

Projekt úprav systému přijímání pracovníků v Elektrárně Dětmarovice – ČEZ, a. s.

Bc. Ondřej Menšík



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Ondřej MENŠÍK

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management a marketing

Téma práce: Projekt úprav systému přijímání pracovníků
v Elektrárně Dětmarovice ČEZ, a.s.

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky z oblastí přijímání pracovníků a formulujte teoretická východiska projektu.
2. Analyzujte současný stav systému přijímání pracovníků v Elektrárně Dětmarovice ČEZ, a.s.
3. Zpracujte projekt úprav systému přijímání zaměstnanců v Elektrárně Dětmarovice ČEZ, a.s.
4. Zhodnoťte ekonomickou náročnost projektu.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce upravuje systém přijímání zaměstnanců, tj. zdokonalování procesů vyhledávání, výběru, vlastního příjmu a adaptace zaměstnanců v Elektrárně Dětmarovice – ČEZ, a. s. Autor vycházel z literárních poznatků uvedených v první teoretické části práce, poté v druhé analytické části analyzoval současný stav systému přijímání zaměstnanců. Dále charakterizoval podnik a hodnotil strukturu vývoje zaměstnanců ve společnosti za posledních 13 let. Následně zjistil, jakým způsobem společnost vyhledává nové zaměstnance a jestli dodržuje všechny předpisy při jejich přijetí a zkušební době. V poslední části autor provedl úpravu zjištěných problémů v analytické části a navrhnul projekt pro řešení nedostatků ve společnosti. Následně uvedl rizika spojená s projektem a ekonomickou náročnost celého projektu.

Abstrakt v anglicky

Diploma thesis modify The System of Receiving Employees, its innovating process of searching, selection, receiving and adaptation employees in Power Station Detmarovice – CEZ, a. s. Author started from literary information in first theoretical section, after that it, in second analytical section he analysed present The System Receiving Employees. He characterized the company and evaluated the structure development employees in the company 13 years ago. Subsequently, he found out, what method's the company searching for new employees and whether it keeps all regulations at their receiving and trial period. In the last section, author implemented modification problems in analytical section and projected resolution for inadequacies in the company. Finally, the author evaluated project risks and economic heftiness of project.

Chtěl bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce, slečně Ing. Matoškové za cenné rady, připomínky a přátelský přístup. Také bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům Elektrárny Dětmarovice – ČEZ, a. s., především panu Ing. Čapkovi z personálního oddělení, za jeho vlídný přístup a poskytnuté informace.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně dne 10. května 2005

.....

podpis

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT (ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ).....	11
1.1 ZÁKLADNÍ ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.2 PROPOJENÍ PODNIKOVÝCH STRATEGIÍ SE STRATEGIEMI ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	14
2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ.....	15
2.2 POPIS A SPECIFIKACE OBSAZOVANÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA	15
2.3 IDENTIFIKACE ZDROJŮ UCHAZEČŮ	16
2.4 VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.5 VOLBA DOKUMENTŮ POŽADOVANÝCH OD UCHAZEČŮ O ZAMĚŠTNÁNÍ.....	19
2.6 FORMULACE A UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚŠTNÁNÍ	19
2.7 PŘEDVÝBĚR.....	20
3 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ.....	21
3.1 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	21
3.1.1 Dotazník	22
3.1.2 Životopisy a formuláře žádosti o přijetí do zaměstnání	22
3.1.3 Reference.....	22
3.1.4 Testy pracovní způsobilosti.....	23
3.1.5 Grafologie.....	23
3.1.6 Assessment centre	23
3.1.7 Přijímací pohovor.....	24
3.2 VALIDITA JEDNOTLIVÝCH METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	26
4 PŘÍJEM ZAMĚŠTNANCŮ	28
4.1 PRACOVNÍ SMLOUVA	30
5 ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ.....	31
6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST	33
II. ANALYTICKÁ ČÁST	35
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ELEKTRÁRNA DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.....	36
7.1 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA PODNIKU	36
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
7.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚŠTNANCŮ	38
8 PERSONALISTIKA V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.	42

8.1	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	42
9	VÝBĚROVÝ PROCES V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.....	43
9.1	ZAHÁJENÍ VÝBĚROVÉHO PROCESU.....	43
9.2	VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO PROCESU.....	44
9.2.1	Časový harmonogram.....	44
9.2.2	Stanovení kritérií hodnocení uchazečů	45
9.3	VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	45
9.3.1	Vnitřní zdroje	45
9.3.2	Vnější zdroje	47
9.3.3	Doporučení uchazečů do dalšího kola výběrového procesu.....	49
9.4	VLASTNÍ VÝBĚR UCHAZEČŮ	49
9.4.1	Přímý výběr	49
9.4.2	Výběrový pohovor.....	49
9.4.3	Výběrové řízení	50
9.4.4	Ukončení výběru uchazečů.	52
10	PŘÍJEM UCHAZEČŮ V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.....	53
11	ZKUŠEBNÍ DOBA, ADAPTACE ZAMĚSTNANCE V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.....	55
11.1	ZKUŠEBNÍ DOBA	55
11.1.1	Průběh zkušební doby	55
11.1.2	Ukončení zkušební doby	55
11.2	ADAPTACE ZAMĚSTNANCE	56
11.2.1	Celopodniková adaptace	56
11.2.2	Útvarová adaptace	57
11.2.3	Hodnocení adaptace	58
12	PRŮZKUM NA ŠKOLÁCH V OKOLÍ EDĚ	59
13	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	61
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	63
14	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ ELEKTRÁRNY DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.....	64
15	VÝBĚROVÝ PROCES V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.....	65
15.1	VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	65
15.1.1	Vnitřní zdroje	66
15.1.2	Vnější zdroje	67
15.1.3	Nástěnky ve školách.....	71
15.1.4	Studentská organizace IAESTE	73
15.1.5	Studentská organizace AIESEC	78
15.1.6	Infocentrum VŠB-TUO.....	80
15.1.7	Doporučení uchazečů do dalšího kola výběrového procesu.....	80
15.2	VLASTNÍ VÝBĚR UCHAZEČŮ	81
15.2.1	Výběrové řízení	81
16	PŘÍJEM UCHAZEČŮ V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.....	85

17	ZKUŠEBNÍ DOBA, ADAPTACE ZAMĚSTNANCE.....	86
18	RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ PROJEKTU.....	87
19	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	89
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	96
	SEZNAM GRAFŮ	97
	SEZNAM TABULEK.....	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

"Nejcennějším vlastnictvím firmy jsou její lidé."

Tomáš Baťa

Lidé jsou spojující prvek každé firmy a tvoří všechny její zdroje, kromě přírodních. Proto jsou lidé to nejcennější, co firma může mít. I když se říká, že každý je nahraditelný, podle mě nelze tak uvažovat, jelikož všichni jsou jedineční, tím i dlouhodobě nenahraditelní. Takto je třeba přemýšlet zejména u vedoucích pozic ve firmě. Lidé, zejména pak tedy vedoucí, přinášejí nové metody a systémy, což vylepšuje postavení každé společnosti. Z tohoto důvodu je obzvlášť důležité vyhledávat a přijímat ty správné lidi, jež se stávají nebo později stanou vedoucími. Můžeme říci, že dlouhodobý úspěch firmy je možný jen s důrazem na lidský potenciál firmy s propojením ostatních firemních strategií.

Je třeba si uvědomit, že pokud chce mít firma vyváženou strukturu zaměstnanců, musí klást důraz hlavně na procesy vyhledávání, výběru, vlastního příjmu a adaptace pracovníků. Tyto čtyři procesy obsahuje systém přijímání pracovníků. Přijímání správných spolupracovníků je jedním ze základních kamenů pro dosažení všech cílů každé firmy a pro mě je základní důvodem, proč jsem si vybral téma své práce Projekt úprav systému přijímání pracovníků. Za účelem zpracování práce jsem oslovil společnost Elektrárna Dětmarovice – ČEZ, a. s., která se nachází v místě mého bydliště.

Cílem mé práce je analyzovat systém přijímání pracovníků ve společnosti Elektrárna Dětmarovice – ČEZ, a. s. a v rámci projektu navrhnout opatření, jež povedou ke zlepšení současného stavu tohoto systému.

Diplomová práce bude rozdělena do tří částí. V první, teoretické, části mé práce uvedu teoretické poznatky systému přijímání pracovníků, poté zformuluji teoretická východiska. Tyto teoretické podklady budu získávat z literatury, která mi byla doporučena vedoucím diplomové práce a z dalších zdrojů.

Ve druhé části práce budu analyzovat současný stav systému přijímání pracovníků ve společnosti Elektrárna Dětmárovice – ČEZ, a. s. Zaměřím se na problematiku vyhledávání, výběru, vlastního příjmu a adaptace pracovníků.

V poslední třetí části vypracuji projekt úprav, který umožní zefektivnění, v analýzou zjištěných oblastech, současného systému přijímání pracovníků ve společnosti Elektrárna Dětmárovice – ČEZ, a. s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT (ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ)

V literatuře, i v praxi se setkáváme s řadou termínů např. personalistika, personální management (personální řízení) či nověji řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je nejen nový název, ale také celkově nová koncepce personalistiky, jenž vyjadřuje její novou pozici v systému řízení podniku. Stává se samozřejmou součástí strategického řízení podniku, jelikož má přímý vliv na konkurenční schopnosti firmy.

Existuje řada definic řízení lidských zdrojů, které se v knihách o personálním řízení vyskytují. Nejbližší mi je definice od významného českého autora Josefa Koubka: Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [4]

Ačkoliv budovy, zařízení a finanční prostředky jsou také pro podniky nezbytné, zaměstnanci – lidské zdroje – jsou obzvláště důležití. Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace. Ta jednoduše nemá šanci dosáhnout těchto cílů bez efektivně pracujících lidí. [7]

Řízení lidských zdrojů v nejnovějším pojetí v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Pronikavě se zvyšuje zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod. Personální práce v novém pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka. [4]

1.1 Základní činnosti řízení lidských zdrojů

Mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů patří sloužit výkonnosti podniku pro jeho stále zlepšování. Toho lze dosáhnout pouze lepším využitím všech třech okruhů zdrojů v každé organizaci, tj. materiální a finanční zdroje, ideové a informační zdroje (know-how), lidské zdroje. Lidské zdroje rozhodují o všech zdrojích, zprostředkovaně rozhodují i o zlepšování využití materiálních a finančních zdrojů, ideových a informačních zdrojů, což je jeden z důvodů, proč řízení lidských zdrojů musíme stavět na hlavní místo v řídicích činnostech organizace. Toto nás dostává zpět k základním činnostem řízení lidských zdrojů.

Ty lze vymezit následovně:

- prognózovat, plánovat a zajišťovat potřebný počet pracovníků, v potřebné kvalifikační struktuře s ohledem na program realizace strategických záměrů rozvoje podniku a rozvoje úrovně jeho výkonnosti (produktivity práce),
- plánovat a zabezpečovat odbornou přípravu a kvalifikační rozvoj pracovníků podle dlouhodobých rozvojových záměrů podniku,
- připravit a realizovat motivační program podniku, tj. systém odměňování, hodnocení, povyšování a řízení kariéry, nefinanční odměny, sociální program,
- připravit a realizovat program zvyšování efektivnosti řídicí práce (kvalifikace a motivace manažerů, týmová práce, organizace práce),
- analyzovat a optimalizovat pracovní systém podniku s ohledem na řízení výkonnosti a organizaci práce, pracovní procesy, pracovní podmínky, ergonomie a pracovní vztahy,
- utvářet a rozvíjet pracovní vztahy, efektivní komunikaci, podnikovou etiku a podnikovou kulturu. [3]

1.2 Propojení podnikových strategií se strategiemi zabezpečování lidských zdrojů

Propojení podnikových strategií se strategiemi zabezpečování lidských zdrojů je založeno na pochopení směru, jímž se organizace ubírá, a na pochopení z toho vyplývajících potřeb lidských zdrojů z hlediska:

- počtů potřebných v souvislosti s plánovanými činnostmi;
- dovedností (kvalifikace) potřebných s ohledem na vývoj techniky, technologie a trhů výrobků i s ohledem na strategie zvyšování kvality a snižování nákladů;
- vlivu restrukturalizací v organizaci v důsledku racionalizace, decentralizace, snižování počtu řídicích úrovní, fúzí, vývoje na trhu výrobků nebo zavádění nové technologie – například systému výrobních buněk, tedy modulární organizace práce;
- plánů změn kultury organizace v takových oblastech, jako je schopnost včasných dodávek, normy výkonu, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce flexibilita, které signalizují potřebu lidí s různými postoji, přesvědčením a osobními charakteristikami. [2]

Strategie zabezpečování lidských zdrojů existují proto, aby zajistily lidi a dovednosti potřebné k podpoře podnikové strategie, ale tyto strategie také mohou přispívat k formulování podnikové strategie. Vedoucí personálních útvarů mají povinnost upozorňovat své kolegy ve vedení organizací na možnosti a omezení na straně lidských zdrojů, které budou ovlivňovat splnění strategických plánů. Například, při fúzi nebo převzetí bude důležité vzít v úvahu schopnost manažerů v podniku zvládnout novou situaci i kvalitu manažerů v podniku, který je předmětem fúze nebo převzetí. [2]

2 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces vyhledávání zaměstnanců zahajujeme v případě, že organizace má předpoklady k budoucímu efektivnímu využití dalšího pracovníka.

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s minimálními náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v podniku), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [4]

U nás je tato činnost spojená s termínem nábor zaměstnanců, což ale v současné teorii řízení lidských zdrojů není totéž. Zatímco nábor je proces vyhledávání zaměstnanců převážně z vnějších zdrojů, nynější získávání pracovníků využívá zdroje vnější i vnitřní (současní zaměstnanci podniku). Současné získávání pracovníků si taky usnadňuje svou pozici kvalitní pověstí firmy a ostatními faktory, jež spoluutvářejí tuto pověst firmy jako zaměstnavatele, spokojenosti zaměstnanců.

Proces získávání zaměstnanců je metodologicky propracovaný postup, který se skládá z několika na sebe navazujících kroků, obsahuje části od zjištění potřeby nového zaměstnance až po získání informací všech zájemců o volné pracovní místo a jejich předvýběr. Touto standardizací postupu při získávání zaměstnanců se podnik vyvaruje časových i finančních ztrát. Obecný postup zahrnuje sedm kroků (definování požadavků, popis a specifikace obsazovaného pracovního místa, identifikace zdrojů uchazečů, volba metod získávání pracovníků, volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání, předvýběr), jež budou rozebrány v následujících kapitolách.

2.1 Definování požadavků

Definování požadavků vychází ze strategie podniku nebo z operativní potřeby pracovníků. Základem pro práci personalisty v procesu získávání zaměstnanců jsou strategické podnikové plány (např. plány výroby, investic, technického rozvoje), podle nichž určují počet volných pracovních míst, jejich charakter a kvalifikační požadavky. U operativní potřeby pracovníka musíme zvážit jiné alternativní možnosti. Zda-li je to místo stěžejní a potřebujeme plnohodnotnou náhradu, nebo lze rozdělit práci mezi ostatní pracovní místa ve formě přesčasů, nebo najmout zaměstnance pouze na částečný úvazek či na dočasný pracovní poměr, nebo najmutí externího dodavatele na požadovanou práci. Tyto alternativní možnosti rozhodují, jestli začít s procesem získávání zaměstnanců.

2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky nebo rysy. Pro účely získávání pracovníků je třeba mít i informace o možnostech vzdělávání a rozvoje a o možnostech kariéry. Pracovní podmínky na pracovním místě – mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody atd. – je třeba také uvádět, stejně tak jako zvláštní požadavky na pracovníka, jako je požadavek vykonávat práci na různých místech, cestovat nebo požadavek neobvyklé pracovní doby. [2]

Můžeme tedy říci, že tento druhý krok shromáždění všech informací o příslušném pracovním místě je nejdůležitější v procesu získávání zaměstnanců. Z těchto informací odvodíme specifikace obsazovaného pracovního místa, tzn. požadavky na pracovníka. Nejdůležitější požadavky se pak stávají součástí nabídek pracovního místa a podle nich se potencionální uchazeč o místo rozhodne, zda bude na nabídku reagovat či nikoliv.

Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa. [2]

2.3 Identifikace zdrojů uchazečů

V případě potřeby pracovníka na volné pracovní místo můžeme využít dva základní zdroje pracovních sil – interní (současní zaměstnanci podniku) a externí (lidé mimo podnik).

Zdroje na vnitropodnikovém trhu práce, interní zdroje uchazečů, jsou důsledkem podnikového vzdělávání pracovníků, technického rozvoje a řízením kariérového rozvoje (systémem povyšování).

Externí zdroje uchazečů, vnější trh práce, jsou volné pracovní síly na trhu práce, což znamená hlavně nezaměstnaní registrovaní na úřadech práce. Z vnějšku jsou i u jiných organizací zaměstnaní lidé, jež jsou nespokojeni se svou prací nebo je zaujme naše inzertní nabídka pracovní pozice nebo je osloví specializovaná tzv. head huntingová agentura. Zde také patří absolventi škol, ženy pečující o domácnost, důchodci, pracovní zdroje v zahraničí a studenti (brigádně po celý rok či na dobu určitou o prázdninách).

Podniky ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější (jsou k dispozici informace o pracovnících i o pracovních místech, ví se s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci apod.). Odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v podniku, které u nových pracovníků z venku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr apod. Teprve v případě, že všechna pracovní místa nelze pokrýt z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější. Vyplácí se přitom spolupráce s úřady práce či s jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, popřípadě se vzdělávacími institucemi. [4]

2.4 Volba metod získávání pracovníků

Pro získávání pracovníků na volné pracovní místo známe několik metod a jejich konkrétní volba závisí především na tom, zda se rozhodneme pro vnitřní či vnější zdroj. Volba je ovlivněna několika faktory, zejména požadavky na pracovní místo, situací na trhu práce,

množstvím uvolněných financí a dalších prostředků na získávání zaměstnanců a v jakém časovém intervalu potřebujeme volné místo obsadit atd.

Ať už jsou pro přijetí do zaměstnání stanoveny jakékoli požadavky, prvotní je, aby potenciální zájemci byli o nabízeném místě informováni. Výběr skupiny zájemců, které budeme o volném pracovním místě informovat, a použité komunikační kanály určují, kdo se o pracovní příležitosti dozví. Zdroje a cesty k nim by měly být zvoleny tak, aby při vynaložení co nejmenších nákladů vedly k získání co největšího množství kvalitních zájemců o práci. Často se také při jejich volbě vychází z tradic a minulých zkušeností podniku. [7]

Metod získávání pracovníků je dostatek a organizace je většinou různě kombinují. Při volbě metody rozhodují tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Mezi nejčastěji využívané metody patří:

- **Nabídka samotných uchazečů** – velmi pasivní metoda s velmi nízkými náklady.
- **Doporučení stávajícího zaměstnance** – rovněž pasivní metoda s nízkými náklady. Zaměstnanec však musí včas vědět o volném pracovním místě. Lze využít stimulačního nástroje a odměnit zaměstnance, jenž doporučil vhodného kandidáta, který je lépe informován o podniku, volném pracovním postu, a má podobné pracovní návyky a názory.
- **Vývěsky v organizaci i mimo ní** – nenáročná a relativně levná metoda, proto jsou informace dosti podrobné. Vývěsky jsou v organizaci umístěny na takovém místě, kudy procházejí všichni zaměstnanci, aby se mohli sami ucházet o místo nebo doporučili vhodného uchazeče.
- **Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi** – u nás se tato metoda spolupráce školy s podnikem teprve rozvíjí, ale dle mého názoru velice rychle a kvalitně. Metoda je vhodná pro všechny typy škol a povolání, zaleží jen na potřebách organizace. Výhodou je pomoc školy, která většinou sama udělá předvýběr, naproti tomu nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů, tedy nelze operativně obsazovat volná místa. Na některých vysokých školách existují veletrhy

pracovních příležitosti, kde se zástupci organizací setkají se studenty a mohou udělat předběžné pohovory.

- **Spolupráce s úřady práce** – úřady práce, které zprostředkovávají zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak pro podnik. Náklady hradí stát.
- **Spolupráce s komerčními agenturami** – agentury na základě objednávky provedou výběr a pohovory, poté pouze nejlepší kandidáty pošlou do podniku na pohovor. Podnik platí agenturám za tyto služby velké částky a musí si dobře rozmyslet, zda se jim to vyplatí.

Pro vyhledávání a získávání uchazečů pro vedoucí či velmi specializované funkce nabízejí speciální služby, již zmíněné, tzv. head huntingové agentury (do češtiny lze přeložit „lovci mozků“).

- **Inzerování** – je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Je to poměrně drahá metoda, ale s největším počtem oslovených lidí.

Cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost,
- vytvářet a udržovat zájem,
- stimulovat akci.

K dosažení daných cílů je zapotřebí provést:

- analýzu požadavků, možných zdrojů a rysů pracovního místa,
- zvážit využití služeb specializované inzertní agentury, jestli plánujeme větší kampaň či získáváme klíčové lidi,
- správně sepsat text inzerátu (co má obsahovat správný inzerát – název práce jako hlavička inzerátu, informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka, výši platu, místě vykonávané práce, jak má správně reagovat uchazeč),
- správně zvolit média,
- vyhodnocení odezvy na inzerát.

- **Získávání pracovníků pomocí intranetu a internetu** – intranet je vnitřní počítačová síť podniku. Internet, celosvětová pavučina, je využíván k inzerování nebo k detailnímu informování o volných pracovních místech s nízkými náklady. Výhodou je rychlost komunikace oproti tradiční poště. Ale okruh uživatelů nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, také jejich počet není stejnoměrný. [2][4]

2.5 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází systému přijímání zaměstnanců, protože na této volbě závisí, jak podrobné a spolehlivé informace získáme o uchazeči na požadované obsazení volného místa. Na základě těchto poznatků provedeme předvýběr a připustíme je k pohovoru.

Stalo se pravidlem, že podniky používají k získávání informací o uchazeči dotazník. Pokud jde o formu a obsah dotazníků, pak v podstatě existují dvě základní formy: dotazník umožňující uvést jenom holá fakta (jednoduchý dotazník) a dotazník umožňující uchazeči rozsáhleji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se k některým otázkám (otevřený dotazník). První forma se používá spíše při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst, druhá forma spíše při obsazování manažerských míst či míst specialistů. [4]

Kromě dotazníků se požaduje především životopis (viz. kapitola 3.1.2), doklady o vzdělání a praxi, hodnocení z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, doklad o provedeném lékařském vyšetření a průvodní dopis, ve kterém uchazeč vysvětluje, kde se o volném pracovním místě dozvěděl a proč se o něho uchází (používá se většinou u vedoucích míst či míst specialistů).

2.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Základem pro zpracování nabídky zaměstnání je popis a specifikace obsazovaného pracovního místa. Nabídka by měla obsahovat body, viz. výše zmíněný obsah inzerátu.

Po sestavení nabídky nastal čas pro její uveřejnění. Podle zdroje uchazečů, se rozhodneme, zda použijeme vývěsku v podniku či intranetu nebo oslovíme širokou či specializovanou veřejnost. V případě veřejnosti použijeme nějakou z výše uvedených metod získávání zaměstnanců.

2.7 Předvýběr

Je poslední krok v procesu vyhledávání zaměstnanců, kdy musíme utřídit všechny došlé žádosti o volné pracovní místo a podrobit je kontrole z hlediska úplnosti, případně požádat uchazeče o doplnění informací. Na základě těchto písemných materiálů porovnáme způsobilost uchazeče s požadavky na obsazované pracovní místo, čemuž říkáme předvýběr. Poté sestavíme seznam vhodných uchazečů pro následující fázi procesu přijímání zaměstnanců, tzn. pro samotný výběr zaměstnanců, seznam uchazečů na hranici a nevyhovujících uchazečů. Každému uchazeči pošleme písemné poděkování za účast nebo pozvání na další fázi výběrového řízení.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je navazující proces na vyhledávání pracovníků. Úkolem výběrů pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale i pozitivně ovlivní harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. [4]

Výběr pracovníků je porovnání specifikace pracovního místa a požadavků na osobnostní profil pracovníka se zjištěným skutečným profilem uchazeče.

Stanovení strategie výběrů zájemců z vnějšího prostředí obsahuje následující otázky:

- 1) jaká kritéria výběru zvolíme a jaký druh informací budeme shromažďovat, abychom posoudili, zda je uchazeči splňují,
- 2) jaký zvolíme konkrétní přístup při získávání potřebných informací,
- 3) jakým způsobem využijeme získané informace,
- 4) jak budeme posuzovat výsledky výběru. [7]

Specifikace kritérií nám určují, jak budeme hodnotit vhodnost uchazeče na obsazované pracovní místo. Po specifikaci kritérií hodnocení je nutné uvážit jejich validitu (platnost) a spolehlivost pro rozhodování, předvídání o budoucím pracovním výkonu uchazeče a zvolit objektivní metody, kterými vybereme nejvhodnějšího uchazeče. Koeficient validity se stanovuje v rozmezí od 0 do 1, kde 0 je minimum a 1 maximum.

3.1 Metody výběru pracovníků

Metod výběrů vhodných uchazečů existuje hodně a stále se objevují nové metody. Testování na počítačích nebo assessment centre byly ještě před několika lety u nás neznáme a dnes je používá řada podniků. Nejvíce se ale používají tradiční metody sběru informací, což jsou životopisy (formuláře žádosti o přijetí) a přijímací pohovory. Ovšem

asi nejefektivnější metodou výběru pracovníků, by bylo jejich přijetí na zkušební dobu, jelikož prací může uchazeč nejlépe ukázat své znalosti, dovednosti a ostatní přednosti. Ale tato varianta nepřichází v úvahu, kvůli své finanční nákladnosti a organizační náročnosti.

