

Jak je složité získat kvalifikovaného pracovníka?



Ing. Jiří Mann, MBA

Kvalifikace podle Akademického slovníku cizích slov:

„Souhrn odborných znalostí, schopností, návyků a zkušeností potřebných k výkonu určité práce.“

Kvalifikace podle nás:

„Škola, osobnostní předpoklady a praxe“

současné změně kvalifikační struktury svých zaměstnanců, je zřejmé, že kvalifikace zaměstnanců má význam pro efektivitu práce. Pokud je například výsledkem změny růst prodejního obratu, vyvolaný změnou prodejců či zaměstnanců prodejního oddělení, projeví se to pozitivně v sumě peněžních toků. Na první pohled jde o přijatelný přístup, nicméně některé otázky ponechává nezodpovězené. Suma peněžních toků je pozitivně i negativně ovlivňována mnoha vlivy a vliv zaměstnanců lze sotva zcela izolovat od ostatních. Může dojít k tomu, že konkurence ve stejném období udělala hrubou chybu a uvolnila podniku tržní prostor. Nebo se mohly změnit požadavky zákazníků ve prospěch podniku. Přes problémové aspekty tohoto přístupu se měření hodnoty zaměstnanců prostřednictvím změny finančních přínosů stále více používá a často je na něj navázána pohyblivá složka mzdy.

2. Měření spokojenosti zákazníka – jedná se o klasický způsob, jak měřit účinky práce zaměstnanců. Protože zákazník platí, měl podnik objektivně zjišťovat, zda je s jeho zaměstnanci, produkty nebo službami spokojen či nikoliv. Tento přístup je nejrozšířenější a sahá od jednoduché zpětné vazby od zákazníků až po propracované soubory otázek, na které podnik se svými zákazníky hledá odpovědi. Předmětem hodnocení může být jak odborná způsobilost a kvalifikace zaměstnanců, tak metodické kompetence, dodržování termínů, atmosféra vzájemné spolupráce ad. Tento přístup má jeden hlavní problém – to, co se tímto způsobem měří, není většinou skutečná hodnota konkrétního zaměstnance pro jeho zaměstnavatele, nýbrž míra spokojenosti zákazníků v globálním pohledu na výrobek nebo službu.

3. Měření z více různých hledisek – stále více nastupuje trend měřit hodnotu zaměstnanců z různých zorných úhlů. Na základě interní metodiky se navrhuje uplatnit při hodnocení práce konkrétního zaměstnance kromě pohledu přímého nadřízeného i hledisko spolupracovníků, hledisko výkonnosti celého výrobního úseku nebo oddělení, hledisko procesů i hledisko zákazníků, je-li to možné. V každém z těchto hledisek přichází ke slovu řada hodnotících ukazatelů. Na jedné straně tento přístup podstatně rozšiřuje úhel

pohledu na komplexní hodnotu zaměstnance, na druhé straně však zůstává problém, že předmětem hodnocení jsou subjektivní a často rozdílné názory různých zainteresovaných stran, které mohou být ovlivněny sociálními vazbami a síťováním kolem konkrétního zaměstnance. Jinými slovy se zde jedná o silně diferencované měření hodnoty zaměstnance, které klade zvýšené nároky na objektivní vyhodnocení.

4. Měření účinnosti – relativně zřídka se měří skutečná účinnost, jako izolovaného subjektu. Zde jde o kritéria, která postihují co možná nejvíce skutečnou práci konkrétního člověka, nikoliv vlivy prostředí, v němž působí. Například, pokud je cílem poznat adaptabilitu zaměstnance na nová poznání, např. při změně systému, procesů nebo produktů, hodnotí se, jak zvládá novou realitu a jak na podobné změny bude reagovat. Základní měření účinnosti a tím i hodnoty zaměstnance má propracované metody, které se však v praxi málo používají. Jednou z příčin je jejich nezalost na straně zaměstnavatelů, z nichž ne každý může být expertem na metody měření účinnosti. Druhý problém spočívá v tom, že použití těchto metod většinou vyžaduje zapojení poradenského subjektu a tím je relativně náročné na čas i peníze.

