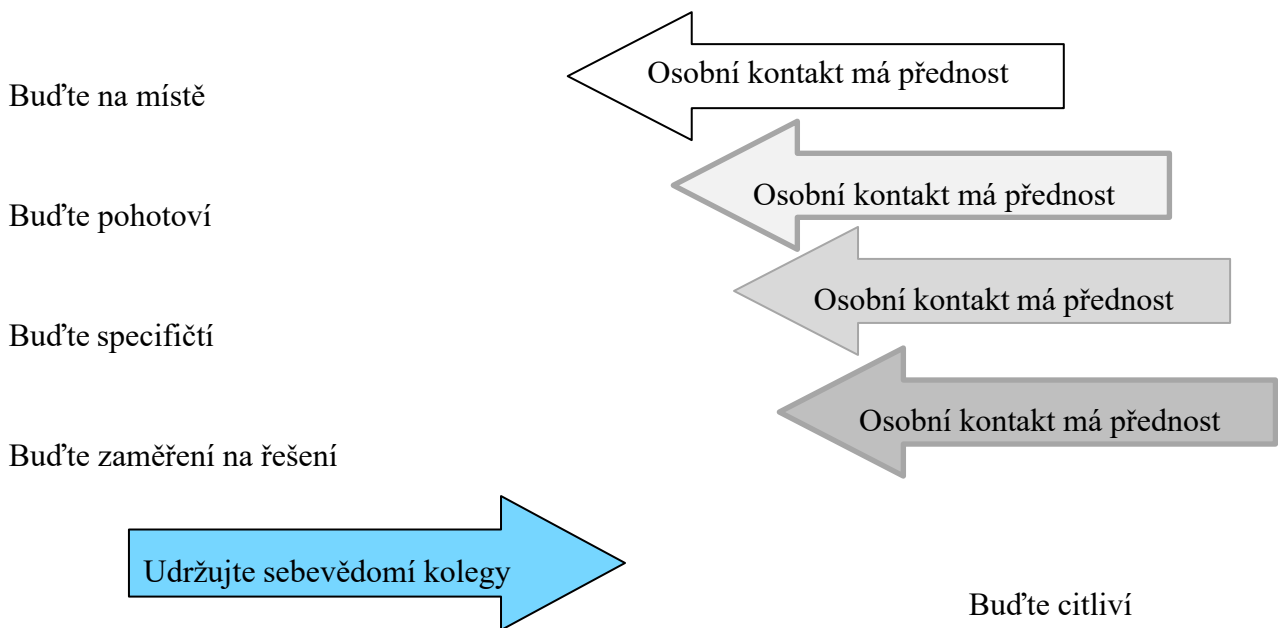
Zásady poskytování zpětné vazby:

- + Co se mi líbilo (přínosy)
- Co se mi nelíbilo (náměty na zlepšení)
- +/- Co bych rád viděl častěji / méně často (další kroky)
Co by bylo možné dělat jinak (další kroky)

Příklad: „Děkuji za včasné odevzdání podkladů k přípravě obchodní prezentace. Doporučuji se znovu zaměřit na výhody našeho produktu pro zákazníka v automobilovém průmyslu.“

Poskytování zpětné vazby

Zásady poskytování zpětné vazby – 5B



Zpětná vazba	/	Kritika
<i>Problém, situace</i>	◀──▶	<i>Osoba</i>
<i>Specificky</i>	◀──▶	<i>Obecně</i>
<i>Změna budoucnosti</i>	◀──▶	<i>Obviňování</i>
<i>Chování, úkol</i>	◀──▶	<i>Osoba, odsouzení</i>
<i>Řešení</i>	←──→	<i>Odplata</i>

Pravidla pro pochvalu zaměřenou na posílení sebejistoty:

- Hodnoťte výkon a kompetence, buďte konkrétní.

