



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

AERO Vodochody AEROSPACE a.s.

Ilona Urbanová



**Co se nám podařilo implementovat
z posledního školení?**



Motto:

**Jednejte s lidmi tak, jak byste si přáli,
aby oni jednali s Vámi.**

Jak funguje motivace?

- Motivace je **psychologický proces**, který aktivuje lidské chování a dává mu účel a směr.
- Motivace je **hnací síla**, která vede k dosažení osobních a firemních cílů. Je to **vůle** něčeho dosáhnout.
- Každý se chová tak, aby uspokojil svoje **potřeby**.
- **Pracovní motivace** je ochota vynaložit značné úsilí na dosažení cílů organizace, za předpokladu uspokojení potřeb jednotlivce.

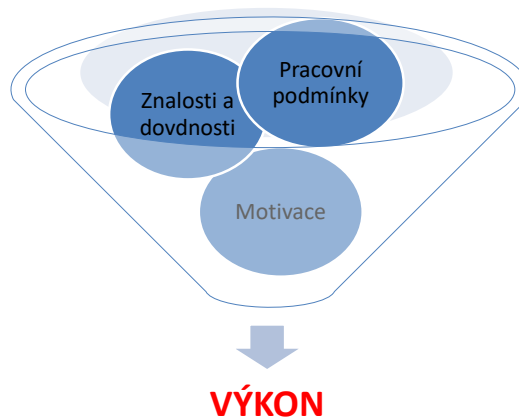
Maslowova teorie hierarchie potřeb



Jak dosahovat výsledků



Co lidé potřebují k tomu, aby byli výkonní?



PRÁCE = VÝKON X ČAS

**PRACOVNÍ VÝSLEDEK =
MOTIVACE X ČAS**

Výkon vs. Potenciál

VÝKON

- Jak dobře si zaměstnanec vede ve výkonu své práce a plnění pracovních povinností.
- Jak dobře dosahuje cílů, uplatňuje firemní zásady a hodnoty.
- Rozsah a uplatnění vědomostí a schopností k efektivnímu výkonu své práce.

Měřítka = úkoly, cíle

POTENCIÁL

- Možnost jednotlivce se rozvíjet, založené na výkonu, nadání a schopnosti nést vyšší zodpovědnosti.

Měřítka = kompetenční model (způsobilosti)

7 kroků k motivovanému týmu



1. Nábor a výběr vhodných zaměstnanců.
2. Intenzivní oboustranná komunikace (zpětná vazba, pravidelné hodnocení, sladění očekávání).
3. Vytýčení náročných, ale dosažitelných cílů/úkolů.
4. Povzbuzení k akci (zájem, zapojení).
5. Zajištění prostředků a podpory.
6. Řízení nevykonných zaměstnanců.
7. Uznání a pochvala.

Cvičení



- Co mě osobně v životě/práci motivuje a dodává energii?

.....
.....

- Co mě v životě/práci stojí hodně energie?

.....
.....

- Co motivuje lidi (spolupracovníky) kolem mě?

.....
.....

Proces hodnocení a zpětné vazby

„Lidé jsou rádi, když vědí, na čem jsou...“

Hodnocení zaměstnanců slouží k:

- podání zpětné vazby a motivaci,
- vyjasnění pracovních kompetencí,
- revizi pracovní náplně,
- řízení pracovního výkonu zaměstnance,
- umožnění zaměstnanci zlepšit pracovní výkon,
- diskuzi o silných a slabých stránkách,
- zlepšení vztahu mezi vedoucím a podřízeným,
- odměňování, aj.

Zpětná vazba – základní principy

- Konkrétní (nemluvit obecně, příklady,...).
- Věcná – bez manipulací.
- Vztažená k chování (konkrétně popsat).
- Vyvážená.
- Orientovaná na budoucnost.
- Zohlednění emocí druhého (citlivý přístup, profesionální komunikace).
- Bezprostřední

Zpětná vazba - rizika



- Tlak – negativní reakce protistrany.
- Hledání viníka místo řešení.
- Rychlý ústup („nic se nestalo“).
- Mlžení.
- Uhýbání.