Je dobré znát alespoň elementární východiska pro objektivní zjišťování hodnoty zaměstnanců, které zaměstnavateli umožňují lépe posuzovat, zda jej zaměstnanec nestojí více, než mu přináší. Mějme na paměti, že kvalifikace a způsobilost zaměstnanců je obecně považována za čtvrtý faktor výroby a představují velmi důležitou oblast řízení.

Dříve než zaměstnavatel přistoupí ke zjišťování hodnoty zaměstnanců, musí zvážit minimálně obvyklá hlediska, kterými jsou:

1. Počítačová gramotnost – vliv počítačové technologie pro činnost podnikatelských subjektů je v současné době limitující a její zvládnutí může představovat exaktně měřitelnou konkurenční výhodu. Je však potřeba mít na paměti, že počítačová gramotnost musí být přiměřená organizaci i jejím produktům. Jak nízké, tak i zbytečně vysoké kompetence jsou v tomto případě škodlivé.

Slovo kvalifikace, či slovní spojení kvalifikovaný pracovník nás provázejí každodenně a zdá se, že jde o téma, které se nikdy neomrzí. Podnikání nejde tak, jak má? Na vině je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Je neuspokojivá kvalita výrobků nebo služeb? Zaměstnanci nejsou nedostatečně kvalifikovaní. Je podnikový management málo schopný? Vinu lze hodit na nedostupnost kvalifikovaných pracovníků. To vše může být pravda, ale také nemusí.

Zaměstnavatelé by si však měli položit minimálně tři otázky: „Co je a co není kvalifikovaný pracovník?“, „Jakou hodnotu jim zaměstnanec přináší?“ a „Jak tuto hodnotu měřit?“.

To jsou tři otázky, které se v podnicích stále nevyšlují dost často a to i přesto, že k měření hodnoty zaměstnance existují různé přístupy. Můžeme klást důraz na měření finančních přínosů, měření spokojenosti zákazníků, měření z více různých hledisek či měření efektivity práce konkrétního zaměstnance. Sjednocujícím prvkem je vždy snaha o exaktní měření a hodnocení výkonů či výsledků. To, co není měřitelné, se často začne považovat za nedůležité a tím také za něco, bez čeho se lze obejít. Otázka měřitelnosti zaměstnaneckých výkonů a výsledků je proto pro podnikání otázkou existenční.

Postupů měření hodnoty zaměstnanců a jejich kombinací bude vždy široká škála a je velice těžké hledat jeden univerzální nástroj. I přesto lze identifikovat alespoň hlavní přístupy k řešení této složité otázky:

1. Měření finančních přínosů – při tomto přístupu se vychází z hodnoty podniku měřené jako diskontované sumy peněžních toků. Pokud se zaměstnavateli daří tuto sumu zvýšit při

2. Organizační vztahy – zaměřuje se na popis vztahů, podle kterých probíhá interakce mezi zaměstnanci, například mezi členy pracovních týmů složených z lidí z různých oddělení. Jasně popisuje takové prvky jako schopnost spolupráce, týmovost, vůdcovství, akceptování autorit, zvládání stresu apod. Ukazuje na celkovou flexibilitu zaměstnance. Obvykle užívanou technikou je hodnocení po skončení práce nebo konkrétního úkolu.
3. Intelektuální kapitál – toto hledisko zajišťuje kvantifikaci hodnoty organizačních a intelektuálních vlastností zaměstnanců.
4. Poznávání – hledisko, které se primárně zabývá vstupy a výstupy z mentálních procesů jednotlivých zaměstnanců. Tato perspektiva se zaměřuje na to, jak jednotlivci mohou zlepšit procesy, činnosti a postupy využívané ve firemní praxi. Jednou z možností rozvoje této funkce je například vytvoření dokumentovaného katalogu znalostí zaměstnanců a jejich kvalifikační úrovně.

