

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Kompetenční model řízení lidských zdrojů
Bakalářská práce

Autor: Jana Srnová
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Bachmann Ph.D.
Odborný konzultant: Josef Lev

Hradec Králové

Duben 2017

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 24.4.2017

vlastnoruční podpis

Jméno a Příjmení

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Pavlovi Bachmannovi Ph.D. za metodické vedení práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení kompetenčního modelu v odboru Hodnocení provozu ČEZ Distribuce, a.s. Práce popisuje pojem kompetence, kompetenční model, způsoby analýzy kompetencí, zvyšování úrovně kompetencí, tvorbu kompetenčního modelu, způsob implementace kompetenčního modelu do praxe. Má za cíl analyzovat kompetenční model na pracovišti odboru Hodnocení provozu vybrané firmy. Mezi metody použité pro získání výsledků patří dotazníkové šetření a rozhovory s pracovníky daného oddělení. Výstupem závěrečné práce je doporučení vhodného vzdělávání pracovníků, resp. daných pracovních pozic, zhodnocení úrovně prostředí na pracovišti a spokojenosti zaměstnanců.

Annotation

Title: Competency Model for Human Resource Management

The bachelor thesis is focus on assessment of competency model in the Assessment operation department - ČEZ Distribuce, a.s. The work describes the term of competency, competency model, methods of competence analysis, increasing level of competencies, formation of competency model, way of implementation of competency model into practice. It aims to analyze the Competence Model at workplace of Assessment operation department of selected company. The methods used in this thesis to get results are questionnaire surveys and interviews with staff. The output of thesis is recommendation of suitable education of employees, respectively job positions, survey of the workplace standard and employee satisfaction.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická část.....	2
2.1	Lidské zdroje.....	2
2.1.1	Řízení lidských zdrojů.....	3
2.2	Lidský kapitál.....	6
2.2.1	Řízení lidského kapitálu.....	7
2.3	Kompetence.....	8
2.3.1	Druhy kompetencí.....	12
2.3.2	Analýza kompetence.....	14
2.3.3	Struktura kompetence.....	14
2.3.4	Klíčové kompetence.....	16
2.3.5	Měření úrovně kompetence.....	17
2.4	Kompetenční model.....	17
2.4.1	Tvorba kompetenčního modelu.....	20
2.4.2	Analýza pracovních míst.....	23
2.4.3	Plánování pracovníků.....	24
2.4.4	Výběr pracovníků.....	24
2.4.5	Hodnocení pracovníků.....	26
3	Metodika.....	31
3.1	Pohovor.....	31
3.2	Dotazníkové šetření.....	32
4	Výsledky.....	34
4.1	ČEZ Distribuce, a.s.....	34
4.1.1	Profil společnosti.....	34
4.1.2	Produkty a služby.....	35

4.1.3	Vytyčené cíle společnosti.....	35
4.1.4	Základní údaje o společnosti ČEZ Distribuce a.s.....	36
4.1.5	Organizační schéma společnosti.....	37
4.1.6	Principy ČEZ a.s.	39
4.1.7	Hodnocení pracovníků v odboru Hodnocení provozu.....	41
4.1.8	Distribuční soustava.....	42
4.1.9	Hodnocení a kvalita provozu.....	43
4.2	Zpracovávaný odbor Hodnocení provozu.....	45
4.2.1	Popis pracovních místa technik.....	47
4.2.2	Popis pracovního místa specialista.....	47
4.3	Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců	48
4.3.1	Pracovní prostředí.....	48
4.3.2	Mezilidské vztahy	48
4.3.3	Mzda.....	49
4.4	Vyhodnocení spokojenosti zaměst., dotazník firmy Josef Lev Trutnov.....	50
4.5	Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, dotazník Paula E. Spectora.....	52
4.6	Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, výsledky rozhovorů se zaměstnanci	58
5	Závěr.....	59
5.1	Pracovníci odboru Hodnocení provozu.....	60
6	Seznam použité literatury.....	62
7	Přílohy.....	64

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem	4
Obrázek 2: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi	9
Obrázek 3: Základní pozorovací schéma	10
Obrázek 4: Firemní kompetence	11
Obrázek 5: Hierarchický model kompetence	15
Obrázek 6: Kompetenční model	19
Obrázek 7: Kompetenční model ConocoPhillips	22
Obrázek 8: Důležité kompetence	27
Obrázek 9: Model 360° zpětné vazby	28
Obrázek 13: Dotazník firmy Josef Lev Trutnov	32
Obrázek 10: Organizační schéma společnosti	37
Obrázek 11: Členové představenstva	38
Obrázek 12: Členové dozorčí rady	38
Obrázek 14: Grafické znázornění odpovědí dotazníku Josef Lev Trutnov	51
Obrázek 15: Grafické znázornění vyhodnocených odpovědí dotaz. Paul E. Spector	53
Obrázek 16: Dotazník firmy Josef Lev Trutnov	65
Obrázek 17: Dotazník podle Paul. E. Spector	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ekonomické ukazatele	36
Tabulka 2: Tabulka vybraných oborových ukazatelů	36
Tabulka 3: Vyhodnocený dotazník firmy Josef Lev Trutnov	67
Tabulka 4: Vyhodnocený dotazník Paul. E. Spector	68

1 Úvod

Každá rozvíjející se společnost usiluje o co nejlepší hospodářské výsledky. Firmy musejí hledat nejvhodnější alternativy pro maximalizaci zisku. Proto se začaly orientovat na rozvoj toho nejcennějšího, co mají, lidské zdroje, lidský kapitál. Pro svůj pozitivní rozvoj musí firma vybírat a přijímat jen schopné pracovníky, se správnými kompetencemi, kteří budou dobrou zárukou pro dosažení vytyčených cílů. Nejen nově přijímaní pracovníci musejí mít správné kompetence, ale je třeba také zjistit stav kompetencí stávajících pracovníků ve společnosti a rozvíjet je.

Po druhé světové válce došlo k rychlejší automatizaci průmyslu. Do pracovních procesů se nasazovali roboti. Západní společnost podlehla vyšší spotřebě zboží. Bylo potřeba vést firmy jiným způsobem. Pomoci měl kompetenční model. K velkému nárůstu používání kompetenčních modelů došlo v 70. letech ve Spojených státech amerických. Již nepostačoval výběr pracovníků podle inteligence. Dle nových poznatků se pracovníci musejí vybírat podle svých kompetencí, které by zapadaly do kompetenčních modelů jednotlivých organizací. Manažeři mohou při použití správných kompetencí vyřešit efektivně a rychle úkoly. Využití správných kompetencí platí i pro pracovníky na nižších pracovních pozicích.

Americký model nového řízení pak postupně přebírali i firmy v západní Evropě. V našich zeměpisných šířkách k tomuto novému stylu vedení podniků nebyla politická vůle. Až po změně politického prostředí v 90. letech se mohl kompetenční model uplatnit a rozvíjet ve vedení firem bývalého východního bloku.

Správně vypracovaný kompetenční model by měl firmám ušetřit a účelně využít čas, který je neobnovitelný, měl by jim přinést finanční zisk a snížit náklady.

2 Teoretická část

V teoretické části se zabývám pojmy a definicemi vztahující se k lidským zdrojům, lidskému kapitálu, kompetencím a kompetenčnímu modelu.

2.1 Lidské zdroje

Jen lidé jsou nositeli lidského zdroje. Ve firmě je nositelem sám pracovník, který je dodavatelem svých schopností. Výstupem lidského zdroje je jeho výkon. Všechny procesy v práci, v rodině, ve volném čase musí spustit lidský zdroj, jehož nositelem je jen člověk. Lidské zdroje jsou lidé v organizaci a jsou vstupem do procesu. Základní jednotkou je člověk – jedinec. Z jednotlivců se sestává tým, z týmů pak organizační útvar a z jednotlivých útvarů pak se stává celá firma.

Lidské zdroje jsou nositeli inteligence, umu, dovedností, schopností se učit, přijmout změny. V organizaci tak jsou bezprostředně potřebné k jejímu přežití v konkurenčním prostředí. Jsou konkurenční výhodou a zajišťují rozvoj firmy. Někdy se pod pojmem lidské zdroje udává činnost podniku jako samotné řízení lidského kapitálu ve firmě, řízení zaměstnanců jako celku.

Josef Koubek (1996) klade důraz na strategický aspekt personální práce, věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení (Koubek, 1996)

Podle Karen Leggeové jsou lidské zdroje drahocenností a zdrojem konkurenční výhody. Firmy musejí rozpoznat, jak kvalitní lidské zdroje mají. Jen tak mohou obstát v konkurenci ostatních. (Armstrong, 2007)

„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopnostmi je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní

považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co vytvoří významný zdroj konkurenční výhody“. (Armstrong 2007, s. 35)

Purcell podtrhuje význam liniových manažerů, jejichž prostřednictvím se politika lidských zdrojů uvádí do života.

V dnešní době se stírají rozdíly mezi názvy řízení lidských zdrojů, lidské zdroje a personální řízení.

Lidské zdroje se mohou získávat z vnitřních lidských zdrojů firmy, anebo z vnějšího prostředí podniku. Obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů podniku má výhody v tom, že o pracovníkovi již existují nějaké informace, může se lépe zhodnotit, zda se na vykonávanou práci hodí. Pracovník zná firmu ve, které pracuje. V neposlední řadě již firma do pracovníka vložila nějaké prostředky a chce, aby se jí vrátily. Noví pracovníci mohou přinést do firmy nové myšlenky, pracovní postupy, ale i kontakty. V neposlední řadě výběr pracovníků ovlivňuje nabídka a poptávka pracovních míst.

Pracuji v energetické společnosti a mohu říct, že najít na odbornou pracovní pozici kvalitního zaměstnance je problém. Tím jak se stále zdokonalují systémy pro energetiku, pracovníci přicházející mimo firmu musí věnovat velké úsilí k osvojení si pracovních návyků a postupů. Pro absolventy se zavádějí tréninkové programy.

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

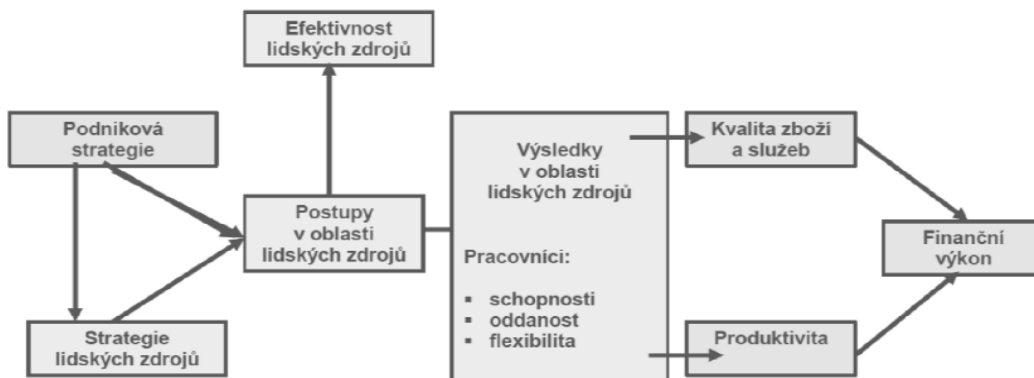
Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na pracovníky ve firmě, co se týká pracovního procesu. Protože výstupem lidského zdroje je výkon musí se řídit tak aby vedl k prosperitě firmy. Ty pak musejí stavět na pracovnících, které mají, nebo které si najmou. Pro dokonalý chod firmy je třeba formovat, využívat, organizovat pracovní schopnosti a chování všech zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců přináší rozvoj firmy, ale aby přinesl zisk celé firmě je potřeba ho pojmout jako rozvoj celé firmy. Lidé ve firmě by se měli motivovat k učení, aby se ve svém oboru rozvíjeli.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a

kterí individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.(Armstrong 2007, s. 27)

„Vzájemně se ovlivňuje řízení lidských zdrojů a výkon. Z výzkumu Purcella a kol. vyplývá, že útvary a systémy lidských zdrojů mohou mít dopad, tím že vedou nebo přispívají k vytváření a úspěšné realizaci postupů vysokého pracovního výkonu zejména pak těch, které se týkají vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, flexibilních způsobů práce, zabezpečování pracovníků, rozvoje pracovníků odměňování a poskytování příležitostí pracovníkům, aby mohli vyslovit svůj názor. Formulování jasně vize a souboru hodnot a pečování a to, aby v organizaci zapustily kořeny. Vytváření pozitivní psychologické smlouvy a nástrojů zvyšování motivace, oddanosti a angažovanosti pracovníků. Formulování a realizaci politiky bude uspokojovat potřeby jednotlivců a vytvářet skvělé pracoviště. Zabezpečování podpory a rady liniovým manažerům v jejich roli realizátorů politiky a praxe lidských zdrojů. Efektivní řízení změn“.(Armstrong 2007, s. 42) Každá změna v organizaci by měla být předem připravena, všichni pracovníci by s ní měli být seznámeni, jaký dopad na ně bude mít. Změny v organizacích přinášejí nedůvěru, pracovníci se musejí přeorientovat na jiný styl zvládání pracovního úkolu. Je na řízení lidských zdrojů jak pracovníkům sdělí změny, jak je na ně připraví, jaký prostor jim dá na přípravu. Každý pracovník musí změnu přijmout za svou a pracovat na ní.

Guest a kol. (2000) vytvořili model vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem.



Obrázek 1: Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem (Guest a kol. 2000)

Dokonalé řízení lidských zdrojů musí splňovat určitá kritéria a parametry. Organizace musí zabezpečit rozvíjení svých pracovníků, rozvíjet takové procesy, které budou přinášet maximální přínosy. Velmi schopné zaměstnance uplatnit v řízení organizace. Zařadit soustavné vzdělávání a rozvoj zaměstnance do pracovního života. Zavádět a spravovat systémy, které zaručí přístup zaměstnanců k odpovídajícím zkušenostem. Provádět a nacvičovat výcvik dovedností. Při získávání, rozvoji a vzdělávání pracovníků využít správných specifických znalostí specialistů, jejich dovedností, přístupů. Řídit rozmanitou pracovní sílu s rozdílnými kariérovými vzorci. Řídit a upravovat vztah k organizaci, zaměstnanecké vztahy, kolektivy a jedince tak, aby nedocházelo při probíhajících změnách v organizaci k nevědomí.

Hodnotit a odměňovat pracovníky tak, aby lidé byli pozitivně motivováni pro pracovní výkony, ale i pro probíhající změny. Organizace musí zabezpečit pro dobrý výsledek hospodaření také fyzickou a psychickou pohodu, ochranu zdraví a vhodné pracovní podmínky pro pracovníky (Armstrong, 1999).

Velká část práce s lidskými zdroji přechází na vedoucí pracovníky na všech úrovních organizace. Jejich každodenní práce s podřízenými pracovníky je důležitou součástí pro rozvoj celého podniku. Vedoucí pracovník má mnohem blíže k podřízenému pracovníkovi jak odborně tak i lidsky. Ví, jak pracovník pracuje, jak reaguje na případné změny. Jen dobře vedení pracovníci mají ve svých rukách, aby podnik byl konkurenceschopný, úspěšný a rozvíjející se ke stanovenému cíli. (Koubek, 1996).

„Zdálo by se, že řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu je jedno a to samé, ale jsou to dvě odlišné činnosti v organizaci. Lidský kapitál představuje bohatství podniku, organizace ví jaké znalosti, fyzické, intelektuální, praktické dovednosti a komunikační schopnosti mají jejich zaměstnanci. Lidský kapitál je řízen lidskými zdroji. V některých publikacích jsou lidské zdroje jako nákladová položka pro organizaci“.(Armstrong 2007, s. 48)

Řízení lidských zdrojů se musí zabývat celkovým pojetím lidských zdrojů. Zaměstnanec musí být řízen tak, aby mohl vykonávat svou práci co nejlépe. Pokud zaměstnanec nesplní zadaný úkol, nemusí to být jeho chyba, ale zadavatel úkolu

nesprávně odhadl jeho schopnosti (kompetence). To někdy vede k disharmonii na pracovišti. Zaměstnavatel musí zaměstnanci sdělit, že je pro něj nepostradatelný pro plnění zadaných cílů.

2.2 Lidský kapitál

„Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu organizace. Zahrnuje zejména schopnosti a dovednosti lidí a také tacitní znalosti. Jde o potenciál skrytý v hlavách lidí, který nemusí být nijak zachycen, ale pro organizaci je navýsost žádoucí umět tento potenciál sdílet a využívat.“(<https://managementmania.com/cs/lidsky-kapital>)

Lidským kapitálem jsou znalosti pracovníků, jejich fyzické, intelektuální, komunikační schopnosti, praktické dovednosti. Některé schopnosti a dovednosti mohou získávat během pracovního procesu jiné jsou jim vrozené. Vhodným vedením a využitím lidského kapitálu je pro firmu cenným nástrojem k dosažení vytyčených cílů.

„Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání“. (Armstrong, 2005). Podle Plamínka (2002) to jsou postoje, schopnosti a vlastnosti jednotlivých pracovníků. Je na strategii podniku jak tyto vlastnosti vytěží ve svůj prospěch.

Definici lidského kapitálu poprvé použil ekonom Theodore Schultz v roce 1960. Lidský kapitál přirovnal k jakémukoliv druhu kapitálu. Firma je tak dobrá jak jsou dobří její zaměstnanci. (Daniel, Schugurensky, 2000)

Definice lidského kapitálu se nedá jednoznačně popsat a nadefinovat. Lidský kapitál je nehmotný, nelze jej koupit, ale každý jedinec může svůj lidský kapitál celý život rozvíjet ale i ztrácet. Investice do lidského kapitálu je dlouhodobá. Prakticky od narození do smrti. Je jen na nás jakým způsobem zhodnotíme vynaložené prostředky na náš stálý rozvoj. S účelně a efektivně vynaloženými prostředky do dalšího vzdělávání má člověk vyšší možnost profesního růstu, zvýšení svých příjmů a uspokojení sebe sama. Investice do kapitálu nezahrnuje jen vzdělávání, ale také investice do svého zdraví, do svého prostředí, ve kterém se pohybujeme, pracujeme.

Investice do vzdělávání a zdokonalování se v odborných činnostech je nejen přínosem pro samotného člověka, ale i přínosem pro celou společnost. Pokud se chce podnik udržet v konkurenčním prostředí, musí mít kvalitní lidské zdroje s kvalitním lidským kapitálem.

2.2.1 Řízení lidského kapitálu

„Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informující o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celoorganizační, tak na liniové úrovni.“ (Armstrong 2007, s. 47).

Nalbatian a kol.(2004) zdůrazňují u řízení lidského kapitálu aspekt měření. Definují lidský kapitál jako zásobu nahromaděných znalostí, dovedností, zkušeností, kreativity a dalších relevantních vlastností pracovní síly a uvádějí, že řízení lidského kapitálu znamená používání nástrojů měření k měření hodnoty těchto vlastností a používání takto získaných vlastností k efektivnímu řízení organizace.

System řízení lidského kapitálu zahrnuje systematickou analýzu měření a hodnocení toho, jak politika a praxe v oblasti lidských zdrojů vytvářejí hodnotu (Account for People Task Force Report 2003). John Sunderland, jeden z autorů Dokumentu říká: „Úspěch organizace je produktem schopností jejich lidí. Tato vazba mezi lidmi a výkonem by se měla zviditelnit a být k dispozici všem zainteresovaným stranám.“ (Armstrong, 2007).

