

HODNOTENIE VÝKONNOSTI

Kniha

Rozhodovanie-sebahodnotenie

V roku 2002, kedy bol Eric vo funkcii výkonného riaditeľa Googlu asi rok, napísal **sebahodnotenie svojej výkonnosti** a podelil sa oň so svojim tímom.

Dokument obsahoval najväčšie úspechy:

- Zavedenie poriadnych biznis procesov.
- Ciele na ďalší rok-urýchliť procesy, avšak bez ohrozenia budúcnosti.
- Oblasti, v ktorých sa mu mohlo dariť lepšie.
- Jeden bod sebakritiky bol obzvlášť významný.

Koučovanie

Koučing Billa Campbella nám bol nápomocný. Pri pohľade späť si uvedomujem, že jeho rola bola potrebná hneď od začiatku. Takúto štruktúru som mal presadzovať už skôr, ideálne od momentu nástupu do Googlu. Biznis potrebuje kouča, podobne ako v športe. Naša sebadôvera nám bráni v predstave, že by nám niekto iný mohol pomôcť byť lepším. Prvým predpokladom úspešného koučingu je študent ochotný počúvať a učiť sa. Biznis kouči, tak ako všetci tréneri, sú vo svojej podstate učiteľia.

Bill Campbell, najlepší kouč v okolí, je presvedčený, že manažment je zručnosť a teda sa ho možno naučiť. Najlepší športovci sveta potrebujú trénerov-a vy nie?

Výkonnosť manažérov

Jedno z najdôležitejších rozhodnutí lídra je, ako bude tráviť svoj čas. 80 percent času strávte nad 80 percentami výnosov. Musíte sa zamerať na podstatu svojho biznisu. Musíte ju milovať.

Komunikácia-transparentnosť

Jedno zo základných Ericových pravidiel je **zlaté pravidlo manažmentu: Pracujte tak, aby ste chceli pracovať pre seba**. Najlepší nástroj na to, je **sebahodnotenie**. Raz do roka napíšete hodnotenie vlastnej práce, potom si ho prečítajte a uvidíte, či by ste chceli pracovať pre seba. A potom sa podelite s ľuďmi, ktorí s vami naozaj pracujú. Vďaka tomu môžete získať lepší obraz o sebe, ako pri klasickom 360 stupňovom hodnotení.

Talenty-hodnotenie výkonov zamestnancov

Tak ako pri náboře, pri **hodnotení výkonov** treba tiež prihliadať výlučne na dáta a jediným cieľom má byť vytvorenie meritokracie. Je potrebné vytvoriť empirické a objektívne spôsoby na **hodnotenie ľudí**. Najlepší musia prosperovať bez ohľadu na to, odkiaľ sú, či ako vyzerajú.

Moje postrehy

Hodnotenie výkonnosti manažérov

- Robia sebahodnotenie manažérov.
- Používajú koučovania manažérov.

Hodnotenie výkonnosti zamestnancov

- Prebieha na objektívne úrovni, na základe dát.
- Nespomína sa koučovanie ľudí.

Literatúra

Eric Schmidt a Jonathan Rosenberg, Ako funguje Google, Ikar, 2015