

Jak správně motivovat, hodnotit a poskytovat zpětnou vazbu

CADET GO s.r.o.

OBSAH

8.45 – 9.00 Registrace účastníků

9.00 – 10.00 Motivace pro moderní dobu

Jak posílit motivaci a kolektivní zapojení do řešení problémů

10.00 – 10.15 Přestávka

10.15 – 11.00 Správné zadávání a vyhodnocování cílů je podmínka výkonu

Kritika a pochvala jako nástroje vedení lidí

11.00 – 12.15 Pravidla konstruktivní zpětné vazby

12,15 – 13,00 Polední přestávka

13.00 – 14.00 Motivační pohovor

14.00 – 14.15 Přestávka

14.15 – 16.00 Roční hodnotící pohovory - struktura rozhovoru a atmosféra

Jak se vyhnout základním chybám při hodnocení

Jak předcházet konfliktním situacím a jak je řešit

Závěr tréninku

FORMA PRÁCE

ZAJISTĚTE SI KLIDNÉ PROSTŘEDÍ
ZTLUMTE SI TELEFONY
ZAPNĚTE SI VIDEO PŘENOS
PŘI ODBÍHÁNÍ ČI JINÉM HOVORU SI VYPNĚTE MIKROFON
PŘIPRAVTE SI PRACOVNÍ MATERIÁLY
PŘESTÁVKY

OVLÁDÁNÍ ZOOM
JAK REAGOVAT
PRÁCE VE SKUPINÁCH A CHAT



PŘEDSTAVTE SE PROSÍM

VAŠE POZICE

KOLIK PODŘÍZENÝCH VEDETE

CO OČEKÁVÁTE OD ŠKOLENÍ



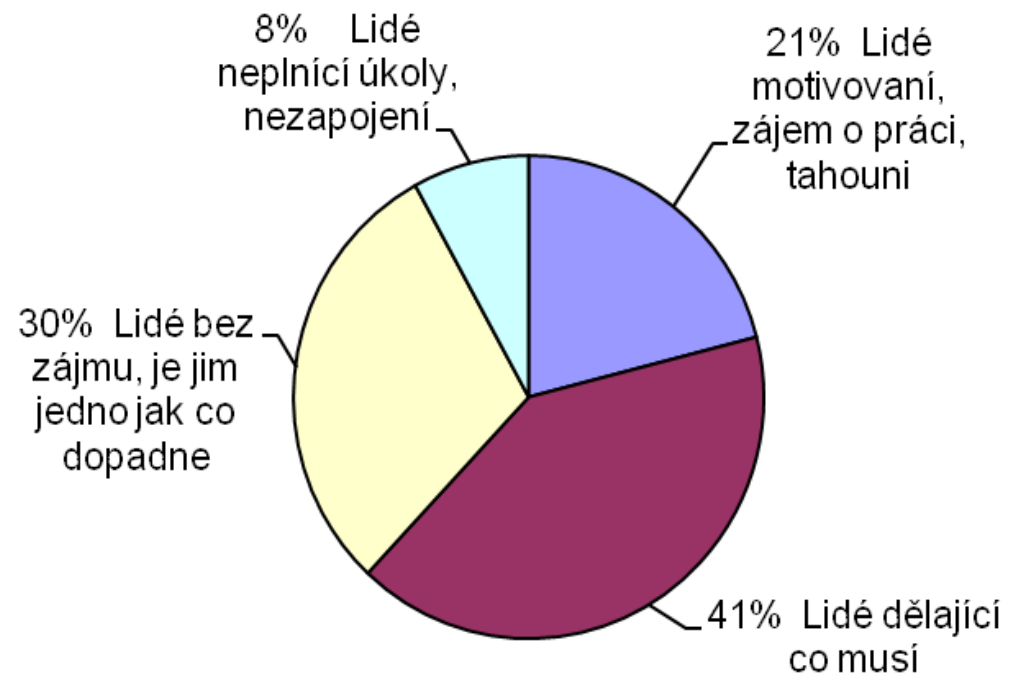
MOTTO

" Motivace je nám přirozeně dána, vnější podmínky jí ale ubíjejí..."



