

PŘÍPRAVA



PŘED

Prakticky

- dohodnout a vyhradit si čas
- rezervovat vhodné místo (soukromí)
- dohodnout a vyhradit si čas
- rezervovat vhodné místo

Obsahově

- podklady - psát si situace včetně citací
- požádat zaměstnance o přípravu
 - o osnova viz handout
- zhodnotit zaměstnance dle osnovy (viz handout)
- navrhnout opatření (výkonová, rozvojová, systémová)
- finanční ohodnocení - bude změna?
- vytisknout si job description

BEZPROSTŘEDNĚ PŘED

- káva/voda
- čerstvý vzduch
- toaleta

ROZHOVOR



- ztlumit telefony / vypnout monitory
- info o poznámkách
- shrnout účel setkání
- nejdříve hodnocený zhodnotí svůj výkon
 - ✓ nejasné sdělení ověřit otevřenou otázkou
- sdělit vlastní názor na výkon (viz handout)
- vyhnout se hodnocení osoby
- názor hodnoceného
- hledání společných řešení
- > úpravy
 - ✓ Změny v práci vůči SMART
 - ✓ Rozvojové výzvy
 - ✓ Systémové změnové podněty
 - ✓ Podněty pro nadřízeného
- rozloučit se

CÍLE ZPĚTNÉ VAZBY



- ✓ zlepšit pracovní výkon
- ✓ rozvinout kompetence/potenciál
- ✓ změnit chování
- ✓ získat ZV na nadřízeného a organizaci

VAK – detektivní návod jak pátrat po tom, co nefunguje



- ✓ VÝSLEDKY = aktivity + kompetence (znalosti, dovednosti)

Pokud zaměstnanec neplní cíle, hledáme, zda je problém v aktivitách (nedělá, co by dělat měl) nebo jeho kompetencích (neumí, co by měl) a podle toho navrhuje cíle (rozvojové nebo výkonové) nebo organizační opatření

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI



Sumarizování

- ✓ Tak, zatím jsme se dohodli na...
- ✓ Zopakujme si, co už víme...
- ✓ Vraťme se zpátky k ...
- ✓ Zatím jsme probrali otázky týkající se...

Testování porozumění

- ✓ Mám tomu rozumět tak, že budeme...
- ✓ Aha, ty tím vlastně myslíš....
- ✓ Takže jinými slovy to znamená, že...

Inspirování

- ✓ Co kdybys to zkusil například takto....
- ✓ Co se stane, když použijeme
- ✓ Myslíš, že by nám mohlo pomoci...?
- ✓ Jinde to dělají takto..
- ✓ Můžu Ti něco navrhnout....?
- ✓ Viděl jsem u jedné firmy, že využili....
- ✓ Nešlo by to udělat....?

Využívání mlčení

- ✓ Všichni lidé potřebují čas k uspořádání myšlenek. Někdo víc, někdo méně.
- ✓ Nechte hodnocené přemýšlet.

PRAVIDLA ZPĚTNÉ VAZBY



Poskytování

- ✓ Budte jasní
- ✓ Identifikujte účinky
- ✓ Soustředte se na chování
- ✓ Dávejte konkrétní příklady
- ✓ Budte struční
- ✓ Budte sympatičtí
- ✓ Neargumentujte
- ✓ Poskytujte vyvážený pohled
- ✓ Soustředte se na změnu
- ✓ Načasujte si zpětnou vazbu
- ✓ Zkontrolujte přesnost svého vyjádření

Přijímání

- ✓ Naslouchejte
- ✓ Ujasněte si a ujistěte se, že rozumíte
- ✓ Zpětně reagujte
- ✓ Vyjádřete své pocity
- ✓ Budte pozitivní
- ✓ Myslete konstruktivně
- ✓ Zjistěte si názory ostatních
- ✓ Poděkujte

