

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci ČEZ, a. s.

Kateřina Balážiková

Bakalářská práce

2008

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina BALÁŽIKOVÁ**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**  
  
Název tématu: **Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci ČEZ, a.s.**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Základní pojmy řízení lidských zdrojů
2. Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci
3. ČEZ, a.s.
4. Analýza zabezpečování lidských zdrojů u ČEZ, a.s.
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, 2002. Praha. Grada. 856stran, ISBN 80-247-0469-2  
Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích, 2003. Praha. Grada, 248stran, ISBN 80-247-0602-4  
Walker, A.: Moderní personální management, Praha. Grada. 2003. 1. vydání, 253stran, ISBN 80-247-0449-8  
Řezníček P.: Meritum – Personalistika 2006, Aspi. 2006. 772 stran, ISBN 80-7357-148-X  
Kolman L.: Výběr zaměstnanců, Praha. Linde. 2004. 175stran, ISBN 80-86131-53-X  
Ros J.: Příjímací pohovor, Praha. Grada. 2007. 1. vydání, 138 stran, ISBN 978-80-247-1944-3

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2007**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**

  
prof. Ing. Jan Čapek, CSc.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 26. října 2007

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě vyjádřila poděkování zaměstnancům Oddělení lidských zdrojů HK, zejména Ing. Dagmar Šiklové a Bc. Ivě Sodomkové, za poskytnuté informace, rady a věnovaný čas.

Jmenovitě bych chtěla vyjádřit poděkování panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za dohled nad průběhem vypracování této práce, za odborné vedení, cenné připomínky a rady.

Na závěr bych chtěla poděkovat svým rodičům za jejich podporu a trpělivost.

## **Souhrn**

Tato bakalářská práce je věnována oblastem zabezpečování lidských zdrojů, které zajišťuje mateřská společnost ČEZ, a.s. pro celou Skupinu ČEZ. V první polovině práce se autorka zaměřila na definování managementu, personálního řízení a části procesu řízení lidských zdrojů, která v sobě zahrnuje plánování, získávání, výběr a uvádění nových pracovníků do organizace. V druhé polovině práce autorka představuje společnost ČEZ, a. s., analyzuje personální činnosti související se zabezpečováním lidských zdrojů a na závěr navrhuje možná řešení zjištěných nedostatků.

## **Klíčová slova**

management, řízení lidských zdrojů, plánování pracovníků, získávání pracovníků, výběr pracovníků, adaptace, ČEZ

## **Title**

Assurance of human resources for an organization ČEZ, Inc.

## **Abstrakt**

This Bachelor's thesis is concerned with areas of assurance of human resources that are provided by the controlling company ČEZ, Inc. for the whole ČEZ Group. The first half of the Bachelor's thesis is concentrated on the definition of management, personnel management and parts of the process of human resources management that involve planning, acquisition, selection and introducing of new employees into the organization. In the second part of the Bachelor's thesis the author introduces the organization ČEZ, Inc., analyses the personnel activity associated with assurance of human resources and in conclusion suggests possible solutions of ascertained imperfections.

## **Keywords**

management, human resources management, planning of employees, acquisition of employees, selection of employees, adaptation, ČEZ

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1. ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Management .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Manažerské funkce.....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Plánování .....	12
1.2.2. Rozhodování.....	13
1.2.3. Organizování .....	13
1.2.4. Personalistika.....	14
1.2.5. Vedení lidí .....	14
1.2.6. Kontrola .....	15
1.2.7. Shrnutí .....	15
<b>1.3. Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>16</b>
1.3.1. Definice a význam řízení lidských zdrojů .....	16
1.3.2. Úkoly řízení lidských zdrojů .....	16
1.3.3. Cíle řízení lidských zdrojů.....	17
1.3.4. Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů .....	18
<b>1.4. Shrnutí.....</b>	<b>20</b>
<b>2. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Plánování lidských zdrojů .....</b>	<b>21</b>
2.1.1. Postup plánování pracovníků.....	22
2.1.2. Cíle plánování lidských zdrojů .....	23
2.1.1. Oblasti personálního plánování .....	23
<b>2.2. Získávání lidských zdrojů.....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Faktory ovlivňující získávání pracovníků .....	24
2.2.2. Postup při získávání pracovníků.....	25
2.2.3. Zdroje získávání pracovníků .....	27
2.2.4. Metody získávání pracovníků.....	28
2.2.5. Nové trendy získávání pracovníků .....	30

<b>2.3. Výběr lidských zdrojů.....</b>	<b>31</b>
2.3.1. Fáze výběru pracovníků.....	31
2.3.2. Metody výběru pracovníků a jejich použití .....	32
<b>2.4. Uvádění nových pracovníků do organizace.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5. Shrnutí.....</b>	<b>36</b>
<b>3. ČEZ, A.S.....</b>	<b>37</b>
3.1. Historie a současnost společnosti .....	37
3.2. Základní informace o společnosti.....	38
3.3. Strategické cíle společnosti .....	39
<b>4. ANALÝZA ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ U ČEZ, A.S. ....</b>	<b>41</b>
4.1. Řízení lidských zdrojů v ČEZ, a.s.....	41
4.2. Plánování lidských zdrojů ve společnosti.....	43
4.3 Získávání lidských zdrojů.....	45
4.3. Výběr lidských zdrojů.....	48
4.4. Uvádění pracovníků do organizace.....	51
4.5. Návrh opatření a doporučení .....	53
<b>5. ZÁVĚR.....</b>	<b>54</b>
<b>6. POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>56</b>
<b>7. SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>58</b>

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1 - Strategické cíle společnosti .....	39
Obrázek č. 2 - Změny počtu zaměstnanců mezi roky 2005 – 2006 .....	44
Tabulka č. 1 - Přehled nástupů a výstupů zaměstnanců 2005-2007 v ČEZ měření, s.r.o.....	44



# ÚVOD

Téma bakalářské práce *Zabezpečování lidských zdrojů pro ČEZ, a.s.* si autorka práce vybrala z toho důvodu, že ji tato problematika personálního řízení zajímá. Jedná se o oblast, která se neustále rozvíjí a týká se všech ekonomicky aktivních obyvatel a zároveň i těch, co se teprve do pracovního života chystají začleňovat.

Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat jich takovým způsobem, který zabezpečí plnění cílů organizace. Z tohoto hlediska nemůže být problém formování lidských zdrojů chápán jako ohraničená funkční oblast, ale je třeba na něj pohlížet jako na oblast strategického významu, kdy pracovní síla je nejdůležitějším faktorem organizace a zaručuje jí prosperitu a úspěch na trhu. I taková společnost jako Skupina ČEZ věnuje zvýšenou pozornost zabezpečování zaměstnanců, jelikož si plně uvědomuje, že lidský faktor rozhoduje o úspěšnosti společnosti a kvalita lidských zdrojů má pro fungování podniku a jeho rozvoj rozhodující význam.

***Cílem práce bude analýza a popis stávajících možností zabezpečování lidských zdrojů pro celou Skupinu ČEZ a na závěr navrhne autorka možná řešení zjištěných nedostatků.***

Tato práce bude rozdělena na dvě základní části. První část bakalářské práce se bude zabývat základními teoretickými poznatky a jejími dalšími souvislostmi v oblasti personálního řízení a druhá část bude zaměřena na představení společnosti, kterou si autorka vybrala a její následnou analýzu v problematice zabezpečování lidských zdrojů.

Zabezpečování lidských zdrojů je klíčová část řízení lidských zdrojů, která vychází z managementu, jakožto specializovaná činnost řízení, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Proto se autorka rozhodla v první polovině teoretické části bakalářské práce definovat management, protože manažerská práce je závislá na lidských zdrojích, které má k dispozici a dále vymezuje základních manažerské aktivity, jimiž jsou plánování, rozhodování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Poté se autorka bude věnovat definování personálního managementu, které v současnosti hraje podstatnou roli v každém podniku a jeho úkolům a významu.

V druhé polovině teoretické části práce se bude autorka zabývat problematikou plánování, získávání a výběru lidských zdrojů pro organizaci, protože zabezpečení lidských zdrojů pro společnost se týká zajištění toho, aby si organizace získala a udržela takový lidský kapitál, který opravdu potřebuje.

Pro praktické ověření teoretických poznatků si autorka vybrala společnost ČEZ, a.s., jelikož tato společnost zajišťuje veškeré personální činnosti pro celou Skupinu ČEZ a spolu s ní jí patří nejvýznamnější místo v České republice v oblasti výroby, obchodu, rozvodu elektrické a tepelné energie. Zároveň patří z hlediska počtu zákazníků a instalovaného výkonu mezi 10 největších energetických uskupení v Evropě a zároveň k největším přispěvatelům do veřejných rozpočtů. Tato společnost zaměstnává více než 30 tisíc zaměstnanců a z tohoto důvodu je zde personální řízení zastoupeno v širokém rozsahu. Autorka bude analyzovat průběh a činnosti zabezpečování lidských zdrojů v této organizaci díky informacím poskytovaným při řízených pohovorech přímo z oddělení Lidských zdrojů v Hradci Králové.

# 1. ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podnikových cílů dosahujeme řízením zdrojů. Řízení (management) je proces, který využívá zdrojů za účelem dosažení cílů. Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. [2]

## 1.1. Management

Tomuto anglickému slovu nejlépe odpovídá české slovo řízení. Problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v církvích, v kulturních institucích, v umění i jinde.

S pojmem management se můžeme setkat v trojím významu:

- **specifická aktivita,**
- **skupina řídicích pracovníků,**
- **vědní disciplína**

Management jako *specifická aktivita* je uznávaný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. Nejedná se jen o řízení celé organizace, ale také o řízení určité ucelené podnikové činnosti a potom hovoříme o managementu finančním, personálním, informačním, kvality atd. Slovem management lze také označovat *funkci nebo skupinu lidí*, kteří tyto funkce vykonávají. Management je považován též za *vědní disciplínu*. Představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky z více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky, a další. [10]

**V současnosti se můžeme setkat s celou řadou definic pojmu management:**

- jedná se o soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů, [10]
- umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba, [9]

- činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu, [10]
- proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně. [6]

V některých definicích jsou také zdůrazněny důležité faktory související s řízením (riziko, změny, efektivita, účinnost), smysluplnost managementu a nebo popisovány manažerské dovednosti.

## 1.2. Manažerské funkce

Řízení by mělo propojovat *vertikálně* (ve směru nadřízenosti a podřízenosti, tzn. na různých stupních řízení) a *horizontálně* (tzn. na stejném stupni řízení) útvary a pracovníky ve firmě prostřednictvím manažerských funkcí. [9]

Manažerské funkce jsou činnosti, které manažeři vykonávají, aby dosáhly stanovených cílů organizace. Mezi základní manažerské funkce patří:

- *plánování,*
- *rozhodování*
- *organizování,*
- *personalistika,*
- *vedení lidí,*
- *kontrolování.*

### 1.2.1. Plánování

Plánování je výchozím bodem, které předchází výkonu všech ostatních funkcí. Je důležité, jelikož určuje budoucí stav řízených objektů a dále stanovuje aktivity, úkoly, zdroje, termíny a odpovědnost, které jsou nutné k dosažení stanovených cílů. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace, koordinaci úsilí a výkonnost organizace. Představuje tedy takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout.

