PMGM - Jak vést finální 1:1 schůzku, kalibrace

FOXCONN

Cíle dnešního setkání

- 1) Jak vést finální 1:1 schůzku
- 2) Představení kalibrace
- 3) Propojení PMGM s odměňováním
- 4) Prostor na dotazy

FOXCONN

JAK VÉST 1:1 SCHŮZKU

FOXCONN

Jak vést 1:1 schůzku – struktura

- **Zpětná vazba zaměstnance** - prostor pro okomentování cílů (vč.rozvojových) a kompetencí, zdůvodnění vlastního hodnocení (úspěchy)

- **Zpětná vazba vedoucího** - jak si zaměstnanec vedl při plnění cílů a jak se u toho choval (kompetence), spolupráce v rámci týmu

- **Novinka v PMGM – 360° zpětná vazba**

- **Obecná zpětná vazba** (dotazy na spokojenost zaměstnance)

- **Stanovení cílů pro další rok**

- **Definování vzdělávacích a rozvojových potřeb** vyplývajících ze stanovených cílů a osobního rozvoje

FOXCONN

ZPĚTNÁ VAZBA

FOXCONN

Zpětná vazba zaměstnance

- **Prostor pro okomentování cílů**
  - Popis aktuálního stavu plnění cíle
  - Jak si zaměstnanec při práci na cíli vedl (dosažené úspěchy, limity, ponaučení z chyb – jak jim v budoucnu předejít, spolupráce s ostatními týmy / kolegy nastavení ODV tam, kde spolupráce nefunguje apod.)
  - Zdůvodnění vlastního hodnocení

- **Prostor pro zhodnocení kompetencí**
  - Kompetence pro IL a kompetence pro vedoucí

FOXCONN

Zpětná vazba vedoucího

- Vedoucí navazuje na hodnocení zaměstnance a reaguje na jeho sebehodnocení, v případě potřeby klade doplňující dotazy a na závěr zdůvodní svoje hodnocení. Struktura hodnocení může být obdobná:

- **Prostor pro okomentování cílů**
  - Popis aktuálního stavu plnění cíle
  - Jak si zaměstnanec při práci na cíli vedl (dosažené úspěchy, limity, ponaučení z chyb – jak jim v budoucnu předejít, spolupráce s ostatními týmy / kolegy nastavení ODV tam, kde spolupráce nefunguje apod.)
  - Zdůvodnění vlastního hodnocení

- **Prostor pro zhodnocení kompetencí**
  - Kompetence pro IL a kompetence pro vedoucí

FOXCONN

Obecné principy zpětné vazby

- **Porozumění** - přizpůsobovat styl komunikace druhé straně (princip chameleona)
- **Hodnotíme situaci a projevy chování**, ne člověka jako takového
- **Hodnotíme i proces a cestu k dosažení výsledku**, vynaložené úsílí a snahu
- **Dvě roviny zpětné vazby** (pozitivní x negativní)
- **Podpora pozitivních interakcí** - Losadův poměr 3:1
- **Umění naslouchat a vcítění se do druhého**, dát ji/mu prostor vyjádřit se
- **Zpětná vazba by měla být obousměrná**

FOXCONN

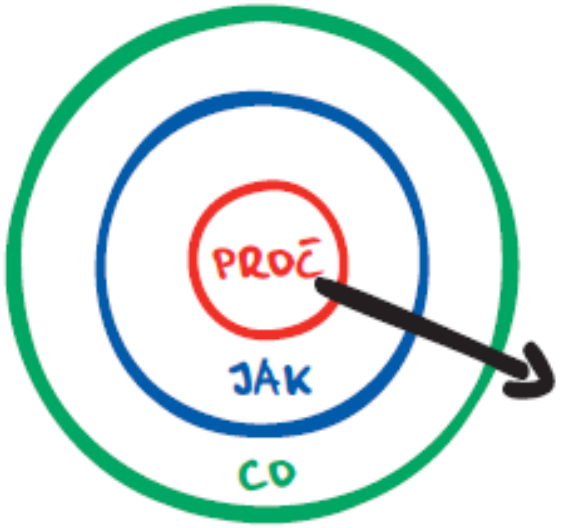
Příprava na zpětnou vazbu

- Základní technika **3 zlaté kruhy** - pomůcka pro promyšlení našeho sdělení, aby bylo smysluplné a vedlo k zamýšlenému cíli

PROČ: Vrstva PROČ znázorňuje účel, smysl a důvod sdělení. Proč to druhému říkáte a proč by ho to mělo zajímat?