Dále rozvedu tyto základní metody: dotazník, životopisy a formuláře žádosti o přijetí do zaměstnání, reference, testy pracovní způsobilosti, grafologie, assessment centre a v poslední řadě přijímací pohovor.

3.1.1 Dotazník

Dotazník zjišťuje životopisné údaje, jež se vymykají klasickým informacím v běžných životopisech a formulářích žádosti o přijetí do zaměstnání, avšak jedná se o údaje z dosavadních životních zkušeností a vzdělání. Dotazník se vyplňuje ve většině velkých organizací a v případě požadavků na méně kvalifikovanou manuální práci. O dotaznících se zmiňuji i v části 2.5 volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání.

3.1.2 Životopisy a formuláře žádosti o přijetí do zaměstnání

Rozeznáváme dva základní druhy životopisu (curriculum vitae, CV), a to:

- a) Strukturovaný životopis – stručná a výstižná forma, obsahuje zejména osobní data, kontaktní adresu, telefon, email, vzdělání, pracovní zkušenosti, jazykové znalosti, dovednosti a zájmy, obvykle je psán na počítači.
- b) Volný životopis – obsah je stejný, může být podrobnější, avšak hlavně je napsán formou dopisu na počítači, případně můžeme požadovat ručně psaný volný životopis, pak ho zkoumá grafolog (viz kapitola 3.1.5).

Životopis požadujeme, jestliže potřebujeme obsadit pozici v managementu podniku nebo pozici, která vyžaduje odborné znalosti a zkušenosti.

3.1.3 Reference

Většina organizací ověřuje informace, které jim uchazeči o zaměstnání poskytl, vyplněním formulářů, či zasláním životopisů. Také se obvykle snaží získat další informace; zdrojem

takových informací jim často jsou reference (předložené buď zájemcem o zaměstnání, nebo získané jiným způsobem) – například od předešlých zaměstnavatelů nebo ze škol. [7]

Reference je zpráva nebo-li doporučení. Smyslem referencí je získat důvěrné konkrétní informace o uchazečích o zaměstnání. Standardizované psané reference šetří čas. Mohou mít formu dopisu potvrzujícího dosavadní průběh zaměstnání nebo formuláře se stylizovanými otázkami pro předchozí zaměstnavatele. Reference by měly obsahovat délku zaměstnání, název pracovního místa a co bylo úkolem na této pozici, mzdový tarif, počet dnů absence uchazeče za posledních 12 měsíců, a zda by jej zaměstnavatel opět zaměstnal, jestliže ne, tak proč. Reference po telefonu má větší validitu, jelikož slyšíme přímé reakce bývalých zaměstnavatelů s určitou možnou váhavostí a změnách v tónu hlasu.

3.1.4 Testy pracovní způsobilosti

Výběrové testy, nebo-li testy pracovní způsobilosti (někdy se lze setkat se chybným označením psychologické testy, ačkoli psychologické testy jsou jen některé z testů pracovní způsobilosti) pro přijetí do zaměstnání jsou prostředky, které slouží k porovnání vlastností a schopností zájemců o zaměstnání s požadavky pro dané povolání.

3.1.5 Grafologie

Grafologii můžeme definovat jako zkoumání sociální struktury nebo odhalování povahových rysů uchazeče z jeho rukopisu. Smyslem je možnost učinit závěry o osobnosti uchazeče, a podle toho předpovídat budoucí pracovní výkon. Použití grafologie jako nástroje výběru zaměstnanců je dosti časté zejména ve Francii.

3.1.6 Assessment centre

Komplexnější přístup assessment centre (AC), v nejlepším volném překladu do češtiny „diagnosticko-výcvikový program“ nebo taky „hodnotící středisko“, k výběru zaměstnanců umožňuje kvalitnější predikci, výběr a posouzení předpokladů pro výkon určité profese. V AC je hodnocena skupina lidí dohromady množstvím hodnotitelů, kteří užívají rozmanité výběrové techniky. Ku příkladu se jedná o činnosti pracovních simulací (ukázky práce a hraní rolí), skupinová cvičení a diskuse, rozhovory, sebehodnocení a hodnocení kolegů.

Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv. [2]

Výběr pracovníků metodou AC je v současnosti velmi oblíbený nástroj. AC je vhodný zejména pro pozice se zvýšenými nároky na úroveň komunikačních a interpersonálních dovedností, kdy vykazované chování se přenesení na pracovní místo. Do této skupiny patří střední a vrcholový management, veškeré obchodní pozice, a pozice vyžadující kontakt se zákazníkem atd. AC se využívají i při hodnocení zaměstnanců nebo při výcviku manažerů v podniku.

3.1.7 Příjímací pohovor

Příjímací pohovor představuje oficiální pohovor, při němž jde o oboustranný proces komunikace. Pohovor je prakticky vždy součástí výběru uchazečů o zaměstnání v procesu získávání zaměstnanců a patří mezi nejrozšířenější metody výběru zaměstnanců.

Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, má tři hlavní cíle:

- a) získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekávaných a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech,
- b) poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl,
- c) posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že posledního z uvedených cílů může pohovor dosáhnout lépe než testy osobnosti). [4]

Průběh pohovoru a otázky, které budou uchazečům kladeny, by měly být předem naplánovány. V jeho průběhu by měla být vytvořena uvolněná a neformální atmosféra, při které osoba vedoucí pohovor zanalyzuje kariéru a zájmy uchazeče za účelem odhalení jeho silných a slabých stránek a jeho způsobu chování. Informace by ovšem neměly být zjišťovány pomocí sugestivních otázek. Délka pohovoru by se měla pohybovat mezi 30 až 45 minutami, po každém pohovoru je vhodné dodržet 15 minutovou přestávku na napsání si poznámek o právě proběhnutém pohovoru a připravení se na následující pohovor. [1]

Výhodou pohovoru jako metody výběru zaměstnanců je možnost osobního kontaktu. Obě strany rozhovoru mohou pokládat detailní otázky a dozvědět se detailní odpovědi. Nespornou výhodou je i možnost posouzení uchazeče více tazateli.

Hlavní nevýhoda pohovoru je především v nízké validitě, pokud jde o předvídaní pracovního výkonu, a také v nedostatečné spolehlivosti. Při pohovoru může docházet k subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor (vše můžeme zmírnit, či zcela eliminovat, použitím strukturovaného pohovoru).

Podle počtu posuzovatelů můžeme pohovory rozdělit na:

- a) Individuální pohovory – diskuse, která je nejběžnější metodou výběru pracovníků, mezi čtyřma očima, výhodou je možnost navázání úzkého kontaktu mezi osobou provádějící pohovor a uchazečem.
- b) Pohovorové panely – dva posuzovatelé (obvykle personalista a budoucí přímý nadřízený uchazeče) provádí pohovor s jedním uchazečem. Je možná diskuse mezi posuzovateli během pohovoru a tím i vyšší objektivnost posuzovatelů.
- c) Výběrová komise – oficiálnější a větší pohovorový panel. Kromě uchazeče jsou přítomni členové výběrové komise. Obvykle jsou to předseda, specialista řízení lidských zdrojů, psycholog a pozorovatel-zapisovatel. Předsedou bývá bezprostřední nadřízený úspěšného uchazeče. Výhodou je možnost porovnání poznatků o uchazeči mezi více posuzovateli, proto také patří mezi nejúčinnější metody výběru zaměstnanců. Nevýhodou je možnost, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů. [2][4][7]

Pohovory roztríděné podle průběhu a typu otázek jsou:

- a) Nestrukturovaný pohovor – má rámcově stanovenou strategii, taktika je zcela volná. Nevýhodou je, že je málo spolehlivý, převažuje zde subjektivní přístup k uchazeči a jednotlivé uchazeče není možno dostatečně objektivně srovnávat, protože pro každého uchazeče se používá jiná série otázek.
- b) Strukturovaný pohovor – má pevnou strategii a taktiku. Tazatel postupuje u každého uchazeče podle předem vypracovaného a jednotného scénáře, jsou pokládány stejné otázky, proto je považován za efektivnější, spolehlivější, přesnější a objektivnější. [2][4][7]

3.2 Validita jednotlivých metod výběru pracovníků

Výběr metod vhodných pro personální posuzování záleží na množství uchazečů a času, který máme pro výběr k dispozici a na finančních možnostech zadavatele. Spolehlivost použitých metod je různá, v literatuře [3] se uvádějí tyto rozdíly ve spolehlivosti jednotlivých metod (v rozmezí 0 až 1, kde 1 je maximum):

Reference	0,17 – 0,26
Rozhovor	0,14 – 0,23
Testy schopností	0,53
Biodata	0,37
Assessment centre	0,41 – 0,43
Hodnocení nadřízenými nebo spolupracovníky	0,43
Dotazníky osobnosti	0,15
Úspěšnost studií na vysoké škole	0,11

Ačkoli řada odborníků nebyla donedávna s validitou informací získaných rozhovorem spokojena a varovala zaměstnavatele před jejich přílišným používáním, v současné době se má za to, že rozhovor může být efektivní metodou výběru. Z výsledků výzkumných prací plyne, že validita touto formou získaných údajů se může pohybovat v rozmezí 0,25 až 0,80.

Strukturované rozhovory zaměřené na zkušenosti, výcvik, vzdělání a zájmy uchazečů poskytují výsledky s větší validitou než nestrukturované rozhovory orientované na vlastnosti nebo povahové rysy uchazečů. Zdá se, že pečlivě připravený a provedený rozhovor má větší vypovídací schopnost, než se dosud předpokládalo. [7]

Poté, co provedeme výběr vhodného uchazeče, následuje jeho příjem.

4 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání pracovníků lze chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do podniku. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího i procedury související s přechodem stávajícího pracovníka podniku na nové místo v rámci podniku. Personální praxe rozumí pod přijímáním pracovníků spíše užší pojetí, nicméně formální i neformální procedury jsou v obou případech shodné nebo obdobné. [4]

Před podpisem pracovní smlouvy je zapotřebí, aby zaměstnavatel ústně seznámil nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které vycházejí z pracovního poměru v podniku, z povahy práce na příslušném pracovním místě, a také by měl okamžitě zodpovědět případné dotazy nového zaměstnance.

Po podpisu pracovní smlouvy, kdy vzniká pracovní poměr, následuje zařazení nového zaměstnance do personální evidence, což znamená, že se do osobní složky zaměstnance zakládá: řádně vyplněný osobní dotazník, fotokopie dokladů o dosaženém vzdělání, lékařský posudek, pracovní smlouva, pracovní náplň, dohoda o hmotné odpovědnosti, mzdový - platový výměr, doklad o absolvování vstupního školení z předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Od předchozího zaměstnavatele je nutné převzít zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení, popř. vytvoření nového zápočtového listu, pokud jde o první zaměstnání nového zaměstnance. Nejdůležitějšími údaji o zaměstnanci pro oddělení řízení lidských zdrojů jsou: jméno a příjmení (rodné příjmení) s akademickým titulem, datum a místo narození, také rodné číslo, rodinný stav a počet dětí, adresa a telefon trvalého (přechodného) bydliště, mobilní telefonní číslo, národnost a státní příslušnost, charakteristika zdravotního stavu, doklady o vzdělání a kvalifikaci, datum vzniku a místo vykonávání pracovního poměru, pracovní zařazení v podniku atd.

Druhy pracovního poměru jsou hlavní pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr (zaměstnanci mají u jiného zaměstnavatele uzavřen hlavní pracovní poměr na plnou týdenní pracovní dobu, vedlejší pracovní poměr lze uzavřít jen na dobu kratší než je týdenní pracovní doba) a souběžný pracovní poměr (zaměstnanec např. uklízečka si sjednala dva a více pracovních poměrů na kratší pracovní dobu).

Pracovní poměr lze sjednat na:

- a) dobu určitou – doba trvání pracovního poměru je ujednaná v pracovní smlouvě a nesmí se sjednávat s mladistvými, absolventy škol (§ 30 odst. 2 Zákoníku práce), se zaměstnanci, o nichž to stanoví kolektivní smlouva a s osobami se změněnou pracovní schopností. Zákaz ovšem neplatí, pokud zaměstnanec předem písemně požádá zaměstnavatele o sjednání pracovního poměru na dobu určitou,
- b) dobu neurčitou – konkrétní doba trvání pracovního poměru není sjednaná, v pracovní smlouvě je uvedeno, že je na dobu neurčitou.

Hlavní otázky pracovních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou upraveny třemi dokumenty:

- a) Zákoníkem práce (zákon č. 65/1965 Sb.) – zákonná norma, závazná pro všechny zaměstnavatele a zaměstnance, platná pro pracovně-právní vztahy na území České republiky.
 - b) Pracovním řádem – písemná norma, závazná pro všechny zaměstnance podniku, platná pouze v daném podniku, v níž zaměstnavatel blíže specifikuje postupy platné v oblasti pracovních vztahů.
 - c) Kolektivní smlouvou – je vnitropodniková norma, závazná pro zaměstnavatele i zaměstnance v daném podniku, vznikající na základě mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací podle zákona č. 2 /1991 Sb. o kolektivním vyjednávání.
- [2][3][4][7]

Pracovní poměr vzniká několika způsoby, a to většinou uzavřením pracovní smlouvy (viz 4.1) nejčastěji v podnikové sféře, dále u některých pracovních funkcí volbou nebo jmenováním většinou však mimo podnikovou sféru.

4.1 Pracovní smlouva

Nejdůležitější formální náležitosti příjmu zaměstnanců je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Zaměstnanci by mělo být umožněno spoluvytvářet a vyjednávat podmínky jednotlivých částí pracovní smlouvy, je tedy potřeba, aby zaměstnavatel respektoval zaměstnance. Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně (s výjimkou pracovních poměrů uzavíraných na dobu kratší než 30 dnů – v tomto případě může být uzavřena i ústně). Nedodržení písemné formy nezpůsobuje její neplatnost, ale obsah ústního ujednání se obtížně dokazuje. Pracovní poměr na základě pracovní smlouvy vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce, a nevznikne, pokud zaměstnanec fyzicky nenastoupil k sjednanému výkonu práce.

5 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Po oficiálním příjmu nového pracovníka do společnosti následuje hlavní část procesu adaptace. Adaptaci rozumíme uvádění pracovníků do organizace nebo pomáhání novým zaměstnancům zvládnout novou práci co nejdříve, aby se brzy stali produktivními a platnými. Proces adaptace začíná den před nástupem do práce, a je to součástí procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Proces adaptace nového zaměstnance má dvě hlediska:

- pracovní adaptace – pracovník se seznamuje a vyrovnává s konkrétními požadavky jeho pracovního místa
- sociální adaptace – adaptace na nové sociální prostředí nebo-li začleňování pracovníka do struktury vztahů mezi spolupracovníky může urychlit pracovní adaptaci a správný vztah k organizaci.

Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

1. překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému zaměstnanci zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
2. rychle vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
3. dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
4. snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka. [2]

Zaměstnanec potřebuje získat informace o společnosti, k čemuž má sloužit informační balíček. Je to brožurka obsahující vše, co by měl nový pracovník znát. Nesmí být příliš dlouhá a nevystižná, ale měla by být jasná stručná se vším, co potřebuje nový pracovník znát a může být uspořádána podle následujících bodů:

- charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, organizace a vedení,
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, pojištění,
- odměňování – platové třídy a tarify, výplatní termíny, prémie a srážky,

- nemoc – hlášení absence, doklady o pracovní neschopnosti, nemocenské dávky,
- podnikový pracovní řád,
- možnosti vzdělávání a výcviku,
- odborové záležitosti,
- postup při povyšování pracovníků,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- možnosti stravování a občerstvování,
- pravidla pro telefonování a korespondenci,
- cestovné a diety. [2][3][4][7]

Adaptační proces nespočívá pouze na písemnou dokumentaci, ale jeho součástí je i představení nového pracovníka přímému nadřízenému a všem kolegům. Jestliže je nutné nového zaměstnance zaškolit, je mu přidělen školitel či tzv. specialista pro trénink, se kterým spolupracuje delší dobu přibližně jeden měsíc. Specialista pro trénink se zabývá různými tématy, mezi nejdůležitější řadíme výrobky a služby podniku, komunikace a konzultace v podniku, tréninkem pracovních postupů a jejich rozvojem. Adaptaci nelze tedy provést najednou, ale je nutné ji rozplánovat v delším časovém úseku.

6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST

V teoretické části vysvětluji, co je to řízení lidských zdrojů, a zabývám se uceleným systémem přijímání pracovníků. Základní způsob formování pracovní síly spoluvytváří a určuje optimální složení lidských zdrojů podniku podle jeho potřeb z roviny kvantity i kvality.

Po vytvoření nového pracovního místa nebo po jeho uvolnění, tedy na začátku systému přijímání zaměstnanců, musíme popsat volné pracovní místo a charakterizovat požadavky na pracovníka. Poté je zapotřebí přilákat dostatečné množství vhodných uchazečů o zaměstnání, kdy oslovíme nejprve stávající zaměstnance, následuje veřejnost mimo firmu, k čemuž máme k dispozici řadu nejrůznějších metod získávání zaměstnanců. U této příležitosti uvedeme požadované dokumenty od případných uchazečů, což nám pomůže v další fázi systému přijímání zaměstnanců.

Z teoretických poznatků je patrné, že vhodného uchazeče posoudíme, jak je způsobilý vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě, a porovnáme jeho způsobilost s ostatními kandidáty. Způsobilost posuzujeme podle základních metod výběru, a to nejčastěji analýzou životopisů, dotazníků, testů způsobilosti a pohovorů. V případě použití pohovoru by měl být proveden strukturovaný pohovor, který zaručuje vyšší objektivnost. Pak se nově začínají užívat assessment centre a naopak při výběrových procesech prakticky nejsou používány metody grafologických testů a skupinových testů. Jelikož rozhodnutí o přijetí uchazeče je jednou z hlavních činností každého podniku, je třeba za účelem zvýšení pravděpodobnosti správného rozhodnutí rovnoměrně rozložit riziko mezi různé výběrové metody.

Po rozhodnutí o přijetí některého z uchazečů následuje administrativní práce, což znamená, že společně s vybraným uchazečem vypracujeme a podepíšeme pracovní smlouvu. Nového zaměstnance taky zavedeme do personálního informačního systému podniku. S tím vším souvisí jeho adaptace na novém pracovišti s novými spolupracovníky, kdy probíhá jeho zaškolení a zacvičení. Období adaptace nám taky zpětně umožňuje potvrdit správnost rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance.

Na základě teoretické části stanovuji pro analýzu následující pracovní hypotézy.

Hypotéza 1:

EDĚ – ČEZ, a. s., posoudí uchazečovu způsobilost, k čemuž nejčastěji využívá základní metody výběru – přijímacího pohovoru a hlavním kritériem pro pozvání k pohovoru je životopis.

Hypotéza 2:

Při nástupu pracovníka je mu přidělen „garant“, který jej seznámí s pracovním prostředím, spolupracovníky atd.

Hypotéza 3:

Výběr metody vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti probíhá na základě pravidel a jiných předpisů z centrálního oddělení řízení lidských zdrojů společnosti ČEZ, a. s.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ELEKTRÁRNA DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.

Diplomová práce bude zpracována ve společnosti Elektrárna Dětmarovice – ČEZ, a. s., níže bude uvedena její historie a charakteristika, naznačena organizační struktura celé společnosti ČEZ, a. s., a samotné Elektrárny Dětmarovice. Budou následovat analýzy počtu zaměstnanců z různých hledisek, a rozebrání personalistiky společnosti a samozřejmě systému přijímání zaměstnanců. Při zpracování této části práce budu vycházet z interních materiálů a konzultací s pracovníky EDĚ – ČEZ, a. s.

7.1 Historie a charakteristika podniku

Elektrárna Dětmarovice (EDĚ) je součástí Skupiny ČEZ a nachází se u Ostravy, v těsné blízkosti polských hranic a vedle hlavní železniční tratě Bohumín - Žilina. Byla postavena v letech 1971 až 1976 s celkovými náklady ve výši 4 mld. Kč. Čtyři bloky byly postupně přifázovány do sítě od května 1975 až do listopadu 1976. Generálním projektantem stavby byl Energoprojekt Praha, dodavatelem stavební části VOKD Ostrava, technologie Škoda Plzeň. Svým výkonem 800 MW (4 x 200 MW) je největší tepelnou elektrárnou na Moravě.

Akciová společnost ČEZ vznikla 6. května 1992 a byla založena Fondem národního majetku České republiky, který je také majoritním vlastníkem jejích akcií. V roce 2003 vznikla spojením ČEZ, a. s., s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika, Západočeská energetika a Severomoravská energetika) Skupina ČEZ. Je to česká elektrárenská společnost a je největším energetickým uskupením regionu střední a východní Evropy, patří do evropské desítky největších energetických koncernů. Hlavním předmětem činnosti je prodej elektřiny, hlavně z vlastní výroby, a s tím související poskytování podpůrných služeb elektrizační soustavě, dále pak výroba, rozvod a prodej tepla.

V dnešní době se stále kritizují uhelné elektrárny kvůli devastaci životního prostředí, proto nelze nezmínit, že elektrárenská společnost ČEZ realizovala v letech 1992 – 1998 patrně nejrozsáhlejší a nejrychlejší ekologický program v Evropě. V rámci tohoto programu se taky v EDĚ instalovaly odsiřovací jednotky, rekonstruovaly se odlučovače popílků a

modernizovaly řídicí systémy elektrárny. Díky tomu se podařilo snížit emise SO_2 a popílku o 90 % a emise oxidů dusíku o 50 %. EDĚ je tedy v současné době plně srovnatelná s obdobnými zdroji kdekoliv v Evropě. Zařízení odsíření je dodávkou japonské firmy Mitsubishi. Sestává ze dvou absorbérů (tzn. jeden pro dva výrobní bloky). V provozu je od března roku 1998.

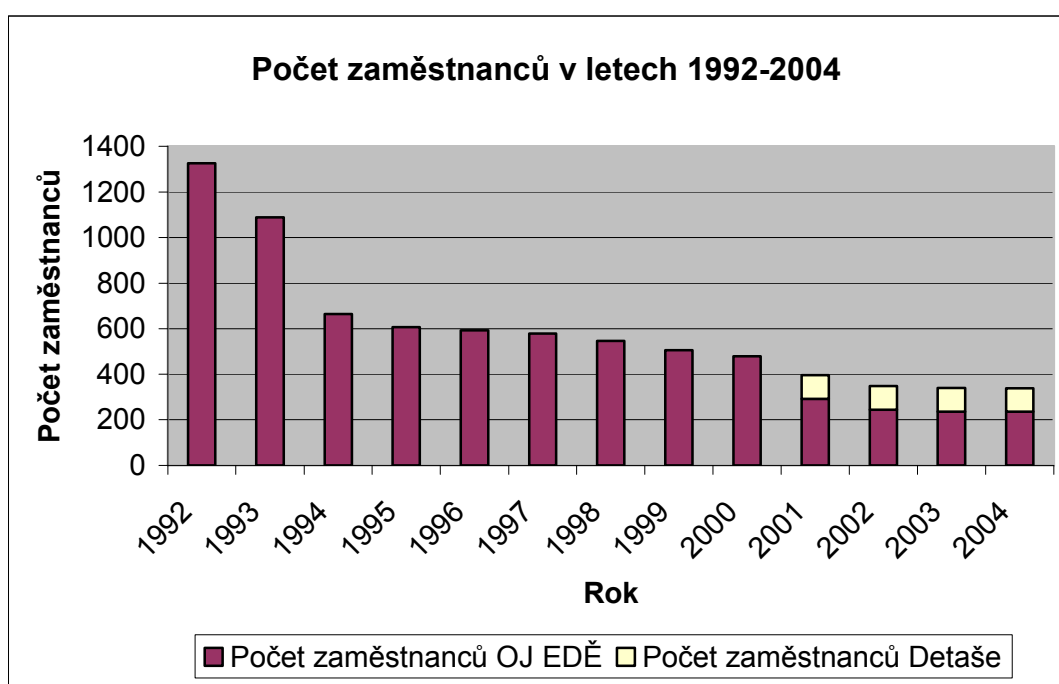
Elektrárna Dětmárovice kromě výroby elektrické energie zajišťuje i významné dodávky tepla. Společná výroba elektrické energie a tepla v jednom cyklu, tzv. kogenerace, snižuje spotřebu paliva na vyrobenou jednotku energie a tím šetří i životní prostředí. Elektrárna ročně vyrobí okolo 2,5 TWh elektrické energie a více než 800 TJ tepla, které se dodává především do Orlové.

7.2 Organizační struktura

Organizační struktura akciové společnosti ČEZ (příloha P I) je rozdělena podle české právní normy u akciových společnostech, tedy valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. V čele představenstva je předseda, nebo-li tzv. generální ředitel společnosti. Struktura ČEZ, a. s., vychází z nové vize Skupiny ČEZ stát se jedničkou na trzích s elektrickou energií střední a jihovýchodní Evropy. Pod generálním ředitelem následují 4 divize (finance, správa, obchod, výroba) a úsek nákupu, úsek fúze a akvizice, odbor kancelář generálního ředitele, oddělení komunikace a oddělení tiskové, toto vše je přímo odpovědné generálnímu řediteli. Elektrárnu Dětmárovice nalezneme v divizi výroby a úseku klasické energetiky. Záměrně zdůrazňuji organizační schéma akciové společnosti ČEZ, jelikož na EDĚ podle místa výkonu práce pracuje 338 zaměstnanců (údaje z roku 2004), ale počet zaměstnanců obchodní jednotky (OJ) EDĚ je 236, to znamená, že EDĚ je pro některé zaměstnance pouze detašovaným pracovištěm a v organizačním schématu patří do jiné divize než divize výrobní. Například vedoucí z personálního oddělení EDĚ patří do divize správa, úsek personalistika, odboru personalistiky klasické energetiky. Organizační schéma EDĚ – ČEZ, a. s., (příloha P II) tvoří ředitel EDĚ, jeho asistent a odbory výroby a správy HIM. Pro úsporu místa v analytické části jsou oba schémata uvedena v přílohách.