Příklad:

Ano	Ne
<i>Tvoje znalost problematiky a kreativita řešení byla klíčová pro odstranění závažné chyby u zákazníka</i>	<i>Jsi koumák a chytrolín, a to se teď hodilo!</i>

- Chvalte okamžitě, individuálně i před týmem, respektujte osobnost podřízeného (co má rád)
- Buďte struční, srozumitelní

STRUKTURA POZITIVNÍ POCHVALY - 3 kroky k pochvale:

1. Připomeňte činnost, která byla správně provedena.
2. Zdůrazněte přínos, který to mělo. Která schopnost, dovednost byla využita?
3. Vyjádřete upřímné uznání, poděkování.

Příklad:

1. ČINNOST	<i>Včera jsme řešili závažnou a zároveň komplikovanou chybu u klíčového zákazníka XY, kterou jsi vyřešil ty.</i>
2. PŘÍNOS, KOMPETENCE HODNOCENÉHO	<i>Tvoje znalost problematiky a kreativita řešení byla klíčová pro odstranění chyby, které proběhlo během 2 hodin. Zákazník byl spokojen s řešením, které jsi mu nabídl.</i>
3. UZNÁNÍ, PODĚKOVÁNÍ, ODMĚNA	<i>Děkuji, jsem rád, že pracuješ v našem týmu. (Případně finanční odměna)</i>

CVIČENÍ: Představte si někoho, koho chcete pochválit a napište 3 kroky pochvaly.

.....

.....

.....

Jak vyjádřit kritiku

„Neberte si nic osobně.“ a „Nevytvářejte si domněnky.“ Z knihy Čtyři dohody, Don Miguel Ruiz

Případová studie:

- 1) Přečtěte si pozorně následující rozhovor. Jakých nedostatků jste si v popsané situaci všimli?
- 2) Vypište je a uveďte důsledky.
- 3) Navrhněte správný postup a zformulujte jednotlivé zásady efektivního sdělování kritiky.

Vedoucí: Nemáme moc času a nechci ostatní zdržovat. Ale teď k tobě, Franto. Jde o tu tvou závěrečnou zprávu za poslední období. Takhle jsem si to fakt nepředstavoval. Já už to tvoje lemplovství nemůžu trpět, teď si na tebe stěžovali z oddělení nákupu. Jestli to tak půjde dál, tak to bychom nebyli kamarádi. Ještě jednou a budeme to řešit jinak, a to se ti líbit nebude.

Podřízený Franta: Ale ...

Vedoucí: Teď o tom spolu nebudeme diskutovat. Všichni ví, že jsi to nezvládl. Chci od tebe přede všemi slyšet, že už se to nebude opakovat.

Podřízený Franta: No dobře, ale ...

Vedoucí: No tak to bych byl rád, protože jinak jsi velmi dobrý odborník. Víím, že na tu administrativu moc nejsi. Takže jsme domluveni, jo.

Jaké „prohřešky“ vedoucího jste našli v tomto textu?

.....

.....

.....

Pokárání, konstruktivní kritika

Zásady podávání kritiky:

Upozorněte podřízené předem na to, že jim budete poskytovat zpětnou vazbu

Hodnoťte výkon, ne osobu

Kárejte okamžitě, ovšem ne v emocích

DŮLEŽITÉ: Káráme a kritizujeme mezi čtyřma očima

Buďte konkrétní, přesní. Pozor na generalizace - zevšeobecnění!

Otevřeně jim řekněte, co cítíte

Příklad

Ano	Ne
<i>Podklady za své oddělení jsi mi poslal 2 dny po dohodnutém termínu.</i>	<i>Jsi nespolehlivý, nedá se na Tebe spolehnout - v ničem!!</i>

Dva způsoby pokárání:

A. KONSTRUKTIVNÍ KRITIKA - spolupracující komunikační partner

1. Připomeňte činnost, **srovnejte cíl a výsledek úkolu**
2. Vyžádejte zhodnocení stavu spolupracovníka, naslouchejte - soustředte se na konstruktivní věci
3. Ptejte se na řešení, vyslechněte jeho návrhy na zlepšení
4. Motivujte, podporujte

CVIČENÍ: Napište si otázky, které napomohou při konstruktivní kritice tomu, aby spolupracovník hledal řešení svého pochybení:

.....

.....

.....

