

Hodnocení pracovníků

produktivita práce:

ukazatel vyjadřuje podíl výstupu ke vstupu (kolik práce jsme vynaložili na dosažení cíle)
vyjádřit lze např. v odpracovaných hodinách, počtu pracovníků, nebo v penězích (výnos na pracovníka)

příklad:

Produktivita práce ve službách v EU v roce 2001 (v Eurech/hod.)

	Bel	Dán	Ném	Špa	Fra	Ir	It	Luc	Niz	Rak	Por	Fin	Švé	VB	EU
Pojišťovnictví	22	24	33	14	20	20	14	27	25	24	10	24	25	25	22
Velkoobchod	32	33	36	18	31	31	22	42	35	33	14	35	36	33	29
Maloobchod	15	19	19	10	20	14	11	19	18	18	6	21	22	18	16
Obchod	22	26	26	13	24	20	15	29	26	24	9	27	28	24	21
Živnosti	10	14	11	9	15	9	11	15	19	13	5	17	18	14	12
Pozemní a potrubní doprava	24	23	22	15	22	14	18	28	24	24	9	22	23	22	20
Lodní doprava	41	99	68	29	27	:	43	:	59	39	22	36	35	74	51
Letecká doprava	26	37	132	36	35	42	30	72	59	35	27	42	45	61	42
Cestovní kanceláře	37	29	35	28	34	22	26	35	34	33	25	28	32	35	32
Zpravodajství	40	38	41	36	36	38	46	133	40	32	48	36	48	42	41
Spoje	31	34	31	22	29	27	27	56	34	28	21	28	33	34	30
Pozemky a nemovitosti	48	72	110	49	45	19	24	56	105	75	23	62	93	48	60
Pronájem movitých věcí	103	42	90	30	72	23	29	112	44	128	63	50	44	45	55
Zpracování dat	28	32	42	21	31	25	22	31	32	32	17	27	31	37	32
Telekomunikace	46	28	28	20	32	26	26	44	27	35	12	18	25	19	25
Podnikové služby	18	25	29	13	24	19	19	25	18	23	10	21	24	29	23
Mimořádné služby	22	33	40	18	29	21	20	30	25	32	14	27	36	32	29
Tržní služby	23	29	29	15	26	19	18	32	27	25	11	26	31	27	24

hodnotící rozhovor:

- pohovor? ne, diskuse!
- neměli bychom zjistit nic překvapivého (neměl by být nárazový, ale součást průběžného procesu)
- pořídít písemný záznam
- nemá mít vliv na základní mzdu, ale jen na pohyblivou složku
- má ovlivňovat postup a rozvoj kariéry
- pozor na stres! (nejde o výsledk, ale diskusi)
- nejde ani tak o hodnocení toho, co bylo, jako o vytčení toho, co bude

viz příklad ročního hodnocení z firmy C. (v hodině)

fáze, které by měl dobrý pohovor respektovat:

- přípravné fáze (zahrnuje nejenom přípravu na pohovor, ale i vytvoření příznivé atmosféry pro jeho konání)
- obecné pokyny (nechat hodnoceného co nejvíce hovořit, vést jej k sebehodnocení, nenechat se překvapit, neukvapovat se a být pozitivní a v případě kritiky konstruktivní)
- využívání interpersonálních dovedností (klást správné otázky, naslouchat, být citlivý, sledovat nonverbální signály, usilovat o dosažení dohody)
- závěr rozhovoru (ověřit si, že si obě strany porozuměly, plánovat budoucnost, klasifikovat výkon a ukončit setkání v pozitivním duchu)

známkovat nebo ne?

pro:

- vhodné shrnutí
- využití v odměňování
- identifikovatelnost výjimečně dobrých či nevýkonných pracovníků
- předvídatelnost potenciálu

proti:

- subjektivita hodnocení
- přílišné zjednodušení
- ponižující až demotivující přístup