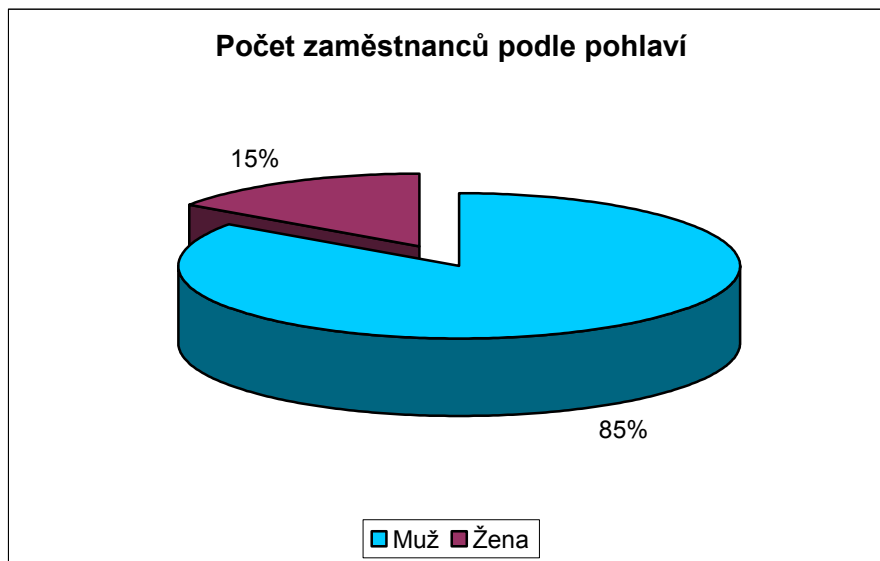
7.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Krátce po revoluci proti komunistickému režimu 1989 prošla Elektrárna Dětmarovice radikálním zeštíhlovacím procesem v letech 1992 – 1994. Původní počet zaměstnanců, k 1. 1. 1992 činil 1 325, byl v důsledku privatizace činností nesouvisejících s výrobou snížen na 593 zaměstnanců v roce 1996. K 1. 12. 1999 měla elektrárna 505 pracovníků. Tento stav zaměstnanců se dále ještě snižoval, hlavním důsledkem změn organizační struktury celé akciové společnosti ČEZ, kdy v roce 2001 přešel určitý počet zaměstnanců pod přímou správu vedení ČEZ. Údaje o počtu zaměstnanců za posledních 13 let jsou uvedeny v grafu 1 (viz. níže). Podle posledního ukončeného roku 2004 pracuje na EDĚ podle místa výkonů práce 338 zaměstnanců, z toho 236 zaměstnanců obchodní jednotky EDĚ a 102 detašovaných zaměstnanců, což lze vyčíst i z grafu 1.



Graf 1. Počet zaměstnanců EDĚ – ČEZ, a. s., v letech 1992 – 2004 [Vlastní]

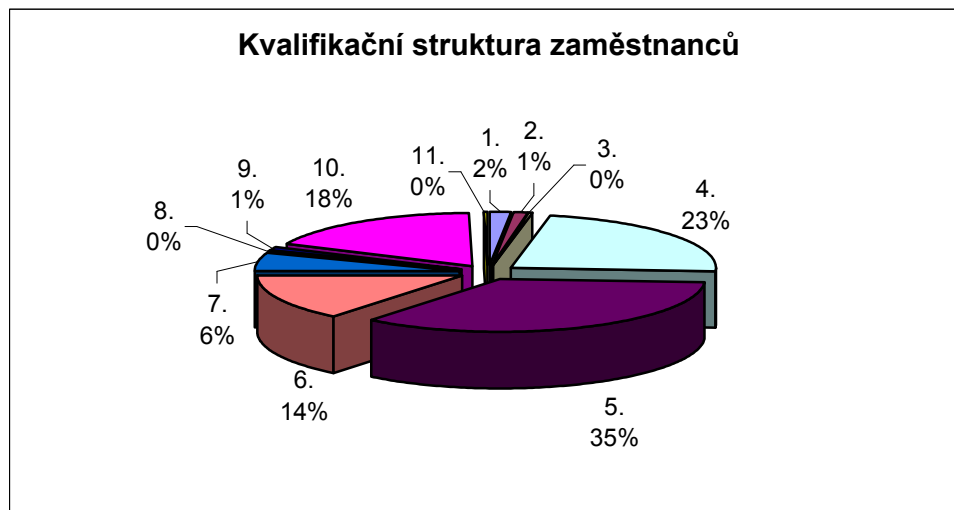
V celé práci se zabírám zaměstnanci EDĚ – ČEZ, a. s., podle místa výkonu práce, pokud není řečeno jinak. Počet zaměstnanců podle pohlaví ke dni 31.3. 2005 EDĚ – ČEZ, a. s., zřetelně určuje jasnou převahu mužů nad ženami, v poměru 5,66 : 1, jak je naznačeno v grafu 2.



Graf 2. Počet zaměstnanců podle pohlaví EDĚ – ČEZ, a. s., k 31.3. 2005 [Vlastní]

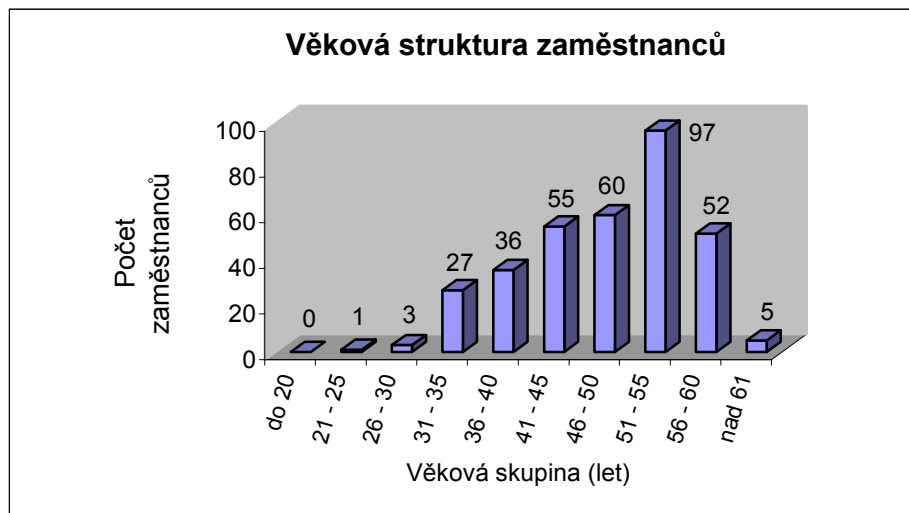
V kvalifikační struktuře zaměstnanců ke dni 31.3. 2005 EDĚ – ČEZ, a. s., jsou uvedeni všichni zaměstnanci podle místa výkonu práce. Z údajů v následujícím grafu 3 je patrné, že nejvíce zastoupené je vzdělání úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení). V tomto grafu jsou jednotlivé druhy kvalifikace očíslovány podle této posloupnosti:

1. základní,
2. střední odborné bez maturity i výučního listu,
3. nižší střední odborné,
4. střední odborné s výučním listem,
5. úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení),
6. úplné střední odborné s vyučením i maturitou,
7. úplné střední všeobecné,
8. vyšší odborné,
9. bakalářské,
10. vysokoškolské,
11. doktorské.



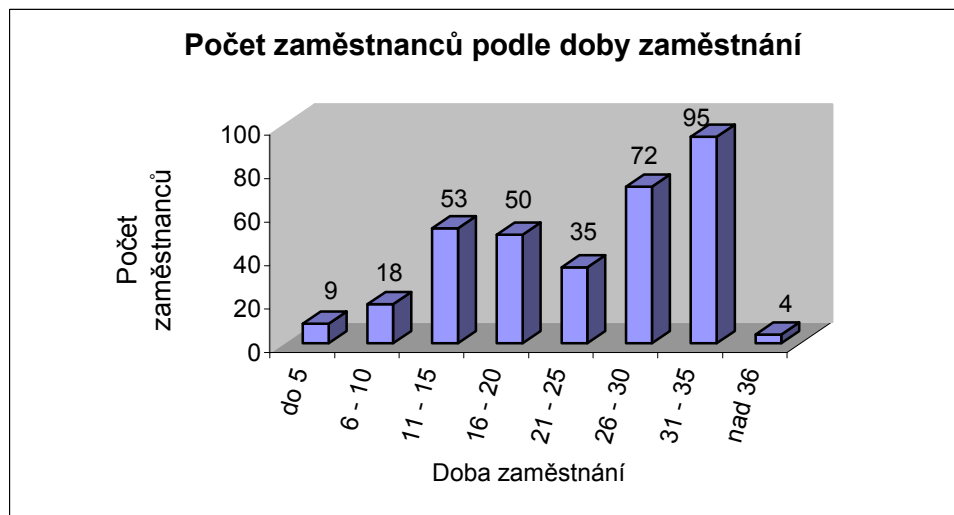
Graf 3. Kvalifikační struktura zaměstnanců EDĚ - ČEZ, a. s., k 31.3. 2005
[Vlastní]

Věková struktura zaměstnanců, která určuje kolik společnost zaměstnává lidí v daných věkových skupinách, ke dni 31. 3. 2005 je patrná z následujícího grafu 4. Vidíme, že společnost má jen 4 zaměstnance do 30 let a nejvíce jich je v rozmezí 51 – 55 let. Tato dnešní situace je důsledkem toho, že ve společnosti pracuje většina zaměstnanců od počátku, tedy od postavení EDĚ. Společnost sází více na zkušené zaměstnance, nežli na mladé lidi bez praktických zkušeností. V budoucnu může odejít spousta zaměstnanců do důchodu najednou, na což je třeba se připravovat.



*Graf 4. Věková struktura zaměstnanců EDĚ – ČEZ, a. s., k 31.3. 2005
[Vlastní]*

V následujícím grafu 5 Počet zaměstnanců podle délky zaměstnání máme důkaz, že ve společnosti pracuje většina zaměstnanců už od postavení elektrárny. Jedná se o dobu zaměstnání 31 – 35 let, zde řadíme 95 zaměstnanců, a 26 – 30 let, 72 zaměstnanců. Posledních pěti letech elektrárna přijala pouze 9 zaměstnanců.



*Graf 5. Počet zaměstnanců podle doby zaměstnání v EDĚ – ČEZ, a. s.,
k 31.3. 2005 [Vlastní]*

8 PERSONALISTIKA V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.

Základní rámec pravomoci, odpovědnosti a působnosti vychází ze stanovení představenstva. Definování způsobu, jak jsou zabezpečované základní činnosti personalistiky, je cílem Pravidel personalistiky (evidenční číslo 09 rev02). Mezi základní činnosti personalistiky patří rozvoj lidských zdrojů, zaměstnanost a firemní kultura. Těmito třemi činnostmi se budu zabývat v další části této práce. Součástí personalistiky jsou také následující dvě činnosti, jež už nebudu rozebírat, motivace a odměňování. Systémem pravidel personalistiky se řídí vrchní management a personální oddělení při rozhodování, která se dotýkají oblasti práce a řízení lidského potenciálu. Jsou respektovány vztahy mezi zaměstnavatelem, jeho zaměstnanci a odborovými orgány dojednané v kolektivní smlouvě. S tím souvisí Pracovní řád ČEZ, a. s., další základní řídicí dokument, který pro podmínky podniku specifikuje výše zmiňované vztahy na pracovišti.

Hlavním úkolem personálního managementu Elektrárny Dětmarovice – ČEZ, a. s., je vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a strukturou zaměstnanců tak, aby požadavkům každého pracovního místa odpovídala pracovní způsobilost zaměstnance zařazeného na dané pracovní místo.

8.1 Plánování lidských zdrojů

„Správní lidé na správných místech ve správný čas.“ [23]

Toto motto je hlavní požadavek plánování lidských zdrojů (plánování počtů a struktury zaměstnanců s cílem nejefektivnějšího výkonu požadovaných činností) ve společnosti ČEZ, a. s. S tím souvisí rozvoj lidských zdrojů, jelikož tímto procesem si můžeme připravit vlastní zaměstnance pro výběr na jiné pracovní místo, definován personálním oddělením společnosti ČEZ, a. s., jako trvalý a systematický proces s cílem zajištění takové pracovní způsobilosti zaměstnanců, jež je nezbytná pro efektivní dlouhodobý výkon jejich aktuálních i potencionálních pracovních míst. Rozvoj lidských zdrojů zabezpečuje mimo jiné i případnou potřebu (plánovanou i neplánovanou) zaměstnanců pro uvolněná pracovní místa, a to jak z vnitřního nebo vnějšího trhu pracovních sil.

9 VÝBĚROVÝ PROCES V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.

Ve vnitřních materiálech Elektrárny Dětmarovice – ČEZ, a. s., je systém přijímání zaměstnanců pojmenován jinak, než je uváděno v literatuře, a to sice Výběrový proces (proces vyhledávání a výběru zaměstnanců). Jedná se tedy o souhrn všech činností prováděných personálním útvarem a vedoucími zaměstnanci za účelem optimálního obsazení pracovního místa vhodným uchazečem.

Výběrový proces je rozdělen na tyto části, jež jsou rozebrány v následujících kapitolách detailněji [25]:

- 1) Zahájení výběrového procesu
- 2) Vlastní vyhlášení výběrového řízení
 - Časový harmonogram
 - Stanovení kritérií hodnocení
- 3) Vyhledávání zaměstnanců
 - Doporučení uchazečů do užšího výběru
- 4) Vlastní výběr uchazečů
 - Práce výběrové komise
 - Ukončení výběrů uchazečů

9.1 Zahájení výběrového procesu

Výběrový proces je v podniku zahájen v okamžiku, kdy je zjištěna a na personální útvar nahlášena potřeba obsadit určité pracovní místo. Nahlášení potřeby nového zaměstnance probíhá na základě požadavku oprávněného vedoucího zaměstnance, který musí předat formulář Specifikace požadavků na obsazení pracovního místa (viz příloha P III) a popis pracovního místa specialistům pro rozvoj lidských zdrojů. Ve Specifikaci požadavků na obsazení pracovního místa je stanovena forma výběru uchazečů, dále např. kvalifikační požadavky zaměstnance a další charakteristiky. Zvolení vhodné formální úpravy formuláře podmiňuje správné formulování vyhlášení výběrového procesu.

9.2 Vyhlášení výběrového procesu

K vyhlášení výběrového řízení se používá formulář Vyhlášení výběrového řízení (viz příloha P IV) a provádí se prostřednictvím Intranetu, Internetu, emailu, vývěsek na pracovištích, veřejných sdělovacích prostředků, úřadů práce a popřípadě kombinace uvedených možností.

9.2.1 Časový harmonogram

Časový harmonogram se sestavuje na základě doby vyhlášení výběrového řízení, zpracování údajů o uchazečích, pozvání uchazečů, pohovorů, informování o výsledcích pohovorů a přípravy materiálů pro přijetí.

Harmonogram:

- | | |
|---------------|---|
| Začátek | - předání Specifikace požadavků na obsazení pracovního místa personalistům |
| 1. týden | - zveřejnění vyhlášeného výběrového řízení, vytvoření časového harmonogramu, stanovení kritérií pro hodnocení |
| 2. - 5. týden | - přijímání přihlášek do výběrového řízení |
| 6. týden | - zpracování celkového přehledu uchazečů |
| 7. týden | - výběr postupujících uchazečů do 2. kola |
| 8. týden | - informování uchazečů o jejich výsledcích v 1. kole (klasickou poštou nebo elektronickou poštou), případně jejich pozvání na výběrové pohovory |
| 9. týden | - výběrové pohovory |
| 10. týden | - zpracování výsledků výběrových pohovorů, rozhodnutí o přijetí uchazečů |
| 11. týden | - informování uchazečů o jejich výsledcích v 2. kole |

Harmonogram se může zkrátit na potřebnou dobu, pouze po domluvě s vedoucím zaměstnancem, a je nutné dodržet jen jeden časový interval – zveřejnění vyhlášeného výběrového řízení minimálně jeden týden.

9.2.2 Stanovení kritérií hodnocení uchazečů

Kritéria hodnocení, která by co nejefektivněji a nejobjektivněji prokázala, do jaké míry je uchazeč způsobilý pro volné pracovní místo, stanovuje vedoucí pracovník obsazovaného pracovního místa spolu se specialistou řízení lidských zdrojů a případně dalšími členy výběrové komise.

9.3 Vyhledávání zaměstnanců

Při vyhledávání zaměstnanců je důležitá správná volba zdrojů pracovních sil. Předpokladem pro úspěšné získávání zaměstnanců je perfektní znalost pracovního místa, ke kterému slouží analýzy pracovního místa a předvídání uvolňování nebo vytváření nového pracovního místa. V Elektrárně Dětmárovice jsou při vyhledávání zaměstnanců využívány obě možnosti vyhledávání zaměstnanců, tedy vnitřní i vnější zdroje pracovních sil. Personální útvar resp. vedoucí personálního oddělení při vyhledávání zaměstnanců vždy postupuje podle ustálených zásad, kterými jsou především zákony, interní předpisy (zejména Pracovní řád a Kolektivní smlouva) a využívá k tomu již získaných znalostí a zkušeností specialistů personálního útvaru.

9.3.1 Vnitřní zdroje

Elektrárna Dětmárovice – ČEZ, a. s., upřednostňuje vnitřní zdroje pracovních sil. V případě stávajících zaměstnanců, totiž podnik disponuje řadou informací, což přináší úspory času i nákladů. Zde personalisté využívají k oslovení zaměstnanců hlavně Intranet a vývěsek na místech pracovišť k tomu určených, vzorový inzerát (viz příloha P V) pro přilákání uchazečů s vnitřních zdrojů obsahuje název a charakter obsazované pracovní pozice. Následují požadavky na kvalifikaci a odbornou způsobilost, konkrétní mzdové zařazení, následuje vyjmenování výhod zaměstnání u společnosti ČEZ, a. s., místo pracoviště, datum předpokládaného nástupu, datum ukončení příjmů přihlášek do výběrového řízení a kontaktní adresu pro zaslání přihlášek. Je zde taky uvedeno, jaké materiály má uchazeč zaslat buď emailem nebo poštou (příhláška do výběrového řízení, profesní životopis, dotazník). Využívání těchto zdrojů většinou zajišťuje detailnější informace v porovnání s těmi, které lze získat o externích uchazečích při výběrovém procesu. Velkou výhodou je také skutečnost, že stávající zaměstnanci lépe znají podnik

a svého zaměstnavatele, což ulehčuje proces adaptace po přijetí zaměstnance. Proto EDĚ – ČEZ, a. s., kladě důraz na vnitřní zdroje, které tvoří pracovní síly:

- uvolňované v souvislosti s organizačními změnami (v souladu s kolektivní smlouvou),
- uspořené v důsledku technického rozvoje,
- zaměstnanci, jenž jsou připravováni k výkonu náročnější práce,
- personální rezervy,
- zaměstnanci organizace, kteří na základě vlastního rozhodnutí chtějí změnit pracovní zařazení (musí informovat o dané skutečnosti své současné nadřízené).

Se všemi vnitřními zdroji využívanými k obsazování volných pracovních míst, souvisí rozvoj lidských zdrojů. To zahrnuje i pravidelné hodnocení zaměstnance, jedná se o systematický proces, který se využívá zejména ke zjištění, jak zaměstnanec v určitém období zvládá dané pracovní úkoly a jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje. Požadovaným výsledkem hodnocení je odhalení všech silných a slabých stránek pracovního výkonu a chování zaměstnance, společné hledání způsobu zlepšování těch slabších stránek a nedostatků. Hodnocení slouží k odměňování a predikci, který zaměstnanec má potenciál profesně růst a zapojit se do odborné přípravy, aby dosáhl požadované úrovně odborné způsobilosti a zkušeností. Poté budou vedeni v evidenci personalistů, jako tzv. Personální rezervy.

Personální rezervy jsou zaměstnanci, kteří jsou začleněni do procesu výběru a přípravy náhrad zejména za klíčové zaměstnance, aby byla omezena rizika, která by mohla ve společnosti vzniknout po plánovaných i neplánovaných odchodech klíčových zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci jsou oprávněni identifikovat a navrhnout zaměstnance do systému personálních rezerv, který poté schvalují a řídí vedoucí personálního oddělení jako plán osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje je nástroj sloužící k řízení přípravy personální rezervy tak, aby ve stanoveném časovém horizontu dosáhla způsobilosti pro výkon předpokládané funkce. Jestliže tedy vhodného zaměstnance lze získat z těchto rezerv, je

s ním vždy projednána možnost jeho pracovního přearazení a na novou pozici je umístěn v případě, že nabídku akceptuje.

Postupy systému personálních rezerv a jednotlivé činnosti s tím související (identifikace, výběr, příprava a realizace) jsou zachyceny ve Vývojovém diagramu personálních rezerv [22] (viz příloha P VI).

9.3.2 Vnější zdroje

Není snahou podniku orientovat se pouze na vnitřní zdroje. Důvodem je fakt, že vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je značně jednostranné. Všichni zaměstnanci znají podnik a mají zaběhnuté pracovní postupy, což může být někdy ke škodě, jelikož nikdo nepřichází s novými nápady či jiným lepším řešením zaběhnutých pracovních postupů. Proto přicházejí v úvahu i vnější zdroje pracovních sil, kteří představují uchazeči:

- kteří chtějí změnit zaměstnání a nabízejí se sami,
- absolventi škol,
- nezaměstnaní zájemci o práci evidovaní na úřadu práce.

Tito uchazeči se obracejí na společnost se svými nabídkami nebo spolupracují s úřady práce, což ulehčuje práci personálnímu oddělení. Lidé se mohou dozvědět o volném pracovním místě u společnosti ČEZ, a. s., především z internetu. V případě, že uchazeč má zájem nabídnout své služby, postačí, aby zaslal na adresu personálního oddělení žádost o místo a profesní životopis, a podnik (resp. personální ředitel) poté v procesu výběru zhodnotí jeho zkušenosti, znalosti, spolehlivost a motivaci k práci. Zaměstnanci získaní touto metodou jsou většinou spolehliví, produktivní a motivovaní, protože si zaměstnání našli sami.

Pro některé pozice jsou vhodné zejména absolventi škol, jelikož to jsou právě oni, kteří mohou přinést společnosti nové nápady, někdy až revoluční myšlenky vycházející z teoretických poznatků získaných ve škole. Nyní byl zahájen přípravný program pro absolventy vysokých škol oboru strojního, elektrického, ekonomického, stavebního,

chemického nebo managementu. Jedná se o stáže v odborných útvarech výroba, správa majetku, investice, ekonomika, bezpečnost, nákup a personalistika. Stáže jsou na půl roku s cílem obsadit některé pracovní pozice ve společnosti ČEZ, a. s. Zájemce může pracovat na samostatných úkolech, dále se vzdělávat, trénovat své dovednosti a setkávat se s manažery společnosti. Tato nabídka je uvedena pouze na webových stránkách společnosti ČEZ, a. s., a spolupracujícím webovém serveru www.jobs.cz.

V případě potřeby získání nového zaměstnance z externích zdrojů, jsou vždy osloveny úřady práce. Společnost EDĚ nejčastěji spolupracuje s Úřadem práce v Karviné (a jeho regionálními složkami - úřady práce v Orlové, Bohumíně, Havířově a Českém Těšíně) a také s Úřadem práce v Ostravě. Spolupráce s úřady práce v dalších okresech dle zkušeností personalistů není možná, protože lidé nechtějí cestovat do práce více než 30 km. Tato skutečnost se týká především dělnických profesí, naopak management nepřikládá vzdálenosti pracoviště od svého bydliště takovou váhu, aby tuto nabídku automaticky odmítli. Ovšem je třeba dodat, že získat vhodného manažera přes úřad práce je prakticky nemožné.

Společnost při výběrů z vnitřních i z vnějších zdrojů pravidelně využívá internet. Jedná se o vlastní webový server www.cez.cz a také web nabízející všechny druhy zaměstnání u různých společností www.jobs.cz, kde je odkaz pod ikonou ČEZ na vlastní webový server, po kliknutí se ihned objeví nabídka volných míst u celé společnosti ČEZ, což zjednodušuje práci. Ale nevýhodou je, jak jsem sám zjistil, že je pouze tato možnost, jak najít práci u společnosti ČEZ na tomto serveru, jelikož při vlastním vyhledávání např. podle oborů nabídku volných míst u ČEZ, a. s., nelze najít. Na stránkách společnosti se dozvíme stručné a zajímavé informace o Elektrárenské společnosti ČEZ, a. s. Dále obecné informace o tom, že vyhledává schopné lidi ochotné spolupracovat na nových a náročných úkolech a co nabízí svým potencionálním zaměstnancům a také co od nich očekává. Při konkrétní pracovní pozici z vzorového inzerátu (viz příloha P VII) zjistíme název a charakteristiku pracovního místa. Téměř vše je podobné inzerování pro uchazeče z vnitřních zdrojů, pouze zde není uváděno konkrétní mzdové zařazení a inzerát nevyužívá žádné zkratky, uvnitř podniku všeobecně známé. Rovněž i zde musí být uvedeno, jaké materiály má uchazeč zaslat buď emailem nebo poštou (příhláška do výběrového řízení,

dotazník a profesní životopis emailem ve formátu *.rtf). Je zdůrazněn formát *.rtf, u elektronické podoby životopisu. Životopis je ve formátu *.rtf dvakrát menší než ve formátu *.doc a je více kompatibilnější, tzn. formát *.rtf je čitelný ve všech nových verzích Windows i například v Linuxu.

