



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů v jaderné elektrárně

Vypracovala: Barbora Bazgierová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora BAZGIEROVÁ**
Osobní číslo: **E13430**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů v jaderné elektrárně**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v jaderné elektrárně a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

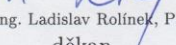
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

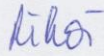
Armstrong, M. (1999). *Personální management.* Praha: Grada.
Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika.
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada.
Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti.* Praha: Grada.
Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....
Barbora Bazgierová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu inženýru Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za cenné rady, skvělé vedení a velkou trpělivost při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům firmy ČEZ ENERGOSERVIS spol. s.r.o. za poskytnutí některých interních dokumentací, které mi pomohli lépe pochopit fungování celé firmy.

OBSAH

1	Úvod	3
2	Přehled řešené problematiky	4
2.1	Cíle a úkoly ŘLZ.....	4
2.1.1	Cíle.....	4
2.1.2	Úkoly	5
3.1	Modely a podoby řízení lidských zdrojů.....	7
2.1.3	Model shody/matching model	7
2.1.4	Model 5p/The 5-P model	7
2.1.5	Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů/hard model HRM.....	8
2.1.6	Měkká podoba řízení lidských zdrojů/soft model HRM	8
4.1	Činnosti spojené s ŘLZ.....	9
2.1.7	Nábor a výběr zaměstnanců	9
2.1.8	Přijímání a adaptace pracovníků.....	13
2.1.9	Rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	15
2.1.10	Hodnocení a odměňování pracovníků	19
3	Metodika.....	22
5.1	Cíl práce	22
6.1	Metodika práce.....	22
4	Vlastní práce	23
7.1	Charakteristika firmy	23
4.1.1	Základní údaje.....	23
4.1.2	Představení společnosti.....	23
4.1.3	Mise a vize společnosti.....	24
8.1	Řízení lidských zdrojů ČEZ ENERGOSERVIS	25
4.1.4	Zkratky.....	25
4.1.5	Přijetí pracovníka.....	25
4.1.6	Hodnocení pracovníka	26
4.1.7	Odměňování pracovníka	27
4.1.8	Vzdělávání pracovníka	27
9.1	Kvalita lidského výkonu	27
4.1.9	Principy dosažení vysoké KLV	30
4.1.10	Implementace programu KLV	31
4.1.11	Index QLV a karta KLV jednotlivce	33

10.1	Výzkum.....	38
4.1.12	Cíl.....	38
4.1.13	Použitá metoda.....	38
4.1.14	Výsledky	38
4.1.15	Shrnutí výsledků	44
4.1.16	Návrhy možných zlepšení.....	45
5	Závěr.....	52
I.	Summary and keywords	53
II.	Použité zdroje	54
III.	Seznam podpůrných materiálů.....	57
III.I.	Seznam schémat.....	57
IV.I.	Seznam obrázků.....	57
V.I.	Seznam grafů	57
VI.I.	Seznam tabulek	57
IV.	Seznam Příloh.....	59
V.	Přílohy.....	60

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů, nebo také „moderní personalistika“ je nejnovějším pojetím personální práce. Je jedním z klíčových faktorů úspěchu firmy. Zajímalo mě, jak se liší personální práce v jaderné elektrárně od personální práce u firem nezabývajících se jadernou energetikou. To je jedním z důvodů, proč jsem si vybrala toto téma, jako téma mé bakalářské práce a ráda bych se na to v ní zaměřila. Lidé hrají v podniku klíčovou roli, a to zejména proto, že uvádí do pohybu informační, materiální a finanční zdroje podniku. V rámci mé bakalářské práce budu spolupracovat s personálním oddělením a manažery společnosti ČEZ ENERGOSERVIS.

Personální práce se vyvíjí velmi dynamicky a téměř každý rok se objevují nové metodiky a praktické způsoby řešení personální problematiky, proto se budu snažit ve své teoretické části vždy uvádět více možností, metod při řízení lidských zdrojů jako pár z mnoha dalších. Neexistuje tedy žádný jednotný model nebo metoda organizace práce zaměstnanců. Každá firma má své postupy řízení a rozvoje nejdůležitějšího zdroje firmy. V řízení lidských zdrojů jde zejména o nábor, který může mít mnoho podob, výběr, školení, které je možno provádět jak přímo v organizaci, tak i mimo ni, odměňování a vůbec celkovou organizaci práce v podniku. Každou z těchto částí personalistiky se budu dále zabývat.

Důležitým aspektem řízení lidských zdrojů je také kultura a sociální kontext dané země, ve které se firma nachází. Řízení lidských zdrojů ovlivňují kromě vnitřních předpisů podniku také vnější vlivy, jako je legislativa dané země nebo úroveň nezaměstnanosti. K dobrému řízení lidských zdrojů, je tedy zapotřebí mít znalosti nejen o řízení, ale také o právní problematice, sociologii, psychologii a mnoho dalších.

Podnik by se měl dále starat nejen o úspěšné dosahování svých cílů, ale také o optimální podmínky, přizpůsobené potřebám zaměstnanců, při jejich realizaci. Vznik útvaru ŘLZ je dán jednak velikostí podniku, jeho kapitálovým vybavením, organizační strukturou, kvalifikovaností manažerů ale také podnikovou kulturou. V mé praktické části se pomocí dotazníkového šetření zaměřím na vzdělávání pracovníku ve firmě ČEZ ENERGOSERVIS a pokusím se navrhnout možná zlepšení vzdělávání pro lepší kvalitu lidských zdrojů podniku.

2 Přehled řešené problematiky

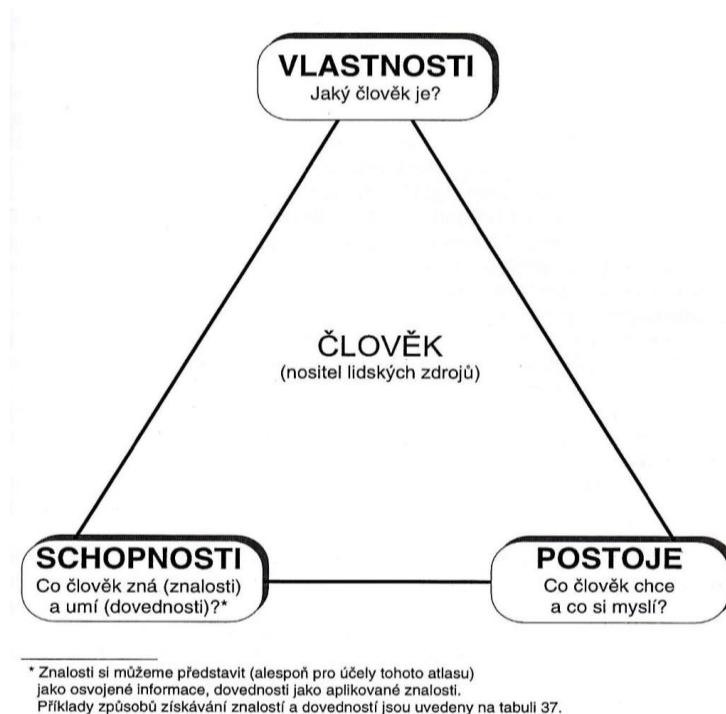
2.1 Cíle a úkoly ŘLZ

2.1.1 Cíle

Cílem organizace v řízení lidských zdrojů je zabezpečit určitou kvantitativní a kvalitativní stránku lidských zdrojů. Kvantitativní stránkou je například věk zaměstnanců, jejich počet, profesní struktura nebo kvalifikace. Kvalitativní stránku rozumíme schopnost zaměstnance ztotožnit se s idejemi a cíli podniku, jeho motivaci, tvořivost a celkovou výkonnost. Správná organizace by prostřednictvím svých zaměstnanců měla být schopna plnit požadované cíle. Toho dosáhne právě zabezpečením určitých stránek zaměstnanců, potřebných k dosažení těchto cílů. (Václavková a kol., 2007, Koubek, 2015)

Abychom to tedy upřesnili, za zdroj nepovažujeme člověka jako takového, ale především jeho schopnosti, postoje a vlastnosti (viz. Schéma 1). Schopnosti souvisejí s tím, co konkrétní člověk umí a zná. Postoje vyjadřují určitou míru loajality, ochoty a snahy, která úzce souvisí s jeho motivací. Vlastnosti, tedy osobnost člověka není efektivní měnit, efektivní je zvolit daného člověka s určitými vlastnostmi pro danou práci. (Koubek, 2015)

Schéma 1- Typy lidských zdrojů 1



Zdroj: (Plamínek, 2002)

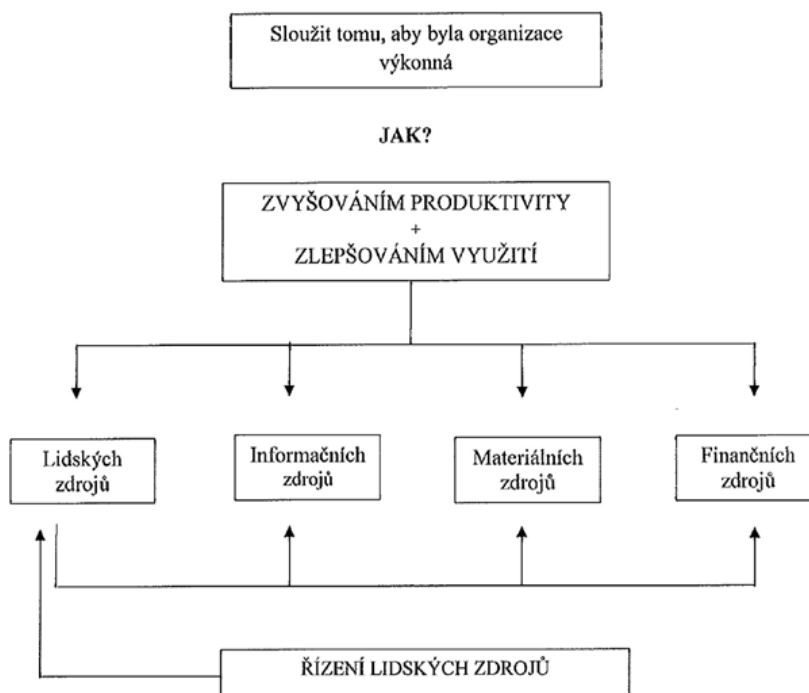
Jak zvyšovat například kvalitativní stránku zaměstnance? Možností je mnoho. Zabezpečit rozvoj a vzdělávání pracovníků může výrazným způsobem napomoci k produktivitě podniku. Podnik si tak vychovává pracovníky, kteří odrážejí potřeby podniku. Motivaci zaměstnanců můžeme zvyšovat odměňováním, příslibem konkrétního podílu na hospodářských výsledcích firmy, veřejnou pochvalou za dobře vykonanou práci, kterou bychom neměli ale zaměřovat pouze na jednoho zaměstnance. Udržovat dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci a příjemnou atmosféru na pracovišti, abychom tím podpořili týmového ducha. Aplikace této teorie může být však často obtížná. (Koubek, 2015)

Správný manažer musí také zajistit právě tento soulad mezi cíli organizace a sociálními cíli zaměstnanců. Někdy se tento úkol zdá velmi složitým, protože výkonnostní cíle, kterých chtějí dosáhnout majitelé, investoři jsou těžce slučitelné s cíli, jejichž plnění vyústí ve spokojení zaměstnanců. Souladu lze dosáhnout například určením jistého podílu zaměstnance na hospodářském výsledku firmy. Postavení, spokojenost a životní úroveň zaměstnance, tak do jisté míry závisí na prosperitě podniku, což je také cíl majitelů, investorů. (Václavková a kol., 2007)

2.1.2 Úkoly

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla výkonná a její výkonnost se co nejvíce zvyšovala. Toho lze dosáhnout jednak zlepšováním zdrojů, které máme v podniku k dispozici a jednak jejich využitím. Jak jsem již zmiňovala, lidské zdroje jsou asi nejdůležitějším zdrojem firmy, jelikož uvádějí do pohybu její ostatní zdroje. Obecné úkoly řízení lidských zdrojů a jejich dopad znázorňuje Schéma 2. (Koubek, 2015, Laboňová, 2012)

Schéma 1- Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: (Laboňová, 2012)

Zde se zaměřím na ty nejznámější a tradiční úkoly řízení lidských zdrojů:

- a) Dosahování dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci
 - b) Optimální využívání pracovních sil v organizaci
 - c) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů
 - d) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace (jak jednotlivců, tak kolektivů)
 - e) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
- (Koubek, 2015, Kocianová, 2012)

3.1 Modely a podoby řízení lidských zdrojů

Jak jsem již uváděla v úvodu, modelů a postupů řízení lidských zdrojů je mnoho a každým rokem se objevují další. Proto zde uvedu pár těch nejzákladnějších.

2.1.3 Model shody/matching model

Proč zrovna takový název tohoto modelu? Michiganská škola a její představitelé zastávali názor, že řízení lidských zdrojů by mělo být v souladu (ve shodě) se strategií organizace. Vyjádřili také názor, že existují čtyři procesy tvořící lidský cyklus, které jsou vykonávané ve všech organizacích.

4 procesy (Armstron,2002):

- a) výběr – vhodného lidského zdroje na vhodné pracovní místo
- b) hodnocení – pracovního výkonu a následná konzultace, rozebrání a hledání zlepšení
- c) odměňování – zde se vytváří nejvíce chyb při řízení lidských zdrojů, kvůli špatně prováděnému systému odměňování. Zaměstnance musíme odměňovat jak za krátkodobé, tak dlouhodobé výsledky jejich práce. Podnik se musí snažit i v současnosti, aby uspěl v budoucnosti.
- d) rozvoj – rozvíjet schopnosti, znalosti a dovednosti, abychom vychovali vysoce kvalitní pracovníky.

2.1.4 Model 5p/The 5-P model

Tento model formuloval Schuler v roce 1992. Popisuje, jak řízení lidských zdrojů funguje v rámci pěti okruhů.

5 okruhů (Taylor, Armstrong, Stephen, 2014):

1. HR philosophy (plány/filozofie)

Je to v podstatě ukázka toho, jakou roli zastávají lidské zdroje na celkovém úspěchu firmy. Jak jsou pracovníci organizováni a řízeni.

2. HR policies (politika)

Poskytuje pokyny pro jednání související s obchodní problematikou, pro rozvoj programů lidských zdrojů a pro jednotlivé postupy zakládané na strategických potřebách.

3. HR programmes (programy)

Jsou formovány politikou HR. Zahrnují koordinované úsilí lidských zdrojů, které má za úkol iniciovat a řídit organizační změny vyvolané strategickými obchodními potřebami.

4. HR practices (postupy)

Jsou to aktivity, které se starají o správnou implementaci politiky a programů lidských zdrojů. Zahrnují: zajišťování zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměny jednotlivým zaměstnancům, zaměstnanecké vztahy a administrativu.

5. HR processes (procesy)

Jsou formální postupy a metody, které se používají pro efektivní vztah mezi strategickými plány a politikou.

2.1.5 Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů/hard model HRM

Tato podoba je založena na tzv. filozofii „kšeftu“. K této podobě řízení slouží potřebná přidaná hodnota získaná lidskými zdroji. Vnímá lidi jako potřebný lidský kapitál, díky kterému můžeme dosahovat ještě většího zisku, pokud budeme investovat do jeho rozvoje. Klade důraz na rozvoj a získávání nových pracovníků, stejně jako na inovace a získávání nových technologií za účelem dosažení konkurenční výhody. Tato podoba rovněž upozorňuje na to, že je zde dělník v podstatě považován za jakési zboží. (Armstrong, 2002, Taylor, Armstrong, Stephen, 2014)

2.1.6 Měkká podoba řízení lidských zdrojů/soft model HRM

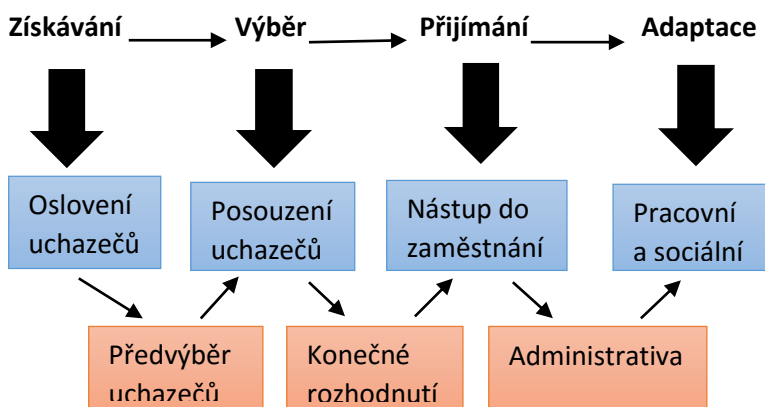
Měkká podoba zdůrazňuje spíše motivaci, komunikaci a vedení. Vychází z tzv. školy lidských vztahů. Tato podoba představuje jednání s lidskými zdroji úplně jiným způsobem, než je tomu v předchozím případě. Lidské zdroje jsou v této podobě považovány za velmi cenné aktivum. Jedná se zde především o oddanost a angažovanost pracovníků v organizaci. Tohoto docílíme např. zapojením pracovníků do rozhodování, nebo umožněním určité spoluodpovědnosti a dalšími způsoby. Zájmy organizace a tedy i managementu, by měly být v souladu se zájmy pracovníků. Klíčovou roli zde hraje také kultura organizace. (Armstrong, 2002)

Bylo však poukázáno na to, že měkká a tvrdá podoba jsou vzájemně spíše komplementární, než vylučující se. (Armstrong, 2002, Taylor, Armstrong, Stephen, 2014)

4.1 Činnosti spojené s ŘLZ

Před tím než budeme přemýšlet o tom, jak jednotlivé zaměstnance vést, koordinovat a motivovat, musíme jednotlivé zaměstnance nejprve někde získat. To je jedna z prvních personálních činností. Personálních činností je mnoho (viz. Schéma 3). Pár z nich budu rozebírat v následujících kapitolách.