CO TO JE MOTIVACE

MOTIVACE JEOCHOTA INVESTOVAT **VNITŘNÍ ENERGII** VE PROSPĚCH DOSAŽENÍ **CÍLE** NEBO NAPLNĚNÍ POTŘEBY



JAK SE PROJEVUJE

MOTIVACE

- ÚSMĚV
- OCHOTA
- ZÁJEM
- AKTIVITA
- POMOC DRUHÝM
- VÝKON A PRODUKTIVITA
- TÝMOVOST
-

DEMOTIVACE

- MRAČENÍ
- STÍŽNOSTI
- PASIVITA
- PODRÁŽDĚNOST
- ZAMLKLOST
- SNÍŽENÍ VÝKONU
- KONFLIKTNOST
-

ENERGETICKÁ BILANCE

ENERGIE = MATERIÁLNÍ X MENTÁLNÍ

Hobby

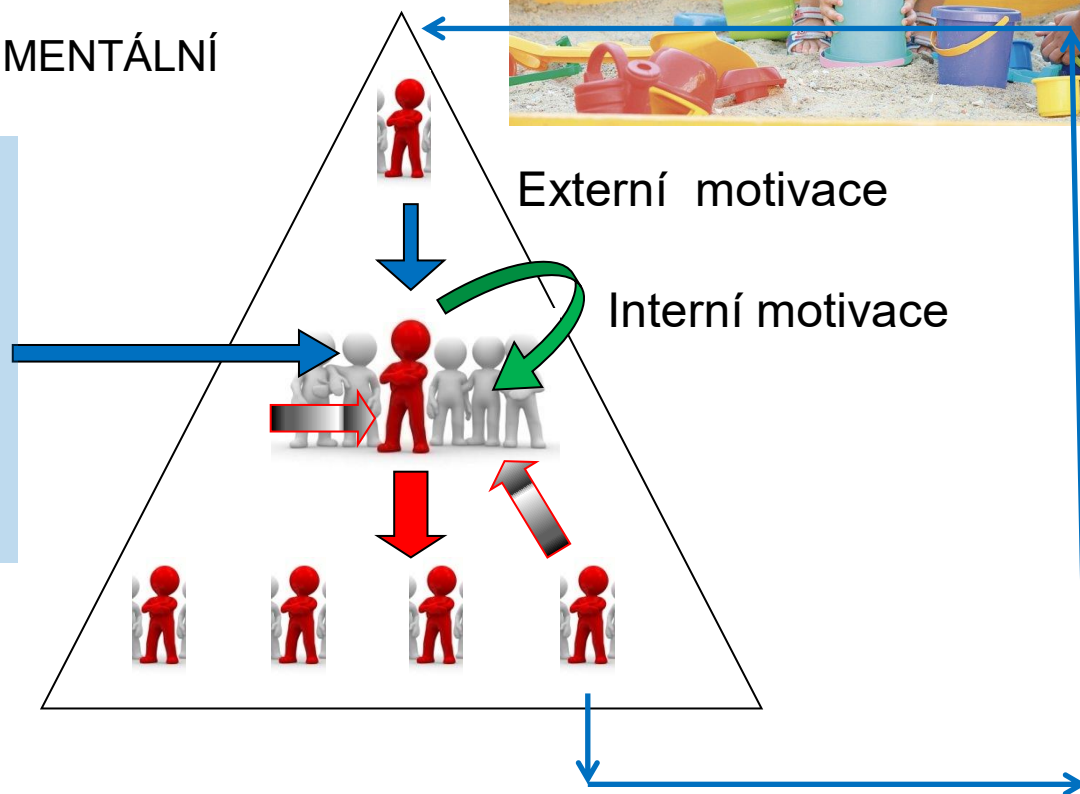
Sport

Jídlo

Cukry, alkohol

Rodina

Přátelé



ROZDÍL MEZI **VYDANOU A ZÍSKANOU** ENERGIÍ TVOŘÍ ENERGETICKOU BILANCI

MANAŽER JAKO ZDROJ ENERGIE

PROJEVY MANAŽERA, KTERÉ ENERGI

ODEBÍRAJÍ PODŘÍZENÝM

- MRAČENÍ
- PODRÁŽDĚNOST
- NEOCHOTA
- ODMÍTÁNÍ
- NEGATIVNÍ PŘÍSTUP
- VÝČITKY
- STĚŽOVÁNÍ SI
- ZVYŠOVÁNÍ HLASU
- NADÁVÁNÍ
- POMLUVY
- IRONIE A SARKASMUS
- TRESTÁNÍ
- ŠIKANA A MOBBING
- NEGATIVNÍ ŘEČ TĚLA
- PŘETĚŽOVÁNÍ
- NESPRAVEDLNOST
- ODKLÁDÁNÍ
- NEUZAVÍRÁNÍ MINULÉHO
-

DODÁVAJÍ PODŘÍZENÝM

- ÚSMĚV
- OCHOTA
- POZITIVNÍ ZÁJEM
- POCHVALA A OCENĚNÍ
- RESPEKT
- POZITIVNÍ PROJEV
- POZITIVNÍ VIZE
- POZITIVNÍ SLOVNÍK
- OTEVŘENÁ ŘEČ TĚLA
- INFORMACE A ŠKOLENÍ
- VYSVĚTLOVÁNÍ
- NASLOUCHÁNÍ
- UKLIDŇOVÁNÍ
- DÁVÁNÍ MOŽNOSTÍ
-

MOTIVAČNÍ STUPNĚ

- 4 PENÍZE + BENEFITY + PŘESVĚDČENÍ + AUTOMATICKÁ POVINNOST
- 3 PENÍZE + BENEFITY + PŘESVĚDČENÍ

- 2 PENÍZE + BENEFITY
- 1 PENÍZE



POCHVALY

ČEMU VĚNUJEME POZORNOST MÁ SNAHU NARŮSTAT!

Abychom mohli chválit za dobrou práci, každý musí přesně vědět co má dělat!

Pozornost je forma energie, kterou věnujeme něčemu nebo někomu.
Zaměřená pozitivní energie posiluje to, na co je zaměřená.

VIZ: PYGMALIONSKÝ EFEKT A SEBE NAPLŇUJÍCÍ SE PROROCTVÍ

LOSADŮV POMĚR

3:1

Pozitivní interakce : **Negativní interakce**

Losadův poměr 3:1 je optimální nebo spíše minimální poměr pozitiv a negativ pro to, abychom v životě mohli prožívat pocity štěstí a radosti a viděli svět spíše z té lepší stránky.