B. POKÁRÁNÍ - nespolupracující partner

1. Připomeňte činnost, srovnajte cíl a výsledek úkolu, naslouchejte
2. Řekněte, co udělal špatně, důsledek
3. Pokud je pracovník pasivní a zbavuje se odpovědnosti, definujte řešení, nápravu, termín, kontrolu
4. Připomeňte potřebnost plnění cílů a hodnoty společnosti, můžete vyjádřit empatii nebo se rozhodněte, zda budete pracovat s finančními či jinými bonusy, které poskytuje za kvalitu práce

Příklad:

1. CÍL / VÝSLEDEK	<i>V minulém měsíci jsi se zavázal připravit směrnici, která řeší dodržování pracovní doby u pracovníků, kteří mají home office. Tato směrnice měla být již schválena managementem a zařazená do firemního systému. Již minulý týden jsem tě upozornil na neplnění termínu. / Tuto směrnici jsi stále nedodal.</i>
2. PŘÍČINA, POCHYBENÍ, DŮSLEDEK	<i>Tvoje špatné nastavení priorit úkolů má za následek zhoršení komunikace a spolupráce mezi jednotlivými týmy. To se projevilo v nedodržení termínu dodávky pro zákazníka YX. To je pro mě, ale především pro obchodníky velmi nepříjemná situace.</i>
3. NÁPRAVA	<i>Požaduji, abys nejpozději do zítřejšího poledne připravil směrnici, kterou společně ve 13:00 projdeme s dalšími členy managementu, tak zajistíme rychlé schválení a případné úpravy.</i>
4. PODPORA	<i>Věřím, že se tato situace zítra dořeší. Pokud si nebudeš jistý, který tvůj úkol má prioritu, zeptej se mě. Rád ti pomohu s nastavením priorit, než získáš víc zkušeností.</i>

CVIČENÍ: Představte si někoho, koho potřebujete upozornit na nízkou kvalitu práce a napište, jak by mělo vypadat jeho pokárání:

.....

.....

.....

.....

Formální hodnocení - úvod

Formální hodnocení je klíčové pro sjednocení pohledu vedoucího a vedeného na výsledky, kompetence a výkon. Na výkony vedeného se díváme z „helikoptérového nadhledu“, to znamená přes různé činnosti, jednání a chování za celé hodnotící období. To bývá často v organizacích 1 rok, jinde 6 měsíců. U „nováčků“ doporučuji před ukončením zkušebního období oboustranný pohled na naplňování očekávání zaměstnavatele i zaměstnance. Pak po 9 měsících, kdy již ve většině případů jsme schopní (opět oboustranně) říci, zda je pracovník na správném místě.

Z formálního hodnocení vyplývají rozvojové cíle, změny pracovních úkolů a cílů, doplnění nástrojů pro výkon práce, které mají dopad na dlouhodobou motivaci. Po dobře provedeném hodnotícím rozhovoru vedený ví, kde má své místo v organizaci pro další období, a jaké vzdělávání, informace a dovednosti si bude vedený doplňovat.

V této zpětné vazbě má zásadní prostor právě hodnocený, vedený. Doporučený poměr pro vyjádření je 70 ke 30 - tzn. 70 % pro vedeného a 30 % pro vedoucího. Tento poměr nelze paušalizovat, ne každý rád mluví o svých výsledcích. Ale především „upovídání“ vedoucí si mohou tento poměr nadepsat nad svou přípravu. Hodnotící rozhovor je skvělou příležitostí, jak se dozvědět pracovní přání a obavy i přesto, že náš spolupracovník s námi sedí v open space.

Rozhovor má mít svůj vlastní prostor: jak časový, tak nerušenou kancelář, kde budete sami.

Hodnotící rozhovor by neměl sklouznout do řešení jednoho aktuálního problému nebo situace, která zrovna tíží. Pro to jsou určeny jiné typy rozhovorů (třeba *One2One*). Je zodpovědností vedoucí udržet rozhovor v nadhledu a zabývat se kompetencemi a výsledky komplexně.

Při hodnocení postupujte podle kompetencí, které pracovník potřebuje pro výkon své práce.

