

Nejsou lidi, šéfe!

Ing. Jakub Slavík, MBA, manažerský poradce

Známa věta z dob reálného socialismu opět ožívá, tentokrát v odvětví silnoproudé elektrotechniky a energetiky. Inu, mladý člověk dnes chce být úspěšným manažerem, finančníkem či právníkem nebo alespoň „technickou primadonou“ v informačních technologiích. Situaci neprospívá ani restrukturalizace odvětví, byť ekonomicky nutná pro jeho další přežití. Výsledkem je, že střední generace odborníků pomalu stárne, staří odcházejí na odpočinek a noví nepřicházejí v dostatečném počtu a kvalitě. Jak tedy omladit krev v „těžké“ elektrotechnice? Podívejme se na některé základní principy řízení lidí i na zkušenosti britské energetiky, která v 90. letech prošla náročnou restrukturalizací.

Osobnost inženýra

Prvním krokem je uvědomit si, koho vlastně hledáme. Zkusme si v hrubých rysech načrtnout profil mladého nadějněho inženýra.

Je to člověk se zájmem o obor, který je nejen schopný analytického myšlení a vlastního přístupu k problému, ale hledá příležitosti, kde tyto schopnosti osvědčit. To, že se musí celý život průběžně učit a zdokonalovat, mu nevádí, naopak to vítá.



Inženýr rozumí své technické problematice a je na to patřičně hrdý. Zpravidla rád spolupracuje, ale netouží vládnout druhým. Nerad řeší „všední“ záležitosti (a často to ani pořádně neumí). Je-li to nutné, umí riskovat, ale riskuje nerad. Dává spíše přednost dlouhodobé jistotě.

Nedychtí tedy přednostně po tom, čemu říkáme „dělat kariéru“, ale po uznání, přiměřeném společenském postavení a příslušném ocenění pochopitelně ano.

Dvojitá kariéra

Co tedy můžeme nabídnout mladému nadějněmu inženýrovi?

Především tedy přiměřený plat, přiměřenou jistotu zaměstnání a příležitost k rozvoji. Aby přitom byly uspokojeny i přirozené životní ambice mladého člověka, je třeba si ujasnit problém kariéry ve firmě. Existuje totiž kariéra dvojitá:

- manažerská kariéra, která je tradičně chápána jako postup po žebříčku funkcí smě-

rem nahoru k řídicím funkcím vyššího stupně;

- odborná kariéra, spočívající v rozvoji odborné úrovně a odborného postavení pracovníka, v jeho pověřování stále důležitějšími a náročnějšími úkoly, provázenými zpravidla rozšiřováním pravomocí.

Abychom vzbudili zájem o odbornou kariéru, je důležité interpretovat ji jako **rovnocennou kariéru manažerské** a prosadit, aby se tento pohled stal součástí podnikové kultury. Kromě každodenního osobního přístupu řídicích pracovníků lze takovou kulturu posilovat např.:

- systémem bonusů a výhod odstupňovaných podle žebříčku odborné kariéry a rovnocenných kariéru manažerské (tedy např. vysoce kvalifikovaný specialista má stejný služební vůz jako náměstek ředitele);
- komunikací ve vnitřních médiích oceňující významné odborníky;
- systémem vnitřních soutěží a ocenění povzbuzujících odborný růst;
- dalšími způsoby.

Proces restrukturalizace firem na jedné straně z nich často vyhání schopné inženýry, na druhé straně paradoxně nahrává právě posilování odborné kariéry. Se zplošťováním organizačních struktur totiž dochází ke snižování počtu manažerských míst, zvyšování konkurenčního boje mezi zaměstnanci o postup v manažerské kariéře, a tím ke zvyšování zájmu o kariéru odbornou.

Škola základ života

Kde začít s výběrem mladých nadějných inženýrů?

Nejlépe již ve škole. Je běžnou praxí velkých firem vybírat si nadějně kandidáty již na univerzitách skrze různé projekty či soutěže. Tím má firma jednak možnost „předvýběru“ těch nejlepších ještě před ukončením jejich

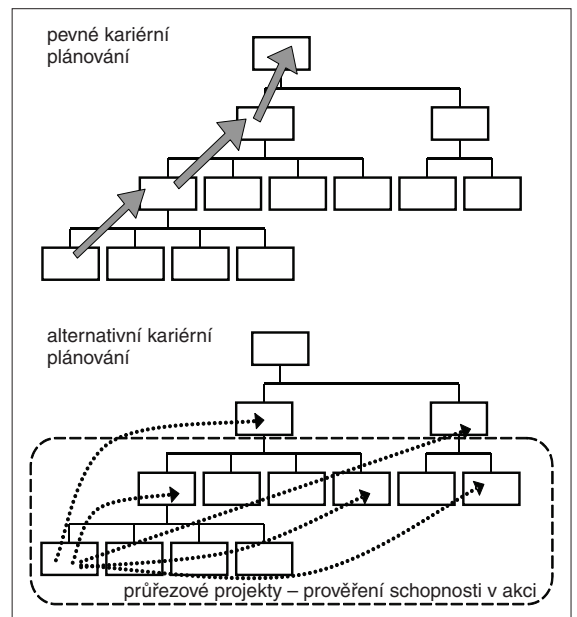
vzdělání a jednak vytváří již v této fázi pou- to loajalitu těchto lidí vůči firmě. To se pak projeví buď již při výběru jejich prvního zaměstnání nebo v pozdějších fázích jejich profesní kariéry.