Každá firma, by měla vědět, jaký lidský kapitál mají jejich zaměstnanci, který pak v souboru všech pracovníků je kapitálem celé firmy. Po dokonalé analýze se rozhodne, jak s ním bude efektivně nakládat, kterým směrem ho bude zvyšovat a rozvíjet. Dalo by se říci, čím více kvalitního lidského kapitálu bude podnik mít, tím bude konkurenceschopnější. Ale tento kapitál musí být smysluplně řízen, aby se zbytečně neplýtvalo jeho potenciálem a jeho využití vedlo k ekonomickému růstu.(Filipová, 2008)

2.3 Kompetence

„Kompetence je způsobilost provádět určitou činnost správně a efektivně, soubor či rozsah znalostí, kvalifikace, schopností a dovedností nebo specifická schopnost či dovednost dle slovníku cizích slov. Kompetence je soubor požadovaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a osobních charakteristik pro danou pozici. Jde o širší význam než pojem kvalifikace.“(<https://managementmania.com/cs/kompetence>)

Lidský zdroj je nositelem kompetencí, jejich soubor pak je lidským kapitálem. Je to kvalita člověka samotného, který má schopnost vykonávat nějaký úkol. Někteří autoři pojmají dva rozdílné významy kompetence. První význam prezentují jako kompetenci ve smyslu pravomoci a odpovědnosti, kdy je člověk schopný provádět nějakou činnost. Druhý význam pojmají jako schopnosti, dovednosti a chování jedince ke splnění zadaného úkolu kvalitně.

Pojem kompetence poprvé zpopularizoval Boyatzis (1982), který jej definoval jako: „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ (Armstrong, 1999, s. 194).

Jakákoliv individuální vlastnost, která může být změřena nebo pečlivě počítána a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem (Spencer a kol. 1990)

Definice dle Hroníka: „Kompetence představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Má blíže k činnosti samostatné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností.“ (Hroník 2006, s. 29).



Obrázek 2: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi
(Urbánek, 2002)

Dle Hroníka (2006) se v některých firmách kompetence vydává za něco co má blíže k vlastnostem. Jako je osobní zralost, pečlivost nebo důslednost. Všechny definice spojuje schopnost pracovníka provádět kvalitně a správně určitou činnost ve společnosti. K této činnosti má předpoklady (kompetence) vrozené anebo naučené. Je jen na firmě jak kompetence pracovníka správně ohodnotí, přiřadí a použije pro své potřeby, ve svůj prospěch.

„Kompetence se u každého člověka mění s časem, jak se člověk vzdělává, jak se zdokonaluje manuálně i mentálně, v jakém prostředí pobývá. Na každém stupni pozice ve společnosti jsou požadovány jiné kompetence. Vyžadované kompetence se odvíjejí především od očekávaného výsledku a strategie firmy a jsou na konkrétním pracovníku nezávislé.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.34) Pokud člověk některé kompetence nepoužívá, může se jejich ohodnocení snížit, nebo se vytratí úplně. Je zřejmé, že fyzické kompetence se budou s vyšším věkem ztrácet rychleji než mentální. Ale i to je individuální pro každého člověka. Pro posun společnosti dopředu je potřeba zaměstnávat pracovníky s kompetencemi příslušné k jejich pracovní pozici.

Dělení kompetencí je na odborné kompetence specifické a obecné kompetence. Odborná kompetence specifická, říká co má pracovník na dané pracovní pozici umět po odborné stránce. Obecné kompetence říkají, co by měl pracovník umět nad rámec své odbornosti, ale je pro výkon na pracovní pozici nezbytné. Obecné kompetence se dále dělí na měkké kompetence a na odborné

kompetence obecné. Měkké kompetence jsou obecné schopnosti osobnosti, jako je pohotovost, pečlivost, přesnost a ostatní lidské vlastnosti. Odborné kompetence obecné se odvíjejí od znalostí pracovníka. Mezi tyto kompetence třeba patří řízení motorových vozidel, znalost cizích jazyků apod.

John Burgoyne(1988) poukazuje na to, že být kompetentní je něco jiného než mít kompetence. Armstrong ve svém díle vyvolává otázku, jak jsou kompetence využívány, kdo je využívá a jak se jejich uživatel rozvíjí.(Armstrong, 1999) Pro kompetentní chování a jednání musí mít člověk více kompetencí.

Armstrong říká: „Popisy kompetencí mohou být označovány jako soustavy, mapy nebo profily kompetencí. Soustava kompetencí zahrnuje všechny kompetence, které jsou potřebné k vykonávání určitých prací nebo k určitému jednání. Jiné kompetence budou zapotřebí u pracovníka pracující na elektrickém zařízení, jiné kompetence budou vyžadovány u pracovníka pracující ve službách. Mapy kompetencí popisují kompetentní chování v určitém zaměstnání. Seznam nebo seznamy kompetencí jsou pak základ pro soustavu nebo mapu kompetencí.“ (Armstrong 1999, s. 200).

Členění kompetencí ze sociálněpsychologického hlediska. Jelikož pojetí kompetencí vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, můžeme kompetence uspořádat do základního pozorovacího schématu (Hroník, 2006).



Obrázek 3: Základní pozorovací schéma (Štycká, 2011)

Kompetence k řešení problému. Každý člověk má dispozice pro řešení různých problémů a úkolů. Někdo může být sám iniciativní a vyhledává problémy a úkoly, které se snaží vyřešit. Druhý přistupuje k zadaným úkolům pasivně a nesnaží se je vyřešit samostatně.

Interpersonální kompetence, vztah k druhým lidem, zaměstnancům. Zaměstnanec se při řešení problému setkává s ostatními zaměstnanci organizace. Musí si s nimi vybudovat takový vztah, který bude přispívat k zdárnému vyřešení problému. Empatie je jistě na místě. Kompetence sebeřízení je chování k sobě samému a projev emocí navenek. Musím, nejdříve zvládnou sám sebe, zda se nehodnotím více než je pravdou, nebo se zbytečně nepodhodnocuji. Upravit si postoje k druhým zaměstnancům. Sebedůvěra, přesvědčivost a důvěryhodnost se pak odráží v komunikaci s ostatními zaměstnanci (Hroník, 2006).

„Členění kompetencí podle kompetenční orientace na firmu, vychází z toho, že každá firma má své kompetence, některé více a některé méně rozvinuté. Lze předpokládat, že se stále častěji bude uplatňovat členění kompetencí dle kompetenční orientace na firmy na úkor členění kompetencí dle sociálně psychologického pohledu. Takto se budou modely přibližovat k organizačnímu chování.“(Hroník 2006, s.32).

Kromě sociálně psychologického pohledu se uplatní i pohled na koho a na co se firma orientuje. Dle Hroníka (2006) nemůže být firma nadprůměrná ve všech oblastech. Je předpoklad, že se bude uplatňovat členění kompetencí podle orientace firmy.



Obrázek 4: Firemní kompetence (Hroník 2006)

Organizace by měla sledovat kompetence od úrovní organizačních jednotek až po úroveň jednotlivých pracovníků od nejvyšší po nejnižší pracovní pozici.

Pro změny v organizaci je potřeba dát prostor pracovníkům, aby si osvojily nové kompetence, nebo zdokonalili staré. Protože nabytí nových kompetencí trvá nějaký čas je třeba s předstihem vzdělávat a zaučovat zaměstnance. Změna by měla být připravena tak, aby všichni pracovníci firmy byli připraveni na zvládnání nových úkolů.

Centrální databáze kompetencí na stránkách Národní soustava povolání umožňuje firmám v lepší orientaci a přiřazením kompetencí k příslušným povoláním.

2.3.1 Druhy kompetencí

Kompetence může být chápána z hlediska chování nebo na základě práce, druhově nebo specificky, prahově nebo výkonově nebo jako rozlišující faktor.

„Behaviorální nebo personální kompetence jsou základní vlastnosti jedinců, které přinášejí do svých pracovních rolí. Bývají označovány jako měkké dovednosti. Behaviorální kompetence zahrnují takové vlastnosti, jako jsou interpersonální dovednost, vedení, analytické dovednosti a orientace na úspěch. Tento typ kompetencí je typicky používán v procesech pracovního výkonu, výběru a rozvoje pracovníků.“ (Armstrong 1999 s.195).

„Kompetence založené na práci nebo povolání se týkají očekávaného výkonu na pracovišti a norem a výstupů, které se očekávají od lidí vykonávajících specifické role. Jsou odvozeny od explicitních specifikací chování, nebo výsledků a jsou někdy označovány jako tvrdé kompetence.“ (Armstrong 1999, s. 195).

„Druhové, základní a specifické kompetence mohou být univerzálně druhové, které mají všichni lidé v určitém povolání, jako je například řízení a to nezávisle na organizaci, ve které pracují, nebo se vztahovat k jejich konkrétní roli.“ (Armstrong 1999, s.196).

Prahové kompetence jsou požadovány k výkonu práce, to jsou takové, které musí pracovník mít, aby zvládl zadaný úkol, jsou základem pro výkon na dané pracovní pozici. Výkonové kompetence pak rozlišují výkony jednotlivých pracovníků. (Armstrong, 1999).

„Rozlišovací kompetence definují charakteristiky chování, které projevují vysoce výkonní pracovníci a odlišují se jimi od toho, co charakterizuje méně

výkonné lidi – výkonové dimenze pro jejich práci. Definice úrovně kompetence očekávané u vysoce výkonných pracovníků v určitých oblastech může sloužit jako model chování pro diskuzi při sjednávání dohody o výkonu a při hodnocení pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu. Jedním ze způsobů stanovení rozdílů mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky je odvodit pozitivní a negativní ukazatele pro každý bod kompetence.“ (Armstrong 1999, s. 196).

Coombe (1996) doporučuje, aby kompetence byly popisovány jako vstupy a výstupy nebo procesy. Vstup představuje kompetence schopnost nebo potenciál člověka vykonávat dobře svůj úkol. Schopnost zahrnuje znalosti, dovednosti a postoje. Kompetence pro vstupy mohou mít dvě formy: buď ta, které je možno získat studiem, výcvikem, nebo zkušeností, nebo ty, které jsou jedinci vrozené, jsou mu vlastní, a které je obtížné ovlivnit.

Výstup je založen na předpokladu, že pojem kompetence má smysl jen tehdy, pokud lze dokázat, že použité kompetence byly použity efektivně.

Proces charakterizuje kompetence spojující vstupy a výstupy. Vstupy jsou znalosti a dovednosti, výstupy jsou dosažení očekávaných výsledků a proces používání znalostí a dovedností k dosažení cílů je kompetence (Armstrong 1999, s. 199-200).

Další dělení kompetencí použil Tyron (2003). Je založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech.

„Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Technické kompetence jsou tvořeny souborem dovedností vztahující se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce specialistů.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 34).

Carrol a McCrackin (1997) rozdělují kompetence na klíčové, týmové, funkční, vůdcovské a manažerské (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 35).

Schroder definoval 11 kompetencí pro vysoký výkon a seřadil je do čtyř skupin. První skupina kompetencí je zahrnuta ve skupině pro kognitivní kompetence – vyhledávání informací, tvorba konceptů, koncepční pružnost. Druhá skupina obsahuje motivační kompetence – řízení interakce, pochopení druhých, orientace na rozvoj. Třetí skupina se nazývá směrové kompetence – vliv, sebedůvěra, prezentace myšlenek. Čtvrtá skupina se týká výkonu – orientace na výkon, orientace na cíl. (Kubeš, 2005).

2.3.2 Analýza kompetence

„Analýza kompetence zahrnuje funkční analýzu, jejímž cílem je určení kompetencí pro výkon práce, a analýzu chování ke stanovení dimenzí chování, které ovlivňují pracovní výkon. Kompetence pro výkon práce nebo zaměstnání se týkají očekávání výkonu na pracovišti – co by lidé měli být schopni dělat – a norem a výstupů, kterých by lidé při plnění specifických rolí měli dosáhnout. Kompetence chování nebo osobní kompetence jsou osobní charakteristiky jedinců, které přinášejí do svých rolí.“ (Armstrong 1999, s. 210)

2.3.3 Struktura kompetence

Kompetence představuje určité schopnosti a předpoklady pro výkon činnosti, jsou to především vědomosti, dovednosti, zkušenosti, ale i postoj ke společnosti, motivace pracovníka. Strukturu kompetencí tvoří jednotlivé charakteristiky osobnosti. Charakteristiky lidí by měli být vyhodnoceny a přiřazeny k pracovní pozici. Struktura kompetence může vypadat takto.



Obrázek 5: Hierarchický model kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Každý člověk má různé předpoklady provést úkol kompetentně. Inteligenci, talent, schopnosti, hodnoty, postoje, motivy, vědomosti, zkušenosti, know-how při správném vedení lze rozvíjet. Na vrcholu trojúhelníka se nachází chování, kterému se dá naučit. Pod vrcholem chování jsou charakteristiky, které jsou potřebné k chování na určité pracovní pozici. Na nejnižším stupni v trojúhelníku pak jsou osobnostní složky. Tyto složky se dají ovlivnit a rozvíjet velice obtížně.

Jednotlivé kompetence jsou sledovatelné, měřitelné a mohou se ohodnotit, jejich úroveň se dá uspořádat do tabulkového souboru, který po zpracování zpětně vypovídá o úrovni kompetencí pracovníka. Má smysl poměřovat jen kompetence příslušné k pracovnímu úkolu, pozici, funkci. Pokud je známo, jaké nároky na zaměstnance jsou na pracovní pozici, můžeme tak identifikovat kompetence, které by měl pracovník ovládat (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004). Kompetence nejsou rozhodující jen pro manažerské pozice, ale pro všechny zaměstnance organizace od nejnižších pozic po nejvyšší.

Kompetence může odpovědět na otázku, jak se bude pracovník chovat a jednat při určitém typu situace, která je standardní nebo která může nastat.

V Národní soustavě kvalifikací (NSK) kde jsou uvedeny kvalifikační standardy pro různá povolání. NSK může podnikům pomoci při hledání pracovníka na pracovní místo s určitou standardizovanou kvalifikací. Prvky NSK tvoří úplná

profesní kvalifikace a profesní kvalifikace. Úplnou profesní kvalifikaci může člověk získat složením zkoušky předepsané školským zákonem.

2.3.4 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence se obvykle vztahují ke všem pracovníkům v podniku. Označují se také jako univerzální kompetence. Dle Hroníka (2002) 90% pracovních činností podmiňují klíčové kompetence podstatným způsobem výkon. Nabývání klíčových kompetencí je rozvíjení své osobnosti a je celoživotní. Kompetence se s časem vyvíjejí, tak se jim musíme učit celý život. Ve firmách jsou chápány klíčové kompetence, které jsou potřeba pro výkon úkolu. Každá firma má jiný seznam klíčových kompetencí. Klíčové kompetence by měly být v souladu s firemní kulturou. Všichni pracovníci ve firmě by měli být nositeli klíčových kompetencí.

„Klíčové kompetence jsou pro firmu stěžejní, protože přinášejí organizaci konkurenční výhodu. Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahující hranice jednotlivých odborností, Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně.“ (Belz, Siegrist 2001, s. 166). Firma musí stále vylepšovat své klíčové kompetence. Ty musejí být jasně vymezeny a nesmí jich být mnoho. Klíčové kompetence slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a očekávanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců. Klíčovými kompetencemi se firmy vzájemně odlišují, i když mohou působit ve stejné oblasti byznysu (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004 s. 35).

Každá organizace by měla mít seznam klíčových kompetencí. Seznam by neměl být moc obsáhlý, protože není možné sledovat velké množství kompetencí a následně je kvalitně vyhodnotit (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Dle výzkumu jsou pro Společnost tři nejdůležitější klíčové kompetence: komunikace, vedení týmů a vůdce.(Procedia –Social and Behavioral Sciences, 2012)

2.3.5 Měření úrovně kompetence

„Jsou-li kompetence pro konkrétní manažerskou nebo jinou pozici definovány, je obvykle potřebné změřit, do jaké míry je u pracovníka kompetence rozvinuta. Měření zajistí velikost rozdílu mezi skutečným stavem a potřebným stavem. Poznání tohoto rozdílu je klíčovým předpokladem k tomu, aby ho bylo možné odstranit nebo alespoň zmenšit. Měření manažerských kompetencí není jednoduché.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 76).

Měření úrovně kompetencí se odráží v hodnocení zaměstnanců a dává návod firmám k dalšímu vzdělávání pracovníků.

2.4 Kompetenční model

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech firmy, jaký kompetenční model vznikne.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60). Organizace musí hledat a vyhodnocovat takové kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jaké pracovní pozici se pracovník nachází. Do kompetenčního modelu se promítá záměr a cíle firmy. Vytvořený kompetenční model pro firmu nemusí vyhovovat druhé firmě, i když mají stejné byznys zaměření. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 61).

Kompetenční model obsahuje popisy kompetencí, které jsou potřebné a nezbytné pro výkon dané pracovní pozice, je propojením mezi strategickým záměrem firmy a řízením lidských zdrojů. Popis kompetenčního modelu obsahuje soubor vědomostí, dovedností, charakteristik osobností, které jsou potřebné k plnění úkolů společnosti. Lze ho aplikovat pro všechny úrovně řízení lidských zdrojů. Model musí být tak zvaně uživatelsky přátelský, měl by obsahovat nejvíce 12 jednotlivých kompetencí. Vyšší počet kompetencí vede k nefunkčnosti. Dále musí propojovat firemní hodnoty. Musí být jednotný, sdílený a široce využitelný. Popis kompetenčního modelu musí být srozumitelný, jasný, musí vystihovat podstatu věci. Nesmí být jen všeobecně popsán. Kompetenční modely používají prioritně manažeři podniku, kde jim pomáhají k účelnému řízení svých podřízených, aby organizace dosáhla vytyčených cílů.

Dle stránek managementmanie.com, dobře zpracovaný kompetenční model pomáhá, uvědomit si klíčové kompetence, které organizace potřebuje ke svému úspěchu, směřovat a plánovat rozvoj kompetencí lidí v organizaci, plánovat nábor nových pracovníků v souladu s potřebami organizace, sjednotit jazyk manažerů, personalistů a ostatních pracovníků (<https://managementmania.com/cs/kompetencni-model>)

Existuje několik přístupů k tvorbě kompetenčního modelu. Může být zpracovaný vlastní organizací, nebo externí dodavatelskou firmou. Zpracování vlastní organizací, která bude model využívat, vyjde časově náročněji.

Perspektivní přístup k modelování kompetencí znamená, že organizace přejímá již hotové modely, které ale nejsou ušity na míru pro danou organizaci. Lee a Beard (1994) upozorňují na limity těchto komerčně nabízených kompetenčních modelů. Model nemusí zohledňovat podmínky v organizaci, které jsou jedinečné pro firmu. Komerční kompetenční model nemusí podporovat hodnoty organizace (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 64).

Kompetenční model zásadně ovlivňuje personální strategii, je nedílnou součástí popisu pracovního místa. Je velice účinným nástrojem k měření výkonnosti zaměstnanců. Využívá se při hodnocení pracovníků v organizaci a při výběru nových pracovníků na pracovní pozice. Kompetenční model napomáhá k ujasnění klíčových kompetencí ve firmě, plánovat a rozvíjet kompetence pracovníků a plánovat nábor nových pracovníků se správnými kompetencemi, které firma potřebuje. Kompetenční model tak přispívá ke kvalitnějšímu výběru pracovníků. U stávajících pracovníků se využije při hodnocení zaměstnanců, popřípadě k jejich dalšímu vzdělávání.



Obrázek 6: Kompetenční model (Karásková, 2008)

„Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí hlavně na záměrech firmy, jaký kompetenční model vznikne.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60) Kompetence společné všem pracovníkům firmy, bez ohledu na pracovní pozici, kterou zastávají, jsou tak zvané ústřední kompetence.