Výsledkem plánovací funkce je *plán*. Z každého plánu by mělo být zřejmé čeho chceme dosáhnout a jak toho chceme dosáhnout. Plány můžeme rozlišovat podle stupně obecnosti, délky plánovacího období a oblasti řízení. Struktura sestavovaných plánů není striktně určena, každá organizace ve své praxi zavádí soustavu plánů, které považuje za nejvhodnější. Při sestavování plánů je třeba vycházet z nadřazených záměrů a z informačních zdrojů organizace. Návrh tohoto plánu by měl být předložen ke schválení organizaci a měl by sloužit jako přímý nástroj řízení. [2,8,9,10]

### **1.2.2. Rozhodování**

Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnější manažerských funkcí, která tvoří součást pracovní náplně manažerů na všech úrovních řízení. Tato funkce je zvláštní tím, že prostupuje všemi ostatními manažerskými funkcemi. Rozhodování má dvě stránky, a to *meritorní* (věcnou, obsahovou) a stránku *formálnělogickou* (procedurální). Meritorní stránka odráží obsahové odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů a formálnělogická stránka odráží společné rysy a vlastnosti rozhodovacích procesů, a to především postup jejich řešení, resp. uplatněné metody a nástroje. Rozhodovací procesy se chápou jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více variantami řešení. Fáze rozhodovacích procesů tvoří identifikace rozhodovacího problému, jeho analýza a formulace, tvorba variant rozhodování, stanovení kritérií hodnocení, určení důsledků variant, hodnocení a výběr varianty určené k realizaci, realizace zvolen varianty a kontrola výsledků. Podle míry informovanosti rozhodovatele se rozlišují rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty.

Výsledky volby většiny rozhodnutí jsou nejisté. Mnohdy se manažeři posuzují podle jejich schopnosti reagovat na situaci a jak jsou úspěšná a efektivní jejich rozhodnutí a k tomu jim dopomáhají různé metody. [8,9]

### **1.2.3. Organizování**

Management pod pojmem organizování obvykle chápe vymezení vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záměrů. Tato část řízení zahrnuje vytvoření účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Úlohou vrcholového vedení každé větší firmy je zavést vhodnou organizační formu, přičemž může volit z řady tradičních organizačních struktur:

- **liniová,**
- **funkcionální,**
- **liniově štábní,**
- **funkční,**
- **divizní,**
- **maticová,**
- **hybridní, apod.**

U každé z těchto organizačních forem můžeme určit jejich výhody a nevýhody a předpoklady, za kterých je vhodné je zavést. Smyslem organizační struktury je pomáhat při zřízení prostředí pro lidský výkon. Vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je nejlépe splnit. Je nesporné, že úspěch fungování každé instituce do značné míry závisí na volbě vhodné organizační struktury. [8]

#### **1.2.4. Personalistika**

Manažerská funkce personalistika zahrnuje obsazování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístěním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením. Týká se jak uchazečů o určitou práci, tak těch, kteří již práci vykonávají aby mohli své úkoly plnit účinně a efektivně. Personalistika vyžaduje také respektování zákonných požadavků. [10]

#### **1.2.5. Vedení lidí**

Při realizaci podnikových cílů přísluší nezastupitelná úloha této manažerské činnosti. Jedná se o proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování podnikových cílů. Manažer musí mít schopnost vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Cílem manažerské práce není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje. V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů, jako jedné ze základních složek vedení lidí. [9]

### **1.2.6. Kontrola**

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení a součástí pracovní náplně každého manažera. Zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Jejím smyslem je získat přesvědčení, že vývoj řízené reality se vyvíjí žadoucím směrem a určené záměry budou dosaženy. Účelem kontroly není jen tzv. zpětná vazba, ale především preventivní vliv. Předmětem kontroly mohou být jevy a procesy uskutečněné, probíhající nebo jevy budoucí. Z ekonomického pohledu je žádoucí upřednostňovat kontrolu průběžnou, která by zamezila vzniku nežádoucího stavu. Nejobecnější postupy kontroly spočívají v zjištění informací o faktickém stavu kontrolované reality, ve vyhodnocení daného stavu a v přijetí případných nápravných opatření. [8,9]

### **1.2.7. Shrnutí**

Tyto funkce vykonávají manažeři, kteří se snaží vytvářet takové prostředí, aby lidé mohli dosáhnout skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz, materiálů a také minimální osobní nespokojenosti, tedy s minimální spotřebou zdrojů nebo v rámci omezených disponibilních zdrojů. Přesné vymezení manažerských funkcí neexistuje, proto se můžeme setkat i s jinými definicemi. Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci vychází z personální funkce, avšak tato činnost prostupuje i ostatními funkcemi.

## 1.3. Řízení lidských zdrojů

Manažerská práce je závislá na lidských zdrojích, které má k dispozici. Manažeři uskutečňují cíle podniku prostřednictvím svých spolupracovníků. Řízení lidských zdrojů představuje proces, ve kterém se přijímají rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů a který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. [9]

### 1.3.1. Definice a význam řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Stává se jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka jako lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

*„Jedná se o pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat.“*

Řízení lidských zdrojů můžeme také definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji. [1]

### 1.3.2. Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních a lidských zdrojů.

#### **Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:**

- I. usilování o zařazení správného člověka na správné místo, přičemž se snažit o to, aby byl tento člověk neustále byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa,



- II. optimální využívání pracovních sil v organizace (např. schopností lidského zdroje, pracovní doby),
- III. formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- IV. dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti,
- V. personální a sociální rozvoj pracovníků organizace (rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociální vlastností, rozvoj pracovní kariéry, sblížení či dokonce ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace, uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků).

Rozdíl mezi těmito definovanými úkoly řízení lidských zdrojů je ten, že většina sleduje zájmy organizace avšak jediný a to poslední cíl sleduje zájem pracovníka. Čtvrtý definovaný úkol sleduje zájem organizace i zájem pracovníka. [4]

### 1.3.3. Cíle řízení lidských zdrojů

Základní cíle, ke kterým personální řízení směřuje, jsou jednak prosperita podniku, jednak dobré sociální klima a spokojení pracovníci. Což zahrnuje zabezpečování lidských zdrojů jak po kvantitativní stránce lidských zdrojů (např. počet, věková struktura, profesní struktura a formální kvalifikace), tak po kvalitativní stránce (např. výkonnost, tvořivost, motivace, identifikace s cíli firmy, vzdělání).

**Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:**

- **Zabezpečování lidských zdrojů** - zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky.
- **Rozvoj pracovníků** - uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil, zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.
- **Ocenění pracovníků** - zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

- **Vztahy** - vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. [1]

### 1.3.4 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniiovými manažery, tak personalisty jsou činnosti v několika oblastech:

- **Organizace**
  - o *vytváření organizace*, která slouží všem potřebným činnostem, funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování,
  - o *rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti* na jednotlivých pracovních místech,
  - o *stimulování, plánování a realizace programů* zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace.
- **Zaměstnanecké vztahy**
  - o *zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů* vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy.
- **Pracovní vztahy**
  - o *Kolektivní pracovní vztahy* - řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy, vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají,
  - o *Zapojování a participace pracovníků* – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace, radit o záležitostech společného zájmu,
  - o *Komunikace* – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají.

- **Zabezpečování lidských zdrojů**
  - *Plánování lidských zdrojů* – odhadování budoucích potřeb pracovníků jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností,
  - *Získávání a výběr* – zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje.
  
- **Řízení pracovního výkonu**
  - hodnocení a zlepšování pracovního výkonu, uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.
  
- **Rozvoj lidských zdrojů**
  - plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem, poskytování příležitostí k učení pro pracovníky.
  
- **Řízení odměňování**
  - vytváření mzdových a platových struktur, poskytování peněžních a nepeněžních odměn. [1]

## 1.4. Shrnutí

Lidské zdroje hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšné činnosti organizace. Základní funkcí personálního řízení je zabezpečit takovou strukturu lidských zdrojů, která tento úspěšný rozvoj zajistí. Řízení lidských zdrojů (personální řízení) patří ke klíčovým činnostem celého řízení podniku a je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti firmy. Personální řízení je náplní každodenní práce všech pracovníků, kteří řídí a ovlivňují jiné pracovníky. Mezi nejdůležitější oblasti personální práce patří plánování pracovníků, jejich počtu a struktury, získávání a výběr pracovníků a následné rozmisťování pracovníků, hodnocení pracovníků, popis pracovních míst, motivace pracovníků, sledování pracovních podmínek, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a další. Lidské zdroje totiž pro podnik představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, protože uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání. Není důležitá kvantita ale kvalita lidských zdrojů, která má pro fungování podniku a jeho rozvoj rozhodující význam. Proto je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celé organizace. [8]

## 2. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí.

Týká se v podstatě spojování a sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami organizace a také zabezpečování toho, aby byly tyto zdroje plně využívány. Zaměřuje se nejen na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí, ale také na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace. [1]

V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů rozdělenou na oblasti:

- **plánování lidských zdrojů,**
- **získávání lidských zdrojů,**
- **výběr lidských zdrojů,**
- **uvádění nových pracovníků do organizace.**

### 2.1. Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů (personální plánování, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a žádoucím poměrem k práci,

- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Plánování lidských zdrojů tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje. [4]

### **2.1.1. Postup plánování pracovníků**

Personální plánování je personální činností s velmi dobře metodologicky propracovaným postupem, který je výhodné dodržovat.

#### **Postup při plánování pracovníků probíhá v následujících krocích:**

1. definování podnikových výrobních cílů,
2. transformace podnikových výrobních cílů do potřeby pracovních sil,
3. odhad budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil,
4. konfrontace perspektivní potřeby pracovníků s odhadem budoucích vnitřních zdrojů – výsledkem je tzv. čistá potřeba pracovníků, která může mít jak nulovou hodnotu, tak signalizovat budoucí nedostatek či přebytek pracovních sil,
5. zkoumání možností pokrytí dodatečné potřeby práce mobilizací vnitropodnikových rezerv – v závislosti na tomto rozhodnutí se vypracovávají plány (plány vzdělávání pracovníků, plány odměňování pracovníků, aj.),
6. v případě, že nelze zabezpečit všechny podnikové výrobní cíle vnitřními zdroji pracovních sil podniku ani mobilizací rezerv, je třeba zvážit možnosti získávání dodatečných pracovníků z vnějšího trhu práce. Tato potřeba se pak dále promítá v další personální činnosti a to získávání a výběr zaměstnanců,
7. znovu se konfrontuje perspektivní potřeba pracovníků s možnostmi jejího pokrytí z vnitřních i vnějších zdrojů. Pokud by potřeba převyšovala možnosti pokrytí, je třeba změnit podnikové cíle či hledat další řešení,
8. kontrola a vyhodnocování plnění plánů (měsíční, čtvrtletní, roční), sledování jakýchkoliv změn potřeby pracovníků a případná úprava plánů. [3]

### **2.1.2. Cíle plánování lidských zdrojů**

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci do značné míry závisejí na jejich podmínkách, ale obecně řečeno mezi typické cíle patří:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce. [1]

### **2.1.1. Oblasti personálního plánování**

Personální plánování se nemůže omezit jen na to, že na základě stanovených cílů činnosti organizace naplánuje potřebu pracovníků. Musí také odhalit zdroje pracovních sil, zda bude čerpat z vnitřních či vnějších zdrojů. Personální plánování se proto rozpadá na tyto základní oblasti:

- plánování potřeby pracovníků,
- předvídání zdrojů pracovníků,
- plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Plánování potřeby pracovníků je vlastně plánováním pracovních míst a plánováním poptávky po pracovních silách, zatímco předvídání zdrojů pracovníků je předvídáním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni. Plánování personálního rozvoje pracovníků přispívá k zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci a napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců a snižuje nežádoucí odchod pracovníků. [4]

## 2.2. Získávání lidských zdrojů

Získávání lidských zdrojů (získávání pracovníků) je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici.

Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečné množství v hodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich. [3]

### 2.2.1. Faktory ovlivňující získávání pracovníků

Při získávání pracovníků zahajuje akci podnik tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit určité pracovní místo. Očekává přitom odezvu od potenciálních uchazečů o zaměstnání, mezi nimiž mohou být nejen volné pracovní zdroje na trhu práce, ale i současní pracovníci v podniku.

Odezvu na signál podniku ovlivňuje řada faktorů, které bychom měli mít na paměti nejen v průběhu vlastního získávání pracovníků ale především ve fázích jeho přípravy. Řadu těchto faktorů totiž může podnik více či méně sám ovlivnit a s dopadem neovlivnitelných faktorů pak může předem počítat a snažit se mu nějakým způsobem vyhnout.