Nesrovnávejte hodnoceného při rozhovoru s jinými kolegy v týmu, nenechte se ani vmanipulovat ze strany hodnoceného do posuzování jiného kolegy.

K hodnotícímu rozhovoru zveme spolupracovníky a podřízené minimálně 4 až 5 pracovních dnů předem. Pokud hodnotíme podle formulářů a kompetenčních modelů, k pozvánce je přikládáme. Vysvětlíme předem způsob hodnocení, zda se jedná o slovní či bodovou škálu. Doporučuji udělat krátkou týmovou schůzku, kdy vedoucí vysvětlí systém hodnocení, který organizace nebo on sám volí. Definuje tak, jak rozhovor povede a co očekává od vedeného. Pokud je již v organizaci systém dobře zavedený, seznamte s ním jen „nováčky“.

V první části rozhovoru vedoucí klade otevřené konstruktivní otázky.

Po úvodním „ladění emocí“ (*ice break*) a podle odpovědí na otázky zjistíte chuť vedeného si povídat. Buďte empatičtí, pokládejte tolik otázek, aby to rozhovor rozvíjelo, ne uzavíralo.

Příklady otázek na hodnotící rozhovorech.

- Jak vnímáš svou práci za dané období? Co Tě nejvíc motivuje?
- Jak hodnotíš firemní kulturu společnosti? (u „nováčků“). Jak hodnotíš změny?
- Co tě potěšilo? Jaký úspěch ti dělal radost?
- Co nebo kdo ti k úspěchu pomohl, kdo tě podpořil?
- Co Tě naopak tížilo?
- Které činnosti máš rád? Co tě naopak nebaví?
- Co nového by ses chtěl naučit?
- Jak hodnotíš spolupráci v našem týmu? Jak vnímáš svou roli v týmu? Jak jsi v tomto období podpořil tým?

Nebojte se zeptat na spolupráci s vámi.

Po odpovědích dejte svou zpětnou vazbu. Pochvalte za úspěchy a nové dovednosti. Zvědomte to, co vy považujete za jeho neúspěch. Definujte, jak vnímáte jeho roli v týmu.

Tento rozhovor probíhá v příjemné atmosféře, neřešíte konkrétní situace ani neúspěchy, pouze konstatujete, vyměňujete si informace navzájem.

Nemusíte mít stejné vidění úspěchů, neúspěchů, nemusíte obhajovat své vidění, ani rozporovat jeho.

Kompetence pracovního výkonu

Co znamená KOMPETENCE?

- Z hlediska personálního je to způsobilost k pracovnímu výkonu, schopnosti, vlastnosti a znalosti, které potřebujeme ke kvalitnímu výkonu
- Z hlediska manažerského je to zodpovědnost

Požadovaná kompetence, tedy způsobilost, může být pro daný pracovní výkon různě důležitá.

(Příklad: požadavek na znalost anglického jazyka se u různých pracovních pozic různí. Ekonomce, která obchoduje se zahraničím, může dostačovat průměrná úroveň znalosti, kdežto obchodník by měl dosahovat velmi dobré až výborné úrovně, mzdová účetní naopak tuto kompetenci pro svůj pracovní výkon nepotřebuje.)

Z pohledu personálního definujeme tři základní kompetence, které pak konkrétně pojmenováváme podle potřeb a názvosloví firmy. Příklad: v jedné firmě byla jednou z kompetencí „střelba na cíl“. To znamenalo, že daný pracovník je efektivní, rozeznává priority tak, aby dosahoval cílů přesně. Odbornost pak třeba v organizacích zahrnuje znalosti a zkušenosti potřebné k výkonu. Programátor bude mít v odbornosti znalost programovacího jazyka a zkušenosti v programování, ředitel výrobní strojírenské firmy bude mít odbornost v oblasti strategického řízení výroby a zkušenosti z oblasti strojírenství.

Kompetence nám ukazují celkový, komplexní pohled na způsobilosti daného pracovníka.