Smysl hodnocení



- Periodické hodnocení zaměstnanců slouží k:
- podání zpětné vazby a motivaci,
- vyjasnění pracovních kompetencí,
- revizi pracovní náplně,
- řízení pracovního výkonu zaměstnance,
- umožnění zaměstnanci zlepšit pracovní výkon,
- diskuzi o silných a slabých stránkách,
- zlepšení vztahu mezi vedoucím a podřízeným,
- odměňování, aj.

Principy hodnocení



- Hodnocení je založeno na faktech ne pocitech.
- Hodnocení není cílem (odevzdaný tiskopis na HR), ale nástrojem působení na zaměstnance.
- Hodnocení by mělo být vnímáno jako proces, ne jednorázová akce.
- Efektivní hodnocení tvoří ucelený a důsledně prosazovaný systém.
- Hodnotitelé umí způsob hodnocení ovládat.
- Hodnocený má možnost sebehodnocení.

Příprava před hodnocením



Činnosti hodnotitele před zahájením:

- Prostudovat si materiály hodnoceného (záznam z předešlého hodnocení, průběžné hodnocení, záznamy o pracovních výsledcích, výkonu, absolvování vzdělávacích aktivit, změny (pozice, mzda,..), apod.
- Zjistit si „tvrdá data“ k cílům z předešlého období.
- Vypracovat si návrh cílů pro další období.
- Stanovit si cíl rozhovoru a ujasnit si jednotlivé body rozhovoru, otázky, argumenty.
- Přemýšlet nad případným kariérním posunem nebo jinou změnou.

Příprava před hodnocením



Hodnocený zaměstnanec musí být předem seznámen:

- Proč se hodnocení provádí.
- Co bude hodnoceno (cíle, úkoly, kompetence, rozvoj)
- Výstupem z předcházejícího hodnocení.
- Kdy a kde bude hodnocení probíhat (pozvánka s dostatečným časovým odstupem).
- Jaké cíle by navrhoval pro další období.

Kritéria hodnocení



- Předpoklady pro práci (shopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti).
- Postoje k práci (pracovní morálka, zájem, iniciativa, nové nápady...)
- Výsledky práce (kvalita i množství).
- Sociální úroveň (vztah ke kolegům, ochota pomoci, míra konfliktů...).
- Vlastnosti osobnosti (spolehlivost, odpovědnost, pečlivost,...).

Jak nastavit cíle



Kvantitativní cíle - kontrola na základě měřitelných kritérií.

- Příklady:

Kvalitativní cíle – jsou kvantifikovatelné pomocí náhradních měřítek (např. dosažení standardu kvality, zlepšit úroveň a kvalitu zaškolení, zvýšení kompetencí apod.).

- Příklady:

Jak nastavit cíle



Řešitelské cíle – cílem je odstranění problému.

- Příklady:

Inovační cíle – zavedení nových záměrů, která přesahují rámec dosavadní oblasti zkušeností.

- Příklady:

Pravidlo SMART



Cíl je:

Specifický – konkrétní, jasně formulovaný

Měřitelný – existuje měrná jednotka (kvantita, kvalita, čas, náklady,...)

Akceptovatelný – je možné se k němu zavázat (přijmout ho)

Realistický – dostatečně náročný, ale dosažitelný

Termínovaný – existuje konkrétní časový rámec

Kompetence



- Kompetence = znalosti, schopnosti, dovednosti, vzdělání, chování
- Kompetence = způsob, jakým lidé uplatňují své znalosti, schopnosti a dosahují výsledků.
- Znalosti – CO?
- Dovednosti – JAK?
- Postoje a chování – PROČ? (MOTIVACE!)

Doporučení k vedení rozhovoru



- Dokonalá příprava (90% úspěchu mistrů je příprava)
- Klidná, neuspěchaná atmosféra.
- Nedržet monolog (kdo se ptá, vede jednání).
- Používat co nejvíce vstřícný jazyk.
- Ptát se a NASLOUCHAT.
- Neřešit nepodstatné věci – neodbíhat od podstaty hodnocení.
- Stanovit vždy měřitelné a konkrétní cíle.
- Posuzovat lidi podle toho CO dělají, ne za co je považujeme.
- Nepředpokládat, že se každý bude chovat jako já.
- Nepodléhat ustáleným názorům na spolupracovníka – „co se o něm říká“.

Můj akční plán

