

Časté otázky a odpovědi k PMGM – FAQ

1. Proč mohou cíle vytvářet jen přímí nadřízení?

Na tvorbu správných cílů jsou v tuto chvíli proškolení pouze vedoucí. Nyní je na nich, aby získané znalosti předávali dál do svých týmů a edukovali své lidi.

Na základě předchozích zkušeností víme, že v mnohých případech tvorba správných cílů není samozřejmostí. Často se v cílech objevoval popis Job description s výčtem běžné operativy místo správně definovaných cílů. Z toto důvodu chceme, aby se skrze na tvorbu cílů edukované vedoucí nejprve tato znalost propadla do jejich týmů.

Systémově nelze nastavit schvalovací workflow na zaměstnancem vytvořených cílech. Pokud by si mohl každý sám sobě zadávat cíle (byť ne každý je znalý správné metodiky tvorby cílů), mohl by si taktéž sám svoje cíle editovat, mazat, upravovat jejich váhy, měnit metriku apod. a to vše bez vědomí či schválení vedoucího.

Systém je možné do určité míry customizovat, i proto je pro nás vaše zpětná vazba důležitá. Na případných customizacích (vždy je potřeba zohlednit náklady na úpravy systému a případné vlivy/hrozby úprav při upgradech) začneme pracovat po dokončení implementace celého myFOXu, což je pro nás v současnosti prioritou.

Zaměstnanec může přijít s návrhem svých cílů (např.zašle dopředu emailem svému vedoucímu) a ten má možnost jeho cíle upravit, případně přidat další cíle dle správné metodiky a po vzájemné konzultaci (během 1:1 schůzky) vedoucí vloží cíle do systému (zadání cíle není systémově nijak složité či zdlouhavé).

Standardně bude zadávání cílů do systému probíhat jednou ročně s možností úprav či přidání nových cílů během roku.

Do budoucna pak bude zvažováno, aby si cíle mohli tvořit i samotní zaměstnanci. I dle zpětné vazby a požadavků od uživatelů.

2. Proč jsou během roku tři hodnotící schůzky?

Tuto frekvenci jsme stanovili na základě analýzy a doporučení. Na některých divizích jsme se setkávali s nedostatkem komunikace mezi vedoucím a jeho týmem, lidi doslova „prahli“ po častější komunikaci a kontaktu se svým vedoucím.

Každý kompetentní vedoucí by se měl pravidelně setkávat se svými lidmi a být jim podporou při dosahování cílů a v jejich dalším rozvoji. Tři schůzky je nezbytné minimum, věříme, že se většina vedoucích setkává se svými lidmi častěji (na pravidelné čtrnáctidenní či měsíční bázi) a je to pro ně samozřejmostí.

Tři hodnotící schůzky probíhají v termínech:

T1: 15. 2. – 15. 3.

T2: 15. 6. – 15. 7.

T3: 1. 10. – 31. 10.

Systémový záznam hodnocení není administrativně náročný – veškeré komentáře a hodnocení, které vedoucí zaznamená do systému v průběžném hodnocení v T1 má i dostupné v následujících obdobích a přidává pouze změny či novinky, upravuje v případě potřeby hodnocení atp. Vyhodnocování také může výrazně zjednodušit používání Průběžného hodnocení (CPM).

3. Jaký je minimální a doporučený počet cílů?

Námi doporučený počet výkonových cílů je 3 až 5. Nicméně proto, že u některých zaměstnanců může být nastaveno více rozvojových cílů, je v systému nastaven jako minimální nutný počet výkonových cílů 1, maximální 5.

Rozvojové cíle úzce souvisí s výkonovými cíli, protože by měly odrážet potřeby rozvoje zaměstnanců nezbytné pro naplňování výkonových cílů či vést k jejich dalšímu profesnímu růstu (příprava na převzetí nových agend, horizontální / vertikální růst atp.)

Každý vedoucí naplňující tuto roli pracuje s rozvojem svých lidí, proto je tvorba rozvojových cílů žádoucí. Rozvojových cílů lze vytvořit libovolný počet, v systému není nastaveno žádné minimum ani maximum.

4. Bude ještě nějaké další školení k PMGM?

V září budeme realizovat ještě třetí „vlnu“ školení (první byla zaměřená na správnou tvorbu cílů a druhá na práci se systémem – PMGM). V této části školení bude detailněji představena kalibrace a její průběh, komunikace závěrečného hodnocení zaměstnancům či napojení performance managementu na odměňování.

