

**Vysoká škola technická a ekonomická v Českých
Budějovicích**

Bachelor of Business (Honours)

Personalistika ve společnosti EGE, spol.s r.o.

Personální management

Vypracoval: Marcel Hinterholz

Datum: 30.3.2008

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Hlavní činnosti:.....	4
2.2	Vnější podmínky řízení lidských zdrojů	6
2.3	Vnitřní podmínky řízení lidských zdrojů.....	6
2.4	Ekonomické podmínky	6
2.5	Personální strategie	7
3	Materiál a metody.....	10
3.1	Materiál - charakteristika společnosti EGE, spol. s r. o.....	10
3.2	Personální práce ve společnosti EGE, spol.s r.o.	16
3.3	Odměňování zaměstnanců ve společnosti EGE, spol. s r.o.	20
3.4	Dotazníkové šetření	22
4	Výsledky a diskuse.....	25
5	Závěr	26

1 Úvod

Lidé jsou jedni ze čtyř zdrojů, které určují ekonomický rozvoj. Práce se sestává z lidského času stráveného ve výrobě. Zahrnuje mnoho poslání a úkolů na všech úrovních kvalifikace. Je to nejběžnější a nejdůležitější vstup pro rozvinutou ekonomiku. Výzkumy dokazují, že výsledky podniků jsou ze 60 % ovlivňovány věcnými zdroji a ze 40 % lidskými zdroji. Lidské zdroje ohraničují možnosti organizace a stupeň využití. Lidské zdroje jsou tvůrčí – uvádějí do pohybu ostatní věcné zdroje a kromě toho dělají i další činnosti (plánování,...). O hospodářském výsledku organizace nerozhoduje jen počet zaměstnanců, ale i znalosti a vědomosti, vzájemná komunikace, mzda, spokojenost zaměstnání, sociální jistoty. Řízením lidských zdrojů se zabývá v organizaci personalistika. Personalistika je v organizaci z hlediska zachování dlouhodobé prosperity zcela klíčová. Úroveň a kvalita personálního útvaru se projeví nejvíce v době hospodářského růstu při nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců v odvětví, kdy jedinou bariérou navyšování výrobních kapacit se stává nedostatek lidských zdrojů. V této době pokud si společnost včas nezajistila dostatek odborníků, není schopna na trhu plnohodnotně obstát. Personalistika se stává součástí vedení společností a spolupodílí se tak zásadně na tvorbě strategických plánů.

2 Literární rešerše

Personalistika – služba, která zajišťuje péči o zaměstnance + administrativní práce a operace. Tyto operace v sobě zahrnují zaměstnávání lidí, uchováváním pořizováním a aktualizací dokumentů týkajících se lidí a slouží jako zdroj informací pro vedoucí pracovníky. Jedná se o pasivní službu podniku (personální administrativa). Dodnes tento přístup přežívá, ale největší ohlas měla ve 20. – 30. letech.

2.1 Hlavní činnosti:

- formování zaměstnanců
- vzdělávání zaměstnanců
- organizování zaměstnanců
- motivace kolektivů v podniku.

Díky těmto činnostem se projevuje aktivní role personální práce. Zůstává orientována na vnitropodnikové problémy, problémy spojené se zaměstnáváním lidí a pomíjí strategii řízení lidských zdrojů. Je to chápáno jako řízení operativní.

Řízení lidských zdrojů je nejnovější pojetí. Zahrnuje v sobě strategické aspekty (orientace na vnější faktory, které mají dopad na LZ v podniku). Pers. práce se stává integrální součástí všech ostatních manažerských činností.

Obsahem řízení lidských zdrojů je:

- běžná administrativa
- vlastní řízení zdrojů
- vzdělávání
- sociální rozvoj
- řízení výdajů na zaměstnance
- informace a komunikace
- prostředí a životní podmínky k práci
- sociální vztahy

- poradenství nadřazeným v řízení zaměstnanců
- vnější vztahy

Hlavní náplně a struktura činnosti útvarů řízení lidských zdrojů

strategické	operativní	poradenské a konzultační
<ul style="list-style-type: none"> - personální politika - personální strategie - účast na zdokonalování organizace a řízení - personální struktury 	<ul style="list-style-type: none"> - nábor - výběr - přijímání - propouštění - administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - plánování - odměňování - výchova, školení, vzdělávání - zaměstnanecké vztahy - zaměstnanecké služby
tvůrčí činnosti, koncepční spolupráce s vedením organizace	převažuje samostatná činnost útvaru ŘLZ	spolupráce s liniiovými manažery

- osobní – úkoly pro zaměstnance, které musí zabezpečovat organizace
 - a) pomáhat jednotlivcům stanovovat a dosahovat osobních cílů v organizaci
 - b) rozvíjet osobní pracovní schopnosti
 - c) pomáhat v rozvoji pracovní osobní kariéry
 - d) vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky
- organizační
 - a) vést zaměstnance k aktivnímu podílu na růstu produktivity práce a dlouhodobé úspěšnosti podniku
 - b) zabezpečovat, aby organizace měla požadovaný počet a strukturu zaměstnanců

c) přispívat k využití fondu pracovní doby

- společenské- zaměstnávat lidi a tím přispívat k rozvoji celé společnosti

2.2 Vnější podmínky řízení lidských zdrojů

Každá organizace je otevřeným systémem a je vystavena vnějším podnětům. Svým chováním reaguje na vnější podmínky a ovlivňuje je.

a) stálé (konstantní) – mění se velmi pomalu a chování organizace ve vztahu k těmto podmínkám jsou konstantní

b) proměnlivé – ovlivňují organizaci výrazně. Jedna změna vyvolá další.

Organizace musí vnější podmínky monitorovat, analyzovat je a adekvátním způsobem na změny reagovat. Na analyzování lze použít SWOT analýzu.

2.3 Vnitřní podmínky řízení lidských zdrojů

Mají přímý vztah k podniku a vliv na procesy v organizaci.