JAK: Prostřední kruh JAK znamená varianty, kdy vymýšlíte nebo připomínáte existující postup či proces.

CO: A vaše sdělení uzavírá kruh CO. Ten znamená, jaký je žádoucí výstup, akce či změna.

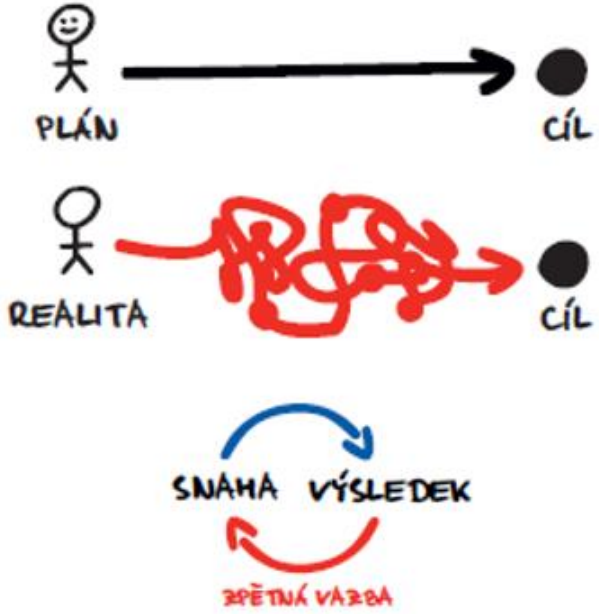


FOXCONN

Jak na negativní zpětnou vazbu?

- Sdílení mezi čtyřma očima, doptávání se na příčiny, okolnosti
- Formulování negativní zpětné vazby:
  - Popis situace
  - Vysvětlit dopad / důsledky
  - Návrh řešení (i jak podobným situacím předcházet)

1. Může obsahovat hodnoty.
2. Může obsahovat hodnocení 1...10
3. Realizujte co nejdříve.
4. Sdělujte se soucitem.
5. Nepoužívejte výrazy nikdy & vždy.
6. Používejte ich-formu.
7. Buďte co nejvíce konkrétní.
8. Hledejte řešení.
9. Dejte prostor na reakci.
10. Zaměřujte se na snahu, nejen na výstup práce.

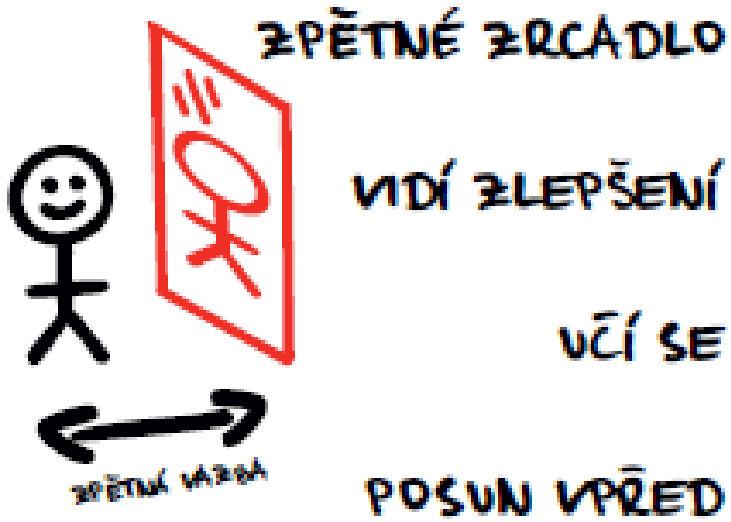


FOXCONN

Jak na pozitivní zpětnou vazbu?

POCHVALA

1. Vyzdvihnout v pochvale silné stránky osoby.
2. Je smysluplná.
3. Je detailní tak, jak je možné.
4. Vyjadřuje ocenění druhé osoby.
5. Obsahuje upřímné poděkování.
6. Všímavost k drobnostem.