Mezi základní *faktory ovlivnitelné podnikem* patří:

- **charakteristika pracovního místa** – povaha práce, postavení v podnikové hierarchii funkcí, požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, aj.), rozsah povinností a odpovědnost, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky (odměny, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody),
- **charakteristika podniku** – význam podniku a jeho úspěšnost, pověst podniku, úroveň a spravedlnost odměňování, úroveň péče o zaměstnance, možnost podnikového vzdělávání, personální rozvoj, mezilidské vztahy, sociální klima, umístění podniku, životní prostředí v jeho okolí,
- **Nabídka zaměstnání** – ovlivňuje míru odezvy ze strany potenciálních uchazečů.



*Faktory podnikem neovlivnitelné*, nebo jinak nazývané vnější faktory ovlivňují situaci na pracovním trhu a podmínky zaměstnávání lidí. Jedná se zejména o:

- **demografické faktory** – populační vývoj ovlivňuje kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce (např. porodnost, úmrtnost, prostorová mobilita obyvatelstva),
- **ekonomické faktory** – jde např. o vývoj národního hospodářství či jiné strukturální změny,
- **sociální faktory** – souvisejí s orientacemi lidí na vzdělání, profesně-kvalifikačními orientacemi, rodinnými orientacemi,
- **technologické faktory** – vytvářejí nová zaměstnání či v důsledku vývoje technologií likvidují zaměstnání stará,
- **sídelní faktory** – charakter osídlení v okolí podniku,
- **politicko-legislativní faktory** – nařizují zaměstnávání určitých osob, umožňují zaměstnávání cizinců v tuzemsku. [3]

### **2.2.2. Postup při získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je personální činností s velmi dobře metodologicky propracovaným postupem rozděleným do jednotlivých kroků, který je výhodné dodržovat.

**Kroky při získávání pracovníků pro organizaci jsou následující:**

1. *Identifikace potřeby získávání pracovníků* – je potřeba tento krok odhadnout s dostatečným předstihem, aby se minimalizovala doba, po kterou bude pracovní místo neobsazeno.
2. *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa* – potřebujeme, abychom věděli, jakého pracovníka hledat, jakou kvalifikaci by měl mít, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat i jakých kritérií použít při výběru pracovníka na obsazované místo. Jedná se o základnu, z níž vycházíme při formulování nabídky zaměstnání.
3. *Zvážení alternativ* - jde o nalezení příznivé alternativy k obsazování volného místa (např. zrušit pracovní místo, pokrýt práci formou úplného, částečného nebo dočasného úvazku).

4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků* – musíme rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálním uchazečům o zaměstnání dostatečný obraz práce na obsazovaném pracovním místě. Např. uvedeme body popisu pracovního místa:

- název pracovního místa, pracovní funkce,
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný,
- místo výkonu práce,
- možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.

Ze specifikace pracovního místa by měli zaznít tyto požadavky na pracovníka:

- vzdělání a kvalifikace,
- odborné schopnosti, dovednosti,
- pracovní zkušenosti, praxe,
- charakteristiky osobnosti, požadavky na chování a postoje.

Uvedené požadavky na pracovníka bychom si měli pro účely získávání a výběru pracovníků roztřídit na *nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové*. O výběru pracovníka pak rozhoduje to, zda vyhovuje nejen nezbytným, ale i žádoucím, vítaným i dokonce okrajovým požadavkům.

5. *Identifikace zdrojů uchazečů* – zkoumáme, zda budeme moci obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů anebo zda se zaměříme na vnější zdroje.
6. *Volba metod získávání pracovníků* – závisí na tom, z jakých zdrojů se rozhodneme obsadit pracovní místo a jaké jsou požadavky na pracovníka na toto místo.
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání* – abychom mohli spolehlivě vybrat toho nejlepšího z uchazečů o zaměstnání, musíme mít o každém uchazeči k dispozici dostatečné množství odpovídajících informací. Tyto informace získáváme také díky vhodné volbě požadovaných dokumentů od uchazeče.

8. *Formulace nabídky zaměstnání* – její obsah a umístění ovlivňuje odezvu ze strany uchazečů.
9. *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
10. *Předvýběr uchazečů* – během tohoto výběru se uchazeči zařadí do tří skupin na velmi vhodné, vhodné a nevhodné.
11. *Sestavení seznamu uchazečů* – jedná se o závěrečný krok, kdy se uchazeči pozvou k výběrovým procedurám. [3]

### 2.2.3. Zdroje získávání pracovníků

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Řízení lidských zdrojů rozlišuje v této terminologii výraz *nábor pracovníků*, který znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco *moderní získávání pracovníků* usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace tedy z vnitřních zdrojů.

**Vnitřní zdroje** pracovní sil tvoří pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či organizačními změnami, pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než kterou v současnosti vykonávají nebo pracovníci, kteří mají o toto místo zájem.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má určité výhody a nevýhody. Mezi *výhody* patří např. to, že organizace zná lépe slabé a silné stránky uchazeče a uchazeč zná lépe organizaci, zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců. Organizace má lepší návratnost investic, které vložila do pracovníka a může také zhodnotit jeho zkušenosti, které získal v organizaci.

Zatímco *nevýhodou* je, že stávající zaměstnanec nepřinese nové myšlenky a přístupy z venku, může také nastat situace, že soutěžení mezi zaměstnanci o místo ovlivní pracovní morálku a mezilidské vztahy v organizaci.

Mezi **vnější zdroje** patří převážně volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce), čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících na povolání, zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí

změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede. Doplnkovými vnějšími zdroji mohou být ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí.

Mezi *výhody* získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří přínos nových pohledů, názorů, poznatků, zkušeností z venku do organizace. Zpravidla je levnější, snadnější a rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky zvenku, než je vychovávat v organizaci. *Nevýhodou* je, že se jedná o nákladnější získávání pracovníky (např. drahá inzerce), adaptace pracovníků je delší a mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace. [3]

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů. Ačkoliv některé organizace trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. [1]

#### **2.2.4. Metody získávání pracovníků**

Metody získávání pracovníků vyhází z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Abychom mohli zvolit správnou metodu získávání pracovníků, je třeba si určit, z jakých zdrojů budeme pracovníky získávat, jaké budou požadavky na pracovníka, jaká je situace na trhu práce a kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníka a v neposlední řadě, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit. Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají více možností.

##### **Mezi nejčastěji používané metody získávání pracovníků patří:**

- a) *uchazeči se nabízejí sami* – organizace má tak dobrou pověst, že se uchazeči o zaměstnání písemně obracejí sami se svou nabídkou
- b) *doporučení současného pracovníka organizace* – patří mezi pasivní metody získávání pracovníků, je zde potřeba, aby organizace měla dostatečně propracované informační kanály v organizaci, aby stávající zaměstnanci věděli o uvolnění pracovního místa

- c) *přímé oslovení vyhlédnutého jedince* – tato metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky, aby měli přehled o jedincích, které by mohli oslovit a předat nabídku práce
- d) *vývěska* – může být umístěna v organizaci na místě, kudy procházejí všichni pracovníci anebo mimo ni. Tehdy jsou vývěsky umístovány tak, aby k nim měla přístup veřejnost, která se běžně nedostane do organizace. Dostí běžné je tímto způsobem získávat čerstvé absolventy škol, kde jsou vývěsky umístěny např. na nástěnkách ve školách. Variantou vývěsek jsou *poutače* umístěné, tak aby si jich veřejnost všimla, avšak poskytují jen málo informací a jejich účelem je pouze podnítit uchazeče, aby se o dané místo zajímal.
- e) *letáky vkládané do poštovních schránek* – jedná se o poněkud aktivnější metodu získávání pracovníků pro organizaci, protože letáky jsou na určitém území rozmístovány do schránek a občané jsou nuceni zaregistrovat nabídku organizace.
- f) *inzerce ve sdělovacích prostředcích* – tento způsob patří k nejrozšířenějším metodám získávání pracovníků a využívá se především v tiskovinách, rozhlasu a televizi. Tato inzerce může být zaměřena jak na určitý region, tak na území celého státu
- g) *spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi* – je často používaná metoda organizací, která má přímé spojení se vzdělávací institucí. Např. učňové vykonávají povinnou praxi v organizaci a ta má možnost si vytipovat vhodného uchazeče, kterému pak nabídne pracovní místo.
- h) *spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému* – tato metoda se využívá hlavně v zemích s dlouhou odborovou tradicí a podmínkou je, aby příslušný odborový svaz měl vlastní informační systém a fungující spojení na své členy
- i) *spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi* – tato metoda umožňuje získání špičkových odborníků, jelikož zde existuje k dispozici informační systém společností, kde nalezneme mnoho užitečných detailů umožňující vyhledat vhodného jedince. Ovšem nejedná se o často používanou metodu, jelikož získání těchto informací je velice obtížné.
- j) *spolupráce s úřady práce* – úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledajícím pracovníky a to za velmi výhodných podmínek, jelikož zprostředkují vše bezplatně, jak pro uchazeče, tak pro organizaci.

- k) *využívání externích služeb,*
- l) *využívání počítačových sítí.*

Je jasné, že některé metody získávání pracovníků jsou pasivnější, některé naopak aktivnější. Pokud se organizace orientuje na vnitřní zdroje, pak zpravidla stačí informace vyvěšená na obvyklém místě. Pokud jde o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, naskytá se širší škála metod a možností, avšak jde o nákladnější a zdlouhavější záležitosti. [3]

### **2.2.5. Nové trendy získávání pracovníků**

Mezi nové a často využívané metody získávání pracovníků patří:

- **využívání externích služeb – outsourcing**

Personální činnost získávání pracovníků je spojena s termínem *outsourcing*. Jedná se o používání externích služeb pomáhajících při získávání pracovníků z vnějších zdrojů, vykonávajících alespoň počáteční práci v podobě „dodávání“ vhodných uchazečů nebo provádění jakéhosi předvýběru. *Využívá se:*

- zprostředkovatelských agentur,
- služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků,
- služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků.

Využívání externích služeb je metoda velmi rychlá, efektivní, snižuje pracnost získávání pracovníků, ale je dosti drahá. Agentury si mohou za vyhledání pracovníka účtovat částku odpovídající asi patnácti i více procentům ročního platu na obsazovaném pracovním místě během prvního roku zaměstnání. Proto je využívána spíše inzerce nebo jiná metoda. [1,4]

- **využívání počítačových sítí - e-recruitment**

Celosvětová počítačová síť (WWW) může významně rozšířit schopnost podniku, jak hledat vhodné uchazeče a prezentovat se jako zaměstnavatel. Díky informačním sítím můžeme těm, kteří hledají práci, poskytnout více informací o podniku a volných

pracovních místech než kdykoliv předtím. Zájemci navíc mohou na tyto informace reagovat okamžitě. Website (soustava tématicky zaměřených internetových stránek) organizace může vyvolat neocenitelný první dojem a schopnost přilákat správné lidi. Do roku 1997 používalo informační sítě pro získávání pracovníků z externích zdrojů jen přibližně 11 % zaměstnavatelů. Tento ukazatel dnes dosáhl hodnoty 80 % a očekává se vzrůstající tendence. [7]

E-recruitment šetří náklady, ale zároveň umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat. Možnosti, které se nabízejí při online výběru, zahrnují sebehodnocení, elektronické třídění a elektronické testování osobnosti uchazečů. Elektronické testy lze snadno standardizovat a vyhodnocovat. [1]

## **2.3. Výběr lidských zdrojů**

Výběr zaměstnance je pro zaměstnavatele jedním z nejdůležitějších rozhodnutí, podobně jako je důležité pro každého jednotlivce se rozhodnout pro zaměstnání, které bude dlouhodobě vykonávat. [5]

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i organizaci a bude přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině a v organizaci. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. [4]

### **2.3.1. Fáze výběru pracovníků**

Proces výběru pracovníků se poněkud prolíná s procesem získávání pracovníků. U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: *předběžná a vyhodnocovací*.