Na výše uvedených přístupech k hodnocení, lze formulovat následujících šest praktických doporučení pro hodnocení zaměstnanců v praxi:

1. Hodnocení zaměstnanců by se nemělo primárně soustřeďovat na spokojenost „šéfa“, ale na komplexní pohled zástupců všech zainteresovaných stran. Ne vždy je pro zaměstnavatele dobré to, s čím je spokojen a postupem času se do činnosti vkrádají stereotypy i „profesní slepota“.
2. Výdaje na hodnocení by měly být v žádoucím poměru k užítku ze zaměstnanců. Čím důmyslnější a propracovanější je hodnocení, tím je zpravidla přesnější a kvalitnější, ale také dražší. Pokud by náklady na hodnocení přesáhly přidanou hodnotu vytvářenou zaměstnanci, nemá význam jej realizovat. Nicméně kdo se bojí investovat peníze a další zdroje do kvalitního hodnocení zaměstnanců, myslí příliš krátkozrace. Skutečně draho totiž přijde to, když se neví, čím jsou chyby zaměstnanců způsobeny a zaměstnavatel je tak odsouzen k jejich neustálému opakování.
3. Hodnotit je třeba na správném místě. Často jsou hodnotiteli pouze nejbližší nadřízení, čímž je účinnost výstupů i jejich objektivita snížena. Je proto třeba dbát na to, aby se hodnotilo tam, kde se činnosti konkrétního zaměstnance mohou skutečně projevit.
4. Nutností je flexibilita v hodnocení zaměstnanců. Pokud se striktně vymezí oblasti hodnocení, zužuje se prostor pro hodnotitele. Často se totiž až v průběhu hodnocení zaměstnanec ukáže, že prvotní zjištění nebyly zcela správné, přesné a úplné. Často vyjde najevo, že skutečná hodnota spočívá v něčem jiném, než by se soudilo při povrchním zjištění. Také se ale může ukázat, že skutečná hodnota zaměstnance se materializuje v pozitivních vedlejších účincích, které dosud zůstaly nepovšimnuté. Pokud se při hodnocení opomínou tyto vedlejší účinky, zůstane hodnocení

zaměstnance zkrleseno a zaměstnavatel se tak může připravit o důležitý článek formálních i neformálních vazeb na pracovišti.

5. Je nezbytné hodnocení provádět komplexně a to i včetně nepopulárních opatření, kterými může být ukončení pracovního poměru, přeřazení zaměstnance na jinou práci či jiné opatření snižující zátěž zaměstnavatele nekvalifikovaným či nekompetentním zaměstnancem. Pokud zaměstnavatel provede měření hodnoty zaměstnance pro firmu a ten se ukáže slabým článkem, je potřeba bezodkladně a nekompromisně přijmout odpovídající opatření. Provádění hodnocení zaměstnanců tzv. „do šuplíku“ je mrháním finančních, lidských, časových i dalších zdrojů.
6. Pravidelné měření hodnoty zaměstnanců a průběžné zlepšování hodnotících postupů se zaměstnavateli vyplatí. Čím více se hodnocení praktikuje a čím více se lidé učí z chyb a zkušeností, tím více se stává hodnocení objektivnějším a výkonnost organizace vyšší. Proto lze doporučit experimentování s různými přístupy k hodnocení a různými kritérii hodnocení tak dlouho, než se najde účelná kombinace přístupů a ukazatelů. Pak bude zřejmé, jak jej aplikovat a na co se při hodnocení soustředit.

Je zřejmé, že organizace budou nuceny trvale řešit problémy se zaměstnanci, dokud se výslovně nezaměří na zjišťování jejich hodnoty pro podnik, jejich kvalifikaci, znalosti a dovednosti. Dnes firmy obvykle cílí na hmatatelné rysy procesů, jako jsou specifikace, objednávky a fakturace, přičemž lidský faktor je sice méně konkrétní, ale je často více důležitý.