9.3.3 Doporučení uchazečů do dalšího kola výběrového procesu

Personální oddělení zpracuje seznam všech uchazečů a uvede je ve formuláři Celkový přehled přihlášených uchazečů (viz příloha P VIII). Poté vyhodnotí životopisy, případně ověří reference, v porovnání se Specifikací požadavků na obsazení pracovního místa (viz příloha P III) a podle kritérií stanovených pro výběrové řízení vytvoří Doporučený přehled přihlášených uchazečů (viz příloha P IX) splňujících dané požadavky. Nyní specialista z personálního oddělení předá formulář Doporučený přehled přihlášených uchazečů a všechny materiály o uchazečích (životopisy, průvodní dopisy, ověřené reference) vedoucímu zaměstnanci obsazovaného místa a dalším členům výběrové komise.

9.4 Vlastní výběr uchazečů

Jsou 3 hlavní používané metody pro výběr uchazečů:

- přímý výběr,
- výběrový pohovor,
- výběrové řízení.

9.4.1 Přímý výběr

Vhodný uchazeč je vybrán přímým nadřízeným nebo ředitelem úseku obsazovaného pracovního místa podle životopisu v souladu se Specifikací požadavků na obsazení pracovního místa. Používá se především při práci s personálními rezervami.

9.4.2 Výběrový pohovor

Jedná se o formu strukturovaného pohovoru s uchazeči o pracovní místo. Výběrový pohovor se používá především u dělnických profesí. U výběrového pohovoru i výběrového řízení jsou dva kola. Hlavní rozdíl mezi těmito výběrovými způsoby je v tom, že výběrový pohovor vykonává nejprve pověřený specialista personálního oddělení a teprve poté přímý

nadřízený obsazovaného pracovního místa, oproti výběrovému řízení, na kterém spolupracuje od začátku výběrová komise. Postup při výběrovém pohovoru je následující:

1. kolo:

- Vyhlášení výběrového pohovoru.
- Vedení strukturovaného rozhovoru mezi uchazeči a personalistou, čímž ověří a posoudí jejich osobní, kvalifikační, referenční a další údaje. Personalista poskytne další informace o volném pracovním místě a o společnosti.
- Zpracování Doporučený přehled přihlášených uchazečů (viz příloha P IX).
- Přímý nadřízený vybere uchazeče do 2. kola.
- Rozeslání klasického odmítavého dopisu nepostupujícím kandidátům a pozvání vyhovujících uchazečů do 2. kola.

2. kolo:

- Provedení strukturovaného rozhovoru vedeného přímým nadřízeným, čímž ověří způsobilost uchazeče. Rozhovor zapisuje do formuláře Záznam o obsahu a provedení výběrového řízení – pohovoru (viz příloha P X).
- Provedení konečného vyhodnocení uchazečů a doporučení o přijetí nejlepšího uchazeče na formuláři Protokol o výsledku výběrového řízení (viz příloha P XI).

9.4.3 Výběrové řízení

Výběrové řízení se provádí za účelem obsazení především míst THP, specialistů a vedoucích pracovních míst, kde pracují klíčoví zaměstnanci. Při výběrovém řízení spolupracuje výběrová komise, složená z předsedy komise (přímý nadřízený obsazovanému místu) a ostatních členů (specialista personálního oddělení a případně další odborníci jmenovaní s ohledem na obsazované pracovní místo). Postup při výběrovém řízení je následující:

1. kolo:

- Vyhlášení výběrového řízení.

- Analyzování životopisů, dotazníků a referencí o uchazečích specialistou personálního oddělení a sepsání formuláře Celkový přehled přihlášených uchazečů (viz příloha P VIII).
- Specialista personálního oddělení (člen komise) projedná s předsedou komise vhodný termín přípravné schůzky komise. Přípravné schůzky se zúčastní všichni členové komise, poté se domluví na vhodném termínu pro konání výběrového řízení a na způsobu vyhlášení výsledků.
- Upřesnění a doplnění otázek pro strukturovaný rozhovor.
- Výběr uchazečů, kteří postupují a budou pozváni do 2. kola výběrového řízení a sepsání formuláře Doporučený přehled přihlášených uchazečů (viz příloha P IX).
- Stanovení způsobu bodového hodnocení uchazečů.
- Rozeslání klasického odmítavého dopisu nevyhovujícím kandidátům.

2. kolo:

- Specialista personálního oddělení pozve vybrané uchazeče do 2. kola na výběrové pohovory.
- Specialista personálního oddělení zahájí výběrové řízení, představí komisi, seznámí účastníky s časovým rozvrhem a zajistí podpisy na formulář Prezenční listina výběrového řízení na místo (viz příloha P XII).
- Dle potřeby následuje písemná část výběrového řízení – analýza osobního profilu pomocí počítačového programu. K tomu je zapotřebí vyplnit dotazník, jež má 24 řádku, kde na každém jsou 4 slova, uchazeč si z nich spontánně vybere to, které ho nejvíce popisuje a které ho nejméně popisuje. Údaje se přenesou do počítače, jež uchazeče zhodnotí ve třech hlediscích, jak ho vidí ostatní, chování pod tlakem a jak se vidí uchazeč sám.
- Strukturovaný rozhovor s uchazeči probíhá jednotlivě dle stanoveného rozvrhu.
- Každý člen komise provede zhodnocení uchazečů formou bodového hodnocení na Záznam o obsahu a provedení výběrového řízení – pohovoru (viz příloha P X).
- Předseda výběrové komise přepíše bodové hodnocení uchazečů do Protokolu o výsledku výběrového řízení (viz příloha P XI) a doporučí nejvhodnějšího kandidáta.

9.4.4 Ukončení výběru uchazečů.

Specialista personálního oddělení vyrozumí písemně všechny účastníky 2. kola výběrového řízení o výsledcích. Noví zaměstnanci budou většinou nastupovat první pracovní den následujícího měsíce.

10 PŘÍJEM UCHAZEČŮ V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.

Příjem zaměstnance je zahájen poté, kdy je znám uchazeč, jež byl ve výběrovém procesu vybrán jako nejvhodnější. Závazný příslib zaměstnání a další přísliby související s pracovním poměrem je oprávněn sdělit uchazeči jen vedoucí personálního oddělení. Pracovní poměr sjednáván v ČEZ, a. s., převážně na dobu neurčitou (výjimečně i na dobu určitou a to zejména v případech, kdy je na dobu určitou zřizováno pracovní místo) vzniká dnem, který je v pracovní smlouvě sjednán jako den nástupu zaměstnance do práce. K podepsání pracovní smlouvy dochází nejpozději v den nástupu do zaměstnání, zaměstnanec nemá možnost upravovat znění pracovní smlouvy, jelikož její podepisování je stanoveno příslušným podpisovým řádem. Ovšem před jejím sepsáním je specialista personálního oddělení povinen seznámit uchazeče s právy a povinnostmi, které z pracovní smlouvy vyplývají pro obě strany a s pracovními a mzdovými podmínkami. Před podpisem pracovní smlouvy je zapotřebí seznámit uchazeče s organizačním uspořádáním ČEZ – klasické energetiky, kolektivní smlouvou, pracovním řádem a dokumentem o pracovní době. V pracovní smlouvě je zpravidla sjednána 3 měsíční zkušební doba, kterou lze zkrátit po návrhu vedoucího zaměstnance. Samozřejmou součástí podepisování pracovní smlouvy je také odpovědět na případné dotazy. Dále přímý vedoucí připraví pro nového zaměstnance popis daného pracovního obsazovaného místa, tento popis je zaměstnanci předán při podepsání pracovní smlouvy.

Nový zaměstnanec je povinen sám navštívit několik specialistů personálního oddělení, kde předá stanovené doklady, vyplní a podepíše určené formuláře:

- personalista (tzv. osobářka) – zde nový zaměstnanec vyplní Osobní dotazník (viz příloha P XIII) obsahující základní životopisné údaje, rodinný stav, informace o rodinných příslušnících i dětech, o vzdělání a jiných znalostech, o všech předchozích zaměstnáních, o případném zdravotním postižení, o jiných pobíraných příjmech, o případném soudním řízení proti němu nebo o případných srážkách ze mzdy (výživné, půjčky, apod.), o příbuzných zaměstnaných taky ve společnosti ČEZ, a. s., a kontaktní informace na osobu, jež může zaměstnance doporučit. V dotazníku osobářka ověří základní údaje podle platného občanského průkazu

nebo cestovního pasu, dále zaměstnanec předá evidenční list o vstupní lékařské prohlídce od svého lékaře (nový zaměstnanec si tuto vstupní lékařskou prohlídku platí sám), záznamy o své zdravotní pojišťovně, zápočtový list od posledního zaměstnavatele, příp. Úřadu práce, výpis z evidence Rejstříku trestů, součástí je také podepsání dokladu Souhlas se zpracováním osobních údajů zaměstnance podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů (viz příloha P XIV),

- referent přípravy a vzdělávání – zde zaměstnanec k vyhodnocení kvalifikace předá vysvědčení nejvyššího dosaženého vzdělání nebo výuční list, doklady o odborné způsobilosti (např. řidiče vysokozdvizného vozíku, jeřábníka, řidiče osobního či nákladního automobilu), pracovní hodnocení od předchozího zaměstnavatele,
- oddělení motivace a odměňování (nebo-li mzdová účtárna) – zaměstnanec nahlásí číslo svého bankovního účtu pro zasílání mzdy, podepíše daňové prohlášení a dohodu o srážkách (např. stravování),
- sociální – podepíše dohodu o podnikovém stravování,
- oddělení bezpečnost a služby, požární ochrany a environmentálního systému řízení (EMS) – nový zaměstnanec je proškolen z předpisů bezpečnosti a EMS, dále je vyfocen na čipovou kartu využívanou k vstupu do podniku a k systému podnikového stravování, také podepíše prohlášení o zapůjčení této karty, školení o požární ochraně a postupech při požáru provádí vedoucí zaměstnanec požárníků,
- poslední je podepsání dokladu Záznamový list o přijetí do pracovního poměru u ČEZ, a. s. – KE (viz příloha P XV).

Po ověření všech dat o novém zaměstnanci a jejich zpracování zavedou zaměstnanci personálního útvaru potřebná data do informačního systému společnosti a je také nahlášeno přijetí nového zaměstnance Okresní správě sociálního zabezpečení a příslušné zdravotní pojišťovně zaměstnance.

11 ZKUŠEBNÍ DOBA, ADAPTACE ZAMĚSTNANCE V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.

Po podepsání pracovní smlouvy a vyřízení všech nezbytných záležitostí souvisejících s přijetím nového zaměstnance je uveden na pracoviště, čímž mu začíná zkušební doba a jeho adaptace na pracovní místo.

11.1 Zkušební doba

Zkušební doba je výhodná pro obě strany, jelikož pro zaměstnavatele to znamená možnost seznámení se s novým zaměstnancem, jeho schopnostmi a mírou zvládnutí požadavků kladených na řádné zastávání pracovního místa, a pro zaměstnance znamená příležitost k podrobnému seznámení se s problematikou nového zaměstnání a s nároky daného pracovního místa.

11.1.1 Průběh zkušební doby

Přímý nadřízený zaměstnance je povinen v rámci zkušební doby podrobně seznámit zaměstnance s veškerou jeho pracovní náplní a věnovat mu zvýšenou pozornost, neustále jej sledovat a pravidelně hodnotit. V případě, že zaměstnanec nesplňuje požadavky pro řádné zastávání svého pracovního místa, je vedoucí zaměstnance povinen informovat personální oddělení a navrhnout jeho přearažení na jiné místo nebo zrušení pracovního poměru. Personální útvar upozorňuje vedoucího zaměstnance, většinou 14 dnů předem, na blízký skončení zkušební doby zaměstnance.

11.1.2 Ukončení zkušební doby

Ke konci zkušební doby probíhá vyhodnocení, jehož součástí je rozhovor vedoucího zaměstnance se zaměstnancem. V daném vyhodnocení se vedoucí zaměstnanec soustředí především na zvládnutí odborných požadavků, na konečné pracovní výsledky, na efektivnost přístupu k práci, na odpovědnost zaměstnance, na chování a vztahy k spolupracovníkům. Ve vyhodnocení se vedoucí zaměstnanec musí vyjádřit k dalšímu setrvání v podniku. Jestliže vedoucí zaměstnanec navrhne ukončení pracovního poměru, je nutno zpracovat vyhodnocení písemně, nejpozději však pět dnů před ukončením zkušební doby.

11.2 Adaptace zaměstnance

Adaptace nového zaměstnance na pracovní místo je proces systematické a cílevědomé přípravy nového zaměstnance s cílem detailního seznámení se společností a zajištění jeho odborné způsobilosti nutné pro výkon činností, jež po zaměstnanci požaduje jeho přímý nadřízený. Cílem adaptačního procesu je zvýšení efektivity práce, snižování nákladů, zkrácení doby, po kterou zaměstnanec nepodává stoprocentní výkon v důsledku nedostatečné znalosti prostředí, snížení flukтуаčních tendencí. Součástí adaptačního procesu je orientační fáze, během které se zaměstnanec seznamuje s pracovištěm, s pracovními úkony, poznává svoje nové spolupracovníky a poznává firemní kulturu.

Firemní kultura EDĚ – ČEZ, a.s., jsou všeobecně sdílené hodnoty, pravidla, normy a zásady mající vliv na jednání společnosti a taky na její ekonomické výsledky. K uplatnění systému a pravidel firemní kultury slouží především hodnocení stavu firemní kultury, identifikaci se společností, očekávané chování zaměstnance (např. kodex manažera) a motivační prostředí (přiměřeně soutěživé) atd. Norma očekávaného chování zaměstnanců, firemní kultura, je základem pro rozvoj lidských zdrojů, příjem a hodnocení zaměstnanců a dalších personálních procesů.

Adaptace se týká těchto zaměstnanců:

- nově přijatí zaměstnanci,
- zaměstnanci převedeni z mimo evidenčního (pokud zde byli déle než 1 rok) do evidenčního stavu,
- zaměstnanci převedeni na jiné pracovní místo, zaměstnanci z personálních rezerv, vyžaduje-li to charakter nového pracovního místa.

11.2.1 Celopodniková adaptace

Při každé adaptaci jsou dvě hlediska – celopodnikové a útvarové. Jako součást celopodnikové adaptace lze chápat seznámení s Kolektivní smlouvou a Pracovním řádem, ale dochází k tomu už v rámci procesu přijetí zaměstnance. Stejně je to i se školeními bezpečnosti a ochrany zdraví, EMS a PO. Nejpozději v den nástupu zaměstnanec obdrží od

personálního útvaru složku s písemnými materiály obsahujícími základní a důležité informace o EDĚ, především:

- uvítací dopis vedení,
- cíle a strategie společnosti,
- přehled představitelů společnosti,
- aktuální organizační schéma včetně jmen vedoucích zaměstnanců,
- orientační plán EDĚ,
- přehled ordinační doby lékařů závodní zdravotní péče,
- informace o dopravě,
- informace o závodním stravování,
- informace o zaměstnaneckých výhodách.

11.2.2 Útvarová adaptace

Probíhá na základě Plánu adaptace, jež zpracuje vedoucí zaměstnanec spolu s personálním útvarem a garantem adaptace, což je vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřený zaměstnanec, který má odborné a osobní kvality předpokládající zdárnou adaptaci a který má za úkol radit a pomáhat adaptujícímu se zaměstnanci. Garant je s adaptujícím se zaměstnancem pokud to situace dovoluje v každodenním kontaktu. V rámci útvarové adaptace se přímý nadřízený a garant adaptace soustředí především na tyto oblasti:

- představení spolupracovníků a s tím související vztahy na pracovišti,
- předání pracoviště a souvisejícího zařízení, nástrojů, ochranných pracovních pomůcek,
- posláním, cíle a aktuální úlohy útvaru,
- význam a popis pracovního místa zastávaného zaměstnancem,
- charakteristika očekávaných výsledků zaměstnance,
- řídicí dokumentace,
- pracovní postupy a pokyny, možné nestandardní situace,
- plán adaptace (časový a věcný),

- organizace přesčasové práce a pracovních cest,
- administrativa, se kterou zaměstnanec přijde do styku,
- výpočetní technika a systém vnitřní komunikace (Intranet, Lotus Notes).

11.2.3 Hodnocení adaptace

Hodnocení v průběhu adaptace provádí garant a vedoucí zaměstnanec. Předmětem hodnotících rozhovorů, vedených zpravidla za účasti garanta, je především, jak se zaměstnanec vyrovnává s přidělovanými úkoly a jaký je jeho přístup k práci. Dále se hodnotící rozhovory zabývají začleněním do interpersonálních vztahů, řešením případných problémů, zjištění slabých míst adaptace a doladění Plánu adaptace. Vzhledem k vysoké individuálnosti těchto rozhovorů není nutný formální písemný záznam, ale doporučuje se, aby si vedoucí zaměstnanec vedl své poznámky o průběhu adaptačního procesu pro kvalitnější závěrečné hodnocení adaptace. Závěrečné hodnocení, provádí se strukturovaným pohovorem, absolvuje zaměstnanec zpravidla v posledním týdnu svého adaptačního procesu. Podílí se na něm jak vedoucí zaměstnanec, tak i garant adaptace a specialista personálního útvaru. Období adaptace se může rovnat zkušební době, poté dochází ke spojení hodnotících pohovorů zkušební doby i adaptace. Závěrečný strukturovaný rozhovor, jehož součástí je písemné vyhodnocení doplňující osobní složku zaměstnance, je zaměřen na:

- vyrovnání se zadanými úkoly a pracovní chování,
- subjektivní spokojenost zaměstnance s prací,
- motivační faktory ovlivňující zaměstnance,
- problémové oblasti zjištěné při rozhovoru.

12 PRŮZKUM NA ŠKOLÁCH V OKOLÍ EDĚ

Pro potřeby diplomové práce jsem provedl průzkum, jež proběhl v dubnu 2005, formou dotazníku mezi řediteli škol, které jsou geograficky blízké Elektrárně Dětmarovice a se kterými by přicházela v úvahu bližší spolupráce.

Základní škola	Dětmarovice
Integrovaná střední škola	Karviná
Střední průmyslová škola – Technikum Przemysłowe	Karviná
Gymnázium	Karviná
Gymnázium a Střední odborná škola	Orlová

Tab. 1. Dotazované školy [Vlastní]

V dotazníku (vzorový nevyplněný dotazník viz Příloha P XVI) je šest uzavřených otázek a jedna otevřená otázka. Všechny zjišťovaly, zda funguje spolupráce mezi těmito školami a EDĚ.

Z dotazníků vyplynulo několik základních faktů:

1. EDĚ spolupracuje s téměř všemi školami účastnicích se průzkumu, většinou formou exkurzí. Výjimkou je Gymnázium a Střední odborná škola Orlová, která organizovaně nespolupracuje s Elektrárnou Dětmarovice. Opakem je Střední průmyslová škola – Technikum Przemysłowe Karviná, jejíž 4 studenti oboru průmyslová ekologie byli letos na čtrnáctidenní praxi v EDĚ, což je ovšem naprosto nedostatečný počet studentů.
2. EDĚ sponzoruje 4 školy z dotazovaných škol nebo se zasloužila o jejich sponzorování prostřednictvím programu Duhová energie. Z toho ve dvou školách není EDĚ uváděna jako sponzor školy, což je třeba taky změnit po dohodě se školou. Nejlépe komplexně formou i níže zmiňovaných nástěnek.
3. Jenom v jedné škole, a sice ve Střední průmyslové škole – Technikum Przemysłowe Karviná, je reklama společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., na které je historie, charakteristika a technické údaje EDĚ. Tyto údaje jsou ovšem přibližně osm let neobnoveny, je tedy nutné neprodleně je aktualizovat.
4. Společnost EDĚ – ČEZ, a. s., by se měla propagovat se na nástěnkách školy, ředitelé škol se vyslovili, že nástěnky by byly k dispozici zdarma v rámci trvající

spolupráce. Ale zároveň, všichni požadovali, aby si EDĚ samo zhotovilo nástěnky, poté budou vyvěšeny v prostorách školy.

5. Všechny dotazované školy by měly zájem o rozvoj další užší spolupráce. Většina škol ovšem požaduje především finance na určité projekty po dohodě se školou. Podle slov ředitelky Ing. Česlavy Lukašíkové na Střední průmyslové škole – Technikum Przemysłowe Karviná: „V Elektrárně Dětmarovice jsou skvělí lidé, kteří jsou nakloněni spolupráci, ale není skvělý systém.“

13 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Poté, co jsem se seznámil se systémem přijímání zaměstnanců (výběrovým procesem a způsobem přijetí zaměstnance) ve společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., která už je v provozu 30 let, mohu konstatovat, že tento systém je propracován, ale neodpovídá dnešním požadavkům. Společnost potřebuje zlepšit způsoby vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, zejména pak zkvalitnit spolupráci s mladými vzdělávajícími se studenty.

Výběrový proces je rozdělen do těchto čtyř hlavních částí zahájení výběrového procesu, vyhlášení výběrového procesu, vyhledávání zaměstnanců a vlastní výběr uchazečů. Výběrový proces je zahájen ihned po nahlášení potřeby nového zaměstnance oprávněným vedoucím zaměstnancem. K vyhlášení výběrového procesu dochází podle předem stanoveného harmonogramu a používá se především vnitřní počítačové sítě společnosti, tedy intranetu, a internetu. Při vyhledávání zaměstnanců je důležitá správná volba mezi preferovanými vnitřními zdroji nebo vnějšími zdroji. K preferenci vnitřních zdrojů dochází z toho důvodu, že o zaměstnancích uvnitř společnosti jsou dostupnější informace a společnost dokáže zaměstnance lépe odhadnout, jestli jsou oni jako uchazeči správnou volbou na obsazovanou pozici. Zde mluvím hlavně o tzv. Personálních rezervách. Při vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je důležitá spolupráce se školami v okolí EDĚ, ale tato spolupráce je na velmi špatné úrovni. Při výběru uchazečů z vnějších zdrojů a pozvání uchazečů k výběrovému řízení se berou jako zásadní informace z uchazečova životopisu. Vlastní výběr uchazečů používá jako dva nejhlavnější způsoby výběrový pohovor a výběrové řízení. Oba dva způsoby mají dva kola při postupu a rozdíl je, že výběrový pohovor provádí nejprve personální oddělení, pak přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa, oproti výběrovému řízení, kde je výběrová komise.

U přijetí uchazeče do zaměstnání je nejdůležitější seznámit nového zaměstnance s Kolektivní smlouvou a Pracovním řádem před podepsáním pracovní smlouvy. Po jejím podepsání musí nový zaměstnanec navštívit několik specialistů personálního oddělení, aby mohl začít pracovat. Poté následuje proces adaptace, který má za úkol připravit zaměstnance a zajistit jeho odbornou způsobilost pro dobře odvedenou práci, která je

po něm požadována. Pro ulehčení této přípravy zaměstnanec obdrží písemné materiály o EDĚ. Zaměstnanci je přidělen garant, který napomáhá při procesu adaptace.

Po takto provedené analýze mohu nyní vyvrátit nebo potvrdit mnou vyslovené hypotézy v teoretických východiscích pro analytickou část.

Hypotéza 1:

EDĚ – ČEZ, a. s., posoudí uchazečovu způsobilost, k čemuž nejčastěji využívá základní metody výběru – přijímacího pohovoru a hlavním kritériem pro pozvání k pohovoru je životopis.

První hypotéza byla potvrzena, jelikož EDĚ – ČEZ, a. s., využívá přijímací pohovory a po uchazečích žádá životopisy.

Hypotéza 2:

Při nástupu pracovníka je mu přidělen „garant“, který jej seznámí s pracovním prostředím, spolupracovníky atd.

Tato hypotéza se opět potvrdila, protože novému zaměstnanci je skutečně přidělen garant adaptace.

Hypotéza 3:

Výběr metody vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti probíhá podle pravidel a jiných předpisů z centrálního oddělení řízení lidských zdrojů společnosti ČEZ, a. s.

Poslední hypotéza se mi potvrdila, což dokazuje využití vnitřních písemných materiálů společnosti, jednotlivých pravidel a předpisů, jež jsou uvedeny i v použité literatuře této práce, ale podle mých zjištění hrají důležitou roli taky zkušenosti zaměstnanců personálního oddělení.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

14 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ ELEKTRÁRNY DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.

Největší problém současné zaměstnanosti v EDĚ – ČEZ, a. s. spatřuji ve struktuře zaměstnanosti, konkrétně v grafech 4 a 5 v kapitole Vývoj počtu zaměstnanců (viz 7.3). Podle zmiňovaných grafů lze říci, že EDĚ zaměstnává hodně lidí v předdůchodovém věku, konkrétně 57 zaměstnanců přes 56 let a 97 zaměstnanců v rozmezí 51 – 55 let. S tím je spojeno riziko nárazových odchodů většiny zaměstnanců do starobních důchodů, anebo ještě vyšší pravděpodobnost invalidních důchodů a úmrtí. Proto je nutno se na danou situaci připravit. Vzhledem k některým náročným profesím v energetickém průmyslu, kde přizpůsobivost je dlouhodobá, je zapotřebí co nejdříve zkvalitnit výběrový proces, zejména vyhledáváním mladých zaměstnanců.