*Předběžná fáze* začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné místo. Okamžitě musejí následovat další **3 kroky**:

- definuje se pracovní místo (jeho popis) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm, což zajišťuje kvalitní výběr uchazeče,
- zkoumají se kvalifikace, dovednosti, znalosti a osobní vlastnosti, které by vybraný uchazeč měl mít,
- specifikují se konkrétní požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délky praxe – míra jejich plnění pak rozhoduje o přijmutí uchazeče.

*Vyhodnocovací fáze* následuje hned po předběžné s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít k procesu získávání pracovníků a ke shromáždění dostatečného množství uchazečů. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, které závisí na okolnostech.

**Obvykle jde o následující kroky:**

- a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem,
- b) předběžný pohovor mající doplnit některé skutečnosti,
- c) testování uchazečů pomocí různých metod,
- d) výběrový pohovor,
- e) zkoumání referencí,
- f) lékařské vyšetření pokud je potřebné,
- g) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- h) informování uchazečů o rozhodnutí.

Použití všech nebo některých kroků závisí na povaze pracovního místa a kvalifikovanosti práce na něm, na množství uchazečů a požadavcích na ně. [4]

### **2.3.2. Metody výběru pracovníků a jejich použití**

Metod, kterými disponuje zaměstnavatel při výběru svého zaměstnance, je celá řada. Ve většině industrializovaných zemí jsou tyto metody kontrolovatelné v rámci pravidel, která nedovolí zaměstnavateli překročit určité hranice diskrétnosti při vyhledávání a shromažďování informací o kandidátech. [5]



### Mezi nejčastěji používané metody výběru patří:

- **zkoumání životopisu** – životopis dává ve většině evropských zemí základní informace o kandidátovi, často se k této metodě používá i metoda jiná,
- **dotazníková metoda** – uchazeč o zaměstnání obdrží dotazník, zpravidla každá organizace má několik variant dotazníků podle typu obsazované funkce,
- **zkoumání referencí, posudků a doporučení z předchozích pracovišť, škol nebo od osob** – tato metoda je populární hlavně v USA,
- **absolvování lékařského vyšetření** – používá se hlavně v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví osob,
- **přijetí pracovníka na zkušební dobu** – jedná se o neefektivnější metodu výběru zaměstnanců, jelikož má uchazeč možnost ukázat jeho kvality a pracovní způsobilost, ale bohužel tato metoda je velmi časově a finančně nákladná,
- **pohovor** – patří k nejpoužívanějším metodám a jejím účelem je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s jinými uchazeči, tyto pohovory mohou mít *různé podoby* např.:
  - **pohovor 1 + 1** – jde o diskuzi mezi čtyřma očima
  - **pohovorové panely** – skupina dvou či více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem
  - **postupný pohovor** – kombinace obou předchozích pohovorů
  - **skupinový pohovor** – je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů
  - **výběrová komise** – je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku,
- **testy pracovní způsobilosti** – používají se za účelem zabezpečení spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech

a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru, hlavními typy testů používaných u výběrových řízení jsou:

- **testy inteligence,**
  - **testy osobnosti,**
  - **testy schopností a znalostí** (potenciálních, získaných),
- **assessment centre** – tento termín se nepřekládá, avšak byl použit český ekvivalent *diagnosticko-výcvikový program*<sup>1</sup>, tato centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace, umožňují pozorování v typických situacích, poskytují řadu testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí této metody. [1,4,5]

## 2.4. Uvádění nových pracovníků do organizace

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Jedná se o závěrečnou fázi přijímání pracovníků.

*Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:*

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

Noví pracovníci by měli předat všechny potřebné dokumenty, které obdrželi od předchozích zaměstnavatelů (například zápočtový list pro účely sociálního zabezpečení, dokumenty související s odbory daně z příjmu apod.). Na druhé řadě je třeba předat

---

<sup>1</sup> *Milkovich, G.T., Boudreau, J. W. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha, 1993*

pracovníkům řadu dokumentů, například písemnosti týkající se pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pracovní řád, písemné informace o postupech při disciplinárním řízení nebo při projednávání stížností, příručku pracovníka apod. Uvádění pracovníků do podniku by se nemělo spoléhat na tištěné slovo. Je třeba zaškolit pracovníka pomocí formálních informačních kurzů anebo vstupního školení.

*Etapy školení jsou rozděleny na:*

- identifikaci a formulaci potřeb (např. potřeby firmy, výsledek hodnotícího pohovoru),
- výběr priorit (určit přednostní téma školení např. technologické potřeby),
- detailní vypracování obsahu (cíle, obsah, metody školení, rozpočet),
- program doprovodných akcí,
- kontrola a hodnocení výsledků (spokojenost školených, posouzení účinnosti školení).

Uvádění nových pracovníků do organizace je jedním z úkolů řízení lidských zdrojů a je důležitým momentem rozvoje personálu, který bývá v organizacích často podceňován.

[5]

## 2.5. Shrnutí

První část je zaměřena na definování managementu, který je disciplínou, která v posledním desetiletí prodělává bouřlivý vývoj a dále tato část přináší výklad základních manažerských funkcí, jimiž jsou plánování, rozhodování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.

Pak se autorka věnovala řízení lidských zdrojů, jelikož je dnes považováno za klíčový prvek, nezbytný pro úspěch firmy a v současnosti hraje podstatnou roli v každém podniku. Definuje zde význam, úkoly, cíle a aktivity řízení lidských zdrojů.

V druhé části této kapitoly, která je podstatně obsáhlejší, se autorka věnuje zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci. Lidský zdroj je považován za důležitý předpoklad úspěšného rozvoje firmy. Jeho kvalita je v konkurenčním prostředí nástrojem zvyšování ekonomické úspěšnosti podniku. Všechny firmy bez ohledu na svůj sektor aktivity a národnost, řeší základní problémy: personální plánování, získávání a výběr uchazečů, školení, odměňování a optimální organizace práce zaměstnanců a další. Zabezpečování lidských zdrojů je část procesu řízení lidských zdrojů, která v sobě zahrnuje plánování lidských zdrojů, získávání lidských zdrojů, výběr lidských zdrojů a uvádění nových pracovníků do organizace a právě tyto aktivity jsou rozebrány v přecházejících podkapitolách.

### 3. ČEZ, A.S.

Pro praktické ověření teoretických poznatků si autorka bakalářské práce vybrala společnost ČEZ, a.s., která je největším přispěvatelem do veřejných rozpočtů, patří k nejdůležitějším ekonomickým uskupením v zemi. Dále také zajišťuje práci více než 30 tisíc zaměstnancům. Vzhledem k utajování některých interních informací, mi byly některé informace poskytnuty pouze v omezeném rozsahu.

#### 3.1. Historie a současnost společnosti

Akciová společnost ČEZ je českou elektrárenskou společností. Byla **založena 6. května v roce 1992** Fondem národního majetku České republiky, jenž je doposud majoritním vlastníkem jejích akcií. Vznikla jako jeden z nových subjektů z majetkové podstaty Českých energetických závodů. Více jak 30 procent akcií společnosti prošlo první a druhou vlnou kuponové privatizace, to znamená, že více jak 30 procent akcií ČEZ od roku 1992 nebylo ve vlastnictví státu.

Hlavním **předmětem činnosti** ČEZ, a. s., je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy. Zároveň se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla. Skupina ČEZ zaujímá v České republice nejvýznamnější místo v oblasti výroby, obchodu, rozvodu elektrické a tepelné energie. Součástí Skupiny ČEZ jsou i další společnosti podporující a rozvíjející její hlavní předmět podnikání

V roce 2003 **vznikla** spojením ČEZ, a. s., s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika) **Skupina ČEZ**, která se tak stala nejvýznamnějším energetickým uskupením regionu střední a východní Evropy. Skupina ČEZ patří do evropské skupiny největších energetických koncernů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou. Patří tedy z hlediska počtu zákazníků a instalovaného výkonu mezi 10 největších energetických uskupení v Evropě.

V České republice je Skupina ČEZ největším výrobcem elektřiny a tepla, na většině území provozovatelem distribuční soustavy a nejsilnějším subjektem na velkoobchodním i maloobchodním trhu s elektřinou. Většina výrobních kapacit je soustředěna v mateřské společnosti ČEZ, a. s.

Úspěšné akvizice distribučních firem v Bulharsku a Rumunsku, jakož i elektráren v Polsku a Bulharsku otevřely Skupině ČEZ cestu na nové trhy. V průběhu roku 2006 přibyly do Skupiny ČEZ nové dceřiné společnosti v Srbsku, Kosovu, Republice srbské v Bosně a Hercegovině a na Ukrajině. Byly zahájeny přípravy na povinný unbundling v Bulharsku, které úspěšně vyvrcholily začátkem roku 2007 jeho provedením.

### 3.2. Základní informace o společnosti

<b>Sídlo společnosti</b>	Duhová 2/1444, Praha 4, 140 53
<b>Rok založení</b>	1992
<b>Právní forma</b>	akciová společnost
<b>IČ</b>	452 74 649
<b>Počet zaměstnanců</b>	30 094 osob (pro rok 2007)
<b>Základní kapitál</b>	59 221 084 300 Kč <sup>2</sup>
<b>Hodnota společnosti</b>	565 mld. Kč
<b>Cena akcie</b>	1 246 Kč <sup>3</sup>
<b>Jmenovitá hodnota akcie</b>	100 Kč

#### Orgány společnosti

V souladu se stanovami ČEZ a.s., je nejvyšším orgánem společnosti **valná hromada**, která volí a odvolává členy dozorčí rady s výjimkou členů volených a odvolávaných zaměstnanci.

Kontrolním orgánem společnosti je **dozorčí rada**, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti a volí a odvolává členy představenstva. Má dvanáct členů, z nichž osm volí a odvolává valná hromada a čtyři jsou voleni zaměstnanci.

**Představenstvo** je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti. Od roku 2000 je akciová společnost ČEZ řízena podle německého modelu řízení akciových společností, podle něhož členové představenstva řídí vymezené oblasti činností

---

<sup>2</sup>V době zpracování bakalářské práce nebyla ještě sestavena výroční zpráva za rok 2007

<sup>3</sup>Cena akcie je k 21.2. 2008 jako předběžně neauditovaný konsolidovaný výsledek.

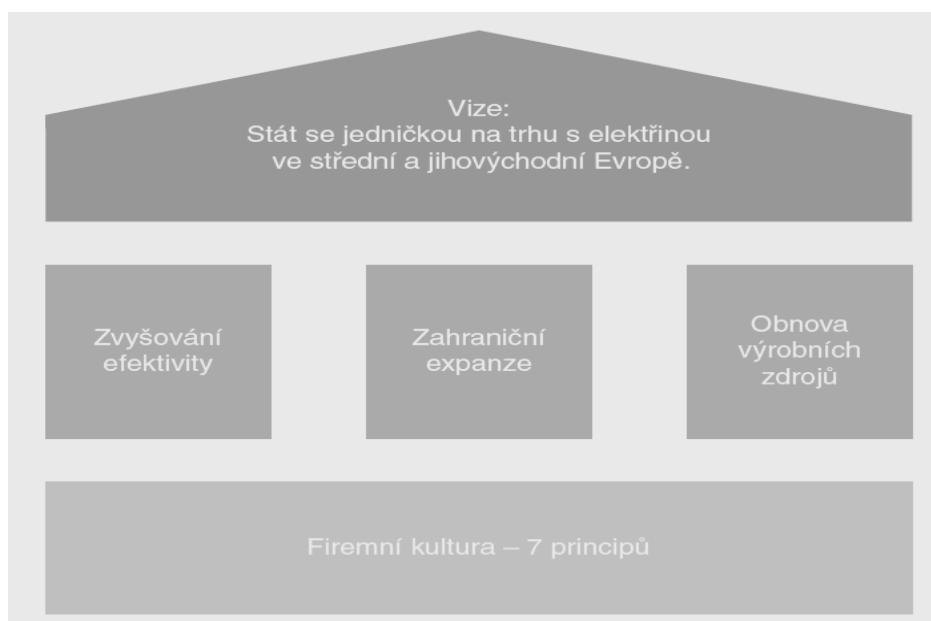
společnosti. Členů představenstva je celkem pět i s předsedou. Předseda představenstva je současně generálním ředitelem a tím je Dr. Martin Roman od roku 2004.