Úroveň organizace a vnitřních podmínek (kritéria):

- finanční
- podnikatelská strategie
- technologie
- podniková kultura
- styl řízení

2.4 Ekonomické podmínky

Trh práce je tvořen zaměstnavateli a potencionálními zaměstnanci. Vyměňují se informace o pracovních příležitostech, schopnostech a požadavcích. Dojde-li k dohodě dojde k uzavření smlouvy na různá místa za různých pracovních odměn. Je proto důležité, aby byl zaměstnavatel informován o situaci na trhu práce.

Byl zaveden relevantní trh práce, který je definován povoláním, zeměpisným hlediskem, konkurencí.

Povolání – vymezeno živnostenským osvědčením, průkazy o speciálních schopnostech, absolvování školení, dosažením stupně vzdělání. Vymezení povolání omezuje mobilitu.

Zeměpisné hledisko – zužuje relevantní trh práce (kvalifikovaní odborníci jsou hledáni na širším trhu – národní a mezinárodní)

Konkurence – jaký vztah má k pracovníkům podobná firma s podobnou kvalifikací zaměstnanců. O vztahu nejlépe vypovídá přehled platových podmínek.

Podmínky na trhu práce určují minimální mzdovou úroveň. Zaměstnavatel volí výši, aby si udržel pracovníky. Jak je úspěšný ovlivňuje jeho úspěch na trhu výrobků a služeb. Musí se brát v úvahu inflační tlaky. Dochází k internacionalizaci trhu a to ovlivňuje personální práci (řeší problémy s bydlením, školní docházky, další finanční kompenzace pro srovnání ekonomické situace ve své zemi, ...)

2.5 Personální strategie

Základem personální strategie je strategie firmy jako celku. Základní otázkou je v jaké oblasti chce firma podnikat. Od základu jsou odvozeny dílčí strategie podniku (strategie organizačních jednotek). Druhou otázkou je, jak obstát na trhu. Tato je řešena na funkční oblasti.¹

Zaměření na tři oblasti:

- a) zajistit soulad lidských zdrojů s celkovou strategií firmy
- b) vytyčit cíle, plány a strategii v oblasti řízení lidských zdrojů
- c) zajistit spolupráci manažerů při řízení lidských zdrojů

¹ Kleibl, J. a kol. "Řízení lidských zdrojů, C. H. Beck, Praha 2001

Vnější podmínky
zaměstnance

Vnitřní podmínky

Charakter

(SWOT analýza)



Soulad v ŘLZ vyústí

v pers. oblast



Významná personální

rozhodnutí



Výkon

Výkon je sledován:

- naplnění podnikatelské strategie
- dostaví se finanční úspěch
- zvýšení cen akcií
- dosáhnou žádoucího chování zaměstnanců

Účelem strategie řízení lidských zdrojů je pomáhat manažerům při jejich rozhodování o zaměstnancích a tak působit na rozvoj a úspěch organizace.

Podle celkové strategie dělíme podniky na:

- a) opatrné firmy – působí na malém počtu stabilních trhů

- b) odvážné firmy – pravidelně postupují riziko a stále hledají příležitosti na trhu, nové výrobky
- c) rozvažující firmy – působí na větším počtu trhů, kdy některé jsou stabilní a jiné se mění

Na základě tohoto lze odvodit tři strategie v oblasti řízení lidských zdrojů:²

1. stimulování – na trhu se projevují na základě ceny nebo kvality, mají centralistickou organizační kulturu, pomalá změna technologií, oceňují zaměstnance za spolehlivost a důvěryhodnost, práce je přesně vymezena a přísně kontrolována. Základem stimulace je motivace platebními podmínkami a jejich doplňky (doplňkové platy, podíly na zisku, výkonové odměny a prémie).
2. investování – diferenciací produktů, jedinečné vlastnosti, široké cenové rozpětí, drží si více pracovníků než momentálně potřebují ⇒ pružnost, ale i vyšší náklady. Vyžadují vyšší kvalifikované pracovníky, flexibilní. Používají komplexní a variabilní technologie. Hlavními programy jsou školení a rozvoj pracovníků. Pracovní podmínky nejsou problémové a tyto nemají odbory. Firma IBM.
3. spoluúčast – rozhodování na nejnižší úrovni, manažeři se domnívají, že zaměstnanci se cítí zavázáni tím, co spolu tvoří. MBO řízení podle cílů (podíl zaměstnanců na cílech firmy). Firma Colgate, Palmolive. Jsou tvořeny pracovní týmy, důraz na komunikaci, skupinovou dynamiku a řešení problémů. Méně pozornosti věnováno odměňování a zaměstnaneckým vztahům.

² Stýblo, J.: Moderní personalistika, Garda Publishing, Praha 1998

3 Materiál a metody

3.1 Materiál - charakteristika společnosti EGE, spol. s r. o.

Historie podniku ³

Historie firmy se datuje od roku 1948, kdy vznikl závod Jihočeských elektráren, který sloužil jako pomocné dílny a výrobní jednodušších stožárových konstrukcí. V roce 1952 vznikl vyčleněním z majetku JČE samostatný podnik, který pod názvem Energetické strojírný vyráběl stožáry, trafostanice, konstrukce rozveden a zajišťoval opravy motorů. Od roku 1962 byl národní podnik zrušen a podřízen jako výrobní závod podniku Energovod Praha, později v rámci koncernu České energetické závody. V sedmdesátých letech vznikl vedle již klasické spolupráce v oblasti stožárových konstrukcí s Energovodem Praha další výrobní a montážní program - zapouzdřené a izolované vodiče určené pro vyvedení výkonu z generátorů elektráren a rozvod pro vlastní spotřebu. V roce 1990 se tento závod v rámci restrukturalizací opět osamostatnil a vznikl státní podnik Energetik s tradiční strojírenskou výrobou pro energetiku, avšak s novým vedením a novou podnikatelskou strategií. V roce 1992 vedení společnosti podnik pod názvem EGE spol. s r.o. v rámci procesu privatizace od státu odkoupilo. V nových podmínkách stála nová společnost před rizikem, ale i příležitostmi. Zásadně přehodnotila technickou úroveň a kvalitu svých výrobků a inovacemi a snižováním nákladů je dokázala dostat na úroveň svých světových konkurentů. Změnila způsob organizace, zavedla nové metody řízení a přijala za své nové, tržní principy chování. Uplatnila rozhodnou personální politiku a naučila se znát cenu informací. Dnes obchoduje prakticky nejen v tuzemsku, ale i po celém světě.