Skupina ČEZ v polovině dubna roku 2005 začala s celostátní kampaní pro vyhledávání mladých perspektivních absolventů vysokých škol, ale na mou práci to má minimální přímý vliv. Především je tedy vidět, že problematické místo jsem vystihl správně, a navrhuji vlastní projekt, který by mohl nejen EDĚ, ale celé Skupině ČEZ dále pomoci.

V následujících kapitolách se tedy zaměřím na návrhy ke zlepšení systému přijímání pracovníků.

15 VÝBĚROVÝ PROCES V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVIC – ČEZ, A. S.

Nyní v projektové části budu postupovat stejně jako v teoretické a analytické části. Začnu vyhledáváním zaměstnanců, nejproblémovější pasáží celého výběrového procesu v EDĚ. Následovat bude vlastní výběr uchazečů, jejich příjem a adaptace nových zaměstnanců. Zhodnotím rizika spojená s realizací projektu a ekonomickou náročnost projektu.

15.1 Vyhledávání zaměstnanců

Při vyhledávání zaměstnanců se používají vnitřní i vnější zdroje. U vnitřních zdrojů je dokonaleji propracován proces vyhledávání zaměstnanců než u vnějších zdrojů. Při vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se musí zavést konkrétní spolupráce se vzdělávacími institucemi a zkvalitnit komunikace s mladými lidmi. Skupina ČEZ musí pečovat o firemní kulturu ve styku se stávajícími zaměstnanci a s veřejností pro zlepšení své pozice ve statistice nejžádanější zaměstnavatel roku mezi studenty vysokých škol. Pro absolventy by se Skupina ČEZ stala vyhledávaným zaměstnavatelem, čehož lze docílit dle mého názoru větší prezentací společnosti ve školách a přímo mezi studenty. Studenti by měli sami projevovat zájem pracovat ve Skupině ČEZ. Alarmujícím pro Skupinu ČEZ, tedy i pro EDĚ, je níže zpracovaná tabulka podle ankety The Most Desired Company pořádané mezinárodní studentskou organizací AIESEC (viz Tab. 2.).

Umístění	Firma
1.	KOMERČNÍ BANKA
2.	ČSOB
3.	UNILEVER
4.	PRICEWATERHOUSECOOPERS
5.	NESTLÉ
6.	EUROTEL
7.	ŠKODA AUTO
8.	ERNST & YOUNG
9.	KPMG
10.	DELOITTE
⋮	
37.	ČEZ

Tab. 2. Nejžádanější zaměstnavatelé

2003/2004 [Vlastní]

Z tabulky 2 vyplývá, že nejpopulárnějším odvětvím je finančníctví. Podle celkových výsledků následuje velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu, pak ostatní

veřejné, sociální a osobní služby, a jako čtvrté v pořadí informační technologie a systémy. Energetický průmysl bohužel není na předních místech a ČEZ je až na 37. místě mezi žádanými zaměstnavateli studenty vysokých škol, oba fakta je zapotřebí změnit. Kromě firmy Škoda Auto jsou všechny partnery organizace AIESEC. Všechny prvních deset firem žebříčku nejžádanějších zaměstnavatelů komplexně spolupracuje s další studentskou organizací IAESTE. Skupina ČEZ podle veřejných informací teprve nedávno začala spolupracovat s organizací AIESEC.

Ceněnou výhodou absolventů, před závěrečnou státní zkouškou studentů určujících taky nejžádanějšího zaměstnavatele, jsou především čerstvé odborné znalosti, schopnost komunikovat v cizím jazyce, dovednosti pracovat s počítačem a také nezatíženost s trvalými předchozími pracovními návyky. Předchozí pracovní zkušenosti (zejména brigády, odborné praxe a stáže v zahraničí) absolventa představují pro EDĚ – ČEZ, a. s., samostatnost, snahu získat zkušenosti a zájem pracovat. EDĚ – ČEZ, a. s., by měla ve spolupráci se školami žádat, aby studenti zlepšovali zejména schopnosti řešit problémy, nést zodpovědnost a umět se správně rozhodovat.

15.1.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje jsou začátkem při vyhledávání zaměstnanců na obsazované pracovní místo, což znamená nejdříve informovat vlastní zaměstnance formou vývěsek v podniku a využitím intranetu. Samozřejmostí jsou personální rezervy u nichž víme, že mají potřebné předpoklady pro obsazované pracovní místo. Do personálních rezerv by se měli zahrnout i lidé, kteří v současnosti v EDĚ – ČEZ, a.s., nepracují, ale jedná se o ty uchazeče, kteří byli v průběhu některého z výběrových procesů označeni za velmi vhodné uchazeče o určité pracovní místo, přesto nebyli do pracovního poměru přijati. V praxi by to znamenalo, že při písemném oznamování výsledků nevyhovujícím uchazečům každého výběrového řízení, jim zároveň sdělit, že budou v EDĚ evidováni dva roky v elektronické databázi a v případě následující potřeby na obdobné místo je opět písemně pozveme na výběrové řízení. Na starosti by to měl specialista na přijímání zaměstnanců.

Jako vnitřní zdroje samozřejmě chápeme i zaměstnance, pracující v jiných elektrárnách a společnostech patřící Skupině ČEZ, jež jsou součástí systému Personálních rezerv celé

skupiny. Ale jelikož EDĚ nemá k dispozici podnikové byty pouze ubytovnu, i když v těsné blízkosti EDĚ, nelze přepokládat dlouhodobé úspěchy při vyhledávání zaměstnanců z tohoto systému. Proto navrhují, aby EDĚ získala podnikové byty. Zaměstnanec by přispíval finanční částkou na podnikový byt v minimální výši 3000 Kč. Vzhledem k současnému počtu zaměstnanců EDĚ, lze uvažovat o jednom bytu. Doporučuji např. spolupráci s Realitní kanceláří Sting, která aktuálně nabízí tři byty, jež jsou uvedeny v následující tabulce.

Typ bytu	Velikost v m ²	Obec/Lokalita	Cena
2+1, družstevní	47	Orlová	270 000,- Kč
2+kk, družstevní	37	Karviná	310 000,- Kč
3+1, osobní vlastnictví	70	Orlová	285 000,- Kč

Tab. 3. Nabízené byty [33]

Nejvýhodnější je byt typu 3+1 v osobním vlastnictví se 70 m² v lokalitě Orlové za 285 000,- Kč. Tento byt by se využíval na přechodnou dobu, než EDĚ najde ve spolupráci s novým zaměstnancem a nejbližšími okolními městy nový nájemní byt, již natrvalo pro nového zaměstnance. Novému zaměstnanci by s tímto pomáhal garant jeho adaptace.

15.1.2 Vnější zdroje

Nyní rozeberu postupně nejzajímavější možnosti vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Doporučení stávajícího zaměstnance

Jako velice zajímavou a efektivní metodu při vyhledávání zaměstnanců, přitom nevyužívanou, vidím v doporučení stávajícího zaměstnance. Je to sice pasivní metoda, ale hlavní je, že náklady na její využití jsou velice nízké. Předpokladem je, že stávající zaměstnanec musí být včas informován o volném pracovním místě a sám musí být spokojen se svou prací i se svým zaměstnavatelem, čímž mám na mysli mimo jiné správnou firemní kulturu. Doporučený uchazeč pravděpodobně bude lépe informován o podniku, volném pracovním postu a jako přítel by mohl mít podobné pracovní návyky a názory jako doporučující zaměstnanec. Zaměstnanec přivede uchazeče k přijímacímu řízení

na obsazované místo, a jestli tento uchazeč splní podmínky přijímacího řízení a bude přijat do pracovního poměru, pak v tomto případě lze využít stimulačního nástroje a jednorázově finančně odměnit stávajícího zaměstnance za doporučení nového zaměstnance. Přesná částka by byla věcí další diskuse a průzkumu mezi zaměstnanci jakou by měli představu. Pro zaměstnance by byla další prémie motivací k práci v EDĚ – ČEZ, a. s., a taky by prokazoval hrdost na svou práci, a na svého zaměstnavatele. Proto se můj odhad po konzultaci s vedoucím personálního oddělení pohybuje okolo 2 000 Kč.

Rodinná tradice

Rovněž jako velice zajímavá a efektivní metoda při vyhledávání zaměstnance v případě její aplikace je pokračování rodinné tradice „předání práce z otce na syna“ v podniku. Předpokladem pro tuto metodu je rodičova spokojenost s prací a se všemi jejími dalšími faktory. Děti vychovávány rodiči v domácím prostředí, mají většinou utvářeny obdobné vlastnosti jako rodiče, tedy i pro stejnou pracovní pozici v podniku jakou má rodič. Jako pozitivní působení na děti lze využít také firemní akce pro celou rodinu například různé výlety, zájezdy, sportovní a kulturní akce, jež se mohou účastnit nejen zaměstnanci, ale i rodinní příslušníci. Zde by platil stejný stimulační nástroj, jednorázová finanční odměna, jako při doporučení stávajícím zaměstnancem.

Internetová nabídka práce

Skupina ČEZ vyhledává zaměstnance na internetu pouze přes tyto dvě webové stránky www.jobs.cz a vlastní server www.cez.cz, což mi připadá nedostatečné. Kdybych se sám nezabýval vyhledáváním zaměstnanců u Skupiny ČEZ, asi bych se nedozvěděl, že společnost vyhledává absolventy. V mém okolí jsem zaznamenal stejné názory. Proto by se i internetové vyhledávání mělo více orientovat přímo na studenty, což znamená inzerovat volná pracovní místa na www.tvojekariera.cz (více kapitola Studentská organizace AIESEC 15.1.5) a www.ikariera.cz (více kapitola Studentská organizace IAESTE 15.1.4).

Absolventi škol

Důvodem dlouhodobého problému při vyhledávání perspektivních absolventů je především špatná informovanost žáků a studentů o možnosti práce v energetickém oboru a taky jejich nezájem o tento obor. Tento problém je nutno řešit komplexně následujícími opatřeními:

- Absolventy lze více informovat o činnosti a charakteru společnosti EDĚ pracovních, mzdových a jiných výhodných podmínkách prostřednictvím nástěnky (více viz kapitola 15.1.3) umístěné na chodbě vybraných škol všech úrovní.
- Na základních školách (zde se jedná zejména o Základní školu Dětmárovice) by měly být tyto nástěnky (více viz kapitola 15.1.3) také, jelikož při volbě střední školy jde o první fázi profesní orientace člověka.
- U středních škol je problém, že byly zrušeny střední energetické školy. Došlo ke sloučení více průmyslových škol nebo některé obory bývalých energetických škol pouze převzaly jiné střední školy. Studenti i těchto středních škol by měli být rovněž informováni pomocí nástěnek o možnosti zaměstnání u společnosti. EDĚ by měla spolupracovat se všemi středními školami v okrese. Využitím méně nákladné metody, což je pravidelně zvát poslední ročníky středních škol na exkurze a diskutovat ve školách o perspektivě jejich oboru a možnostech uplatnění ve společnosti EDĚ. Odborné diskuse jsou podle průzkumu ve školách vítány (viz kapitola 12). Nebo v rámci úzké spolupráce lze zvolit více finančně i organizačně náročnou metodu, což by byla forma praxe některých studentů přímo v podniku. Studenti by zde mohli vykonávat čtrnáctidenní praxi bez finančních nákladů, ale pod odborným dohledem. Dále jsou možné dlouhodobé praxe (rovněž pod dohledem mistrů), za které by studenti měli být i finančně ohodnoceni. Tito studenti by tak zjistili, že je o ně zájem i v jejich mladém věku. Na druhou stranu společnost si může vyhlédnout schopné adepty pro případnou potřebu nového zaměstnance.

Integrovaná střední škola	Karviná
Střední průmyslová škola – Technikum Przemysłowe	Karviná
Gymnázium	Karviná
Gymnázium a Střední odborná škola	Orlová

Tab. 4. Vhodné střední školy okresu Karviná [Vlastní]

V rámci Dnů otevřených dveří ve školách doporučuji prezentovat společnost EDĚ – ČEZ, a. s., tato forma je osvědčena na Střední průmyslové škole – Technikum Przemysłowe Karviná, jak vyplynulo z průzkumu (viz kapitola 12). Po dohodě se školami by bylo možné i vyučovat speciální předměty, možná i obor, dle potřeby EDĚ – ČEZ, a. s.

- Při rozhodování mladého člověka, co dál v životě, hrají velkou roli jeho rodiče. Zejména lze tak mluvit o žácích devátých tříd základních škol při výběru

následující střední školy, ale jedná se i o studenty končící střední školu a hledající své první zaměstnání. V této situaci je dobré poskytnout široké veřejnosti, tedy rodičům i žákům a studentům, informace podobné těm na letácích ve školách, formou inzerátu nebo vylepováním letáků.

- Inzerování v tematických přílohách celostátního denního tisku. Uvědomuji se, že inzerce není nejlevnější záležitostí, ale oslovuje velký počet lidí a může působit lákavě. O inzerování je více uvedeno v teoretické části práce (viz 2.4). V případě využití této metody doporučuji využít jak jednorázovou inzerci (v novinách), tak delší permanentní inzerci (letáky v příměstské a městské autobusové dopravě). Jednorázová inzerce je nutná, jelikož mnoho čtenářů si koupí novinový tisk speciálně kvůli tematické příloze. Ovšem tato kampaň pro vyhledávání zaměstnanců musí probíhat i v delším období, kdy je vhodné využít reklamních prostor v autobusové dopravě. Přes všechny zmiňované výhody inzerce ji nedoporučuji jako hlavní způsob k vyhledávání absolventů, jelikož například jednostránkový inzerát s jednou doplňkovou barvou stojí v příloze Zaměstnání MF Dnes minimálně 470 000,- Kč. Problém vidím v nedostatečné efektivnosti a špatné cílenosti na studenty a absolventy škol.
- Stipendia jsou další alternující a finanční motivací studentů. Tato forma podpory studentů je vhodná zejména pro ty, kteří chtějí pracovat v energetickém průmyslu, ale neví, kterou z firem zvolit, je možné získat již v průběhu studia poskytnutím stipendia. Předem určit pozdější přínos studenta pro společnost je velmi těžké, proto by se vybíralo na základě ročníkových prací studentů a zlepšovacích návrhů. Vhodné by bylo začít spoluprací mezi studentem a společností EDĚ – ČEZ, a. s., již při studiu, aby student mohl ihned přenášet své poznatky ze školy do praxe a mohl se lépe připravit na zaměstnání po ukončení studia. Motivující podpora studenta formou stipendií přichází v úvahu u studentů středních odborných škol a zejména pak u studentů technických a ekonomických vysokých škol. Stipendium by mělo být udělováno studentům z 50% ve formě úložek na vkladní knížku, po absolvování studia jim ty uspořené úložky předat. Druhých 50% ze stipendia by měl student dostat pravidelně již při studiu na jeho osobní účet pro okamžitou motivaci studenta. S předáním druhé půlky finanční odměny by byla souběžně uzavřena dohoda, ve které by absolvent souhlasil pracovat ve společnosti po dobu minimálně

pěti let, a hlavně podávat minimálně standardní výkony. Pokud by absolvent tuto povinnost porušil, musel by určitou část peněžitě odměny společnosti vrátit zpět. Optimální měsíční částka stipendia by byla věcí další podrobnější diskuze, lze ale mluvit o rozmezí 1 000 – 4 000 Kč. Tuto maximální částku odvozují od svých osobních nákladů na vysoké škole, které činí zhruba 4 000 Kč a od jiné firmy nabízející stipendia vysokoškolákům.

- Ve vysokém školství, lze používat obdobné výše již zmiňované metody vyhledávání zaměstnanců a oslovení studentů. Ve vysokém školství však funguje studentská organizace IAESTE, jež organizuje mezinárodní výměnný program a jež se snaží na veletrzích pracovních příležitostí úzce spojit studenty vysokých škol s firmami vyhledávající nové zaměstnance. Další podobnou organizací je AIESEC, která rovněž zajišťuje mezinárodní výměnu tisíců studentů a absolventů a která pořádá tzv. Career Days, což jsou veletrhy pracovních příležitostí pouze v Praze jednou za rok. Jelikož se v současnosti pohybuji ve vysokoškolském prostředí, jsem v posledním ročníku svého studia a uvažuji o své další životní dráze, je mi tato část vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů nejbližší. Z tohoto důvodu a pro lepší přehlednost značných možností uvádím využití služeb organizací IAESTE (viz 15.1.4) a AIESEC (15.1.5).

15.1.3 Nástěnky ve školách

Skupina ČEZ si musí nástěnky vyhotovit sama (viz kapitola 12), obecně pro všechny typy škol, prováděly by se jen regionální úpravy pro základní a střední školy, v našem případě pro EDĚ. Součástí nástěnky by měly být fotografie podniku i zaměstnanci v pracovním prostředí ve společnosti. Rovněž by zde měly být uvedeny kontaktní údaje (adresa společnosti, jméno kompetentní osoby, její telefon a email, adresa webových stránek společnosti). Je potřeba informace na nástěnkách pravidelně aktualizovat zaměstnancem personálního oddělení. Toto opatření neřeší pouze zmiňovaný problém, ale zlepšuje i image společnosti. Neopomenutelnou výhodou je nízká finanční náročnost, jelikož školy mají zájem na uplatnění svých absolventů, proto lze počítat s vstřícným jednáním škol a poskytnutím jejich prostor pro umístění nástěnky zdarma nebo v rámci bližší spolupráce, dle průzkumu mezi školami (viz kapitola 12).

Žáci na základních školách by měli mít tyto nepřehlédnutelné informace k dispozici spolu se seznamem středních škol vyučujících potřebné obory pro zaměstnání u EDĚ, což žáky ovlivňuje při rozhodování, kterou střední školu si vybrat. V rámci spolupráce rovněž doporučit učitelům (zejména pak učitelům fyziky na základních školách nebo učitelům odborných technických předmětů na středních školách), aby aspoň jednou ročně zadali žákům nějaký úkol, kdy si budou muset zjistit sami potřebné technické informace z nástěnky EDĚ. Pro upoutání pozornosti by sloužily zejména u nástěnek na základních školách fotografie z pracovišť, pro střední a vysoké školy by nástěnky již obsahovaly více odborných a technických údajů. Dále by nástěnka obsahovala informaci, že s EDĚ po technické stránce spolupracuje zejména Střední průmyslová škola v Karviné, se kterou doporučuji začít bližší spolupráci. Na této škole je pestrý seznam oborů, které škola vyučuje a které lze uplatnit v EDĚ, v energetickém průmyslu.

Dále na nástěnkách v základních školách doporučit možnost studia Gymnázia Karviná, ze kterého lze jít na různorodě zaměřené vysoké školy a které nedávno dostalo sponzorský dar v rámci projektu Duhová energie na Duhové hřiště. Obory THP netřeba zdůrazňovat, jelikož s tímto v současné době není na trhu práce problém. Je vhodné vytvořit jednoduché propagační letáky (příloha P XVIII), jež by si žáci mohli vzít domů, kde si je přečtou i rodiče dětí. Letáky by se měly doplnit informacemi o možnosti perspektivního zaměstnání. Na základních školách existuje Atlas školství – přehled středních škol, jehož cílem je zprostředkovat žákům devátých tříd základních škol a jejich rodičům informační základ pro výběr vhodné střední školy.

Nástěnky na středních technických školách, v našem případě na Střední průmyslové škole – Technikum Przemysłowe v Karviné a na Integrované střední škole v Karviné, budou obsahovat stejné údaje i na Gymnáziu v Karviné a Gymnáziu a Střední odborná škola v Orlové, jelikož i na gymnáziích jsou studenti zajímaví se o techniku, a uvažují o technických vysokých školách. Návrh plakátu je v příloze (P XVII), a z technických důvodů je bez fotografií, na kterých bude venkovní pohled na celý objekt elektrárny a na dalších fotografiích budou mladí zaměstnanci na pracovištích. Budou tedy 4 nástěnky ve velikosti A1, na ní přijde plakát rovněž ve formátu A1. U každé nástěnky budou k dispozici ve formátu A5 propagační letáky (50 ks, oboustranný tisk – příloha P XVIII),

které si budou moci studenti odnést domů, kde si je můžou přečíst i rodiče. 50 ks letáků je dostatečný počet pro poslední ročníky ve škole, jejich počet se může zvětšit.

Náklady na výrobu plakátu, nástěnek a letáku jsou relativně nízké. Průměrná prodejní cena jednoho zhotoveného plakátu je 565 Kč, jedna nástěnka přijde na 899 Kč a dva letáky na jednom papíře A4 budou stát 0,90 Kč. Náklady na kompletní nástěnku pro 4 střední školy (viz tab 4) jsou 6 036,- Kč.

15.1.4 Studentská organizace IAESTE

IAESTE, celým názvem The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience – Mezinárodní organizace pro výměnu studentů za účelem získání technické praxe. IAESTE České republiky je tedy studentská organizace, jejíž hlavní činností je organizování zahraničních odborných stáží. Hlavním cílem IAESTE ČR je podporovat zvyšování úrovně odborných a jazykových znalostí studentů a absolventů. IAESTE České republiky si klade za cíl pokračovat v úspěšné tradici aktivit a projektů v oblasti personálního managementu a zvýšit počet zajištěných zahraničních odborných praxí pro české studenty. Doporučuji komplexní spolupráci s organizací IAESTE a využití všech jejich služeb v různém rozsahu. Komplexní spolupráce umožňuje využití různých slev, které nejsou nikde uvedeny a dohodnou se při osobních jednáních, od přesně stanovených cen nabízených služeb.

Pro potřeby společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., přicházejí v úvahu všechny projekty této organizace. Hlavní projekty jsou výměnný program (odborné praxe v zahraničí), katalog pracovních příležitostí (katalog zaměstnavatelů), veletrh pracovních příležitostí (setkání s personalisty), iKariera.cz (personalistický server pro absolventy) a Průvodce prvého (informační brožura). U všech projektů je nejlepší kontaktovat přímo organizaci, všechny kontaktní údaje jsou k dispozici na webových stránkách www.iaeste.cz.

Mezinárodní výměnný program IAESTE

Praxe zahraničního studenta ve společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., by byla přínosem pro všechny zúčastněné strany výměnného programu. Většina studentů účastnících se tohoto

programu studuje na technických či ekonomických VŠ, tedy mají široký přehled v oboru dle zaměření studované fakulty (inženýrské vědy-strojní, stavební, elektrotechnické inženýrství, IT, telekomunikace, architektura, marketing, management, podniková ekonomika nebo finance). IAESTE má celosvětově zastoupení. Studenti jsou v řádném denním studiu, a jejich věk se pohybuje od 19 do 30 let a praxi absolvují ve druhé polovině svého studia. Jsou vybráni a doporučeni pro praxi v zahraničí univerzitami, jejich národními centry IAESTE v zahraničí na základě jejich výsledků v konkurzu, studijních výsledků, motivace a jazykových znalostí.

Studenty si lze vybírat na základě specifických požadavků uvedených v O-form. Ve formuláři specifikovat potřebný obor studia, stupeň studia, další specializace, jazykové znalosti, znalosti v oblasti IT, předchozí zkušenosti, oblast ze které má student pocházet. Což umožňuje vybrat si přesný typ člověka, který by měl zapadnout do pracovního týmu a přinesl by jiný pohled na věc a jiné možnosti řešení. Lze si také stanovit období a délku nabízené praxe (obvyklým termínem jsou letní měsíce, ale není výjimkou využití maximální délky praxe 12 měsíců). Za nabízení těchto praktikantských pobytů a žádost IAESTE, aby nominovala zahraničního studenta na danou praxi by společnost EDĚ – ČEZ, a. s., neplatila žádné poplatky IAESTE za tuto službu. Je mnoho konkrétních motivů a důvodů proč zaměstnat zahraničního studenta na praxi, proto uvedu pouze ty hlavní:

- Vysoce kvalifikované praktikanty si lze vybrat podle kritérií odpovídajícím EDĚ. Obecně jsou jazykové znalosti praktikantů na vysoké úrovni a stejně tak jejich odborné znalosti jsou velmi dobré, v mnoha případech převyšují znalosti českých studentů na stejné úrovni studia. Často se jedná o nejlepší studenty zahraničních VŠ.
- Požadované jazykové znalosti studenta mohou být v EDĚ, využity pro každodenní trénink vlastních zaměstnanců v komunikaci v cizím jazyce a schopnosti poznávání mentality a myšlení jiných národů a kultur. EDĚ může zvolit také oblast, ze které by měl praktikant pocházet a tak si vybrat např. studenta, jehož rodnou zemí je země, kde energetický průmysl je na lepší úrovni nebo kde se snaží Skupina ČEZ expandovat.

- Z předchozího bodu vyplývá další významná výhoda pro Skupinu ČEZ, díky výměnnému programu lze získat a poznat spolehlivé osoby pro pobočky do expandujících zemí (Rumunsko, Bulharsko, zatím v jednáních je Slovensko, Polsko, Maďarsko). Osoby, které budou znát poměry v expandující zemi a v naší republice, budou mít příležitost správně pochopit podnikovou strategii, jež pak zavedou ve své zemi.
- Praktikanti mohou být využiti jako pracovníci podílející se na krátkodobých projektech, na které řadoví zaměstnanci nemají dostatek času. Zpětná vazba organizace IAESTE se společnostmi ukazuje, že praktikanti přinášejí nové nápady a řešení běžně používaná v jejich zemích, avšak u nás neznámá nebo neobvyklá. V neposlední řadě mohou umožnit snížení nákladů na realizaci daného projektu.
- Praktikant by nebyl zaměstnancem společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., nemuselo by se za něj platit sociální a zdravotní pojištění ani jiné odvody. Společnost by vyplácela odměnu za praktikanta na základě faktury vystavené IAESTE, která s praktikantem řeší veškeré další náležitosti. IAESTE zajišťuje víza, pracovní povolení (stáže nejsou považovány za pracovně-právní vztah, studenti tedy nepotřebují pracovní povolení), zdravotní pojištění, ubytování (převážně na vysokoškolských kolejích, v úvahu přicházejí koleje Slezské univerzity v Karvině, odkud je ideální autobusová nebo i vlaková doprava na pracoviště EDĚ, nebo by mohl využívat podnikový byt, jehož koupi doporučuji v kapitole 15.1.1), příjezd zahraničního praktikanta a jeho program ve volném čase. Z toho vyplývá, že zahraniční praktikant by měl dobré podmínky pro odvádění skvělých pracovních výkonů.
- EDĚ, nebo spíše Skupina ČEZ při účasti tohoto programu je uvedena na stránkách IAESTE jako "Dobrá firma", jako firma které patří poděkování. Současně by byla uvedena v mezinárodním Annual Reportu vydávaným každoročně organizací IAESTE. Tento Dokument je distribuován v 65 zemích světa, i v zemích kde se Skupina ČEZ expanduje, a jsou v něm podle zemí uvedeny všechny spolupracující instituce.
- IAESTE zajišťuje reciproční výměnu, což znamená, že výměnou za každého studenta ze zahraničí přijíždějícího do ČR můžeme vyslat českého studenta do zahraničí. Poskytnutím místa pro zahraničního praktikanta tedy pomůžete také českému studentovi, který získá zkušenosti v zahraničí a možná právě tento student

se stane v budoucnu zaměstnancem společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., a může těžit z jeho schopností a dovedností.

Katalog pracovních příležitostí

Katalog pracovních příležitostí je efektivní cesta, jak umožnit cílený kontakt se studenty vysokých škola a zároveň poskytuje možnost prezentace společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., mladé generaci. Katalog seznamuje studenty s profilem firem z České republiky a aktuální nabídkou volných pracovních míst. Katalog pracovních příležitostí není určen pouze absolventům školy, ale všem studentům, lze ho tedy využít k nabízení nejenom zaměstnání, ale i spolupráce již během studia formou praxí, podnikových stipendií či vypracování diplomových prací. Studenti jsou informováni o nově vydaném katalogu mimo jiné prostřednictvím portálu www.jobs.cz, kde je reklama na organizaci IAESTE vydávající katalog a se kterým již ČEZ, a. s., spolupracuje. Katalog vychází pravidelně začátkem kalendářního roku, v lednu. Tomu je zapotřebí přizpůsobit první kontakt s IAESTE a přípravné práce pro komplexní spolupráci. Proto doporučuji prezentaci EDĚ, pod zastřešením Skupiny ČEZ, v katalogu pracovních příležitostí příštího roku 2006.

Katalog je přehledně zpracován tak, aby umožňoval studentům snadný a ucelený přehled nabídek firem s ohledem na zaměření (elektrotechnika, stavebnictví, strojírenství, chemie, architektura či ekonomické směry). Tištěný katalog obsahuje standardní inzeráty s nabídkou pracovních míst v černobílém i barevném provedení. Katalog je přehledný, firmy jsou abecedně seřazeny, takže je v něm snadná orientace, formální úprava barevné strany je v režii pouze společnosti Skupiny ČEZ, a vzhled horní poloviny černobílé strany je pevně vázán danou šablonou a v dolní polovině je připojen obrázek.

Proto EDĚ – ČEZ, a. s., musí zpracovat a dodat IAESTE barevnou stranu například ve formátu Portable Document Format (PDF) a dále dodat logo společnosti, pověřit odpovědnou osobu s uvedením jejich kontaktních údajů, profil společnosti, co společnost absolventům nabízí a čím je chce k sobě přilákat, dále konkrétní požadavky na adepta, sídlo a pobočky společnosti. Tento úkol by měl na starosti zase grafik, specialista pro styk s veřejností a personalista.

Katalog pracovních příležitosti je taky v internetové verzi. Součástí katalogu je CD-ROM, kde budou texty a informace použité v tištěném katalogu. V elektronické inzerci lze uvést rozsáhlejší informace, a doplnit prezentaci společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., fotografiemi či videi z pracovišť, a možností odkazů na domovské internetové stránky www.cez.cz. Inzerce v katalogu pracovních příležitosti má čtyři základní možné varianty.

Varianta	Forma	Cena
A	1 strana A4, černobílá	17 000,- Kč
B	1 strana A4, barevná	27 000,- Kč
C	kombinace 1x černobílá + 1x barevná	35 000,- Kč
D	shodná s variantou C + rozšířená elektronická verze	39 000,- Kč

Tab. 5. Náklady na katalog pracovních příležitosti [Vlastní]

Na tomto katalogu se začíná pracovat v září letošního roku 2005 a konečný vzhled reklamy v katalogu musí být vytvořen do 1. prosince roku 2005, kdy jde katalog do tisku. Po zhodnocení všech výhod doporučuji volit prezentaci varianty C za 35 000,- Kč, jež obsahuje jednu stranu barevnou a jednu černobílou, a základní informace v elektronické verzi.

Veletrh pracovních příležitosti

Hlavním cílem doporučené účasti na těchto veletrzích je zprostředkování osobního kontaktu mezi budoucími absolventy vysokých škol a společností EDĚ – ČEZ, a. s. Dílčím cílem je zprostředkování spolupráce se studenty nižších ročníků vysokých škol v podobě bakalářské či diplomové práce, projektu nebo odborné praxe. IAESTE pořádala letos 6 těchto veletrhů v různých městech v Brně, Zlíně, Plzni, Liberci a dva Praze, což by mělo smysl z hlediska celé Skupiny ČEZ.

Město	Místo konání	Stánek	Cena
Liberec	Technická univerzita	2x2 m s vybavením	10 000,- Kč
Brno	Vysoké učení technické	2x2 m s vybavením	18 900,- Kč
Zlín	Univerzita Tomáše Bati	2x2 m s vybavením	15 000,- Kč
Praha	České vysoké učení technické	1,5x3 m s vybavením	19 900,- Kč
Plzeň	Západočeská univerzita	3x1,5 m s vybavením	15 900,- Kč
Praha	Vysoká škola chemicko-technologická	2x1,5 m s vybavením	16 000,- Kč

Tab. 6. Náklady jednotlivé veletrhy pořádané IAESTE [Vlastní]

Jelikož Skupina ČEZ je mezinárodní společností působící ve všech regionech v naší republice, doporučuji zúčastnit se všech těchto veletrhů. Náklady na všechny tyto veletrhy budou v minimální výši 95 700,- Kč.

Portál pracovních příležitostí iKariera.cz

Portál iKariéra.cz je dalším program IAESTE, který pomůže při vyhledávání zaměstnanců, studentů a absolventů českých vysokých škol, společnosti EDĚ – ČEZ, a. s. Kromě zadávání nabídek a uveřejňování článků lze na portálu samostatně a aktivně vyhledávat ideálního zaměstnance podle představ společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., a to v databázi životopisů.

Průvodce prváka

Průvodce prváka je informační brožura určená především pro studenty nastupující do prvního ročníku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Brožuru obdrží při zápisu všichni, přibližně 1000 studentů nastupujících ke studiu. Proto je vhodné v této brožuře inzerovat zejména nabídku stipendia (viz 15.1.2). Zde mi nebyla sdělena cena inzerce.

15.1.5 Studentská organizace AIESEC

AIESEC (Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales) je největší studentská organizace na světě a zajišťuje mezinárodní výměnu tisíců studentů a absolventů. Dále AIESEC organizuje Career days, což jsou veletrhy pracovních příležitostí a internetový portál tvojekariera.cz. Skupina ČEZ se může stát v rámci plné spolupráce s touto organizací hlavním sponzorem nebo čestným partnerem

AIIESEC. Náklady na celou spolupráci by opak byly záležitostí smluvní dohody, a detaily této bližší spolupráce mi AIIESEC nemůže sdělit.

Mezinárodní výměnné programy

Výhody mezinárodního výměnného programu ve spolupráci s organizací AIIESEC jsou naprosto stejné jako u IAESTE, proto už je nebudu znovu vypisovat. IAESTE má komplexnější nabídku služeb, proto doporučuji nevyužívat zde spolupráce s AIIESEC, ale s IAESTE.

Career days

Jsou již tradiční celostátní setkání nejvýznamnějších firem v České republice se studenty vysokých škol nebo-li veletrh pracovních příležitostí. Jedná se o nejprestižnější a největší akci svého druhu v České republice. Účel je stejný jako u již zmiňovaných veletrhů pracovních příležitostí. Důležitým posláním Career days je budování image zaměstnavatele, což je hlavní důvod, proč doporučuji účast na této akci společnosti EDĚ, opět pod zastřešením celé Skupiny ČEZ. Akce probíhá většinou začátkem března v Kongresovém centru Praha, kde je k dispozici samostatná místnost pro každou firmu. Pro příští rok 2006 je dostatek času, jelikož prezentující firmy se začínají domlouvat s organizací AIIESEC začátkem listopadu 2005. Poslední termín pro podepsání závazné smlouvy bude přibližně v polovině ledna roku 2006. Firmy i studenti využívají internetového registračního systému vytvořeného ve spolupráci se společností Jobpilot CZ a portálem tvojekariera.cz.

Vzhledem k image společnosti Skupiny ČEZ, je účast na této akci nutná. Minimální náklady na tuto akci jsou 120 000,- Kč. Tato částka za účast na jednom dni veletrhu zahrnuje možnost prezentace Skupiny ČEZ, individuální setkání se společností, internetový registrační systém (modul pro řízení individuálních setkání), Career brochure (sloužící k představení zúčastněných firem), Uvítací balíček (pozornosti od zúčastněných firem – doporučuji dát reklamní tužky a podobné věci), k dispozici je velkoplošná obrazovka (je zapotřebí připravit nějaký audiovizuální spot).

Internetový portál tvojekariera.cz

Skupina ČEZ zde může umístit nabídku pro studenty, kteří tady mohou nalézt její nabídky zaměstnání, stáží, odborných praxí nebo diplomových prací. Studenti ze zde mohou taky zaregistrovat, a nabídka Skupiny ČEZ jim tedy přijde do jejich emailové schránky.

15.1.6 Infocentrum VŠB-TUO

Doporučuji spolupráci s Infocentrem VŠB-TUO, jehož základním účelem je zvýšení informovanosti studentů o možnostech odborného uplatnění se ve firmách naší republiky. Současně umožňuje firmám získávat informace o studentech. Pro vzájemné sblížení studentů a podniků jsou pořádány prezentace podniků na půdě univerzity. Společně s prezentací fyzickou jsou podporováni partneři Infocentra prezentací mediální, což by vylepšilo image společnosti. K tomuto účelu slouží především časopis AKADEMIK, který je stále více oblíben jak mezi studenty, tak mezi pedagogy a zaměstnanci VŠB-TUO i celou ostravskou veřejností. Z regionálního hlediska pro EDĚ by bylo výhodné zúčastnit se Symbiózy. Jedná se o veletrh pracovních příležitostí, který má stejné výhody jako ostatní podobné veletrhy a uskutečňuje se v Ostravě v prostorách Vysoké školy báňské a pořádá Infocentrum VŠB-TUO. Akce Symbióza 2006 bude asi opět probíhat na začátku března. Příprava časopisu i akce Symbióza 2006 bude započata přibližně začátkem listopadu 2005, a konečný termín bude asi v polovině ledna 2006. Celkové náklady pro kompletní prezentaci na akci Symbióza (se standardním stánkem 3x2 m s vybavením) a prezentaci v časopise Akademik v letošním roce byly minimálně 37 200,- Kč. Konkrétní údaje nemohu uvést v této práci na žádost Infocentra, konkrétní údaje mohou sloužit jen pro EDĚ – ČEZ, a. s.

15.1.7 Doporučení uchazečů do dalšího kola výběrového procesu

Prvotní výběr, neboli tzv. předvýběr, a doporučení uchazečů, dotýkající se všech uchazečů nejen absolventů, do vlastního výběru uchazečů není zapotřebí upravovat. Personální oddělení zpracuje seznam všech uchazečů, poté vyhodnotí životopisy, v porovnání se Specifikací požadavků na obsazení pracovního místa vybere nejvhodnější kandidáty, tedy napíše seznam doporučených jmen do dalšího kola. Seznam doporučených uchazečů bude předán výběrové komisi spolu s ostatními materiály o doporučených uchazečích.

15.2 Vlastní výběr uchazečů

Přímý výběr podle analytické části doporučuji úplně zrušit kvůli jeho neobjektivnosti a neprůhlednosti. Vlastní výběr všech uchazečů, nejen absolventů, bude tedy prováděn pouze dvěma metodami:

- výběrové řízení před komisí,
- Assessment Centre (AC).

Výběrové řízení před komisí se bude používat na většinu pracovních pozic. Pouze pro manažerské pozice a výběr absolventů doporučuji použít způsobu Assessment Centre. Součástí obou metod vždy bude odborný pohovor.

Před zahájením výběrového řízení před komisí nebo AC provedeme prezenci a získáme podpisy na prezenční listinu, kde uchazeči taky vyplní kolonku, kde nebo odkud se dozvěděli o výběrovém uchazečů na tuto pozici. A to z toho důvodu, aby se zjistila efektivnost jednotlivých metod vyhledávání zaměstnanců.

15.2.1 Výběrové řízení

Výběr vhodných uchazečů na obsazované pracovní místo doporučuji změnit ve dvou zásadních bodech, a to zrušení výběrového pohovoru, ve formě individuálního rozhovoru mezi personalistou a uchazečem o zaměstnání a doporučuji zavést novou metodu výběrového řízení Assessment Centre (AC). Jak je již uvedeno v teoretické části (viz 3.1.6), český překlad zní „hodnotící středisko“, ale není používán. Součástí obou těchto metod bude vždy pohovor, kdy se budou moci tázat členové výběrové komise a hodnotitelé z AC.

Výběrové řízení před komisí

Formální náležitosti výběrového řízení zůstanou zachovány podle způsobu, který je uveden v analytické části. Tzn., že se bude jednat o strukturované rozhovory před výběrovou komisí. Členové výběrové komise budou i nadále předseda komise (přímý nadřízený

obsazovanému místu) a ostatní členové (specialista personálního oddělení, případně psycholog a další odborníci jmenovaní s ohledem na obsazované pracovní místo).

Assessment Centre (AC)

AC je výběrové řízení, během kterého bude větší množství kandidátů posuzováno větším počtem hodnotitelů podle různých kritérií. AC se bude používat převážně u obsazovaných pozic pro absolventy, pozic manažerských, popř. obchodně zaměřených, kde se kromě odbornosti očekává i schopnost jednat s lidmi, vyjednávat, řídit menší či větší skupinu podřízených atd. Skupina hodnotitelů (pozorovatelů nebo-li členů komise) bude složena z personalisty společnosti EDĚ, přímého nadřízeného, psychologa a specialisty na AC z EDĚ – ČEZ, a. s. Je zapotřebí informovat uchazeče při pozvání k výběrovému řízení o předběžné délce AC, jež může trvat několik hodin, někdy i více dní. Efektivnost této metody spočívá především v tom, že umožní poznat větší skupinu kandidátů z více stran v relativně krátkém čase.

Při AC bude využito více metod najednou, zásadní roli však hrají simulace a skupinové techniky. Uchazeč se ocitne v reálných situacích, které je třeba ve skupině řešit. Sledováno není jen to, jak situaci vyřeší, ale především způsob, jakým řešení hledá. Což znamená, že součástí je samozřejmě zkoumání uchazečových odborných předpokladů pro funkci, ale je však nutné mnohem více se zaměřit na uchazečovy "neodborné" schopnosti, tedy například schopnost přijímat rychlá a správná rozhodnutí ve stresových situacích, komunikativnost, organizační talent, schopnost vést a motivovat tým, přesvědčivost, kreativita apod. Je důležitá systematická příprava celého týmu hodnotitelů i jejich samotný výběr, aby byli například jak externí, tak interní, rozdílného věku a pohlaví. Přímý nadřízený obsazované pozice všem vysvětlí své představy ideálního kandidáta, a specialista na AC proškolí hodnotitelé, co je to AC, jak se budou hodnotit uchazeči a jaké budou použity úkoly pro uchazeče, aby byl zvolen nejvhodnější kandidát. Personalista bude organizačně zajišťovat celý průběh AC. Průběh AC se bude natáčet videokamerou pro pozdější rozhodování výběru nejlepšího uchazeče.

Možné úkoly pro uchazeče, které lze použít podle obsazované pozice:

- Test prezentačních schopností – přidělit uchazeči jakékoliv téma (nemusí být ani z jeho oboru), o němž bude muset referovat ostatním účastníkům. Pozorovatelé budou hodnotit přehlednost struktury, a aby byl dobře sledovatelný i pro nezávislého posluchače. Dále budou sledovat neverbální projev, řeč těla, oční kontakt, zda gestikulace koresponduje s přednáškou, nakonec jejich reakce na dotazy ostatních účastníků a hodnotitelů.
- Test rozhodovacích schopností – během krátkého časového úseku bude muset uchazeč rozhodnout, které z úkolů, termínů apod. vyřídí, které přesune na jindy, případně přidělí podřízeným. V tomto testu jde o zjištění toho, nakolik je schopen přijímat pod tlakem času rychlá rozhodnutí a rozlišit, co je důležité a co nikoli.
- Skupinová diskuze – diskutovat nad jiným týmovým úkolem nebo lze opět zadat jakékoli jiné téma. Hodnotitelé zkoumají, jak se dokáže uchazeči prosadit, zda jsou při diskuzi iniciativní, na druhé straně pozorují také jejich sociální kompetenci, jestli dokážou ostatní "vtáhnout" do rozhovoru, naslouchat apod. Uchazeči budou pozorováni i o přestávkách a při obědě.
- Modelové situace – uchazeči bude přidělena úloha, např. šéfa, který má vyhodit zaměstnance nebo se pokouší zjednat nápravu při zjištěných nedostatcích. Velmi důležité je to, jak důsledně uchazeč zastává přidělenou úlohu, ale také jak reaguje na druhého partnera hry.
- Případové studie – uchazeči navrhnou scénáře řešení pro podnik, který se ocitl v krizi. Hodnotí se především odbornost a efektivnost navrhovaných řešení, ale také to, jak reagují na kritické připomínky a námítky hodnotitelů, jak dokáží prezentovat svůj návrh, nechají-li se snadno vyvést z konceptu apod.
- Psychodiagnostická analýza – psychologické testování.
- Odborný pohovor – strukturovaný rozhovor, lze využít k ověření uchazečových dat z životopisu a taky k diskusi na odborné téma, týkající se uchazečova zaměření.

Tým pozorovatelů boduje jednotlivé předem stanovené charakteristiky výkonu (např. schopnost prosadit se, kreativitu, komunikační dovednosti, odolnost při zátěži atd.).

Hodnotitelé využívají velké množství tabulek, dalších záznamů a mnoho hodin videozáznamu. AC je oficiálně ukončeno a hodnotitelům začne v následujících dnech práce s vyhodnocováním. Musejí vyhodnotit výsledky testů, pohovorů, psychodiagnostiky, filmových záznamů a pak především společně diskutovat a zvažovat, který z uchazečů danou pozici získá. Týmová spolupráce hodnotitelů spolehlivě odbourá možnou subjektivitu, jež může vzniknout při individuálních rozhovorech mezi čtyřma očima.

Změny, které souvisí s zavedením využívání Assessment Centre, nejsou příliš finančně náročné. Náročnost je daná zejména po organizační stránce a časová pro vedoucí pracovníky, účastnících se jako hodnotitelů. ČEZ, a. s. má tým speciálních psychologů, kteří zvládají AC. Jde jenom o jejich realizaci v rámci běžné práce psychologů. Vyšší ekonomická náročnost by vznikla pouze v případě honoráře pro externí specialisty.

Jestliže bylo rozhodnuto, kterého uchazeče vybrat, následuje jeho příjem do zaměstnání.

16 PŘÍJEM UCHAZEČŮ V ELEKTRÁRNĚ DĚTMAROVICE – ČEZ, A. S.

Proces příjmu zaměstnance probíhá podle zákonů a daných předpisů. Podepsání pracovní smlouvy je nejpozději v den nástupu do zaměstnání podle stanov příslušného podpisového řádu. Při podepisování zaměstnanec obdrží popis obsazovaného pracovního místa, je seznámen s kolektivní smlouvou a pracovním řádem. Poté zaměstnanec navštíví několik specialistů personálního oddělení, kde vyplní dotazník, je seznámen s bezpečnostními předpisy a podepíše další potvrzení. Celý proces příjmu tedy probíhá bez problému a je dokonale propracován. Nejsou tedy zapotřebí jeho změny a úpravy. Následuje zkušební doba a adaptace nového zaměstnance.

17 ZKUŠEBNÍ DOBA, ADAPTACE ZAMĚSTNANCE

S průběhem zkušební doby a s procesem adaptace zaměstnance nejsou v podniku větší problémy, pouze ihned po přijetí nového zaměstnance, by měl být lépe a komplexně informován o činnostech podniku a dalších specifikách EDĚ – ČEZ, a. s.

Při nástupu nového zaměstnance do práce, je zapotřebí předat mu informace o společnosti, k čemuž bude sloužit informační balíček. V EDĚ – ČEZ, a. s., něco obdobného již existuje, zaměstnanec dostane nějaké materiály, ale není to komplexní. Bude to brožurka obsahující vše, co by měl nový pracovník znát. Musí být stručná, jasná a vystižná, protože nový zaměstnanec nebude číst kvanta materiálů, a obzvláště ne zaměstnanec vykonávající dělnickou profesi. Informační balíček bude obsahovat navíc tyto údaje, jež nebyly zmiňovány v analytické části:

- charakteristika podniku – jeho historie, organizace a vedení, předmět činnosti podniku – co, jak a pro koho vyrábí,
- způsob hlášení absence při nemoci, doklady o pracovní neschopnosti, nemocenské dávky,
- možnosti vzdělávání a výcviku,
- odborové záležitosti,
- pravidla pro telefonování a korespondenci,
- písemné informace k firemní kultuře.

18 RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ PROJEKTU

S realizací navrhovaného projektu úprav systému přijímání zaměstnanců do společnosti EDĚ – ČEZ, a. s., jsou spojena následující rizika.

Projekt se může setkat s negativním postojem některých osob, které se budou podílet na přípravě a realizaci projektu, a to kvůli jeho větší časové náročnosti a nutnosti vynaložit zejména na vyhledávání pracovníků větší úsilí.

Při příchodu zaměstnance z Personálních rezerv celé Skupiny ČEZ, tedy z vnitřních zdrojů pro vyhledávání zaměstnanců, je nutné pro Elektrárnu Dětmarovice vlastnit podnikový byt, což je určité riziko, jestliže byt nebude dostatečně využíván. Nevrátí se náklady na jeho koupi. Bylo by vhodné využívat ho i pro důležité návštěvy přijíždějící na jednu noc a více, nebo pro stážisty.

Vyhledávání zaměstnanců na doporučení stávajícího zaměstnance může narazit na problém častého doporučování nových zaměstnanců, z toho důvodu je třeba kvalitně informovat stávající zaměstnance, že dostanou odměnu, až v případě kdy doporučený uchazeč projde výběrovým řízením a bude přijat. Navržená forma spolupráce se školami a vyhledávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů, hlavně absolventů škol, je organizačně náročná. Jelikož se doporučená úzká spolupráce se školami, předpokládá osobní kontakt zejména s představiteli základních a středních škol, následně samozřejmě i se studenty. Pro celý proces by měl být určen jeden zaměstnanec, jež to bude vše organizačně zajišťovat, aby nevznikaly nedorozumění mezi EDĚ a školami. Určený zaměstnanec bude domlouvat exkurze škol v Elektrárně Dětmarovice, přednášky zaměstnanců ve školách, zařizovat nástěnky. Se studentskými organizacemi IAESTE a AIESEC bude jednat někdo z personálního úseku za celou Skupinu ČEZ, jež bude v kontaktu EDĚ, konkrétně s tím, kdo bude mít zde spolupráci se školami na starost. Je zapotřebí hlavně předcházet rizikům typu, když zaměstnanec, který má jít na přednášku do školy nebo na jinou akci se studenty, bude nemocný, tím že vždy bude určen jeho zástupce.

Existuje riziko, pokud se společnost rozhodne pro nabídku služby studentské organizace k mezinárodnímu výměnnému programu, že zahraniční student bude mít problémy se špatnou komunikací se zaměstnanci. Tento problém lze minimalizovat, že společnost pověří zahraničního studenta, aby se jednou týdně věnoval amatérské výuce svého rodného jazyka nebo angličtiny ostatních vybraných zaměstnanců podniku.

Realizace výběru pracovníků pomocí Assessment Centre se může setkat s negativním přijetím ze strany zaměstnanců společnosti podílejících se na její přípravě i vlastní realizaci. Také mezi uchazeči o zaměstnání se tato metoda výběru zaměstnanců může setkat s negativním přístupem, a to především z důvodu větší časové náročnosti.

19 EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU

Vyčíslení nákladů na zpracovaný projekt se bude týkat jen těch změn, které lze specifikovat. Důvodem je, že projekt uvažuje například i o změnách, které budou v rámci normální pracovní činnosti některých zaměstnanců. Ekonomická náročnost kvůli různorodosti projektu není vyčíslena pro žádné konkrétní časové období. Náklady jsou propočítány pro jednotlivé části projektu a pro celý projekt.