### **Organizační struktura – konsolidační celek Skupiny ČEZ**

Konsolidační celek Skupiny ČEZ je obsahem příloh. Na nejvyšší úrovni organizační struktury stojí mateřská společnost ČEZ a.s. Po ní následuje 61 dceřiných společností, jak na území České republiky tak i v zahraničí. Skupina ČEZ se dělí podle územních segmentů na segment Střední Evropa a segment Jihovýchodní Evropa. Tyto segmenty se dále člení podle oborů (výroba a obchod, distribuce a prodej, těžba a ostatní). Toto dělení je také obsahem příloh (Příloha - č. 1, 2).

### **3.3. Strategické cíle společnosti**

Hlavním strategickým cílem Skupiny ČEZ je stát se leaderem na trzích s elektřinou střední a jihovýchodní Evropy. Rozhodující součástí jejího poslání je maximalizovat návratnost a zajistit dlouhodobý růst hodnoty pro své akcionáře. Tomu jsou ve Skupině ČEZ podřízeny i tři stěžejní iniciativy: zvyšování efektivity, zahraniční expanze a obnova výrobních zdrojů.



**Obrázek č. 1 - Strategické cíle společnosti <sup>4</sup>**

<sup>4</sup> Zdroj: Výroční zpráva Skupiny ČEZ 2006

### **Zvyšování efektivity**

Zvyšování produktivity, úspora nákladů a zlepšování poskytovaných služeb je základem stálého růstu tržní hodnoty společnosti a její konkurenceschopnosti.

### **Zahraniční expanze**

Skupina ČEZ se přednostně zaměřuje na trhy ve střední a jihovýchodní Evropě, kde může uplatnit své jedinečné zkušenosti s řízením energetického koncernu.

### **Obnova výrobního portfolia**

Mezi největší projekty patří komplexní obnova hnědouhelné Elektrárny Tušimice II, Elektrárny Prunéřov II, výstavba hnědouhelného zdroje v Elektrárně Ledvice.

### **Firemní kultura**

Dlouhodobé dosahování stanovených náročných cílů Skupiny ČEZ vyžaduje systematický rozvoj její firemní kultury a lidských zdrojů. Hlavní principy firemní kultury jsou: vytváření hodnoty při zachování bezpečnosti, prosazování individuální odpovědnosti za dosahování ambiciózních výsledků, budování sounáležitosti se Skupinou ČEZ, rozvíjení lidského potenciálu, vytváření mezinárodní organizace, přijímání neustálé změny, princip morální integrity a odpovědné chování ke společnosti a životnímu prostředí.



## 4. ANALÝZA ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ U ČEZ, A.S.

Vzhledem k prostorové roztržitosti celé divize personalistiky po celé republice si autorka pro praktické využití teoretických poznatků a konzultace vybrala Oddělení lidských zdrojů v Hradci Králové, kde sídlí dceřiné společnosti ČEZ měření, s.r.o. a ČEZ obnovitelné zdroje, s.r.o. V tomto oddělení a zároveň regionu jsou zastoupeny všechny 3 sekce řízení lidských zdrojů v celkovém počtu 12 zaměstnanců a to 5 zaměstnanců z úseku *front office*, 4 zaměstnanci z *back office* a 3 zaměstnanci z *expertních středisek*. Všichni zaměstnanci Oddělení lidských zdrojů spadají pod centrum divize personalistiky v sídle mateřské společnosti v Praze a jsou jejími zaměstnanci.

### 4.1. Řízení lidských zdrojů v ČEZ, a.s.

Personalistika se ve Skupině ČEZ provádí pomocí tzv. vytvoření pracovního trhu uvnitř společnosti. Je to způsobeno tím, že dceřiné společnosti vznikli z regionálních společností a ty se staly součástí Skupiny ČEZ. Tyto společnosti jsou procesní a zaměřili se na určitou činnost. Tedy došlo k rozdělení podnikových procesů mezi dceřinými a mateřskou společností.

Řízení lidských zdrojů je poskytováno mateřskou společností ČEZ a.s. všem dceřiným společnostem. Mateřská společnost tím poskytuje servis či službu za úplatu. Tato služba je upravena pomocí *SLA smlouvy*<sup>5</sup> (*S*ervis *L*evel *A*greement), která upravuje podmínky, za kterých se poskytují personální služby dceřiným společnostem. Tuto smlouvu uzavírá ČEZ a.s. se všemi dceřinými společnostmi. Jejím smyslem je vlastně to, že veškeré personální činnosti provádí mateřská společnost na vyžádání od dceřiných společností v tomto rozsahu:

- tvorba personální politiky a poradenství v oblasti lidských zdrojů,
- systemizace pracovních míst,
- personální plánování (vyhledávání a výběr uchazečů),
- nábor, výběr, rozmisťování a uvolňování zaměstnanců,
- závodní preventivní péče,

---

<sup>5</sup> *SLA smlouva – smlouva určující úroveň poskytovaných služeb*

- práce s klíčovými zaměstnanci,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců,
- motivace – oblast odměňování,
- personální a mzdové práce,
- motivace – sociální program,
- plán personálních nákladů,
- podniková kultura,
- kolektivní vyjednávání a spolupráce s odbory,
- vnitropodniková komunikace.

Avšak každá dceřiná společnost z hlediska pracovněprávních vztahů funguje zcela samostatně a svým jménem. Vybraní uchazeči pak uzavírají konkrétní pracovní poměr s konkrétní dceřinou společností.

Zaměstnanci ČEZ, a.s. z divize personalistika jsou rozmístěni po celé republice v dceřiných společnostech a ti poskytují veškeré personální činnosti a služby na základě poptávky od dceřiných společností. Tito zaměstnanci jsou rozděleny podle organizačního členění společnosti do sekcí, úseků a oddělení. Organizační struktura celé divize personalistiky je součástí příloh (Příloha č. 3).

Podle poskytovaných činností se dále divize personalistiky člení na 3 základní sekce:

- **Front office,**
- **Back office,**
- **Expertní střediska.**

*Front office* má za úkol komunikovat a jednat s managementem společnosti, zjišťovat aktuální potřeby mateřské a dceřiných společností, zajišťovat uspokojení jejich potřeb, dále se účastnit porad vedení ve společnosti, plánování pracovních míst, provádí nábor a výběr a stará se o personální marketing.

*Back office* zajišťuje personální podporu týkající se pracovních vztahů, příprav smluv, vedení spisů, odměňování, výpočtu mezd, hlášení změn pro zdravotní a sociální

instituce, pojištění, benefity a sociální výhody, správu personálních dat, přípravu veškerých změn v personálním řízení a následnou realizaci.

*Expertní střediska* připravují nástroje personalistiky a připravují „znalostní“ podporu Front office a Back office, tvoří v oblasti vzdělávání katalog rozvojových služeb, koncipují školení pro nové a stávající zaměstnance, kurzy, jazykovou přípravu, profesní přípravu zaměstnanců Skupiny ČEZ, prohlubování kvalifikace zaměstnanců Skupiny ČEZ, správu a administraci Kvalifikačního katalogu. Přicházejí s novými systémy personální práce např. aktuálně se řeší systém hodnocení zaměstnanců.

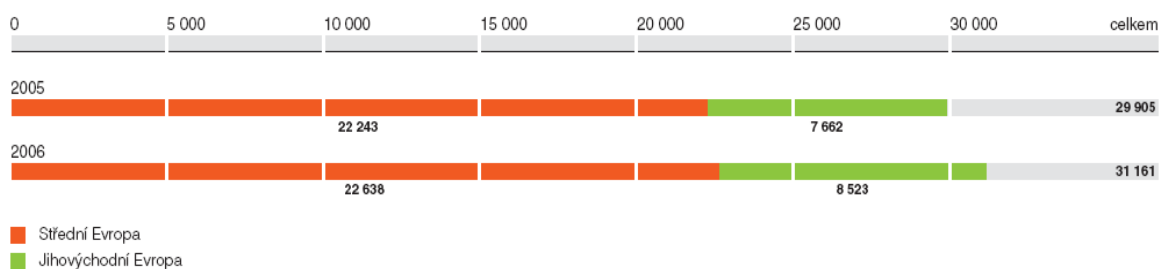
## **4.2. Plánování lidských zdrojů ve společnosti**

Proces plánování probíhá ve společnostech za pomoci systému SAP R/3, který usnadňuje většinu vnitropodnikových procesů uvnitř společnosti. Jedná se o softwarový produkt společnosti SAP, který slouží pro řízení podniku (Enterprise resources planning – ERP). Při řízení lidských zdrojů jsou využívány moduly personální evidence, mzdový systém, výpočet mezd, hodnocení zaměstnanců, příprava a vzdělávání a sociální programy.

Plánování lidských zdrojů v ČEZ a.s. vychází především ze strategie firmy a z požadavků na realizaci nových projektů v dceřiných společnostech. Základem je tzv. *headcount*, což je plánování ročního počtu zaměstnanců, které vychází ze strategických cílů společnosti a od něho se odvíjí plán počtu zaměstnanců v jednotlivých úsecích a oddělení. Na každý kalendářní rok se schválí konkrétní počet zaměstnanců, jimž je konkrétní číslo, které představuje *headcount*.

Mezi roky 2005 a 2006 došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců o 1256 zaměstnanců, a to především v důsledku akvizic v Polsku a Rumunsku.

Fyzický počet zaměstnanců k 31. 12.



Obrázek č. 2 - Změny počtu zaměstnanců mezi roky 2005 – 2006<sup>6</sup>

Fyzický počet zaměstnanců plně konsolidovaných 55 společností (ČEZ a.s. a 54 dceřiných společností) k 31.12.2006 dosáhl počtu 31 161 osob. V roce 2007 plánovaný počet zaměstnanců klesl na 30 094 osob pro již 62 plně konsolidovaných společností.

Dceřiná společnost ČEZ měření, s.r.o. byla založena 1.6. 2005 a její fyzický počet zaměstnanců činil 992 osob, do konce roku pak vzrostl na 1017 zaměstnanců. Následující tabulka ukazuje přehled nástupů a výstupů této dceřiné společnosti, který se udál za poslední 3 roky.

	Nástupy zaměstnanců	Výstupy zaměstnanců	Fyzický stav zaměstnanců k 31.12.
<b>Rok 2005</b>	63	88	1017
<b>Rok 2006</b>	77	114	980
<b>Rok 2007</b>	51	63	968

Tabulka č. 1 - Přehled nástupů a výstupů zaměstnanců 2005-2007 v ČEZ měření, s.r.o.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Zdroj: Výroční zpráva Skupiny ČEZ 2006

<sup>7</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

Dále se pravidelně sledují neobsazená místa, která se projednávají na poradách každý měsíc a řeší se, zda nakonec pracovní místo obsazovat na základě aktuálních potřeb a nebo nechat pozici neobsazenou. Probíhá zde také vyhodnocování plánů a předpokládané změny ve fluktuaci.

K tomu se používá *katalog pracovních funkcí* přístupný v systému SAP a v Microsoft Excel, který slouží jako databáze pracovních míst v organizaci, která obsahuje následující prvky:

- název pracovního místa, název zaměstnavatele a místo výkonu práce,
- struktura podřízenosti,
- kvalifikační požadavky na pracovní místo,
- stručný popis činnosti a její další aspekty,
- mzdové ohodnocení, poskytované zaměstnanecké výhody a benefity.