Velké firmy typu Siemens nebo ABB takovými postupy úspěšně používají.

Jak rozpoznat toho pravého

Systém tedy máme, nadějně kandidáty rovněž. Jak ale vybrat ty správné?

Vedle pevně daného kariérního postupu existují i alternativní přístupy, oblíbené zvláště v anglosaské kultuře. V britské energetice se osvědčily tzv. průřezové projekty. Jedná se o analytické projekty, týkající se např. návrhu a vyhodnocení nových



Porovnání alternativního kariérního plánování s pevným kariérním plánováním

produktů, řešení technických problémů aj. Do těchto projektů jsou zařazováni nadějně zaměstnanci z různých profesí, často bez předchozích praktických zkušeností v dané oblasti, kteří si takto rozšiřují své schopnosti. V průběhu projektu je sledována jejich schopnost orientovat se v novém problému i chuť přijímat nezvyklé úkoly. Alternativní kariérní plánování pak v porovnání s pevným kariérním plánováním vypadá tak, jak ukazuje obrázek.

Pochopitelně všeho moc škodí. Některé britské energetické společnosti v jisté fázi zaznamenaly to, čemu samy říkaly „přetížení iniciativami“ – tedy stav, kdy pro množství inovací a alternativ nezbyl čas na každodenní práci. Toto riziko je proto třeba včas ohlídat.

Vzdělávání – absolvovat, či umět?

Jak řečeno výše, nadějný inženýr dychtí po nových poznacích a zkušenostech. Součástí plánu jeho odborné kariéry proto musí být takové vzdělávání, které:

- jednak zajistí potřebnou kvalifikační strukturu firmy v dlouhodobém měřítku;
- jednak uspokojí profesní ambice zaměstnance.

Vzděláváním se přitom nemusí rozumět pouze školení či studium, ale i získávání praktických zkušeností, např. formou výměnných stáží mezi spolupracujícími firmami či zapojení zaměstnanců do zmíněných průřezových projektů.

Co však s nudnými opakovanými školeními, která jsou pro zkušené zaměstnance pouhou nevyhnutelnou rutinou? V britské energetice rozpoznali zhoubný vliv těchto škole-

ní, vedoucích k degradaci vzdělávání. Dali zkušeným zaměstnancům příležitost získat potřebná osvědčení i bez absolvování školení, pouze na základě testu. Tím se zabránilo situaci, kdy se nezájem o průběh školení či pocit jeho nadbytečnosti u těchto zkušených zaměstnanců přenesl i na ostatní, a snížil se tak jeho celkový užitek.

Aby tedy na konci snažení byli kvalifikovaní zaměstnanci, je třeba změnit celkovou kulturu a přístup od „absolvovat“ k „umět“. Od onoho „umět“ se pak odvíjejí prostředky k získání a prověření potřebných znalostí, přičemž školení může být pouze jedním z nich.

Základem je systém

Jak víme, dlouhodobé problémy vyžadují dlouhodobá řešení. A profesní příprava kva-

litních inženýrů je dlouhodobá a systematická záležitost. Nečekejme proto zářky přes noc.

Základem je nastavit jasný a fungující systém řízení lidí ve firmě – tedy systém získávání (či uvolňování), odměňování, kariéry a profesního rozvoje zaměstnanců. Přitom „systém“ není synonymum pro „byrokracii“ nebo „složitost“. Svůj systém bude mít malá firma o deseti zaměstnancích stejně jako desetitisícový kolos.

V podnikovém řízení – na rozdíl od přírodních věd – nikdy neexistuje ideální řešení, pouze dobré či méně dobré řešení. Dobré řešení je vždy takové, které dává smysl, přináší výsledky a je „přesně to naše“. Zkusme si tedy vymyslet a doladit „přesně to své“ řízení lidí ve firmě a získat pro ni ty správné inženýry. Popsané poznatky a zkušenosti k tomu mohou pomoci. ☒

CzechSkills 2009 v oboru Elektrotechnické technologie

První nominování účastníci na mezinárodní soutěže EuroSkills 2010 pro obor elektrikář vzešli ze soutěže CzechSkills 2009 v oboru Elektrotechnické technologie, která se uskutečnila 3. až 4. března 2009 v prostorách Střední školy Centrum odborné přípravy technicko-hospodářské z Prahy 9, která soutěž pořádala spolu s Hospodářskou komorou České republiky, Českým svazem zaměstnavatelů v energetice, Asociací energetického a elektrotechnického vzdělávání a Magistrátem hl. m. Prahy. Hlavním partnerem soutěže CzechSkills se stala společnost Legrand s. r. o., sponzorem společnost Draka Kabely, s. r. o.