Při koupi vlastního podnikového bytu 3+1 v uvedené lokalitě Orlová za 285 000,- Kč a při jeho plném využití a placení zaměstnancem poměrné částky 3 000,- Kč se společnosti vrátí náklady za necelých osm let, což je z dlouhodobého hlediska výhodné. Výpočet nebere v úvahu ostatní náklady jako teplo, elektřinu, plyn, apod. Tyto náklady si bude hradit zaměstnanec – uživatel bytu sám.

EDĚ může ročně přijmout jednoho nového zaměstnance na doporučení stávajícího zaměstnance a druhého pro pokračování rodinné tradice, v obou případech dojde k předání odměny ve výši 2 000,- Kč. Započtu tedy obě varianty jako jednorocní fixní náklady, a sečtení dvou a dvou tisíc se rovná 4 000,- Kč.

Při investování na vzdělávání studenta formou stipendia pro jednoho studenta vysoké školy od druhého ročníku částkou v maximální měsíční míře 4 000,- Kč. Je 50 % předáváno studentovi postupně každý měsíc, dvanáct měsíců v roce, čtyři roky, což je 96 000,- Kč. A druhou polovinu, tedy za 96 000,- Kč, dostane v případě jestli podepíše pracovní smlouvu minimálně na pět let. Při předpokladu, že společnost bude přispívat jednomu takovému zaměstnanci stipendiem a ten pak podepíše smlouvu, jsou celkové náklady 192 000,- Kč. Tato akce je na více let, proto fixní náklady přepočtu na jeden rok a pro jednoho studenta vyjde částka 48 000,- Kč.

Při prezentaci společnosti formou nástěnek na čtyřech středních školách v okolí vznikají náklady na korkové nástěnky 3 596,- Kč, na plakáty 2 260,- Kč a na letáky 180,- Kč,

dohromady to je 6 036,- Kč. Pouze letáky se budou určitě každým rokem inovovat, proto budou součástí variabilních nákladů.

Náklady pro spolupráci se studentskými organizacemi určuji podle letošních cen, příští rok může být vše jinak. A ceny jsou pouze odhadní pro konkrétní formy spolupráce, při užší spolupráci nebo při sponzorování organizace by se ceny pohybovaly v jiných dimenzích, ale tyto ceny jsou záležitosti diskuse. Takže pro využití služeb organizace IAESTE, což znamená prezentace v jejich katalogu pracovních příležitostí, prezentaci na jejich internetovém webu a účast na všech jejich veletrzích práce jsou minimální náklady 130 700,- Kč. Spolupráce s organizací AIESEC, tedy prezentace na jednom dni jejich veletrhu práce Career Days a taky využití jejich internetových stránek vyžaduje minimální finanční částku 120 000,- Kč. Pro využití služeb Infocentra VŠB-TUO, což znamená prezentace společnosti na veletrhu pracovních příležitostí Symbióza a taky prezentace ve speciálním časopise s nabídkami práce pro absolventy je zapotřebí minimální částky 37 200,- Kč. Variabilní náklady pro využití všech tří organizací jsou 287 900,- Kč, tyto akce se budou každoročně opakovat a výše nákladů se bude měnit.

Po sečtení všech nákladů dostaneme částku 583 128,- Kč. V případě, že od této částky odečteme náklady na byt, zůstane 298 128,- Kč. Což je mnohem menší částka, než kdyby se investovalo do vyhledávání zaměstnanců reklamou v celostátním deníku MF Dnes, kde jsou náklady na jednu celou stranu s jednou doplňkovou barvou v minimální výši 470 000,- Kč. Proto inzerce v novinách dle mého názoru není vhodný prostředek k vyhledávání zaměstnanců, hlavně ne v případě potřeby absolventů.

Uvedené finanční náklady považuji za přiměřené vzhledem k přínosům plynoucím z těchto opatření.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabýval problematikou celého systému přijímání pracovníků ve společnosti EDĚ – ČEZ, a. s. Cílem práce bylo na základě teoretických a analytický poznatků zpracovat projekt úprav systému přijímání pracovníků, který umožní zlepšit současný stav v oblasti vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti EDĚ – ČEZ, a. s.

Nejdříve jsem se seznámil v teoretické části s literárními poznatky v uvedené oblasti a s hlavními teoretickými zásadami, které se mi staly východiskem pro další zpracování moji práce. Následně jsem analyzoval současný stav systému přijímání zaměstnanců v akciové společnosti EDĚ – ČEZ. Potřebné informace jsem získával z dokumentace společnosti, z rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení i ostatními zaměstnanci společnosti, exkurze v EDĚ.

Zřetelné nedostatky ve společnosti jsem objevil ve spolupráci se školami a s příjmem čerstvých absolventů škol. Ve spojitosti se současným stavem zaměstnanců, jejichž věkový průměr je 48 let, je tato situace tím hlavním problémem, jež jsem v této práci řešil.

Dle vypracovaného projektu je nejefektivnější po dohodě vedení EDĚ – ČEZ, a. s., a škol vypracovat systém spolupráce, podle kterého je pak snadné promyšleně postupovat. V EDĚ – ČEZ, a. s., funguje při vyhledávání zaměstnanců a konkrétně ve spolupráci se školami špatný systém, který je třeba změnit, a to těmito způsoby:

- Vyvěšení navrhovaných nástěnek zejména ve středních školách blízkého okolí EDĚ – ČEZ, a. s. a připíchnout na nástěnky letáky, jež budou k dispozici pro studenty.
- Pravidelné odborné přednášky zaměřené konkrétně na jednotlivé obory studia (po bližší dohodě se školou).
- Zajišťování odborných souvislých praxí studentů (tyto nejsou placeny) a následně u studentů, kteří se osvědčí nabídka brigád.
- Po dohodě se školou by bylo možné cíleně vyučovat speciální předměty nebo i obory dle potřeby EDĚ – ČEZ, a. s.

- Zpracování plánu odborných exkurzí, pak mohou být lépe připraveny a cíleně zaměřeny.
- Využít možnosti sebe prezentace v rámci Dne otevřených dveří ve školách před uchazeči o studium a jejich rodiči.
- Úzce spolupracovat se studentskými organizacemi působícími ve vysokém školství zejména IAESTE, AIESEC a Infocentrum VŠB-TUO.

Diplomová práce ve spolupráci s Elektrárnou Dětmárovice – ČEZ, a. s., byla pro mne velkým přínosem a hlavně zkušeností, kdy jsem se sám aktivně a doufám, že i pro společnost užitečně podílel na její činnosti.

Přepokládám, že cíl diplomové práce jsem splnil a navržený projekt bude pro společnost EDĚ – ČEZ, a. s., přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. Přel. z: A Handbook of Personnel Management Practice. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. Přel. z: A Handbook of Personnel Management Practice. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] GREGAR, A. *Personální řízení I*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. 163 s. ISBN 80-7318-045-6.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [5] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, s.r.o., 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [6] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. 151 s. ISBN 80-7318-077-4.
- [7] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš a kol. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [8] PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment - piliere kompetentnosti v riadení*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9.
- [9] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha a kol. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [10] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, a.s., 1994. 123 s. ISBN 80-85-780-06-2.
- [11] STÝBLO, J. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

- [12] SYNEK, M. a kol. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE. 1996. 446 s. ISBN 80-7079-496-8.
- [13] BRUK, P.: *Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmů pracovníků ve spol. s.r.o. WALMARK, Třinec*: Bakalářská práce, FaME UTB Zlín, 2001. 50 s.
- [14] POUZAL, J.: *Návrh na zdokonalení procesu získávání pracovníků v podmínkách olomouckého závodu Vojenské stavby a. s.*: Diplomová práce, FaME VUT v Brně, 1996. 69 s.
- [15] IAESTE České republiky: *Nabídka projektů 2004/2005*, Praha: IAESTE ČR
- [16] *Katalog pracovních příležitostí 2005*, 12. ročník Praha: IAESTE ČR
- [17] *Průvodce prvého 2004/2005 UTB Zlín*
- [18] Horáková, S. a kol.: *Atlas školství – přehled středních škol 2005/2006*, Brno: P. F. art. 2004. ISBN 807348-051-4
- Vnitropodnikové materiály:
- [19] ČEZ, a.s. Výroční zpráva 2003
- [20] ČEZ NEWS: magazín skupiny ČEZ. Vydává ČEZ, a.s. 2005- , Leden 2005, ISSN 1801-0350
- [21] Pravidla: Personalistika. Evidenční číslo 09 rev02, 8 s.
- [22] Postup: Personální rezervy. Evidenční číslo 190 rev0, 9 s.
- [23] Postup: Plánování rozvoje lidských zdrojů. Evidenční číslo 193 rev0, 10 s.
- [24] Směrnice: Rozvoj lidských zdrojů. Evidenční číslo 086 rev0, 10 s.
- [25] Metodika: Vyhledávání a výběr zaměstnanců v UKE. Evidenční číslo 008 rev0, 10 s.
- [26] Směrnice: Zaměstnanost v ČEZ, a. s. Evidenční číslo 064 rev0, 10 s.
- [27] Postup: Zkušební doba, adaptace zaměstnance. Evidenční číslo 092 rev0, 8 s.

Internetové zdroje:

[28] ČEZ, a.s.: webové stránky společnosti ČEZ, a.s. Dostupný z WWW:

<http://www.cez.cz>

[29] Jobs.cz: Nabídka zaměstnání a brigád, Dostupný z WWW: <http://www.jobs.cz>

[30] Studentská organizace IAESTE, Dostupná z WWW: <http://www.iaeste.cz/php/>

[31] Infocentrum VŠB-TUO, Dostupné z WWW: <http://ic.vsb.cz/new/www/>

[32] Studentská organizace AIESEC, Dostupné z WWW: <http://www.aiesec.cz/>

[33] Realitní kancelář Sting, Dostupná z WWW: <http://www.rksting.cz/>

Konzultace na Elektrárně Dětmárovice – ČEZ, a. s.:

[34] Pravidelné konzultace ve společnosti EDĚ – ČEZ, a. s. – s Ing. Karlem Čapkem a ostatními zaměstnanci dle potřeby

Další konzultace:

[35] 19.4. 2005: Konzultace s Stanislavou Strakovou – Lokální centrum IAESTE UTB Zlín

[36] 20.4. 2005: Konzultace s Ondřejem Králem – AIESEC Česká republika

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EDĚ	Elektrárna Dětmorovice
a. s.	Akciová společnost
AC	Assessment Centre
EMS	Environmentální systém řízení
PO	Požární ochrana
KE	Klasická energetika
IAESTE	The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience
AIESEC	Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava

SEZNAM GRAFŮ

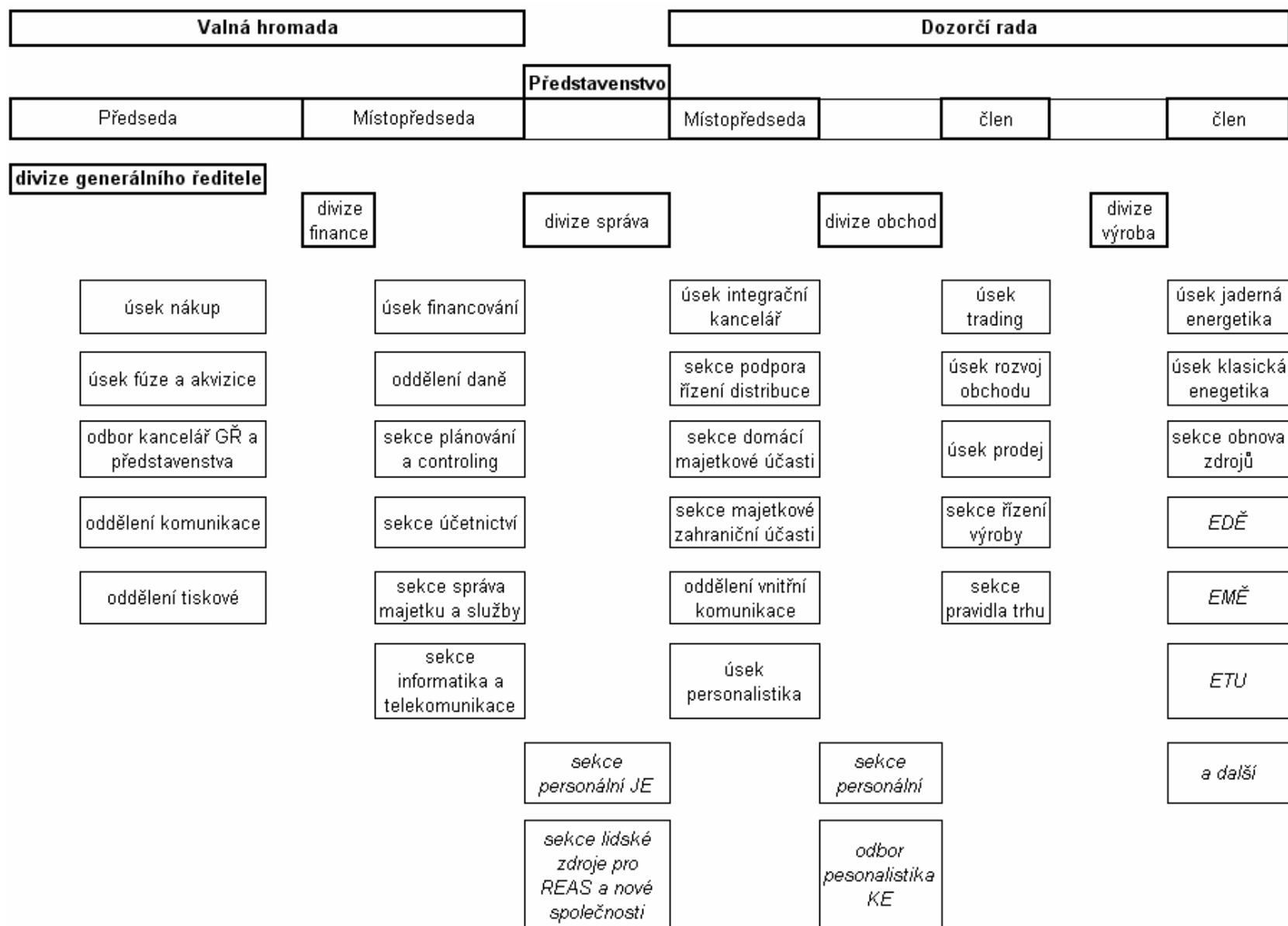
- Graf 1. Počet zaměstnanců EDĚ – ČEZ, a. s., v letech 1992 – 2004
- Graf 2. Počet zaměstnanců podle pohlaví v EDĚ – ČEZ, a. s., k 31.3. 2005
- Graf 3. Kvalifikační struktura zaměstnanců EDĚ – ČEZ, a. s., k 31.3. 2005
- Graf 4. Věková struktura zaměstnanců EDĚ – ČEZ, a. s., k 31.3. 2005
- Graf 5. Počet zaměstnanců podle doby zaměstnání v EDĚ – ČEZ, a. s., k 31.3. 2005

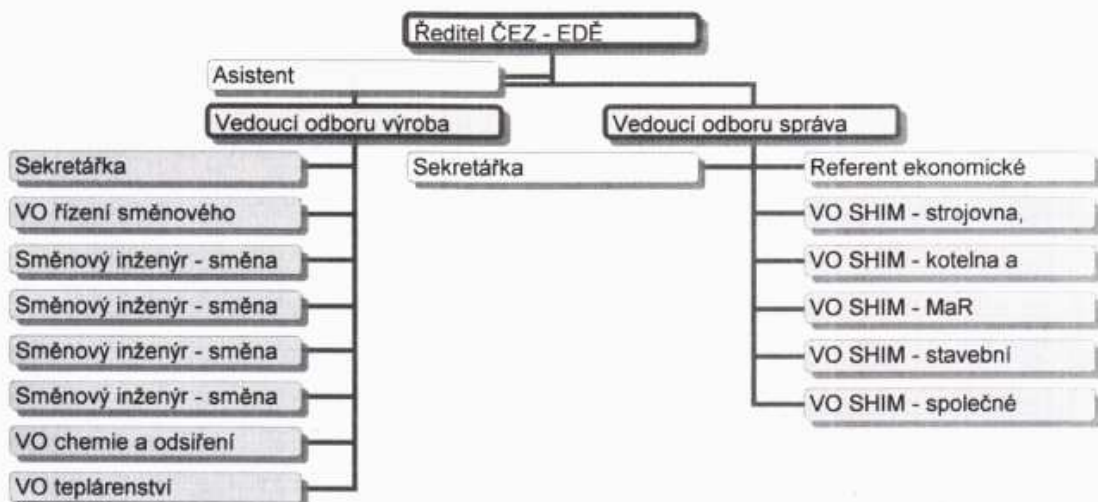
SEZNAM TABULEK

- Tab. 1. Dotazované školy
- Tab. 2. Nejžádanější zaměstnavatelé 2003/2004
- Tab. 3. Nabízené byty
- Tab. 4. Vhodné střední školy okresu Karviná
- Tab. 5. Náklady na katalog pracovních příležitostí
- Tab. 6. Náklady jednotlivé veletrhy pořádané IAESTE

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura akciové společnosti ČEZ.
- P II Organizační schéma ČEZ, a. s., Elektrárny Dětmarovice.
- P III Specifikace požadavků na obsazení pracovního místa.
- P IV Vyhlášení výběrového řízení.
- P V Vzorový inzerát pro vnitřní výběrové řízení.
- P VI Vývojový diagram personálních rezerv.
- P VII Vzorový inzerát pro vnější výběrové řízení.
- P VIII Celkový přehled přihlášených uchazečů.
- P IX Doporučený přehled přihlášených uchazečů.
- P X Záznam o obsahu a provedení výběrového řízení – pohovoru.
- P XI Protokol o výsledku výběrového řízení.
- P XII Prezenční listina výběrového řízení na místo.
- P XIII Osobní dotazník pro nového zaměstnance.
- P XIV Souhlas se zpracováním osobních údajů zaměstnance podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.
- P XV Záznamový list o přijetí do pracovního poměru u ČEZ, a. s. – KE.
- P XVI Dotazník pro ředitele středních škol o spolupráci s EDĚ – ČEZ, a. s.
- P XVII Nástěnka EDĚ – ČEZ, a. s., pro střední školy.
- P XVIII Leták se základními informacemi pro studenty o EDĚ – ČEZ, a. s.





ČEZ, a. s., úsek klasická energetika, odbor personalistika

SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

I. Pracovní místo (název a číslo):

Náhrada za:

- převedeného zaměstnance
- mateřskou dovolenou, vojenskou nebo civilní službu
- zaměstnance ve výpovědní době případně jiné skončení pracovního poměru

II. Nově vytvořené pracovní místo:

- název a číslo:
- zřízeno v útvaru (odbor, oddělení, příp.směna):

III. Místo výkonu práce:

IV. Forma - metoda výběru uchazečů:

- přímý výběr
 - výběrový pohovor
 - výběrové řízení (vnitřní, otevřené)
- výběrovém řízení lze projednat využití psychologických testů
- Požadavek na psychologické vyšetření : ANO NE

Požadovaný termín nástupu - zařazení:

Požadovaný termín zveřejnění: do

Mzdové zařazení:

Další charakteristiky

■ složitost práce

(např: jednoduchá - práce stejnorodá, jednoduchá opakující se, krátkodobé úkony, složitější práce, různorodá, složitá, konaná samostatně, vyžadující iniciativu, dlouhodobější výkon, značně složitá - práce různorodá, značně složitá, zcela samostatná, vyžadující koncepční schopnosti, tvůrčí přístup):

■ odpovědnost - škody

(např.: běžná - nemohou vzniknout škody nebo jen nepatrné, zvýšená - mohou vzniknout škody menšího rozsahu tj. převážně zjištěitelné, značná - mohou vzniknout škody většího rozsahu, chyby těžko zjištěitelné, velmi vysoká - mohou vzniknout škody velkého rozsahu):

■ ztěžující pracovní podmínky

(zátěž fyzická, psychická apod.)

■ **typ pracovních vztahů**

se spolupracovníky tj. zpravidla jen nejbližšími spolupracovníky, - s útvary v rámci UKE, s útvary v rámci společnosti, - četný, stálý tj. rozsáhlý styk s vnitřními útvary a jinými organizacemi)

■ **současný kontext pracovního místa**

(zvláštní události, případné problémy, krátkodobé cíle, služeb.cesty)

Kvalifikační požadavky zaměstnance

⇒ požadovaný stupeň vzdělání:

⇒ obor vzdělání:

⇒ požadované zvláštní znalosti a dovednosti: např. práce na PC, ŘP apod.

⇒ praxe:

⇒ cizí jazyky (požadovaná úroveň znalosti):

⇒ fyzické a psychické předpoklady:

Jméno osoby, s níž je možno se spojit pro získání dalších informací:

Vystavil:

datum

přímý nadřízený obsazovaného PM

Souhlasí (nadřízený zaměstnance, který vystavuje specifikaci pro obsazované PM):

datum

Vyhovující vyjádření podtrhněte, ostatní části vyplňte.

ČEZ, a. s., vyhlašuje (vnitřní a ostatní) výběrové řízení

k obsazení pozice v úseku klasická energetika,
odbor, případně oddělení

... F U N K C E ...

Pracoviště:

místo výkonu práce:

Datum nástupu:

Požadujeme:

⇒ stupeň vzdělání a obor zaměření:

⇒ praxe:

⇒ požadované zvláštní znalosti:

⇒ jazyk, případně stupeň:

⇒ a další

Nabízíme:

Možnost dalšího vzdělávání případně postupu nebo lze uvést některé soc. výhody

Charakter pracovní činnosti:

Mzdové zařazení: cílový TS

Žádáme přihlášky do výběrového řízení a životopis s rozšířeným popisem praxe.

Vše zašlete nejpozději do:

na adresu:

Telefonický kontakt:

e-mail:



ČEZ

ČEZ, a. s., vyhlašuje VNITŘNÍ výběrové řízení

k obsazení pozice

**SPECIALISTA PŘÍPRAVY ÚDRŽBY
(GO KOTELN)**

ODDĚLENÍ PŘÍPRAVA A REALIZACE GO

Pracoviště: dle dohody

místo výkonu práce: Tušimice
Prunéřov
Počerady

Datum nástupu: 1. 3. 2005 (možnost dohody)

Požadujeme:

⇒ vzdělání : Vysokoškolské

⇒ obor: **strojn** (elektro)

⇒ praxe: **7** roků

⇒ požadované znalosti: **práce na PC a ŘP**

Nabízíme:

Bohatý sociální program, možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu.

Charakter pracovní činnosti základní pozice:

Zodpovídá za přípravu a provedení generální opravy zařízení výrobních bloků UKE ve své oblasti působnosti. Z titulu své odbornosti analyzuje a řeší úkoly vedoucí k zajištění optimálního výsledku oprav zařízení ve své oblasti působnosti.

Mzdové zařazení: cílově TS 12

Žádáme přihlášky do výběrového řízení a životopis s rozšířeným popisem praxe.

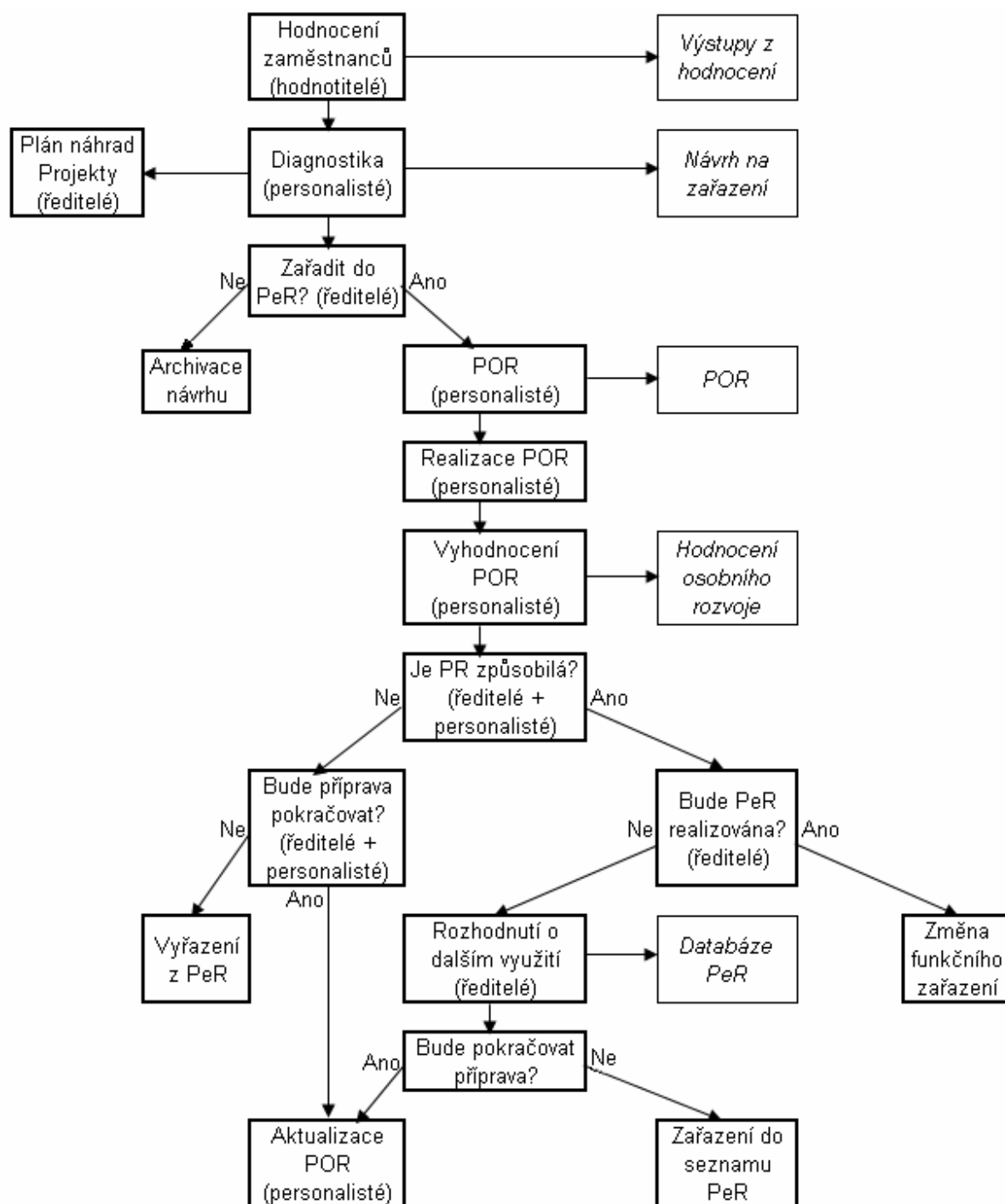
Vše zašlete nejpozději **do 21. 2. 2005** nejlépe elektronicky. Adresa pro písemný kontakt:

Voláková Hana, Odbor personalistika, Tušimice 9, 432 01 Kadaň.