Společnost nezůstává v pozici pouze výrobní firmy. Úspěch v podnikání je založen na spolehlivé, profesionální a komplexní péči o zákazníka. Společnost tedy rozšířila své výrobní aktivity prostřednictvím nově založených dceřiných společností o projekční a montážní činnosti a pro podporu svých obchodních aktivit v zahraničí zřídila několik obchodních zastoupení.

Nyní společnost EGE, spol. s r.o. pokračuje v tradici a výrobním sortimentu určeném především pro potřebu energetiky, avšak v úplně nové kvalitativní a

³ EGE, spol. s r.o., Firemní dokumentace.

obchodní dimenzi. Zejména se podařilo získat pověst spolehlivého a pružného dodavatele a stabilizovat společnost na zahraničních trzích. Také zavedení systému jakosti podle mezinárodního standardu EN ISO 9001:2000, které je v EGE, spol. s r.o. aplikováno vede k zabezpečení trvalé důvěry a spokojenosti zákazníků, což je považováno za prvořadý úkol a dobrý vklad do budoucích úspěchů společnosti.⁴

Charakteristika a holding současné společnosti⁵

EGE je skupina s holdingovým uspořádáním, působící na mezinárodním trhu, která se orientuje zejména na komplexní dodávku investičních celků pro energetický průmysl. Kromě toho, že disponuje vlastní výrobní základnou, soustřeďuje specifické odbornosti pro poradenskou, projekční, obchodní i montážní činnost.

V rámci podpory stability a využití potenciálu společnosti firma diverzifikuje i na jiné než energetické trhy, např. úspěšně působí na českém trhu systémů pro chlazení a výčep nápojů, ve výrobě ocelových konstrukcí pro evropské lanovky či průmyslové haly, výrobě trakčních tlumivek atd.

Zapouzdřené vodiče a výrobky z hliníku⁶

Tato sekce zabezpečuje komplexní rozsah činností v oboru zapouzdřených vodičů, většinou používaných pro vývody generátorů ve všech typech elektráren. Aktivity sekce se rozvíjí v řetězci činností: marketing, konstrukce, projektování, výroba, montáž, servisní a poradenská činnost.

Zapouzdřené vodiče viz příloha č. 1 jsou speciálním typem vodičů pro vysoké jmenovité hodnoty střídavého proudu a zkratových výkonů, které jsou charakteristické zvláště pro vývody elektrárenských generátorů. Zapouzdřené vodiče mají vodič každé fáze umístěn v ose pouzdra, které je z elektricky vodivého nemagnetického materiálu, většinou hliníku a které je uzemněno. V sousední poloze s pouzdrem je vodič držen izolátory vyrobenými z lité pryskyřice. Mezi pouzdry krajních fází a pouzdrem střední fáze jsou vzduchové mezery. Zapouzdřené vodiče s pouzdry propojenými do krátka jsou dnes jediným všeobecně používaným typem vedení pro vývody velkých generátorů. V EGE, spol. s r.o. se vyrábějí dvě základní verze těchto vodičů:

⁴ EGE, spol. s r.o., Firemní dokumentace.

⁵ EGE, spol. s r.o., Firemní dokumentace

⁶ EGE, spol. s r.o., Firemní dokumentace

- Zapouzdřené vodiče s trojitým opěrným bodem pro izolační hladiny 12/24/36kV a jmenovité proudy 2,5 až 25 kA. Využití pro generátorové vývody.
- Zapouzdřené vodiče podpěrkové s jedním podpěrným izolátorem pro izolační hladiny 7,2 a 12 kV a jmenovité proudy do 4kA. Používají se pro obvody vlastní spotřeby a vývody menších generátorů.

Elektrotechnika

Předmětem činnosti sekce Elektrotechnika je výroba a dodávka speciálních zařízení:

- zhášecích tlumivek viz. příloha č. 2 s plynulou regulací pro kompenzaci kapacitních proudů v sítích vysokého a velmi vysokého napětí vzduchových
- olejových odporníků pro zvýšení činné složky poruchového proudu v kompenzovaných sítích při vyhledávání zemního spojení zařízení pro automatizaci provozu zhášecích tlumivek
- vazebních transformátorů jako součásti vysílače tónové frekvence pro systémy HDO v sítích vysokého a velmi vysokého napětí
- tlumivek pro trakční vozidla (lokomotivy, tramvaje, metro a trolejbusy) kompenzačních tlumivek pro kompenzaci kapacitních výkonů v průmyslových energetických sítích

Ocelové konstrukce

Předmětem činnosti sekce je výroba a dodávka širokého spektra ocelových konstrukcí, a to: viz. příloha č. 3

- Stožárové konstrukce všech napěťových hladin od 22 kV do 400 kV
- Ocelové konstrukce rozvoden vysokého a velmi vysokého napětí
- Anténní stožáry do výšky 30, 40 a 50 metrů
- Speciální osvětlovací stožáry
- Průmyslové haly
- Ocelové konstrukce lanovek

EGE-Montáže s.r.o.

Uvedená společnost má dominantní podíl mezi dceřinými společnostmi na obratu holdingu viz. příloha č.4. Společnost se zabývá realizační a projektovou činností, které provádí jak jednotlivě, tak jako komplexní dodávku.

Hlavním předmětem činnosti je příprava, zajištění a realizace energetických děl, respektive jejich ucelených částí bez omezení napětí pro tuzemské i zahraniční zákazníky v následujícím rozsahu:

- Rozvodny VN a VVN
- Rozvaděče a rozvody NN
- Řídící systémy a ochrany
- Zapouzdřené vodiče
- Projektové práce

Pro posílení pozice na trhu elektromontážních prací pro energetiku disponuje společnost vlastním útvarem projektů. Skladba projekčních prací je následující:

- Technologické části rozvoden (NN - VVN)
- Ochrany, řídicí systémy a přenosová zařízení
- Stavební části rozvoden
- Ocelové konstrukce

Projektová dokumentace je zpracovávána v různých úrovních, od studie až po konstrukční výkresy.