Lucia a Lepsinger(1999) vytvořili sérii otázek, která slouží jako pomůcka pro firmy při rozhodování jaký kompetenční model použít při svém rozhodování. Otázky jsou následující:

Přijímáte nové zaměstnance s dovednostmi, které potřebují nejen dnes, ale budou je potřebovat zejména v budoucnosti? Když už jste přijali nové kandidáty, kteří byli k dispozici, jsou schopni vykonávat svěřenou práci na vynikající úrovni? Existují ve vaší firmě rozvojové programy, které by jim umožnili využít potenciál v nejvyšší míře? Jsou pracovníci odměňováni a chváleni za konkrétní chování, které napomáhá dosažení podnikatelských cílů?

Pokud probíhá ve vaší firmě změna firemní kultury nebo strategie, vědí lidé, co mají konkrétně dělat, aby ji podpořili? Panuje ve firmě shoda v tom, jaké konkrétní chování je potřebné k dosažení úspěchu?

„Když plánujete použít nástroj, jako například 360° hodnocení, je lidem jasné jaké chování je k efektivnímu výkonu nezbytné a na jaké chování by měli dostat zpětnou vazbu? Rozumí lidé vztahu mezi tímto chováním a dosahováním firemních cílů.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60). Pokud si firma neodpoví na dané otázky kladně je pro ni rozvoj a tím i výhled do budoucnosti nejistý. Správně zpracované kompetenční modely říkají, co bude v budoucnu potřeba. Firma se může soustředit na jejich prosazení.

Při použití kompetenčního modelu v první řadě musí majitel firmy chtít tento model uplatnit ve své firmě, musí s ním být ztotožněn, musí být přesvědčen, že mu přinese pozitiva. Vstupem do kompetenčního modelu jsou informace z praxe, jak se konkrétní člověk osvědčil. Výstupem pak jsou lidé, kteří dokážou dobře zajistit vše, co podnik potřebuje. Kompetenční model vede k motivaci pracovníků, schopnost využít potenciálu pracovníků pro firmu.

Pokud se firma rozhodne kompetenční modely používat, má před sebou dvě možnosti. Buď si je sestaví sama anebo převezme některé již zpracované kompetenční modely.

V loňském roce odpovídalo 300 firem na to, zda mají, kompetenční model. 28% respondentů odpovědělo, že jej aktivně využívá, 41% ho mělo jen pro účely popisu pracovní pozice, 31% firem jej nemělo vůbec. Firmy jako důvod, proč kompetenční modely nepoužívají, uvádějí obavy z časové a finanční náročnosti jeho zavedení a ze zvýšení administrativní zátěže manažerů firmy. Pokud firma kompetenční modely zavede, tak ve více než 95% oceňuje jeho dopady na HR procesy a doporučuje je ostatním firmám (<http://www.hrforum.cz/kompetencni-modely-pouziva-jen-kazda-treti-firma/> Červenková Alena 2011).

2.4.1 Tvorba kompetenčního modelu

Pro tvorbu kompetenčního modelu by měla firma dodržet tato doporučení. Dříve, než firma přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu, musí si ujasnit cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sleduje, musí si vyjasnit jaký je cíl projektu. Rozsah projektu a cílová skupina (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 62). Firma tak s dostatečným časovým odstupem může zahájit rozvoj svých

pracovníků, který povede k vytyčenému cíli. Popřípadě společnost může identifikovat a reagovat na hrozby konkurence. Dalším z důležitých doporučení je uvědomit si jaký rozsah projektu a jaké cílové skupiny se model bude týkat.

Při tvorbě kompetenčního modelu by měli být využity následující aktivity. Vyjasnění cíle projektu. Dříve než firma přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu, musí si ujasnit cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sleduje. Pokud je však jasná potřeba, kterou má kompetenční model ve firmě uspokojit, je úsilí všech zainteresovaných na projektu cílené a sladěné (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 67).

Rozsah projektu a cílová skupina, jakmile zjistíme klíčový motiv uplatnění kompetenčního modelu v organizaci, není těžké identifikovat, kterých skupin pracovníků se má model týkat. Kompetenční model přispěje k výběru, tréninků a řízení skupin pracovníků.

Dobrý kompetenční model obsahuje konkrétní projevy chování, ilustrující dobrou úroveň rozvoje každé kompetence. Proto je třeba, aby popisy chování rozvoje byly propracovány pro každou pozici. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 67)

Výběr přístupu. Dle Kubeše a kol. (2004) je nejjednodušší pro organizaci vybrat hotový model, protože je hodně náročné zpracovávat model pro danou cílovou skupinu.

Dalším důležitým doporučením je, sestavit projektový tým. Správně sestavený tým by měl být zárukou, že kompetenční model bude smysluplný, nasazen ve firmě a bude používán. Je důležité, aby v týmu byli pracovníci, kteří budou odpovědní za implementaci a používání modelu. Nesmí chybět ani klíčoví manažeři útvarů, kterých se kompetenční model dotkne, Projektový lídr bude zase muset obhajovat postup a získávat podporu uvnitř firmy (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Projektový tým bývá jmenován napříč organizací od nejvyšších pracovních pozic až po nejnižší.

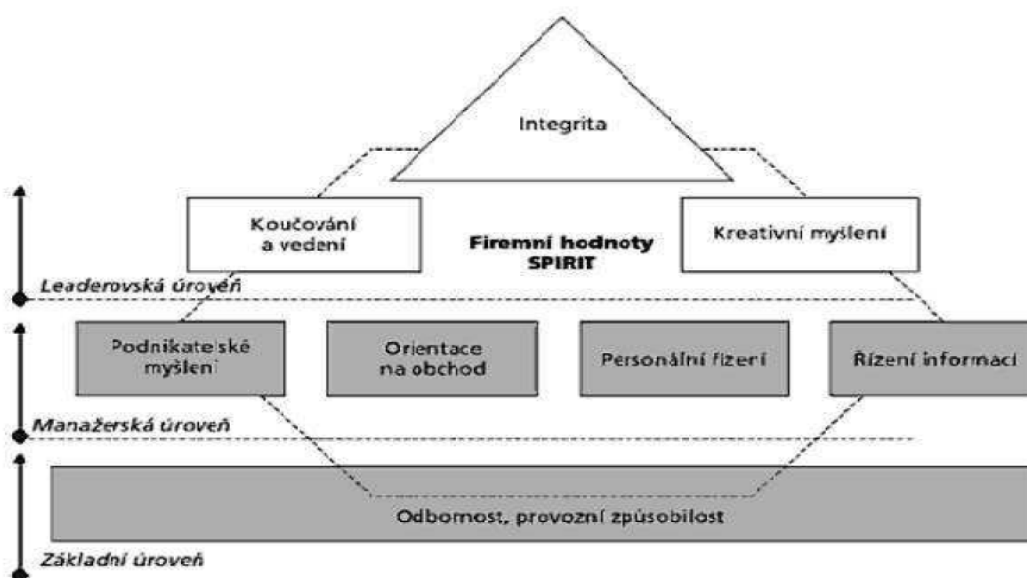
Musíme definovat kritéria efektivního výkonu na dané pozici. Je nutné definovat kritéria efektivního výkonu. Identifikovat pracovníky, jaký podávají výkon (Kubeš, Spillerová, 2004).

Validizace kompetenčního modelu. Po ukončení samotné tvorby modelu je správné, abychom jej validizovali. To znamená, že musíme ověřit, zda vytvořený kompetenční model popisuje takové chování, díky němu pracovníci a manažeři dosahují nejvyšších výsledků. (Kubeš, Spillerová, 2004)

Poslední z doporučení je příprava kompetenčního modelu k samotnému užívání. Implementace kompetenčního modelu do systémů řízení lidských zdrojů je obvykle velmi usnadněna, pokud byli budoucí uživatelé zahrnuti do projektového týmu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 68).

Profesor Hroník popisuje ve své knize Hodnocení pracovníků (2006) modely, které již byly vytvořeny pro konkrétní firmy. Za jeden z nejlepších považuje kompetenční model Philip Morris International. Tento model navrhla poradenská společnost Mc Ber. Kde deset kompetencí je uspořádáno plošně, lze je rozdělit do třech skupin sociálněpsychologických kompetencí. Společnost Philips Morris International tento kompetenční model využívá řadu let. Dle profesora Hroníka je tento kompetenční model plně funkční po dlouhodobějším používání.

Příklad kompetenčního modelu pro společnost ConocoPhillips, který navrhla společnost Motiv P.



Obrázek 7: Kompetenční model ConocoPhillips(Hroník, 2006)

Základem pyramidy je profesionalita, která představuje odborné, tvrdé dovednosti. Na základu jsou postaveny další kompetence. Pro manažery platí, že

musí naslouchat svým zákazníkům a ještě musí umět řídit své lidi a používat a vyhodnocovat informace. Leadrovskou úroveň tvoří kompetence koučování a vedení. Leader motivuje druhé k vyšším výkonům, má důvěru druhých lidí. Sám by měl být vyzrálou osobností. Firemní hodnoty představují pojivo mezi jednotlivými úrovněmi pyramidy.

2.4.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst a rolí je jedním z nedůležitějších postupů v personálním řízení. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, při získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů řízení kariéry, hodnocení práce a při vytváření mzdových struktur a systému odměňování (Armstrong 1999, s. 209).

Analýza pracovního místa. Sbírat informace o pracovním místě, analyzovat je. Výstupem by pak měl být podrobný popis pracovního místa. Analýza pracovního místa dává odpověď jaké pracovníky vyhledávat a získávat, jaké vzdělávání zajistit pro stávající pracovníky, jak budou řízeny a vyhodnocovány jejich pracovní výkony (Armstrong 1999, s. 209).

Analýza role sleduje, jakou úlohu hrají pracovníci při vykonávání svých pracovních aktivit. Role pracovníka se nesoustřeďuje na práci, ale na chování pracovníků v pracovní pozici. Je to například spolupráce s ostatními – jsme jeden tým. Hraní rolí vede k pochopení druhých lidí, porozumění jejich konání v různých situacích a nakonec i k porozumění sebe sama. Hraní role klade důraz na samostatné myšlení, rychlé reagování na danou situaci a ovládnutí emocí. Hraním role se může pracovník posunout třeba ve svém vzdělání na vyšší úroveň. Řekla bych, že tomu odpovídají střední a vysoké školy anebo vzdělávací střediska pro manuální pracovníky. Osvojují si tak roli, ze které pak budou těžit v dalším životě.

Další analýzou pro pracovní místo je analýza kompetence, kde je potřeba zjistit jaké kompetence jsou třeba k výkonu práce. Kompetence pro výkon práce se týkají očekávaného výkonu na pracovišti. Kompetence chování a osobnostní kompetence se týkají osobní charakteristiky pracovníků (Armstrong, 1999).

Popis pracovního místa může být vypracován buď samotným pracovníkem, který se nachází na pracovní pozici, kterou konkrétně vykonává. Což šetří čas i peníze organizaci. Nebo organizací, zabývajících se analýzou pracovních míst.

Pro vypracování popisu pracovního místa je potřebné znát název pracovního místa, kde by mělo být označeno jaká činnost, okruh činností bude vykonáván. Dále nadřízený pracovníka, z toho vyplývá komu je pracovník odpovědný. V popisu pracovního místa nesmí chybět podřízení pracovníka a to názvy všech pracovních pozic a náplní, které jsou pracovníkovi podřízeny. V neposlední řadě popis obsahuje celkový účel kde je popsán obecný účel práce.

2.4.3 Plánování pracovníků

Podnik si musí stanovit své výrobní cíle, transformovat podnikové výrobní cíle do potřeby pracovních sil, odhadnout budoucí vnitřní zdroje pracovní sil, jaká bude potřeba pracovních sil, zda bude pokryta ze stávajících pracovníků podniku. V případě, že se zjistí nedostatek vnitřních pracovníků, musí podnik hledat na trhu práce nové (Koubek, 1996)

Josef Koubek (1996) nabádá firmy k tomu, že je třeba respektovat, že člověk, pracovní síla, má své vlastní cíle a plány, přičemž řada z nich je spojena s jeho vykonávanou prací a jeho zaměstnavatelem. Ten musí vycházet svým pracovníkům vstříc a poskytovat jim dostatečnou představu o tom, do jaké míry budou moci realizovat své pracovní a životní plány při práci v podniku. Proto neoddělitelnou součástí personálního plánování je i plánování personálního rozvoje pracovníků (Koubek 1996, s. 60).

2.4.4 Výběr pracovníků

Kompetenční model nám dává návod jaké pracovníky vybrat a přiřadit na pracovní pozici a jaká bude jeho pracovní náplň. Dle čeho máme pracovníky posuzovat. Jaké mají dovednosti, znalosti, postoj ke společnosti, motivaci, know-how, jaký je jejich potenciál k dalšímu vzdělávání. Firma může vybírat pracovníky předem daným souborem kompetencí přiřazených k pracovnímu místu.

Pracovní místo musí být popsáno s co největší důkladností. Pracovníci pověřeni výběrem pracovníků musí rozpoznat jednotlivé kompetence uchazečů o pracovní pozici.

K rozpoznání kompetencí a jejich úrovně se doporučují tyto metody. Rozhovor jako základní nástroj poznání, znalostní testy, inteligenční testy, testy manuální dovednosti, osobnostní testy, řešení konfliktních situací. Posouzení kompetencí může posuzovat sama firma, která hledá zaměstnance, nebo přenechá posouzení kompetencí externí firmu, která se touto problematikou zabývá a má vypracovaný program k ohodnocení pracovníka.

Pro získávání a výběr samotného pracovníka existují tři kroky. První krok je definice požadavků. Skládá se z popisu a specifikací pracovního místa, požadavky na pracovní pozici a podmínky zaměstnání.

Druhý krok je přilákání uchazečů o pracovní místo. Uchazeči mohou být z vnitřních zdrojů podniku, nebo přicházet vně firmy. K přilákání uchazečů se využívá služeb agentur, inzerce, ale i doporučení pracovníků firmy.

Třetí krok je samotný výběr uchazečů o zaměstnání. Obsahuje třídění žádostí, pohovory, testování, získávání referencí.

Jako základní metoda ve výběru pracovníků je pohovor. Pohovor je nejpoužívanější a nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které nemohou přinést jiné metody výběru. Pohovor slouží získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech a posoudit tak, zda uchazeč je tou správnou osobou pro obsazované místo (Koubek, 1996)

Mimo to uchazeč získává informace o podniku, kam se hlásí. Posuzovatel může na místě posoudit osobnost žadatele, zda se hodí na nabízenou pracovní pozici, ale i jak by zapadl do pracovní skupiny a firmy.

K výběru a testování pracovníků se vhodné využít i assessment centra. V centrech se využívá různých úkolů, které dostává jednotlivý uchazeč, nebo celá skupina uchazečů, kteří se ucházejí o pracovní pozici. Několik uchazečů je testováno najednou, aby bylo jasné, jak na sebe působí, kdo se jak zapojuje do

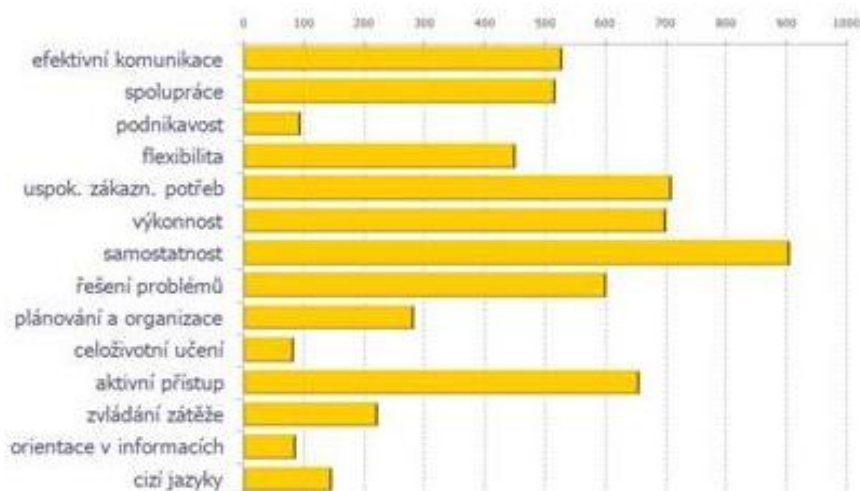
testované skupiny. Pro objektivní vyhodnocení se používá několik hodnotitelů. (Armstrong, 2007).

Když jsem nastupovala do svého prvního zaměstnání, ještě v době socialistického režimu, žádný pohovor tak jak je dnes vyžadován možná je i normou jsem neabsolvovala. Stačilo, že jsem absolvent elektrotechnické průmyslovky a místo bylo moje. S dnešním vedením pohovorů nemám zkušenosti, ale zprostředkovaně se dozvídám, jak je veden. Obyčejně je tříkolový. V prvním kole si firma vybírá z životopisů uchazečů o zaměstnání. V druhém kole je již připraven pohovor, kde by se uchazeč a zástupce firmy lépe poznali a vyjasnili si jaké schopnosti, zkušenosti má. Na druhé straně uchazeč dostává jasnou informaci, jakou cestou se firma ubírá. Ve třetím kole pak je uchazeč o zaměstnání testován a zkoušen. Firma potřebuje o pracovníkovi zjistit jaké kompetence a jestli bude kompetentní pracovní úkoly zvládnout. V neposlední řadě dbá firma na zařazení pracovníka do týmu potenciálních spolupracovníků, zda tam bude zapadat. Pobočky zahraniční firem více dbají, aby pracovník ovládal cizí jazyk, je to logické i nižší management se domlouvá se svou zahraniční matkou.

2.4.5 Hodnocení pracovníků

V dnešní době se firma neobejde bez pravidelného hodnocení pracovníků. Společnost potřebuje vědět jaké složení pracovníků má, jak pracují a jakým dílem přispívají k zisku společnosti, ale i jak reprezentují společnost navenek, zda je zaměstnanec spokojen na své pracovní pozici. Pracovník zase získává zpětnou vazbu, jak je na něj nahlíženo ze strany společnosti. Pracovníci se hodnotí dle dosažené úrovně kompetencí potřebné pro pracovní pozici. Jak je pracovník ohodnocen má vliv na jeho odměnu, ale i na jeho další vzdělávání, motivaci a budoucí rozvoj. Podstatné pro měření kompetencí je, zda je možné spolehlivě zjistit, na jaké úrovni jsou u manažerů potřebné kompetence rozvinuty (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 76)

Graf 1: Kompetence, které u svých zaměstnanců považují zaměstnavatelé za důležité.