Platí pravidlo 3x chval, 1x kritizuj

POZOR: CÍLE VŽDY DEFINUJTE KLADNĚ!

MOTIVAČNÍ SLOVA A FRÁZE

SLOVO > PŘEDSTAVA > EMOCE > REAKCE

SLOVA KLADNÁ – BUDÍCÍ POZITIVNÍ VJEM

SLOVA NEGATIVNÍ – BUDÍCÍ NEGATIVNÍ VJEM

...POZOR NA NÁŠ OSOBNÍ SLOVNÍK!



MOTIVAČNÍ SLOVA A FRÁZE

NLP – NEUROLINGVISTICKÉ PROGRAMOVÁNÍ

NESPADNI TAM ...

NEMOHL BYS TO UDĚLAT?

NESTIHNEŠ TO DO PÁTKU?

TOHLE TAK NEJDE...

NEMŮŽEME...

JE TO HROZNĚ SLOŽITÝ...

TO JE PROBLÉM...

PROČ TO NEMŮŽEŠ UDĚLAT?

NEMÁM NA TEBE ČAS...

CHCEME ODSTRANIT CHYBOVOST...



MOTIVAČNÍ SLOVA A FRÁZE - ÚKOL

Ahoj.

Dneska je teda den. I když mám teď hrozně práce a ty taky asi nestíháš, musím tě otravovat zase s jedním úkolem.

Nemohl bys do zítřka vypracovat tu zprávu XY?

Kolega z oddělení to zase od nás vymáhá a já se chci vyhnout zase stížnostíem.

FUNKCE MOZKU

HROZBY



PŘÍNOSY

4 ZÁKLADNÍ SCÉNÁŘE

1. AKTUÁLNÍ HROZBA
2. AKTUÁLNÍ PŘÍNOS
3. BUDOUCÍ HROZBA
4. BUDOUCÍ PŘÍNOS

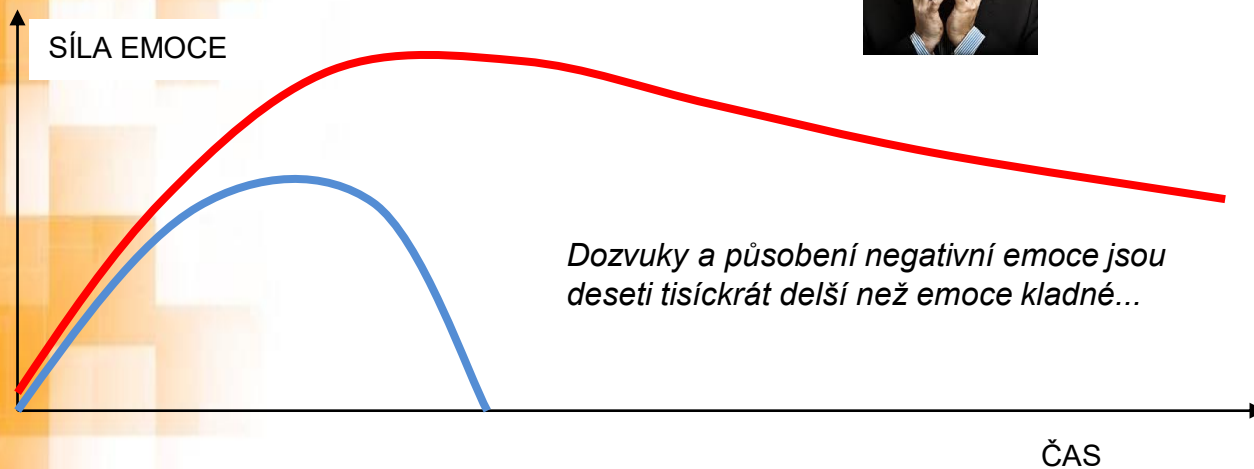
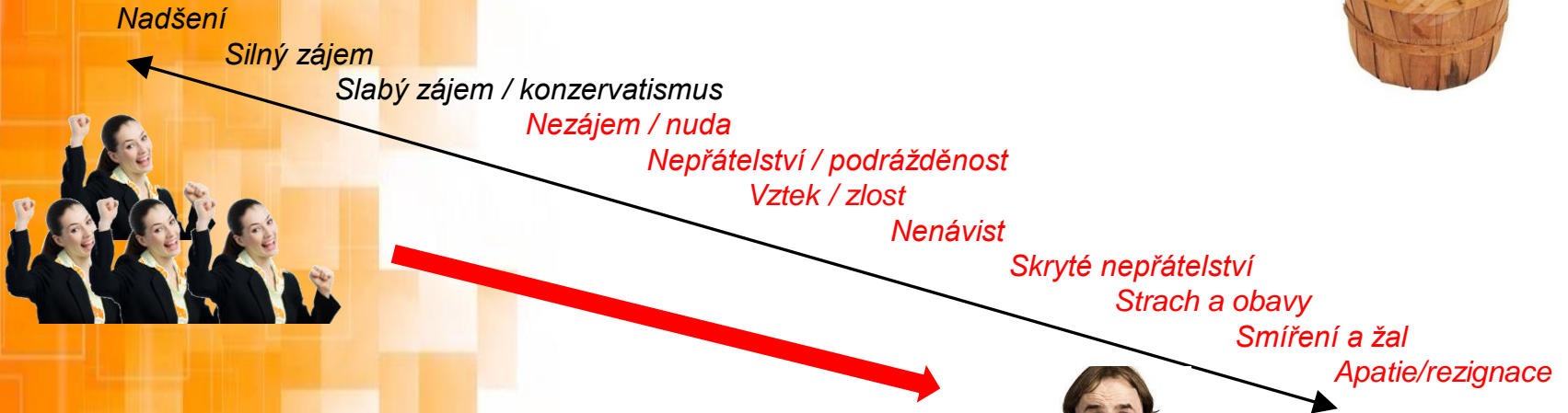
hrozby či ztráty
(motivační prostředí)

