

Kalibrace cílů a hodnocení

Lídři na stejné úrovni vedení spolu nad platnými daty v otevřené diskusi nastavují firemní, týmové a individuální cíle a následně ve stejném módu probírají průběžné výsledky a jejich hodnocení. Z kalibračních diskusí vyvozují celou řadu opatření týkajících se odměňování, benefitů, rozvoje, úpravy procesů nebo pracovní náplně.

Kalibrace cílů

Setkání konané zpravidla 1 x ročně, na kterém leadeři na stejné úrovni kalibrují firemní cíle, od nich odvozené týmové cíle a individuální cíle pro dílčí zaměstnance. Navzájem si je představují a vyjednávají o jejich adekvátnosti a přiměřenosti. Výsledkem je počet, přesnost a úroveň cílů, na nichž se shodla většina, což zvyšuje kvalitu práce s cíli v organizaci.

Kalibrace hodnocení

V pravidelných cyklech 2-4 měsíců se schází stejná skupinka a věnuje průběžnému hodnocení firemních, týmových a individuálních cílů. Každý manažer na kalibraci představuje hodnocení svých lidí, ostatní manažeři hodnocení validují a doplňují kontextové info z vlastní zkušenosti s danými lidmi. Výstupem kalibrační hodnocení bývají opatření spojená s:

- a) úpravami odměňování
- b) benefity
- c) nominacemi do talentových programů
- d) nominacemi do nástupnictví
- e) opatření související s outplacementem
- f) opatření strukturálního charakteru jako jsou úpravy procesů nebo hodnocení samotného
- g) rozvojová opatření

Proč kalibrovat

- Kalibrace zvyšují přiměřenost, férovost nastavování cílů i hodnocení výkonu, stejně jako nominace do talentových programů nebo úpravy systémů odměňování a benefitů nebo řízení nástupnictví
- Snižují subjektivní zkreslení související s osobností dílčího lídra a slepými skvrnami jednotlivců
- Dodávají díky přítomnosti kolegů širší kontext dílčímu rozhodování
- Zeslabují sílu
- Umožní vyjednat podobnou hladinu měření, čímž zpřesňují hodnocení
- Umožní nejpresnější odlišení vysoce výkonných lidí, od adekvátně výkonných a nevykonných
- Umožňují agilní úpravu kritérií hodnocení nebo nastavování cílů, protože je rychleji vidět případná neadekvátnost nebo zastaralost
- Zesilují platnost opatření vzniklých týmovým duchem na kalibraci a tím dodávají back up dílčím manažerům při komunikaci nepříjemných zpráv

- Nutí leadery věnovat definici týmových a individuálních cílů a průběžnému hodnocení týmů a zaměstnanců koncentrovanou pozornost
- Zvyšuje se průřezová proinformovanost managementu o talentech v různých týmech ale také o lidech s podmínkou.
- Urychluje to vzájemné učení mezi manažery, jak definovat, jak hodnoti, jak komunikovat opatření.
- Snáze se na společných kalibracích hlídá zohledňování firemních hodnot a pravidel

Kdy kalibrace rozhodně pomůžou

- Při fúzi firem - manažeři se rychle naučí sladit terminologie, představu o svých lidech a stmelí je to do týmu disponujícího stejnými informacemi
- Při geografické expanzi - vznik nových poboček v jiných geografických lokalitách hrozí roztržitostí vedení. Kalibrace cílů a hodnocení drží management pohromadě
- Když se v jedné firmě snoubí hodně odlišné týmové kultury
- Když nemá firma nastavená pevná hodnotící kritéria a nechává velkou svobodu osobnostem lídrů
- Když jsou lídři velmi vytížení a sami si na nastavení cílů pro jednotlivce a jejich průběžné hodnocení nenajdou čas - kalibrace zvýší prioritu
- Když jsou mezi lídři junioři, kteří ještě nemají nasátou kulturu nastavování cílů a hodnocení výkonu.
- Když firma jako svoje hodnoty razí férovost, transparentnost a týmovost

Kdo se účastní kalibrace:

- Manažeři na stejné úrovni (C-suite, střední management, team leadeři, atd.)
- HR
- Facilitátor s dostatečnou autoritou usměrňovat debatu, moderovat, držet prostor a případně mediovat konflikt, hlídá rovněž hodnotící zkreslení (může být HR, ale pozor na dvojí roli)
- Dataanalytik - pokud nadhled nad daty nemá jeden z manažerů
- Zapisovatel, který vytahuje klíčové lessons learned a návrhy opatření



TALENT MANAGEMENT