1. Kompetence odborná

- Základní odbornost - například u stavbyvedoucího jsou to znalosti technologie a procesů
- Specializace - například na pozemní stavby
- Rozvoj - sledování trendů z pohledů pracovních úkolů, práce s novými materiály

2. Kompetence komunikační

- Manažerská kompetence (plánování, organizování, informování, kontrola...)
- Obchodní dovednosti (vyjednávání, první dojem, telefonní kontakt...)
- Předávání informací kolegům, sdělování a naslouchání

3. Kompetence sociálně psychologická

- Zodpovědnost
- Týmový hráč
- Loajálnost
- Ztotožnění se s firemní kulturou

Definování kompetenčního modelu je důležité při náboru pracovníků, kdy si určíme i míru dané kompetence (například chceme seniorního programátora nebo nám stačí vývojář po VŠ?). Při hodnocení již využíváme kompetenční model jako porovnávání kompetence s výsledky práce daného pracovníka.

Metodika hodnocení kompetencí

„Váš potenciál je nekonečný. Podporujte svoji touhu, neboť tím zvyšujete svoje možnosti.“

- 1. Hodnocení podle stanovených cílů - je vhodné pro střední TOP management**
- 2. Hodnocení na základě norem - operátor, dělník**
- 3. Hodnocení na základě kritických případů - mistr ve výrobě, teamleader, pracovníci hotline**
- 4. Hodnocení volným popisem - kreativní profese**
- 5. Hodnocení na základě stupnice (číselná, grafická, slovní) - umožňuje vyhodnocování v organizaci a nastavení systému podpory, rozvoje, finančního ohodnocování**
- 6. Hodnocení výběrem odpovědí (kontrolní list, test) - vhodné u projektů**
- 7. Assessment centre, development centre - metoda modelování situací a vyhodnocení chování účastníků, vhodné pro výběr pracovníků, definování a kontrolu plánů rozvoje**
- 8. Dotazník - zjišťování motivace v organizaci, v týmu**
- 9. Porovnávání (párové, střídavé, povinné rozdělení)**

Kdo hodnotí?

- *Bezprostřední nadřízený*
 - *Nadřízený bezprostředního nadřízeného*
 - *Personalista*
 - *Nezávislý externí hodnotitel*
 - *Zákazník*
 - *Podřízený*
 - *Sebehodnocení*
 - *Tým*
 - *Hodnocení 360°*
-

Formální hodnocení -

2. část

V druhé části rozhovoru přecházíme k hodnocení kompetencí podle předem definovaného nebo vytvořeného formuláře.

Doporučuji vždy nechat nejprve hodnotit vedené - tedy upřednostnit sebehodnocení. Vedoucímu to přinese informace o tom, zda je v souladu s podřízeným a dozví se další informace, které nemusí vědět.

Pokud vedený nechce hodnotit sám sebe, buďte empatičtí a vyhodnoťte jeho výsledky a kompetence jen vy.

Při sdělování vašeho hodnocení buďte pozitivní, soustřeďte se na možnosti rozvoje a zlepšení. Chvalte.

Své hodnocení doložte fakty. Je to důležité. Během celého hodnotícího období si dělejte poznámky, tak aby jste byli při hodnocení konkrétní.

Pokud máte jiný názor a vaše hodnocení je nižší než sebehodnocení, fakta budete potřebovat dvojnásob, abyste získali důvěru a byli přesvědčiví. Pokud je hodnocený příliš sebekritický, podpořte jeho sebevědomí. Pokud dojde ke shodě ve vašich názorech, oceňte jeho náhled na realitu.

Pokud se vedený nadhodnocuje, dejte mu fakta. Definujte mu, co znamená pro vás v té oblasti kvalita a co konkrétně je potřeba zlepšit, aby dosáhl vysokého hodnocení. (Příklad: „*Ve spolupráce v týmu z mého pohledu dosahuješ standardního výkonu. Vytváříš dobrou atmosféru, předáváš potřebné informace, nasloucháš. Velmi dobrého hodnocení dosáhneš, když začneš podporovat méně zkušené kolegy, budeš jim aktivně předávat své zkušenosti. Budu za to velmi rád.*”)

Nicméně podřízený nemusí vždy vidět výsledky stejně, ani po předložení vašich argumentů. Důležité je, že jste mu zpětnou vazbu předal.