zisk či přínos
(motivátory)



PRVNÍ REAKCÍ A POZORNOSTÍ MOZKU JE SNAHA VYŘEŠIT HROZBU...PROTO HROZBÁM VĚNUJEME VĚTŠÍ POZORNOST.

EMOČNÍ KATEGORIE



MOTIVAČNÍ PYRAMIDA

SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ A SPOLUPRÁCE TÝMU

ČLOVĚK JE SOCIÁLNÍ TVOR SE SILNOU POTŘEBOU **PATŘIT KE KOMUNITĚ**
 ČLOVĚK POTŘEBUJE MÍT SILNOU **SOCIÁLNÍ ODEZVU** OD DRUHÝCH
 POZOR NA **ELEKTRONICKOU KOMUNIKACI** A SÍŤ - ODOSOBNĚNÍ VZTAHŮ A
 VAZEB BEZ HLOUBKY

SOCIÁLNÍ POHODA JE STAV, KDY NEVNÍMÁME ŽÁDNÉ PORUCHY VE VZTAZÍCH A
 MŮŽEME SE V KLIDU VĚNOVAT ÚKOLŮM

vztahy s
vedoucím a
firmou

vztahy s týmem

pracovní
prostředí

1. sociální prostředí
a spolupráce týmu

KAŽDÝ ČLOVĚK POTŘEBUJE VNÍMAT ZE SVÉHO PROSTŘEDÍ:

RESPEKT OD OKOLÍ A SVÉHO VEDOUCÍHO
JISTOTU JAKO POCIT SOCIÁLNÍHO BEZPEČÍ
AUTONOMII JAKO MOŽNOST SAMOSTATNĚ ROZHODOVAT
FÉROVOST A OTEVŘENÉ JEDNÁNÍ

MOTIVAČNÍ PYRAMIDA

RESPEKT
JISTOTA
AUTONOMIE
FÉROVOST

vztahy s
vedoucím a
firmou

WIN-WIN komunikace
Správně zvolený styl vedení
Čas na podřízeného
Naslouchání podřízenému
Jde vzorem
Dodržování slibů
Otevřená komunikace
Poskytování zpětné vazby
Poskytování pozitivních vizí
Pochvaly a ocenění
Vyjasňování očekávání
Reálné cíle a úkoly
Etické chování manažera
Vysvětlování rozhodnutí
Zdroj energie

**Aktuální
spokojenost v %**

vztahy s týmem

Řešení konfliktů
Team-building
Firemní akce
Odstraňování "shnilých jablek"
Nastavení pravidel
Nastavení pravomocí a
odpovědností jednotlivců
Spravedlivá dělba práce
Spravedlivé rozhodování
Humor
Zamezení izolace jednotlivců
Oceňovat za pomoc druhým
Oslavy
Sport
Pravidelná informovanost týmu

**Aktuální
spokojenost v %**

pracovní
prostředí

Pracovní oděv
Nářadí a nástroje
Funkční IT a SW
Pitný režim
Kuchyňka
Čistota
Hlučnost pracoviště
Open space - narušování zón
Možnosti parkování
Dojíždění
Zeleň
Klimatizace
Světlo
Ergonomie pracoviště
Možnost stravování

**Aktuální
spokojenost v %**

MOTIVAČNÍ PYRAMIDA

možnosti růstu a zlepšování

Rozvoj, školení
 Cestování a poznávání
 Kariéra horizontální i vertikální
 Zastupování vedoucích
 Mentoring začínajícím
 Nové projekty
 Stáže
 Možnost sdílet zkušenosti
 Flexibilní prac.doba
 Podíl na rozhodování
 Testování nových věcí
 Nové projekty
 Rotace pozic a činností
 Nové technologie

**Aktuální
spokojenost v %**

smysl a účel práce

Testování nových věcí
 Humor
 Hudba
 Zviditelňování výsledků práce
 Pozitivní zpětná vazba
 Soutěže
 Nové postupy, metody
 Styl vedení delegující
 Uznání
 Pozitivní vize
 Předávání samostatnosti
 Dávat možnosti věci ovlivňovat-
 spolurozhodování
 Přínosy práce pro pracovníka, rodinu
 Hodnotící pohovory

**Aktuální
spokojenost v %**

OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ

JAK POZNÁM SKUTEČNOU SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ S
VÝŠE UVEDENÝMI OBLASTMI?