Schéma 2- Činnosti ŘLZ



Zdroj: (Šucha, 2014)

2.1.7 Nábor a výběr zaměstnanců

Dříve bylo mnohem jednodušší najít vhodného pracovníka na danou pracovní pozici. Některé profese se dědily z otce na syna a v rodině měli dlouholetou tradici. Dnes už se s tímto tak často nesetkáváme. Získávání a výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších věcí v podniku, která zajišťuje pracovní sílu a schopnosti organizace. Jedním z hlavních problémů firmy často bývá otázka, kde a jak zaměstnance vyhledávat. Abychom našli vhodného pracovníka na pracovní místo, je třeba pracovní místo podrobně popsat a zhodnotit, co k němu bude potřeba. (Koubek, 2015, Stýblo, 1993)

Analýza pracovního místa

V případě analýzy pracovního místa musíme provést popis pracovního místa a následně jeho hodnocení. Popisem pracovního místa rozumíme přesně definovat co je potřeba na daném místě vykonávat, jakým způsobem, za použití jakých prostředků apod. To vše nám následně pomůže stanovit metodu nábory zaměstnanců. (Koubek, 2015, Armstrong, 2002, Stýblo, 1993)

Některé z těchto informací se zároveň uvádějí v nabídce zaměstnání a pomáhají tak potenciálním uchazečům s lepší orientací o tom, co se od nich na této dané pracovní pozici bude vyžadovat, ale také co jim bude nabídnuto. (Koubek, 2015, Armstrong, 2002, Stýblo, 1993)

Dále se musíme kromě popisu pracovního místa zaměřit také na jeho hodnocení. Při hodnocení pracovního místa hodnotíme poznatky, které jsou nutné pro dané pracovní místo, a tedy jak velký význam má toto místo pro organizaci. Na základě těchto poznatků pak určíme platové zařazení daného pracovního místa do systému odměňování. (Foot, Hook, 2002)

Firma před začátkem výběru zaměstnanců stanovuje také kvalifikační a jiné požadavky, které blíže specifikuje. Definuje potřebné vzdělání, schopnosti, výcvik, dovednosti a osobnostní rysy, které budou na dané pracovní místo potřeba. Některá pracovní místa vyžadují zvláštní požadavky, které například zahrnují uspět v určité oblasti. Dalšími požadavky mohou být zvláštní pracovní doba, měnící se pracoviště apod. Požadavky na pracovní místo bychom měli být také schopni náležitě a přiměřeně ocenit. Podmínky však nejsou pouze sociálně psychologické, ale také technické nebo organizační. Pod pojmem technické podmínky práce rozumíme zajištění bezpečnosti, hygieny apod. Organizační podmínky práce pak zahrnují například pracovní režim, nebo postupy řízení. Jednotlivá pracovní místa jsou mezi sebou propojena, a proto je potřeba také uvést toto propojení, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. (Armstrong, 2002, Stýblo, 1993)

Zdroje uchazečů

Nejlepším možným zdrojem pro firmu, jsou její vlastní zaměstnanci. Před tím, než budeme tedy provádět nábor zaměstnanců z vnějších zdrojů, měli bychom si položit pár otázek. Máme opravdu volné místo? Je opravdu potřeba ho vyplnit novým zaměstnancem? Při zodpovězení těchto otázek můžeme dojít k odpovědi, že je pro nás výhodnější vybírat z řad vlastních zaměstnanců. V některých případech se zdá, že vzniklo nové místo vlivem neustálých změn jak uvnitř, tak vně organizace. Nemusí to však nutně znamenat hledání nových zaměstnanců. Stávající zaměstnanec může být za dobrý výkon povýšen a přibudou mu tak další povinnosti, za které bude přiměřeně oceněn. (Armstrong, 2002, Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2014)

Zaměstnanci se mohou vzdělávat, aby byli schopni plnit náročnější úkoly apod. Pokud však firma nenajde vhodné kandidáty na danou pozici uvnitř firmy, může se přiklonit k vnějším zdrojům uchazečů. (Armstrong, 2002, Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2014)

Možnosti nábory

Pokud se firma rozhodne pro nábor nových zaměstnanců z vnějších zdrojů, měla by znát odpovědi na následující otázky.

Co tato práce obsahuje? Jakým způsobem se ta práce může lišit, od práce vykonávané předchozím zaměstnancem? Jaké aspekty specifikují potřebného kandidáta? Jaké jsou důležité aspekty práce, které chce ideální kandidát vědět, před tím než se rozhodne pro nás pracovat? Odpovědi na tyto otázky získáváme analýzou pracovního místa a pomohou nám určit jaký způsob získávání zaměstnanců zvolit. (Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2014)

- a) **Inzerát** – Je jedna z nejčastěji používaných metod. Firma musí zvážit, jak moc nákladné to bude, jak rychle jim to získá uchazeče a jaká je pravděpodobnost, že touto cestou firma získá dobré uchazeče. Často jsou publikované v časopisech či jiných periodikách, ale použít lze například i rozhlas nebo televizi. Inzerát by měl především upoutat pozornost. Musí být zajímavější než inzeráty jiných firem. Měl by vytvářet a dále udržovat zájem lidí. (Koubek, 2015, Livian a Pražská, 1997, Armstrong, 2002)
- b) **Internet** – Velkou výhodou internetu oproti inzerátu při hledání nových zaměstnanců je především pohodlnost a rychlost. Uchazeč může přímo online vyplnit elektronický životopis a komunikovat s firmou pomocí emailu. Firma tak může využít počítačový program k evidenci i vyhodnocování uchazečů a není to ani příliš nákladné. (Koubek, 2015, Armstrong, 2002)
- c) **Spolupráce s úřady práce** – Úřad práce značně ulehčuje práci firem, protože podstatnou část informací o potenciálním uchazeči zjistí za firmu. Firma má zároveň v některých případech nárok na příspěvek při zaměstnání pracovníka. Nevýhodou úřadu práce je však to, že často evidují osoby, které z nějakého důvodu obtížně hledají práci. Registrace na úřadu práce není povinná, proto někteří výše kvalifikovaní preferují jinou metodu hledání práce. (Koubek, 2015)

- d) **A další** – spolupráce firem se vzdělávacími institucemi, letáky, doporučení zaměstnance, přímé oslovení, spolky absolventů vysokých škol, síť známostí apod. (Koubek,2015, Livian a Pražská, 1997)

Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je založen především na porovnávání jednotlivých uchazečů mezi sebou, na tom, který z uchazečů bude pravděpodobně nejvhodnějším kandidátem na danou pracovní pozici. Uchazeče mezi sebou můžeme však porovnávat až tehdy, když z celé řady uchazečů vybereme vhodné kandidáty, kteří se zúčastní samotného výběru. Tomuto procesu se říká tzv. předvýběr. Předvýběr se většinou provádí na základě posuzování dokumentů předložených uchazeči. Porovnávají se údaje v dokumentu s požadavky firmy. Předvýběrem rozdělí firmy uchazeče do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Můžeme se také setkat s tříděním pouze do dvou posledních skupin. (Koubek, 2015)

Po předvýběru následuje tedy samotný výběr. Firma si může vybrat z celé řady metod. Výběr může probíhat na základě posudků a doporučení, pohovorů, testů, zkoumání referencí, lékařského vyšetření a mnoho dalších. Nejčastěji používanými metodami jsou pohovor, testy pracovní způsobilosti nebo assessment centre. (Koubek,2015, Livian a Pražská, 1997, Armstrong, 2002)

Pohovor – pohovor může probíhat několika způsoby. Pohovor „mezi čtyřma očima“ se nazývá individuální pohovor, nebo tzv. pohovor 1+1. Zde jde o diskuzi mezi uchazečem a pracovníkem, který pohovor vede. Výhodou takového typu pohovoru často bývá větší pravděpodobnost navázání bližšího kontaktu s uchazečem. Nevýhodou však bývá právě přítomnost pouze jednoho pracovníka firmy, kdy může dojít k chybnému posouzení. Můžeme se setkat také s postupným pohovorem, což je série individuálních pohovorů. Vést pohovor lze však i se skupinou uchazečů. (Koubek, 2015, Armstrong, 2002)

Takový pohovor se nazývá skupinový neboli hromadný pohovor. Při takovém pohovoru je na jedné straně více uchazečů a jeden nebo více pracovníků, kteří vedou rozhovor. Dalším způsobem jak vést pohovor jsou pohovorové panely. Zde je již pohovor veden skupinou pracovníků s jedním uchazečem. Posouzení uchazeče pak bývá přesnější. V neposlední řadě existuje také pohovor před výběrovou komisí, kdy se jedná o větší a oficiálnější panel pracovníků. Svolává se, zejména pokud se jedná o pracovní místo, kde se na výběru uchazečů chce podílet více stran. (Koubek, 2015, Armstrong, 2002)

Testy pracovní způsobilosti – Tato metoda obsahuje testy s nejrůznějším zaměřením a spolehlivostí. Bývají často používány pouze jen jako doplňkový či pomocný nástroj při posuzování uchazečů. Při používání těchto testů je třeba dodržovat několik zásad. Především je nutné vybrat správný druh testu, tedy ten, který nám co nejpřesněji posoudí vlastnosti charakteristické a žádoucí pro danou pracovní pozici. Průběh těchto testů musí mít určitá pravidla. Testy pracovní způsobilosti a jejich výsledky mají být přínosem nejen pro společnost, ale také pro uchazeče a jeho rozvoj. Kandidát má mít možnost nahlédnout do výsledku svého testu a zároveň znát komentář k němu. Analýzu výsledků a komentář musí provádět specialista, který je pro tento typ testů nejpovolanější. Nejpoužívanějšími jsou dnes asi testy osobnosti, které nejde přesně specifikovat, neboť často obsahují testy různého zaměření. Dále se používají například testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, výkonnostní testy apod. (Koubek, 2015, Livian a Pražská, 1997, Stýblo, 1993)

Assessment centre – Největší důraz při této metodě výběru je kladen na chování, kdy se snažíme přimět účastníky být samy sebou. K tomu se používají různé úkoly, které se často vztahují k danému pracovnímu místu. Chování při těchto úkolech pak často odpovídá budoucímu chování na pracovišti. Úkoly bývají zpravidla skupinové, a proto se k nim ještě přidávají pohovory a testy pro jednotlivce. Uchazeči jsou často hodnoceni jako skupiny, aby se dali posoudit jejich schopnosti týmové práce. Tohoto způsobu výběru se účastní více hodnotitelů, kteří jsou k tomu přesně vyškoleni. (Armstrong, 2002)

2.1.8 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků je součtem různých procedur, které následují po vybrání pracovníka. Tyto procedury jsou nezbytné k zajištění blaha nového zaměstnance. Bude zaměstnanec schopen splynout? Bude schopen akceptovat pravidla a kulturu firmy? Přijmou ho stávající zaměstnanci mezi sebe? To vše záleží na přijímacích procedurách a odvíjí se od toho také adaptace pracovníků. Přijímání pracovníka začíná informováním daného uchazeče, že byl vybrán, jeho přijetím této práce, a končí jeho dnem nástupu do práce. Samozřejmě v průběhu přijímacího procesu musí být dodrženy všechny právní náležitosti s ním spojené. (Koubek, 2015, Senyucel, 2009)

Přijímání

Jedním z hlavních a nejdůležitějších dokumentů při přijímání pracovníka je pracovní smlouva, nebo jiný jí podobný dokument. V tomto dokumentu budou jasně stanovena pravidla fungování vztahu pracovníka a organizace a přesně vymezené podmínky a požadavky práce. Smlouva nesmí být jednostrannou záležitostí, která vyhovuje pouze firmě. Smlouva musí mít své zákonné náležitosti a pracovník má mít možnost se se smlouvou patřičně seznámit, případně sdělit své požadavky a úpravu týkající se smlouvy. Při přijímání nového pracovníka je potřeba předložit také zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, který slouží pro potřeby důchodového zajištění. (Koubek, 2015)

První den nástupu do práce by měl personalista doprovodit nového pracovníka na jeho pracoviště, kde jej seznámí s jeho přímým nadřízeným. Ten jej následně seznámí s jeho právy a povinnostmi. Pracovník musí být srozuměn se všemi předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále se seznámí se svými kolegy a podřízenými. V případě potřeby zaškolení pracovníka, ať už jednorázově, nebo po určitou dobu, je pracovníkovi přidělen školitel či instruktor, který jej tímto školením bude provázet. Pracovníkovi musí být také předloženy základní informace týkající se hygienických podmínek a mnoho dalších věcí. V souvislosti s množstvím informací, se kterými se musí nový pracovník seznámit, mají některé firmy připravenou takzvanou příručku pracovníka, kde najde vše potřebné, co by měl znát. (Koubek, 2015, Livian a Pražská, 1997)

Adaptace

Adaptaci bychom mohli obecně označit jako přizpůsobení se. Je to proces pomáhání především novým zaměstnancům zvládnout novou práci a stát se platným členem firmy. Průběh adaptace závisí na daném pracovníkovi a její průběh se liší v závislosti na dané pracovní pozici. Pomoc s adaptací, může tvořit příjemnou image firmy u nového pracovníka. Jde o oboustrannou záležitost, kdy je jednak pracovník ovlivňován firmou a jednak firma může být ovlivněna novým pracovníkem. Záleží zejména na tom, jak se daný pracovník dokáže přizpůsobovat novým podmínkám a jak umí změny vyvolávat. (Stýblo, 1993, Foot, Hook, 2002)

2.1.9 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Mezi složky rozvoje lidských zdrojů patří učení se, vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj. Rozdíl mezi vzděláváním a odborným vzděláváním je vcelku prostý. Odborné vzdělávání je cílené a plánované, aby mohli zaměstnanci vykonávat činnosti v daném zaměstnání, kdežto vzdělávání jako takové se netýká pouze zaměstnání, ale všech oblastí života. S pojmem učení se, bychom mohli uvést termín „učící se organizace“. Takto označená organizace je organizací, která soustavně a cíleně zlepšuje a rozšiřuje znalosti ať už jednotlivců, nebo týmů a tak i celé organizace. (Armstrong, 2002)

Vzdělávání pracovníků je nedílnou součástí každého podnikání. Dnešní svět se rychle a dynamicky vyvíjí, a proto se tomuto vývoji musí firmy přizpůsobit nejen koupí nových zařízení, strojů a jejich inovací, ale také rozvojem svých pracovníků. Při vzdělávání dochází k učení, které je osobním výsledkem jednotlivce. Jedinec musí při učení vstřebávat myšlenky, dovednosti a schopnosti, což není vždy úplně jednoduché. Rozvoj zaměstnance však není důležitý pouze pro firmy, aby mohly lépe a efektivněji dosahovat svých cílů, ale také pro zaměstnance kvůli zvýšení své hodnoty na trhu práce. (Walker, 2003)

K rozvoji pracovníků dochází při formálním, odborném vzdělávání, coachingu, mentoringu a mnoha dalších činnostech. K většině z těchto rozvojových činností dochází plánovaně. Při plánovaném vzdělávání, jak uvádí Armstrong, můžeme sledovat několik kroků:

1. Nejprve je třeba identifikovat a definovat potřebu vzdělávání. K tomu dochází například, pokud zaměstnanec narazí na problém, který neumí vyřešit, nebo vzniknou nové technologie a postupy, které je třeba znát pro danou profesi.
2. Definovat co nejpřesněji požadované vzdělání je druhým krokem. Je tedy potřeba detailně popsat jaké znalosti a dovednosti se má pracovník naučit.
3. Dále definujeme cíle vzdělávání, ze kterého vyplývá, že je nejen potřeba stanovit co se má pracovník naučit, ale také co má být schopen vykonávat po absolvování tohoto procesu.
4. Pokud stanovíme jaké znalosti a dovednosti se má pracovník naučit a jaké úkony bude následně schopen provádět, musíme naplánovat vzdělávací program. Stanovit vhodnou metodu a místo vzdělávání tak, abychom dosáhli požadovaných cílů.