EGE-Energovod s.r.o.

Činnost této společnosti je zaměřena na komplexní výstavbu, rekonstrukci a opravy venkovních vedení vn, vvn a zvn (22 až 400 kV) pro přenosovou soustavu i energetickou distribuční síť. Výstavba vedení zahrnuje výběr dodavatelů komponent dle přání zákazníka, zaměření trasy vedení, dodávku a montáž stožárů, výběr a montáž izolátorových závěsů, montáž vodičů a zemnicích lan, montáž zařízení pro optoelektronický přenos dat, rekonstrukce, opravy a údržbu vedení, odstraňování havárií vedení, dokončovací práce, revize a zkoušky před uvedením do provozu.

EGE-Trading s.r.o.

Předmět činnosti dceřiné společnosti EGE - Trading, s.r.o. se specializuje na obchodní, konzultační a poradenskou činnost v oblasti kompletace dodávek pro energetiku. Tato kompletace zahrnuje materiál a zařízení pro firmy zajišťující výstavbu a rekonstrukce objektů pro výrobu, přenos a rozvod elektrické energie.

Jedná se o kompletaci dodávek pro výstavbu a rekonstrukce rozveden a transformoven vysokého a velmi vysokého napětí, montáž elektrických částí vodních, tepelných a jaderných elektráren a tepláren, výstavbu venkovních přenosových a distribučních vedení 22 až 400 kV, dále pak o kompletaci a prodej kabelů, izolátorových řetězců, Fe a AlFe lan, tyčových i podpěrných izolátorů, elektroarmatur, hutních výrobků (Al trubky, Al a Cu pasy), elektroinstalačního materiálu a svítidel, elektropřístrojů, rozvaděčů, svodičů přepětí a bleskojistek, vypínačů, odpojovačů atd..

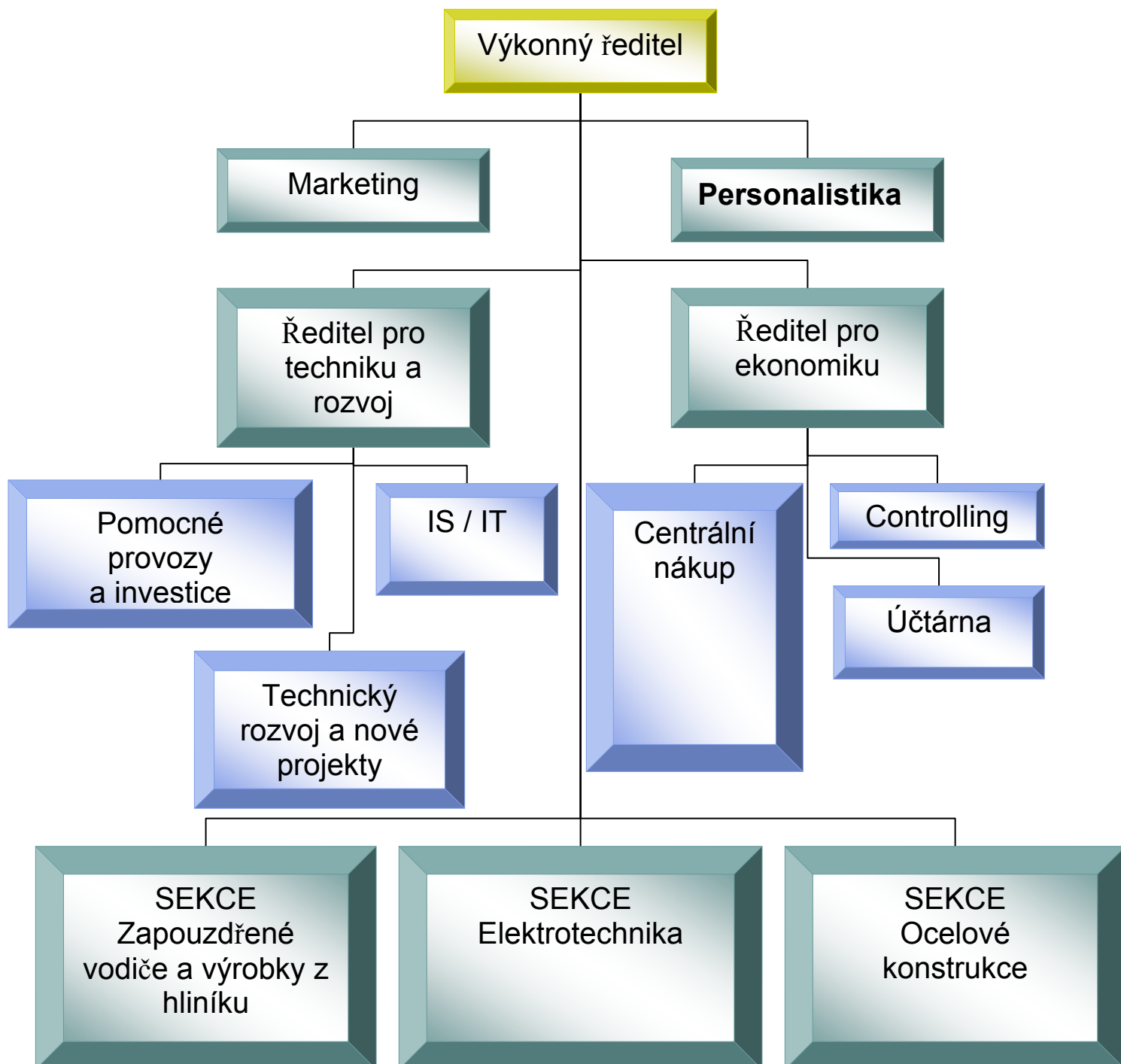
Tekon s.r.o.

Hlavním předmětem činnosti této dceřiné společnosti je vypracování technologických projektů zapouzdřených a izolovaných vodičů včetně nosných ocelových konstrukcí, vypracování projektů rekonstrukcí a rozšířených generálních oprav zapouzdřených a izolovaných stíněných vodičů, vypracování studií a projektů na náhradu izolovaných stíněných vodičů, poskytování odborné pomoci v oblasti projektování technologických zařízení staveb a elektromontáží, poskytování konzultace a poradenské služby, provádění autorského dozoru na stavbách, vypracování nabídek na dodávky zapouzdřených vodičů pro tuzemské elektrárny i export aj..