Obrázek 8: Důležité kompetence (Karásková, 2008)

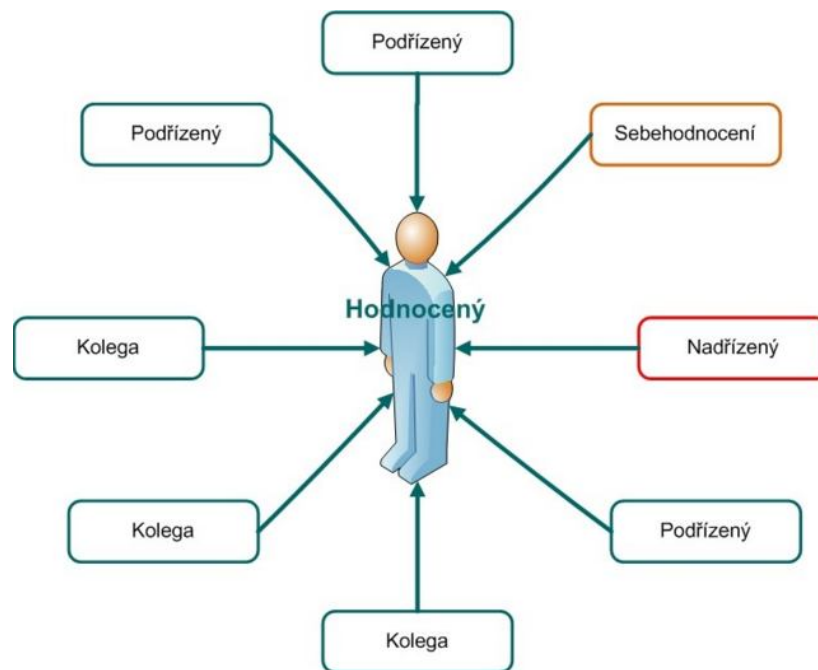
Behaviorální přístup se týká chování. Posuzované chování má možnost vypovídat o úrovni kompetence, Při měření kompetencí hraje dominantní roli behaviorální přístup

Analogové metody. Název je odvozen od skutečnosti, že mezi situací, v jejímž rámci jsou kompetence posuzovány, a mezi reálnou pracovní situací existuje velká podobnost (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 76)

Hodnocení pracovníka by mělo vést k jeho zlepšení pracovního výkonu, motivaci, odměně, pracovním zařazení, jeho odborné přípravě, rozvoje, případně kariéernímu vzestupu.

Metody hodnocení lze roztrždit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu můžeme rozlišit 3 skupiny metod. Metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. (Hroník 2006, s. 54).

Metoda 360° zpětná vazba se někdy nazývá Vícezdrojové hodnocení. Hodnocený je hodnocen různými hodnotiteli za stejných kritérií. Hodnocený je hodnocen jak svými nadřízenými i podřízenými. Hodnocení bývá anonymní. Může probíhat dotazníkovou metodou. Některé firmy využívají k sběru dat pro hodnocení pracovníka intranet, popřípadě internet.



Obrázek 9: Model 360° zpětné vazby

Zpětná vazba by měla být postavena na kompetenčním modelu.

Pro měření kompetencí není jednotná norma. Protože kompetence pro pracovní pozici jsou popsány, je možné je změřit a přiřadit jaké úrovně kompetence pracovník dosahuje. Hodnotící škála je obvykle pětistupňová. Jeden stupeň může být rozdělen na více podstupňů. Tím získáme jemnější členění škály. Pro hodnocení úrovně kompetencí pracovníků můžeme použít dotazníků, kde se pracovníci odpovídají na předem stanovené otázky. Odpovědi mohou být anonymní, anebo dotazník je podepsán zaměstnancem. Anonymní odpovědi nám pak dávají, odpověď jaké problémy jsou ve společnosti na, které by otevřeně pracovníci nereagovali. Dotazníky neanonymní mohou být vyplněny samotnými pracovníky, kde hodnotí sami sebe, nebo mohou být hodnoceny svými spolupracovníky a nadřízenými. Aby hodnocení pracovníků mělo efektivní odezvu u firmy a u pracovníků, musí být splněny určité požadavky. Rozpoznat úroveň pracovního výkonu a výkonnostní potenciál zaměstnance. Zda pracovník pracuje na hranici svých pracovních možností, či zda má ještě nějakou rezervu ke zlepšení svého pracovního výkonu.

Hodnocení zaměstnanců mívá dvě podoby. Formální a neformální. Formální hodnocení se provádí v pravidelných intervalech a neformální se provádí

průběžně dle potřeby. V hodnotícím pohovoru by měl hodnotitel povzbuzovat hodnoceného, aby se na hodnotitelském pohovoru podílel velkou měrou. Hodnotitel musí umět naslouchat. Hodnotící pohovor by se měl týkat celého hodnoceného období. Je vhodné srovnat hodnocený výkon se zaměstnancem na stejné pracovní pozici.

Je zpracovaných mnoho metod na ohodnocení kompetencí. Pro správné ohodnocení kompetencí nepostačíme jen s jedním modelem, protože kompetence jsou různé. Firmy obvykle spolupracují a externími specialisty na problematiku identifikování a měření úrovně kompetencí. Méně často firma buduje svůj vlastní tým specialistů (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 91)

Hodnotitel by měl být proškolen jak a jakým způsobem měřit kompetence zaměstnance. Jakých chyb při se při hodnotícím pohovoru vyvarovat.

Dle doporučení Josefa Koubka (1996) je vhodné při hodnocení pracovníků dodržovat některé tyto zásady. Otevřeně informovat pracovníky o účelu, kritériích a postupu hodnocení, nedostat se do rozporu se zákony a lidskými právy, neprovádět hodnocení tak, že by to mohlo urážet lidskou důstojnost hodnoceného, hodnotit na základě dostatečných a relevantních informací, nezveřejňovat hodnocení jednotlivých pracovníků, neorganizovat kolektivní hodnocení či skupinové hodnotící pohovory, hodnotit objektivně, hodnotit všechny pracovníky podle stejných zásad, nenechávat se ovlivňovat osobními sympatiemi a naopak, potlačit halo efekt, nepřihlížet k sociálnímu postavení, příbuzenství, pohlaví stranické příslušnosti, nehodnotit co nemá přímý vztah k práci, umožnit pracovníkovi, aby se na hodnocení podílel, dát písemné hodnocení pracovníkovi.

Na mém pracovišti se provádí hodnocení pracovníka podle metodiky zpracované firmou. Neformální hodnocení je prováděno v každodenním pracovním styku. Kde jsou průběžně probírány moje pracovní výkony a pracovní chování. Vede mě to k vyšší motivaci odevzdávat dokonalý výkon.

Formální hodnocení probíhá jednou ročně. Jsem hodnocena svým přímým nadřízeným podle podnikových kritérií. V mé firmě je součástí firemní kultury 7 principů. Bezpečně tvořit hodnoty, rosteme za hranice, zodpovídáme za výsledky, hledáme nová řešení, jsme jeden tým, jednáme fér a pracujeme na sobě. S dostatečnou časovou rezervou dostanu informace k hodnotícímu pohovoru. Mám

dostatek času se na pohovor připravit. Hodnotící pohovor obvykle probíhá v důvěrné atmosféře. Nadřazený na počátku pohovoru nastíní obsah pohovoru, a co bude jeho výstupem. Jsou zhodnoceny zadané cíle, zda jsem jich dosáhla. V případě neúspěchu, jak jich dosáhnout v příštím období. Dalším krokem je rozbor mého chování podle principů společnosti. Pohovor pokračuje v nastavení nových cílů v novém hodnotícím období. Výstupem pohovoru je pak mé finanční ohodnocení, ale i můj profesní rozvoj a nové cíle, které budu muset splnit. Nakonec pohovoru dostávám vytištěný formulář, kde jsou uvedeny hodnotící stupně, podle kterých se pak odvíjí mé finanční ohodnocení a nově nastavené úkoly.

3 Metodika

Na pracovní pohovor jsem se nejdříve připravila sama. Z dostupných zdrojů jsem si nastudovala jakým způsobem vést pohovor tak, aby odpovědi měly vypovídající hodnotu. (Hroník, 2006) (Belz, Siegrist 2001) Jak se správně připravit na pohovor jsem konzultovala i s panem Josefem Lvem, odborným konzultantem v oboru lidských zdrojů.

Požádala jsem svého nadřízeného, zda mohu na pracovišti vést pohovor s jeho podřízenými, což mi bylo schváleno. Samozřejmě, že jsem se zeptala spolupracovníků, zda mi budou ochotni věnovat svůj čas pro hodnotící pohovor. Všichni byli vstřícní a chtěli spolupracovat na mé závěrečné práci. Spolupracovníkům nikdo nic nenařizoval, bylo jen na jejich uvážení, zda budou ochotni se mnou spolupracovat. Stoprocentní účast mě velice potěšila. Jejich projevu ke mně si velice cením a vážím, protože mi věnovali svůj čas nad rámec svých pracovních činností a povinností, chtěli mi pomoci s mou závěrečnou prací. Dle informace společnosti, která se zabývá hodnocením a výběrem pracovníků, bývá účast pracovníků na vyplnění dotazníků okolo 50 – 60 %. Možná k tomuto výsledku odevzdaných dotazníků pomohlo, že to tak moc anonymní akce nebyla. Protože všichni pracovníci nesedí pohromadě v jedné budově, ale jsou rozeseti po celém distribučním regionu ČEZ Distribuce, a.s. použila jsem sociálních sítí u pracovníků, kteří jsou mimo mé pracoviště.

3.1 Pohovor

Nejprve jsem pracovníky seznámila s otázkami v dotazníku, které jsem jim rozeslala elektronickou poštou, pracovníkům přítomným na mém pracovišti osobně.

Hodnotící pohovor sledoval dlouhé časové období, ne jen posledních pár měsíců, kdy došlo ke změnám v odboru. Někteří spolupracovníci odešli do důchodu, jiní přešli na vyšší pracovní pozice. Místo nich přišli noví, absolventi vysokých škol. Za dobu šest let co pracuji v úseku, jsem nezažila situaci, aby pracovník odešel mimo Společnost sám nebo byl takzvaně vyhozen. Při pohovoru

Po zhodnocení rozpracované závěrečné práce s vedoucím práce jsem použila ještě dotazník od Paul E. Spector, který je uznávaným vysokoškolským učitelem na University of South Florida. Publikuje v časopisech jako Academy of Management Journal, Journal of Management.

Vrácený dotazník vypracovaný firmou Josef LEV Trutnov. Firma tento dotazník používá pro své vyhodnocení situace na pracovištích. Firma Josef Lev se zabývá službami v oblasti projektového a procesního řízení včetně zajištění podpory při přípravě lidí pro práci na projektech. Dále se zabývá koučováním, konzultacemi, poradenstvím a tréninkem v oblasti vedení lidí a řízení podniku.

V Dotazníku spokojenosti pracovníka pod textem jsou zpracovány všechny vrácené dotazníky a hodnoty byly zprůměrovány. Všechny odpovědi se pohybují v pásmu odpovědí „spíše ano“, „ často ano“, „ rozhodně ano“. Žádná odpověď se nedostala do pásma „ rozhodně ne“, „velmi často ne“, „spíše ne“. Nejprve jsem byla doslova zděšena z průměrných výsledků odpovědí. Z odpovědí dotazníku vyplývalo, že jsou pracovníci spokojeni jak s pracovištěm, pracovním místem, vztahy na pracovišti nejsou konfliktní. Byla jsem nepříjemně překvapena, že nebudu mít žádný prostor k řešení problému, který by se vyskytoval na pracovišti.

Analytická část se zabývá vyhodnocením dotazníků a pohovorů. Odpovědi z dotazníků jsou zprůměrovány. Hodnotící škála je šestibodová. Pohovor by měl dát konkrétnější odpovědi, jak jsou spolupracovníci spokojeni na svém pracovišti, se svou pracovní činností, s mezilidskými vztahy v týmu a ve Společnosti, jaká je jejich spokojenost s finančním ohodnocením své odvedené práce a jaké je jejich očekávání na pracovních pozicích ve Společnosti.

4 Výsledky

4.1 ČEZ Distribuce, a.s

ČEZ Distribuce a.s. je jako řízená osoba součástí koncernu řízeného společností ČEZ a.s. jako řídící osobou, a to při respektování všech požadavků pravidel unbundlingu vyplývajících z Energetického zákona a ze Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2009/72/ES. Akciová společnost ČEZ Distribuce, a. s., byla založena projektem fúze splynutím schváleným jediným akcionářem v působnosti valné hromady dne 12. července 2010. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 1. října 2010 se základním kapitálem ve výši 60 miliard Kč. Sídlo firmy je ČEZ Distribuce, a.s. Děčín IV-Podmokly, Teplická 874/8, PSČ 405 02, IČ: 24729035, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka č. 2145.

Jediným akcionářem Společnosti je nadále společnost ČEZ, a. s., IČ: 45274649 se sídlem Praha 4, Duhová 2/1444, PSČ 140 53, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1581. Výše základního kapitálu Společnosti činí šedesát miliard korun českých. Základní kapitál je zcela splacen a je rozvržen na šest set kusů kmenových akcií na jméno o jmenovité hodnotě sto milionů korun českých nahrazených formou jedné hromadné listiny akcií. (<http://www.cezdistribuce.cz/cs/informace-o-spolecnosti/zakladni-informace>)

4.1.1 Profil společnosti

ČEZ Distribuce, a. s., je držitelem licence na distribuci elektřiny a ve smyslu energetického zákona č. 458/2000 Sb., je provozovatelem distribuční soustavy. Společnost působí na území Plzeňského, Karlovarského, Ústeckého, Středočeského, Libereckého, Královéhradeckého, Pardubického, Olomouckého, Moravskoslezského kraje a částečně v kraji Zlínském a Vysočina. Hlavním posláním společnosti je distribuce elektrické energie fyzickým a právnickým osobám a stále zvyšování kvality a spolehlivosti dodávky všem odběratelům.

Cílem společnosti je zajišťovat plně funkční roli výkonného správce aktiv distribuční soustavy v oblasti své působnosti. Předpokladem k naplňování podnikatelského záměru a poslání společnosti je bohatá tradice a know-how převzaté z dřívějších regionálních energetických společností a podporované odpovídajícím technickým i personálním zázemím. (<http://www.cezdistribuce.cz/cs/informace-o-spolecnosti/zakladni-informace>)

4.1.2 Produkty a služby

Prioritním úkolem společnosti je zajištění plně funkční role efektivního správce aktiv distribuční soustavy v napájecí oblasti Skupiny ČEZ a generování zisku z regulované činnosti distribuce elektrické energie, při splnění podmínek předepsaných energetickým zákonem a pravidly Energetického regulačního úřadu.

Kompetencemi společnosti ČEZ Distribuce, a. s., jsou správa svěřených aktiv (technologie a související zařízení distribuční soustavy) a výkon vlastnických práv nad těmito aktivy, včetně zajištění péče o zákazníky z pohledu distribuce na všech napěťových úrovních a řízení soustavy v reálném čase.

Výkonnost společnosti je založena na optimálním nastavení procesů s využitím nejlepších zkušeností v oblasti asset managementu. Ve společnosti jsou používány nové principy řízení nákladů spojených s provozem soustavy, standardizace použitých technologií a řízení investičních rozvojových programů.

4.1.3 Vytyčené cíle společnosti

Dodávka elektrické energie v kvalitě nastavené Energetickým regulačním úřadem, českými a mezinárodními normami, zákony a vyhláškami České republiky. Efektivní rozvoj distribuční soustavy na základě analýz návratnosti investic do přenosové soustavy. Řízení soustavy s ohledem na minimalizaci ztrát a výpadků za dodržení maximální spolehlivosti provozování distribuční sítě.

Jedním z cílů společnosti je vybudovat z ČEZ Distribuce a.s. společnost na evropské úrovni, která by mohla konkurovat předním evropským distribučním společnostem zabývající se rozvodem elektrické energie.

4.1.4 Základní údaje o společnosti ČEZ Distribuce a.s.

Vybrané ekonomické ukazatele

Počet zaměstnanců (ks)	1470
EBITDA (mil. Kč)	15 227
EBIT (mil. Kč)	8 421
Čistý zisk (mil. Kč)	6 613
Celková aktiva (mil. Kč)	139 132
Vlastní kapitál (mil. Kč)	92 766
Čistý dluh (mil. Kč)	13 197
Investice (mil. Kč)	7 697
Provozní cash flow (mil. Kč)	12 777

Tabulka 1: Ekonomické ukazatele (Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s. 2015)

Vybrané oborové ukazatele

Zásobovaná oblast (km ²)	52 001
Počet odběrných míst (ks)	3 608 324
Z toho odběratelé na hladině VVN a VN (ks)	14 829
Z toho odběratelé na hladině NN (ks)	3 593 495
Rozvinutá délka vedení celkem (km)	163 211
Délka vedení hladiny napětí VVV (km)	9 834
Délka vedení hladiny napětí VN (km)	50 651
Délka vedení hladiny napětí NN (km)	102 726
Počet transformačních stanic VN/NN (ks)	58 259
Počet transformačních stanic VVN/VN, VVN/VVN (ks)	239

Tabulka 2: Tabulka vybraných oborových ukazatelů (Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s. 2015)

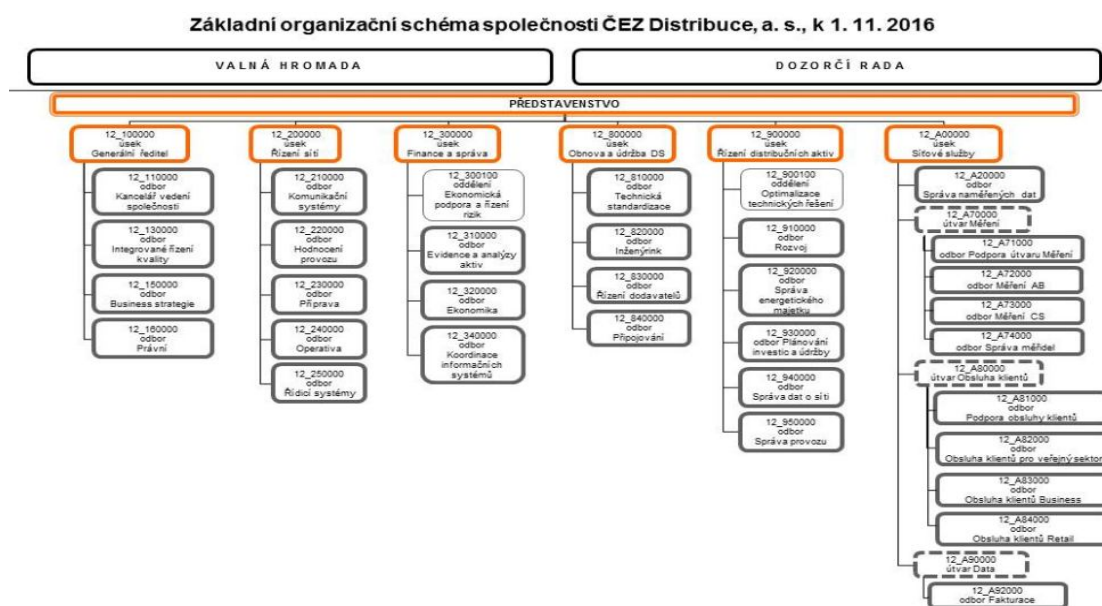
„V roce 2015 společnost dosáhla výsledku hospodaření před zdaněním ve výši 8 142 mil. Kč. Výsledek hospodaření po zdanění ve výši 6 613 mil. Kč představuje v porovnání s rokem 2014 pokles o 156 mil. Kč. Provozního výsledku

hospodaření bylo dosaženo ve výši 8 421 mil. Kč, v porovnání s rokem 2014 byl nižší o 321 mil. Kč zejména vlivem nižší hrubé marže z distribuce elektrické energie o 867 mil. Kč. Finančního výsledku hospodaření bylo dosaženo ve ztrátě 279 mil. Kč vlivem úroků z přijatých úvěrů, což je o 150 mil. Kč nižší ztráta než v roce 2014“ (Výroční zpráva str. 22)

„Investice do distribučních soustav v roce 2015 byla zaměřena převážně na stavby vn a nn. Do těchto zařízení bylo v roce 2015 investováno 5 786 mil. Kč. Jednalo se zejména o rekonstrukce a obnovu kabelových a venkovních vedení a dále o výstavbu části vn transformoven vvn/vn a spínacích stanic vn/vn.“ (Výroční zpráva str. 27)

4.1.5 Organizační schéma společnosti

Základní organizační strukturou je liniové schéma, je to jedena ze základních organizačních struktur společností. Pozice a vztahy jsou uspořádány vertikálně. Každý nadřízený má přidělené podřízené a podřízený má svého nadřízeného.