5. Kdo bude provádět a zabezpečovat vzdělávání je také velmi důležitým bodem. Určit do jaké míry bude nést zodpovědnost za výsledek vzdělávání vzdělavatel, management a do jaké míry vzdělávající.
6. Po absolvování všech předchozích kroků přichází na řadu samotná realizace. Při realizaci dochází především k zajištění správných metod a postupů vzdělávání, abychom dosáhli požadovaných výsledků.
7. Během celého vzdělávacího procesu se sleduje pokrok a efektivnost vzdělávacího procesu. Na základě údajů z těchto pozorování se pak provádí vyhodnocování efektivnosti vzdělávání.
8. Na základě předchozího vyhodnocení se určí, zda je třeba pokračovat s podobným vzděláváním nebo jeho zdokonalením. (Armstrong, 2002)

Metody vzdělávání na pracovišti

Demonstrování – znamená praktickou ukázkou, tedy předvedení daného pracovního úkonu. Pracovník má následně možnost si daný úkon sám vyzkoušet. Je to jedna z nejčastěji používaných metod, jelikož vzdělávaná osoba má možnost se aktivně zapojit a prakticky si věc vyzkoušet. (Armstrong, 2002)

Coaching neboli Koučování – je jednou z metod, kdy se rozvíjí pouze některé konkrétní pracovní úkony, znalosti a postoje. Je založena na vztahu dvou lidí. Kouče si může pracovník sám zvolit a často se jedná o neformální proces vzdělávání. Nejprve je potřeba dovést pracovníka k tomu, aby si uvědomil, jak pracuje a co konkrétně by měl vylepšit. Koučování není o tom naučit člověka jak některé věci dělat, ale o tom, aby si člověk uvědomil, že lze věci dělat jiným odlišným způsobem. Člověka pouze navádíme, aby si vše uvědomil on sám, ale neříkáme mu, co a jak dělat. Snažíme se využít každou situaci k vzdělávání a rozvíjení pracovníka. Je třeba také uvést, že koučování je v dnešní době důležité hlavně pro pracovníky, kteří mají již v oboru jisté zkušenosti. Tito pracovníci mají své zavedené způsoby a systémy, proto mají často jen omezený pohled na věc. Koučování jim pomůže najít jiné možnosti řešení, najít schopnosti, které pracovník ani nevěděl, že v sobě má a tím posunout jejich práci na jinou vyšší úroveň. Coaching je součástí práce každého manažera, ale dnes existují lidé, kteří se na koučování specializují. (Armstrong, 2002, Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2014, Walker, 2003)

Mentoring – Mentor je ve většině případů pracovníkovi přidělen. Pracovník si tedy obvykle nemůže mentora zvolit, jako je tomu v předchozím případě. Můžeme se ale setkat i s tím, že si mentora vybírá sám pracovník jako svůj osobní vzor. Pokud tento zvolený „vzor“ souhlasí s mentorováním spolupracovníka, může mu radit, stimulovat ho a pomáhat mu v jeho kariéře. Mentorování můžeme shrnout jako doplňování znalostí a dovedností přímo při výkonu práce. Mentor získá uznání od spolupracovníků, obdiv a uspokojení z pokroku svého „chráněnce“. Pracovník však může od mentora získat některé špatné návyky, nebo začít být na mentorovi příliš závislý. (Koubek, 2015, Armstrong, 2002, Walker, 2003)

Kromě tří předchozích metod bychom mohli uvést ještě například **asistování**, kdy nový pracovník asistuje zkušenému, **pověření úkolem**, může být závěrečným bodem asistování a pracovník je při vykonávání daného úkolu sledován, **rotací práce**, která se používá zejména pro vedoucí pracovníky, nebo pro absolventy škol, aby se seznámili s chodem celé organizace apod. (Koubek, 2015)

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Při vzdělávání mimo pracoviště jsou pracovníci školeni ve vzdělávacích zařízeních, která jsou k tomu uzpůsobena a školeni vhodných personálem. Hlavní výhodou vzdělávání mimo pracoviště bývá rychlost osvojení si daných znalostí pracovníkem. Pracovníka nic neruší od vzdělávání, může se lépe soustředit a lépe se tak ztotožňuje s organizací, ve které pracuje. Nevýhodou však bývá často velmi obtížná implementace těchto dovedností do praxe. Ve vzdělávacím zařízení je na vše dostatek času, proto je pro některé pracovníky problém, aplikovat své znalosti do uspěchané reality. (Armstrong, 2002)

Přednáška, přednáška spojená s diskuzí – První metoda je zaměřena pouze na jednosměrný tok informací směrem od přednášejícího k posluchačům. Záleží především na schopnostech přednášejícího látku prezentovat. Samozřejmě záleží také na době, kdy je přednáška prezentována, nebo jak dlouho. Obsah informací přednášky je také důležitý a nemělo by jich být až příliš. Přednáška je častým způsobem vzdělávání, rychlým a nenáročným na vybavení. Oproti přednášce je přednáška spojená s diskuzí pro menší množství posluchačů. Určitý čas přednášky je věnován diskuzi, kdy mají možnost se zapojit i vzdělávání. Diskuze by však měla být řízena, aby nehovořili jen ti nejnvýšeční posluchači. (Koubek, 2015, Armstrong, 2002)

Případové studie – Je rozšířená a oblíbená metoda, kdy pracovníci studují ilustrační případ problému v organizaci a snaží se přijít na jeho příčinu a řešení. Jsou velmi náročné na přípravu. Metoda se používá zejména při vzdělávání vedoucích pracovníků a manažerů. Manažeři mají možnosti vyzkoušet si řešení skutečné situace v praxi a diskutovat o ní. Hlavní úlohou vzdělavatele při této metodě, je umět definovat a hlavně zajistit vznik situací, kdy se pracovníci učí. (Koubek, 2015, Armstrong, 2002)

Workshop – Někdy také označován jako skupinové učení. Je to metoda velmi podobná předchozí, kdy jsou však vzniklé problémy řešené týmovou prací. Výhodou je tzv. rčení „víc hlav, víc ví“. Vzdělávání se mohou podělit o své nápady s ostatními a společně je prodiskutovat, než dojdou závěru. Problémem této metody, stejně jako metody předchozí je však to, že v průběhu lze narazit na neschopnost vzdělávaných řešit problém z důvodu nedostatku znalostí k tomu potřebných. (Koubek, 2015)

Brainstorming – Metoda, která závisí především na spontánní kreativité pravé strany našeho mozku. Brainstorming můžeme označit jako cíleně orientovaného bratrance snění. Při brainstormingu je důležité sestavit skupinu různorodého typu lidí. Každý z lidí má za úkol navrhnout nějaký způsob řešení problému. Tato metoda přináší nové nápady a způsoby řešení problémů. Mnoho lidí, však s účinností brainstormingu nesouhlasí. William Duggen například ve své knize o kreativních postupech píše, že brainstorming je veden milnou představou čím více, tím lépe. (Koubek, 2015, Duggan, 2013, Liedtka, Ogilvie, 2011)

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – Tuto metodu můžeme označit za metodu učení, která je dána, povolena nebo zprostředkována elektronickou technologií. Učení pomocí e-learningu nemusí být v pracovní době a postupovat při učení lze vlastním tempem. Vzdělávání pomocí počítačů může být předáváno velkému množství lidí ve velmi krátkém čase. Výhodou je pravidelná a vcelku jednoduchá aktualizace vzdělávacího programu. Existuje například samostatný e-learning, kdy je vzdělávající se napojen na program sám a nemá přístup k instruktorovi nebo jiným vzdělávajícím se. Další možností je živý e-learning, kdy jsou instruktor a vzdělávající se pracovník každý na jiném místě, ale pomocí technologie spolu komunikují. Kolektivní e-learning je způsob vzdělávání pomocí předávání informací mezi jednotlivými vzdělávanými. E-learning má především za úkol simulovat skutečnou situaci, poskytnout barevná schémata, obrázky apod., poskytovat různé databáze, měřit výkon, zabezpečovat testy a cvičení. (Koubek, 2015, Armstrong, 2002, Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2014)

2.1.10 Hodnocení a odměňování pracovníků

Každý člověk chce za svou odvedenou práci určitou odměnu. To, zda si odměnu zaslouží a v jaké výši a provedení je na zaměstnavateli, který musí práci zaměstnance patřičně ohodnotit. Záleží samozřejmě hlavně na tom, jaké podmínky odměňování jsou uvedeny v pracovní, nebo jiné smlouvě upravující vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel musí tedy minimálně splnit požadavky této smlouvy. Někteří zaměstnavatelé se zároveň domnívají, že zaměstnanci budou podávat o to větší výkon, čím větší bude odměna. Ne vždy tomu tak ale je. (Foot, Hook, 2002)

Odměňování v novodobém řízení lidských zdrojů však neznamena pouze mzdu nebo plat. Pracovník je často odměňován už jen za to, že je pracovníkem určité firmy. Mezi odměny můžeme tedy řadit například různé zaměstnanecké výhody, povýšení nebo veřejnou pochvalu, možnosti dalšího vzdělávání, nebo například ne vždy zřejmou odměnou může být i kancelář, její vybavení apod. (Koubek, 2015)

Odměňování může mít mnoho podob. Zaměstnanec je odměňován například podle počtu úkolů, které splní tedy tzv. úkolovou mzdou, nebo časovou mzdou, která představuje počet odpracovaných hodin pracovníka. Lze uvést i skupinovou úkolovou mzdu, podíl zaměstnance na zisku, odměňování podle výkonu apod. Paradoxně by se dalo říci, že věci, které firmy nestojí peníze, jsou zároveň nejefektivnější. Mary Kay Ashová (zakladatelka Mary Kay Cosmetics) řekla: „Jsou dvě věci, které lidé chtějí více než sex a peníze... uznání a chválu.“ (Foot, Hook, 2002, Nelson, 2000)

Časová mzda

Je to jeden z nejčastěji používaných způsobů odměňování. Zaměstnanci jsou odměňováni podle toho, kolik hodin denně stráví v zaměstnání. Časová mzda bývá stanovena obvykle roční, týdenní nebo hodinovou částkou. Zpravidla se vyplácí jednou měsíčně. Nevýhodou časové mzdy je fakt, že zaměstnanec není placen dle vykonané práce, nebo její kvality. (Foot, Hook, 2002)

Úkolová mzda

Individuální úkolová mzda je založena na teorii, že pracovníci by měli být odměňováni podle toho, kolik práce odvedou. Aktivnější zaměstnanci by tedy měli být více placeni, než ti méně výkonní. U této metody dochází tedy k blízkému propojení výdělku a snahy. Tato metoda je nejčastěji používaná při odměňování zaměstnanců pracujících manuálně. Ve výrobních zařízeních je často vyměřena mzda na základě počtu vyrobených kusů a je

tedy potřeba stanovit výkonové normy. Nevýhodou tohoto systému odměňování je především možnost zvyšování produkce na úkor kvality výrobku. Tato metoda je zároveň nákladnější než předchozí. (Foot, Hook, 2002)

Podíl na zisku

Tato metoda odměňování spočívá v odměňování zaměstnanců podobou různých bonusů, které se odvíjejí od výše zisku firmy. Pracovník se více ztotožní s firmou a jejími výsledky, když na tom bude mít vlastní zájem. Někdy je však obtížné vysvětlit pracovníkům, jak důležitou silou je každý jednotlivec pro firmu a řada z nich se tedy spoléhá na to, že zvýšení zisku pomohou docílit jiní. Podíl na zisku nemá tedy obvykle peněžní formu, ale spíše formu podílu ve firmě. (Foot, Hook, 2002)

Formální/nepeněžní odměny

Kromě odměny ve formě platu, nebo mzdy má mnoho podniků k dispozici ještě svůj vlastní systém dalších tzv. formálních odměn. Tyto odměny se obvykle udělují za nějaké významné úspěchy. Systém takového odměňování by měl být flexibilní, jelikož každý zaměstnanec považuje za odměnu něco jiného. Odměny v rámci tohoto systému musí být spravedlivé ve srovnání například s podobnou prací mimo podnik. Je dobré naplánovat předání odměny co nejdříve po dosažení úspěchu. Formální program většinou nebývá ve firmě pouze jeden, ale každý z nich naplňuje potřeby různých typů zaměstnanců na různých úrovních. Jednou z takových formálních odměn, může být například placená dovolená v podobě cesty na zajímavé místo. Vzdělávání patří také mezi jednu z forem formálního odměňování. Většina zaměstnanců věří, že vzdělání je velmi pozitivní odměnou. Zvýšení zodpovědnosti vnímá většina pracovníků také jako odměnu, která může také souviset s povýšením. Největšího uznání je často docíleno převedením určitého počtu akcií na pracovníka s vysokou výkonností. Pracovník je tak v podstatě začleněn mezi majitele společnosti a je mu tak dopřáno toho nejvyššího uznání. (Foot, Hook, 2002, Nelson, 2000)

Neformální odměny

Některé formy odměn nestojí organizaci v podstatě nic. Například takové uznání, které jak bylo již zmíněno, vnímají někteří zaměstnanci mnohem více pozitivně, než peněžní stimuly. Důležité pro zaměstnance ve chvíli pochvaly, uznání nebo poděkování je fakt, že si někdo jeho výkonu nebo snahy všiml a dokázal to patřičně ocenit. Pouhé poklepání na rameno je pro mnoho pracovníků velmi pozitivním stimulem. (Nelson, 2000)

Osobní komunikace se zaměstnanci o jejich výkonu a chodu společnosti je také velmi cenná pro většinu pracovníků. Poskytování volného času zaměstnancům je také jednou z neformálních odměn, The Walt Disney Company například poskytuje zvláštní odměnu v podobě pětiminutové přestávky, či určité sladké odměny tomu zaměstnanci, který najde návštěvníka z největší dálky. Jiní zaměstnavatelé například odmění pracovníka určitou dobou volna, pokud přivedl do firmy nového zaměstnance a ten prošel zkušební lhůtou. (Nelson, 2000)

Hodnocení pracovníků

Často před tím, než je pracovník odměněn je potřeba ho ohodnotit. Hodnocení pracovníků nám zajišťuje patřičnou odměnu pracovníka za jeho pracovní výkon. Hodnocení pracovníků však nemusí sloužit pouze pro odměňování pracovníků, ale také pro zjišťování jejich rezerv, plánování jejich kariéry a rozvoje. Kdy obvykle dochází k hodnocení pracovníka? Často tomu tak bývá po určité době přijetí nového pracovníka. Pokud zjistíme, že u některého pracovníka klesla výkonnost, při organizačních změnách, kdy zjišťujeme vhodného kandidáta na novou pracovní pozici, nebo jsme nuceni snížit počty pracovníků. Abychom pracovníka motivovaly nebo proto, že o to sám požádá. Při hodnocení pracovníků sledujeme zejména jejich úspěšnost v plnění úkolu, kvalitu provedení těchto úkolů, schopnost pracovat v týmu a vycházet se svými spolupracovníky a povahové rysy osobnosti tohoto pracovníka. K hodnocení zaměstnance nám také pomůže porovnání jeho výkonu při stejném úkolu v minulosti. Po shromáždění všech potřebných informací k hodnocení pracovníka bychom tyto informace měli probrat především s pracovníkem samotným. Komunikace s pracovníky při jejich hodnocení je klíčová. Pro hodnocení se proto často používá tzv. hodnotící pohovor. Takový pohovor je podobný výběrovému pohovoru a má svá pravidla. Na hodnocení nemá být nahlíženo negativně. Není to souboj dvou protivníků, nýbrž cesta ke zlepšení vzájemné spolupráce a výkonnosti. (Stýblo, 1993)

3 Metodika

5.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v jaderné elektrárně a navrhnout možné způsoby zlepšení. V oblasti jaderné energetiky je lidský faktor a eliminace jeho případného selhání klíčová.

6.1 Metodika práce

Předtím, než je možné začít prakticky řešit problém kvality a řízení lidských zdrojů je nezbytné prostudovat odbornou literaturu, která se na toto téma zaměřuje a získat tak potřebné teoretické znalosti. Nezbytné teoretické znalosti jsou obsažené v předchozí kapitole, Přehled řešené problematiky.

Dále je zapotřebí zjistit informace o společnosti, ve které se budeme daným problémem zabývat. Její organizační strukturu, která je základem každého podniku a definuje tak vztahy mezi jednotlivými divizemi, odděleními apod. V charakteristice firmy je také obsažena charakteristika její mateřské společnosti, která ovlivňuje chod společnosti, kterou se budeme dále zabývat.

V neposlední části se pak zaměřím na praktickou aplikaci nabytých znalostí z literárního přehledu a vytvoření vhodného vzdělávání pro eliminaci negativních událostí spojených s lidským faktorem. V této části jsem pracovala s dokumentací dané firmy, jejímiž autory byli Jaroslav Anton a Jaroslav Vozábal, nebo pak paní Jana Sebková a také Lenka Hronková, využívala jsem i oficiální stránky firmy. Spolupracovala jsem i s dalšími zaměstnanci této firmy pro lepší pochopení fungování dané společnosti, kultury a postupů řízení. K mému výzkumu bylo použito dotazníkové šetření. Respondenti odpovídali celkem na 9 otázek. Dotazník (viz. Příloha č.4) vyplnilo celkem 50 respondentů. Respondenti byli voleni z řad dělníků a technických pracovníků. Všechny otázky byly zodpovězeny všemi respondenty. Práce byla konzultována s ředitelem divize Kvality a bezpečnosti. Z nabytých poznatků a na základě výsledků dotazníkového šetření pak dojde k vytvoření návrhu možných zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

4 Vlastní práce

7.1 Charakteristika firmy

Obrázek 1-Logo společnosti



Zdroj: Superto.cz (2015)

4.1.1 Základní údaje

Tabulka 1-Základní údaje

Obchodní název	ČEZ ENERGOSERVIS spol. s.r.o.
Sídlo	Bráfova 16, Třebíč, 674 01
IČO	60698101
DIČ	CZ60698101
Vlastník	ČEZ, a.s., stoprocentní vlastník
Základní kapitál	34 mil. Kč
Počet zaměstnanců	484
Předmět podnikání	Údržba a opravy energetických zařízení
Statutární zástupci	
Ing. Vladimír Marušík	Předseda rady jednatelů a generální ředitel
Ing. Petr Douša	Člen rady jednatelů a ředitel divize Služby

Zdroj: (Tvorba autorky)

4.1.2 Představení společnosti

ČEZ ENERGOSERVIS je součástí mezinárodního sdružení provozovatelů jaderných elektráren (dále jen „WANO“). WANO zavazuje elektrárny k určitému chování a postupům. Zároveň elektrárny mezi sebou sdílejí důležité informace. Organizační struktura firmy ČEZ ENERGOSERVIS (viz. Příloha 1.) se skládá z šesti jednotlivých divizí, které se rozdělují na různá střediska a útvary. ČEZ ENERGOSERVIS je stoprocentní dceřinou společností firmy ČEZ, a.s. Společnost vznikla 1. 4. 1994 osamostatněním části údržby Jaderné elektrárny Dukovany, které zabezpečovala a dále zabezpečuje především údržbu hlavních komponent jaderné elektrárny. Takovými komponenty jsou například turbíny, generátory, kompresory, chladicí jednotky apod. Společnost dnes zabezpečuje také údržbu a opravy potrubí, různé svářečské práce a mnoho dalších.

Činnosti, které vykonávala společnost ČEZ ENERGOSERVIS, byly dále rozšířeny také na jadernou elektrárnu Temelín. Od roku 2013 převzala firma také údržbu Teplárny Trmice.