EGE-Deutschland GmbH

Na základě dlouhodobé spolupráce mezi EGE spol. s r.o. a obchodním zastoupením AEG TRO Berlín vznikla při reorganizaci firmy AEG potřeba pokračovat v prosazování obchodních zájmů EGE na německém trhu prostřednictvím kvalitního obchodního zastoupení. V roce 1996 proto vznikla jako dceřiná společnost EGE Deutschland spolehlivě obsluhující obchodní partnery v Německu a ostatních německy mluvících státech Evropy. Hlavním předmětem činnosti je poskytování obchodně technických služeb v oblasti zhášecích tlumivek, montážní, servisní a poradenské činnosti v oblasti aktivit celé EGE, zejména na německém trhu.

Organizační struktura společnosti⁷



⁷ EGE, spol. s r.o., Firemní dokumentace

3.2 Personální práce ve společnosti EGE, spol.s r.o.

Personalistiku ve společnosti EGE, spol. s r.o. vykonává personální útvar, který je tvořen dvěma zaměstnanci a je podřízen přímo generálnímu řediteli.

Personální práce zahrnuje pracovní postupy, které určují, kdy a jak uplatňuje v praxi pracovně právní předpisy či předpisy týkající se všech pracovníků společnosti nebo vybraných skupin pracovníků. Zahrnuje uplatnění věd o člověku v praxi, především sociologie, psychologie a pedagogiky. Souběžně s pracovními postupy stanoví i metodické návody pro výkon jednotlivých personálních činností pro ty, kteří o nich rozhodují nebo je odborně vykonávají.

Do náplně personální práce začleňujeme zejména získávání, přijímání, výběr, rozmisťování pracovníků, adaptační proces, ověřování odborné způsobilosti, hospodaření s pracovním časem, dodržování pracovní kázně, změny pracovního poměru, vyřizování osobních záležitostí. V průběhu pracovního procesu pak , vedení lidí, skončení pracovního poměru, evidenci o pracovnících.

Personální práce zahrnuje jak péči o řadové i vedoucí pracovníky. Její součástí je výklad pracovně právních i jiných předpisů týkajících se hospodaření s pracovními silami.

Výchova a vzdělávání pracovníků

Personální oddělení ve společnosti EGE, spol. s r.o. si klade si za cíl prohlubovat kvalifikace pracovníků nebo je rekvalifikovat podle potřeb národního hospodářství a s přihlédnutím k jejich schopnostem. Zahrnuje zejména tyto činnosti:

- plánování potřeby kvalifikovaných pracovníků v souladu se strategickým plánem
- plánování dalšího zvyšování kvalifikace. resp. rekvalifikace
- materiální a finanční zabezpečení

Sociální práce

Je to péče o pracovní podmínky včetně pracovního prostředí a využívání volného času pracovníků. Mezi hlavní úkoly sociální práce patří:

- hygienické a bezpečnostní podmínky
- snižování fyzicky a psychicky náročných prací
- zlepšování pracovního klimatu

- zdokonalování životních podmínek
- vytváření personálních a organizačních předpokladů pro rozvíjení sociální práce

Výchova a vzdělávání pracovníků

Klade si za cíl prohlubovat kvalifikace pracovníků nebo je rekvalifikovat podle potřeb společnosti a s přihlédnutím k jejich schopnostem. Vystupuje jako jeden z článků celoživotního vzdělávání občanů. Zahrnuje zejména tyto činnosti:

- plánování potřeby kvalifikovaných pracovníků.
- plánování dalšího zvyšování kvalifikace. resp. rekvalifikace
- materiální a finanční zabezpečení

Personální práce u řídicích pracovníků

S růstem nároků na úroveň řízení rostou i požadavky na styl řídicí práce. Připomeňme, že styl řídicí práce se projevuje v každodenní činnosti vedoucího pracovníka, v tom, jakými způsoby, charakteristickými prostředky a metodami docíluje plnění plánovaných úkolů a zajišťuje rozvoj pracovního kolektivu i jeho jednotlivých členů. Proto není již dnes dále myslitelné, aby vedoucí pracovníci nahrazovali zásady vědecké organizace práce a řídicího stylu nahodilými pracovními postupy, které nemohou být dostatečně účinné. Vysoké efektivity práce jiných může docílit jen ten, kdo sám pracuje efektivně. Například z pohledu nároků na výpočetní techniku nepostačuje již péče o tradiční hardware a software, ale pozornost se koncentruje na zpracování informací novými technologiemi a zejména na práci s lidmi, kteří s touto technikou zacházejí.⁸

Optimálnímu stylu řídicí práce se nelze naučit naráz a tím méně jej rychle radikálně měnit nebo si jej osvojit pouze studiem příslušné literatury nebo automatikou životní praxe. Zda styl jeho řízení vyhovuje, musí umět vedoucí včas rozpoznat. V negativním případě je vhodné rychle uvažovat o jeho změně. Pro ilustraci lze uvést dva takové praktické příklady. V první situaci uvažuje o svém stylu vedoucí, když se kolektivu, který vede, v jeho práci přestává dařit. Existuje řada hledisek, jak je to možné rozeznat podle neplnění úkolů, vytváření atmosféry alibismu, taktizování podřízených, napětí v pracovním kolektivu, fluktuace, podle naprostého nedostatku času apod. Ve druhé situaci uvažuje o stylu řízení vedoucí pracovník při hodnocení vlastních výsledků práce, srovnává styl řízení

⁸ Bělohávek, F.: Osobní kariéra, Garda Publishing, Praha 1994

se stylem vhodným pro danou funkci a vyvozuje příslušné závěry.

Při zkoumání problému utváření a zdokonalování stylu práce vedoucího je východiskem analýza jeho role a místo v systému řízení. Aby řídicí pracovník mohl svůj styl zdokonalovat a žádoucím způsobem formovat, musí jej nejprve dobře znát. Nejvhodnější pomůckou pro zjištění stylu, resp. jeho účinnosti bývá zpravidla dotazník.