5. Co si představit pod pojmem kalibrace?

Vedoucí budou přizváni na kalibrační schůzku svým HRBP. Cílem kalibrace je sladění pohledu manažerů na hodnocení, aby všichni vnímali jednotlivé známky na hodnotící škále obdobně. Větší detail kalibrace bude pak představen v další vlně školení v průběhu září.

6. Jak se vypočítává výsledná známka?

Do výpočtu závěrečné známky se započítává hodnocení jednotlivých cílů a kompetencí. Pro výpočet celkové známky má sekce cíle váhu 70 % (z toho 50 % pro výkonové a 20 % pro rozvojové cíle) a sekce kompetence má váhu 30 % (z toho 15 % pro klíčové kompetence a 15 % pro specifické).

Pokud není zadán rozvojový cíl, rozdělí se jeho 20 % váhy mezi ostatní tři sekce (které jsou mandatorní). Pak pro výpočet celkové známky má sekce výkonové cíle váhu 62,5 % a sekce kompetence má váhu 37,5 % (z toho 18,75 % pro klíčové kompetence a 18,75 % pro specifické).

7. Co najdu v mobilní appce?

Všechny akce a možnosti v Průběžném hodnocení (CPM) jsou také jednoduše dostupné v mobilních aplikacích (jak pro Android, tak pro iPhone), které jsou intuitivní a uživatelsky poměrně přívětivé.

8. Co když jsem nestihl webexové školení na práci se systémem?

Záznam školení představující práci s novým modulem PMGM včetně představení nového procesu je k dispozici na sdíleném disku na tomto odkazu:

[\\Foxconn-cz\Datashare\ONE_HR\02_Training_Development\ Public](\\Foxconn-cz\Datashare\ONE_HR\02_Training_Development\Public)

Prezentace jsou také dostupné v myFOXu – Vzdělávací modul, dlaždice *Návody pro vedoucí a Návody pro Zaměstnance* a také na stránkách www.myfoxconn.cz

9. Vidí zaměstnanec hodnocení cílů?

Zaměstnanec uvidí komentáře k jednotlivým cílům či kompetencím od třetího hodnotícího období – sebehodnocení zaměstnancem (v T3 v říjnu) a pak ještě při závěrečném potvrzení v listopadu/prosinci.

Hodnocení jednotlivých cílů a celkovou známku nevidí, vidí pouze slovní komentáře. Cílem je, aby vedoucí poskytovali svým lidem plnohodnotnou zpětnou vazbu, aby nebyla komunikována pouze známka.

10. Jak se vyhodnocují týmové cíle?

Týmové cíle se vyhodnocují individuálně, tzn. jeden společný týmový cíl může být každému zaměstnanci hodnocen odlišně dle míry jeho přínosu na plnění cíle.

11. Co s hodnocením / nastavováním cílů pro zaměstnance na MD/RD?

Zaměstnanci na MD/RD se nehodnotí, ani se jim nenastavují cíle. Hodnotící formuláře pro tyto zaměstnance budou 1x měsíčně hromadně vymazány. V případě potřeby či konzultací kontaktuje T&D tým.

12. Jak vložit nový cíl do knihovny cílů, aby mohl být opakovaně přiřazován více zaměstnancům?

Stačí poslat T&D týmu název cíle, metriku, kategorii (některá z Job families) a zda jde o OKR či SMART cíl. Ideálně by měl být název cíle a metrika zaslán v českém i anglickém znění. Po nahrání cílů do systémů bude pak daný cíl k dispozici všem týmům v knihovně cílů.

13. Je možnost využít 360stupňovou zpětnou vazbu?

Tato funkcionality zatím v PMGM není dostupná. Pracujeme na její přípravě. V budoucnu bude k dispozici. V tuto chvíli můžete využívat: Požadavek na zpětnou vazbu, Zadání zpětné vazby (v CPM) a Požádat o zpětnou vazbu (v Přehledu týmu)

14. Jaké jsou přínosy a výhody nového modulu PMGM?

- Jednotný systém i proces napříč Foxconnem.
- Transparentní systém umožňující nastavení cílů viditelných v rámci daného cost centra.
- Možnost vytváření týmových cílů či využití knihovny cílů pro opakující se cíle.
- Průběžné hodnocení a pravidelná komunikace vedoucích s jejich týmy.
- Poskytování zpětné vazby či možnost jejího vyžádání od kolegů ve firmě z různých oddělení či od externích spolupracovníků.
- Průběžné oceňování dosažených úspěchů a možnost jejich propojení s konkrétním cílem (CPM).
- Mobilní aplikace plně podporující průběžné hodnocení výkonu.
- Nepřetržitá dostupnost dat v PMGM pro vedoucí i IL zaměstnance odkudkoliv s internetovým připojením.

Tým Tréninku a rozvoje