ČEZ ENERGOSERVIS, jak už bylo uvedeno, je jednou z dceřiných společností firmy ČEZ, a.s. Přesněji řečeno patří přibližně mezi osm objektů spadající do divize Výroba ČEZ, a.s. Mateřská společnost ČEZ, a.s. je rozdělena na sedm divizí, z nichž tři spadají pod tým Provoz a tři pod tým Rozvoj, poslední je divize generálního ředitele, který je tedy nejvyšším představitelem firmy ČEZ, a.s.

4.1.3 Mise a vize společnosti

Mise

Hlavním krédem společnosti ČEZ ENERGOSERVIS je trvalá snaha o vysokou úroveň poskytovaných služeb se zárukami, přijatelnou cenu a vstřícností k požadavkům odběratelů a ochraně životního prostředí.

Vysoké úrovně poskytovaných služeb se společnost snaží dosáhnout právě pomocí lidských zdrojů. Podle společnosti je kvalita záležitostí každého jednotlivce. ČEZ ENERGOSERVIS se snaží vytvářet prostředí vhodné pro kvalitu, uplatňuje příležitosti ke zlepšování a zajišťuje nejen finanční ale také vhodné lidské zdroje.

Vize

Být vyhledávaným, spolehlivým, osvědčeným, odborně zdatným dodavatelem a obchodním partnerem v oblasti servisu energetických zařízení, zajišťovaných zejména pro Skupinu ČEZ.

8.1 Řízení lidských zdrojů ČEZ ENERGOSERVIS

4.1.4 Zkratky

Tabulka 2-Zkratky

EGS	ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.
KLV	Kvalita lidského výkonu (quality of Human Performance)
LF	Lidský faktor
OOPP	Osobní ochranné pomůcky při práci
ZON	Záznam o neshodě
WANO	World Association of Nuclear Operators (Mezinárodní sdružení provozovatelů JE)
NM	“near miss” skoroudálost
PJB	Porada před prací
EDU	Jaderné elektrárna Dukovany
ETE	Jaderná elektrárna Temelín

Zdroj: (Tvorba autorky)

4.1.5 Přijetí pracovníka

Před tím, než budeme moci řídit nějaké pracovníky firmy, je musíme přijmout. Přijímací proces ve firmě jako je EGS (viz. Tabulka1) vyžaduje více činností, než ve firmách, které se nezabývají jadernou energetikou.

Přijetí nového pracovníka je iniciováno na základě požadavků z jednotlivých útvarů společnosti. Při přijímání nového pracovníka volí EGS formu osobního pohovoru spojeného s objednáním uchazeče na psychologické vyšetření, které je v tomto oboru nezbytnou součástí výběrového řízení. Uchazeč při pohovoru vyplní „osobní dotazník“ (viz. Příloha č. 2). Podstatnou součástí pohovoru je životopis, který uchazeč musí doložit. Na základě životopisu je s uchazečem veden pohovor. Zároveň se životopisem předkládá uchazeč doklady o dosaženém vzdělání a praxi. Pohovor je dokumentován na formuláři „záznam z pracovního pohovoru“ (viz. Příloha č. 3). V případě rozhodnutí o přijetí, je zároveň dohodnut nástup do práce.

Pokud uchazeč úspěšně projde osobním pohovorem, musí v závislosti s tím, že bude pracovat v jaderném zařízení ČEZ, a.s. a na základě sdílené dokumentace týkající se fyzické ochrany jaderného zařízení splnit následující požadavky:

- a) Absolvovat psychologické vyšetření a splnit podmínku 1 rok bez omezení
- b) Doložit výpis z rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce)
- c) Absolvovat vstupní školení EDU/ETE (viz. Tabulka 1) (celodenní, zakončeno testem)
- d) Absolvovat vstupní lékařskou prohlídku (nehradí pracovník)
- e) Pro vstup do kontrolovaného pásma absolvovat školení (celodenní, zakončeno testem)

Přijetí nového pracovníka je zahájeno podpisem pracovní smlouvy.

4.1.6 Hodnocení pracovníka

EGS se drží hesla „Dobrý systém hodnocení=prospěch pro všechny!“

Požadavek na hodnocení zaměstnanců vychází z normy ČSN EN ISO 9001.

Zaměstnanci jsou pro potřeby hodnocení rozděleni do tří skupin:

- výkonný pracovník (dělník, pracovník výdejny, skladník, apod.)
- pracovník středního managementu (vedoucí útvaru, vedoucí střediska, mistr)
- technický pracovník mimo řídicí funkci, specialista (technik servisu, technický pracovník, pracovník technické kontroly, konstruktér, apod.)

Sebehodnocení- zaměstnanec sám vyplní formulář sebehodnocení své práce, který následně odevzdá svému nadřízenému

List hodnocení zaměstnance- tento list vyplní přímý nadřízený zaměstnance, bude červeně označen např. osobním číslem zaměstnance a vložen do jeho osobní složky. List hodnocení obsahuje vždy hodnocená kritéria, která se následně hodnotí podle stupnice od 1 do 4 kde 4 je nejhorší známka a 1 nejlepší. Čím více bodů tedy pracovník dosáhne, tím je jeho kvalita horší.

Hodnotící rozhovor - v předem stanoveném termínu, podklady k němu jsou sebehodnocení, list hodnocení zaměstnance a kopie formulářů hodnocení výcviku od pracovníka výcviku

Hodnocení probíhá v přátelském neoficiálním prostředí. Při rozhovoru dojde k projednání výsledků a závěru hodnocení, upřesní se úkoly, které jsou od zaměstnance vyžadovány v příštím období a oblasti, kde by bylo vhodné zlepšení.

4.1.7 Odměňování pracovníka

Pracovníci firmy EGS jsou jednak odměňováni časovou a úkolovou mzdou (viz. Strana 18) a jednak také různými benefity, které jim firma nabízí. Takovým benefitem je například: příplatek na dopravu jelikož většina pracovníků dojíždí, na stravování, příplatek na lékárnu, nabízí také důchodové připojištění, odchodné do důchodu, sociální výpomoc a podporu při dočasné pracovní neschopnosti. Kromě toho získávají také zaměstnanci odměnu při životním jubileu, mají 25 dnů dovolené, zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hodin týdně, možnost výuky AJ, 13. a 14. plat. Benefity, které může zaměstnanec čerpat, se také odvíjí od jeho postavení ve firmě.

4.1.8 Vzdělávání pracovníka

Cílem vzdělávání je prohloubení teoretických znalostí a získání, nebo doplnění praktických dovedností, které jsou vyžadovány při konkrétním výkonu zaměstnání. Školení vede instruktor, který je povinen o tomto školení vést záznam.

Metodami, které používají v EGS ke vzdělávání svých zaměstnanců jsou například: různé kurzy, školení, semináře, samostudium ze závazné a související dokumentace, výkresové dokumentace, e-learning zejména v případě řidičů, nebo při kurzu první pomoci, konzultace k dané problematice, pozorování, nebo praktická ukázka vybraných činností instruktorem.

V EGS probíhá například školení KLV (viz. Tabulka 1). K tomuto tématu se dostaneme v následující kapitole.

9.1 Kvalita lidského výkonu

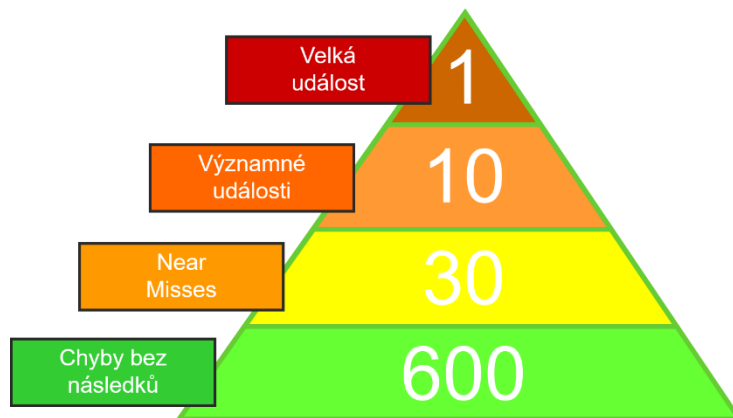
Právě řízení kvality lidského výkonu je v EGS tím, co by se dalo nazvat zvláštností oproti ostatním firmám.

Společnost ČEZ ENERGOSERVIS vytvořila sdílenou dokumentaci s názvem Pravidla dosahování vysoké kvality lidského výkonu, dále jen KLV. Dokument zlepšování KLV vznikl na základě vyhlášení dlouhodobé strategie divizí výroby ČEZ, a.s. Byla to strategie „Budme tým profesionálů“.

Vzhledem k tomu, že firma EGS se zaměřuje především na údržbu a opravu komponent jaderných elektráren, je LF (viz. Tabulka 1) důležitou součástí kvality. Společnost EGS sleduje události s LF, vyhodnocuje je a sleduje tak KLV.

Více než polovina nehod v EGS vzniká chybou pracovníka. Toto číslo je podstatné, neboť je zde patrné, že zlepšení kvality lidského faktoru by výrazným způsobem přispělo ke snížení nehod obecně.

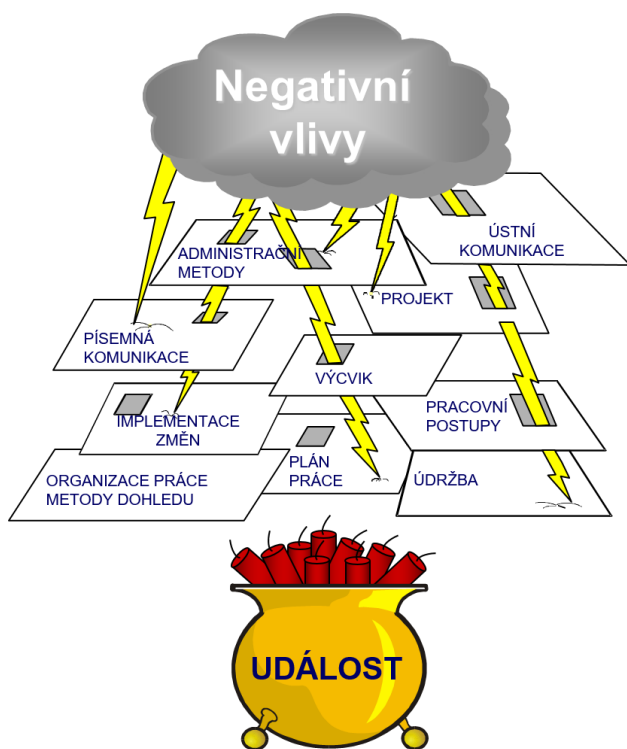
Obrázek 2-Pyramida závažnosti



Zdroj: (Interní dokumentace, 2011)

Na pyramidě (viz. Obrázek 2) můžeme vidět jednotlivé události od nejzávažnější (velká událost) po chyby, které nevyvolaly žádné následky. V EGS zjistili, že na 600 chyb bez následků vznikne jedna závažná chyba. Stejně jako pyramida se musí stavět od základů i zde je potřeba zaměřit se nejprve na chyby bez následků, pro zamezení vzniku závažné chyby. Abychom snížili množství závažných událostí, měli bychom posílit naše bariéry. EGS vidí jako bariéru kohokoli, kdo zachytí problém a začne ho řešit, než dojde k závažné události. Pokud se bude o problému vědět, ale nikdo ho nebude řešit, problém se bude opakovat, narůstat a nakonec může dojít k závažné události, které jsme však mohli předejít vytvořením dostatečných bariér (viz. Obrázek 3).

Obrázek 3-Hlubková ochrana



Zdroj: (Interní dokumentace, 2011)

Program KLV, který byl vytvořen v EGS předpokládá, že pokud snížíme množství lidských chyb a posílíme odolnost bariér, vytvoříme prostředí bez závažných událostí. EGS se ale také snaží vyhledávat a eliminovat chyby, které jsou v systému zatím skryté, ale v budoucnu by mohly způsobit nechtěnou událost tzv. Latentní chyby.

Důležité je zde slovo „nechtěnou“, protože jakékoli zanedbání daných předpisů nebo nedodržení jasných pravidel je považováno za porušení očekávaného chování pracovníka.

Za porušení očekávaného chování je považované i vědomé nenahlášení vzniku události nebo i NM, jelikož tyto informace jsou pro organizaci důležité. Pokud organizace neví o vzniku události, nemůže jí ani přecházet, nebo se poučit z chyb a událost se tak může opakovat. V mnoha organizacích je velkým problémem skutečnost, že většinu informací co mají podřízení, se nedostane k jejich nadřízeným a ti s tím tak nemohou nic dělat.

EGS proto zavedla tzv. karty, na které zaměstnanec přesně popíše, jakou chybu při výkonu své práce udělal, případně co tato chyba mohla způsobit a předá ji svého přímému nadřízenému. Zaměstnanec má jistotu, že mu za jeho neúmyslnou chybu nehrozí žádný postih, naopak za sdělení informace bude pochválen, případně odměněn. Následně bude srozuměn s jejích předcházením pomocí třicestné komunikace, kdy nadřízený formuluje požadavek, následně podřízený potvrdí pochopení požadavku a na závěr nadřízený

oznamuje správnost pochopení. Po proběhnutí této třicetné komunikace podepíše podřízený, že tato skutečnost proběhla, tudíž by se chyba neměla opakovat. Tyto karty se vkládají do systému, do kterého mají přístup všichni řídicí pracovníci. Každý problém tedy sdílí mezi sebou.

Rizika chyb je však možné snížit právě pomocí posílení bariér a to jak organizačních, technických tak i kulturních.

4.1.9 Principy dosažení vysoké KLV

EGS sdílí systém s principy dosažení vysoké kvality lidského výkonu. Tento systém obsahuje 5 principů:

- Člověk není neomylný a každý může udělat chybu.
- Situace, při kterých chyba vznikla, jsou řešitelné a lze jim předcházet.
- Chování jednotlivců ovlivňuje sama organizace svými postoji a hodnotami.
- Lidé dosahují těch největších výkonů, pokud je někdo podporuje a povzbuzuje.
- Při vzniku událostí nehledáme viníka, ale snažíme se zjistit příčinu a poučit se.

Samotné zavedení systému KLV však nezaručuje automaticky vysokou úroveň KLV. Tento systém je v EGS podporován různými podpůrnými procesy. Jedním z takových procesů je PJB a konzultace po ukončení práce. Každý vedoucí zaměstnanec má k dispozici body, kterých by se při těchto činnostech měl držet.

Sám pan generální ředitel nosí tyto body a zásady na krku, aby svým zaměstnancům ukázal, že i on sám se jich drží. Na této kartě jsou také zásady pozorování svých podřízených.

Do takových zásad například patří:

- Pro pozorování si vyber složitější nebo rizikovější činnost svých podřízených
- Zjisti si předcházející problémy s realizací dané činnosti
- Pozorování začni hned na začátku realizace činnosti
- Okamžitě zasáhni, pokud sledovaná činnost může ohrozit zdraví pracovníků
- Apod.

4.1.10 Implementace programu KLV

Zavedení takového programu vyžaduje spolupráci všech řídicích pracovníků a musí být tedy prosazovány na všech úrovních řízení. Pracovníci musí projít školením a vyžaduje to také delegování některých pravomocí. Změna se také musí projevit v hodnotách a prioritách organizace. Především je ale důležité, aby nově zaváděnému systému rozuměli všichni zaměstnanci.

V tomto programu je důležitých bodem hodnocení práce zaměstnanců její provedení. Nejde zde pouze o to, že je práce hotová, ale jde také o to, jak při realizaci zaměstnanec postupoval. Někteří horliví a vynalézaví pracovníci se snaží vlastní iniciativou něco změnit, což je v některých případech i žádoucí, ale vzhledem k tomu, že se firma EGS zabývá údržbou a opravou, jsou zde přesně dané postupy jejich realizace. Pracovníci by měli postupovat přesně podle pokynů nadřízeného a postupů, které jsou jasně dané. Lidská chyba je právě z velké části vyvolaná vlastní iniciativou člověka. Chování zaměstnance v různých situacích musí být tedy jasně popsáno. O chování zaměstnanců v různých situacích by se také mělo diskutovat, a co je nejdůležitější prosazovat v praxi, abychom předešli významným událostem způsobeným lidským faktorem. Zapojení všech pracovníků požadovaným způsobem do systému zlepšení KLV může vést k vytvoření kultury, ve které jednotlivci i celá organizace společně odstraňují nedostatky, které jim brání zlepšovat KLV.

Aby program správně fungoval, musí se do něj zapojit všichni pracovníci na všech pozicích. Každý z pracovníků je součástí systému a má v tomto systému jiné umístění.

Jednotlivci by měli především dodržovat pravidla systému a dané předpisy, oznamovat NM a neobvyklé situace, předvídat takové situace, které by mohly vést ke vzniku chyb, komunikovat o těchto věcech a zvyšovat své schopnosti ve všech úrovních. K dodržování správných postupů jim napomáhá tzv. „5Z“:

- Zastav se – Jsem na správném zařízení a znám jeho bezpečnostní funkce?
- Zamysli se – Jsem tam, kde mám být a vím přesně, co mám dělat? Víím, jak má vypadat výsledek? Víím, co budu dělat, pokud odezva nebude očekávaná?
- Zrealizuj – Realizuji to přesně, jak mám? Přesně podle stanovených předpisů? Mám na to vhodné nářadí?
- Zkontroluj – Odpovídá výsledek předpokladu? Mohu příště udělat něco lépe?

- Zaznamenej – Provedl jsem záznam do příslušného formuláře se všemi náležitostmi?

Vedoucí pracovníci mají podporovat jednotlivce v předchozích bodech, kontrolovat je a v případě chyby rychle reagovat, podporovat týmovou spolupráci, mají naslouchat a snažit se zavádět otevřenou komunikaci, samy by měli dodržovat pravidla systému a dané předpisy. Měli by se snažit odstraňovat slabiny a jít samy příkladem, prosazovat požadované chování a motivovat zaměstnance ke zlepšení kvality výkonů.

