

?

*Členovia obchodného tímu, ktorý riadim, sú zamestnancami našej spoločnosti krátko, len od začiatku tohto roka. Je október a do konca roka zostávajú necelé dva mesiace, aby moji ľudia splnili obchodné plány. Ich výkonnosť je však nízka, ciele a KPI s nie sú zďaleka naplnené... Ako mám jasne nastaviť firemné a tímové očakávania na výkonnosť? Naša spoločnosť pôsobí v oblasti poskytovania služieb.*

*Hana, Košice*

Nastavenie jasných očakávaní týkajúcich sa výkonnosti a hodnotiaceho procesu by sa malo začať ešte počas prijímacieho konania zamestnanca a malo by pokračovať počas celého vzťahu medzi zamestnancom a manažérom. Je aj vo vašom záujme (ako nadriadeného) zistiť, či ste s podriadeným hneď od začiatku na rovnakej vlně. Už počas pracovného pohovoru je potrebné vyjasniť si úlohy a zodpovednosti a aj ciele na danej pracovnej pozícii. Kvantitatívne ciele treba nastaviť už na obdobie skúšobnej lehoty. Dôležitým momentom nábora zamestnanca, resp. ihneď po ňom, je prediskutovanie očakávaní: čo sa očakáva od zamestnanca a čo on môže očakávať od nadriadeného a od firmy. Noví zamestnanci by mali od manažéra získať detailný opis cieľov a úloh na nasledujúcich 3, 6 až 12 mesiacov, nestačí opis práce a tréningový plán.

Nezabúdajte na pravidelnú výkonovú spätnú väzbu v reálnom čase, ktorá prispieva k dosahovaniu nastavených cieľov. Ďalšou dobrou radou je overiť si, či zamestnanec skutočne porozumel očakávaniam, ktoré sú naňho kladené. Ciele stanovujte spoločne so zamestnancom. Namiesto ve-

ty: „Do konca roka musíte osloviť dvesto nových zákazníkov.“ môžete povedať: „Chcem sa s tebou porozprávať o tvojich cieľoch predaja do konca roka.“ Potom zamestnanca požiadajte, aby predstavil vlastný pohľad. Pohľad podriadeného bude väčšmi realistický, avšak mal by sa približovať k cieľu, ktorý by ste stanovili vy sama. Takýmto procesom dosiahnete silnejší pocit stotožnenia s cieľom u zamestnanca a jeho oddanosť, preukážete mu rešpekt a zvýšite jeho angažovanosť. Ciele tímu aj jednotlivcov vizualizujte napríklad aj na nástenke v kancelárii alebo pravidelným týždenným vyhodnocovaním tímových i individuálnych výsledkov zasielaných všetkým členom tímu. Aj týmto spôsobom môžu svoju výkonnosť porovnať s ostatnými vrátane jej vývoja v čase.

Ing. Ladislava Molnárová  
senior manažérka,  
poradenstvo v oblasti rozvoja ľudského kapitálu