FOXCONN

Formulování zpětné vazby, pochvaly a povzbuzení

Obvyklé reakce, které oslabují růstové nastavení mysli a další snahu.	Přerámované reakce, které posilují růstové nastavení mysli a další snahu.
„Máš opravdu přirozený talent! To se mi líbí.“	„Skvěle se učíš nové věci! To se mi líbí.“
„No, aspoň si to zkusil.“	„Tak to se nepovedlo, nevadí. Pojďme se podívat, jak bys to mohl dělat jinak, aby to mohlo fungovat.“
„Skvělá práce! Jsi tak talentovaný!“	„Skvělá práce! A je nějaká věc, která se dala udělat ještě lépe?“
„To je opravdu hodně těžké. Nemusíš se trápit, jestli to neumíš.“	„To je opravdu hodně těžké. Nemusíš se trápit, jestli ti to zatím nejde.“
„Možná toto prostě není tvoje silná stránka. Neboj – máš jiné věci, se kterými se můžeš uplatnit.“	„Vím, mám vysoké požadavky. Ale uplatňuji je na tebe, protože vím, že jich spolu můžeme dosáhnout.“
„Tohle že je dokončený úkol? Nemůžeš ho jednou udělat pořádně? Buď jsi natvrdlý nebo nezodpovědný! Tak co?“	„Vážně mě štve, když neuděláš všechno, co máš. Kdy to můžeš dokončit?“
„Úkol si udělal zase špatně! Jsi fakt blbý!“	„Je v zadání něco, čemu jsi nerozuměl? Nemám to s tebou projít?“

FOXCONN

Obecná zpětná vazba

- Dotazy na spokojenost zaměstnance pokládáme citlivě a dle individuálního posouzení.

- Otázky se mohou týkat těchto oblastí:
- **Vztahy v týmu** (např. Co bys zlepšil na fungování týmu / oddělení / firmy?)
- **Spolupráce s vedoucím** (např. Co bych měl zlepšit, aby se ti se mnou lépe pracovalo?)
- **Spokojenost** (např. Jaký projekt za poslední rok tě nejvíce bavil?)
- **Osobní život** (např. Jak se ti daří sladit pracovní a osobní život?)
- atd.

FOXCONN

Novinka v PMGM - 360° zpětná vazba

- Nástroj pro komplexní hodnocení vybraného zaměstnance
- Hodnotitele si vybírá sám zadavatel ZV
- Spuštění během října 2020
- Více info a ukázka bude následovat emailem „Tipy a triky v myFOXu“

FOXCONN

360° zpětná vazba

Klíčové kompetence:

- **Flexibilita / Inovace**
  - Nenadálé změny řeší racionálně a v klidu.
  - Dokáže se včas přizpůsobit novým podmínkám.
  - Aktivně přichází s novými nápady a je schopen navrhovat alternativní řešení.
- **Zodpovědnost / Integrita**
  - Jedná férově, nejedná nečestně.
  - Můžu jí/mu věřit - to co říká i dělá.
  - Za své jednání plně přebírá zodpovědnost, je si vědom svých chyb a dokáže je přiznat.

FOXCONN

360° zpětná vazba

Specifické kompetence (pro IL):

- **Týmovost**
  - V rámci týmu je schopen efektivně spolupracovat a přispívá k naplnění týmových cílů.
  - Aktivně buduje vztahy se svými kolegy a podporuje jejich dlouhodobé trvání.
  - Vytváří strategická partnerství uvnitř i napříč odděleními pro dosažení lepších pracovních výsledků.
- **Zákaznický přístup**
  - Projevuje upřímný zájem o svého zákazníka, chová se k němu s respektem a posiluje jeho důvěru.
  - Je v pravidelném kontaktu se svými zákazníky a adekvátně reaguje na jejich potřeby.
  - Získává zpětnou vazbu svých zákazníků a i na jejím základě podporuje a rozvíjí zákaznický servis na úrovni týmu či celé společnosti.

FOXCONN

360° zpětná vazba

Kompetence pro vedoucí I.:

- **Vedení sebe, týmu a organizace**
  - Je schopná/ý fungovat v rámci strategie – aktivně využívá strategický rámec firmy a oddělení (vize, mise, hodnoty).
  - Má se svými lidmi nastaveny dlouhodobé cíle. Při zadávání úkolů definuje jejich smysl nebo to, jaké vyšší cíle mají naplňovat.
  - Umí se na vše podívat z nadhledu a definovat žádoucí stav v budoucnosti.
- **Řízení sebe, týmu a organizace**
  - Je schopná/ý fungovat v rámci každodenní operativy – rozhodovat, delegovat úkoly, kontrolovat a vyhodnocovat je.
  - Umí řídit porady a schůzky, zasahovat v obtížných situacích sociálně přijatelným způsobem.
  - Je v každodenním kontaktu se svými lidmi, je snadno dosažitelný a k dispozici.