Přesná struktura požadavku na obsazení pracovní místa je součástí příloh spolu s příkladem popisu funkce v katalogu pracovních funkcí. (Příloha č. 4, 5)

### **4.3 Získávání lidských zdrojů**

Získávání lidských zdrojů v ČEZ, a.s. je zaměřeno k získání vhodně kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání, aby byl zajištěn dostatečný počet uchazečů do výběrového řízení na příslušnou pracovní pozici a to včas a s přiměřenými náklady. ČEZ, a.s. nabízí pracovní příležitosti na celém území České republiky, v elektrárnách, ve společnostech pro distribuci, měření a prodej elektřiny a v našich zahraničních společnostech. Proto záleží na konkrétním místě a regionu, v kterém je volná pozice. Nejméně snadno se obsazují místa technického zaměření s nutností vysokoškolského vzdělání v jaderné a strojní oblasti, ikdyž má společnost ČEZ, a.s. konkurenční výhodu v dobré pověsti společnosti a v poskytovaných finančních a sociálních službách.

ČEZ, a.s. obvykle vypisuje výběrová řízení na hlavní pracovní poměr. Dohody o provedení práce jsou krátkodobé činnosti, které nejsou zahrnuty do plánování *headcount*.

V současné době jsou vyhlášena výběrová řízení pro 33 pracovních pozic. Jejich seznam je součástí příloh. (příloha č. 6)

Lidské zdroje pro společnost jsou získávány jak z externích tak z interních zdrojů. Avšak oddělení lidských zdrojů preferují **získávání pracovníků uvnitř organizace**, jelikož mají výhodu ve znalosti prostředí a podnikové kultury. U některých pozic je to dokonce nejčastější forma získání lidského zdroje, jelikož společnost respektuje určitý kariérový postup. Příkladem takto získaného pracovníka je pozice *Elektromontér I*, kdy se na toto místo hlásí většinou uchazeči organizace z pozice *Elektromontér II*. Neznamená to ale, že interní uchazeči nemusí obhájit, že jsou na obsazované místo nejvhodnější.

Oddělení Lidských zdrojů vydávají vlastní inzerci a zveřejňují ji **na vývěsní nástěnce** ve vstupních halách společnosti. Zaměstnancům jsou na žádost také zasílány informace o volných pozicích prostřednictvím **e-mailové schránky**. A také všichni zaměstnanci mají neustálý přístup na **intranet** společnosti k informacím o volných pracovních pozicích a do systému SAP.

Pokud se oddělení lidských zdrojů rozhodnou pro **získání pracovníka z vnějších zdrojů**, nejčastějším informačním kanálem, kde se uchazeči mohou setkat s nabídkou volných pracovních míst, je **internet**. Používá se inzerce na portálu *jobs.cz*, která je využita zhruba v 90 % případů. Je to osvědčená, spolehlivá a rychlá metoda, kterou je ve velmi krátké době možné získat vhodné kandidáty. Inzerce se objeví na internetových stránkách prakticky ihned po zadání inzerátu.

Okrajové pak společnost inzeruje v periodických *MF Dnes a Hospodářských novinách*. Tyto inzerce jsou zaměřeny na pozice, které se obvykle nedají obsadit přes inzerci na internetu. Tato metoda získávání pracovníků je však časově náročná a méně operativní než využití internetu.

Dobrou příležitostí, jak získat v dnešní době uchazeče o zaměstnání s technickým vzděláním jsou veletrhy pracovních příležitostí. Jejich cílem je usnadnit uchazečům o zaměstnání a jejich potenciálním zaměstnavatelům zprostředkování práce. Společnost ČEZ, a.s. se účastní pravidelně nejznámějšího **veletrhu pracovních příležitostí Career Days**, veletrhu pracovních příležitostí ČVUT, Symbioza Ostrava, VUT Brno, ZČU Plzeň a dalších veletrhů v závislosti na současných potřebách v oblasti nábory. Dále se účastní i veletrhů pracovních příležitostí pro střední školy například **Veletrhu SŠ Didakta**.

Všechny obsazovaná místa jsou dále zveřejněna na **webových stránkách** společnosti [www.cez.cz](http://www.cez.cz) → kariéra → volná místa.

Dalším zdrojem uchazečů jsou **úřady práce**. Oddělení lidských zdrojů má ohlašovací povinnost vůči úřadu práce o volných pracovních místech a úřady práce pak posílají evidované uchazeče o zaměstnání do výběrových řízení společnosti. Mezi těmito uchazeči jsou i osoby se sníženou schopností pohyblivosti, pokud jim to dovoluje charakter práce.

Oddělení lidských zdrojů provádí většinou získávání pracovníků vlastními silami a tedy nevyužívá personálních ani zprostředkovatelských agentur. V dceřiných společnostech se také nepoužívá *headhunting* („lov mozků“), jelikož se v těchto případech využívá interních zdrojů.

Na nabídku může reagovat každý uchazeč, který splňuje požadavky uvedené v inzerátu, který má klasickou formu:

- název společnosti a informace o ní,
- název pracovního místa a pracoviště,
- charakteristika činnosti,
- požadované kvalifikace, dovednosti a zkušenosti,
- nabídku společnosti a poskytované výhody,
- nástup a místo výkonu,
- jak se přihlásit a kontakt.

***Skupina ČEZ svým zaměstnancům obvykle nabízí:***

- zaměstnání v expandující a ekonomicky silné společnosti,
- zajímavou práci,
- možnost osobního a profesního růstu,
- motivující finanční ohodnocení,
- nadstandardní zaměstnanecké výhody.

***Od svých zaměstnanců Skupina ČEZ očekává:***

- flexibilitu a schopnost se rychle orientovat,
- komunikační dovednosti,
- schopnost týmové práce,
- samostatnost a proaktivitu,

- spolehlivost a odpovědnost.

***Skupina ČEZ nabízí svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod:***

- týden dovolené navíc nad rámec 4 týdnů nařízených ze zákona,
- finanční příspěvky na penzijní a životní pojištění,
- finanční příspěvek na vybranou dovolenou,
- odměny k výročím a narozeninám,
- finanční příspěvky na stravování,
- příspěvek na energii.

Příklad takto strukturovaného inzerátu pro pozici Elektromontér II je součástí příloh. (Příloha č. 7)

Do výběrového řízení se mohou uchazeči hlásit pouze elektronicky a to využitím vloženého odkazu na konci inzerátu, prostřednictvím kterého se zasílá motivační dopis a strukturovaný životopis, ve kterém společnost požaduje uvést podrobnější popis dosaženého vzdělání, pracovních zkušeností a dalších schopností uchazeče. Takto společnost registruje konkrétní žadatele o zaměstnání a poskytnuté životopisy slouží jako základ pro případné pozdější pohovory. Samozřejmostí je, že se všemi informacemi, které společnost získá, je nakládáno jako s velmi důvěrnými.

### **4.3. Výběr lidských zdrojů**

Výběrové řízení organizace bezprostředně navazuje po získávání lidských zdrojů, kdy je k dispozici dostačující počet uchazečů. Pro výběr lidských zdrojů se využívá ve Skupině ČEZ v oblasti nábora a výběru databáze společnosti LMC G2, ve které probíhá celý náborový proces – od vyhlášení výběrového řízení po jeho ukončení. Tato databáze je využívána všemi dceřinými společnostmi i mateřskou společností a pracuje s ní zhruba 30 personalistů z divize personalistiky. Zobrazují se zde všechny inzerce, které společnost chce veřejně vyhlásit a je propojena s intranetem společnosti. Je to z toho důvodu, že některé pozice jsou zadávány pouze na intranetu, jelikož personalisté mají v plánu obsadit pozici vnitřními zdroji. V databázi je dále možné sledovat statistické údaje – počet přihlášených kandidátů k dané pozici, vytížení personalistů aj.



Postup, který personalista pomocí databáze provádí, začíná zadáním nové a nebo hledané pozice do jednoduchého formuláře v databázi LMC G2, do kterého doplňuje potřebný text nebo vybírá z nabízených možností. Tento formulář se do jedné hodiny objeví na intranetu a zároveň pokud se jedná o veřejně vyhlášené výběrového řízení, tak i na stránkách jobs.cz a webových stránkách společnosti.

Uchazeči se elektronicky přihlašují do výběrového řízení. Personalista, který má výběr zaměstnance na starosti, sleduje pomocí databáze všechny uchazeče v sekci Došlé reakce. Zde je seznam všech kandidátů, kteří se přihlásili na uveřejněné pozice. U každého uchazeče je napsaná pozice, na kterou se hlásí, jméno personalisty, který pozici inzeroval, datum, kdy uchazeč reagoval na uveřejněnou pozici a přiložené dokumenty tj. průvodní dopis a strukturovaný životopis. Zde následuje tzv. *předvýběrové řízení*, kdy se personalista rozhoduje zda pomocí databáze zašle uchazeči pozvánku na interview a nebo ho jako uchazeče zamítne. V elektronické pozvánce, která je zaslána kandidátovi na email, jsou informace o datu a místu konání pohovoru. Systém pak umožňuje personalistovi sledovat, zda kandidát přijal pozvání na pohovor popř. zda se ještě nevyjádřil. V tomto případě ho pak personalista kontaktuje telefonicky. Tyto vybrané uchazeče systém automaticky zařadí do seznamu všech uchazečů, kteří byli personalistou předvybráni do 1. kola výběrového řízení.

Klasická metoda výběru je *pohovor*. Podle oddělení lidských zdrojů se jedná o nejspolehlivější metodu, která zajišťuje osobní kontakt s kandidátem a jedná se o nejrychlejší a nejsnáze proveditelnou metodu výběru. Pohovor je používán ve všech případech výběrového řízení pro Skupinu ČEZ. Struktura a šíře výběrového řízení závisí na druhu pracovního místa, o které se uchazeč uchází. Nejčastěji používané metody pohovoru jsou osobní pohovory a panelové pohovory. Obvykle výběrové řízení začíná pohovorem s personalistou a následují pohovory s liniovým managementem. U specifických pracovních pozic je součástí výběrového řízení *psychodiagnostika* (sleduje psychickou výkonnost a rysy osobnosti – pozornost, vnímání, paměť, intelektové schopnosti, odolnost vůči psychické zátěži, spolehlivost rozhodovacích procesů, sebekontrolu, emocionální stabilitu a tendenci k riziku) a *Assessment Centra*. Ta se využívají v případech, kdy je potřeba konkrétního žadatele lépe vyzkoušet a jedná se o vyšší funkci ve společnosti. Provádí se zhruba ve skupině 12 lidí, pro které jsou připraveny modelové situace např. hraní určitých rolí. Tato metoda je zajištěna většinou

externí společností, která tuto modelovou situaci připraví a personalisté zde figurují pouze jako pozorovatelé, kteří hodnotí uchazeče.

### **Průběh výběrového pohovoru:**

Na recepci společnosti je předložen seznam kandidátů, kteří se budou účastnit výběrového řízení. Odtud jsou instruováni, kam mají jít. Pro pohovor je vyhrazena místnost s občerstvením, aby byla zaručena klidná atmosféra. Pohovor je jedno až tříkolový u většiny pozic s tím, že prvního kola se účastní obvykle personalista a budoucí přímý nadřízený uchazeče. Časově pohovor trvá 30-60 min. dle typu pozice. Struktura pohovoru není přesně definována, ale jeho průběh je organizačně rozčleněn na 5 částí:

**1. Úvodní představení** - nejdříve dojde k přivítání uchazeče, představení vedoucího a personalisty, poskytnutí informací o průběhu pohovoru a je mu nabídnuto občerstvení. Během úvodu se také představuje společnost. Zde se personalista často nejdříve táže uchazeče, co o společnosti ví a pak ho pouze doplní.

**2. Připravené otázky na uchazeče** – v další části už přecházejí účastníci výběrové komise k připraveným otázkám na uchazeče. Ptají se postupně, kdy je dopředu domluvena, posloupnost otázek. Personalista spíše probírá osobnostní a motivační stránku, vedoucí se informuje o zkušenosti a praxi.

*Otázky na pohovorech jsou členěny na:*

- osobnost uchazeče a jeho motivace,
- zjištění dosavadních zkušeností a praxe,
- zájmů a zálib – preferovaných činností. (Příloha č.9)

**3. Představení pozice** – ujímá se toho vedoucí, který se snaží vysvětlit uchazeči konkrétněji, čeho se pozice bude týkat a upozorňuje na specifické problémy a úskalí práce.

**4. Dotazy od uchazeče** – uchazeč dostává prostor pro jakékoliv dotazy týkající se vykonávané budoucí pozice a pracovních podmínek (pracovní doby, platu, aj.) .

**5. Závěrečné shrnutí** – personalista sdělí informace o dalším postupu výběrového řízení, zda bude další kolo, jestli dojde k výběru a kdy bude sdělen uchazeči výsledek výběrového řízení.

Vyrozumění se sděluje prostřednictvím databáze LMC G2, kdy personalista do týdne od výběrového řízení, sdělí uchazeči výsledek. Pokud dojde k zápornému výsledku a uchazeč nebyl vybrán, je mu to takto sděleno zamítavých dopisem (Příloha č. 10). Pokud dojde ke kladnému rozhodnutí, tak personalista uchazeči zavolá a poskytne další informace k pokračování spolupráce. Při telefonátu je učiněna konkrétní nabídka – platu, možnosti nástupu atd..

Žádné výběrové řízení není stejné a každý pohovor je připravován dle pozice a dle přihlášených uchazečů. Absolventa se neptáme na zkušenosti z předešlých zaměstnání a uchazeče s dlouholetou praxí se nebudeme ptát na plány do budoucna, ale zjišťujeme jeho zkušenosti, praxi a důvod odchodu z předešlé práce.

#### **4.4. Uvádění pracovníků do organizace**

Společnost preferuje nástup do pracovního poměru od prvního dne měsíce, ve který se podepisuje pracovní smlouva. Od nového zaměstnance je v tento den požadováno předložení:

- vyplněného osobního dotazníku, (Příloha č. 11)
- fotokopie dokladu o školním vzdělání a kvalifikačních dokladů,
- 1x fotografie pasového formátu,
- potvrzení úřadu práce o evidenci uchazeče o zaměstnání (pokud se ho to týká),
- zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele,
- potvrzení o zdravotní způsobilosti pro výkon požadované profese,
- průkazu zdravotní pojišťovny,
- občanského průkazu.

Po přijetí nového zaměstnance zajistí oddělení řízení lidských zdrojů provedení vstupního školení. Jedná se o prvotní seznámení se společností, její představení, seznámení se s pracovištěm a vykonávaných pracích na něm. Zaměstnanec je následně povinen absolvovat *Bezpečnostní školení nových zaměstnanců Skupiny ČEZ*, které se skládá

ze školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, které vychází ze zákona a u některých společností je doplněno o oblast ochrany životního prostředí. Největší úlohu pro nového zaměstnance má vedoucí zaměstnanec a ten má připravený rozvrh činností, které bude ukazovat a s čím bude zaměstnance seznamovat.

Další větší školení nových zaměstnanců pod názvem *Vítejte v ČEZku aneb seznámení se Skupinou* se koná pravidelně dvakrát měsíčně v prostorách kongresového sálu budovy umístěné vedle centrály společnosti ČEZ, a.s. v Praze a je součástí adaptačního procesu nových zaměstnanců a je povinné pro všechny nové zaměstnance. Jedná se o celodenní program, od 10 do 16hod., je složen z prezentací představitelů jednotlivých útvarů. Nový zaměstnanec se během školení dozví klíčové informace o společnosti, o hlavních procesech, které ve společnosti probíhají, a získají bližší povědomí o fungování společnosti jako celku, které jim účinně napomůže v orientaci během prvních dní svého působení ve Skupině ČEZ.

Během následujících měsíců je zaměstnanec sledován v obvyklé zkušební lhůtě 3 měsíců a absolvuje dle potřeby různá školení:

- a) **zákonná** – vyplývají z periody a jsou sledovány v SAPu. Zaměstnanci jsou pozváni na školení pracovníkem personálního oddělení Tréninku a rozvoje, tak aby byla dodržena perioda způsobilosti, např. školení pro řidiče,
- b) **vyplývající z úpravy zákonů** - rozhoduje o něm vedoucí zaměstnanec, který vysílá zaměstnance na kurz při aktuální potřebě nebo při změně legislativy. Jedná se o externě orientovaný kurz např. u účetních změn,
- c) **kurzy zaměřené na rozvoj osobnosti** – jedná se o kurzy v oblasti komunikačních dovedností, manažerských dovedností, projektového řízení, soft-skills a dalších. Tyto kurzy navazují na výsledky osobního hodnocení a vzdělávání. Ve Skupině ČEZ jsou plánovány na základě katalogů pracovních pozic a jsou organizovány pouze pro pracovníky ČEZ a.s.,
- d) **kurzy na míru** – kurzy se připravují přímo na míru potřebám v dané společnosti, mohou být specifické a nemusejí být obsaženy v katalogu, který je používán ve Skupině ČEZ, proto se samostatně definují potřeby v souvztáhnosti s personální agenturou.

## 4.5. Návrh opatření a doporučení

Zabezpečování lidských zdrojů souvisí s personálními činnostmi - plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků a jejich následné adaptace. Proto je nutné těmto činnostem věnovat dostatečnou pozornost. Fungování těchto činností neustále vyhodnocovat a navrhnout taková zlepšení, aby vedla ke zlepšení budoucí situace v organizaci.

Základním problémem, se kterým se personalisté oddělení lidských zdrojů setkávají, je získávání lidských zdrojů z vnějších zdrojů a to především na pracovní pozice vyžadující technické vzdělání. Tyto pozice jsou náročné na požadavky, které uchazeč musí splnit. Každý uchazeč prochází náročným výběrovým řízením v podobě psychodiagnostických testů. I když se personalistům podaří získat dostatečný počet uchazečů, tak se často stává, že uchazeči neprojdou výběrovým řízením a nesplní tedy požadavky pro pracovní pozici. Proto by autorka doporučila tyto uchazeče získávat již během jejich studia na vysoké škole, se zaměřením na technické vzdělání v oblasti jaderné energetiky. Navázat kontakt se studenty již v nižších ročnících studia pomocí praxí a stáží a připravovat je na tato výběrová řízení.

Největším úskalím při výběru lidských zdrojů je, že neexistuje ve společnosti evidence personálních náhrad (rezerv). Proto by autorka doporučila zavést databázi, která by dopředu evidovala možné uchazeče o zaměstnání, jak z interních tak z externích zdrojů. Neexistuje totiž propojenost mezi výběrovými řízeními ve všech dceřiných a mateřské společnosti. Uchazeči o zaměstnání jsou tak bohužel nuceni v případě ucházení se o více pracovních pozic odesílat svoji nabídku pro každé výběrové řízení zvlášť. Společnost by tak vytvořením takového systému nemusela být odkázaná na nabídky od uchazečů, ale mohla by vytipované účastníky oslovovat sama. Autorka nadále doporučuje využívat pro výběrová řízení metodu pohovoru a assesment centra, jelikož se jedná o efektivní metody, které zaručují osobní kontakt s uchazečem a výběr nejvhodnějšího uchazeče. Tyto metody, přestože jsou nákladné jak po finanční tak i časové stránce, jsou ale již běžně používanými metodami v zahraničních firmách.

## 5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza a popis stávajících možností zabezpečování lidských zdrojů pro celou Skupinu ČEZ a navrhnout možná řešení zjištěných nedostatků. Na základě pozorování, shromažďování poznatků z praxe a z rozhovorů s personalistkou z Oddělení Lidských zdrojů, autorka této bakalářské práce zjišťovala, jaká je situace v oblasti řízení lidských zdrojů v této společnosti. Zaměřila se na činnosti, které se týkají získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Význam řízení lidských zdrojů pro Skupinu ČEZ stále nezdramatizovaně stoupá a stává se tak dominantní a rozhodující oblastí personálního managementu, jelikož tato společnost patří k největším uskupením v zemi a zaměstnává více než 30 tisíc zaměstnanců. Společnost rozhoduje o tom, jaká bude její personální politika a strategie, jaké pracovníky a v jakém množství bude zaměstnávat. Ve společnosti tedy neustále probíhá personální plánování, které spolu s ostatními personálními činnostmi zajišťuje mateřská společnost ČEZ a.s. Usiluje o to, aby dceřiné společnosti nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti, měly potřebné množství pracovní síly s potřebnými znalostmi a zkušenostmi.

Lidské zdroje jsou pro společnost zdrojem nejdražším, ale zároveň nejcennějším. Jsou získávány jak z externích tak z interních zdrojů. Avšak oddělení lidských zdrojů preferují získávání pracovníků uvnitř organizace, jelikož mají výhodu ve znalosti prostředí a podnikové kultury a to zejména pro vyšší funkce. Společnost si plně uvědomuje, že rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka, má pro organizaci dlouhodobý dopad a tedy o to větší pozornost by měla být věnována jak volbě metod získávání pracovníků, tak volbě metod jejich výběru.

Největším problémem, se kterým se personalisté dle autorčina názoru potýkají, je zajištění dostatečného množství uchazečů u některých specifických technických míst a to z důvodu náročných požadavků na vykonávanou pozici a nízkého počtu uchazečů, kteří by je splňovali. Proto by autorka viděla zlepšení v tom, jak tyto uchazeče získat, v užší spolupráci s vysokými školami poskytujícími technické vzdělání v oblasti energetiky. A to v navázání kontaktu se studenty již v nižších ročnících studia pomocí praxí a stáží.

Dále autorka zjistila, že ve společnosti neexistuje evidence personálních náhrad (rezerv), který by dopředu evidoval možné uchazeče o zaměstnání, jak z interních tak z externích zdrojů. Neexistuje totiž propojenost mezi výběrovými řízeními ve společnostech. Uchazeči o zaměstnání jsou tak bohužel nuceni v případě ucházení se o více pracovních pozic odesílat svoji nabídku pro každé výběrové řízení zvlášť. Společnost by tak vytvořením takového systému nemusela být odkázaná na nabídky od uchazečů, ale mohla by vytipované účastníky oslovit sama.

Oddělení Lidských zdrojů z celé škály metod výběru pracovníků využívají nejvíce pohovor a u technických a manažerských funkcí také assesment centra a psychodiagnostické testy. Tyto metody jsou sice nákladnější jak finančně tak i časově, ale přesto by je autorka doporučila, protože zaručují větší efektivnost výběru pracovníků a jsou již běžně používanými metodami v zahraničních firmách.

Po výběru vhodného zaměstnance následuje jeho adaptace do společnosti, která je řízena personálním oddělením. Kvalita adaptačních programů a školení má pro personální management společnosti význam ve vztahu k efektivnosti práce, stabilizaci pracovníků a ochraně zdraví a bezpečnosti při práci.

Autorka bakalářské práce analyzovala celkový proces zabezpečování lidských zdrojů ve Skupině ČEZ včetně vlastního doporučení ke zjištěným nedostatkům a z celkové analýzy vyplývá, že personální činnosti ve společnosti jsou dostatečně efektivní a účinné.

## 6. POUŽITÁ LITERATURA

### Seznam literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
3. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
5. LIVIAN, F. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Praha, 1993. 147 s. ISBN 80-86009-19-X.
6. ROBBINS, S. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
7. WALKER, A. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
8. VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
9. VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999. 136 s. ISBN 80-7168-654-9.
10. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha : EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN80-7219-014-8.

### Internetové zdroje:

11. *Historie společnosti ČEZ, a.s.*  
URL: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti/historie-spolecnosti.html>> [cit. 2008-02-15].
12. *Současnost společnosti ČEZ, a.s.*  
URL: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti/soucasnost.html>> [cit. 2008-02-15].



13. *Profil společnosti*

URL: <<http://cez.jobs.cz/profil-spolecnosti.html>> [cit. 2008-02-15].

14. *Volná místa*

URL:<<http://cez.jobs.cz/>> [cit. 2008-03-18].