LZE VYŘEŠIT VŠE NAJEDNOU?

KOLIK TO VŠE STOJÍ?

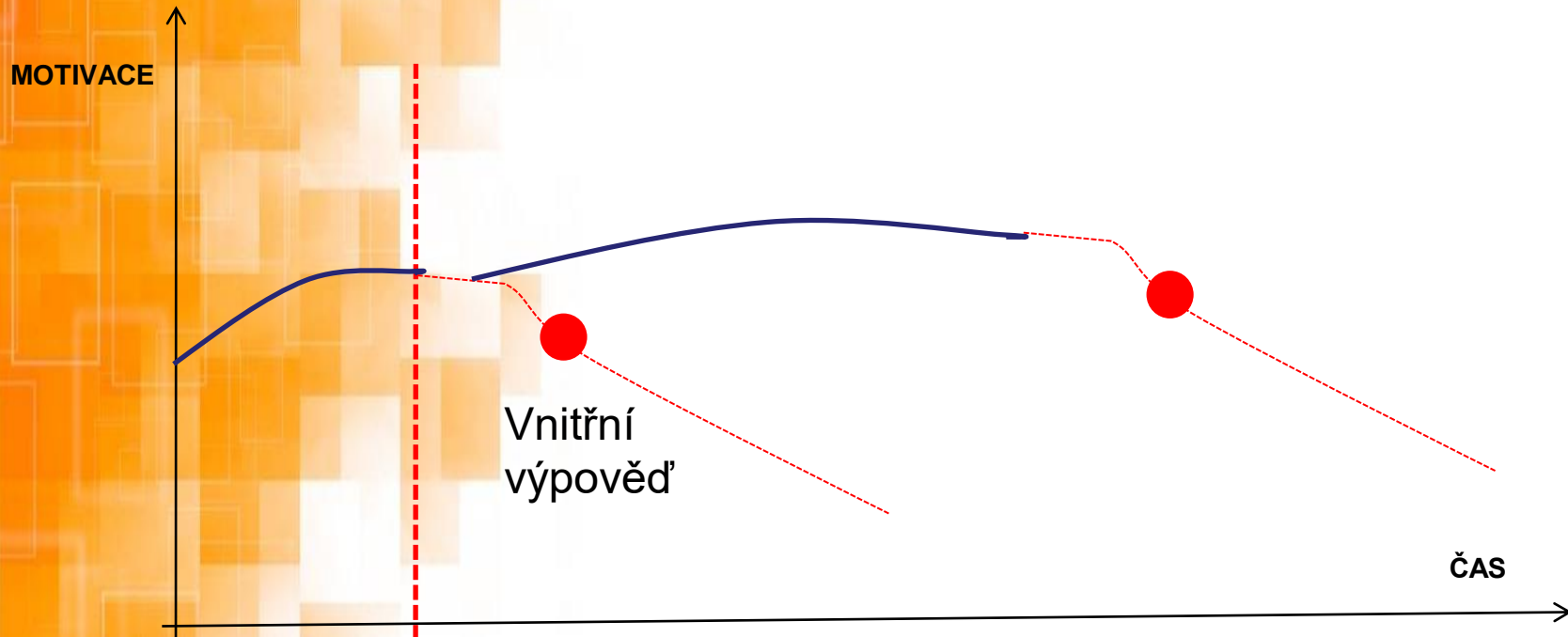
CO MOHU JÁ V ROLI MANAŽERA DĚLAT PRO ZLEPŠENÍ?

VNITŘNÍ MOTIVACE



ČLOVĚK = TVOR > POTŘEBA "TVOŘIT" A NĚKAM SMĚŘOVAT
Tunelové vnímání - pocit bezvýchodnosti, apatie, rezignace

VNITŘNÍ MOTIVACE



POKUD MOTIVACE KLESÁ A VIDÍME PROJEVY DEMOTIVACE JE ČAS NA MOTIVAČNÍ POHOVOR

EXTERNÍ MOTIVACE

STAV VNÍMANÉ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE JE MOŽNÉ EXAKTNĚ MĚŘIT HLADINOU DOPAMINU V ORGANISMU. MÁ VŽDY KRÁTKODOBÝ ÚČINEK.

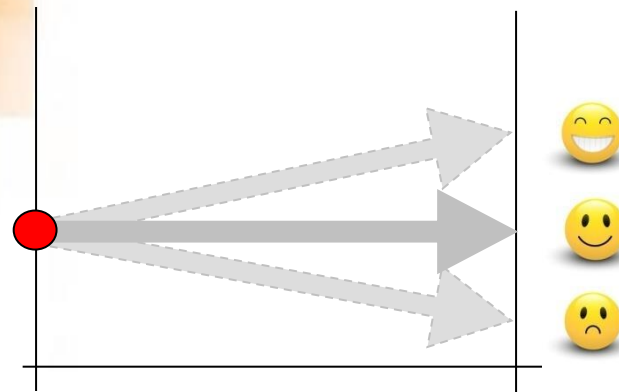
EXTERNÍ MOTIVACE PODMÍNĚNÁ - "KDYŽ UDĚLÁŠ, TAK OBDRŽÍŠ..." JE EFEKTIVNÍ POUZE V SITUACÍCH, KDY ZVÝŠENÉHO VÝSLEDKU JE MOŽNÉ DOSÁHNOUT VLASTNÍ VŮLÍ.