Soutěž CzechSkills byla uspořádána v rámci již čtrnáctého ročníku celostátní přehlídky odborných dovedností žáků energetických a elektrotechnických škol. Nomináční výběr na mezinárodní soutěže v odborných dovednostech EuroSkills 2010 byl prováděn v těchto dvou oborech: mechanik silnoproudých zařízení a elektrikář pro silnoproud. Kromě toho se soutěžilo v dalších třech oborech: mechanik elektronik, elektrikář pro slaboproud a mechanik elektronických zařízení. Soutěže se zúčastnily také týmy ze Slovenska.

Slavnostní vyhodnocení soutěže a předávání cen se uskutečnilo 4. března v Brožíkově sálu Staroměstské radnice za účasti náměstkyně primátora pro oblast školství Marie Kousalíkové, ředitelky odboru legislativy, poradenství a vzdělávání HK ČR Terezy Šamanové, zástupců pořadatelů a partnerů. Vítězem celorepublikové soutěže CzechSkills 2009 v oboru elektrotechnické technologie se stal Vojtěch Kolert z Hradce Králové, druhou příčku obsadil Jakub Koloc z Prahy.

Oba soutěžící projdou individuální přípravou a v příštím roce se rozhodne, který z nich pojede na druhý ročník mezinárodní soutěže EuroSkills 2010, která se uskuteční v listopadu příštího roku v portugalském Lisabonu. Ze soutěže CzechSkills 2009 v oboru Elektrotechnické technologie bude nominován jeden kandidát do týmové soutěže Instalační technologie na pozici elektrikář. Další dva soutěžící na pozici instalatér a mechanik chladicích zařízení by měli být známi rovněž v letošním roce.

„I přes složitou celosvětovou hospodářskou situaci se i v letošním roce soustředíme na podporu odborných dovedností, jejich pro-

pagaci a kvalitu. Právě kvalita odborného vzdělávání je v dnešní době velice aktuální a nezbytná pro udržení konkurenceschopnosti ČR. Soutěže v odborných dovednostech jsou dobrým nástrojem pro posouvání kvalitativní latky stále výše a kladně působí na motivaci mladých lidí,“ prohlásil Michal Vokurka, ředitel Národního centra CzechSkills při Hospodářské komoře České republiky, které soutěž zastřešilo.

„Společnost Legrand, specialista ve výrobcích a systémech pro elektrické instalace a datové rozvody, se rozhodla stát se hlavním partnerem CzechSkills 2009 a podpořit soutěž v odborných dovednostech, protože ji vnímá jako skvělou možnost prezentace dovedností mladých lidí z celé ČR. Naše společnost se ráda připojí k hlavní myšlence soutěže, kterou je propagace a podpora řemesel a dovedností,“ řekl produktový školitel společnosti Legrand s. r. o. Marcel Revilak.

Petr Zejda, manažer marketingu a komunikace společnosti Draka Kabely, s. r. o., k podpoře soutěže CzechSkills řekl: „Společnost Draka Holding N. V. jako jeden z celosvětově největších výrobců kabelů a vodičů se snaží podporovat odborné vzdělávání globálně, tedy i v České republice. Zde prostřednictvím dceřiné společnosti – Draka Kabely, s. r. o. Naším cílem jsou nejen výrobky a servis nejvyšší

kvality, ale i jejich profesionální instalace. Proto podporujeme projekty, které zvyšují úroveň odborných dovedností, kvalitu řemesel nebo výměnu informací.“

Cílem EuroSkills (<http://www.euroskills.info>) je motivovat mladé lidi, aby absolvovali odborné vzdělání a následně s ním vstupovali na trh práce, což posiluje konkurenceschopnost evropských zemí. Projekt zároveň přispívá k lepšímu porozumění mezi rozdílnými kulturami v oblasti vzdělávání a trhu práce. Stejně jako EuroSkills jsou aktivy Národního centra CzechSkills (<http://www.czechskills.eu>) při Hospodářské komoře České republiky zaměřeny na podporu odborných dovedností, zvyšování jejich prestiže a v neposlední řadě kvality, která je klíčová pro konkurenceschopnost ČR. Dalším cílem Národního centra CzechSkills je zastřešování celostátních soutěží v odborných dovednostech, výběr soutěžících na mezinárodní soutěže EuroSkills, včetně vytváření podmínek pro výměnu zkušeností v mezinárodním kontextu.

(Ing. Bohumír Heinz)