V EGS používají nástroje ve třech kategoriích:

Obrázek 4-Figurína



Zdroj: (Tvorba autorky)

- Dostatečnou informovaností (porada před prací, značení, tabulky, otevřená komunikace) – Na každém pracovišti v EGS mají „figurínu“, která pro každý kvartál nese nějaké bezpečnostní téma. Figurína je také oblečená podle pracoviště, na kterém je umístěna a každé pracoviště má tak svou. V době mé přítomnosti bylo téma poklopy a otvory v komunikacích, kdy figurína nesla obrázky a bezpečnostní pokyny pro označení a ohraničení otvorů a poklopů, u kterých hrozí nějaké nebezpečí úrazu. Pokud by nechal některý zaměstnanec otevřený poklop a nezajistil ho jak má, upozorňuje na rizika, která mohou nastat. Nejen figuríny, ale také různé nástěnky již u vchodu na různá rizika upozorňují, zaměstnanci je tak mají stále na očích.

- Monitoringem a varováním (signalizace, obchůzky, přezkoumávání, dozor)

- Ochranou (OOPP, zámek, ochranné kryty a pomůcky, blokády, dohled)

Organizace však nevyužívá pouze vnitřní informace a zpětnou vazbu, ale také vnější. Zde organizace vychází z faktu, že poučit se z chyb minulých ať už vlastních, nebo cizích je levnější a bezpečnější, než je znovu opakovat. EGS využívá také nástrojů sebehodnocení. Tyto nástroje používají především vedoucí pracovníci, kteří tak hledají příležitosti, pro zlepšení svého útvaru. Sebehodnocení je periodický proces, zpravidla jednoho roku.

4.1.11 Index QLV a karta KLV jednotlivce

Index QLV, neboli KLV je indexem, který nám napomáhá měřit kvalitu lidského výkonu. V tomto výkonu jsou zahrnuti jednak zaměstnanci EGS a jednak dodavatelé.

$$\text{Index KLV} = 0,1 \times \frac{KLV1skut}{KLV1krit} + 0,1 \times \frac{KLV2skut}{KLV2krit} + 0,2 \times \frac{KLV3skut}{KLV3krit} + 0,2 \times \frac{KLV4skut}{KLV4krit} + 0,3 \times \frac{KLV5skut}{KLV5krit} + 0,3 \times \frac{KLV6skut}{KLV6krit}$$

Index KLV zobrazuje vážený poměr skutečných a akceptovatelných výsledků přepočítaný na hodnocené období.

Vysvětlivky k vzorci:

- KLV1=počet identifikovaných přímých příčin LF zaměstnance EGS typu Near Miss
- KLV2= počet identifikovaných přímých příčin LF dodavatele EGS typu Near Miss
- KLV3= počet identifikovaných přímých příčin LF zaměstnance EGS typu Významná událost, KLV4 to samé, ale pro dodavatele
- KLV5=počet identifikovaných přímých příčin LF zaměstnance (u KLV6 LF dodavatele) typu Reklamace

Ze vzorce vyplývá, že čím nižší je hodnota indexu, tím došlo k lepšímu hodnocení KLV. Nesplnění jednoho nebo více ukazatelů nemusí nutně znamenat nesplnění cílů, pokud budou ostatní ukazatele splněny excelentně. Sledování a průběžné hodnocení tímto indexem má na starosti útvar bezpečnosti.

Pro lepší přiblížení výpočtu KLV indexu v praxi, použijeme následující tabulku (viz. Tabulka 3). Akceptovatelné výsledky ukazují přijatelné množství jednotlivých událostí. ETE 2010 zahrnuje informace o množství jednotlivých událostí v jaderné elektrárně Temelín za rok 2010. ETE 2011 pak zobrazuje stejné informace jako ETE 2010, jen pro následující rok. Výpočet indexu KLV podle vzorce indexu KLV pro rok 2010 pak vypadá následovně:

$$\text{Index KLV (ETE2010)} = 0,1 \times \frac{20}{10} + 0,1 \times \frac{10}{5} + 0,2 \times \frac{1}{1} + 0,2 \times \frac{1}{1} + 0,3 \times \frac{0}{1} + 0,3 \times \frac{2}{2} = 1,1$$

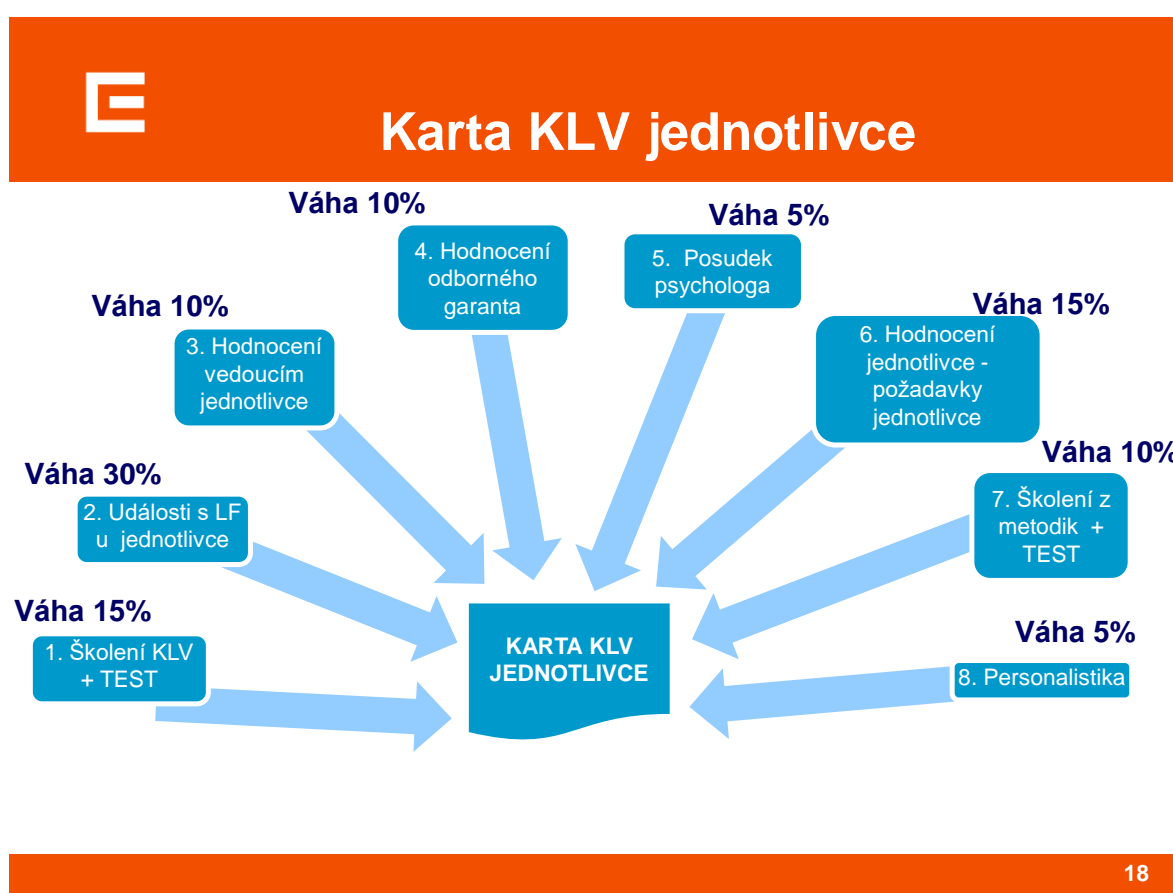
Pro rok 2011 je výsledek zjištěn stejným výpočtem jako rok 2010 a rovná se 0,63. Z výsledků je patrné, že rok 2011 byl úspěšnějším rokem, co se týče kvality lidských zdrojů vzhledem k počtu událostí.

Tabulka 3-Výpočet indexu KLV

	KLV1	KLV2	KLV3	KLV4	KLV5	KLV6	Index KLV
Akceptovatelné výsledky (KLV _{xkrit.})	10	5	1	1	1	2	
ETE 2010 (KLV _{xskut.})	20	10	1	1	0	2	1,1
ETE 2011 (KLV _{xskut.})	10	4	0	0	1	1	0,63

Zdroj: (Tvorba autorky)

Obrázek 5-Karta KLV jednotlivce



Zdroj: (Interní dokumentace, 2011)

Index KLV nám tedy ukazuje celkovou kvalitu lidského výkonu EGS. V EGS se však snaží zavést tzv. Kartu KLV jednotlivce, která nám ukáže kvalitu výkonu jednotlivých pracovníků. Karta KLV jednotlivce nám ukazuje řadu faktorů ovlivňujících kvalitu výkonu daného pracovníka. Tyto faktory mají však každý jinou váhu a celkově tak dokáží zobrazit kvalitu daného pracovníka. Pracovníci, kteří mají nejnižší kvalitu vícekrát za sebou, jsou nežádoucí a je třeba je eliminovat.

Karta KLV jednotlivce by měla být ve společném systému firmy, ale možnost přidávat do karty jednotlivce informace by měl mít pouze přímý nadřízený.

Pro potřebu vysvětlení karty KLV jednotlivce byl zvolen ukázkový případ, zaměstnanec pan Petr Pluhař, začínající pracovník.

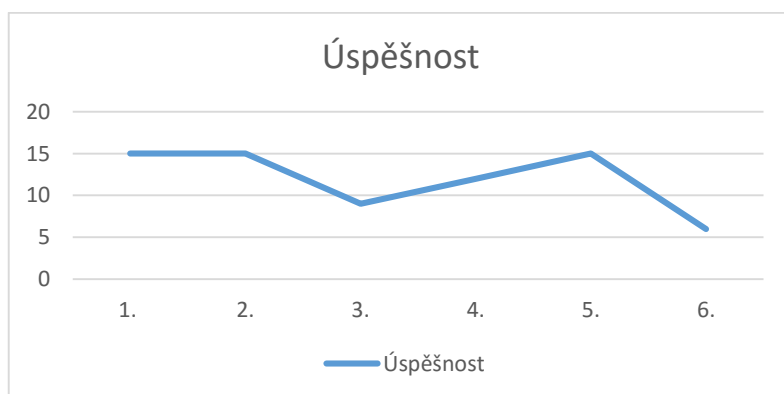
1. **Školení KLV+ test** – při tomto školení může zaměstnanec v testu dosáhnout maximálně 5 bodů. Zaměstnanec se těchto testů účastní pravidelně. Petr Pluhař dosáhl ve svém prvním testu 5 bodů. Každá část, která je u zaměstnance hodnocena má svou váhu (viz. Obrázek 5). V případě školení KLV je váha 15%, tato váha je promítána do každého testu KLV vzhledem k výkonu zaměstnance. V případě pana Petra Pluhaře by váha prvního testu odpovídala váze 15%, protože váhy pro jednotlivé testy se spočítají jako násobek bodů dosažených v testu a váhy 15%. Tento násobek je pak následně vydělen maximálním možným počtem bodů v testu. V našem případě by tedy výpočet vypadal takto: $\frac{5 \cdot 15}{5} = 15\%$. Každý test, který vyplní zaměstnanec tak mění svou váhu v závislosti na bodech, které v testu získal. Z více pokusů testu a více hodnocení lze pak sestavit graf (viz. Obrázek 6)), který by na ose X zobrazoval pořadí testů a na ose Y váhy jednotlivých testů, ten nám pak ukazuje efektivitu daného zaměstnance v hodnocené části. Váhy jednotlivých testů zjištěné podle dosažených bodů zobrazuje Tabulka 4.

Tabulka 4-Výsledky testů KLV jednotlivce

Body	5	5	3	4	5	2
Váha	15	15	9	12	15	6

Zdroj: (Tvorba autorky)

Obrázek 6-Graf úspěšnosti testů KLV



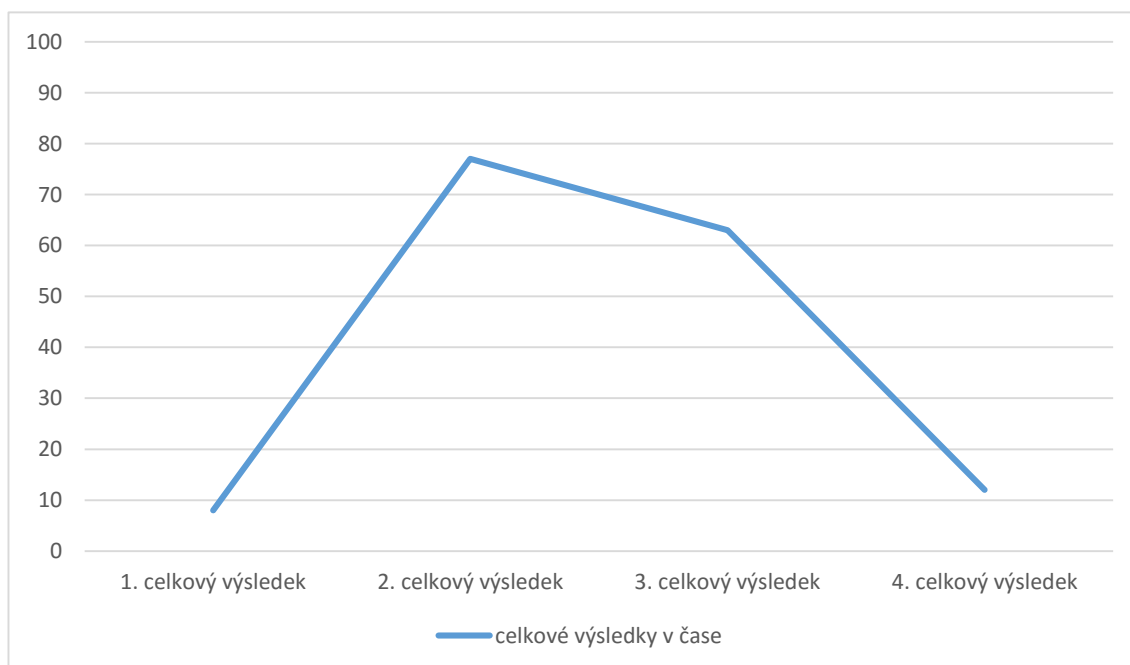
Zdroj: (Tvorba autorky)

2. **Události s lidským faktorem u jednotlivce** – Zde je postup z větší části stejný jako u školení KLV. Váha je zde ale vyšší a to 30%. Jednotlivé události mají zároveň své „body“. Významné události mají -15 bodů, méně významné -5 bodů, NM -10 bodů a nevýznamné -3 body. Těmito body je pak násoben jejich počet u konkrétního zaměstnance. Následně se sečte zadaná váha pro události s LF u jednotlivce a všechny výsledky u jednotlivých událostí, dojde se tak k celkovému výsledku daného zaměstnance. V našem případě pan Petr Pluhař zapříčinil dvě významné události, tři méně významné, jednu NM a pět nevýznamných událostí. Pro Petra Pluhaře by tedy výpočet vypadal následovně: $30 + (2 * (-15)) + (3 * (-5)) + (1 * (-10)) + (5 * (-3)) = -40$
3. **Hodnocení vedoucím jednotlivce** – Zde je výpočet totožný, jelikož i zde lze při hodnocení dosáhnout maximálně 5 bodů jako v 1. případě, tedy u školení KLV s tím rozdílem, že váha je zde pouze 10%. Kdyby tedy v tomto hodnocení Petr Pluhař dosáhl například 4 bodů, výpočet by vypadal takto: $\frac{4 * 10}{5} = 8\%$.
4. **Hodnocení odborného garanta** – Toto hodnocení má stejnou váhu jako předchozí hodnocení a i bodování je zde stejné. Měli bychom tedy dosáhnout v případě stejného počtu bodů v obou hodnoceních, ke stejným výsledkům. Dejme tomu, že Petr Pluhař zde dosáhl pouze 3 bodů z 5. Výpočet by v tomto případě byl: $\frac{3 * 10}{5} = 6\%$.
5. **Posudek psychologa** – Posudek psychologa nebudeme brát v úvahu, neboť se ne vždy používá vzhledem k citlivým osobním údajům zaměstnanců. Posudek psychologa nemá proto nijak významnou váhu.
6. **Hodnocení jednotlivce-požadavky** – Váha tohoto hodnocení je 15%. Všechny následující hodnocení se počítají obdobným způsobem jako hodnocení vedoucího jednotlivce, nebo hodnocení odborného garanta. Petr Pluhař v tomto hodnocení dostal 5 bodů. Promítnutí počtu bodů a váhy hodnocení by v tomto případě bylo následující: $\frac{5 * 15}{5} = 15\%$.
7. **Školení z metodik + test** – Toto hodnocení má v kartě KLV jednotlivce váhu 10%. Maximální počet bodů je ve všech nadcházejících hodnoceních také 5 bodů. Petr Pluhař byl ohodnocen 2 body. Výpočet by tedy vypadal takto: $\frac{2 * 10}{5} = 4\%$.

8. **Personalistika** – Personalistika obsahuje také z významné části osobní údaje zaměstnanců, proto ji, stejně jako posudek psychologa v tomto případě nebudeme uvádět.

Na závěr se všechny výsledky z jednotlivých hodnocení sečtou a zobrazí nám kvalitu pracovníka. Čím vyšší toto číslo je, tím vyšší je kvalita pracovníka. Výsledky lze sledovat v průběhu roku a zjistit tak, jak se kvalita pracovníka pohybuje. V našem případě by tedy hodnota kvality pracovníka Petra Pluhaře byla následující: $15 + (-40) + 8 + 6 + 15 + 4 = 8$. Maximální počet bodů při součtu všech výsledků hodnocení je 100, jelikož součet maximálním možných výsledků je: $15 + 30 + 10 + 10 + 5 + 15 + 10 + 5 = 100$. Výsledky z více pokusů hodnocení se následně dají zadat do grafu, kde na ose X bude zobrazeno pořadí jednotlivých celkových hodnocení a na ose Y pak body ze součtu jednotlivých celkových hodnocení. Pokud by teda pan Pluhař měl v prvním celkovém hodnocení zjištěný výsledek 8, v dalším hodnocení například 77, ve třetím 63 a ve čtvrtém celkovém hodnocení 12, mohli bychom body zanést do celkového grafu (viz. Obrázek 7).