LIDI, KTERÉ NEBAVÍ PRÁCE, CHTĚJÍ ALESPON PENÍZE...

SPRÁVNÉ ZADÁVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ CÍLŮ JE PODMÍNKA VÝKONU

Nastavené
očekávání

Výsledná
realita



NEJVĚTŠÍ CHYBOU VEDOUCÍHO JE NĚCO JE PŘEDPOKLÁDAT...
ZKLAMÁNÍ JE ČASTÝM PRODUKTEM NEVYJASNĚNÉHO
OČEKÁVÁNÍ...

OČEKÁVÁNÍ

NADŘÍZENÝ



PODŘÍZENÍ

DOBŘE VYJASNĚNÉ
OČEKÁVÁNÍ UMOŽŇUJE
POSKYTNOUT
**EFEKTIVNÍ ZPĚTNOU
VAZBU !**

ZPĚTNÁ VAZBA

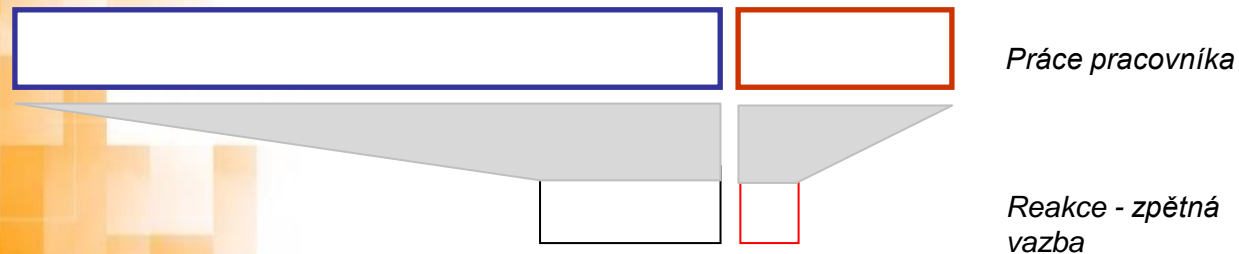
$$2 + 3 + 4 = 9$$

$$11 - 2 - 6 = 3$$

$$6 - 2 \times 3 = \text{12}$$

$$10 - 5 + 2 = 7$$

ZPĚTNÁ VAZBA



Správně zadaný úkol je předpokladem pro správné řešení.
Zhodnocení – zpětná vazba pracovníkovi - je nezbytný nástroj na stanovení přístupu pracovníka k úkolům.

Zpětná vazba by měla být **SPRAVEDLIVÁ A VYVÁŽENÁ!**

POZITIVNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

OCENĚNÍ - SMĚŘUJE K POSTOJŮM, ČLOVĚKU

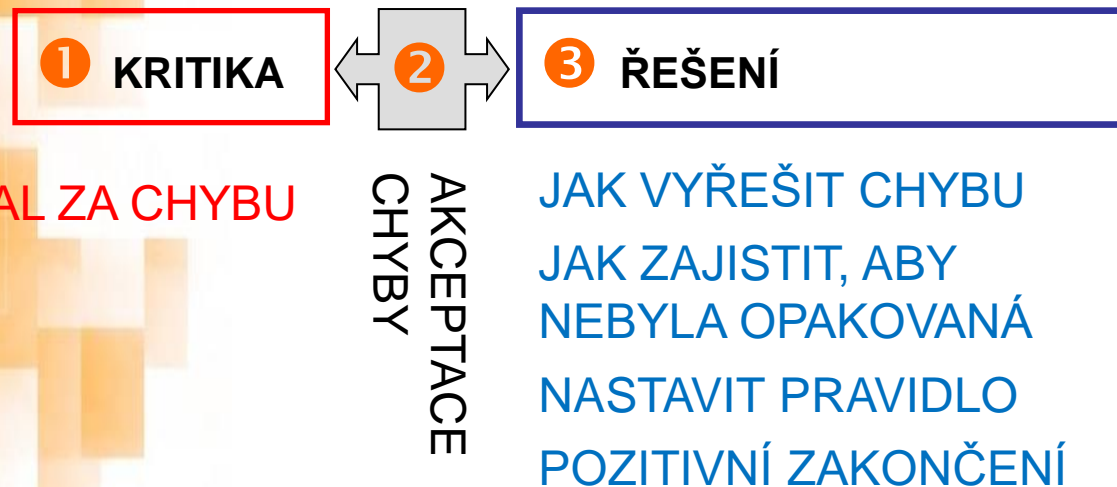
POCHVALA – SMĚŘUJE K ČINNOSTEM A VÝKONŮM
Pozitivně formulovaná (*bez negativních slov, ironizování, podbízení, zesměšňování*)

Upřímná (*dávat najevo očním kontaktem, úsměvem...*)

Emotivní (*nehodnotí, ale zahrnuje popis našich pocitů, které vyvolalo správné chování „...mám radost, že...“*)

Přesná (*popisující konkrétní věc co chválíme, ne paušalizující, všeobecná, povšechná...*)

KONSTRUKTIVNÍ KRITIKA



KRITIKA SMĚŘUJE K ČINNOSTI, PROJEVU, SKUTKU,
NIKOLIV K ČLOVĚKU JAKO TAKOVÉMU !