Aby organizace mohla dobře fungovat, musí mít základní data o tom, jak dobře si vede a jací jsou její zaměstnanci. Hodnocení zaměstnanců v rámci řízení organizace může prospívat dokonce i tehdy, když nemá zavedený a uplatňovaný procesní model řízení podle ISO. Ve skutečnosti takové hodnocení může být cestou k identifikaci slabých míst a tím i nových příležitostí ve zlepšování procesu řízení kvality, které pozitivně ovlivní i kvalitu produktu či služeb. Tato data lze použít jako základ pro plánování nutných změn, zvýšení tržní síly a získání nových zákazníků. Diagnóza současných podmínek tedy může být založena na výkonnostním měření, ale srozumitelnější je procesní model s využitím standardů ISO. Veškeré informace lze získat u certifikačního orgánu KOMORACERT nebo na webu www.komoracert.cz.

Před nedávnem navštívil OHK Most ministr školství, mládeže a tělovýchovy Marcel Chládek, který představil záměry na nejbližší roky a po jeho slovech se konečně objevilo světlo na konci tunelu. Jak dlouhý tunel ještě bude, však zůstává nezodpovězenou otázkou.

A jaká tedy je odpověď na úvodní otázku? **Ano, je velmi složité získat kvalifikovaného a způsobilého pracovníka. Je složité zjistit, kdo**

kvalifikovaný skutečně je a kdo pouze zakrývá slabiny, dokáže dobře zapůsobit a vyvolává u ostatních dojem nepostradatelnosti. Stále je nejlepší si kvalifikovaného a loajálního pracovníka vychovat.

Jeden příklad z praxe na závěr

Při vzniku certifikačního orgánu KOMORACERT bylo nezbytné vytvořit portfolio kompetentních pracovníků, kteří zajistí odborné fungování certifikačního orgánu a ten tak splní akreditační požadavky národního akreditačního orgánu. Na první pohled jednoduchá věc, neboť kde jinde slovně odborníky hledat, než v hospodářské komoře, která by měla být nositelem odbornosti.

Ohlas byl značný a scházelo se tolik zájemců, že by je certifikační orgán nevyužil ani v následujících 50 letech. Jaké ovšem nastalo rozčarování, když měli zájemci doložit formální způsobilost pro konkrétní obory, v nichž se považovali za odborníky. Ukázalo se, že i zde platí „Mnoho povolaných, málo vyvolených“.

Když došlo ke konfrontaci s praxí v jednotlivých firmách, ukázalo se – mírně řečeno – že i řada potenciálních technických expertů, kteří splnili formální kritéria, již svůj obor „zapomnělo“. A věřte, že je v praxi certifikačního orgánu jen málo trapnějších okamžiků, než mít „technického experta“, jehož oborové vědomosti převyšuje téměř každý zaměstnanec v auditované firmě.

Vypadalo to, že nejsme jen národem fotbalových a hokejových trenérů, pивních rekordmanů, chatařů a chalupářů, ale také národem odborníků na vše a kdykoliv. Bohužel tento stav je možné akceptovat jen do určité míry a jen v jistých okamžicích může být zábavný. Je potřeba, aby si každý vybalancoval míru ambicí a vnímání skutečného stavu a reálně posuzoval své schopnosti, dovednosti a kvalifikaci. I z tohoto důvodu přikročil certifikační orgán k systematickému vzdělávání svých zaměstnanců i pracovníků, který úspěšně realizuje řadu let a i proto se při auditech těší respektu svých zákazníků.

Stejný postup byl zvolen i při zavedení prozatím posledního ze standardů do portfolio certifikačních oblastí. Tento standard – Model sebehodnocení rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce, byl vytvořen za podpory Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky v rámci projektu CZ.1.04/3.4.04/76.00165.

Pro úspěšné zavádění, uplatňování i posuzování „Modelu“ byli vyškoleni manažeři systému rovných příležitostí (RP), interní editoři systému RP, externí auditoři systému RP i techničtí experti systému PR. Opakovaně se ukázalo, že jde o optimální způsob zajištění budoucích procesů prostřednictvím plně kvalifikovaných pracovníků a cestu ke splnění potřeb trhu v oblasti rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce.