

Hodnocení řídicích pracovníků v JZD Agrokombinát Slušovice

Z Knihy „Jak řídí Slušovice“ Stanislava Váchy
Vydavatelství a nakladatelství Novinář v r. 1988

V pondělí 13. 7. 1987 na pravidelné poradě vedení ve 12.00 hodin byli hodnoceni ředitelé závodů. Hodnocení všech 32 ředitelů včetně úvodního a závěrečného slova předsedy družstva a dotazů trvalo asi 50 minut. (poznámka LF: jsou Vaše porady také tak „krátké“ nebo neumíte hospodařit s pracovním časem?)

Úvodem seznámil předseda shromážděné vedoucí s výsledky celého družstva a jednotlivých podnikatelských komplexů za uplynulé čtvrtletí. Jako příklad uvedl výsledky práce nejlepšího a nejhoršího ředitele za hodnocené čtvrtletí a ve stručné analýze poukázal na to, že oba měli zhruba stejné podmínky, a kde leží kořen jejich rozdílu. Dále se zabýval rezervami, které družstvo i při dobrých výsledcích má, a jak by se na ně vedoucí pracovníci v dalším období soustředit. Zdůraznil zejména nezbytnost rychlé realizace velkých rozvojových programů, zvýšení aktivity obchodu a ekonomů a nezbytnost urychlit a prohloubit předávání pracovišť do socialistické péče. (LF – nezdají se Vám stanovované cíle známé?)

Adresně vytkl některým ředitelům, že se sice dobře starali o běžný chod výroby a plnění denních úkolů, ale v uplynulém čtvrtletí nepřišli s ničím novým, neprosadili žádnou významnou inovaci a neprosazovali razantně nové výrobní programy. U ředitelů závodů nestačí zabezpečování chodu výroby – na to mají vedoucí provozů. Ředitel závodu se musí oddělit od běžných problémů a velkoryse se zaměřovat na budoucnost. Musí se považovat za viníka, že závod není na špičkové úrovni srovnatelné s nejlepší i výrobci. Družstvo mu dává podporu a vytváří podmínky, aby dosahoval stejných výsledků jako výrobci v nejrozvinutějších zemích, a nemůže ponechávat na klíčových vedoucích místech lidi, kteří takové možnosti nedokáží využít. Jen rychlý obстой. Starost o běžnou výrobu musí ředitel delegovat na provozy, být k nim v tomto smyslu vysoce náročný a sám musí přijít každé čtvrtletí s něčím novým. Přípravu a zavádění dlouhodobých programů nelze odkládat, ale každé čtvrtletí je pro budoucnost třeba něco nového udělat. To také bylo dominantním kritériem, které zejména ovlivnilo kladná a záporná hodnocení ředitelů za uplynulé čtvrtletí. (LF – nejsou u Vás ředitelé zahlceni operativou a nemají čas na nic jiného? neříkáte si také, že nemůžete být lepší než konkurence, protože ...?)

Jako druhou vážnou rezervu vytkl předseda družstva nedostatky v práci obchodníků a ekonomů na závodech. Obchodník nemůže čekat, až co mu výroba dá – musí ji aktivně ovlivňovat. Obchodník slouží zákazníkovi, ale také se musí zasloužit o zisk družstva. A zisk je teprve z fakturace, ne z výrobků na skladě. Výroba spolu s obchodníky musí cílevědomě tvořit zisk. Velký význam pro dosahování zisku družstva, to je vysoké efektivnosti práce družstva a jednotlivých závodů mají ekonomové. Zatím mnozí z nich zaměřují své úsilí na dokonalé zvládnutí účetní evidence a na pořádek v papírech. Účetní evidence a formální dokonalost dokumentace však žádný zisk neprodukuje. Ekonom musí odhalovat rezervy v efektivnosti, tlačit na jejich využití, starat se s obchodníky o rychlý denní prodej. Když obchodník nebo ekonom nepomáhají zvyšovat efektivnost a produkovat zisk, není možno je dobře platit za špatnou práci a je třeba je dovolat. (LF - nemáte stejné zkušenosti z dnešního podnikatelského prostředí?)

Předseda při svém hodnocení zdůraznil, že není náhodou, že závody s nejlepšími

výsledky jsou nejdál s předáváním pracovišť do socialistické péče a s plnou zainteresovaností svých kolektivů a pracovníků ba výsledcích závodu. (LF – nejsou to pro Vás dnes například „kroužky jakosti“ - prvky týmové práce?) Proto je třeba plně využít tuto účinnou formu chozrasčotní zainteresovanosti jako významnou rezervu pro budoucí rychlý růst výsledků závodů a družstva jako celku.

Po úvodním slově začalo hodnocení jednotlivých ředitelů závodů. Začínalo se ředitelem, který dosáhl nejnižšího hodnocení, a pokračovalo se vzestupně k nejlépe hodnocenému. Nejhuře hodnocený dosáhl 3,4 bodu z pěti možných. Předseda družstva přečetl jméno ředitele a počet dosažených bodů, nadřízený náměstek přečetl krátké hodnocení jeho práce podle stanovených kritérií. Je třeba zdůraznit, že nízkého bodového hodnocení dosáhli i ředitelé závodů, kteří splnili plánované hospodářské úkoly v uplynulém čtvrtletí přes sto procent, ale nezabezpečili dostatečně dlouhodobé rozvojové programy a nezavedli žádnou významnou inovaci. (LF – a jak jsou hodnoceni ředitelé (vedoucí pracovníci u Vás?)

Na závěr hodnocení byli přítomni seznámeni s kádrovými změnami na základě hodnocení a bylo jim uloženo, aby čtvrtletní hodnocení svých zástupců a vedoucích provozů provedli do týdne (do 20.7.1987). (LF – provádíte i u Vás hodnocení pracovníků?)

Dochází-li na základě hodnocení k odvolání vedoucího z funkce, odvolaný není „zatracen“, ale má možnost na základě pracovních výsledků na novém pracovišti být v budoucnu jmenován do stejné, případně do vyšší funkce. Tato praxe je v družstvu skutečně uplatňována a odvolaní vedoucí po své „regeneraci“ jsou opět povoláváni do vedoucích funkcí.

Objektivnost, náročnost a pravidelnost čtvrtletního pracovního hodnocení vytváří mimořádně příznivé klima pro rychlé a účinné plnění všech důležitých úkolů družstva – vedoucí vědí, že se jejich aktivita projeví v hodnocení a v jeho důsledcích. Spolu s dalšími motivačními nástroji se hodnocení stalo výrazným motivačním faktorem k vyšším pracovním výkonům. Přispělo rovněž k tomu, že v družstvu byla odbourána závist, protože každý pracovník si uvědomuje a stále je o tom přesvědčeno, že všechno, i vedoucí práce a vysoká funkce, je v družstvu zasloužena Důsledně uplatňovaný systém pracovního hodnocení nedává možnost vedoucím pracovníkům k tomu, aby upadli do sebeuspokojení a do ustrnutí, je pro ně neustálou pobídkou. (LF – i u Vás jsou ve vedoucích pozicích skutečně „lidé“ na svých místech?)

A jaká to byla ta „hodnotící kritéria“?

- I. Plnění ekonomických ukazatelů
- II. Zavádění vědeckotechnických poznatků do praxe
- III. Plnění úkolů dlouhodobého rozvoje
- IV. Péče o životní a pracovní prostředí
- V. Plnění operativních úkolů