NEJČASTĚJŠÍ CHYBY



- ✓ **Osobní vztah, sympatie, antipatie:**
Přidáváme „vlastním“, ubíráme „cizím“. Je vždy obtížné máme-li hodnotit přátele nebo nepřátele.
- ✓ **Haló efekt**
Vlivu prvního dojmu.
- ✓ **Efekt nedávnosti**
Při posuzování jsou hodnotitelé ovlivněni nedávnou událostí.
- ✓ **Předsudky**
- ✓ **Projekce**
Do našeho vidění jiných vždy jistým způsobem projikujeme sebe sama, své zkušenosti, své ladění, svou osobnost.
- ✓ **Chyba kontrastu**
Srovnávání výkonu hodnoceného s hodnotitelem nebo spolupracovníky.
- ✓ **Chyba zakotvení**
Hodnotitel podléhá svým minulým zkušenostem.

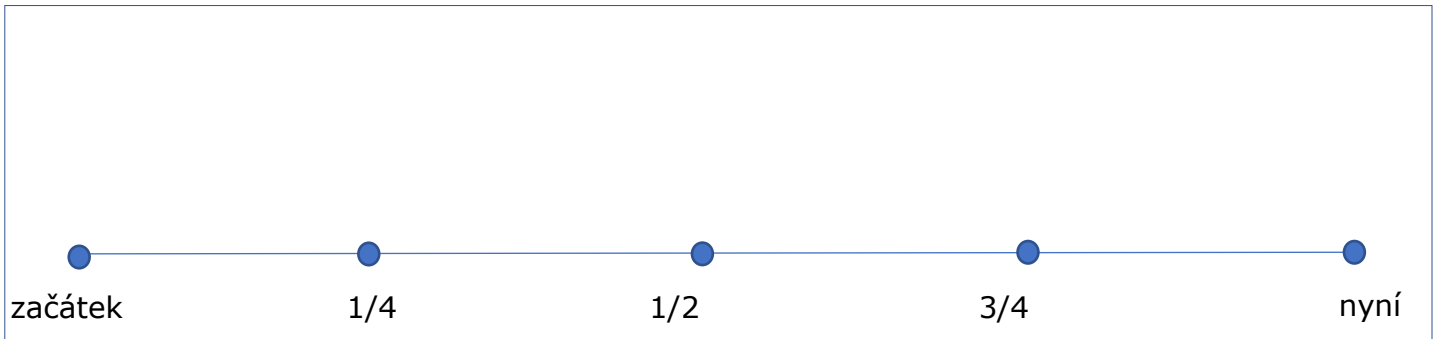
Rozhovor: hodnocení

Období, které hodnotím (půlrok/rok/kvartál/...):

Od

Do.....

Tady je prostor pro zaznačení emoční linky za hodnocené období.
Jak jsi zvolené období prožíval?



Jak hodnotíš svůj výkon za uvedené období (KPI/PI/cíle)? Jak se Ti podařilo naplnit Tvé cíle/indikátory?

-
-
-
-

Jak se Ti dařilo chovat se v souladu s hodnotami společnosti?

1)

.....
.....

2)

.....
.....

3)

.....
.....

4)

.....
.....

5)

.....
.....

Jak se Ti dařilo naplnit své rozvojové cíle? Kam jsi se v uplynulém období posunul, co jsi se naučil?

-
.....
-
.....
-
.....
-
.....

Jak se Ti spolupracuje se svým nadřízeným?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Rozhovor: hodnotitel

Období, které hodnotím (půlrok/rok/kvartál/...):

Od

Do.....

Jak hodnotíš výkon zaměstnance za uvedené období (KPI/PI/cíle)?

-
-
-
-

Jak hodnotíš chování zaměstnance (ideálně ve vztahu k hodnotám společnosti)?

1)

.....

2)

.....

3)

.....

4)

.....

5)

.....

Jak se zaměstnanci dařilo naplnit rozvojové cíle? Kam se v uplynulém období posunul, co se naučil?