Základem pro jeho tvorbu jsou poznatky teorie řízení vycházející obvykle ze vzájemného poměru aspektů podřízenosti a nadřízenosti a z hodnotové škály preference představa ideálů o osobnostních charakteristikách vedoucího pracovníka, ze strukturálních profilů podřízenosti, ze zásad praxe a logické povahy vztahujících se k situačním řídicím problémům, z popisu způsobů očekávaného chování mezi nadřízeným a podřízeným navzájem apod. Dotazníkový způsob diagnostikování má tu výhodu, že jej lze použít i jako autodidaktický prostředek k pozorování a ke zdokonalování vlastního stylu řídicí práce.

Motivace zaměstnanců

Problémem, před kterým podnik stojí, je proces přeměny dosažením rovnováhy mezi jasnými cíli ("tvrdými hodnotami") na jedné straně a stimulací pozitivní atmosféry ("měkkými hodnotami") na straně druhé. Vize jsou tím, co ukazuje cestu dopředu. Při jejich realizaci je manažer zcela závislý na tom, jak se mu podaří vyvolat tvořivost a zápal pro věc u svých podřízených. Podnikové prostředí je prostředkem realizace cílů; je to jako rozdíl mezi tím, zda do soukolí lijete olej, nebo sypete písek. Pozitivně laděné pracovní prostředí umožňuje změnit vize ve skutečnost. Je to ten nejdůležitější prostředek pro dosahování cílů. V minulosti stačilo, že podnik reagoval na požadavky zákazníka. Nyní je potřeba reagovat dříve, než-li si zákazník problém uvědomí. Jedním z předpokladů flexibility je to, že zaměstnanci jsou vybaveni vlastní odpovědností a pravomocí k rozhodování. Pochopitelně že tato cesta s sebou nese určitá úskalí. Jestliže například i menší chyba v samostatném rozhodování automaticky znamená konec jakékoli budoucí kariéry, nikdo ze zaměstnanců nepodstoupí riziko samostatného postupu. Každý jednotlivý zaměstnanec by měl mít právo klást otázky, dělat menší chyby a upozorňovat na potřeby nápravy, než je příliš pozdě.

Čím je vyšší stupeň motivace zaměstnanců, tím větší je chuť reagovat na signály toho, co se děje v podniku a jeho okolí. Otevřenost je jedinou cestou jak zaručit, že se důležité informace včas dostanou na patřičná místa. A to současně ukazuje význam, do jaké míry je úspěch na makro úrovni podmíněn úspěchem na mikroúrovni, uvnitř podniku.

Schopnost motivovat a pracovat v týmu je zrovna tak důležitá jako know-how a analytické myšlení. Vlč samotář na špici nemůže už na všechno stačit sám. Problémy se stávají složitějšími a vyžadují netradiční řešení a mezioborovou spolupráci. Z tohoto důvodu budou příští manažeři mnohem více závislí na znalostech a loajalitě svých podřízených; proto jednoznačně konají ve vlastním zájmu, když věnují podřízeným zrovna tolik pozornosti a úcty jako svým nejlepším zákazníkům. Styl vedení přijatý šéfem určuje množství úsilí vyvíjeného zaměstnanci. Navzdory obrovským kulturním rozdílům mezi Evropou a Japonskem a skutečnosti, že ne všechno, co se děje tam, by bylo možné či žádoucí zde, je v oblasti motivace Japonsko ukázkovým příkladem. Manažer, který chce dosáhnout vynikajících výsledků, ignoruje psychický stav svých zaměstnanců na vlastní nebezpečí. To je obzvláště důležité, jak se rovnováha sil uvnitř podniků přesunuje ve prospěch zaměstnanců s vyšší kvalifikací. Naopak zaměstnanci podniku zabývajícího se moderní technikou obvykle vykonávají spíše příliš málo než příliš mnoho fyzické práce, ale díky zdravému stravování a vydatnému sportování si mohou udržet svou tvůrčí a produktivní energii až do vysokého věku. Jejich vědomosti jim dávají moc: nemohou být snadno nahrazeni někým jiným a jejich praktické zkušenosti mají pro podnik značnou hodnotu. Stávky často odhalí, že poměrně malé skupiny mohou přivést celé oblasti života k úplnému zhroucení. Jestliže navíc počet dostupných odborníků klesá, jejich moc ještě vzroste. Prozíraví manažeři vyhledávají kontakt s lidmi. Jen díky tomu, že si manažer promluví s podřízenými, může na vlastní kůži pocítit dění na spodnější úrovni. Když se manažeři zavrou ve svých kancelářích a zahrabou se do papírování, chybí jim takovýto těsný kontakt. Změna přístupu je pomalý a bolestný proces; o změně chování to platí ještě víc. Lidé zahledění do sebe zapomínají, že organizace je něco víc než pouhý součet jednotlivých zaměstnanců. Firma není oblast sociálního vakua. Spolupráce vytváří svou vlastní dynamiku. Pokud chcete dosáhnout trvalých výsledků, musíte dávat i brát. Opatření, která mají za cíl zvýšit efektivitu jedince, musí být doprovázena činností, jejímž účelem je posílit solidaritu v rámci skupiny.⁹

Podíl všech zaměstnanců na řízení

Jde o ovlivňování řídicí činnosti těmi, kteří na dané úrovni nejsou v rámci existující dělby práce určeni k profesionálnímu řízení. Jedná se o jakýkoliv prokazatelný podíl řízených pracovníků na stanovení cílů a prostředků, které vedou ke splnění vytýčených cílů a to jak v oblasti technické, technologické, organizační, ekonomické, tak i v oblasti