POZOR NA ČASTÉ CHYBY MANAŽERA

NEKRITIZUJTE V PŘÍTOMNOSTI DRUHÝCH

NESROVNÁVEJTE S JINÝMI LIDMI

NEODKLÁDEJTE KRITIKU NA POZDĚJI

KRITIZUJTE JENOM JEDNU VĚC

VYHNĚTE SE IRONII

NEDISKUTUJTE O MOTIVECH

VYHNĚTE SE SLOVŮM NIKDY, VŽDY A PŘEHÁNĚNÍ

POZOR NA ŘEČ TĚLA – V SOULADU S KRITIKOU

ZPĚTNÁ VAZBA - TRÉNINK

1. Podřízený nedodrží bezpečnostní předpisy práce na pracovišti.
2. Včera jsem byl/a svědkem nevhodného chování podřízeného.
3. Opakované pozdní plnění zadaných úkolů podřízeného.
4. Zaznamenal/a jsem stížnosti kolegů na nespolupracující chování podřízeného k dalším členům týmu.

MOTIVAČNÍ ROZHOVOR

Jaké jsou cíle a užitek motivačního rozhovoru?

Objevit zajímavou budoucnost a nové cíle

Ujasnit si své potřeby

Odstranit vnímané hrozby

Odhalit demotivace a nové motivace

S čím by se mohlo začít...

CO DĚLAT

Sedět v klidu

Klid, uvolnění

Naslouchat

Klást otevřené, pozitivní otázky

Nechat přemýšlet, čekat na odpovědi

CO NEDĚLAT

Nehodnotit

Netlačit

Nepřesvědčovat

Nebránit se

Nespěchat

MOTIVAČNÍ ROZHOVOR

STRUKTURA

Úvod + důvod rozhovoru

Pravidla - neřešení operativy a současnosti, zaměření na budoucnost, otevřenost a důvěrnost

Kladení otevřených otázek

Představení vlastní manažerské vize, příležitostí, směrů...

Rozhovor, naslouchání

Zhodnocení – poděkování + sumarizace



MOTIVAČNÍ ROZHOVOR

OTÁZKY

Jak vidíš svojí dnešní práci ?

Co se ti líbí ? Co máš rád ?

Co bys rád změnil / zlepšil ?

Co ti v práci pomáhá ?

Co tě nejvíc v práci baví?

Co můžu udělat já, jak ti mohu pomoci ?

Na co se chceš do budoucna zaměřit ?

Jak jsi spokojený s prací nad novým projektem?

Jak vycházíš s ostatními spolupracovníky?

V čem se chceš do budoucna rozvíjet?

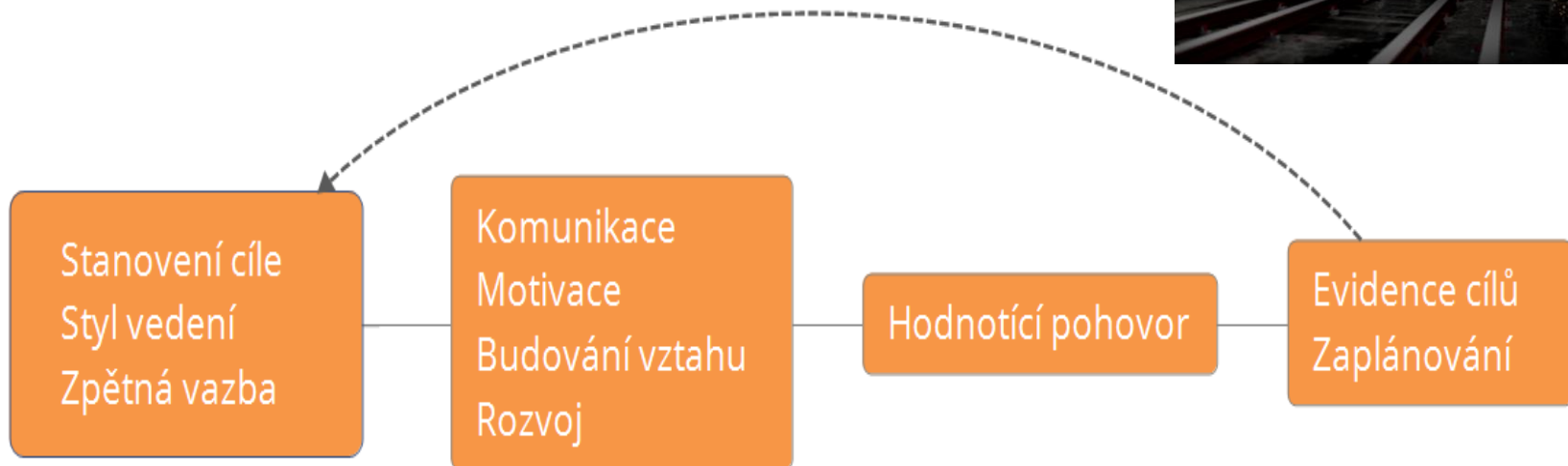
Co ještě ?

Co musíš a co chceš v práci dělat?