Obrázek11:Organizační schéma společnosti (<http://www.cezdistribuce.cz/cs/informace-o-spolecnosti/zakladni-informace> 2016)

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, řídí její činnost a jedná jejím jménem. Členy představenstva volí a odvolává valná hromada. Působnost představenstva je vymezena stanovami společnosti schválenými valnou

hromadou. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud je právní předpis nebo stanovy společnosti nesvěřují do působnosti jiného orgánu společnosti. Podrobnosti o zasedání, schvalování, jednání a rozhodování představenstva upravuje vlastní Jednací řád představenstva ČEZ Distribuce, a. s. Představenstvo má šest členů, členové představenstva volí svého předsedu a místopředsedu. V souladu s právními předpisy a stanovami společnosti je o vybraných záležitostech informována dozorčí rada, popřípadě vyžadováno její stanovisko nebo předchozí souhlas k rozhodnutí představenstva.

Představenstvo	
Předseda	Ing. Richard Vidlička, MBA
Místopředseda	Ing. Vladimír Budínský, MBA
Člen	Bc. Tomáš Murlinger
Člen	Ing. Pavel Filipi
Člen	Ing. Radim Černý
Člen	Ing. Jiří Kudrnáč

Obrázek 12: Členové představenstva (Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s. 2015)

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, dohlíží na výkon působnosti představenstva a na výkon podnikatelské činnosti společnosti. Valná hromada v souladu s platným zněním stanov společnosti volí šest členů dozorčí rady, z nichž jsou dva voleni z kandidátů zvolených zaměstnanci podle Volebního řádu společnosti. V návaznosti na stanovy společnosti podrobnosti zasedání, schvalování, jednání a rozhodování dozorčí rady upravuje Jednací řád dozorčí rady.

Dozorčí rada	
Předseda	PhDr. Ivo Hlaváč
Místopředseda	Ing. Jaroslav Janda
Člen	Ing. Tomáš Pleskač, MBA
Člen	Karel Čech
Členka	Irena Klusová
Člen	Mgr. Dr. Petr Štulc

Obrázek 13: Členové dozorčí rady (Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s. 2015)

Karel Čech a Irena Klůsová jsou zvoleni do dozorčí rady samotnými zaměstnanci.

4.1.6 Principy ČEZ a.s.

Principy Společnosti představují hodnoty, které by měli sdílet a respektovat všichni zaměstnanci. Principy vyjadřují firemní kulturu a klíčové kompetence, které musí každý pracovník mít, ovládat a zdokonalovat je.

Principy Společnosti: bezpečnost, výkonnost, inovace, odbornost, spolupráce

Bezpečnost

Pracovník na nejnižším stupni hierarchie společnosti musí pracovat bezpečně, musí dodržovat pravidla bezpečnosti a ochrany životního prostředí. Je samozřejmostí, že pracovníci pracující na hladinách napětí NN, VN a VVN musí být velice opatrní a dbalí předpisů, norem a zákonů, zároveň musí dodržovat bezpečnost při práci. Pracovník musí upozornit na bezpečnostní riziko své nadřízené.

Pracovník na pozici operativního managementu musí vést svůj tým k bezpečnému chování, sám musí dodržovat pravidla bezpečnosti a být příkladem svým podřízeným. Mimoto vyhledává bezpečnostní rizika a přijímá a vydává opatření k jejich minimalizaci. V jeho náplni práce je zpětná kontrola dodržování pravidel bezpečnosti svými podřízenými, porušení nesmí tolerovat.

Pracovník na pozici strategického managementu při rozhodování mezi výkonem a bezpečností musí upřednostnit vždy bezpečnost. Sám dodržuje pravidla bezpečnosti a ochrany přírody a tím jde příkladem. Komunikuje s podřízenými a přijímá opatření ke snížení rizik, kontroluje, jak se dodržují pravidla bezpečnosti a netoleruje jejich porušování.

Pracovníci na všech úrovních hierarchie jsou pravidelně školeni a cvičeni v dodržování pravidel bezpečnosti.

Výkonnost

Pracovník na nejnižším stupni hledá jak zadanou práci udělat co nejlépe a efektivně, nehledá důvody, proč to nejde. K plnění zadaných cílů přistupuje s vysokým osobním nasazením.

Operativní management nastavuje zadané cíle se souladem s prioritami útvaru. Efektivně dosahuje výsledků, diskutuje s podřízenými a pomáhá jim

překonávat překážky, dává prostor k samostatnému plnění úkolů. Samozřejmostí by pak mělo být odměňování mimořádných výsledků.

Pracovníci strategického managementu pak musí nastavovat cíle Společnosti v souladu se strategií a ekonomickou realitou Společnosti. Podněcuje ostatní k nastavování vytyčených cílů. Průběžně sleduje plnění cílů a poskytuje podporu k jejich plnění. Dává prostor k samostatnému plnění zadaných úkolů. Oceňuje mimořádné výsledky.

Inovace

Zaměřením na inovace a neustálé zlepšování máme možnost lépe uspět u zákazníků. Pracovník na nejnižším stupni hierarchie Společnosti přijímá a podporuje změny, dává návrhy, které zlepšují výsledky týmu a přináší řešení, která v nejvyšší možné míře naplňují očekávání zákazníků.

Vedoucí týmu navrhuje zlepšení výsledků útvaru, strategické cíle převádí do konkrétních akcí, přináší řešení, která v nejvyšší možné míře naplňují očekávání zákazníků. Ve svém týmu vytváří prostředí, ve kterém vznikají a zároveň se realizují nápady. Má odvahu dělat věci jinak.

Strategický management má vizi, která podporuje priority Společnosti, dokáže získat pracovníky kolem sebe, strategii dovede převést do konkrétních akcí, podněcuje a dávají prostor k tomu, aby nápady vznikaly a také se realizovaly. Nesmí chybět odvaha dělat věci jinak, i když to může být podnikatelským rizikem.

Odbornost

Zaměstnanec na nejnižším stupni musí mít požadovanou odbornost, tu si musí stále zvyšovat a rozvíjet. Sdílí své zkušenosti a znalosti s ostatními.

Vedoucí týmu stále rozvíjí svou odbornost, pomáhá ostatním svými zkušenostmi a znalostmi, zná silné a slabé stránky svého týmu, poskytuje zpětnou vazbu motivující k žádanému chování. Dává příležitost k růstu schopným zaměstnancům, připravuje nástupce na klíčové pozice ve svém útvaru. Předchází riziku ztráty klíčových znalostí a zkušeností ve svém týmu.

Pro strategický management platí také stálé zvyšování a rozvíjení svých odborných znalostí. Svými zkušenostmi a znalostmi pomáhá ostatním schopným zaměstnancům k osobnímu růstu. Zná silné a slabé stránky týmů, poskytuje

zpětnou vazbu k motivujícímu a žádoucímu chování. Vytváří podmínky k růstu schopným zaměstnancům, připravuje nástupce na klíčové pozice Společnosti.

Spolupráce

Zaměstnanci musí být loajální k zájmům Společnosti, jedná v souladu s etickými pravidly společnosti, spolupracuje s ostatními spolupracovníky, ale i se spolupracovníky z jiných odborů. Jedná otevřeně se svým okolím.

Vedoucí jedná v souladu s etickými pravidly Společnosti, je loajální k Společnosti, podporuje spolupráci nad rámec svého týmu, k ostatním přistupuje s respektem a zohledňuje jejich cíle, jedná otevřeně se svým okolím, je ostatním příkladem.

Pro strategický management je příkladem pro ostatní, zájmy Společnosti nadřazuje zájmům řízeného útvaru, ostatní pravidla jsou stejná jako u vedoucích týmů.

Z minulosti byla firemní kultura prezentovaná sedmi principy. Bezpečně tvoříme hodnoty, zodpovídáme za výsledky, jsme jeden tým, pracujeme na sobě, rosteme za hranice, hledáme nová řešení a jednáme fér. Jsem přesvědčena, že nové nastavení firemní kultury je více vypovídající, než nastavené staré principy.

4.1.7 Hodnocení pracovníků v odboru Hodnocení provozu

V ČEZ Distribuce, a.s. jsou nastaveny principy Společnosti: bezpečnost, výkonnost, inovace, odbornost, spolupráce. Hodnocení pracovníků bude již vedeno podle nich. Principy byly nově nastaveny po posledním hodnocení pracovníků. Staré principy: bezpečně tvoříme hodnoty, rosteme za hranice, zodpovídáme za výsledky, hledáme nová řešení, jsme jeden tým, jednáme fér, pracujeme na sobě. Dle mého názoru staré principy neodpovídali klíčovými kompetencím napříč Společností. Ze své pracovní pozice jsem nemohla ovlivnit – rosteme za hranice.

Odměňování za výkon se váže k plnění stanovených úkolů a dosahování pracovních výsledků v souladu s principy. Při výpočtu výše roční odměny se vychází z plnění strategických cílů a tak zvaného výkonového kódu zaměstnance, tedy celkového ohodnocení úrovně výkonu příslušného pracovníka. Strategické cíle jsou dány a vyhodnoceny vedením společnosti, individuální cíle jsou zadávány a vyhodnoceny nadřízeným hodnoceného pracovníka. Výkonový kód má

pětistupňový žebříček. Vynikající úroveň je hodnocena známkou A++, ohodnoceno procentním rozpětím v hodnotě od 131% - 200%, nepřijatelná úroveň je hodnocena známkou C, procentní rozpětí v 0% - 30%. Hodnotitel určí příslušný výkonový kód.

Kritéria hodnocení jsou stanovena pro každou úroveň pracovního místa zvláště, protože každé pracovní místo v úseku má své specifika v plnění pracovní činnosti a pracovního chování.

4.1.8 Distribuční soustava

Společnost ČEZ Distribuce, a. s., provozuje licencované činnosti provozovatele distribuční soustavy včetně dispečinku na stávajícím distribučním území regionálních energetických společností ze Skupiny ČEZ.

„Distribuční soustavou je vzájemně propojený soubor vedení a zařízení o napětí 110 kV, s výjimkou vybraných vedení a zařízení o napětí 110 kV, která jsou součástí přenosové soustavy, a vedení a zařízení o napětí 0,4/0,23 kV, 1,5 kV, 3 kV, 6 kV, 10 kV, 22 kV, 25 kV nebo 35 kV sloužící k zajištění distribuce elektřiny na vymezeném území České republiky, včetně systémů měřicí, ochranné, řídicí, zabezpečovací, informační a telekomunikační techniky včetně elektrických přípojek ve vlastnictví provozovatele distribuční soustavy; distribuční soustava je zřizována a provozována ve veřejném zájmu“(Zákon 458/2000). Distribuční soustava slouží k distribuci výkonu k odběratelům. Přenáší výkon na kratší vzdálenosti a jsou do ní připojeny elektrárny nižších výkonů. V některých případech zajišťuje přes hraniční propojení, které však slouží pouze pro napájení vydělených oblastí. (<http://energetika.tzb-info.cz/elektoenergetika/13676-prenosova-soustava-elektricke-energie>)

„Elektrickou přípojkou je zařízení, které začíná odbočením od spínacích prvků nebo přípojníc v elektrické stanici a mimo ní odbočením od vedení přenosové nebo distribuční soustavy, a je určeno k připojení odběrného elektrického zařízení“(Zákon 458/2000)

„Elektrickou stanicí je soubor staveb a zařízení elektrizační soustavy, který umožňuje transformaci, kompenzaci, přeměnu nebo přenos a distribuci

elektřiny, včetně prostředků nezbytných pro zajištění jejich provozu“ (Zákon 458/2000)

Distribuční soustava je provozována podle Pravidel provozování distribuční soustavy (PPDS), které stanoví minimální technické, plánovací, provozní a informační požadavky pro připojení uživatelů k DS a pro její užívání. PPDS přitom vycházejí ze zákona č. 458/2000 Sb., vyhlášky 540, vyhlášek Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, Energetického úřadu a dalších vyhlášek a zákonů vztahující se k energetice. (Pravidla provozování distribučních soustav ERÚ 2011).

Každý odběratel elektrické energie má právo na dodávku výkonu v dané kvalitě. Pokud by kvalita elektrické energie nebyla dodržena, hrozí poškození samotného distribučního vedení nebo poškození elektrospotřebičů koncového spotřebitele.

4.1.9 Hodnocení a kvalita provozu

Spolehlivost a nepřetržitost distribuce je jednou z nejdůležitějších charakteristik elektřiny dodávané zákazníkům distribučních soustav i přenosové soustavy. Sledováním spolehlivosti a nepřetržitosti jsou získávány informace o stavu přenosové soustavy. Ukazatele jsou definovány dle ERÚ :

- průměrný počet přerušení distribuce elektřiny u zákazníků v hodnoceném období SAIFI

- průměrná souhrnná doba trvání přerušení distribuce elektřiny u zákazníků v hodnoceném SAIDI

- průměrná doba trvání jednoho přerušení distribuce elektřiny u zákazníků v hodnoceném období CAIDI

Předmětem sledování jsou neplánovaná nahodilá přerušení dodávky elektrické energie a plánovaná přerušení s trváním delší než 3 minuty na příslušných napěťových hladinách nízkého napětí (NN), vysokého napětí (VN) a velmi vysokého napětí (VVN).

SAIDI (System Average Interruption Duration Index) je jedním z ukazatelů spolehlivosti dodávka elektřiny.

$$\text{SAIDI} = \frac{\text{součet doby trvání přerušení dodávky elektřiny jednotlivých odběratelům}}{\text{celkový počet odběratelů}}$$

Jednotkou SAIDI jsou minuty. Hodnoceným obdobím je jeden kalendářní rok, ukazatel SAIDI se může vztahovat ke kratšímu období a k menšímu regionu s menším počtem odběratelů. Hodnota SAIDI se pohybuje kolem hodnoty 260 minut. Výši SAIDI vyhláší pro každého výhradního distributora elektrické energie na území ČR Energetický úřad.

SAIFI(System Average Interruption Frequency Index) je jedním z ukazatelů spolehlivosti dodávky elektřiny.

$$\text{SAIFI} = \frac{\text{počet přerušení dodávky elektřiny jednotlivých odběratelům}}{\text{celkový počet odběratelů}}$$

SAIFI se vyjadřuje v počtech přerušení za rok. Jeho hodnota se pohybuje kolem hodnoty 2,6. Výši SAIFI vyhláší pro každého výhradního distributora elektrické energie na území ČR Energetický úřad.

CAIDI(Customer Average Interruption Duration Index). Ukazatel CAIDI představuje průměrnou dobu trvání jednoho přerušení dodávky elektrické energie u odběratele.

$$\text{CAIDI} = \frac{\text{SAIDI}}{\text{SAIFI}}$$

Jednotkou CAIDI je minuta. Hodnoceným obdobím je zpravidla jeden kalendářní rok.

Hodnoceným obdobím pro ukazatele je jeden kalendářní rok. Platí pro vyhlášené ukazatele ERÚ. Pro účely vyhodnocení ČEZ Distribuce, a.s. se používají kratší časové úseky. Měsíční, týdenní a denní, systém nastaven i pro kratší časové úseky než jedna hodina.

Vyhodnocení jednotlivých ukazatelů provádí odbor ČEZ Distribuce, a.s. Hodnocení a kvality provozu. Odbor Hodnocení nemá v náplni práce jen samotné vyhodnocení a výpočet ukazatelů a kvalitu dodávané elektrické energie, ale i předcházení poruchám, když se na lince objeví několik neidentifikovatelných přerušení.

4.2 Zpracováváný odbor Hodnocení provozu

Popis pracovní pozice a místa je všem pracovníkům znám. Kdykoliv si ho může překontrolovat a přečíst na svém firemním profilu. Pracovní činnost spočívá v převzetí informací o poruše od dispečinku, který řídí distribuční soustavu na hladinách napětí NN, VN a VVN. ČEZ Distribuce, a.s. provozuje dva centrální dispečinky, které monitorují a řídí soustavu v Čechách a na Moravě.

Na dispečink přicházejí nahlášené poruchy z jednotlivých regionů. Mimo poruch dispečink řeší také plánované práce. Plánované práce musí být ohlášeny v místě přerušení dodávky elektrické energie 15. dní před plánovanou odstávkou. Samotné odstranění poruchy a plánované práce řeší pracovníci ČEZ Distribučních služeb, s.r.o. Práce na vyhrazeném elektrickém zařízení mohou probíhat pod napětím nebo bez napětí.

Ze systému dispečinku se jednotlivá data událostí dostávají přes rozhraní do systému úseku Hodnocení. Z toho vyplývá úzká spolupráce úseku Hodnocení s dispečinku ČEZ Distribuce, a.s. V úseku Hodnocení dochází ke zpracování, vyhodnocení a uzavření událostí v distribuční síti. Z dat se vypočítává SAIFI, SAIDI, CAIDI. Někdy se vyhodnocuje i MAIFI, což je přerušení dodávky menší než tři minuty a kvalita dodávané energie.

Poruchy se vyhodnocují denně, týdně a měsíčně. Denní, týdenní, měsíční a roční vyhodnocení událostí slouží managementu na jakékoliv pozici ke kontrole, zda jsou plněny cíle Společnosti. Každý měsíc se získaná a zpracovaná data posílají na Energetický regulační úřad.

Zpracované informace také slouží k plánování rekonstrukcí, kontrol vedení mimo plán Řádu preventivní údržby, předcházení poruch a dalších potřebných zásahů na distribuční síti.

Úsek Hodnocení provozu se skládá z oddělení Hodnocení standardů a kvality a Hodnocení řízení provozu. V odboru pracuje 11 pracovníků. Šest pracovníků spadá do Hodnocení standardů a kvality, pět pracovníků připadá na oddělení Hodnocení řízení provozu. Průměrný věk pracovníků je 50 let. Největší počet pracovníků je ve věku 40 – 50 let.

Každé oddělení má svého vedoucího, kteří spadají pod vedoucího odboru Hodnocení provozu. Do pracovní náplně oddělení Hodnocení standardů kvality patří vyhodnocení standardů distribuční sítě. Oddělení Hodnocení řízení provozu řeší samotnou kvalitu dodávky elektrické energie.

Jedna čtvrtina pracovníků v odboru jsou ženy, dvě třetiny jsou muži. Devět pracovníků je na pracovní pozici specialista a dva na pracovní pozici technik. Pro pozici specialista je požadováno vysokoškolské vzdělání v oboru elektro, pro pozici technik je požadováno vzdělání úplné střední odborné v oboru elektro. Pracovníci spolu nesedí v jedné kanceláři, ale jsou rozmístěny v regionech východních, západních, severních, středních Čech a regionu Morava. Pokud se jedná o zástup jednotlivých pracovníků v době nepřítomnosti, není problém přebrat pracovní povinnosti nepřítomného, protože data a informace jsou dosažitelné z kteréhokoliv místa, které je připojené k informačnímu systému ČEZ Distribuce, a.s.

Všichni pracovníci musejí mít znalosti zákonů a vyhlášek vztahujících se k energetice, stále sledují jejich novelizaci. Zavádějí je a řídí se jimi ve své pracovní činnosti.