Obrázek 7-Zobrazení celkového hodnocení v čase



Zdroj: (Tvorba autorky)

V tomto grafu můžeme vidět, jak si Petr Pluhař vedl v celkových výsledcích v čase. Pokud by jeho výsledky byly dlouhodobě pod určitou minimální hranicí, zaměstnavatel by se s ním asi musel rozloučit.

10.1 Výzkum

4.1.12 Cíl

Kvalita lidského výkonu závisí do značné míry na vzdělání a zkušenostech pracovníka. Zkušenosti pracovník sbírá svou prací. Je ale také potřeba, aby se pracovník vzdělával. V dnešní době se mnoho věcí rychle mění. Postupy, které fungovali včera a byly jedny z nejefektivnějších, mohou být dnes již zastaralé. Proto je potřeba, aby pracovník neustále prohluboval svou kvalifikaci a učil se novým postupům. Každému člověku však vyhovuje jiný styl učení. Někteří se rychleji učí poslechem, jiní vizuální ukázkou. Předpokladem této práce bylo, že pokud zaměstnancům společnost nabídne formu vzdělávání, která jim připadá nejefektivnější, budou se vzdělávat rychleji, získané informace si déle uchovají, budou tak efektivnější a jejich výkon kvalitnější. Mým cílem tedy bylo zjistit, jakou formu vzdělávání preferují pracovníci EGS.

4.1.13 Použitá metoda

K výzkumu bylo použito dotazníkové šetření. Na dotazník odpovídalo celkem 50 respondentů a to z řad technických pracovníků a dělníků firmy ČEZ ENERGOSERVIS. Respondenti byli vybíráni namátkou jejich nadřízenými.

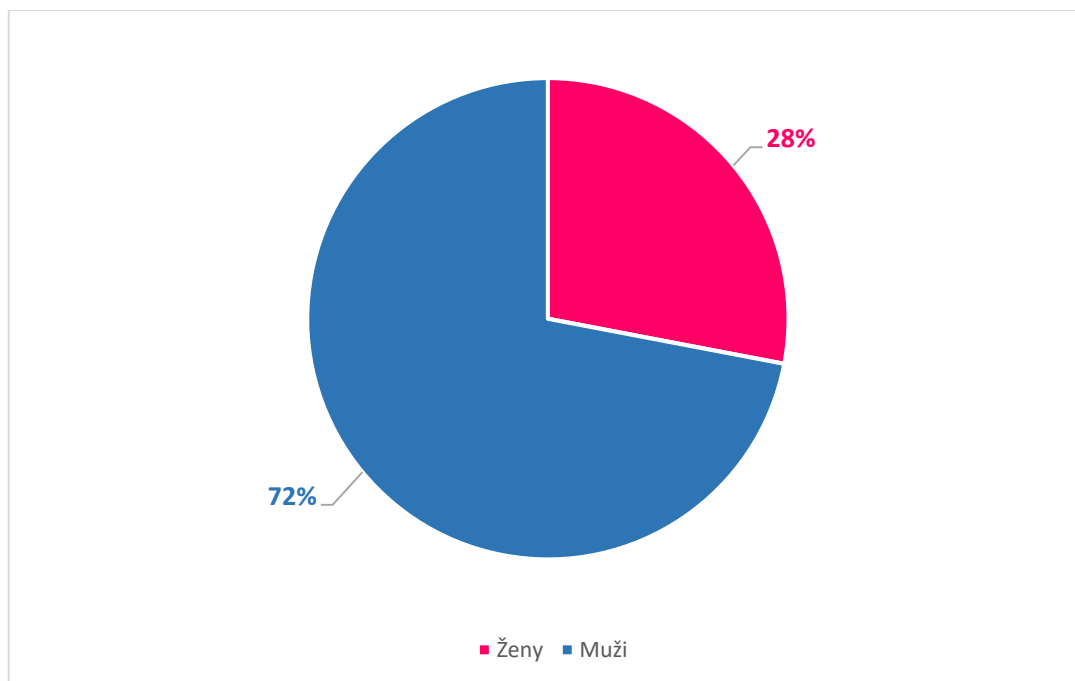
4.1.14 Výsledky

Tabulka 5-Zastoupení respondentů dle pohlaví

Počet respondentů	Počet dělníků	Počet THP
50	25	25

Zdroj: (Tvorba autorky)

Graf 1-Zastoupení respondentů



Zdroj: (Tvorba autorky)

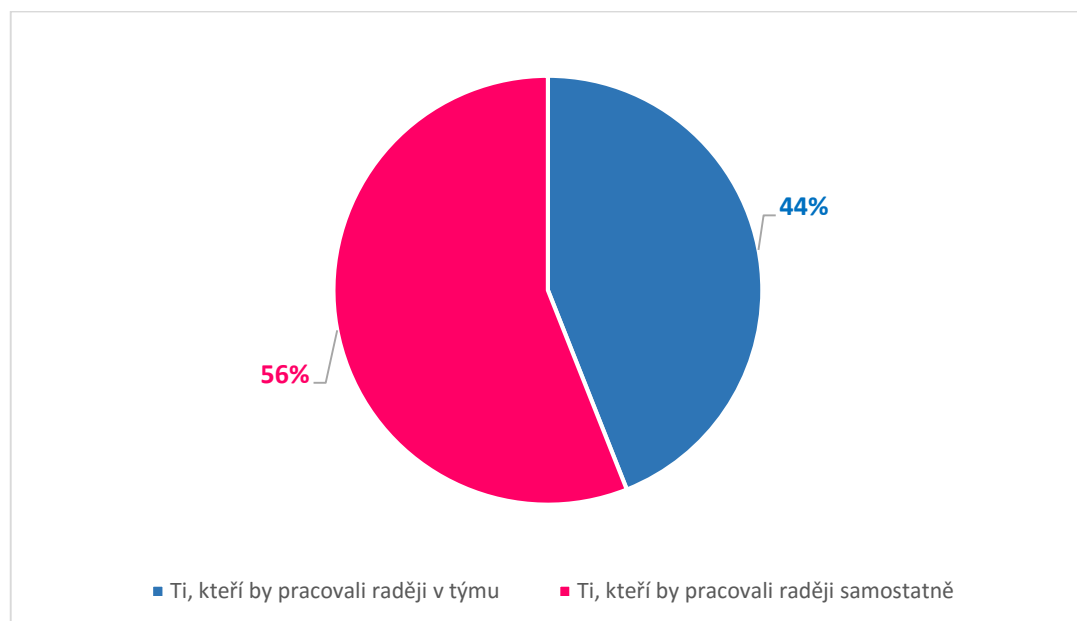
Vzhledem k předmětu činnosti firmy EGS a zaměstnancům, ze kterých bylo vybráno 50 respondentů, se dalo předpokládat větší zastoupení mužů (viz. Graf 1). Celkem je ve firmě téměř 500 zaměstnanců, z toho 216 THP a 256 dělníků. Převážnou většinu zaměstnanců tedy tvoří dělníci, kteří mají na starost například opravy turbín a generátorů jaderné elektrárny, dále technici, IT specialisté a manažeři. V těchto povoláních se dají statisticky očekávat více muži než ženy.

Ženy byly ve větším zastoupení u THP pracovníků, kde jich odpovídalo 8, kdežto u dělníků celkem 6. Zbytek v obou případech pak tvořili muži, tedy u THP celkem 17 mužů a u dělníků 19. Respondenti byli ve věku od 20 do 60 let. Největší zastoupení pak měli zaměstnanci ve věku 31-40 let a to v případě dělníků i THP pracovníků. Hned druhým nejčastějším věkem respondentů byl věk mezi 41-50. Dělníci pak měli větší zastoupení lidí ve věku 20-30 let a to celkem 4 muži a 1 žena. U THP byl v takovém věku pouze 1 muž a 2 ženy. Naopak u THP pracovníků bylo větší zastoupení lidí ve věku od 51 do 60 let a to celkem 4, z nichž jedna byla žena. U dělníků byli v tomto věku pouze 2 muži.

Nejvíce respondentů dělníků by uvítalo vzdělávání pomocí přednášky, případně demonstrování. Ženy by spíše ocenily přednášku, kdežto muži demonstraci. 12% dělníků zaškrtnulo E-learning. 15 z 25 dělníků a 18 z 25 THP ale rádo pracuje s počítačem, tudíž by jim vzdělávání pomocí počítačů nemělo dělat problém. O mentoring měli zájem pouze muži z řad dělníků a to v počtu 10,53%. THP pracovníci se ve většině přiklání také k demonstraci, ale E-learning by zvolila větší část respondentů, než v případě dělníků a to přesně 53,68%. Třetí nejčastější volbou THP pracovníků byla přednáška, o kterou by měla zájem větší část žen než mužů.

Dělníci by chtěli spíše prohlubovat tvrdé dovednosti, tedy odborné vzdělání vztahující se k jejich profesi. THP pracovníci se pak více přiklání k prohlubování jazykových a měkkých dovedností, tedy dovedností, které jim pomohou zvyšovat jejich kompetence v oblasti chování a komunikace. THP pracovníci, kteří ve firmě nepracují tak dlouho, nebo jde o mladé pracovníky, často zaškrtnli i všechny tři odpovědi. THP pracovníci, kteří působí ve firmě naopak již 5 a více let by chtěli zlepšit hlavně měkké dovednosti. U THP pracovníků se k prohlubování jazykových znalostí přiklání více muži, kdežto ženy více láká zdokonalení jejich sociálně emoční inteligence.

Graf 2-Práce v týmy Vs. samostatně 1

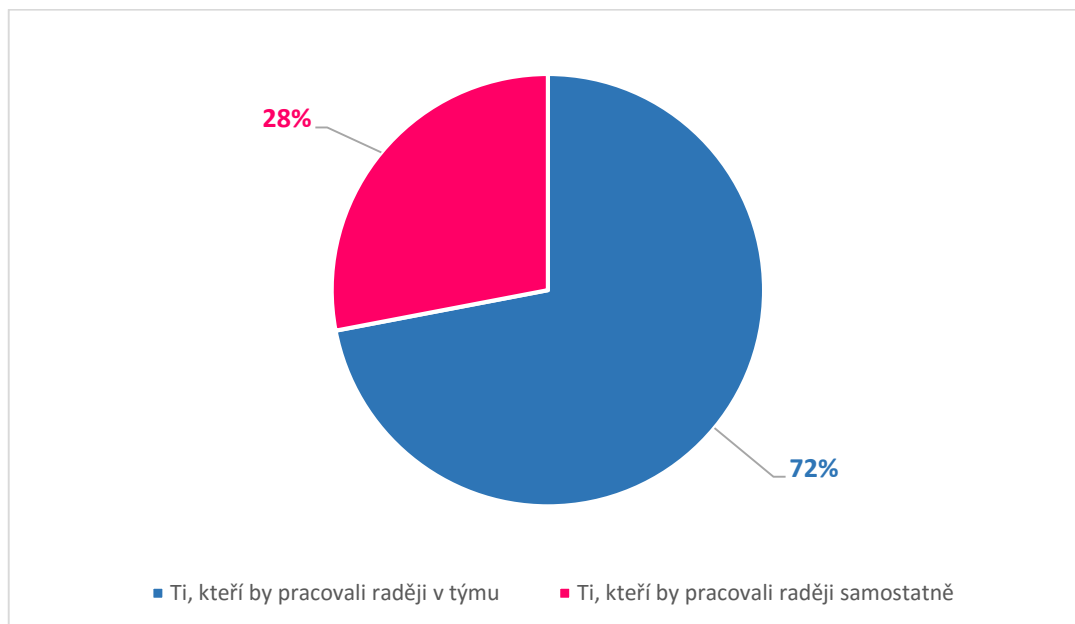


Zdroj: (Tvorba autorky)

Z grafu 2 je zřejmé, že THP pracovníci by raději pracovali samostatně, ale ani práci v týmu se 44% z nich nebrání. Co se týče rozdělení žen a mužů, tak muži by si vybrali spíše samostatnou práci, kdežto ženy odpovídali přesně 50% na práci v týmu i

samostatnou. Mladší ženy by spíše preferovali práci v týmu, kdežto ty starší zkušenější ocení spíše samostatnou práci. U mužů věk v této odpovědi až tak velkou roli nehrál.

Graf 3-Práce v týmu Vs. samostatně 2



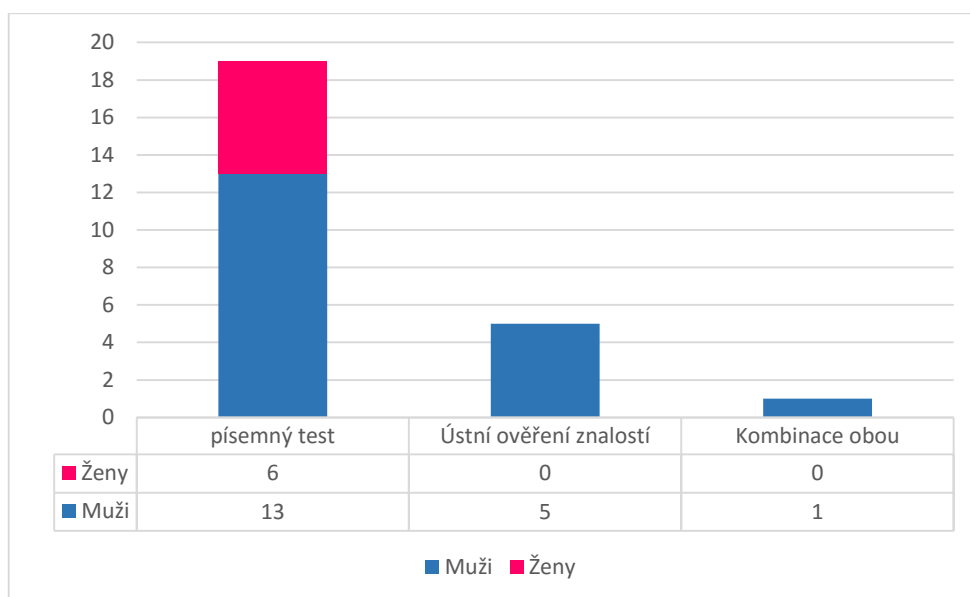
Zdroj: (Tvorba autorky)

V grafu 3 je zobrazen počet dělníků, kteří by byli spíše pro práci v týmu a těch, kteří by pracovali raději samostatně. 72% dělníků by raději pracovalo v týmu, což je většina oproti THP pracovníkům. 72% zobrazuje však celkový pohled všech dotazovaných dělníků, bez ohledu na pohlaví. Ženy by v tomto případě volily práci v týmu počtem 83,33%. Zastoupení dělníků mužů, kteří by pracovali raději v týmu, činí 68,42%. 31,58% mužů tedy preferuje naopak raději práci samostatnou.

Další otázkou dotazníku bylo, zda by vzdělávání mělo probíhat spíše na pracovišti, nebo mimo něj. Většina respondentů ať už se jednalo o dělníky nebo THP by více uvítala vzdělávání přímo na pracovišti. Obecně pak lze říci, že se ke vzdělávání na pracovišti přiklání ve větším poměru ženy než muži.

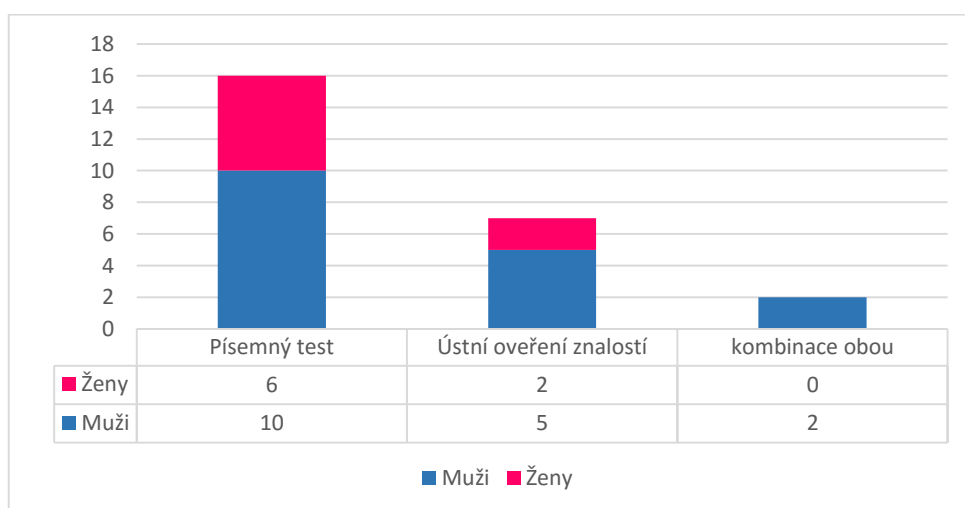
17 z 25 dotázaných TH pracovníků si myslí, že vzdělávání by mělo nejlépe probíhat jednou za 6 měsíců. Zbylí TH pracovníci vyššího věku by uvítali vzdělávání pouze jednou za rok. Z 19 dotázaných mužů pozice dělník odpovědělo 6 dotázaných, že vzdělávání by mělo probíhat jednou za rok, a stejný počet odpovědělo, pouze pokud je to potřeba. 5 dělníků mužů a 3 ženy odpověděli na tuto otázku za c, tedy vzdělávání by podle nich mělo probíhat jednou za 6 měsíců.