⁹ Miskell, J. R. a kol.: Pracovní motivace, Grda Publishing, Praha 1996

působení na člověka jako na pracovní sílu. Účast na řízení se projevuje jednak jako dobrovolná nebo předpisy umožněná snaha formou připomínek, návrhů, kritiky existujících stránek profesionálního řízení a přednesených stanovisek a názorů dosáhnout změny, nebo je tato účast na řízení vyjádřena neformálním ovlivňováním kolektivu a vytvořením nepsaných norem o kvalitě a kvantitě výkonu, který je pro celý kolektiv přijatelný, popř. nepsanou dohodou o vymáhání podmínek, za kterých je kolektiv ochoten úkol přijmout a splnit. Rozvojem účasti na řízení pak řízení pracovníci přispívají ke zkvalitnění řídicí práce, ke zdokonalování vedení lidí, k uplatnění technického pokroku ve výrobě, k zvyšování produktivity práce, k snižování vlastních nákladů, tedy k vyšší efektivnosti vynaložené práce. Jinou stránkou rozvoje účasti pracujících na řízení je kontrola přijatých rozhodnutí řídicích pracovníků, pomoc při odstraňování nedostatků v řídicí práci, dopracování obecných pokynů a příkazů řídicích pracovníků, využívání znalosti a schopnosti řízených pracovníků k co nejobektivnějšímu rozhodování stejně jako souběžný rozvoj osobnosti řízeného pracovníka. Snaha o prohloubení účasti pracujících na řešení nedostatků v řízení může vést i ke sporům. Jestliže pracující poukazují na nedostatky v řídicí činnosti a navrhnou lepší řešení a vedoucí pracovníci brzdí uplatnění takových návrhů pro jejich nedocenení, z falešného autoritářství, z pohodlnosti či neschopnosti, pak tento spor jsou povinni vyřídit vyšší řídicí pracovníci.

3.3 Odměňování zaměstnanců ve společnosti EGE, spol. s r.o.

Odměňování zaměstnanců se řídí samostatnou směrnicí a do její tvorby byli zapojeni všichni vedoucí pracovníci společnosti. Základní princip tohoto velmi složitého a propracovaného systému je kolektivní vina. Jsou vytvořeny rozsáhlé skupiny napříč organizační strukturou, které vzájemně ovlivňují svým výkonem výši mezd. Dochází tedy k situacím, kdy jednotlivec způsobí s nížením platu celé organizační složce např. o velikosti padesáti zaměstnanců. Samozřejmě to funguje i naopak.

Materiální stimuly mohou samozřejmě hrát svou roli v povzbuzování lidí k pracovnímu výkonu. Ale jejich úloha musí být chápána v souvislostech s celou řadou motivačních faktorů. Jednou z hlavních výzev pro podniky je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu. Nezaměstnaná osoba s dluhy má jen jednu myšlenku: jak se mohu dostat k více penězům? Čím více lidé vydělávají a čím více

se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzn. možnost ovlivnit, co se stane.

Loajalita, nebo zaujetí pro věc?

Obecně se předpokládá, že loajální přístup zaměstnanců ke své firmě může zásadním způsobem ovlivnit chod firmy a to v dobrém slova smyslu. V žádném případě však nesmí jít o loajalitu předstíranou, která má zaměstnanci zajistit pozornost firmy a tím jeho lepší ohodnocení, nebo lepší postavení ve firmě. Skutečná a nefalšovaná loajalita vůči firmě musí být postavená na určitých pravidlech a morálních základech.

Aby zaměstnanci byli ke své firmě loajální, musí si své firmy vážit, musejí být na svou firmu hrdí a musí jí dokázat bránit i v těžkých obdobích firmy, kdy se zrovna moc nedaří, kdy se o firmě veřejně mluví a to ne zrovna pozitivně, kdy by mohl nastat i případný konec existence firmy. V takových případech může loajálnost zaměstnanců odvrátit i ty nejzávažnější krize a zkonsolidovat firmu natolik, že může poskočit ve svém vývoji rychle kupředu a překvapit konkurenci, která již měla krach takové firmy za téměř jistý.

Loajálnost k firmě se nerodí ze dne na den, tomuto aktu musí předcházet tradice, politická vyspělost zaměstnanců, jejich morální kvality, určitá úroveň vzdělání a širší marketingový rozhled. Svoji úlohu zde může sehrát také určitý lobbying, ješitnost, nebo určitá nadřazenost, ale to jsou jen povrchní aspekty loajality. Ty pravé jsou ty, již dříve zmíněné, jsou to prostě ty charakteristické faktory. Je-li zaměstnanec na svou firmu hrdý, je zároveň loajální k jejím marketingovým strategickým plánům a je na to zároveň velmi hrdý. Cítí se být pevným článkem řetězu a domnívá se, že je velmi platným členem dané organizace. Mnohdy preferuje podnikové zájmy nad zájmy vlastními, mnohdy na úkor své rodiny a práce pro takovou firmu jej maximálně naplňuje. Příkladem pro takovéto počínání je nejvíce zřetelné u zaměstnanců japonských firem, kteří toto dokáží dotahovat až do absurdity.

Toto jejich počínání pramení z jejich životního stylu, z tradičního způsobu života a obrovské pracovitosti. Veškerou svou energii dokáží věnovat ve prospěch své firmy, aby ta maximálně vynikla, byla nejlepší ze všech a oni mohli být na ni hrdí. Dosažení těchto výsledků jsou ochotni obětovat velkou část své osobnosti a podřídit se někdy až vojenskému drilu. Tento aspekt mnohdy nepochopitelný pro jiné národy, však přináší své výsledky v hospodářském růstu a expanzi japonského kapitálu do zahraničí.