Znalosti z oboru elektrotechnika se ověřují každé tři roky, kdy musí být každý pracovník proškolen a vyzkoušen z vyhlášky 50/1978 Odborná způsobilost v elektrotechnice, s výsledkem - vyhověl. Pokud nevyhověl zkoušce, musí opakovat zkoušku znovu, po dobu kdy pracovník nemá splněnou zkoušku z vyhlášky, nesmí pracovat na vyhrazeném elektrickém zařízení. Mimo zákony a vyhlášky musí pracovník znát směrnice, metodiky vydávané ČEZ, Distribuce a.s. a ČEZ a.s. K směrnícím a metodikám se každý pracovník vyjadřuje, popřípadě doplňuje své připomínky a nápady. Pokud jsou připomínky přínosem pro Společnost, jsou do směrnic a metodik zaneseny.

Neustálý vývoj techniky používané v energetice nutí pracovníky ke sledování nových technických a technologických novinek v energetice. Ke své práci každý pracovník zvládá programy Microsoft Office. Musí se orientovat v dispečerském programu, z kterého čerpá informace. Bez potřebných znalostí by pracovník na své pracovní pozici neobstál. K zvyšování svých znalostí pracovníci mohou využívat firemního e-learningu, kde si mohou své znalosti ověřit testem.

Vyhodnocený test dává pracovníkovi zpětnou vazbu, na co by se měl zaměřit ve svém dalším vzdělávání.

4.2.1 Popis pracovních místa technik

Vedení evidence poruch a plánovaných prací na napěťových hladinách NN, VN, VVN. Evidence technických údajů zařízení soustavy a poruchovosti zařízení distribuční soustavy. Příprava podkladů pro nápravná opatření a reklamace. Zpracovává návrhy na změnu zapojení a nastavení ochran. Uzavírá zlikvidované poruchy a ukončené plánované práce. Vede evidenci poruchovosti zařízení, které nemají vliv na nedodávku elektrické energie. Mimoto má za povinnost další činnosti dle příkazu vedoucího.

4.2.2 Popis pracovního místa specialista

Vedení evidence poruch a plánovaných prací na napěťových hladinách NN, VN, VVN. Evidence technických údajů zařízení soustavy a poruchovosti zařízení distribuční soustavy. Příprava podkladů pro nápravná opatření a reklamace. Zpracovává návrhy na změnu zapojení a nastavení ochran. Uzavírá zlikvidované poruchy a ukončené plánované práce. Vede evidenci poruchovosti zařízení, které nemají vliv na nedodávku elektrické energie. Provádí kontrolu v informačním systému a zjednává nápravu. Vyhodnocuje spolehlivost a nepřetržitost dle zákona. Vede evidenci návrhů a projektových činností v soustavě. Zpracovává podklady pro návrh a úpravu SLA smlouvy. Zpracovává podklady pro vyhodnocení ekonomických dopadů chodu distribuční soustavy. Má za povinnost další činnosti, které obdrží od svého nadřízeného.

4.3 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců

4.3.1 Pracovní prostředí

Z odpovědí z dotazníků a pohovorů vyplývá, že pracovní prostředí je vyhovující. Pracovní podmínky působí na náš psychický a zdravotní stav, ale také na naši výkonnost a spolehlivost. Pracovní pomůcky jsou rozmístěny tak, že nepřekážejí. Každý si je může rozmístit tak jak je mu přirozené. Někteří pracovníci používají k sezení podpůrné pomůcky. Není problém si na pracovišti zacvičit a protáhnout si tělo. Světelná pohoda na pracovišti je příjemná. Denní světlo se dá regulovat okenními žaluziemi. Stěny jsou bílé a vyvolávají pocit čistoty na pracovišti. V kanceláři sedíme po dvou, nebo třech, máme snahu navzájem se nerušit. Pro jednání se používá odděleného prostoru.

Technické zařízení pracoviště je vyhovující pro zpracovávání dat, které k nám přicházejí. Pokud dojde k inovaci je dostatek času k seznámení a zaučení se s novým zpracováním dat. Pracovní prostředí a pracoviště je v každé Společnosti jiné. Jiné bude ve Společnosti, která se zabývá strojírenstvím a jiné bude v bance.

Na Pracovišti musíme dodržovat klíčové kompetence, které jdou napříč celou Společností. Bezpečnost, inovace, spolupráce výkonnost a odbornost. Na pracovišti musíme dodržovat bezpečnost jak svoji tak druhých. Toto se týká i kybernetické bezpečnosti. Kdy musíme být obezřetní k sociálním médiím a neohrozit Společnost.

Pracovní činnost si organizujeme sami. Práce musí být odvedena včas a správně. Mimořádné úkoly jsou zadány s předstihem a dostatečnou dobou na konzultaci s nadřízeným.

4.3.2 Mezilidské vztahy

Kvalita mezilidských vztahů na pracovišti se jeví jako nadstandardní. Ve vyhodnocení z obou dotazníků dosáhli nejvyššího ohodnocení. Všichni spolupracovníci shodně odpověděli, že se můžou obrátit na kolegu s dotazem bez problému. Totéž platí i o nadřízených, kde nalézáme podporu jak v pracovní rovině, tak i v rovině osobní. Dobré vztahy na pracovišti jsou důležité, pokud není na pracovišti soulad, lidé odevzdávají nekvalitní práci a ještě se stresují.

Potenciální zájemci o pracovní místo v Odboru Hodnocení provozu se testují nejen na znalosti, ale také jak zapadnou do týmu odboru charakterem své osoby. Kontrolujeme si výsledky své práce navzájem, kontrola čtyř očí. Kontrolujeme se pro pozitivní vývoj, ne pro negativní úmysl. Týmová spolupráce je pro nás přínosem jak po stránce profesní tak lidské. Na pracovišti jsou samozřejmostí slovíčka Prosím, Děkuji a Dobrý den.

Stres a napětí na pracoviště přichází se zvýšenou poruchovostí na všech napěťových hladinách. Tato situace nastává, když se extrémně zhorší počasí a jsou vichřice, námraza, bouřky. Ale i druhý extrém velkého tepla může přinášet zvýšenou poruchovost. V období kalamit je velký tlak, aby se stačily zpracovat výsledky včas a správně. Z toho může pramenit stres, který každý zvládáme jinak. K potlačení následků stresových situací Společnost zavedla kurzy ke zvládnání a odstraňování stresu. Není to povinné, ale kdo chce, může se zapsat na kurz, kde se naučí jak proti stresu bojovat i s praktickým nácvikem.

Pokud dobře odvedeme práci nad naše pracovní zařazení, nadřízený ocení naše snažení pochvalou, popřípadě když to jde, tak finanční odměnou.

Nejsem přesvědčena, že jsou mezi námi velice úzké osobní vztahy, ale vzájemně se respektujeme, tolerujeme a nejsme si jeden druhému na obtíž. Máme Společností vytyčený cíl, kterého chceme týmovou spoluprací dosáhnout.

Komunikace mezi odbory Společnosti je na horší úrovni. Při pohovoru jsme se shodli na tom, že to pravděpodobně bude tím, že s ostatními odbory nemáme osobní kontakt. Vše se řeší elektronickou poštou, popřípadě telekonferencí apod.

4.3.3 **Mzda**

Mzda se skládá z pevné složky, osobního ohodnocení a složky pohyblivé. Pohyblivou složkou může Společnost stimulovat své pracovníky k žádoucím pracovním výkonům. Osobní ohodnocení je závislé na ročním hodnocení pracovníka. Pevná složka se navyšuje podle toho, v jaké finanční kondici se Společnost nachází a jaká je pozice odborů při vyjednávání o Kolektivní smlouvě.

Pokud jsme se bavily s kolegy o ohodnocení jejich odvedené práce tak to hodnotily jako dostačující. Pokud jsme hodnotili, zda mzda pokrývá jejich osobní

potřeby, tak vyplácená mzda byla nedostačující. U obou dotazníků odpovědi týkající se ohodnocení své práce a spokojenosti se svou mzdou byli ohodnoceny vyšší známkou než pět. Průměrná mzda v odboru je vyšší než průměrná mzda v České republice. Osobní ohodnocení se váže k splnění stanovených úkolů v souladu s firemními principy. Při výpočtu výše odměny se vychází ze splnění strategických cílů a výkonového kódu.

System odměňování je každému jasný. Na svém firemním profilu kdykoliv najde jaké mzdové zařazení, ohodnocení a z čeho se skládají pohyblivé složky jeho ohodnocení.

Společnost přispívá zaměstnancům na penzijní a životní připojištění. Benefity ve formě flexipassů, nebo zaplacení dovolené v hodnotě osobního účtu.

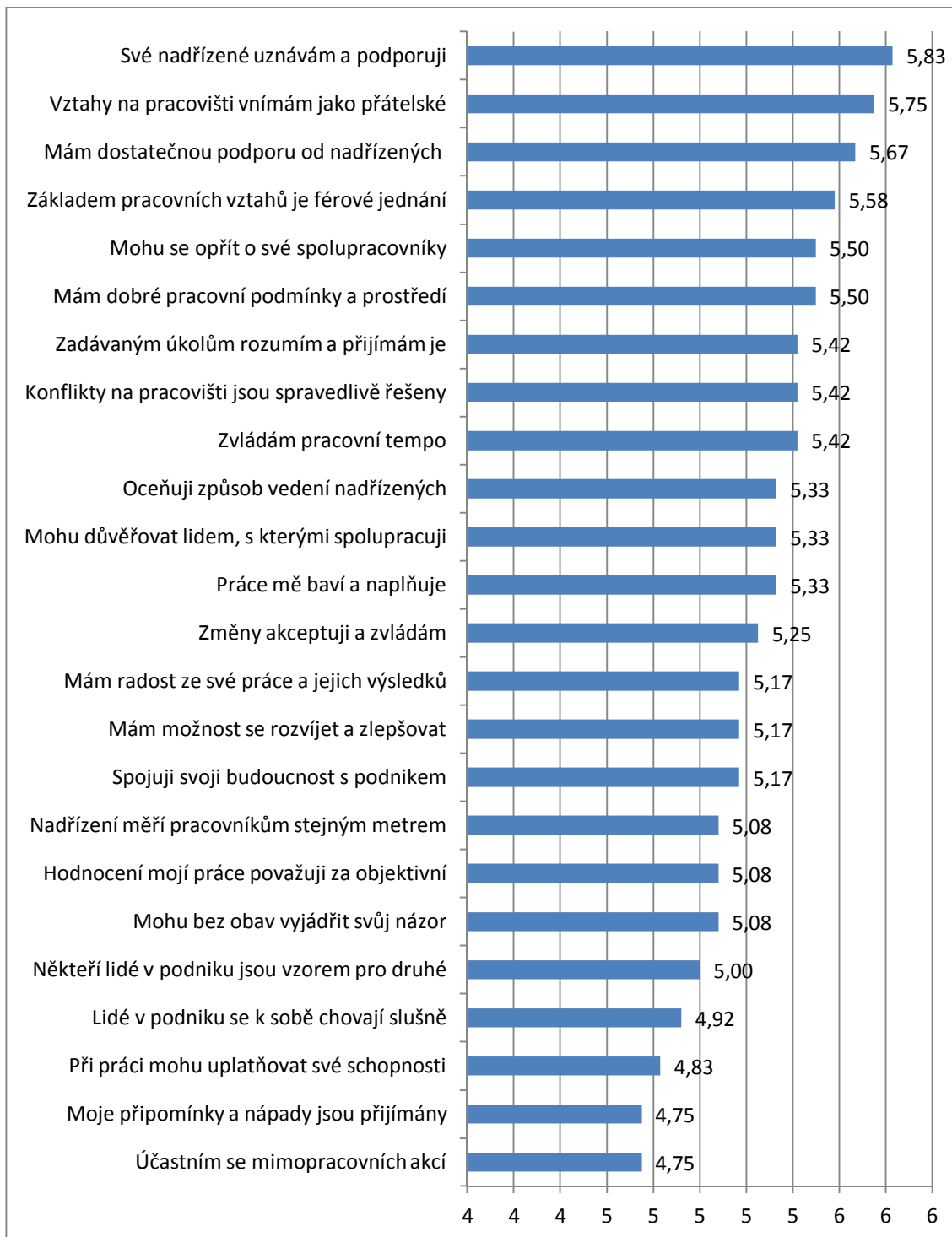
4.4 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, dotazník firmy Josef Lev Trutnov

Dotazníky jsem odeslala pracovníkům, kteří pracují mimo můj region elektronicky. Je jasné, že v tomto případě to tak anonymní odpovědi nebyli, ale jiné cesty jsem nemohla použít.

Na základě vráceného a vyplněného dotazníku jsem zvolila otázku k pohovoru. Nejhoršího výsledku dosáhla otázka: „Účastním se mimopracovních akcí“. Většina spolupracovníků chápala tuto otázku jako časté společné setkávání po pracovní době. Pro většinu je to nemožné z hlediska velkých dojezdových vzdáleností na pracoviště a z něj. Většina stráví okolo dvou hodin denně cestováním za prací. Pokud se jedná o nahodilá mimopracovní setkání, všichni se na něj snaží dostavit. Na tato nahodilá mimopracovní setkávání se zvou i bývalí pracovníci v důchodovém věku. Všichni spolupracovníci odpověděli, že se na setkání s bývalými spolupracovníky těší. Nově příchozí tato setkání s bývalými pracovníky vítají, protože si mohou udělat obrázek, jak se odbor Hodnocení provozu vyvíjí, co se změnilo, jak se změnil pracovní postupy a procesy. Jeden kolega by uvítal více žen při mimopracovních setkání, ale možná že to byla jen nadsázka, protože v oboru energetiky pracuje většina mužů. Mimopracovní

setkávání hodnotí jako stmelení kolektivu, lidé si tak najdou lépe cestu k sobě, když se poznají i mimo pracoviště.

Grafické znázornění průměrného ohodnocení odpovědí dotazníku Josef Lev Trutnov



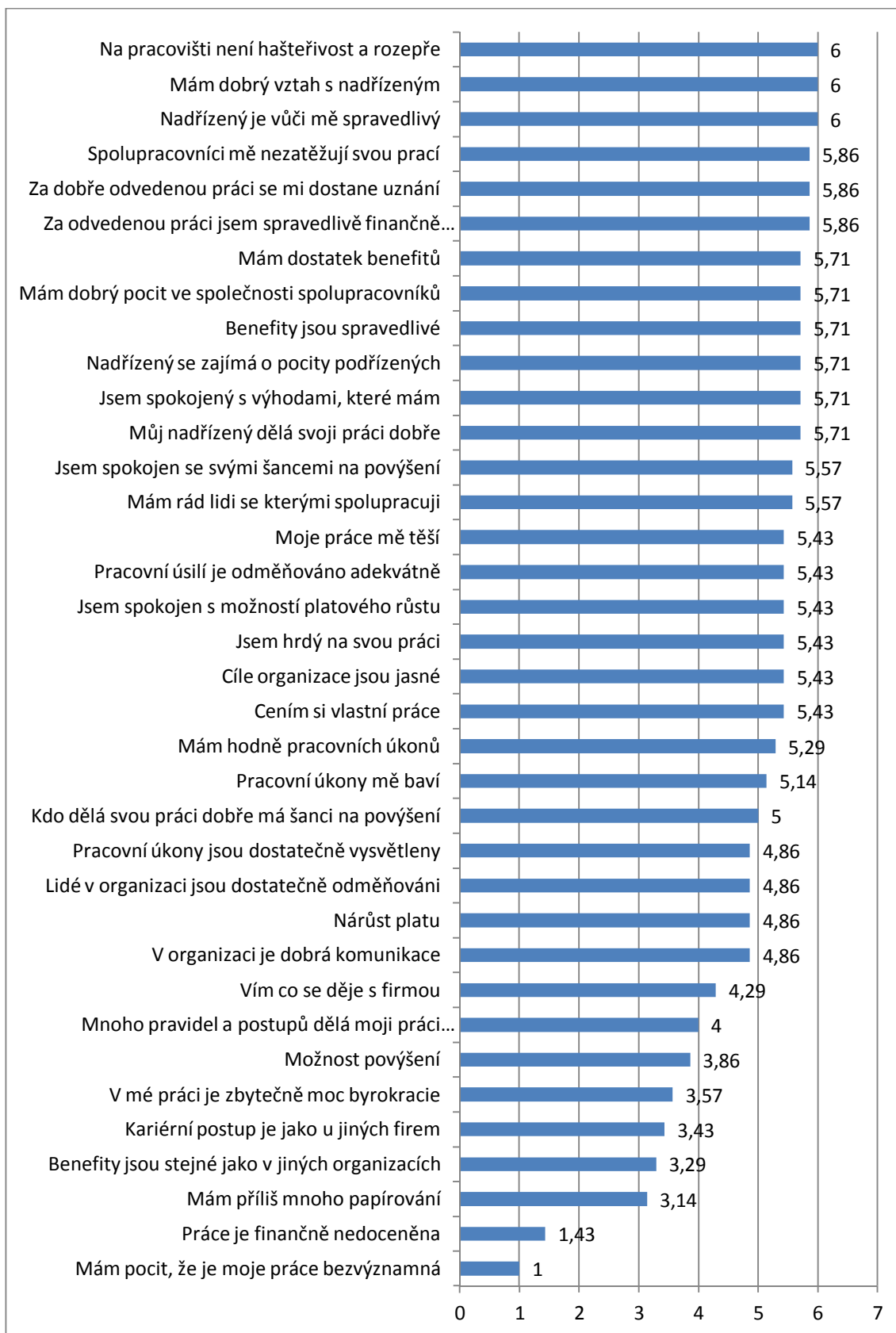
Obrázek 14: Grafické znázornění odpovědí dotazníku Josef Lev Trutnov

4.5 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, dotazník Paula E. Spector

Dotazník od Paul E. Spector byl vyplněn asi o dva měsíce později než dotazník od firmy Josef Lev Trutnov. Podobné otázky a odpovědi z obou dotazníků se pohybují ve stejném stupni ohodnocení.

Když jsem tento stav probírala s kolegy tak jsme došli k závěru, že se na odděleních nic zásadního nestalo a nedošlo k velkým změnám. Pokud by na pracovišti došlo k nějaké kolizi mezi spolupracovníky nebo změně jistě by dotazník dopadl s horším výsledkem spokojenosti.

Grafické znázornění průměrného ohodnocení odpovědí dotazníku Paul E. Spector



Obrázek 15: Grafické znázornění vyhodnocených odpovědí dotazník Paul E. Spector

Odpovědi z dotazníku se pohybovaly v pásech „rozhodně ano“, „velmi často ano“ a „spíše ano“. Sama jsem při vyplňování dotazníku dopadla stejně jako spolupracovníci. Také u mě dopadla otázka na mimopracovní setkávání s nejhorším výsledkem. U odpovědí z dotazníku Spector dopadla s nejhorším ohodnocením odpověď na otázku „Mám pocit, že je moje práce bezvýznamná“. Ostatní odpovědi se pohybovaly ve stejných pásmech jako u ostatních spolupracovníků. Nejprve jsem si myslela, že se spolupracovníci bojí vyjádřit svůj názor, ale než jsem jim rozeslala dotazník, tak jsem je ubezpečila, že je nebudu identifikovat, výsledky budou sloužit jen k mé závěrečné práci.

Další otázky s podprůměrným hodnocením byly: „ Při práci mohu uplatňovat své schopnosti, Můžu bez obav vyjádřit svůj názor, Lidé v podniku se k sobě chovají slušně a Moje připomínky a nápady jsou přijímány, Mám příliš mnoho papírování“

Při samotném pohovoru jsem se snažila, aby se zpovídaný cítil uvolněně a bezpečně. Zvláště muži toto vnímají více než ženy. Například: zpovídaný pracovník by neměl sedět zády ke dveřím, měl by mít rozhled a přehled, co se v místnosti děje. V místnosti by neměli být další rušivé vlivy.