V závěru hodnocení se hodnocený může písemně vyjádřit, s čím konkrétně nesouhlasí. Je to takhle v pořádku.

V třetí části rozhovoru budeme definovat rozvojové, vzdělávací a kariérové cíle.

V průběhu předchozích částí rozhovorů si můžeme poznačit oblasti, kde vnímáme potenciál rozvoje. Zásadní rozvojové cíle má často vedoucí již předem připravené podle toho, jak se budou v týmu vyvíjet další projekty, cíle a úkoly. Také vnímá motivaci pracovníka naučit se nové věci nebo změnit pracovní náplň.

V rámci rozhovoru je důležité se shodnout na oblastech rozvoje nebo změnách. Podrobnosti k tomu, aby byly cíle SMART, můžeme rozpracovat v dalších dnech, případně si je podřízený rozpracuje sám.

Také budeme potřebovat zjistit možnosti vzdělávání u HR nebo vznést u svého nadřízeného požadavky na možnosti nových nástrojů k práci.

Velmi důležité bude zpětně informovat vedeného o výsledcích našeho vyjednávání.

SMART CÍLE:

S - specifický

M - měřitelný

A - akceptovatelný, ambiciózní

R - reálný

T - termínovaný

Rozvojové cíle jsou dlouhodobé a skládají se z krátkodobých cílů a úkolů.

Příklad rozvojových cílů:

Nezformulovaný cíl: chci zlepšit své obchodní dovednosti

Dlouhodobý zformulovaný cíl:

S - Zvýšit prodej produktů, které nabízíme

M, T - 1.1.2021: 120 000,- obrát měsíčně, 1.11.2021: obrát 180 000,- měsíčně

A - cíl si zadávám sama, je akceptovatelný

R - považuji za reálný

Formální hodnocení -

3. část

„Pokud nevíš kam jdeš, žádná cesta není dost dobrá.“ Čaroděj ze země OZ

Krátkodobé zformulované cíle směřující k dlouhodobému cíli:

Leden

Činnosti:

Online kurz obchodních dovedností - (2 moduly), 1krát skype trénink telefonního hovoru do 20. 1.

Doplnění databáze klientů z internetu, z kontaktů stávajících zákazníků - navýšit o 40 klientů, (10 týdně)

Sestavit newsletter s vhodnými produkty do 12. 1.

Konzultace se zkušeným kolegou - probrat strategii oslovování

Obeslat všechny klienty z mé databáze nabídkou produktu XX do 20. 1.

Telefonní kontakt s klienty od 20. – 31. ledna

Vyhodnocení činnosti měsíce ledna 2.2. - nadřizený, stanovení dalšího postupu. Vyhodnocovat budu pozitivní odezvu na nabídku, objednávky.

Pokud cíle vašich kolegů mají obtížnou měřitelnost, např. „zlepšit spolupráci v týmu“, použijte hodnocení z kompetenčního modelu.

Pracovník je hodnocený známkou 3 = průměrné, a znamená to, že na vyžádání spolupracuje dobře, nevyvolává konflikty. Předává informace, naslouchá, málo se ptá.

Pracovník by chtěl v příštím hodnotícím období dosáhnout známky 4 = spolupracuje velmi dobře. Je aktivní při spolupráci, poskytuje kolegům zpětnou vazbu, ptá se na jejich potřeby.

Pokud není bodová škála vytvořena, vytvořte ji společně pro daný cíl.

Zadávání rozvojových cílů

CVIČENÍ: Připravte pro sebe nebo svého podřízeného jeden rozvojový dlouhodobý cíl. Poté zkuste formulovat prvních pár kroků jako v předchozím příkladu.

DLOUHODOBÝ:

S

M/T

A

R

KRÁTKODOBÝ:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Závěrečné shrnutí

Zapište si prosím, vaše nejdůležitější pravidla pro poskytování zpětné vazby, pro formální hodnocení výsledků a kompetencí spolupracovníka: