

OTÁZKA PRO ...

Jak adaptujeme nové lidi v Moravských naftových dolech

Společnost Moravské naftové doly je největší těžařskou společností ropy a zemního plynu v ČR. Těžbu u nás provádí na 21 těžebních ložiscích s denní těžbou kolem 6000 barelů ropy a plynu. Skupina MND provozuje podzemní zásobník zemního plynu světových standardů Uhřetice s kapacitou 180 mil. m³. Prostřednictvím své dceřiné firmy MND Exploration & Production se sídlem v Londýně expanduje na zahraniční trhy. V současnosti komerčně těží plyn v Pákistánu, drží podíly v dalších průzkumných licencích v Pákistánu, Bavorsku a Rumunsku. Své aktivity má i v Rusku a na Ukrajině. Nejnověji vstoupila do Jemenu. Loni vykázala skupina MND rekordní konsolidovaný zisk před zdaněním 3,137 mld. Kč.

Pro Moravské naftové doly, které pokračují ve více než stoleté tradici těžby ropy a zemního plynu na jižní Moravě, je nezbytnou součástí rozvoje péče o lidský kapitál. Rozvoj takto specifického průmyslového odvětví s sebou přináší i nadstandardní nároky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Společnost již delší dobu spolupracuje se středními a vysokými školami, podporuje studenty formou stipendií a získává tak další potenciální mladou krev. Avšak práce nejenom s mladým potenciálem, ale rovněž se zaměstnanci, kteří se právě stali součástí společnosti, je prioritou a společností na ni klade velký důraz.

Fáze zapracování zaměstnanců

Celé zapracování nových zaměstnanců je rozděleno do několika fází a kategorií. Co mají všechny kategorie společné, je úvodní vstupní a malá adaptace, kterou procházejí všichni zaměstnanci bez rozdílu oborového zaměření či charakteru pracovní pozice.

Vstupní adaptace – „kolečko“ – je orientováno na absolvování základních oblastí souvisejících s pracovněprávní a mzdovou problematikou, bezpečností práce a v neposlední řadě i s ekologií v rámci environmentálního systému ISO 14 001. Součástí je rovněž otestování jazykových znalostí každého zaměstnance a návrh jeho dalšího jazykového vzdělávání po ukončení tříměsíční zkušební doby.

Malá adaptace je již konkrétnější formou adaptace. Do ní je zapojeno větší množství

zaměstnanců – garantů – pro jednotlivé oblasti činnosti související s předmětem podnikání společnosti. Každá oblast – ekonomika, legislativa, těžba, geologie, obchod, inženýring atd. – má svého garantu, který uvede zaměstnance do problematiky z pohledu těžby ropy a zemního plynu. Garanty bývají ve většině případů vedoucí oddělení, proto je toto odborné kolečko spojené i se vzájemným poznáním.

Naftařská akademie – novinkou, poprvé realizovanou v říjnu tohoto roku, je tzv. „Naftařská akademie pro nenaftaře“. Ve spolupráci s Univerzitou BERG v Košicích, která je

líhni potenciálních zaměstnanců MND a kde se jako na jedné z mála univerzit studují obory související s těžbou ropy a zemního plynu, MND realizovaly modul vzdělávání pro laiky zaměřeného na vyhledávání a těžbu ropy a zemního plynu (seismický průzkum, geologie, ložiskové inženýrství, vrtání atd.). Celý projekt by měl proběhnout dvakrát ročně a v kombinaci s terénní exkurzí umožní především netechnickým profesím pochopit v základech předmět podnikání společnosti.

Odborná adaptace je posledním typem adaptace, u které již dochází k rozlišení podle oborů. Každý nový zaměstnanec má předem určeného garantu, který mu stanovuje přesný program zvládnutí jednotlivých okruhů a témat, problematiky související už s konkrétní profesí. Délka tohoto typu adaptace se pohybuje od půl do jednoho roku v závislosti na konkrétním oboru. Kratší adaptace jsou charakteristické spíše pro netechnické profese, obory, jako jsou např. geologie, těžba, vrtání, jsou kombinovány s prací v terénu a jsou dodržovány v max. horní hranici jednoho roku. Po ukončení této adaptace garant vede se zaměstnancem pohovor, kde zhodnotí jeho dosavadní působení a vzájemně navrhnou další orientaci pro nejbližší období.

Všechny výše uvedené formy adaptací jsou dokumentovány a konzultovány, upravovány a organizovány ve spolupráci s oddělením rozvoje lidských zdrojů společnosti.

Mgr. Hana Procházková, vedoucí
oddělení rozvoje lidských zdrojů
Moravské naftové doly, a.s.



vás zvou k účasti ve studii Nejlepší zaměstnavatelé 2007

- Sběr dat od listopadu 2006 do února 2007
- Zaměstnanecský průzkum, HR Audit a Dotazník pro vedení.
- Lokální a středoevropský žebříček a benchmarky.

Přihláška a více informací:
www.BestEmployers.cz



Cestovní náhrady v novém ZP

Nový zákoník práce (ZP), který by měl nabýt účinnosti 1. 1. 2007, se diametrálně liší od stávajícího. Proto se zaměříme na změny v poskytování cestovních náhrad zaměstnancům při jejich pracovních cestách, příp. dalších stanovených právních úkonech. O této problematice dočtete v příspěvku JUDr. Marie Salačové, Cestovní náhrady v novém zákoníku práce, v *Právním rádci* 11/2006. Ukázkové číslo zdarma na www.ManagerWeb.cz.

KRÁTCE

EU nemá maximální pracovní dobu

Jednání o určení maximální pracovní doby v EU opět ztroskotala. Ministři práce a sociálních věcí se nedohodli kvůli odporu pěti zemí, jejichž tábor vedla Francie, jak sdělili finské představení z eurokomisáře Vladimíra Špidla. EU je v současnosti povolena maximální pracovní doba 48 hodin týdně. Politici se ale nedokážou shodnout na tom, za jakých podmínek může zaměstnavatel získat výjimku z tohoto týdenního stropu a překročit ho.

Zhruba polovina členů v čele s Francií požaduje ve jménu ochrany pracujících odbourávání výjimek, druhá polovina v čele s Británií to odmítá ve jménu svobody výběru a ekonomické soutěže. Británie si původně vymohla možnost individuálních dohod mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale ty se mezitím rozšířily do 23 členských zemí. Francie, Itálie, Španělsko, Řecko a Kypr odmítají Británii přiznat jakékoliv výjimky a jsou rozhodnuty zablkovat jakýkoliv kompromis. Špidla pohrozil, že Evropské komisi nezbude nic jiného než se všemi 23 zeměmi zahájit tzv. infringement procedure (proceduru pro porušení práva). Týká se to zřejmě i České republiky, která uplatňuje výjimku na vedlejší pracovní poměr.

Unii tlačí k dohodě o nových pravidlech rozsudky Evropského soudního dvora, který hrozí vážnými dopady na státní rozpočty. Lucemburský soud totiž s odvoláním na nynější evropskou legislativu dává za pravdu zdravotníkům žalujícím nemocnice za to, že jim neoprávněně celý čas pracovní pohotovosti jako práci; podobný problém může nastat s hasiči, vojáky a podobně.

Osud celé směrnice o maximální pracovní době „je ve hvězdách“. Němci, kteří budou EU předsedat od Nového roku po dalších šest měsíců, se tímto problémem nechtějí zabývat. Finové celou věc uzavřít zřejmě nestihnou.

OSOBNOSTNÍ RŮST

Staňte se úspěšnými hned od začátku

Všichni se chceme cítit úspěšní. Ale co je to vlastně úspěch? Každý by ho chtěl, ale již málokdo ví, co to slovo přesně znamená.

Co je to úspěch?

Být úspěšný znamená pro každého něco jiného. Pro někoho znamená úspěch top pozici v zaměstnání, jiný se spokojí s pozicí asistenta. Další touží po vlastním resortu u moře a jiný po pěstování nádherných jablek. Přitom úspěšní mohou být všichni. Je totiž úplně jedno, v jaké oblasti pracují. Pro pocit úspěchu musíme být na správném místě a uplatňovat svůj přirozený talent.

Co je to talent?

Talent je dán každému jedinci již při narození. Jde o specifickou funkci mozku, kdy se určité dráhy v hlavě pospojují takovým způsobem, že ve srovnání s někým jiným nemohou být ve své kvalitě překonány. Tak vedle sebe můžeme mít dva stejně studované kuchaře. Oba mají velký zájem připravovat a vymýšlet nová jídla. Jeden z nich ale má talent na přípravu nevšedních chutí. Dokáže předem procítit chuť připravovaného jídla v kombinaci s dostupnými ingrediencemi. Druhý při své práci může používat pouze naučené poučky a recepty. Oba vyrobí dobré jídlo, u prvního si zřejmě více pochutnáte a objevíte zcela nové variace. Druhý kuchař, pokud by se pustil do tohoto experimentování, by mohl vyrobiť nepoživatelné. Prostě mu chybí talent, a i když má stejné znalosti jako ten první, jeho jídlo nebude tolik vynikat.

Funkci talentu si můžete přirovnat k internetovému připojení. Jak T1, tak dialup vás připojí ke stejné síti. Rozdíl je pouze v tom, že T1 mnohonásobně rychleji a kvalitněji. Lidé bez talentu dokážou dělat ty samé věci jako lidé s talentem, pouze s jedním rozdílem, buď to dělají pomalu a s velkým úsilím, nebo jim chybí šmrnc. Navíc bylo objeveno, že talent je napojen na pozitivní emoci.

Jak objevím svůj talent?

Každý máme svůj talent. Jenom jej musíme odhalit. Mnozí z nás však byli díky své výchově zatřídováni a tlačeni do oblastí, ve kterých nám není dobře. Nosíme kabát někoho jiného. Výsledek je ten, že studujeme obor, na který se nehodíme, nebo se rozhodneme pro práci, která nás nebaví.

Pokuste se již dnes zapracovat na sobě a objevte svůj talent, který pak budete uplatňovat ve své práci. Položte si otázky: K jaké práci mám přirozenou náklonnost? Co bych chtěl mít napsáno na své navštívence? Jaký nápis bych chtěl mít na svém náhrobním kameni? Při jakých činnostech ztrácím pojem o čase?

Odpovědi na tyto otázky vám vrhnou první světlo na vaši cestu do pracovního života. Prá-

ce, které vám vyplynou z těchto otázek, v sobě budou zahrnovat prvky talentu.

Jak uplatním svůj talent?

Objevili jste své oblasti, pro které máte své talentové obdarování. Nyní je zapotřebí, abyste se právě v těchto oblastech začali intenzivně rozvíjet. Najděte si literaturu, která se zabývá vašim tématem. Vyhledejte nejlepší lidi v tomto oboru a podívejte se, kde pracují a jak svoji práci dělají. Vyhledejte firmy, které se zabývají tím, kde jste objevili svůj talent.

Nechtejte kopírovat své rodiče. Oni by si to moc přáli, ale mají svůj talent jinde. Staňte se nezávislými bytostmi, které přinesou do světa hlavně sebe. Svoji novou kreativitu. Svůj nový pohled na svět, svoji originalitu. Nepotřebujeme kopie, ale originály.



Ing. Aleš Kalina, kouč osobního rozvoje

A co když to neudělám?

Mnozí si pokládají tuto otázku. Za setrvání mimo oblast svého talentu se platí krutá daň. V období kolem 35. roku života začne vaše hlava produkovat nové otázky. Začne se vás ptát: Proč tady jsi? Jaký je smysl tvého počínání? Proč děláš právě toto? Pokud na tyto otázky nebudete znát odpověď, tak se připravte na nepříjemné emoce prázdnoty typu: Nic nemá cenu a všechno je na nic. Pak se buďto odkloníte od své dosavadní práce a budete se

muset učit něco zcela jiného, nebo zůstanete u svého a po celý zbytek života budete od své hlavy poslouchat pořád dokola: Proč to děláš? Ignorace této výzvy a její zakopávání pod postel se promění v pocit prázdnoty a nicotnosti.

Úspěšný ve své práci

Nečekejte a pusťte se do uplatňování svého talentu hned teď. Pusťte se do své milované činnosti a přirozeně bez velkého úsilí budete vynikat. Děláte přece to, co máte rádi, kde máte pozitivní emoce a ztrácíte pojem o čase. Díky svému talentu budete bez velkého úsilí vynikat nad svými kolegy bez talentu. Budete samozřejmě i mnohem lehceji postupovat výše. Lidé se dnes rádi podřizují přirozeným talentům a obdivují je. Nebudete se muset nikam a za ničím honit. Nebudete muset žebrať o každou korunu. Jste na správném místě, v centru dění. Neexistuje pro vás porážka. Uplatňujete-li totiž svůj talent, nikdy nemůžete prohrát.

Vytrvalost a znalosti

Máte-li objevený svůj talent a uplatňujete-li jej, nepolevujte. Ne aby vás napadlo si lehnout, ustlat si na vavřínech a úkolovat váš talent, aby pracoval za vás. Brzy dostanete za uši. O talent, stejně jako jiné skvostné rostliny, musíte pečovat. Musíte se vzdělávat a pracovat na sobě, abyste byli stále více ku prospěchu a šli s dobou.

(Pokračování na stránce 3)

Newsletter **HRM line** vydává **Economia a.s.** ve spolupráci s personální a poradenskou firmou

**HOFIREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz

ČR dává podle Bruselu málo na aktivní pomoc nezaměstnaným

Česko a Slovensko vydávají z celé EU po Estonsku nejméně na aktivní zaměstnaneckou politiku. Stejně tak pracovní síla v obou zemích patří v EU k nejméně vzdělaným. Vyplývá to z výroční zprávy o zaměstnanosti v EU, kterou 6. listopadu vydala Evropská komise.

Zpráva zdůrazňuje aktivní politiky na trhu práce, jako jsou rekvalifikační kurzy. Na tyto aktivní přístupy, do nichž se nezapočítávají náklady na státní pracovní úřady, v roce 2004 Estonsko nedávalo žádné peníze, zatímco ČR a Slovensko 0,1 % HDP. Méně než 0,25 % HDP vyčlenily k tomuto účelu Británie, Řecko, Maďarsko, Lotyšsko a Litva. Naopak nejvíce usilovalo o aktivní pomoc nezaměstnaným Dánsko (1,5 % HDP), Nizozemsko (1,1), Švédsko (1), Německo a Belgie (po 0,9), Finsko (0,8) a Francie (0,7).

Přes zlepšování v posledních letech je evropská pracovní síla dosud značně méně kvalifikovaná než v USA. V celé EU tvoří zaměstnanci s vysokým vzděláním 19,9 %, se středním 47,3 % a se základním 32,8 %. ČR je čtvrtá od konce s 11 % vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Hůře na tom jsou jen Malta (10,3), Itálie (10,4) a Portugalsko (10,9). Pod úroveň 15 % jsou i Slovensko (11,2), Polsko (13,6) a Maďarsko (14,5). Nejvyšší vzdělání mají ve Finsku (28,5) a Dánsku (28,1). Nezaměstnanost v celé EU se loni snížila proti roku 2004 z 9,1 na 8,7 %, oceňuje zpráva. V ČR byla nezaměstnanost 7,9 %.

Zaměstnanost lidí v aktivním věku ale v EU dosáhla 63,8 %, tedy daleko za cílem 70 %, který by EU chtěla dosáhnout do roku 2010. Podle zprávy je v tomto směru klíčové širší zaměstnávání žen, které by mělo dosáhnout 60 %, a starších lidí nad 55 let, kterých by měla pracovat polovina.

Oproti roku 2000 se zaměstnanost žen v celé pětadvacítce mírně zvýšila na 56,3 %. ČR je přesně na úrovni průměru EU, ale oproti roku 2000 (56,9 %) se zaměstnanost Čechů mírně snížila. Nejvíce je žen zaměstnaných v Dánsku a Švédsku – přes 70 %. Latku 60 % překračují i Finsko, Nizozemsko, Británie a Estonsko, Rakousko, Portugalsko a Slovinsko. Naopak nejhůř na tom jsou Slovensko (50,9), Polsko (46,8), Řecko (46,1), Itálie (45,3), a Malta (33,7). Ve věkové kategorii 55 až 64 let pracuje v EU v průměru 42,5 % oproti 36 % v roce 2000. ČR v podstatě kopíruje vývoj celé EU se 44,5 % (v roce 2000 36,3 %). Skoro 70 % starších lidí pracuje ve Švédsku, přes polovinu jich je v Dánsku, Británii, Estonsku, Finsku, Irsku, na Kypru a v Portugalsku. Nejméně jsou zaměstnáni na Slovensku (30,3) a v Polsku (27,2).

(Pokračování ze stránky 1)

Vztah k ostatním

Vše, co máte, máte hlavně kvůli sobě, i kvůli ostatním lidem. Lidé kolem nás potřebují naše talenty. Všichni dohromady vytváříme živý organismus a úpadek jednoho je ztráta i pro druhého. Pokud jeden nestihá, celé jeho okolí strádá. Řetěz je tak silný jako jeho nejslabší článek. Lidská společnost má stejná pravidla. Všichni jsme vzájemně propojeni a potřebujeme se. Proto máme různé talenty, které proměňujeme do služeb, za které nám ostatní platí.

Můj přínos společnosti

Nakonec si napište, jaký bude váš přínos společnosti. Proč jste vlastně tady a jak chcete se svým talentem naložit. Talent nelze udusit v sobě. Vždy bude chtít ven. Vždy bude mít tendenci vybuchat. Jasně, můžete ho pravidelně dusit, pak se ale proměníte v pramen staré vody, která nikoho neobčerství.

Ing. Aleš Kalina

kouč v oblasti osobního rozvoje

kalina@mujkouc.cz

KOUCINK**ČAKO oznamuje začátek akreditačního řízení pro kouče**

Česká asociace koučů (ČAKO), nezisková a odborná organizace zabývající se profesionalizací profese koučování v České republice, na svém semináři seznámila zástupce HR s aktuálními informacemi o prvním běhu akreditací českých koučů a významem akreditací v kontextu profesionalizace této profese na českém trhu.

Akreditační řízení koučů odstartovalo 6. listopadu 2006. Profesionální koučové při svém akreditování prokazují svoji kvalifikaci podle přísných mezinárodních akreditačních podmínek. Díky akreditacím mohou v budoucnu manažeři i majitelé firem s jistotou volit mezi kouči takové, kteří jsou pro tuto profesi kvalifikováni stovkami hodin výcviků, tisíci hodinami prokazatelné komerční praxe a doporučeními nejen od řady konkrétních klientů, ale také garancí uznávanými profesionálními kouči. Doložení těchto parametrů stejně jako obhajobu akreditací garantuje akreditační komise složená z profesionálů nejen z ČR, ale i ze zahraničí.



ČAKO usiluje v ČR o vysokou profesionální úroveň koučování jako profese a je partnerem manažerů i majitelů firem při výběru vhodného seriózního kouče při práci na reálných problémech. Koučování je proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Tento proces vede k trvalému zvyšování kompetence partnera, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku. Kouč není expertem na svého klienta a jeho specifické potřeby, ale je profesionálem na efektivitu práce s lidmi – doprovází koučovaného v hledání jeho vlastních cest, respektuje jeho zdroje a je mu partnerem při volbě co nejefektivnějšího postupu k cíli. K výsledným efektům dochází ve vzájemné spolupráci na základě synergie, profesionality kouče a aktivity partnera.

PhDr. Naďa Grosamová

předsedkyně ČAKO, www.cako.cz**VZDĚLÁVÁNÍ****Jihlava má centrum pro vzdělávání dospělých, pilotní v ČR**

V Jihlavě vzniklo centrum pro profesní vzdělávání dospělých obyvatel kraje Vysočina. Lidé si budou moci zvyšovat kvalifikaci v učebnách i v dílnách vybavených nejnovější technikou. Centrum, jehož vybudování stálo bezmála 60 mil. Kč, je součástí pilotního projektu v ČR. Na jeho financování se kromě státu podílí Evropský sociální fond. Druhé centrum vzdělávání dospělých má fungovat v Havířově. Centrum obsahuje špičkovou techniku – kromě počítačů např. i pracoviště s číslíkově řízenými obráběcími stroji (CNC) či elektrotechnická dílna. Výuka začne od ledna.

Centra vzdělávání dospělých, která doplňují školský systém, patří v zemích EU k běžnému systému. Naopak Češi si na potřebu stálého zvyšování kvalifikace ještě příliš nezvykli. Po vzoru prvních dvou středisek by měla vznikat obdobná výuková pracoviště v každém kraji. K vyšší odbornosti by měla pomáhat nezaměstnaným lidem, pracovníkům firem i ostatním zájemcům. Sloužit mohou také školám, které nemají dost peněz na moderní vybavení dílen.

Moderní řízení

- Staňte se žadáným zaměstnavatelem
- Jak najít angažovaného pracovníka
- Milostné vztahy na pracovišti

Více informací a ukázkové číslo ZDARMA:
tel. 800 110 022 nebo www.ManagerWeb.cz.

economia
OBSAH ROZHODUJE

Pravidla zaměstnávání postižených

Národní rada zdravotně postižených ČR se chystá navrhnout změnu opatření na podporu zaměstnávání lidí s handicapem. Podle ní by již firmy neměly mít možnost odebírat výrobky od postižených jako náhradu za to, že handicapované nezaměstnaly. Novinářům to 14. listopadu na konferenci o zaměstnávání postižených řekl šéf rady Václav Krása. Ke konci října úřady práce evidovaly 439 788 nezaměstnaných. Přes 70 500 z nich představovali zdravotně postižení.

„Institut odběru výrobků neplní svou roli,“ uvedl Krása. Někteří podnikatelé se ho naučili obcházet a zneužívat. Podnikům nabízejí to, že jim tzv. náhradní plnění zajistí i bez toho, aby musely kupovat výrobky od handicapovaných. Své vlastní produkty jim totiž dodají papírově prostřednictvím chráněné dílny.

Podle zákona musí postižení tvořit ve firmách a institucích nad 25 zaměstnanců nejméně 4 % pracovníků. Pokud podnik handicapované nezaměstnává, musí od nich nakoupit výrobky, nebo do státního rozpočtu za každého nepřijatého pracovníka odvádět 2,5 průměrné hrubé mzdy. Letos je to přes 46 tisíc Kč. Pokud by možnost nákupu výrobků i nadále platila, měla by být podle Krásoy nastavena tak, aby se nedala zneužít. Rada navrhuje i to, aby odvody za nepřijetí postižených pracovníků firmy neplatily do státního rozpočtu, ale např. do zvláštního fondu. Peníze by pak putovaly do vzdělávání či vyškolení handicapovaných nebo do zřízení míst pro ně.

Rada bude rovněž usilovat o to, aby se změnila pravidla pro zaměstnávání postižených v samosprávě. Pro ni by měl platit stejný režim jako pro státní instituce, které se při neplnění povinného podílu handicapovaných pracovníků nemohou „vyplatit“. Hrozi jim až milionová pokuta. „Veřejný sektor by měl být hlavním zaměstnavatelem osob s postižením, protože nejde o ekonomické ukazatele, ale o plnění jeho určitých funkcí,“ uvedl Krása.

Generali penzijní fond a.s. šetří Váš čas i peníze!

Nabízíme tyto internetové služby:

- sjednání smlouvy
- změní smlouvy
- kontrola stavu účtu
- poradna
- orientační výpočet penze

Navíc při sjednání smlouvy přes internet získáte jako dárek BATOH!

www.generalipf.cz



ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Kolegův plat? Nechtějte ho znát

Tak dlouho jste dotírali, až vám kolega výši své mzdy prozradil. Teď se za tu zvědavost proklínáte. Bere víc než vy! Za méně práce! A nadřizený o zvýšení vaší odměny nechce ani slyšet.

Kdo je v práci spokojený, a to docela i se svou mzdou, neměl by po výši odměn svých kolegů pátrat. Čistě proto, aby se mu dosavadní klid z duše nevytratil. Málokdo si totiž dokáže přiznat, že si jeho kolega zaslouží více peněz, protože svou práci odvádí kvalitněji.

Je samostatnější, aktivnější a nadřizený se mu nemusí věnovat tolik jako ostatním. Málokdo se také bez pocitu krivdy smíří s tím, že největší lajdák z týmu bere nejvíc. Protože je třeba jeho příbuzný ve firmě zároveň panem generálním. „Povídání o platu téměř vždy negativně ovlivňuje atmosféru na pracovišti. Zejména v menších kolektivech, kde si lidé vidí do talíře,“ říká personalistka Alena Chlumská z agentury Billanc Partners. Dodává, že snad každý má tendenci nadhodnocovat své nasazení nad výkony kolegů. Respektive jejich úsilí stěží uvidí, pokud nedělají všichni naprosto shodné věci.

Proč je důležitá spokojenost?

„Myslím si, že se o výši příjmu ostatních zajímají spíše lidé na nižších pozicích. A také ti, kteří nejsou v práci z různých důvodů spokojeni,“ říká Irena Muchová, personální manažerka společnosti Henkel.

I z toho důvodu by se manažeři měli snažit mít na pracovišti spokojené zaměstnance. To samozřejmě vyžaduje neustálou komunikaci s nimi a ochotu dát prostor jejich názoru. Naslouchat jim a chovat se férově, slušně a s úctou. Pokud má totiž zaměstnanec pocit, že se k němu nadřizený chová macešsky nebo že se ve firmě děje něco špatně, začne řešit výši odměny. Svě, a protože potřebuje srovnání, i ostatních. Podle logiky: Když mi ubližujete a chováte se nefér, nebudu trpět za méně peněz než druzí. Takže plaťte.

Aby slabší nevydírali

Ve většině firem pracují na stejné pozici různě ohodnocení a různě schopní lidé. Ti schopnější se stávají vůdci týmů. Podílejí se na vytváření strategií a pomáhají při jejich realizacích. „Znalost výše mezd a platů podstatně brzdí motivační politiku,“ říká Martin Sochor, výkonný ředitel společnosti Apogeo. „Ti méně ohodnocení pak totiž často bojkotují a sabotují vůdčí role svých lépe placených kolegů.“

Pokud se hůře placený zaměstnanec dozví o výši mzdy svého kolegy, dožaduje se dorovnání té své. „V takové situaci je obtížné dále zvyšovat odměny toho schopnějšího, když vím, že se s ním poveze i ten méně schopný,“ podotýká Martin Sochor.

Kolik bere šéf?

Znalost výše platu nadřizeného může vést k silné závisti a zákeřnému jednání ze strany kolegů i podřízených. „Může mít podobu udání společnosti na finančním úřadu, která se nezákládá na pravdivých skutečnostech, avšak mají pro společnost nepříjemné dopady,“ uvádí příklad Martin Sochor.

Klobouk dolů před šéfy, kteří mají jasně stanovený systém odměn za výkon, tedy i odměny své. „A klobouk dolů před takovými, kteří si dovolí výši svého platu zveřejnit a zároveň mají v očích podřízených na tu výši právo,“ říká Alena Chlumská. I tak ale platí, že podřízený není akcionář nebo vlastník firmy, který má na srovnávání odměn s výkony manažerů nárok. Proto mu do platu jeho šéfu nic není.

Výše platu je chráněný údaj

Výše odměny za práci je v České republice osobním údajem. To znamená, že bez souhlasu dotyčného by o něm nikdo jiný neměl vědět. Zabránit šíření informací o výši platů zaměstnanců je však velmi obtížné, i když se firmy toho snaží dosáhnout. Některé si například dávají do svých vnitřních předpisů nařízení, že sdělení výše platu může být považováno za porušení pracovní kázně.

„Zní to sice dobře, v praxi je to ale obtížné prokazatelné. Společnosti proto často zpracování mezd svěřují externí firmě,“ říká Martina Wolfová, manažerka oddělení Poradenství pro lidské zdroje společnosti PricewaterhouseCoopers. Outsourcing mezd je pro firmy efektivnější a navíc ztěžuje dostupnost informací o odměnách konkrétních osob.

Podle Martiny Wolfové je ale také řešením průhledný, vnitřně spravedlivý systém odměňování. „Mám tím na mysli systém, kde jsou základní platy pro určité kategorie zaměstnanců stejné a variabilní složka mzdy závisí na výkonu. To znamená, že lepší výkon rovná se více peněz,“ dodává. Po zavedení takového systému pak lze podle ní klidně vyvěsit na firemní nástěнку přehled mezd namísto marného boje o jejich utajení.

Karolina Švidrnochová



PERSONÁLIE

- **Tomasz Klekowski**, dosavadní ředitel prodejního kanálu pro střední a východní Evropu společnosti **Intel**, byl jmenován regionálním ředitelem pro střední a východní Evropu.
- Marketingovým ředitelem distributora prémiových značek lihovin **Brown-Forman Czech & Slovak Republics** se stal **Petr Bezdiček**. Dříve pracoval v marketingu Sara Lee/Douwe Egberts, Allied Domecq a Wrigley.
- Marketingovým manažerem společnosti **ICZ** se stal **Jiří Bouma**. Na starosti bude mít především strategický marketing a PR aktivity. Ve funkci nahrazuje **Olgu Vomáčkovou**.
- Vydavatelství **Ringier ČR** opustí ke konci ledna příštího roku jeho dosavadní generální ředitel a člen představenstva **Tomáš Böhm**.
- Od listopadu působí v kolínské automobilce **TPCA** na pozici corporate affairs coordinator **Vadim Petrov**. Jeho úkolem je koordinace externí i interní komunikace automobilky a projektů na podporu a rozvoj kolínské regionu. Tiskovým mluvčím a vedoucím odboru komunikace je i nadále **Matěj Matolín**.
- Manažerkou komunikace společnosti **Jan Becher – Karlovarská Becherovka** se stala **Eva Kotýnková**. Nahrazuje **Janu Strádalovou**, odcházející na mateřskou dovolenou. Tato pozice je outsourcovaná z PR agentury Pleon Impact.
- Generálním ředitelem českého a slovenského zastoupení holandské společnosti **Océ** byl jmenován **Jan Pachman**, který dosud ve firmě zastával funkci ředitele SBU DDS pro ČR a SR. Ve funkci vystřídal **Ivana Konečného**.
- Ředitelem pro servis a modernizace a.s. **Škoda Power**, dceřině firmy a.s. Škoda Holding, je od 1. listopadu **Jiří Rivola**. Zároveň se stal místopředsedou představenstva Škoda Power, největšího českého výrobce turbin.
- Prezidium **České bankovní asociace** zvolilo novým viceprezidentem předsedu představenstva a generálního ředitele Komerční banky **Laurenta Goutarda**. Viceprezidentem se stane s účinností od 1. ledna příštího roku.
- Předsedou představenstva mimoburzovního organizátora obchodů s cennými papíry **RM-Systém** se stal **Jan Sochor** z finanční společnosti Fio, což je nový majitel tohoto trhu. Dosavadní předseda **Jaroslav Šírek** bude členem představenstva.
- Vedoucí odboru vnitřní komunikace společnosti **ČEZ** se stala **Šárka Samková**. Ve funkci nahradila **Danu Emingerovou**, která odešla do ČSA. Od roku 2004 až do října letošního roku pracovala ve finanční skupině GE Money jako manažerka interní komunikace a později jako ředitelka oddělení komunikace.
- Divizi vývoje české pobočky softwarové firmy **Microsoft** povede dosavadní šéf divize podnikových řešení **Petr Karásek**. Ve funkci nahradil **Martina Kaftana**, který se od října stal marketingovým ředitelem pro vývoj v Asii a Pacifiku.