FOXCONN

360° zpětná vazba

Kompetence pro vedoucí II.:

- **Rozvoj sebe, týmu a organizace**
  - Je iniciátorem změn. Vyžaduje neustálou optimalizaci sebe, svých podřízených i svého oddělení.
  - Postihuje všechny způsoby rozvoje (odbornost, dovednosti, jazyky, soft-skills, manažerské dovednosti, osobnostní rozvoj, týmovou souhru, nové nástroje, vybavení, procesy, produkty a služby atp.).
  - Zajišťuje, aby oddělení či tým dokázaly uspokojovat všechny relevantní potřeby okolí.
- **Přijatelnost**
  - Je pro své podřízené akceptovatelná/ý i bez nutnosti využívat formální moc. Je transparentní, čitelná/ý a tedy předvídatelná/ý.
  - Dodržuje dohody. Má něco, za co si jí/ho ostatní jako vedoucího mohou vážit, nemusí být nutně odborníkem v dané oblasti, ale je výborná/ý diplomat, řeší věci v klidu, táhne nás dopředu atp.
  - Nezneužívá svého mocenského postavení – pokud „káže vodu svým podřízeným, sama/sám ji také pije.“

FOXCONN

Stanovení cílů pro další rok

- Nové cíle na další období je možné a zároveň doporučené nastavit během závěrečné schůzky (další cíle lze přidávat / editovat v průběhu první poloviny následujícího roku, tj. až do T2 (červen / červenec 2021)
- Správný cíl má jasný účel, smysl → propojení na misi / vizi; jasný popis cílového stavu (vč.měřitelnosti); váhu a termín
- Cíle by se měly týkat projektů, mimořádných aktivit, rozvoje schopností člověka (rozvojové cíle)
- Neměla by se objevovat běžná operativa → **CPM**
- Doporučené metody pro stanovování cílů: SMART a OKR (více info v návodech na **myfoxconn.cz**)

FOXCONN

Definování vzdělávacích a rozvojových potřeb

- Rozvojové cíle by měly odrážet potřeby rozvoje vašich lidí nezbytné pro naplňování výkonových cílů či vést k jejich dalšímu profesnímu růstu (převzetí nových agend, horizontální / vertikální růst atp.)
- K naplnění rozvojových cílů může vést: postupné přebírání nových agend / metodik a s tím souvisejícími odpovědnostmi, mentoring, stínování, průběžná zpětná vazba v rámci pravidelných 1:1 schůzek, školení, kurzy, workshopy, konference, samostudium, četba aj.
- Zadání cílů do myFOX – sekce Rozvoj; definování školení / kurzů do Tréninkového plánu