V postkomunistických zemích nemůžeme dnes jednoznačně říci, že loajálnost zaměstnanců k firmě by bylo hlavní doménou při zkvalitňování a růstu firmy. Chybí zde tradice a i když tradice existovala, za období socialistického plánování se již ztratila téměř do nenávratna. V případě českého zaměstnance je to obdobné. Jen ztěží se vracíme k již dávno ztraceným hodnotám, jen pomalu navazujeme na předválečné úspěchy. Vznik nových firem a jejich brzký pád z nejrůznějších důvodů, nedává zaměstnancům mnoho příčin k loajálnosti k těmto firmám, ba naopak i některé dobré firmy s dobrým ekonomickým a výrobním záměrem vzbuzují u zaměstnanců nedůvěru, protože fenomén tunelování firem ještě zdaleka neskončil. Toto se projevuje zejména ve velkých polostátních, nebo nedávno zprivatizovaných firmách, kde mnohdy záměr managementu je v rozporu se zdravým rozvojem firmy. Existují však firmy nebo společnosti, které byly budovány od samého základu, těžko se ve svých začátcích probíjely nejrůznějšími problémy, avšak dokázaly se vypracovat až na samý vrchol a dnes konkurují renomovaným zahraničním firmám. U takových firem je loajálnost zaměstnanců samozřejmostí a i náš český člověk je ochoten obětovat něco ze svého soukromí pro úspěšný rozvoj. Samozřejmě, že ke vstupní loajálnosti vůči firmě nemalou úlohu hraje hmotná zainteresovanost, ale vždy nemusí být brána jako prioritní, naopak mnohdy daleko větší úlohu může hrát postavení zaměstnance ve firmě, možnost podílet se na řízení, zdokonalovat se ve vzdělávání, kariérní postup a perspektiva zaměstnání. Při různých průzkumech v různých podnicích v naší republice bylo zjištěno, že loajálností se vyznačují spíše zaměstnanci déle pracující u firmy, než ti nově příchozí, nebo mladí lidé, kteří v loajálnosti vůči firmě nevidí žádný příliš důležitý aspekt.

3.4 Dotazníkové šetření

Cílem a smyslem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s činností personálního útvaru v EGE, spol. s r.o. a v případě zjištění nedostatků návrh opatření k nápravě. Osloveno bylo 20 zaměstnanců napříč organizační strukturou. Odpovědi byly anonymní.

Dotazník

1. Jaký byl Váš celkový dojem z přijmacího řízení?
 - a) výborný
 - b) dobrý
 - c) uspokojivý
 - d) špatný (uveďte proč?)

2. Byly splněny veškeré nabízené podmínky?
 - a) ano
 - b) ne (uveďte jaké nebyly)

3. Chyběly Vám nějaké důležité informace v průběhu přijímacího řízení, které následně měly zásadnější vliv na výkon povolání?
 - a) ne
 - b) ano (uveďte jaké?)

4. Jak dlouho pracujete v EGE, spol. s.r.o.?
 - a) rok a více
 - b) 5 let a více
 - c) 10 let a více
 - d) méně než rok

5. Cítíte se být dostatečně proškoleni ?
 - a) ano
 - b) ne (uveďte v jaké oblasti)

6. Jak jste spokojen s kvalitou školení ?
 - a) velmi spokojen
 - b) spokojen
 - c) nespokojen (uveďte proč?)

7. Jak jste spokojen s kvalitou jazykových kurzů?
 - a) velmi spokojen

- b) spokojen
 - c) nespokojen
8. Vnímáte nový systém odměňování jako spravedlivý?
- a) ano
 - b) ne (proč?)
9. Považujete svůj profesní a kariérní růst za odpovídající?
- a) ano
 - b) ne (uveďte důvod)
10. Jak hodnotíte práci personálního útvaru?
- a) výborně
 - b) dobře
 - c) uspokojivě
 - d) neuspokojivě (uveďte důvod)
11. Co byste na práci personálního útvaru zlepšil?

4 Výsledky a diskuse

Všichni dotázaní odpověděli v termínu na všechny dotazy s následujícím výsledkem:

- 1) 90% dotázaných označilo přijímací řízení za dobré
- 2) 95% dotázaných označilo nabízené podmínky za splněné. V ostatních případech se jedná o nedorozumění
- 3) Asi 40 % dotázaných uvedlo, že jim byl nedostatečně vysvětlen systém odměňování
- 4) Šetření obsáhlo zaměstnance s působností ve firmě od 1 měsíce do 15 let
- 5) 90 % dotázaných se cítí být dobře proškoleni
- 6) Kvalita školení je ve většině případů označena za dobrou.
- 7) 70% dotázaných vyjádřilo nespokojenost a jazykovými kurzy a doporučilo změnu jazykové školy
- 8) Nový systém odměňování označilo 50 % dotázaných jako nespravedlivý. Důvodem je, ale spíše špatná informovanost a způsobu výpočtu.
- 9) Většina dotázaných považuje svůj karierní a profesní růst za odpovídající
- 10) Činnost personálního útvaru je hodnocena ve většině případů jako dobrá

Z výsledků vyplývá, že personální oddělení by se mělo zaměřit na větší informovanost v souvislosti s novým systémem odměňování. Zaměstnanci neznají způsob výpočtu mezd a neví, co přesně výši mezd ovlivňuje, což je velmi zásadní nedostatek, který způsobuje selhávání motivačního programu společnosti. Je taky nutné zvážit, zda tento systém není příliš složitý a komplikovaný. Prostor pro zlepšení je určitě i v komunikaci s poskytovatelem jazykového vzdělání. Naopak ostatní školení stejně tak jako ostatní činnosti personálního útvaru lze označit za dobré.

5 Závěr

V tomto projektu byla ověřena činnost personálního oddělení ve společnosti EGE, spol. s r.o.. Při komunikaci se zaměstnanci jsem odhalil zásadní problém v neinformovanosti mezi vedením a řadovými zaměstnanci v oblasti výpočtu mezd, motivačních programů apod. Uvědomil jsem si smysl a nutnost oboustranné vertikální komunikace, neboť její selhání má v tomto případě katastrofální dopady na produktivitu práce některých pracovišť. Zaměstnanci sice mají dokola propracovaný motivační program, ale mnohdy vůbec nevědí, jakým způsobem mohou nejen vlastní, ale cizí mzdu ovlivnit. Doporučuji tedy vedení společnosti a personálnímu útvaru zaměřit svou pozornost více tímto směrem.

LITERATURA

STÝBLO, J.: Moderní personalistika, Garda Publishing, Praha 1998

VÁCHAL, J. a kol. (2002): Personální management, VOŠ, České Budějovice

LIVIAN, Y. F. a kol...: Řízení lidských zdrojů, HZ Systém, Praha 1997, ISBN-80-5487-412-6

BĚLOHLÁVEK, F.: Osobní kariéra, Garda Publishing, Praha 1994, ISBN 80-6873-557-2

KLEIBL, J. a kol...: Řízení lidských zdrojů, C. H. Beck, Praha 2001, ISBN 80-7179-389-2

EGE, spol. s r.o., Firemní dokumentace