-

-
-
-

Jak se Ti se zaměstnancem spolupracuje?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍPRAVA

PŘED

Prakticky

- dohodnout a vyhradit si čas
- rezervovat vhodné místo (soukromí)
- dohodnout a vyhradit si čas
- rezervovat vhodné místo

Obsahově

- podklady - psát si situace včetně citací
- požádat zaměstnance o přípravu

- zhodnotit zadané performace cíle
- zhodnotit development cíle
- navrhnout opatření a) vůči práci na cílech a KPI/PI, b) rozvojová opatření, c) systémové změny a doporučení
- finanční ohodnocení - bude změna?
- vytisknout si job description

BEZPROSTŘEDNĚ PŘED

- káva/voda
- čerstvý vzduch
- toaleta

ROZHOVOR

- ztlumit telefony / vypnout monitory
- info o poznámkách
- shrnout účel setkání
- nejdříve hodnocený zhodnotí svůj výkon
 - nejasné sdělení ověřit otevřenou otázkou
- sdělit vlastní názor na výkon
 - vyhnout se hodnocení osoby
- názor hodnoceného
- hledání společných řešení (změna fungování s cílem přiblížit se ke SMART cílům, konkrétní rozvojové aktivity na cestě k rozvojovým cílům, systémové změnové návrhy)
- rozloučit se

NEZAPOMEŇTE

VAK

- VÝSLEDKY = aktivity + kompetence (znalosti, dovednosti)

Pokud zaměstnanec neplní cíle, hledáme, zda je problém v aktivitách nebo jeho kompetencích a podle toho navrhujeme cíle (rozvojové nebo výkonové) nebo organizační opatření.

CÍLE ZPĚTNÉ VAZBY

- zlepšit pracovní výkon
- rozvinout kompetence/potenciál
- změnit chování

NEJČASTĚJŠÍ CHYBY

- ✓ **Osobní vztah, sympatie, antipatie:**
Přidáváme „vlastním“, ubíráme „cizím“. Je vždy obtížné máme-li hodnotit přátele nebo nepřátele.
- **Haló efekt**
Vlivu prvního dojmu.
- **Efekt nedávnosti**
Při posuzování jsou hodnotitelé ovlivněni nedávnou událostí.
- **Předsudky**
- **Projekce**
Do našeho vidění jiných vždy jistým způsobem projikujeme sebe sama, své zkušenosti, své ladění, svou osobnost.
- **Chyba kontrastu**
Srovnávání výkonu hodnoceného s hodnotitelem nebo spolupracovníky.
- **Chyba zakotvení**
Hodnotitel podléhá svým minulým zkušenostem.

PRAVIDLA ZPĚTNÉ VAZBY

Poskytování

- Buďte jasní
- Identifikujte účinky
- Soustřeďte se na chování
- Dávejte konkrétní příklady
- Buďte struční
- Buďte sympatičtí
- Neargumentujte
- Poskytujte vyvážený pohled
- Soustřeďte se na změnu
- Načasujte si zpětnou vazbu
- Zkontrolujte přesnost svého vyjádření

Přijímání

- Naslouchejte
- Ujasněte si a ujistěte se, že rozumíte
- Zpětně reagujte
- Vyjádřete své pocity
- Buďte pozitivní
- Myslete konstruktivně

- Zjistěte si názory ostatních
- Poděkujte

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Sumarizování

- Tak, zatím jsme se dohodli na...
- Zopakujme si, co už víme...
- Vraťme se zpátky k ...
- Zatím jsme probrali otázky týkající se...

Testování porozumění

- Mám tomu rozumět tak, že budeme...
- Aha, ty tím vlastně myslíš....
- Takže jinými slovy to znamená, že...

Inspirování

- Co kdybys to zkusil například takto....
- Co se stane, když použijeme
- Myslíš, že by nám mohlo pomoci...?
- Jinde to dělají takto..
- Můžu Ti něco navrhnout...?
- Viděl jsem u jedné firmy, že využili....
- Nešlo by to udělat....?

Využívání mlčení

- Všichni lidé potřebují čas k uspořádání myšlenek. Někdo víc, někdo míň.
- Nechte hodnocené přemýšlet.