Graf 4-Závěrečné ověření znalostí dělníci



Zdroj: (Tvorba autorky)

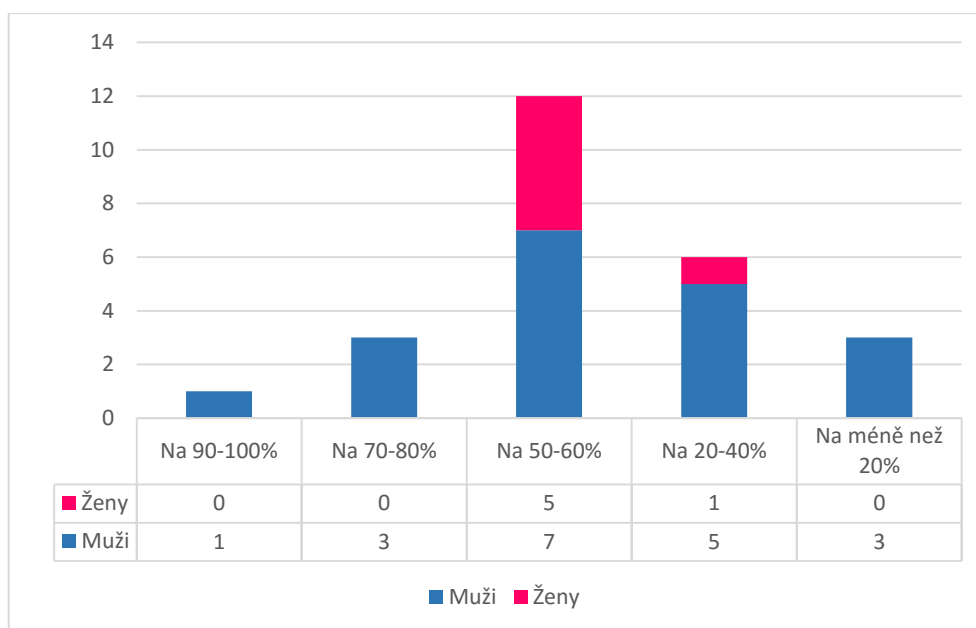
Graf 5-Závěrečné ověření znalostí THP



Zdroj: (Tvorba autorky)

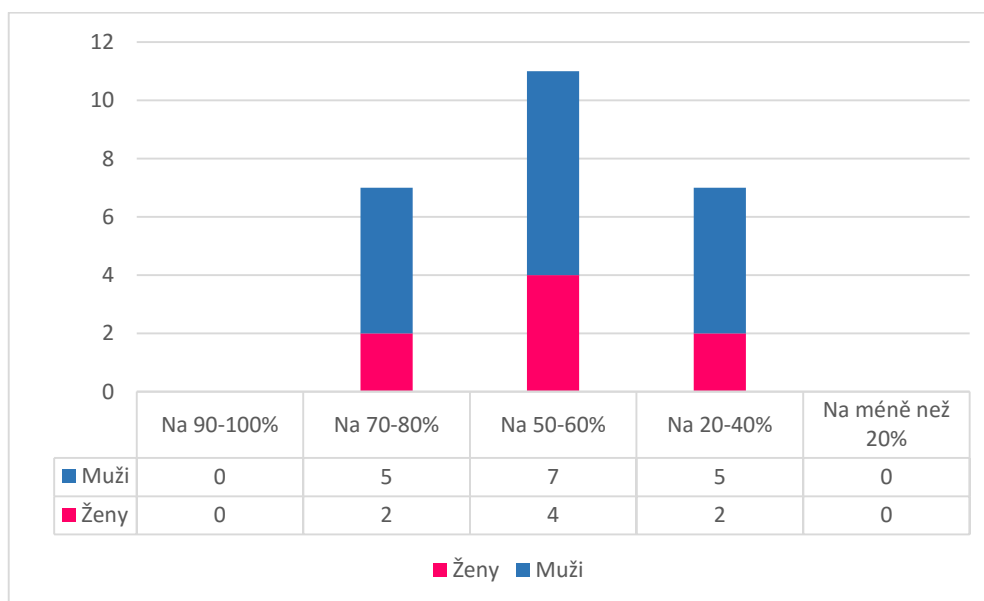
35 ze všech dotazovaných by volilo ověření znalostí pomocí písemného testu. K ústnímu ověření znalostí se z žen přiklání pouze 2 THP pracovnice. Kombinaci ústního a písemného ověření znalostí by uvítali pouze 3 muži. V případě písemného ověření znalostí by celkem 16 THP a 16 Dělníků uvítalo spíše papírovou formu testu. Polovina dělnic a čtvrtina TH pracovníc by pak volila spíše elektronickou formu. Z mužů by elektronickou formu testu volilo 41,18% THP pracovníků a 31,58% dělníků.

Graf 6-Využitelnost nových znalostí dělníci



Zdroj: (Tvorba autorky)

Graf 7-Využitelnost nových znalostí THP



Zdroj: (Tvorba autorky)

V grafech 6 a 7 je vidět, jak jednotliví respondenti vidí využitelnost dalšího vzdělávání. Větší množství respondentů obou skupin se ale shodlo na tom, že své znalosti využijí alespoň na 50%. Z respondentů dělníků 5 mužů a 1 žena uvedli, že své znalosti využijí alespoň na 20%. 3 muži dělníci si myslí, že své znalosti využijí na méně než 20%, naopak pouze 1 muž je využije alespoň na 90%. Podle dotazovaných THP pracovníků své znalosti na více jak 90% nevyužije nikdo z nich, ale také si nemyslí, že by je využívali na méně než 20%.

4.1.15 Shrnutí výsledků

Výsledky dotazníkového šetření jsou podrobněji popsány v předchozí kapitole. Dotazovaní respondenti by ocenili více vzdělávání formou demonstrace, tedy formou praktické ukázky. Tato odpověď není až tak překvapující vzhledem k faktu, že polovina dotazovaných byli dělníci pracující především manuálně. Dělníkům ale také vyhovuje vzdělávání pomocí přednášky. 48% THP pracovníků, by se také přiklonilo spíše k demonstraci. Dělníci by chtěli více prohlubovat tvrdé dovednosti, tedy odborné dovednosti související přímo s jejich prací, kdežto THP pracovníci by volili spíše zlepšování svých dovedností v oblasti jazyka, nebo měkkých dovedností. Dělníci by z 72% pracovali raději v týmu, kdežto THP pracovník oceňuje jak práci v týmu, tak samostatně. 70% respondentů by zvolilo vzdělávání raději přímo na pracovišti. Tento výsledek se dá odůvodnit zejména tím, že pracovníci volí často známé prostředí pro vzdělávání, kde je nic nového od vzdělávání nerozptyluje. Muži jsou pak obecně více ochotní vycestovat za vzděláváním, než ženy. Vzdělávání pomocí E-learningu by také neměl být problém. Více než polovina respondentů s počítačem pracuje ráda i přes to, že E-learning jako možnost vzdělávání uvedlo pouze 22% respondentů. Na frekvenci vzdělávání se respondenti shodli v obou případech. Vzdělávání by podle více než 60% respondentů mělo probíhat ideálně jednou za 6 měsíců. 28% respondentů, by pak volilo dokonce častější a to měsíční frekvenci vzdělávání. 70% respondentů se přiklání k písemnému testu jako podobě ověření znalostí a následně 64% respondentů, by volilo spíše papírovou formu tohoto testu. 66% respondentů, využije svoje znalosti na 50-80%, tedy vzdělávání vidí většina z nich přínosně.

4.1.16 Návrhy možných zlepšení

Z dotazníkového šetření vyplývá, na které formy vzdělávání by se firma měla v budoucnu více zaměřit. Jak bylo uvedeno ve shrnutí výsledků dotazníkového šetření, více než polovina respondentů by ocenila vzdělávání spíše na pracovišti. Které dovednosti budou zaměstnanci zlepšovat, by se mělo dále odvíjet od jejich pracovní pozice. Jak už prokázalo dotazníkové šetření, dělníci se chtějí vzdělávat spíše pouze v odborných znalostech potřebných pro jejich práci, kdežto THP pracovníci by volili zlepšení spíše jazykových nebo měkkých dovedností. V tomto případě by bylo vhodné nabídnout THP pracovníkům hodiny jazyka ať už přímo na pracovišti, nebo formou placeného kurzu jinde. U dělníků by bylo vhodné zvolit již zmiňovanou demonstraci, nebo přednášku v místě pracoviště na rozvoj jejich tvrdých dovedností. Větší zastoupení pro práci v týmu měli dělníci. THP pracovníci však nemají problém s prací v týmu stejně jako se samostatnou prací. Pracovníci EGS by tedy v obou případech pracovních pozic uvítali workshopy. Týmová práce se dá podpořit také teambuildingovými aktivitami. Pracovníci EGS mají k dispozici různé benefity, které jim firma nabízí. Firemní benefity však postrádají teambuildingové aktivity. Mezi takové aktivity patří například různé týmové soutěže, adrenalinové sporty, nebo outdoorové kurzy. Na outdoorové kurzy mohou vzít pracovníci i své blízké a alespoň částečně tak propojí svůj osobní život s pracovním. Při týmových soutěžích by pak mohla následovat odměna, například ve formě dvoudenní dovolené, dárkového koše, nebo vyvěšení vítězného týmu na firemní nástěnce. Firma tak stmelí kolektiv, posílí spolupráci a souhru pracovníků. Většina pracovníků bude zároveň vnímat tuto formu odměňování pozitivně vzhledem k jejich postoji k týmové práci a budou v práci spokojenější.

Ve firmě je však téměř 500 zaměstnanců. Představa, že se všech 500 zaměstnanců zúčastní kempování, nebo budou mít všichni možnost kurzu angličtiny placeného firmou je nereálná. Proto je potřeba vybrat pouze určitou část zaměstnanců, která takovou možnost dostane. Zároveň by firma měla nabízet různé vzdělávací a teambuildingové aktivity pro různé skupiny zaměstnanců. Byl tedy vytvořen systém, který pomůže vybrat zaměstnance pro tyto aktivity. Tento systém se také dá kombinovat s již zaváděným systémem karty KLV jednotlivce.

System se skládá ze dvou formulářů, pro dělníky (viz. Tabulka 6) a pro THP pracovníky (viz. Tabulka 9), ke kterým byly také vytvořeny vysvětlivky (viz. Tabulka 7 a 10) a tabulky vyhodnocení výsledků (viz. Tabulka 8 a 11). Vedoucí formulář vyplní, a poté ho předloží k přečtení podřízenému. Zaměstnanec může svůj případný nesouhlas vyjádřit v komentáři a poté formulář podepíše, jako důkaz, že s ním byl seznámen.

Tabulka 6-hodnocení zaměstnance-dělníci

Jméno a příjmení hodnotitele		Osobní číslo
Jméno a příjmení hodnoceného		Osobní číslo
Název činnosti	úroveň	Komentář pro nesouhlas zaměstnance
✓ Plnění úkolů		
✓ Dodržování termínů		
✓ Samostatnost		
✓ Schopnost realizace náročnějších úkolů		
✓ Teoretické znalosti		
✓ Převedení teorie do praxe		
Celkem		
Datum a podpis hodnotitele		
Datum a podpis hodnoceného		

Zdroj: (Tvorba autorky)

Tabulka 7-vysvětlivky k hodnocení-dělníci

Plnění úkolů	
5	Plní úkoly svědomitě, na nejvyšší možné úrovni kvality
4	Velmi dobrá kvalita plnění úkolů, avšak ne nejvyšší
3	Úkoly plní, ale kvalita je proměnlivá
2	Úkoly plní, ale jejich kvalita bývá spíše podprůměrná
1	Úkoly plní nedostatečně, nebo vůbec
Dodržování termínů	
4	Vždy dokončí úkol v termínu
3	Úkoly z 90% dodržuje v termínu
2	Má problémy s dodržováním termínů
1	Termíny nedodržuje
Samostatnost	
3	Plně samostatný
2	Veden pouze při náročných úkolech
1	Potřebuje přesné pokyny, popřípadě dohled
Docházka	
4	100-80%
3	79-60%
2	59-40%
1	39-10%
Schopnost realizace náročnějších úkolů	
3	Plně schopen realizovat i náročnější úkoly
2	Omezená schopnost realizace náročných úkolů
1	Není schopen realizovat náročnější úkoly
Kázeň	
3	Dodržuje veškerá pravidla a předpisy
2	S dodržováním pravidel a předpisů mívá občas problémy
1	Soustavně porušuje pravidla či předpisy
Teoretické znalosti	
4	Výborné znalosti teorie
3	Chvalitebné znalosti teorie
2	V celku dobré znalosti teorie
1	Nedostačující teoretické znalosti
Převedení teorie do praxe	
3	Výborné praktické dovednosti bez nutnosti zásahu
2	Velmi zřídka potřeba kontroly práce
1	Potřebná kontrola práce a dohled

Zdroj: (Tvorba autorky)

Celková úroveň	
29-23	Skvělý pracovník. Je velkým přínosem pro firmu. Má veškeré předpoklady pro profesní i odborný růst.
22-19	Dobrá až průměrný pracovník. Odvádí svou práci tak jak má. Je přínosem pro firmu.
18-8	Podprůměrný až špatný pracovník. Není přínosem pro firmu, a pokud se to v dalších hodnoceních nezlepší, pracovník by měl být propuštěn.

Zdroj: (Tvorba autorky)

- První formulář (viz. Tabulka 6) byl vytvořen speciálně pro dělníky. V tomto formuláři nás nezajímá pouze jejich schopnost plnit úkoly, nebo úroveň samostatnosti, ale také jejich znalosti a dovednosti. Formulář tak navazuje na výsledky dotazníku, kde dělníci uvedli, že zlepšovat by chtěli spíše tvrdé dovednosti a uvítali by vzdělávání pomocí přednášek a demonstrací. Zaměstnavatel tak podle úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců může zvolit buď přednášku, nebo demonstraci a vybrat zaměstnance, kteří zlepšení potřebují nejvíce. Podle ostatních hodnocených činností může firma vybrat ty zaměstnance, kteří si naopak zaslouží absolvovat některou z teambuildingových aktivit apod. V návaznosti na tento formulář by se mohl vytvořit test na teoretické znalosti, podle kterého by nadřazený vyplňoval 5. bod tohoto formuláře.
- Druhý formulář, který byl vytvořen (viz. Tabulka 9) slouží pro hodnocení THP pracovníků a stejně jako první formulář částečně navazuje na dotazníkové šetření. THP pracovníci mají odlišné pravomoci a chtějí vzdělávání s odlišným zaměřením, proto byly vytvořeny dva formuláře, dle pracovní pozice. Stejně jako u prvního formuláře, i k tomuto formuláři byly vytvořeny vysvětlivky (viz. Tabulka 10). THP pracovníci by se dle tohoto šetření, chtěli více vzdělávat v jazyce a měkkých dovednostech. V druhém formuláři nás tedy také zajímá hodnocení jazykových znalostí pracovníků a to především v jazyce anglickém, který v EGS využívají nejvíce.

Tabulka 9-hodnocení zaměstnance-THP

Jméno a příjmení hodnotitele	Osobní číslo	
Jméno a příjmení hodnoceného		
Název činnosti	úroveň	Komentář pro nesouhlas zaměstnance
✓ Plnění úkolů		
✓ Dodržování termínů		
✓ Vedení podřízených		
✓ Úroveň anglického jazyka		
✓ Kázeň		
Celkem		
Datum a podpis hodnotitele		
Datum a podpis hodnoceného		

Zdroj: (Tvorba autorky)

Stejně jako u předešlého formuláře by mohl test jazykových znalostí sloužit pro lepší vyplnění hodnocení. Také by pro tyto účely mohli sloužit již absolvované jazykové kurzy s certifikací. Podle potřeby zlepšení jazykových dovedností by také mohli být pracovníci vybíráni na další jazykové kurzy. Dle ostatních bodů hodnocení v tomto formuláři by zaměstnanci mohli být vybíráni na další ať už teambuildingové aktivity či různé jiné vzdělávací kurzy.

Tabulka 10-Vysvětlivky k hodnocení-THP

Plnění úkolů	
5	Plní úkoly svědomitě, na nejvyšší možné úrovni kvality
4	Velmi dobrá kvalita plnění úkolů, avšak ne nejvyšší
3	Úkoly plní, ale kvalita je proměnlivá
2	Úkoly plní, ale jejich kvalita bývá spíše podprůměrná
1	Úkoly plní nedostatečně, nebo vůbec
Dodržování termínů	
4	Vždy dokončí úkol v termínu
3	Úkoly z 90% dodržuje v termínu
2	Má problémy s dodržováním termínů
1	Termíny nedodržuje
Vedení podřízených	
4	Vysoká úroveň vedení, dosahuje špičkových výsledků se svými podřízenými
3	Střední úroveň vedení, jeho tým dosahuje dobrých výsledků
2	Dostatečná úroveň vedení, nemívá problémy s vedením
1	Nedostatečná úroveň vedení, neefektivní, bez autority
Docházka	
4	100-80%
3	79-60%
2	59-40%
1	39-10%
Úroveň anglického jazyka	
7	C2 – jazykově způsobilý, bez problému rozumí téměř všemu, co slyší nebo čte, jeho projev ať už mluvený či psaný je jasný
6	C1 – vysoce pokročilý, rozumí i delšímu mluvenému i psanému projevu, mluví rychle a plynule
5	B2 – více pokročilý, je schopen konverzace i na odborné téma, rozumí i složitějším gramatickým jevům
4	B1 – pokročilý, rozlišuje formální a neformální projev, je schopen plynule konverzovat s rodilým mluvčím a plynule se vyjadřovat písemně
3	A2 – mírně pokročilý, dokáže spontánně reagovat, dokáže se plynule vyjadřovat psanou i mluvenou formou j věcm, které se ho týkají
2	A1 – falešný začátečník, ovládá základní slovní zásobu a gramatiku, je spíše pasivní, pouze částečně rozumí psanému a mluvenému slovu
1	Žádná, či velice malá znalost angličtiny
Kázeň	
3	Dodržuje veškerá pravidla a předpisy
2	S dodržováním pravidel a předpisů mívá občas problémy
1	Soustavně porušuje pravidla či předpisy

Zdroj: (Tvorba autorky)

Tabulka 11-Vyhodnocení-THP

Celková úroveň	
27-22	Skvělý pracovník. Je velkým přínosem pro firmu. Má veškeré předpoklady pro profesní i odborný růst.
21-16	Dobrý až průměrný pracovník. Odvádí svou práci tak jak má. Je přínosem pro firmu.
15-6	Podprůměrný až špatný pracovník. Není přínosem pro firmu, a pokud se to v dalších hodnoceních nezlepší, pracovník by měl být propuštěn.