Mladí pracovníci uváděli, že nevidí rozdílný pohled na starší a mladší osazenstvo odboru. Cítili podporu vedoucího a spolupracovníků, o které se mohou opřít. Doba aklimatizace se u každého lišila, v průměru to bylo okolo třech měsíců. Spolupracovník, který byl na jiné pracovní pozici ve Společnosti a posléze přešel do odboru Hodnocení, uváděl, že v odboru Hodnocení je přátelštější prostředí než v odboru, ve kterém byl předtím. Před přechodem na novou pracovní pozici si zjistil, jak fungují oddělení.

Služebně starší pracovníci neměli problém s nově příchozími. Nevnímali rozdíl mezi služebně starším a služebně mladším. Rada a pomoc v začátcích nově příchozím jim připadala samozřejmá.

Většina pracovníků si sama plánuje svou práci, aby byla odevzdaná v daném časovém termínu. Termín je předem jasně dán a podle něj si řídí pracovní činnost. Typ a samotné zpracování si pracovník také řídí sám. Někteří pracovníci by přivítali práci z domova. Je pravdou, že by dojíždějící pracovníci ušetřili svůj čas, který je neobnovitelný a ušetřily by náklady na dopravu, ale ne pro každého je

práce z domova vhodná (Hospodářské noviny, 2016). Sama nemám práci z domova v oblibě, protože v domácím prostředí musím být stále ve střehu a myslet na pracovní úkoly.

Spolupracovníkovi, který přišel do Odboru Hodnocení před dvěma lety, chybí častější setkávání s TOP managementem, kde by byl více seznámen se strategickým plánem Společnosti. Osobní setkání a diskuse nad plány firmy by mu pomohlo k lepšímu ztotožnění se strategickým cílem. Je pravdou, že poslední dobou je těchto setkání méně než před šesti lety, kdy jsem do odboru přišla. Každé čtvrtletí vychází firemní časopis, mimo to na intranetu na hlavní stránce vycházejí novinky z oblasti energetiky. Pracovník, který přišel do úseku před čtyřmi měsíci, se cítí na pracovišti velice příjemně. Když se zeptá na nějaký problém „nestandardně“, nikdo se mu nevysmívá z neznalosti elektrikářského slangu.

Všichni mají pocit, že je vedoucí pracovník podporuje v pracovním úsilí a mohou se o něj opřít. Nemají problém se optat svého nadřízeného a probrat problémy, když je zadaná práce, která se vymyká z každodenní pracovní činnosti. Mohou za ním přijít i s osobními věcmi a nejsou odmítnuti. Dle vyhodnoceného dotazníku odpovědi na otázku: „Své nadřízené uznávám a podporuji“, „Mohu se opřít o své spolupracovníky“ a „Mám dostatečnou podporu od nadřízených“ dopadly s nejlepším ohodnocením.

Otázka: „ Zvládám pracovní tempo“ odhalila, že největší tlak na pracovní činnost je v období kalamity a bezprostředně po ní, kdy přibývá pracovních činností a zvyšuje se objem práce. Je zřízeno kalamitní pracoviště a pověřeni pracovníci zpracovávají a vyhodnocují nárůst poruch v regionech. Po dobu vyhlášené kalamity je kalamitní pracoviště aktivní celých 24 hodin.

Stres z pracovního vytížení nám firma pomáhá zvládat pomocí kurzů pro zvládání a odstraňování stresu. Kdo chce, může se zúčastnit i praktického nácviku jak stres rozpoznat a odstranit popřípadě snížit jeho dopady na své tělo. Společnost pomáhá zvládat stres svých zaměstnanců i pomocí firemních benefitů, kde si mohou zaměstnanci vybrat z nabízených aktivit a tak si popřípadě aktivně odpočinout.

Komunikace pracovníků v odboru Hodnocení provozu se každému jevila bez problémů. Komunikace s ostatními odbory byla hodnocena jako horší, někdy špatná s dlouhými odezvami.

Vzdělávání pracovníků zajišťuje e-learning, který zajišťuje vzdělávání v BOZP, Pravidlech silničního provozu, elektrotechnice, kancelářských programech, GIS a další. Pracovníci by přivítali větší možnosti k dalšímu vzdělávání. Na e-learningu jsou jen kurzy, které se vážou k energetice. Pokud se pracovník chce vzdělávat více je to na jejich osobní iniciativě. Spolupracovníci by přivítali jazykové kurzy.

Otázka: „Moje připomínky a nápady jsou přijímány“ má velký rozptyl v hodnotící škále. Někteří spolupracovníci měli pocit, že nemohou uplatnit své připomínky a nápady implementovat do své práce. Na druhou stranu uznali, že jejich pracovní činnost je tak svázaná zákony, vyhláškami a normami, že není prostor na nápady. Hlavně se jedná o smlouvy, které musí mít své náležitosti.

Otázka: „Práce mě baví a naplňuje“ byla většinou s výborným výsledkem. Jeden spolupracovník měl pocit, že za jeho práci není nic hmatatelného. Motivace pracovat v úseku je spíše finanční.

Pracovníci, kteří nyní přešli na vyšší pracovní pozice, byli vedeni a proškolení svými vedoucími k převzetí pracovní pozice na vyšším stupni hierarchie Společnosti. Předávali jim své zkušenosti a znalosti.

V dotazníku od Paul E. Spector dopadla nejhůře otázka „Mám pocit, že je moje práce bezvýznamná“ a „Práce je finančně nedocenená“. Z pohovoru vyplynulo, že se nikdo necítil, za svou odvedenou práci málo ohodnocený. V odboru Hodnocení provozu jsou vyšší průměrné mzdy než průměrné mzdy v ČR. O bezvýznamnosti své odvedené práce nebyli spolupracovníci přesvědčeni. Již jen to, že na správném vypracování všech náležitostí jsou závislí všichni pracovníci ČEZ Distribuce, a.s. a pracovníci ČEZ Distribuční služby svým procentním ohodnocením prémie.

Horší ohodnocení měly otázky „V mé práci je zbytečně moc byrokracie“ a „Mám příliš mnoho papírování“. Tyto otázky dopadly se shodným výsledkem. Z pohovoru vyplynulo, že jiné odbory a oddělení si mohou data opatřit ze systému a nepožadovat je na odboru Hodnocení provozu.

Dotazník od Paul E. Spector byl vyplněn asi o dva měsíce později než dotazník od firmy Josef Lev. Podobné otázky a odpovědi z obou dotazníků se pohybují ve stejném stupni ohodnocení. Když jsem tento stav probírala s kolegy tak jsme došli k závěru, že se na odděleních nic zásadního nestalo a nedošlo k velkým změnám. Pokud by na pracovišti došlo k nějaké kolizi mezi spolupracovníky nebo změně jistě by dotazník dopadl s horším výsledkem.

Benefity ve Společnosti každý znal, protože je sám využívá. O benefity v jiných organizacích se pracovníci moc nezajímají, ví jen jaké benefity mohou využívat v zaměstnání jejich nejbližší příbuzní a přátelé.

Odpovědi na otázky související s celou Společností dostaly horší ohodnocení než otázky související s odborem.

Spolupracovníkům chybí přímá vazba na cíle a strategii Společnosti. Komunikace a spolupráce mezi odbory Společnosti je na dobré úrovni, ale není tak dobrá jako komunikace v samotném odboru. V odboru máme k sobě blíž a většinou komunikujeme a spolupracujeme osobně. Komunikace přes celou Společnost bývá komplikovanější a odezva delší.

Mzdy v odboru se pohybují nad průměrnou mzdou v republice. Když jsme hodnotily výši mzdy tak většina by přivítala mzdu vyšší. Pokud jsme se dostali k ohodnocení práce tak nynější stav ohodnocení vyhovoval. Většina ze spolupracovníků dojíždí, pokud by mzda nepokrývala náklady na dopravu a promarněný čas cestováním, určitě by hledali pracovní poměr blíž svému bydlišti. Sama za prací najedu 100 kilometrů denně a ztratím 2 hodiny času. Nárůst platu souvisí s pracovním zařazením a momentální situací Společnosti. Plat narůstá ročně o míru inflace. Kariéerní postup v odboru není možný, co se týká kariéerního postupu ve Společnosti, pracovníci z odboru přecházejí do vyšších manažerských funkcí.

Pracovní prostředí a vztahy na pracovním místě. Vztahy mezi pracovníky jsou přátelské, když je třeba, pomáhají si. Pomohou si i mimo pracovní dobu. Já sama vnímám pracovní prostředí jako přátelské pro mou práci. Nic mě neobtěžuje. Ke splnění svých pracovních povinností mám dostatek nástrojů a času. Tlak na pracovišti nastává při kalamitě, kdy dochází k několikanásobnému nárůstu poruch na vedeních všech napěťových hladin. Ale vždy jsem dostala prostor poruchy

řádně vyhodnotit dle směrnic a zákonů. Spolupracovníci vnímají férové jednání jak mezi sebou tak s nadřízeným.

Nejlépe ohodnocena odpověď z dotazníku Spector byla „Nadřízený je vůči mně spravedlivý“. Byla ohodnocena bodem šest, což je nejvyšší ohodnocení z hodnotící stupnice. Nadřízený vždy vysvětlí jasně úkol, který máme splnit. Můžeme se na něj bez obav obrátit jak s pracovními tak osobními problémy.

4.6 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, výsledky rozhovorů se zaměstnanci

Odpovědi pracovníků z pohovorů jsou shrnuty a vloženy do přílohy. Pracovní prostředí bylo hodnoceno jako vyhovující a přátelské. Zázemí k občerstvení během pracovní doby bylo zhodnoceno jako dostačující. Spolupracovníky jejich pracovní činnost naplňuje. Jeden spolupracovník neviděl za svou práci nic hmatatelného, motivací je spíše finanční odměna za odvedenou práci. Kolega, který přešel v rámci Společnosti z jiného odboru do odboru Hodnocení provozu, se vyjádřil, že na novém pracovišti je přátelštější klima, než z kterého přišel.

Pro vykonávanou práci jsou vyžadovány znalosti a dovednosti, které nevyužijeme, ale musíme je ovládat. Administrativní pracovník odboru nepracuje na vyhrazeném elektrickém zařízení, ale pro pracovní pozici je třeba mít elektrotechnické vzdělání. Spolupracovníci by přivítali další vzdělávání v jazykové oblasti. Pro případné změny na pracovišti je dostatek času k seznámení s novými okolnostmi, ale i příprava na novou roli. Ke svému rozvoji můžeme používat Intranet Společnosti, kde nalezneme kurzy a manuály.

Otázka „Lidé v podniku se k sobě chovají slušně“ byla chápána dvěma způsoby. Někdo přiřazoval odpověď jen k pracovišti, na kterém pracoval a někdo ji chápal v návaznosti k celé Společnosti. Pokud se odpověď vázala k pracovišti, tak odpověď byla hodnocena vyšším bodovým ohodnocením. Pokud se vázala k celé Společnosti, tak ohodnocení bylo nižší.

5 Závěr

V dnešním konkurenčním prostředí firmy musejí dbát na správné a efektivní řízení lidských zdrojů. Efektivně vzdělávat své zaměstnance. Je dlouhodobě známo, že firemní vzdělávání je tou nejlepší investicí do firmy. Vynikající výkony pracovníků jsou obrazem dobře fungující firmy. Nejen manažeři na vysokých funkcích, ale i zaměstnanci na nižších pracovních pozicích musejí být schopni vykonávat svou práci dobře, být loajální k firmě a být ztotožnění s podnikovou kulturou.

Spokojenost zaměstnanců ve firmě je pro firmu velice důležitá z hlediska výkonnosti. Spokojení zaměstnanci podávají vyšší výkon, jsou vstřícnější a loajálnější a nemají vysokou fluktuaci. Výstup z dotazníkového šetření pak dává odpověď jaké je klima na pracovišti, ale nedává odpověď jaké klima je v celé Společnosti.

Kompetenční model umožňuje firmám lehčeji řídit svou firemní strategii a řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci jsou vysokou nákladovou položkou pro podnik, proto při výběru pracovníků musí být firma zodpovědná. Nejen získání dobrého pracovníka vede k profitu, ale pracovník musí zapadnout do pracovní skupiny. Pokud je pravdivá dotazníková studie popsána v článku Aleny Červenkové (2016) používání kompetenčních modelů v praxi, kde z 300 oslovených firem jen 28 % používá aktivně kompetenční model.

Dotazník spokojenosti by měl dát odpověď jak je pracovník spokojen v zaměstnání a se svou odvedenou prací. Odpovědi z dotazníku dávají zpětnou vazbu, jaké má pracovník schopnosti. Pokud pracovník odpovídá na otázku „Zvládám pracovní tempo“ s nízkým ohodnocením, může to znamenat, že nemá ty správné kompetence ke zvládnutí pracovních úkonů, nebo dostává moc pracovních úkolů od nadřízeného, který nemá povědomí o tom, jaké má pracovník schopnosti. Odpovědi s nízkým ohodnocením v dotazníku, pak měli odhalit nedostatky v následném pohovoru.

5.1 Pracovníci odboru Hodnocení provozu

Pro zhodnocení modelu jsem použila dotazníkovou anketu a pohovor se všemi spolupracovníky.

Pracovní prostředí po formální stránce je vnímáno na odděleních jako vyhovující. Protože na svém pracovišti setrváváme, minimálně jednu třetinu dne musí být vyhovující. Pracoviště splňuje naše potřeby, působí pozitivně na naše smysly. Máme dostatek prostoru si pracoviště oživit svými osobními věcmi. Stále musíme mít na paměti jeden principů Společnosti, což je bezpečnost. Naše osobní věci nesmějí překážet a ohrožovat řádný chod naší pracovní činnosti a nesmějí ohrožovat mě i mé spolupracovníky osobně. Dotazník Paul E. Spector neřeší jednoznačně formální pracovní prostředí, ale některé otázky se k němu váží. Odpověď dotazníku od firmy Josef Lev ohledně formálního pracovního prostředí je hodnocena 5,5 bodu z šesti bodové škály.

Pracovníci oceňují přátelské prostředí. Většina jich spojuje svoji budoucnost se Společností, nejvýše tuto otázku ohodnotili starší a déle sloužící spolupracovníci. Myslím si, když většina spolupracovníků dojíždí z velké vzdálenosti, obětují na cestu spoustu nevyužitého času, který se jim již nikdy nevrátí, a nákladů na cestování musejí být v práci spokojeni a pracovní činnost je musí naplňovat. Samozřejmě i finanční stránka je motivující, protože by v místě bydliště hůře sháněli takto ohodnocenou práci. Při výběru nových spolupracovníků se nejprve testují jejich znalosti a dovednosti, ale i jejich osobnostní složky, aby zapadli do kolektivu.

Podle zjištěných skutečností se domnívám, že kompetenční model je nataven tak, že odbor pracuje tak jak má, podává výsledky, které se od něho Společnost očekává a vyžaduje. Své výsledky práce mezi sebou průběžně konzultujeme. Kontrola výsledků čtyř očí je samozřejmá. Upozornění na chybu není bráno jako selhání, ale jako možnost nápravy, aby se chyba neopakovala.

I přesto, že odpovědi z dotazníků byli hodnocené nadprůměrně, do budoucna bych doporučovala takový trend zachovat a stále na něm pracovat. Ale všechno je o lidech, kteří se potkávají a přinášejí do kolektivu své poznatky, znalosti, ale i o

ochotě předávat své zkušenosti spolupracovníkům. Lidé přinášejí své osobní klady a zápory do týmu, které se projevují ve fungování odboru.

6 Seznam použité literatury

- [1] Armstrong, Michael 2007 Řízení lidských zdrojů Praha, Grada Publishing
- [2] Armstrong, Michael 1999 Personální management Praha, Grada Publishing
- [3] Horst Belz, Marco Siegrist 2001 Klíčové kompetence a jejich rozvíjení Praha, Portál
- [4] František, Hroník 2006 Hodnocení pracovníků Praha, Grada publishing
- [5] Josef Koubek 1996 Personální práce v malých podnicích Praha, Grada Publishing
- [6] M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický (2004) Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů Praha, Grada Publishing
- [7] Prezentace doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. Univerzita Hradec Králové, Řízení lidských zdrojů (Oliva 2016)
- [8] PLAMÍNEK, J. 2002. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, a.s.
- [9] Lenka Filipová 2008 Lidský kapitál na jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice ČVUT Praha ISBN 80-86729-38-9.
- [10] Zákon 458/2000
- [11] <https://managementmania.com/cs/kompetencni-model>(červen 2016)
- [12] <https://managementmania.com/cs/lidsky-kapital> (červen 2016)
- [13](<http://www.cezdistribuce.cz/cs/informace-o-spolecnosti/zakladni-informace>)(prosinec 2016)
- [14] Výroční zpráva ČEZ Distribuce, a.s. 2015
- [15]<http://energetika.tzb-info.cz/elektroenergetika/13676-prenosova-soustava-elektricke-energie>(prosinec 2016)
- [16]<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812020666>(prosinec 2016)
- [17]https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20521/mod_resource/content/1/T1_Uvod%20a%20cile.pdf (listopad 2016)
- [18]<http://www.personalniagentury.cz/clanek/22-kompetence-pro-trh-prace/>)
- [19](<http://energetika.tzb-info.cz/elektroenergetika/13676-prenosova-soustava-elektricke-energie>)(Listopad 2016)
- [20] Pravidla provozování distribučních soustav ERÚ 2011

- [21]<http://schugurensky.faculty.asu.edu/moments/1961schultz.html>(srpen 2016)
- [22]<http://archiv.ihned.cz/c1-65557410-honeywell-jde-proti-trendu-vetsine-zamestnancu-zrusil-moznost-pracovat-z-domova>(prosinec 2016)
- [23]https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlz_prp_stycka.pdf(listopad 2016)
- [24]<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>(Listopad 2016)
- [25]<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>

7 Přílohy

Příloha A: Dotazníky

Příloha B: Pohovor

Příloha A: Dotazníky

Dotazník spokojenosti pracovníka:

Moje poznámka:

- Spojuji svoji budoucnost s podnikem
- Mám dobré pracovní podmínky a prostředí
- Při práci mohu uplatňovat své schopnosti
- Práce mě baví a naplňuje
- Zvládám pracovní tempo
- Mohu bez obav vyjádřit svůj názor
- Mohu důvěřovat lidem, s kterými spolupracuji
- Lidé v podniku se k sobě chovají slušně
- Mám dostatečnou podporu od nadřízených
- Hodnocení mé práce považuji za objektivní
- Účastním se mimopracovních akcí
- Nadřízení měří pracovníkům stejným metrem
- Konflikty na pracovišti jsou spravedlivě řešeny
- Základem pracovních vztahů je férové jednání
- Mám možnost se rozvíjet a zlepšovat
- Změny akceptuji a zvládám
- Mám radost ze své práce a jejich výsledků
- Oceňuji způsob vedení nadřízených
- Zadávaným úkolům rozumím a přijímám je
- Své nadřízené uznávám a podporuji
- Mohu se opřít o své spolupracovníky

rozhodně ne	velmi často ne	spíše ne	spíše ano	často ano	rozhodně ano	

1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	

Moje připomínky a nápady jsou přijímány
 Někteří lidé v podniku jsou vzorem pro druhé
 Vztahy na pracovišti vnímám jako přátelské