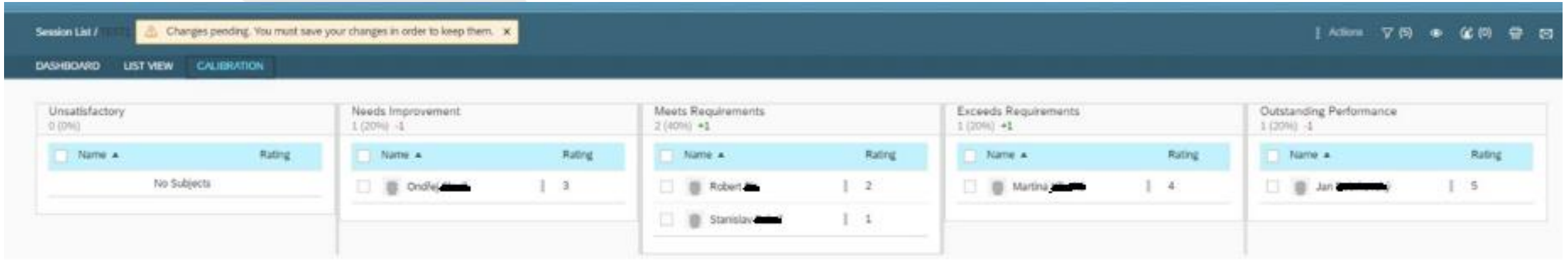
KALIBRACE

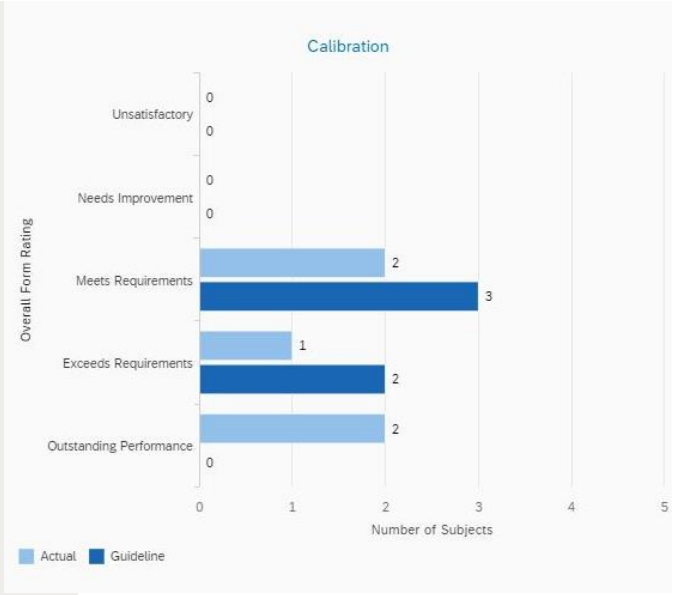
FOXCONN

Představení kalibrace

- Vybraní vedoucí budou přizváni na kalibrační schůzku svým HRBP
- Cílem kalibrace je sladění pohledu manažerů na hodnocení, aby všichni vnímali jednotlivé známky stejně
- Může docházet i ke změně známky (v těchto případech přijde vedoucímu notifikace)
- Doporučená distribuce (1 – 5: 5 %, 5 %, 50 %, 30 %, 10%)

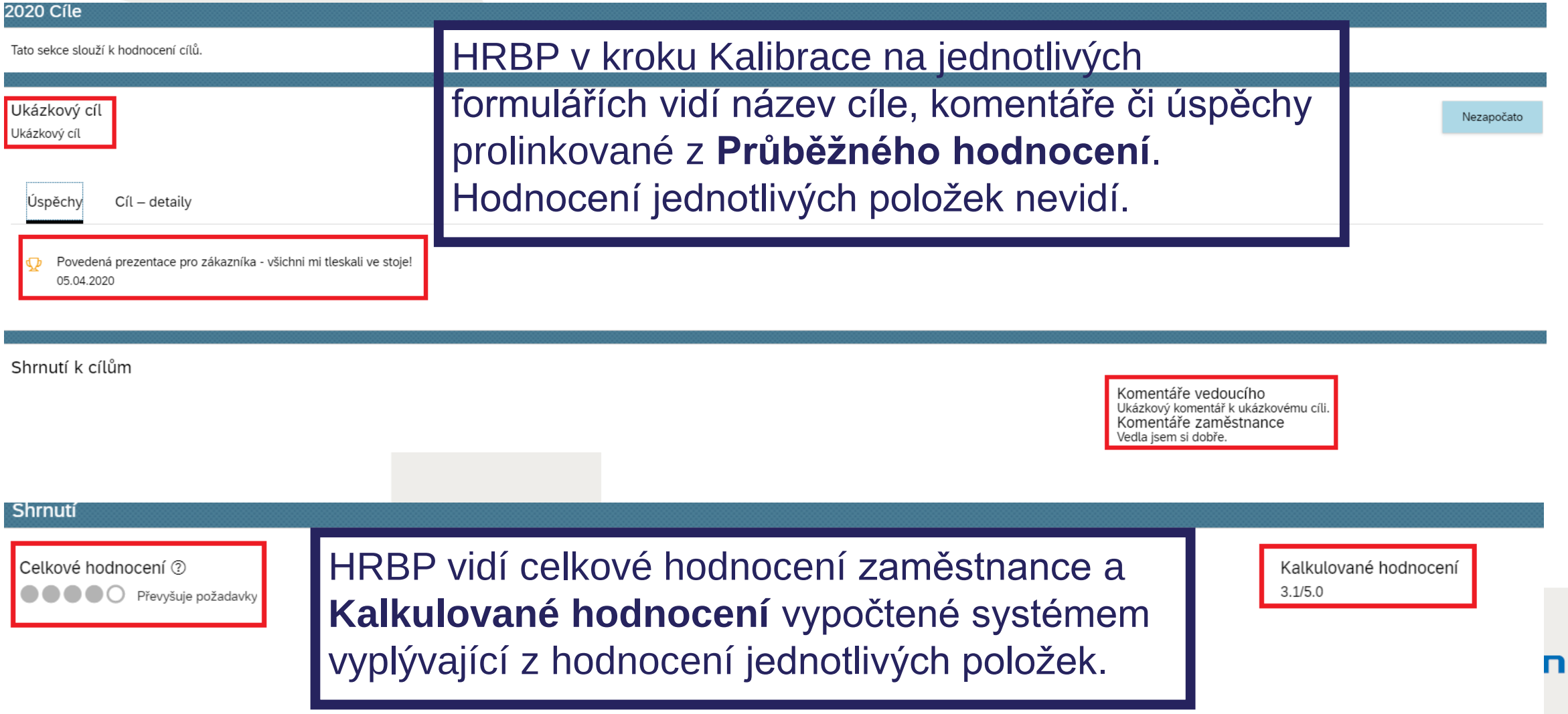
Přehled kalibrovaných a přehled aktuální a doporučené distribuce





