

HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRÁCE

Vedoucí dílny ve velké strojírenské firmě, Ing. Antonín Prokop má za úkol pravidelně, vždy po ukončení čtvrtletí, hodnotit výsledky práce svých podřízených. Vedoucí proto vždy v určeném termínu vyzývá jednotlivé pracovníky, aby se dostavili k němu do kanceláře. V pondělí dopoledne skončila porada divize dříve; zavolal si proto jednoho z pracovníků útvaru, Pavla Bergera, k rozhovoru o jeho pracovních výsledcích v minulém čtvrtletí. Na základě těchto výsledků se pak stanovuje pohyblivá složka mzdy na další období.

Pavel je absolventem SPŠ strojní. Nastoupil do firmy před šesti lety hned po škole. Zprvu působil v jiné výrobní jednotce, nyní již asi rok pracuje u Ing. Prokopa jako mistr. Prokop ví, že Pavel je energický a že také v případě potřeby dokáže zabrat a vyburcovat pracovníky k vysokému výkonu. Na druhé straně však v době, kdy nic nehoří, si dává na všechno dost času a nechává věcem volný průběh. Možná, že právě z toho pak vyplývá veškeré šturmování před vypršením termínu předání dodávky. Zvláště v posledním týdnu si Ing. Prokop všiml, že Pavel několikrát chyběl na pracovišti, když ho sháněl. Jinak ve chvíli, kdy Pavla volal k sobě do kanceláře, si nemohl na nic jiného, co by se týkalo hodnocení, vzpomenout. Rozhovor probíhal asi takto:

- Tak, Pavle, měli bychom spolu udělat hodnocení tvých výsledků za čtvrtletí, abych ti mohl napsat peníze. Doufám, že nemáš zrovna nic důležitého. Když tak si to skoč vyřídit, já si ještě mezitím objednáám hovor s Teplicemi. K tomu hodnocení já mám vlastně jednu takovou věc. Ty věčně nejsi na pracovišti, já jsem tě minulý týden sháněl asi pětkrát – to bylo, myslím, v úterý a ve středu. Nikdy tam nejsi, pak se nedá nic udělat, já jsem zrovna potřeboval vědět, co je potřeba ještě zajistit pro práci na dodávce pro Energostav. Vadí mi, že jsi takový nezodpovědný a pořád se někde flákáš. Já to mám hrozně nerad, já potřebuji, abyste byli na pracovišti, když je potřeba. Co já vím, jestli chodíš někam vykecávat s ženskýma, nebo jestli sedíš v hospodě. Mě je to vlastně jedno, ale když je nesvědomitý mistr, jací potom mají být dělníci, to bychom to mohli zrovna zabalit. Zvlášť když vidíš, že se blíží hodnocení ...

(Vtom zazvonil telefon a Ing. Prokop začal vyřizovat nějakou reklamaci s Teplicemi. Zjistil, že dotyčný pracovník není přítomen, řekl, že zavolá ještě za hodinu).

...Kde jsme to skončili? No, já bych potřeboval u tebe vidět víc odpovědnosti a lepší přístup k práci (na nic dalšího, co by k hodnocení dodal, si Ing. Prokop nemohl vzpomenout). To víš, jde tady nejenom o firmu, ale také o tvoje peníze.

- Já tedy nevím, na základě čeho si myslíš, že se někde flákám. Proč ses mne napřed nezeptal, kam chodím? Já jsem musel být každou chvíli u Vyroubala na technickém, protože ten projekt, co jsme dostali, nestál za nic, pořád se tam něco musí předělávat. Kromě toho se taky musím starat o materiál, ta ženská tam věčně není. Naháním pořád toho mladého Třímala, musel jsem tam chodit někdy i třikrát denně. Je to pořád rychlejší, než bych se tam pokoušel telefonovat.

- No tak dobře, to byl ten poslední týden, ale tady jde o to, že nemáš dost odpovědnosti, jde o ten tvůj přístup.
- Tak mohl bys mi říct, v čem se ti zdá, že nemám dost odpovědnosti? Zatím jsi mi vytýkal jenom to, že jsem poslední týden měl lítání kolem zakázky.

(Ing. Prokop měl dojem, že těch problémů bylo za čtvrtletí víc, ale znovu si nemohl vzpomenout, čeho se to týkalo. Teď se mu začalo zdát, že Pavel Berger vlastně ani nebyl tak špatný). No na druhé straně uznávám, že obě dvě zakázky, jak pro Žilinu, tak pro Varnsdorf byly bez problémů. Žouželka si chválil, jak jste to dobře udělali. Tak jenom ...

(Znovu zazvonil telefon a Ing. Prokop chvíli telefonoval. Když už byl v tom telefonování, nechal si znovu zavolat Teplice a s někým dlouho hovořil).

No tak už jsme tady dost dlouho, já teď budu muset na mzdovku. Takže v podstatě ty výsledky nejsou tak špatné, jenom udržovat lepší kázeň na pracovišti. U Horváta třeba je perfektní kázeň, taky kdykoliv tam přijdu, okamžitě mi řeknou, kde zrovna mistr je. Nebo Pepa Brychta, tam to taky funguje perfektně.

- Když už jsme u Horváta, ten má speciálně na zásobování chlapa, který se zabývá skoro jenom jeho skupinou. Honza Horvát nemusí nahánět nějakou línou ženskou jako já. Taky má k dispozici kvalitní projekt. A že by se zrovna přetrhnul, to se mi nezdá. Já nevím, za co má o šest stovek víc než já.
- Tak zase musíš uznat, že Horvát si svoje peníze zaslouží, protože dělají mimořádně náročnou zakázku. Musí taky koordinovat práci své skupiny s jinými útvary a více méně ručí i za činnost ostatních. Jde o práci skoro 50 lidí.
- No, to se mi nezdá, že by ta jejich práce byla bůhvíjak náročná. Myslím si, že bych mohl mít ten sám plat, co má Horvát. My taky musíme dělat na těch zakázkách spoustu věcí, které si ani neuvědomuješ. Skoro polovinu své pracovní doby trávím vlastně sám manuální prací, protože jsou to komplikované věci, které se nedají chlapům svěřit.
- To máš možná pravdu, že rozdíl ve mzdě mezi tebou a Horvátem je moc velký, s tím bych měl něco udělat. Taky je mi jasné, že to nemáš snadné, manželka je na mateřské a musíš živit tři děcka a ještě splácet barák – to se máš co otáčet. Já ti tedy něco přidám. Proboha, proč ale sám děláš manuální práci? Na to tam nejsi, raději se věnuj lidem.
- Já bych řekl, že dělám zrovna to, co je hodně důležité.
- Teď už musím opravdu běžet (říká Ing. Prokop a mezitím zazvoní další telefon, u kterého stráví 10 minut). Vidíš to, kdybych byl šel, neotravoval by ten Zlámal. Máte to už pro něho hotové?
- Už jdu na to. Já jsem myslel, že mi ještě něco řekneš, co se má dělat dál.
- Bohužel, dnes to už nejde, až skončím ve mzdovce, půjdu na dopravu a až to tam vyřídím, pojedou do Chrudimi. Snad během týdne.

Tím skončilo pravidelné hodnocení Pavla Bergera.

Otázky k případové studii:

- 1. Jakých chyb se dopustil Ing. Prokop během hodnotícího pohovoru?**
- 2. Navrhněte konkrétní opatření, jak provádět pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka Pavla Bergera?**
- 3. Jak byste jako vedoucí pracovník postupovali k hodnocení svých podřízených? Jak by daná kontrola probíhala?**