Telefonický kontakt: **474 32 4043 (4044)**

e-mail: volakh1.uk@mail.cez.cz

Vývojový diagram personálních rezerv [16, s.6]



INVESTORSKÝ PRACOVNÍK

TUŠIMICE, 1.5.2005

Charakteristika:

Zajištění v předprojektové fázi v rámci návrhu možných technických řešení optimální vynakládání finančních prostředků na akce rekultivačního charakteru, provádět specializovanou kontrolu souladu průběhu realizace projektů s přípravnou a plánovací dokumentací.

Samostatné zajišťování odborných, ekonomických a správních agend, dílčích koncepčních a metodických prací v oblasti rekultivací.

Požadujeme:

- VŠ
- obor – strojní, elektro, ekonomie, stavební, lesnický
- upřednostňujeme - lesnickou fakultu
- praxe – 8 let v lesním hospodářství
- PC – Word, Excel, PowerPoint...
- ŘP – B
- Znalost legislativních norem pro oblast investiční výstavby a norem souvisejících s BR v oblasti zemědělského a lesnického obhospodařování a pro tvorbu i ochranu krajiny.
- AJ, NJ - výhodou

Nabízíme:

- zaměstnání u stabilní a ekonomicky silné společnosti
- nadstandardní sociální výhody
- možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu

Pracoviště: Elektrárny Tušimice**Předpokládaný nástup:**

1.5.2005

Přihlášku do výběrového řízení a profesní životopis zasílejte, prosím, nejpozději do **31. 3. 2004** (uzávěrka přihlášek) e-mailem ve formátu *.rtf nebo poštou na níže uvedený kontakt.

Kontakt:

ČEZ, a. s., Suldovská Pavlína,
Odbor personalistika
Tušimice 9
432 01 Kadaň
Tel.: 474 32 4044
E-mail: suldop1.uke@mail.cez.cz

Celkový přehled přihlášených uchazečů

[illegible]

Doporučený přehled přihlášených uchazečů

[illegible]

Záznam o obsahu a provedení výběrového řízení - pohovoru	
Požadavek na obsazení pracovního místa, (název funkce - pozice):	
Požadavek ze dne:	Evidován pod číslem:
Hodnocený kandidát:	
Hodnotitel - člen komise:	
Datum konání výběrového řízení - pohovoru:	
Místo konání výběrového řízení - pohovoru:	
Kriteria hodnocení	Body *
Odborné znalosti	
Znalost výpočetní techniky	
Komunikace	
Psychologické testy	
Osobnost uchazeče	
Případný další druh hodnocení	
Celkový počet bodů	
Jiné poznámky, které chcete uvést:	
Datum a podpis hodnotícího člena komise:	

*) Hodnocení provádíme formou bodů od 0 do 10 (tj. od nižších znalostí až po nejvyšší znalosti)

[illegible]

Protokol o výsledku výběrového řízení

Název funkce:

Číslo PM:

Číslo výběrového řízení:

Místo konání výběrového pohovoru:

Datum konání výběrového pohovoru:

Složení komise výběrového řízení:

Celkové hodnocení:

[illegible]

Výsledek výběrového řízení

Jméno vybraného kandidáta:

 $v:$

datum :

Podpis předsedy komise:

Vyjádření a podpis oprávněného vedoucího zaměstnance:

[illegible]

**Osobní dotazník**

Příjmení, jméno, titul:		Rodné číslo	Den, měsíc, rok narození:
Rodné:			Místo, okres (stát):
Trvalé bydliště - obec:	PSC: okres: číslo:	Přechodné bydliště - obec:	PSC: číslo:
ulice:		ulice:	
telefon:		telefon:	
Občanský průkaz evidenční číslo:		Státní příslušnost	Rodinný stav
vydalo:	pod poř.čísł.:	Jste voják? ano ne *)	Datum sňatku, rozvodu, ovdovění:
dne:		Vykonána:	
		Základní voj. služba ano ne *)	
		Náhr. voj. služba ano ne *)	
		Civilní služba ano ne *)	

U cizinců povolení	vydal:	dne:
k pobytu	od:	do:
k pracovní činnosti	od:	do:
Pas číslo.:	vydal:	platnost do:

Rodinní příslušníci			
Jméno, příjmení:	Datum narození:	Bydliště:	Společná domácnost
i rodné:			Ano - Ne
Manžel(ka), druh,družka:			
Děti:			
Děti:			
Děti:			
Ostatní vyživované osoby:			

Osobní dotazník - vzdělání

Druh školy (výchovy) - obor			Počet tříd (semestrů)	Celé datum zahájení	Celé datum ukončení	Doklad o vzdělání (druh zkoušky)
d o k o n č e n í	základní					
	vyučen					
	(bez maturity)					
	střední odborné					
	úplné střední					
	(učební obor s mat.)					
	úplné střední					
	(odb. škola s mat.)					
	vyšší odborné					
	vysokoškolské					
	vědecká příprava					
k u r s y	zkoušky a osvědčení					
	(např. svářečské, řidič.průkazy atd.)					
	absolvované kursy a jiné odborné znalosti					
Nedokončené vzdělání						
Probíhající výchova a vzdělání						

Znalost cizích řečí					
Jazyk	Čtení	Psaní	Náslech	Hovor	Poznámky (zkoušky)

Stupnice: 1 - začátečník, 2 - mírně pokročilý, 3 - pokročilý, 4 - velmi pokročilý

Znalosti v oblasti užívání výpočetní techniky
všeobecné:
speciální:

Osobní dotazník - zaměstnání

Uveďte všechna předchozí zaměstnání včetně studia, vojenské zákl. služby apod.				Záznamy organizace	
Organizace (podnik - sídlo)	Pracovní zařazení	Celé datum - od	Celé datum - do	Roků	Dní

Provozujete další výdělečnou činnost?			
Organizace (podnik)	Datum - od	Druh činnosti	Úvazek

Jste osobou se zdravotním postižením?	ano	ne *)	snížení výdělečnosti	%
Rozhodnutí orgánu sociálního zabezpečení ze dne		Č.j.		

Pobíráte důchod?		Zdravotní pojišťovna, u které jste pojištěn(a)
druh	datum výměru	

Je proti Vám vedeno soudní řízení? Důvod:	Máte stanovené srážky ze mzdy ano ne *) (výživné, půjčky a jiné závazky)	
	Kým:	č.j.
	ze dne:	ve výši Kč

Vaši příbuzní u nás zaměstnaní (jméno, příjmení, pracovní pozice):

Doporučit mě může (jméno, název podniku, adresa, telefon):

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

V..... dne 20....

.....

podpis

*) Nehodící se škrtněte.

Při více srážkách uveďte druh a výši srážek na volný list papíru jako přílohu k osobnímu dotazníku.

Příjmení a jméno:

Datum narození:

Osobní číslo:

Útvar:

Informace o zpracovávání osobních údajů zaměstnance
podle zákona č. 101/2000 Sb.,
o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů

Na základě § 11 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů Vás jako zaměstnavatel - ČEZ, a. s., Duhová 2/1444, 140 53 Praha 4, IČ 45274649 informujeme o tom, že:

1. Shromažďujeme, ukládáme na nosiče informací, používáme, uchováváme, případně jinak zpracováváme, Vaše osobní údaje uvedené v osobním dotazníku včetně dat určených pro zpracování mezd a ostatních osobních údajů vznikajících v průběhu trvání pracovního poměru (tj. zejména jejich změny), které jste nám sdělil. Tyto osobní údaje zpracováváme za účelem plnění povinností zaměstnavatele vyplývajících z pracovněprávního vztahu a realizace personálních procesů a sociálního programu. Osobní údaje jsou zpřístupněny pouze příslušným zaměstnancům společnosti, kteří jsou povinni zachovávat mlčenlivost o osobních údajích a o opatřeních sloužících k jejich zabezpečení.
2. Převážná část Vašich osobních údajů slouží k plnění povinností vyplývajících zaměstnavateli ze zákona. Tyto osobní údaje je zaměstnavatel oprávněn zpracovávat i bez souhlasu zaměstnance. Jedná se o osobní údaje, které slouží zaměstnavateli zejména k zajišťování povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů, k vedení mzdové a vojenské evidence, evidence pro účely nemocenského pojištění, sociálního a důchodového zabezpečení a evidence vyplývající ze zákona o ochraně utajovaných skutečností, atomového zákona příp. jiných zákonů. Dále jsou to údaje, které zaměstnavatel zpracovává v souladu se zákonem o účetnictví a daňovými zákony.
3. Některé Vaše osobní údaje slouží k posouzení Vašich schopností pro výkon pracovních činností a k posouzení Vašich nároků vyplývajících z kolektivní smlouvy. Tyto osobní údaje, poskytnete dobrovolně, avšak v případě neudělení souhlasu s jejich zpracováním Vám nebude moci zaměstnavatel poskytovat některá plnění vyplývající z kolektivní smlouvy. Pokud zaměstnavateli nedoložíte údaje z evidence Rejstříku trestů, údaje o dosažené odborné kvalifikaci, úrovní jazykových znalostí, znalostí práce s výpočetní technikou atd., nebude možné posoudit, zda splňujete některé podmínky pro výkon pracovní činnosti.
4. Máte právo na přístup ke svým osobním údajům. Na základě písemné žádosti máte dále právo být informován o osobních údajích, které o Vás zaměstnavatel zpracovává, a to jednou za kalendářní rok bezplatně, jinak kdykoli za přiměřenou náhradu nepřevyšující náklady nezbytné na poskytnutí informace.
5. V případě, že by došlo k porušení povinností uložených zaměstnavateli citovaným zákonem, můžete na zaměstnavateli požadovat nápravu v souladu s uvedeným zákonem.

V Dětmovicích, dne

.....
za zaměstnavatele

**Souhlas se zpracováváním osobních údajů zaměstnance
podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
a o změně některých zákonů**

Zaměstnanec souhlasí s tím, aby zaměstnavatel - ČEZ, a. s., Duhová 2/1444, 140 53 Praha 4, IČ 45274649, shromažďoval, ukládal na nosiče informací, používal, uchovával, případně jinak zpracovával, jeho osobní údaje uvedené v:

- osobním dotazníku zaměstnance a jeho změnách,
- ve výpisu z evidence Rejstříku trestů, který zaměstnanec zaměstnavateli předal,
- ve zprávě lékaře (psychologa) obsahující posudek o zdravotní (psychické) způsobilosti k výkonu funkce,
- oznámení zaměstnance o členství v odborové organizaci,

a dále uchovával jeho fotografii v podnikovém registru, a to za účelem plnění povinností zaměstnavatele vyplývajících z pracovněprávního vztahu a realizace personálních procesů a sociálního programu. Tento souhlas uděluje po dobu trvání pracovního poměru, případně po dobu delší, pokud je to nezbytné pro ochranu práv zaměstnavatele; takové zpracování osobních údajů však nesmí být v rozporu s právem zaměstnance na ochranu jeho soukromého a osobního života.

V Dětmarovicích, dne

.....
podpis zaměstnance

ČEZ, a. s., odbor personalistika KE

Záznamový list o přijetí do pracovního poměru u ČEZ, a. s. - KE ¹⁾

- provedení vstupní instruktáže nového zaměstnance

Zaměstnanec		Datum narození
Datum uzavření pracovního poměru:		
Název pracovního místa:		
Kategorie práce (stupeň):		
Odbor a středisko (oddělení):		
Pracovní doba - typ:		
Zdravotní pojišťovna:		

II. Vstupní instruktáž - předpisy BOZP, PO, EMS

Oddělení bezpečnost a služby - BOZP PO EMS	Provedena dne, podpis:
---	------------------------

III

Doloženy doklady o vzdělání a kvalifikaci:

IV.

Přiděleno osobní číslo:	Přidělena mg.:	Předání mg., tj. služebního průkazu provedeno smlouvou ze dne:

V.

Prohlašuji, že jsem

- byl-a seznámen-a s organizačním uspořádáním ČEZ - KE
- byl-a seznámen-a s pracovním řádem, kolektivní smlouvou, dokumentem o pracovní době
- právy a povinnostmi pro výkon práce na níž jsem zařazen-a
- převzal popis pracovního místa

V _____ dne _____

zaměstnanec: _____

Za odd.

(jméno a podpis odpovědné osoby personálního útvaru SJ)

V

dne _____

1) Doklad je součástí nástupní dokumentace zaměstnance ČEZ, a. s. - KE a je evidován v osobní složce zaměstnance.

Dobrý den,

jsem Ondřej Menšík a studuji Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně Fakultu managementu a ekonomiky. Právě zpracovávám diplomovou práci na téma: „**Projekt úprav systému přijímání zaměstnanců v Elektrárně Dětmárovice – ČEZ, a. s.**“. V rámci tohoto projektu jsou řešeny procesy vyhledávání, výběru, vlastního příjmu a adaptace pracovníků.

Pro potřeby tohoto projektu a zájmu o mladé lidi bych Vás rád poprosil o **vyplnění následujícího dotazníku**. Tato chvilka Vašeho času může mít vliv na uplatnění absolventů Vaší školy na dnešním neúprosném trhu práce.

Vyhovující podtrhněte, nevyhovující přeškrtněte, případně doplňte.

1. Funguje v současnosti nějaká spolupráce mezi Vaší školou a společností Elektrárna Dětmárovice – ČEZ, a. s.?
 - *Pravidelné exkurze všech zájemců mezi studenty v EDĚ (lze od 15 let)*
 - *Pravidelné exkurze všech studentů pouze posledního ročníků v EDĚ*
 - *Diskuse odborných zaměstnanců EDĚ se studenty*
 - *Odborné praxe studentů v EDĚ*
 - *Zpracovávání ročníkových prací studentů na EDĚ*
 - *Zpracovávání bakalářských a diplomových prací studentů na EDĚ*

2. Sponzoruje EDĚ – ČEZ, a. s., Vaší školu - konkrétní projekty nebo nějaké akce pořádané Vaší školou?
 - *Ano*
 - *Ne*
 - *Jestli ano, uveďte příklady*

3. Je EDĚ – ČEZ, a. s., v prostorách Vaší školy uváděna jako sponzor?
 - *Ano*
 - *Ne*

4. Je reklama EDĚ – ČEZ, a. s., na nástěnkách v chodbách Vaší školy?

➤ *Ano*

➤ *Ne*

➤ *Jestli ano, uveďte obsah této reklamy*

- *Historie a charakteristika EDĚ*
- *Kontaktní údaje EDĚ*
- *Fotografie z pracoviště*
- *Nabídka pravidelných odborných praxí v EDĚ pro zájemce mezi studenty*
- *V případě spokojenosti se studenty účastnících se odborných praxí nabídka stálého zaměstnání*

5. Měla by vaše škola zájem o rozvoj bližší spolupráce s EDĚ – ČEZ, a. s.?

➤ *Ano*

➤ *Ne*

➤ *Jestli ne, uveďte proč?*

.....
.....

6. V případě zájmu EDĚ – ČEZ, a. s., propagovat se na nástěnkách v chodbách Vaší školy, máte nějaké finanční požadavky?

➤ *Ne, nástěnky jsou k dispozici zdarma*

➤ *Ano, ale vše je zahrnuto v rámci bližší spolupráce*

- *možnost odborných praxí studentů v EDĚ*
- *sponzorování akcí pořádaných školou*

➤ *Ano, máme zvláštní finanční požadavky.*

Uveďte Vaší představu

7. Jestli máte nějaké další zajímavé poznatky a představy ohledně vylepšení rozvoje spolupráce mezi EDĚ – ČEZ, a. s., a Vaší školou, můžete je všechny uvést zde:

Děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníků

Ondřej Menšík, student UTB Zlín FaME

O_mensik@email.cz

605 248 873



ČEZ

Elektrárna Dětmorovice

Elektrárna Dětmorovice (EDĚ) je součástí Skupiny ČEZ, což je nejvýznamnější energetické uskupení regionu střední a východní Evropy. EDĚ byla postavena v letech 1972 - 1976 a svým výkonem 800 MW je největší klasickou elektrárnou na Moravě. V EDĚ jsou instalovány 4 výrobní bloky, každý o elektrickém výkonu 200 MW. Společná výroba elektrické energie a tepla v jednom cyklu, tzv. kogenerace, snižuje spotřebu paliva na vyrobenou jednotku energie a tím šetří i životní prostředí.

Fotografie

venkovního pohledu na celý objekt EDĚ

Základní údaje

Instalovaný výkon	4x200 MW
Palivo	černé uhlí, proplástek, granulované kaly, 10% hnědého uhlí
Kapacita skládek paliva	3x95 000 t
Ø denní spotřeba uhlí/1 blok	1600 t = 32 železničních vagonů
Úprava vody	demineralizace – 3 linky každá se čtyřmi ionexovými filtry o výkonu 75 t

Výška starého komína	269 m
Výška nového komína	269 m
Výška chladicí věže	100 m

Elektrárna Dětmorovice – ČEZ, a. s. tel: 596 582 111 email: info@mail.cez.cz

Fotografie

Z kotelny

Kotel

Průtlahý granulační výkon kotle	650t/h
Tlak přehřáté páry	17,8 MPa
Teplota přehřáté páry	540°C
Teplota napájecí vody	250°C
Vstupní tlak mezipřehřáté páry	4,1 MPa
Vstupní teplota mezipřehřáté páry	340°C
Výstupní tlak mezipřehřáté páry	3,8 MPa
Výstupní teplota mezipřehřáté páry	540°C
Práškové hořáky - přímé foukání	16 ks
Fullerovy mlýny	4 ks
Plynové hořáky – elektrická jiskra	12ks

Turbogenerátor

Jmenovitý činný výkon	200 MW
Zdánlivý výkon	225 MVA
Cos φ	0,85
Jmenovité satorové napětí	15 750 V

Chlazení rotoru vodíkem

Chlazení satoru vodou

Rozvodna 110 kV

4x blokový transformátor	- výkon 225 MVA
	převod napětí 15,75/121kV
4x transformátor	- výkon 25 MVA
Vlastní spotřeby	převod napětí 15,75/6,3 kV
2x transformátor společně	- výkon 40 MVA
Vlastní spotřeby	převod napětí 110/6,3 kV

Spolupráce EDĚ se školou a studenty

- pravidelné exkurze na EDĚ v rámci Dnů otevřených dveří v červnu (po dohodě lze i mimo tento termín)
- odborné přednášky zaměstnanců EDĚ ve škole, možnost zpracování ročníkových prací studentů v EDĚ
- možnost odborných praxí a brigád v EDĚ, nejlepším studentům nabídka stálého zaměstnání

Parní turbína je třítělesová dvouplášťová, rovnotlaká, s jedním přehříváním páry a s osmi neregulovanými odběry páry pro ohřívání napájecí vody. S nízkotlakým rotorem je přímo sespojován rotor generátoru.

Turbína

Jmenovitý výkon	200 MW
Jmenovité otáčky	3000 ot/min
Jmenovitý tlak páry	16,5 MPa
Jmenovitý tlak přehřáté páry před ST tělesem	3,6 MPa
Jmenovitá teplota VT páry	535°C
Jmenovitá teplota přehřáté páry před ST tělesem	535°C
Jmenovitá teplota chladicí vody	22°C

Fotografie

Rozvodny

Teplo do Orlové (8 477 bytů, nemocnice, požární útvar) je dodáváno v horké vodě (tzv. primární okruh) o parametrech 130/50°C, max. výkon 78 MW potrubím o průměru 400 mm. K dopravě slouží tři oběhová čerpadla regulací otáček pomocí frekvenčního měniče, max. oběhové množství 730 t/h. Teplo pro vnitřní vytápění elektrárny (tzv. sekundární okruh) je rovněž v horké vodě 125/70°C, max. výkon 20 MW.

Fotografie

z pracoviště operátorů



ČEZ

Elektrárna Dětmarovice

Elektrárna Dětmarovice (EDĚ) je součástí Skupiny ČEZ, což je nejvýznamnější energetické uskupení regionu střední a východní Evropy. EDĚ byla postavena v letech 1972 - 1976 a svým výkonem 800 MW je největší klasickou elektrárnou na Moravě. V EDĚ jsou instalovány 4 výrobní bloky, každý o elektrickém výkonu 200 MW. Společná výroba elektrické energie a tepla v jednom cyklu, tzv. kogenerace, snižuje spotřebu paliva na vyrobenou jednotku energie a tím šetří i životní prostředí.

Základní údaje

Instalovaný výkon	4x200 MW
Palivo	černé uhlí, proplástek, granulované kaly, 10% hnědého uhlí
Kapacita skládek paliva	3x95 000 t
O denní spotřeba uhlí/ 1 blok	1600 t = 32 železničních vagonů
Úprava vody	demineralizace – 3 linky každá se čtyřmi ionexovými filtry o výkonu 75 t
Výška starého komína	269 m
Výška nového komína	269 m
Výška chladič věže	100 m

Parní turbína je třítělesová dvoupášt'ová, rovnotlaká, s jedním přihříváním páry a s osmi neregulovanými odběry páry pro ohřívání napájecí vody. S nízkotlakým rotorem je přímo sespojován rotor generátoru.

Kotel

Průtlakový granulační výkon kotle	650 t/h
Tlak přehřáté páry	17,8 MPa
Teplota přehřáté páry	540°C
Teplota napájecí vody	250°C
Vstupní tlak mezipřehřáté páry	4,1 MPa
Vstupní teplota mezipřehřáté páry	340°C
Výstupní tlak mezipřehřáté páry	3,8 MPa
Výstupní teplota mezipřehřáté páry	540°C
Práškové hořáky - přímé foukání	16 ks
Fullerovy mlýny	4 ks
Plynové hořáky - elektrická jiskra	12 ks

Turbogenerátor

Jmenovitý činný výkon	200 MW
Zdanlivý výkon	225 MVA
Cos φ	0,85
Jmenovitá statorové napětí	15 750 V
Chlazení rotoru vodíkem	
Chlazení statoru vodou	

Turbína

Jmenovitý výkon	200 MW
Jmenovité otáčky	3000 ot/min
Jmenovitý tlak páry	16,5 MPa
Jmenovitý tlak přihřáté páry před ST tělesem	3,6 MPa
Jmenovitá teplota VT páry	535°C
Jmenovitá teplota přihřáté páry před ST tělesem	535°C
Jmenovitá teplota chladič vody	22°C

Rozvodna 110 kV

4x blokový transformátor	- výkon 225 MVA
	převod napětí 15,75/121 kV
4x transformátor	- výkon 25 MVA
Vlastní spotřeby	převod napětí 15,75/6,3 kV
2x transformátor společně	- výkon 40 MVA
Vlastní spotřeby	převod napětí 110/6,3 kV

Teplo do Orlové (8 477 bytů, nemocnice, požární útvar) je dodáváno v horké vodě (tzv. primární okruh) o parametrech 130/50°C, max. výkon 78 MW potrubím o průměru 400 mm. K dopravě slouží tři oběhová čerpadla regulací otáček pomocí frekvenčního měniče, max. oběhové množství 730 t/h. Teplo pro vnitřní vytápění elektrárny (tzv. sekundární okruh) je rovněž v horké vodě 125/70°C, max. výkon 20 MW.

Spolupráce EDĚ – ČEZ, a. s., se školou a studenty

- sponzorování školy a finanční příspěvky na zajímavé vzdělávací projekty školy společností EDĚ
- pravidelné exkurze na EDĚ v rámci Dnů otevřených dveří v červnu (po dohodě lze i mimo tento termín)
- odborné přednášky zaměstnanců EDĚ ve škole
- možnost zpracování ročníkových prací studentů v EDĚ
- možnost odborných praxí a brigád v EDĚ
- nejlepším studentům nabídka stálého zaměstnání

EDĚ – ČEZ, a. s., poskytuje svým zaměstnancům

- rychlý osobní rozvoj a kariérový růst v dynamickém prostředí s orientací na výkon a výsledky
- nadstandardní ohodnocení a zaměstnanecké výhody stabilní a ekonomicky silné společnosti
- přímou účast na významných projektech, které zásadně ovlivňují energetický sektor
- možnost rozvoje v mezinárodní firmě, která má ambici stát se jedničkou na trzích s elektrickou energií střední a jihovýchodní Evropy

Kontakty

Elektrárna Dětmarovice - ČEZ, a. s. tel: 596 582 111

email: info@mail.cez.cz

Skupina ČEZ oranžová linka: 222 193 253