1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	

Obrázek 16: Dotazník firmy Josef Lev Trutnov

Dotazník spokojenosti							
Číslo otázky	Prosím, zakroužkujte jedno číslo na každou otázku, která se nejvíce shoduje s Vaším názorem	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Mírně nesouhlasím	Mírně souhlasím	Spíše souhlasím	Souhlasím
2	Možnost povýšení	1	2	3	4	5	6
3	Můj nadřízený dělá svoji práci dobře	1	2	3	4	5	6
4	Jsem spokojený s výhodami, které mám	1	2	3	4	5	6
5	Za dobře odvedenou práci se mi dostane uznání	1	2	3	4	5	6
6	Mnoho pravidel a postupů dělá moji práci obtížnou	1	2	3	4	5	6
7	Mám rád lidi se kterými spolupracuji	1	2	3	4	5	6
8	Mám pocit, že je moje práce bezvýznamná	1	2	3	4	5	6
9	V organizaci je dobrá komunikace	1	2	3	4	5	6
10	Nárůst platu	1	2	3	4	5	6
11	Kdo dělá svou práci dobře má šanci na povýšení	1	2	3	4	5	6
12	Nadřízený je vůči mě spravedlivý	1	2	3	4	5	6
13	Benefity jsou stejné jako v jiných organizacích	1	2	3	4	5	6
14	Cením si vlastní práce	1	2	3	4	5	6
15	V mé práci je zbytečně moc byrokracie	1	2	3	4	5	6
16	Spolupracovníci mě nezatěžují svou prací	1	2	3	4	5	6
17	Pracovní úkony mě baví	1	2	3	4	5	6
18	Cíle organizace jsou jasné	1	2	3	4	5	6
19	Práce je finančně nedocněna	1	2	3	4	5	6

20	Kariérní postup je jako u jiných firem	1	2	3	4	5	6
21	Nadřízený se zajímá o pocity podřízených	1	2	3	4	5	6
22	Benefity jsou spravedlivé	1	2	3	4	5	6
23	Lidé v organizaci jsou dostatečně odměňováni	1	2	3	4	5	6
24	Mám hodně pracovních úkonů	1	2	3	4	5	6
25	Mám dobrý pocit ve společnosti spolupracovníků	1	2	3	4	5	6
26	Vím co se děje s firmou	1	2	3	4	5	6
27	Jsem hrdý na svou práci	1	2	3	4	5	6
28	Jsem spokojen s možností platového růstu	1	2	3	4	5	6
29	Mám dostatek benefitů	1	2	3	4	5	6
30	Mám dobrý vztah s nadřízeným	1	2	3	4	5	6
31	Mám příliš mnoho papírování	1	2	3	4	5	6
32	Pracovní úsilí je odměňováno adekvátně	1	2	3	4	5	6
33	Jsem spokojen se svými šancemi na povýšení	1	2	3	4	5	6
34	Na pracovišti není hašteřivost a rozepře	1	2	3	4	5	6
35	Moje práce mě těší	1	2	3	4	5	6
36	Pracovní úkony jsou dostatečně vysvětleny	1	2	3	4	5	6

Obrázek 17: Dotazník podle Paul. E. Spector

Vyhodnocené dotazníky firmy Josef Lev Trutnov

Dotazník spokojenosti pracovníka:	Průměr hodnocení
Spojuji svoji budoucnost s podnikem	5,17
Mám dobré pracovní podmínky a prostředí	5,50
Při práci mohu uplatňovat své schopnosti	4,83
Práce mě baví a naplňuje	5,33
Zvládám pracovní tempo	5,42
Mohu bez obav vyjádřit svůj názor	5,08
Mohu důvěřovat lidem, s kterými spolupracuji	5,33
Lidé v podniku se k sobě chovají slušně	4,92
Mám dostatečnou podporu od nadřízených	5,67
Hodnocení mojí práce považuji za objektivní	5,08
Účastním se mimopracovních akcí	4,75
Nadřízení měří pracovníkům stejným metrem	5,08
Konflikty na pracovišti jsou spravedlivě řešeny	5,42
Základem pracovních vztahů je férové jednání	5,58
Mám možnost se rozvíjet a zlepšovat	5,17
Změny akceptuji a zvládám	5,25
Mám radost ze své práce a jejich výsledků	5,17

Oceňuji způsob vedení nadřízených	5,33
Zadávaným úkolům rozumím a přijímám je	5,42
Své nadřízené uznávám a podporuji	5,83
Mohu se opřít o své spolupracovníky	5,50
Moje připomínky a nápady jsou přijímány	4,75
Někteří lidé v podniku jsou vzorem pro druhé	5,00
Vztahy na pracovišti vnímám jako přátelské	5,75

Tabulka 3: Vyhodnocení dotazníku firmy Josef Lev Trutnov

Vyhodnocené dotazníky podle Paul E. Spector

Dotazník spokojenosti	Průměr hodnocení
Za odvedenou práci jsem spravedlivě finančně ohodnocen	5,86
Možnost povýšení	3,86
Můj nadřízený dělá svoji práci dobře	5,71
Jsem spokojený s výhodami, které mám	5,71
Za dobře odvedenou práci se mi dostane uznání	5,86
Mnoho pravidel a postupů dělá moji práci obtížnou	4,00
Mám rád lidi se kterými spolupracuji	5,57
Mám pocit, že je moje práce bezvýznamná	1,00
V organizaci je dobrá komunikace	4,86
Nárůst platu	4,86
Kdo dělá svou práci dobře má šanci na povýšení	5,00
Nadřízený je vůči mě spravedlivý	6,00
Benefity jsou stejné jako v jiných organizacích	3,29
Cením si vlastní práce	5,43
V mé práci je zbytečně moc byrokracie	3,57
Spolupracovníci mě nezatěžují svou prací	5,86
Pracovní úkony mě baví	5,14
Cíle organizace jsou jasné	5,43
Práce je finančně nedocněna	1,43
Kariérní postup je jako u jiných firem	3,43
Nadřízený se zajímá o pocity podřízených	5,71
Benefity jsou spravedlivé	5,71
Lidé v organizaci jsou dostatečně odměňováni	4,86
Mám hodně pracovních úkonů	5,29
Mám dobrý pocit ve společnosti spolupracovníků	5,71
Vím co se děje s firmou	4,29
Jsem hrdý na svou práci	5,43
Jsem spokojen s možností platového růstu	5,43
Mám dostatek benefitů	5,71
Mám dobrý vztah s nadřízeným	6,00

Mám příliš mnoho papírování	3,14
Pracovní úsilí je odměňováno adekvátně	5,43
Jsem spokojen se svými šancemi na povýšení	5,57
Na pracovišti není hašteřivost a rozepře	6,00
Moje práce mě těší	5,43
Pracovní úkony jsou dostatečně vysvětleny	4,86

Tabulka 4:Vyhodnocení dotazník Paul. E. Spector

Příloha B: Pohovor

Hodnotící škála dotazníků:

- 1 - nesouhlasím nebo rozhodně ne,
- 2 - spíše nesouhlasím nebo velmi často ne
- 3 - mírně nesouhlasím nebo spíše ne
- 4 - mírně souhlasím nebo spíše ano
- 5 - spíše souhlasím nebo často ano
- 6 - souhlasím nebo rozhodně ano

Otázka č. 1: Spojuji svoji budoucnost s podnikem, průměrné hodnocení 5,17

Odpověď č. 1: Starší spolupracovníci odpověděli, že spojují svou budoucnost s podnikem, protože by pro ně bylo obtížnější uplatnit se v jiném oboru, bylo by pro ně obtížnější si zvykat na nový kolektiv. Mladší spolupracovníci se nebránili myšlence opuštění firmy a začít jinde i mimo obor energetiky.

Otázka č 2: Mám dobré pracovní podmínky a prostředí, průměrné hodnocení 5,5

Odpověď č. 2: Pracovní prostředí vnímané jako prostředí, ve kterém pracuji celou pracovní dobu, bylo hodnoceno jako vyhovující. Zázemí pracoviště je dostačující. Ke své práci máme dostupné nástroje pro zpracování informací a dat.

Otázka č. 3: Při práci mohu uplatňovat své schopnosti, průměrné hodnocení 4,83

Odpověď č. 3: V odpovědích na otázku většinou každý odpovídal ke schopnostem, které jsou vyžadovány na příslušnou pracovní pozici, tyto schopnosti jsou využívány na sto procent. Pokud se týká dalších schopností, které nejsou potřebné k práci tak jejich uplatnění v pracovním procesu nepřicházelo v úvahu.

Zaměstnanec, který je revizní technik, nemůže uplatnit na tomto pracovišti svou elektrotechnickou kvalifikaci. Administrativní pracovnice, která má vysokoškolské vzdělání a zároveň odborné vzdělání v elektrotechnice, nemůže naplno využít své schopnosti, které získala v elektrotechnice.

Otázka č. 4: Práce mě baví a naplňuje, průměrné hodnocení 5,33

Odpověď č. 4: Většinu pracovníků baví jejich práce, cítí uspokojení. Jeden spolupracovník nevidí za svou práci nic hmatatelného. Je to muž a tak je pravděpodobné, že chce, aby za ním zůstávalo něco stálého. Jeho odpověď v dotazníku měla hodnotu 4. Tento pracovní nedostatek řeší uspokojením sebe sama mimo pracoviště. Jeho motivací proč zůstat na této pracovní pozici je spíše finanční.

Otázka č. 5: Zvládám pracovní tempo, průměrné hodnocení 5,42

Odpověď č. 5: Všichni pracovníci se shodli, že zadávané úkoly jsou splnitelné a zadávané s časovým předstihem a jasně vysvětleny. Největší tlak na pracovní tempo je v čase kalamit, kdy se vyskytuje několikanásobné množství poruch, než je obvyklé. Tato vyšší pracovní činnost je řešena přesčasy. V době kalamity je zřízeno informační pracoviště, které je aktivní po celou dobu kalamity 24 hodin. Kalamitní pracoviště je řešeno prací z domova, což je přijímáno jako plus, zaměstnanci v pohotovosti se nemusejí dostavit na své pracoviště, ale mají zřízen vzdálený přístup z domova.

Otázka č. 6: Mohu bez obav vyjádřit svůj názor, průměrné hodnocení 5,08

Odpověď č. 6: Spolupracovníci neměli pocit, že se nemohli vyjádřit k nějakému problému nebo k vyřešení nějaké nestandardní situace. Pokud se diskutuje ve skupině, nikdo nikoho neponižuje, ani ho nenapadá. Když mají rozdílné názory jednotliví pracovníci, je snaha se dohodnout na nejlepším vyřešení problematické situace. Komunikace na pracovišti je otevřená.

Otázka č. 7: Mohu důvěřovat lidem, s kterými spolupracuji, průměrné hodnocení 5,33

Odpověď č. 7: Při pohovoru vyplynulo, že si můžeme důvěřovat. Když se svěří někdo někomu se svými osobními problémy, tyto informace nejsou dále prezentovány a zneužívány. Bez problému se můžeme obracet na druhé s žádostí o

pomoc v osobní i profesní rovině. Pracovní i profesní vztahy jsou přínosem pro spolupracovníky, bez obav poskytují své poznatky a znalosti ostatním.

Otázka č. 8: Lidé v podniku se k sobě chovají slušně, průměrné hodnocení 4,92

Odpověď č. 8: Tato otázka byla chápána u někoho jako chování na pracovišti, u někoho jako chování v celé firmě. Chování na pracovišti bylo cítěno jako vyhovující a přátelské. Slušné chování na pracovišti je chápáno jako samozřejmost. V menším kolektivu mají k sobě lidé blíže a snaží se chovat k sobě slušně. Pracovník, který přešel do odboru Hodnocení provozu z jiného odboru v rámci firmy, cítil chování na předešlém pracovišti, jako méně přátelské, když hodnotil předešlé pracoviště a nynější. Dokonce měl pocit, že nadřízený měl obavu, aby nebyl nahrazen pracovníkem, který přešel do odboru Hodnocení provozu. Chování napříč Společností je vnímáno mnohem hůře než chování na pracovišti Hodnocení provozu.

Otázka č. 9: Mám dostatečnou podporu od nadřízených, průměrné hodnocení 5,67

Odpověď č. 9: Všichni pracovní mladší pracovníci se shodli na tom, že je jim nadřízený pracovník vzorem. Ostatní pak hodnotili své vztahy s nadřízeným jako vzájemně si důvěřující. Mohou se na ně obracet s pracovními i osobními problémy.

Otázka č. 10: Hodnocení mé práce považuji za objektivní, průměrné hodnocení 5,08

Odpověď č. 10: Většina pracovníků rozuměla systému hodnocení. Jeho parametry jsou v dosahu intranetu. Uplynulé hodnotící období je hodnoceno nadřízeným a podřízeným zároveň při hodnotícím pohovoru jednou za rok. I když někteří pracovníci měli dojem, že nejsou ohodnoceni, tak jak se vidí sami. Někteří cítili, že hodnocení se moc neodráží na jejich motivaci a nepřináší další přínos do jejich práce.

Otázka č. 11: Účastním se mimopracovních akcí, průměrné hodnocení 4,75

Odpověď č. 11: Tato otázka byla nejhůře ohodnocena. Určitě se v ní odráží i velké dojezdové vzdálenosti na pracoviště a roztříštěnost pracovníků po celém regionu ČEZ Distribuce, a.s. Většina pracovníků chápala tuto otázku jako pravidelné setkání při volnočasových aktivitách. Na nahodilá setkání mimo pracoviště jsou pravidelně zváni i bývalí pracovníci v důchodovém věku. Mladší pracovníci toto vítají, protože se dozví něco o odboru z dřívějšího času a proberou s nimi i postupy nynější práce.

Otázka č. 12: Nadřízení měří pracovníkům stejným metrem, průměrné hodnocení 5,08

Odpověď č. 12: Spolupracovníci neměli dojem, že je někomu nadřezováno v průběhu pracovního procesu. Nadřízený přistupuje ke každému stejně, snaží se přizpůsobit komunikaci k naturelu podřízených.

Otázka č. 13: Konflikty na pracovišti jsou spravedlivě řešeny, průměrné hodnocení 5,42

Odpověď č. 13: Spolupracovníci se shodli, že na pracovišti nedochází k střetům a ke konfliktům mezi pracovníky. Když jsme rozebírali tuto otázku, v podstatě se nebylo o čem bavit. Kdo má odlišný názor než ostatní nebo nadřízený není upozaděn. Snažíme se řešit podstatu věci a neodklánět se od tématu. Předpokládám, pokud by problémy byly řešeny emocionálně, nebylo by na pracovišti tak příznivé klima jak se nyní jeví.

Otázka č. 14: Základem pracovních vztahů je férové jednání, průměrné hodnocení 5,58

Odpověď č. 14: Je to jedna z odpovědí s nejvyšším ohodnocením. Nedochází k pomlouvání, donášení nebo zamlčování stavů. Možná je to také proto, že v kolektivu je většina mužů, nedochází k pomluvám. Není ani proč by se mělo něco zamlčovat, protože ke zpracování dat potřebujeme pravdivá data a informace. Zatajené informace by po čase projevíly jako pracovní problém.

Otázka č. 15: Mám možnost se rozvíjet a zlepšovat, průměrné hodnocení 5,17

Odpověď č. 15: Každý má možnost se rozvíjet a má k tomu i podporu, kterou může použít. Ke svému rozvoji může každý použít firemní nástroje na intranetu, ale i internetu. Jsme informováni o incidentech na distribuční síti, kde je výstupem rozbor havárie nebo pracovního úrazu. Přivítali bychom podporu pro zlepšení jazykových dovedností, ale zatím k tomu není vůle Společnosti. Ne všechny získané znalosti a dovednosti jsou na pracovišti využity. Jsou využity jen ty, které se vážou k pracovní činnosti v odboru.

Otázka č. 16: Změny akceptuji a zvládám, průměrné hodnocení 5,25

Odpověď č. 16: V krátkém časovém horizontu v odboru moc změn není. Pokud se bude zavádět nový systém, je dán prostor k proškolení, seznámení a otestování programu. Co se týká změn na postu nadřízených, neměl nikdo problém přijmout

nově jmenovaného nadřízeného, pocházel z řad spolupracovníků v odboru. Takže jeho postoje jsme znali. Pokud jsou změny na pracovišti, musejí být smysluplné a musejí přinášet zlepšení pracovního procesu nebo pracovního prostředí.

Otázka č. 17: Mám radost ze své práce a jejich výsledků, průměrné hodnocení 5,17

Odpověď č. 17: Špatně odvedená práce by se odrazila na hodnocení celé společnosti. Na výsledku je finančně zainteresován každý zaměstnanec ČEZ Distribuce, a.s. procentním ohodnocením prémiové částky mzdy. Jeden spolupracovník neměl veliké uspokojení z práce, spíše ho uspokojila finanční odměna za odvedenou práci.

Otázka č. 18: Oceňuji způsob vedení nadřízených, průměrné hodnocení 5,33

Odpověď č. 18: Spolupracovníci se shodli, že dostávají informace ke své pracovní činnosti v dostatečném množství, nejsou zahlcováni nepotřebnými informacemi.

Otázka č. 19: Zadávaným úkolům rozumím a přijímám je, průměrné hodnocení 5,42

Odpověď č. 19: Zadané úkoly jsou vysvětleny. Pro plnění zadaných úkolů je vytvořen prostor. K jejich splnění je dán potřebný čas.

Otázka č. 20: Svě nadřízené uznávám a podporuji, průměrné hodnocení 5,83

Odpověď č. 20: Tato odpověď měla nejvyšší ohodnocení. Spolupracovníci se shodli, že nadřízení rozumí své práci a umí vést lidi.

Otázka č. 21: Mohu se opřít o své spolupracovníky, průměrné hodnocení 5,5

Odpověď č. 21: Tato odpověď již byla zodpovězena v několika předešlých odpovědích.

Otázka č. 22: Moje připomínky a nápady jsou přijímány, průměrné hodnocení 4,75

Odpověď č. 22: Za přínosné nápady je pracovník pochválen, popřípadě odměněn. Každý se může vyjádřit, pokud jsou jeho nápady vhodné k zakomponování do metodik a směrnic může podat připomínku.

Otázka č. 23: Někteří lidé v podniku jsou vzorem pro druhé, průměrné hodnocení 5

Odpověď č. 23: Tuto otázku někdo chápal jako lidé v celé Společnosti a někdo jako lidé na mém pracovišti. Lidé napříč Společností nebyli významným vzorem pro

spolupracovníky. Na pracovišti, kde se lidé znají, oceňovali odbornost, ale i morálku některých spolupracovníků.

Otázka č. 24: Vztahy na pracovišti vnímám jako přátelské, průměrné hodnocení 5,75

Odpověď č. 24: Na pracovišti panuje příjemné klima. Možná, že na toto má vliv kolektiv složený z většiny mužů. Nedochozí k hašteření. Zaručené chodbové informace neprosakují na pracoviště. Lidé si sami dělají příjemné nebo nepříjemné prostředí na pracovišti.

Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2016/2017

Studijní program: Ekonomika a management
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-k-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Srnová Jana	Jiráskovo náměstí 209, Trutnov - Střední Předměstí	I1500966

TÉMA ČESKY:

Kompetenční model řízení lidských zdrojů

TÉMA ANGLICKY:

Competency Model for Human Resource Management

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Pavel Bachmann, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je zhodnocení kompetenčního modelu řízení lidských zdrojů v odboru Hodnocení provozu ČEZ Distribuce, a.s. prostřednictvím vyhodnocených dotazníků a pohovorů.

Úvod
Cíl práce
Teoretická východiska
Metodika
Výsledky
Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Google Scholar - relevantní články v českém a anglickém jazyce
Knižní publikace Armstrong, Koubek, Mohelská a další

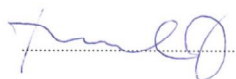
Podpis studenta:



Datum:

1.4.2017

Podpis vedoucího práce:



Datum:

1.4.2017