Zdroj: (Tvorba autorky)

5 Závěr

Tématem bakalářské práce bylo řízení lidských zdrojů v jaderné elektrárně. Literární přehled obsahoval řízení lidských zdrojů obecně, jednotlivé metody řízení a činnosti, které patří k řízení lidských zdrojů. Cílem práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů v jaderné elektrárně a navrhnout možné způsoby zlepšení. Bakalářská práce dále obsahuje zjištěné rozdíly mezi řízením lidských zdrojů v jaderné elektrárně a v podnicích, které se nezabývají jadernou energetikou. K analýze přispěla především dokumentace zkoumané firmy. Následně došlo k porovnání s obecně nejpoužívanějšími postupy firem, vzhledem k tomu, že najít firmu stejné velikosti pro spolupráci by bylo obtížné. Díky informacím, získaným z podnikové dokumentace, vyplývá, že firma ČEZ ENERGOSERVIS oproti jiným firmám považuje za nutné, aby nově přijímaný pracovník prošel psychologickým vyšetřením. Je to vcelku pochopitelné vzhledem k bezpečnosti, která se zde musí udržovat. Firma se také více zajímá o jednotlivce a to hlavně sledováním kvality lidského výkonu nejen celkově, což ukazuje index KLV, ale také se snaží zavést kartu KLV jednotlivce, aby odstranila slabé články a zajistila tak požadovanou kvalitu práce a bezpečnost. Kromě tohoto porovnání došlo také k dotazníkovému šetření. Cílem šetření bylo zjistit postoj zaměstnanců k systému vzdělávání ve firmě ČEZ ENERGOSERVIS. Výsledkem šetření bylo poté navrhnout možná zlepšení systému vzdělávání v této firmě. Na základě vytvoření možných zlepšení byl vytvořen systém formulářů pro výběr vhodných zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Výsledky budou předloženy řediteli divize kvality a bezpečnosti. Věřím, že výsledky práce budou pro firmu přínosem, který bude moci v budoucnu v praxi uplatnit. Pro mě osobně byla tato práce velkým přínosem. Zjistila jsem, jak věci, které jsem studovala teoreticky, fungují v praxi. Také jsem měla možnost seznámit se s chodem firmy ČEZ ENERGOSERVIS, dceřiné společnosti tak velké firmy jako je ČEZ a.s. za což jsem nesmírně ráda.

I. Summary and keywords

This Bachelor thesis is focused on human resource management, because human resource management is one of the key of management of each company nowadays. This work is especially focused on the human resources in nuclear power plant. In the nuclear power industry there is different human resource management particularly for nuclear safety.

The theoretical part of this work contains basic models of human resource management, explains, for example, how to increase qualitative and quantitative aspects of employee. Theoretical part also describes the tasks of human resource management such as recruitment, training or remuneration of employees.

The practical part includes presentation of surveyed company. It shows human resource management in practise. This section describes specifics of human resource management in the particular nuclear power plant. The aim of the work was to analyse the management of human resources in the nuclear power plant and to suggest possible ways of improvement. The paper examines education system in the company. Based on the results of questionnaire survey, possible improvements have been designed. It was found that even though education system is quite good, employees want more education in the workplace. Education in the organization is not adapted to work in a team, although employees like working in a team. Education should be also adapted to the job of an employee. A technical and economic worker needs more education in foreign language while the workers want more professional education for their work. Results of this bachelor thesis were submitted to the management of the organization.

Key words: human resource, management, education, nuclear power plant, employees

II. Použité zdroje

- VÁCLAVKOVÁ, Lucie .. [et]. (2007) *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha: Oeconomica.
- KOUBEK, Josef. (2015) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
- KOCIANOVÁ, Renata. (2012) *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada.
- LIVIAN, Yves-Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. (1997) *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha: HZ.
- ARMSTRONG, Michael. (2002) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- TAYLOR, Michael Armstrong and Stephen. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- STÝBLO, Jiří. (1993) *Personální management*. Praha: Grada.
- TORRINGTON, Derek, Laura HALL, Stephen TAYLOR a Carol ATKINSON. (2014) *Human resource management*. 9th ed. Harlow, England: Pearson.
- SENYUCEL, Zorlu. (2009) *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Ventus Publishing ApS.
- WALKER, Alfred J. (2003) *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. (2002) *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- NELSON, Bob. (2000) *1000 1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma.
- Dokumentace ČEZ ENERGOSERVIS 1 (2015) *Profil společnosti*. Dostupné také z: cezenergoserwis.cz
- Dokumentace ČEZ ENERGOSERVIS 2 (2015) *Nové uspořádání*.
- ANTON Jaroslav a VOZÁBAL Jaroslav (2011) *Sdílená dokumentace. Pravidla dosahování vysoké kvality lidského výkonu-KLV*.
- SEBKOVÁ Jana (2010) *Přijetí nového pracovníka. Sdílená dokumentace*.
- HRONKOVÁ Lenka (2011) *Hodnocení zaměstnanců. Sdílená dokumentace*.
- *UNIUM.CZ [2013] Zjednodušená ukázka* [online]. Dostupné 25. června 2015 z: <http://www.unium.cz/materialy/mu/esf/skripta-m7641-p1.html>.
- *ACCOUNTING MANAGEMENT (2013) Difference Between Personnel Management And Human Resource Management* [online]. Dostupné 25. června 2015 z: <http://accountlearning.blogspot.cz/2013/01/difference-between-personnel-management.html>.
- DUGGAN, William R. (2013) *Creative strategy: a guide for innovation* [online]. Dostupné 23. července 2015 z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=ZZj6F4YmuKQC&oi=fnd&pg=PT15&dq=Creative+strategy:+a+guide+for+innovation&ots=jRh3rMvuGd&sig=caQXVbRnQSC1Thn_Y7RxdBs6Gy8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- LIEDTKA, Jeanne a Tim OGILVIE. (2011) *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers* [online]. Dostupné 23. července 2015 z: https://books.google.cz/books?id=HIXh2_ExnXMC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false
- CEZENERGOSERVIS.CZ (2015) *Prezentace společnosti* [online]. Dostupné 9. prosince z: <http://www.cezenergoservis.cz/zakladni-udaje/> - soubory ke stažení
- BAZGIER Milan (2012), *Závěrečná práce kurzu Manažer kvality České společnosti pro jakost*

III. Seznam podpůrných materiálů

III.I. Seznam schémat

- Schéma 1: Typy lidských zdrojů..... 4
- Schéma 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů..... 6
- Schéma 3: Činnosti ŘLZ..... 9

IV.I. Seznam obrázků

- Obrázek 1: Logo společnosti..... 23
- Obrázek 2: Pyramida závažnosti..... 28
- Obrázek 3: Hlubková ochrana..... 29
- Obrázek 4: Figurína..... 32
- Obrázek 5: Karta KLV jednotlivce..... 34

V.I. Seznam grafů

- Graf 1: Zastoupení respondentů..... 39
- Graf 2: Práce v týmu Vs. samostatně 1..... 40
- Graf 3: Práce v týmu Vs. samostatně 2..... 41
- Graf 4: Závěrečné ověření znalostí dělníci..... 42
- Graf 5: Závěrečné ověření znalostí THP..... 42
- Graf 6: Využitelnost nových znalostí dělníci..... 43
- Graf 7: Využitelnost nových znalostí dělníci..... 43

VI.I. Seznam tabulek

- Tabulka 1: Základní údaje..... 23
- Tabulka 2: Zkratky..... 25
- Tabulka 3: Výpočet indexu KLV..... 34
- Tabulka 4: Výsledky testů KLV jednotlivce..... 35
- Tabulka 5: Zastoupení respondentů dle pohlaví..... 38
- Tabulka 6: Hodnocení zaměstnance-dělníci..... 46
- Tabulka 7: Vysvětlivky k hodnocení-dělníci..... 47

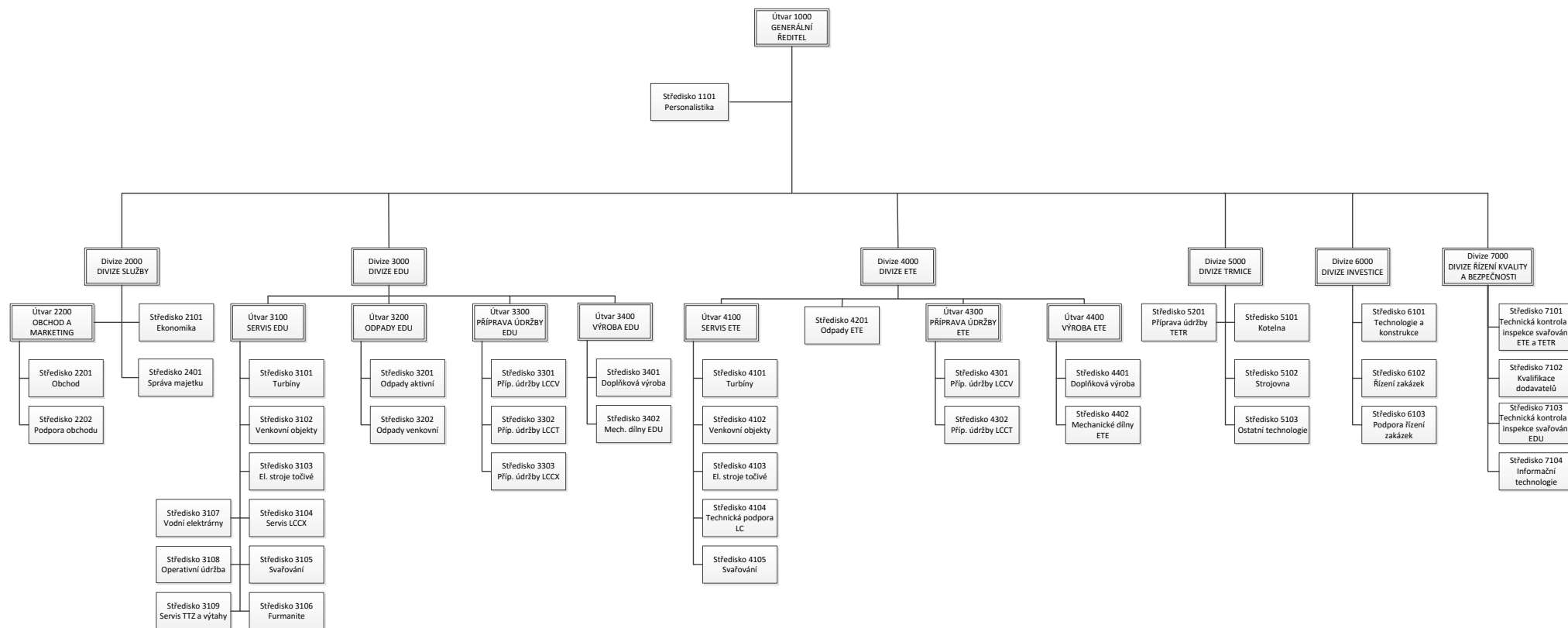
- Tabulka 8: Vyhodnocení-dělníci..... 48
- Tabulka 9: Hodnocení zaměstnance-THP..... 49
- Tabulka 10: Vysvětlivky k hodnocení THP..... 50
- Tabulka 11: Vyhodnocení-THP..... 51

IV. Seznam Příloh

- Příloha 1: Organizační řád společnosti..... 60
- Příloha 2: Osobní dotazník..... 61
- Příloha 3: Záznam z osobního pohovoru..... 63
- Příloha 4: Dotazník..... 65

V. Přílohy

Příloha 1- Organizační struktura ČEZ ENERGOSERVIS



Zdroj: (Organizační řád společnosti č. SN000100, 2015)

OSOBNÍ DOTAZNÍK

vyplní uchazeč o zaměstnání (pouze stranu 1)

ÚDAJE O PRACOVNÍKOVĚ			
JMÉNO A PŘÍJMENÍ	DATUM NAROZENÍ	MÍSTO NAROZENÍ	STÁTNI PŘÍSLUŠNOST
TRVALÉ BYDLIŠTĚ	KONTAKTNÍ TELEFON	PŘECHODNÉ BYDLIŠTĚ	
DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	ROK UKONČENÍ	V OBORU	
1).			
2).			
3).			
4).			
PŘEDCHOZÍ ZAMĚSTNÁNÍ			
FIRMA	FUNKCE	OD - DO	
1).			
2).			
3).			
4).			
5).			
6).			
7).			
8).			
JINÁ DOSAŽENÁ KVALIFIKACE – PRAXE – ODBORNÉ ZNALOSTI, (jeřábník, vazač, svářeč, řidič,)			

DŮLEŽITÉ INFORMACE

(např. změněná pracovní schopnost)

Souhlasím aby tyto poskytnuté osobní údaje byly použity pro potřeby ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.,

Bráfova 16, TŘEBÍČ 674 01, tel. 561 105 575, 381 103 013

Čestně prohlašuji, že nemám záznam v rejstříku trestů a není s mou osobou vedeno jakékoli trestní řízení, současně nejsem účastníkem exekučního nebo insolvenčního řízení,

obeznamím s touto skutečností společnost ČEZ ENERGOSERVIS spol.

Datum:

Podpis:

Zdroj: (Sdílená dokumentace ČEZ a.s., [2015])

ZÁZNAM Z OSOBNÍHO POHOVORU

KONANÉHO DNE		JMÉNO A PŘÍJMENÍ UCHAZEČE (včetně rodného)			
NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ (doklad)		RODNÉ ČÍSLO		ČÍSLO OBČANSKÉHO PRŮKAZU	
ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA	PILÍŘ DŮCHODOVÉHO POJIŠTĚNÍ	Zdravotní prohlídka pro pracovní prostor výkonu činnosti – KP, strojovna, HVB, Dalešice aj.		RODINNÝ STAV	
NÁVRH PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ					
FUNKCE		STŘEDISKO		TARIFNÍ ZAŘAZENÍ	
MÍSTO PRACOVIŠTĚ		SMĚNA – TYP SMĚNOVÁNÍ		DOPRAVA Z MÍSTA BYDLIŠTĚ (způsob)	
PRACOVNÍ POMĚR NA DOBU určitou (termín od - do) , neurčitou		TERMÍN NÁSTUPU		ZMĚNĚNÁ PRACOVNÍ SCHOPNOST (ANO – NE)	
SOUHLAS S VYSLÁNÍM NA SLUŽEBNÍ CESTU (ANO - NE)		PROHLÁŠENÍ UCHAZEČE O ZDRAVOTNÍM STAVU		HOTOVOST (ANO - NE)	

--	--	--

POHOVOR PROVEDL (Jméno, funkce, podpis)	UCHAZEČ (podpis)	ŘEDITEL SPOLEČNOSTI (podpis)

ROZDĚLOVNÍK : ORIGINAL - mzdová účetní

KOPIE 1 - sekretariát ředitele

KOPIE 2 - pracovník výcviku

Zdroj: (Sdílená dokumentace ČEZ a.s., [2015])

Dotazníkové šetření na téma- Vzdělávání zaměstnanců. Tento dotazník je součástí bakalářské práce studentky Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Prosím nepodepisujte se, dotazník je anonymní. Předem děkuji za čas věnovaný vyplňování otázek.

Jsem:

THP (technicko hospodářský pracovník) Dělník

Jsem:

Žena Muž

Můj věk:

Méně než 20 41-50
20-30 51-60
31-40 61+

Jak dlouho ve firmě pracuji:

Méně než 1 rok 5-10 let
1-2 roky Více než 10 let
2-5 let

1. Která forma vzdělávání by podle Vás měla být častější? Pokud odpovíte za e, uveďte prosím jaká.
 - a) E-learning (vzdělávání pomocí počítačů)
 - b) Přednáška
 - c) Demonstrování (praktickou ukázkou)
 - d) Mentoring (přidělení zkušeného mentora pracovníkovi)
 - e) Jiná forma.....
2. Které dovednosti byste chtěl/a více prohlubovat a více se v nich vzdělávat? (možno zaškrtnout více odpovědí)
 - a) Jazykové znalosti
 - b) Měkké dovednosti (rozvoj sociálně/emoční inteligence=zvyšování kompetencí v oblasti chování, komunikace apod.)
 - c) Tvrdé dovednosti (odborné vzdělávání vztahující se, k dané profesi)
3. Pokud byste si mohl/a vybrat pracovat v týmu, nebo samostatně, jak byste se rozhodl/a?
 - a) Rozhodl/a bych se pro práci v týmu

- b) Rozhodl/a bych se pracovat sám/sama
4. Vzdělávání byste uvítal/a raději přímo na pracovišti, nebo mimo pracoviště?
 - a) Raději na pracovišti
 - b) Raději mimo pracoviště
 5. Pracujete rádi s počítačem?
 - a) Ano
 - b) Ne, neumím to
 - c) Ne
 6. Jak často by podle Vás mělo probíhat vzdělávání?
 - a) Jednou měsíčně
 - b) Jednou za 6 měsíců
 - c) Jednou za rok
 - d) Pouze když je potřeba
 7. V případě typu školení se závěrečným ověřením znalostí, byste zvolil/a spíše:
 - a) Písemný test
 - b) Ústní ověření znalostí
 - c) Kombinaci obou
 8. V případě písemného testu, byste zvolil/a:
 - a) Elektronickou formu
 - b) Papírovou formu
 9. Na kolik procent v praxi obvykle využijete znalosti získané vzdělávacími programy firmy?
 - a) Na 90-100 %
 - b) Na 70-80 %
 - c) Na 50-60 %
 - d) Na 20-40%
 - e) Na méně než 20%

Zdroj: (Tvorba autorky)