FOXCONN

Hodnotící formulář – kalibrace a pohled HRBP



HRBP v kroku Kalibrace na jednotlivých formulářích vidí název cíle, komentáře či úspěchy prolinkované z **Průběžného hodnocení**. Hodnocení jednotlivých položek nevidí.

HRBP vidí celkové hodnocení zaměstnance a **Kalkulované hodnocení** vypočtené systémem vyplývající z hodnocení jednotlivých položek.

PMGM V SOUVISLOSTI S ODMĚŇOVÁNÍM

FOXCONN

PMGM v souvislosti s odměňováním

- Celková známka z PMGM je jedním z nezbytných vstupů pro vánoční bonus a pro merit
- Bez známky z hodnocení výkonu nelze nárokovat bonus ani vstoupit do meritu
- Nárok na merit 2021 mají všichni zaměstnanci, kteří nastoupí během roku 2020 nebo nejpozději 1.1. 2021
- Nárok na vánoční bonus mají všichni zaměstnanci splňující aktuální podmínky C&B

FOXCONN

Pravidla pro merit

Roční revize mezd se týká těch zaměstnanců na IL pozicích, kteří:

- jsou zaměstnáni na základě pracovní smlouvy, tj. nejsou zaměstnáni na základě DPP či DPČ,
- nejsou na mateřské či rodičovské dovolené,
- pracují ve společnosti delší dobu než 6 měsíců, tj. nastoupili do společnosti nejpozději 1.1. daného roku,
- nejsou ve výpovědní době či neoznámili ukončení pracovního poměru před datem finalizace revize mezd,
- **mají udělené hodnocení pracovního výkonu**,
- nejsou zařazeni do Trainee programu, neboť u těchto zaměstnanců dochází k revizi mzdy nejdříve při nástupu na standardní pracovní pozici.

FOXCONN

Pravidla pro roční negarantovaný bonus

Pokud bude v daném roce vedením společností skupiny Foxconn rozhodnuto o výplatě nenárokových ročních bonusů, budou bonusy vyplaceny zaměstnancům:

- jejichž pracovní poměr ve společnosti trval celý kalendářní rok, tj. vznikl nejpozději 1. 1. daného roku (včetně);
- jejichž celková absence v daném roce je kratší než 11 pracovních dní nebo, pracuje-li zaměstnanec na 12hodinové směny, kratší než 8 pracovních dní;
- kteří nemají žádnou neomluvenou absenci v průběhu daného roku;
- kterým nebyl udělen žádný vytýkací dopis v průběhu daného roku;
- a současně, kteří nejsou ve výpovědní době;
- **mají udělené hodnocení pracovního výkonu**

FOXCONN

PRŮBĚH HODNOTÍCÍHO PROCESU

FOXCONN

Průběh hodnotícího procesu

Fáze v hodnocení	Období	Vlastník kroku	Forma	Vytváření/editace cílů
1. Pololetní hodnocení vedoucího	1. 6. – 30. 6.	Vedoucí	Systém + 1:1 meeting	Ano/Ano
2. Sebehodnocení	15. 9. – 15. 10.	Zaměstnanec	Systém	Ne/Ano
3. Závěrečné hodnocení vedoucího (+ nastavení nových cílů)	15. 10. – 15. 11.	Vedoucí	Systém + 1:1 meeting	Ano (na další rok)/Ano
4. Potvrzení zaměstnance	do 15. 12.	Zaměstnanec	Systém	Ne/Ne
5. Kalibrace	1. 1. – 28. 2.	HRBP	Meeting HRBP a vedoucích	Ne/Ne
6. Potvrzení vedoucího	do 15. 3.	Vedoucí	Systém	Ne/Ne

FOXCONN

T&D team

FOXCONN