Otázky klad'te v pozitivní formulaci!

HODNOTÍCÍ POHOVORY

HODNOTÍCÍ POHOVOR JE POUZE ČÁST KOMPLEXNÍCH
NÁSTROJŮ VEDENÍ A MOTIVACE



JAK PROBÍHÁ HODNOTÍCÍ POHOVOR

Vedoucí vystupuje vůči pracovníkovi především v roli poradce. Hodnotící pohovor by měl být veden v přátelské kolegiální atmosféře, v klidném prostředí a řídit se zhruba těmito zásadami:

- 1. Obě strany jsou na hodnotící pohovor připraveny** - písemné podklady dostanou včas k dispozici.
- 2. Na začátku pohovoru si vyjasní cíl a své představy a očekávání.** Průběh této fáze závisí na tom, jak dlouho se zaměstnanec a vedoucí znají, jaký je jejich vzájemný vztah i jak dlouho působí v podniku.
- 3. Následuje sebehodnocení zaměstnance** - pracovník se vyjadřuje ke splnění plánovaných cílů a k okolnostem, které výsledky ovlivnily. V návaznosti na sebehodnocení vyjadřuje i svá přání do budoucna.

JAK PROBÍHÁ HODNOTÍCÍ POHOVOR

4. **Vedoucí porovnává své hodnocení a představy** s hodnocením a představami zaměstnance. Ve vzájemné diskusi by si oba partneři měli objasnit případné nesrovnalosti a problémy.
5. **Shoda v hodnocení** vedoucího s hodnoceným nad jednotlivými body
6. Předání **zpětné vazby** do firmy a k manažerovi
7. **Stanoví se cíle pro další období a opatření**, která jsou nutná pro jejich dosažení.
8. **V závěru pohovoru by obě strany měly shrnout**, do jaké míry splnilo hodnocení jejich očekávání.

TECHNIKY KLADENÍ OTÁZEK

Otevřené otázky

Uzavřené otázky

Alternativní otázky

Manipulativní otázky

POZOR NA NÍŽE UVEDENÉ CHYBY

Hodnotitelé se mohou dopouštět závažných chyb, kterých je nutno se při hodnotícím pohovoru vyvarovat, abychom dosáhli cíle.

osobní zaujatost

neschopnost objektivity

chyba posledního dojmu – poslední negativní zážitek ovlivní posuzování

chyba sociálního vnímání – přihlížení k sociálnímu postavení, pohlaví, etniku, rase atd.

chyba atribuce - snaha porovnávat osobní znaky hodnoceného s jiným člověkem

chyba projekce – „podle sebe soudím tebe“

chyba mírnosti – vychází z tendence neposuzovat příliš přísně

přemíra negativního jazyka – nezájem, neschopnost, neodbornost, nezodpovědnost, neděláš, nemáš...

OBLASTI K ROZHOVORU – HODNOTÍME:

ROLE

ČINNOSTI

KOMPETENCE

VÝSLEDKY, VÝKONY (KPI)

KPI (Key Performance Indicator) - Jedná se o konkrétní měřitelnou hodnotu při vykonávání daného procesu.

V každém podniku je samozřejmě řada procesů, které lze měřit velmi efektivně. Sledování aktuálních hodnot ukazatelů a porovnávání se stanovenými hodnotami pak směřuje vedoucí pracovníky organizace ke kritickým místům, kde je třeba zlepšit vykonávání stanovených procesů tak, aby se dosáhlo vytyčených cílů.

MOŽNÉ REAKCE DRUHÉ STRANY BĚHEM POHOVORU

"Nevím...nemám žádnou představu...."

"Všechno je v pořádku..."

"Raději bych si to nechal pro sebe ..."

Protiotázka....

Negativní smršť stížností a stesků...

Povrchní zevšeobecňování....

Mlčení ...

PROČ JSOU HODNOTÍCÍ ROZHOVORY DŮLEŽITÉ

Pro pracovníka?

Pro vedoucího?

Pro univerzitu jako zaměstnavatele?

**A JAK SE LIŠÍ OD ZPĚTNÉ VAZBY A MOTIVAČNÍHO
POHOVORU?**

ÚKOLY A ZAMYŠLENÍ

S KÝM A NA CO ZAMĚŘENÝ MOTIVAČNÍ ROZHOVOR BYCH MĚL UDĚLAT?

JAK SE PŘIPRAVÍM A JAK BUDU KOMUNIKOVAT SVÝM LIDEM INFORMACE O HODNOTÍCÍCH POHOVORECH?

JAK ČASTO CHVÁLÍM A JSEM ZDROJEM POZITIVNÍCH VJEMŮ?

MÁM VE SVÉM TÝMU NAKAŽENÉ JABLKO? CO S TÍM?

JAK PLÁNUJI SVÉ ČINNOSTI MANAŽERA, KTERÉ MAJÍ MOTIVOVAT PODŘÍZENÉ?

SUMARIZACE A AKČNÍ PLÁNY ROZVOJE

CO JSEM SI KLÍČOVÉHO UVĚDOMIL...

CO BUDU DĚLAT LÉPE...

NA CO SI DÁM POZOR...

CO ODSTRANÍM...

S ČÍM ZAČNU JAKO PRVNÍ...