15. *Odpovědi na Vaše nejčastější dotazy*

URL:< <http://www.cez.cz/cs/kariera/casto-kladene-otazky.html>> [cit. 2008-03-20].

**Jiné zdroje:**

16. Výroční zpráva Skupiny ČEZ 2005

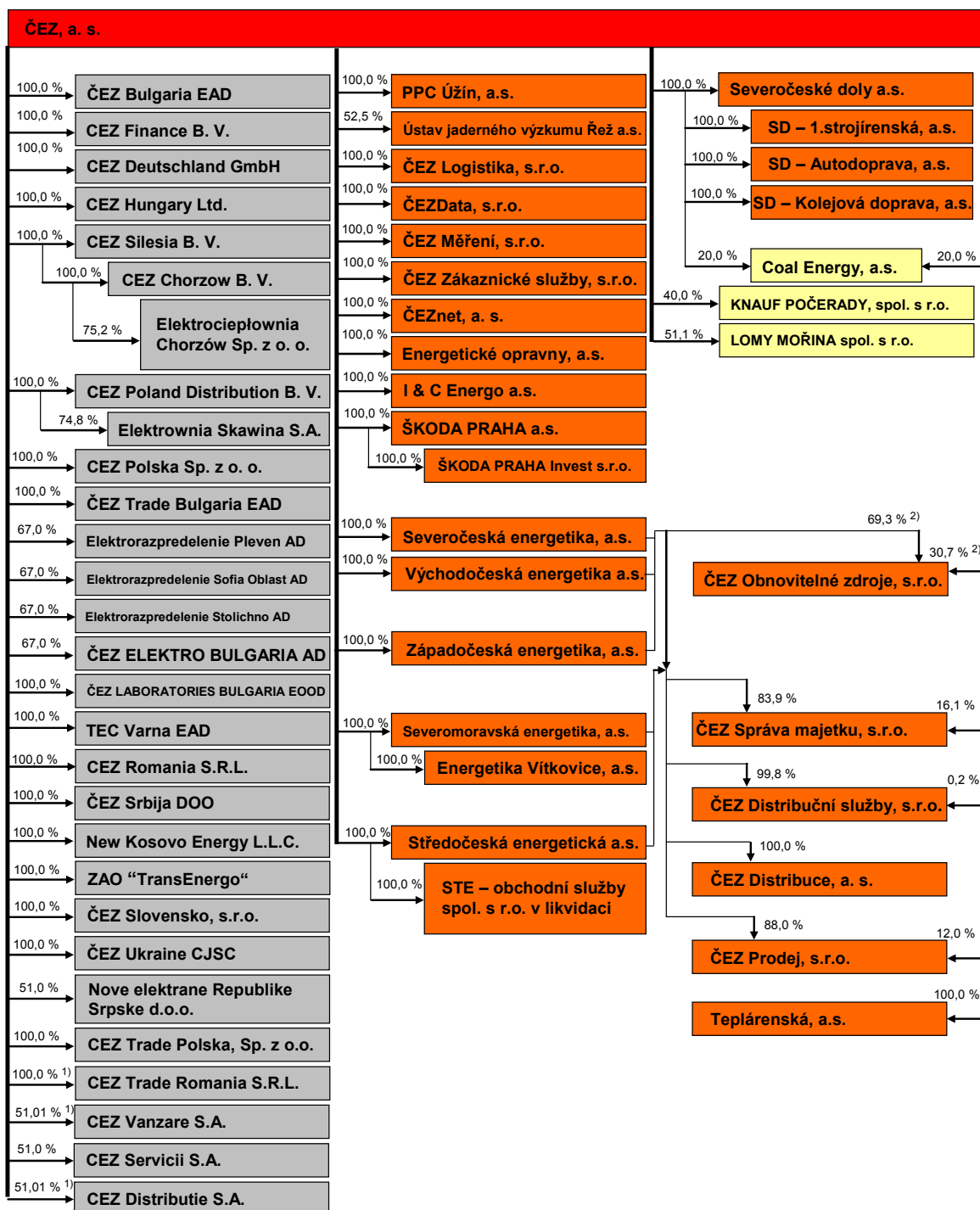
17. Výroční zpráva Skupiny ČEZ 2006

18. Stanovy ČEZ, a.s.

## **7. SEZNAM PŘÍLOH**

1. Konsolidační celek Skupiny ČEZ
2. Segmentace celku Skupiny ČEZ
3. Organizační struktura divize Personalistika
4. Požadavek na obsazení pracovního místa
5. Příklad popisu funkce v katalogu pracovních míst
6. Seznam vypsaných výběrových řízení ve Skupině ČEZ
7. Ukázka inzerátu
8. Záznam o výběrovém řízení
9. Ukázka typových otázek kladených při výběrovém řízení
10. Vzory zamítavých dopisů
11. Osobní dotazník
12. Loga Skupiny ČEZ

# Konsolidační celek Skupiny ČEZ k 31.12.2007



- dceřiné společnosti – Česká republika
- dceřiné společnosti – zahraničí
- přidružené společnosti (ekvivalenční metoda konsolidace)

% znázorňují podíl ovládající osoby na základním kapitálu společnosti

1) Uveden celkový podíl členů Skupiny ČEZ. Rozhodující podíl vlastní ČEZ, a. s., nepatrné podíly vlastní 100% členové Skupiny ČEZ.  
 2) Uveden podíl na hlasovacích právech.

## Členění Skupiny ČEZ podle segmentů:

Segment **Střední Evropa** se člení na oborové segmenty:

### Výroba a obchod

[ČEZ, a. s.](#)  
[CEZ Deutschland GmbH](#)  
[CEZ FINANCE B.V.](#)  
[CEZ Hungary Ltd.](#)  
[CEZ Chorzow B.V.](#)  
[CEZ Poland Distribution B.V.](#)  
[CEZ Polska Sp. z o.o.](#)  
[CEZ Silesia B.V.](#)  
[CEZ Trade Polska Sp. z o.o.](#)  
[ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.](#)  
[ČEZ Slovensko, s.r.o.](#)  
[Elektrociepłownia Chorzów "ELCHO" Sp. z o.o.](#)  
[Elektrownia Skawina S.A.](#)  
[Energetika Vítkovice, a.s.](#)  
[PPC Úžín, a.s.](#)  
[Teplárenská, a.s.](#)  
[Coal Energy, a.s.](#)

### Distribuce a prodej

[ČEZ Distribuce, a. s.](#)  
[ČEZ Prodej, s.r.o.](#)

### Těžba

[Severočeské doly a.s.](#)  
[LOMY MOŘINA spol. s r.o.](#)

### Ostatní

[ČEZ Distribuční služby, s.r.o.](#)  
[ČEZ Logistika, s.r.o.](#)  
[ČEZ Měření, s.r.o.](#)  
[ČEZ Správa majetku, s.r.o.](#)  
[ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.](#)  
[ČEZData, s.r.o.](#)  
[ČEZnet, a.s.](#)  
[Energetické opravny, a.s.](#)  
[I & C Energo a.s.](#)  
[SD – 1.strojírenská, a.s.](#)  
[SD – Autodoprava, a.s.](#)  
[SD – Kolejová doprava, a.s.](#)  
[Severočeská energetika, a.s.](#)  
[Severomoravská energetika, a. s.](#)  
[STE – obchodní služby spol. s r.o. v likvidaci](#)  
[Středočeská energetická a.s.](#)  
[ŠKODA PRAHA a.s.](#)  
[ŠKODA PRAHA Invest s.r.o.](#)  
[Ústav jaderného výzkumu Řež a.s.](#)  
[Východočeská energetika, a.s.](#)  
[Západočeská energetika, a.s.](#)  
[KNAUF POČERADY, spol. s r.o.](#)

Segment **Jihovýchodní Evropa** se dále člení na oborové segmenty:

### Výroba a obchod

[CEZ Trade Romania S.R.L.](#)  
[ČEZ Srbija DOO](#)  
[ČEZ Trade Bulgaria EAD](#)  
[New Kosovo Energy L.L.C.](#)  
[Nove elektrane Republike Srpske d.o.o.](#)  
[TEC Varna EAD](#)  
[ZAO "TransEnergo"](#)

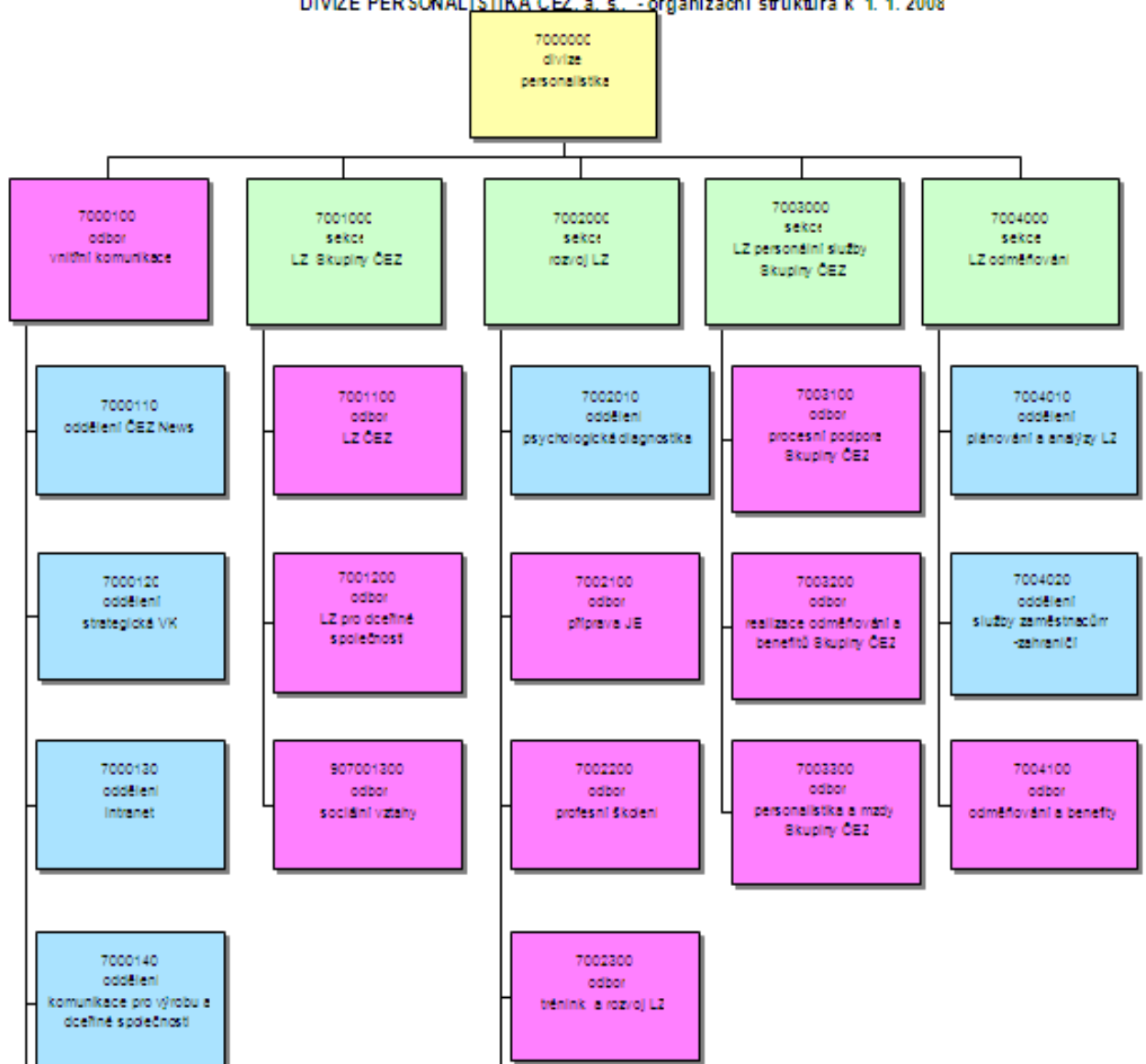
### Distribuce a prodej

[CEZ Distributie S.A.](#)  
[CEZ Vanzare S.A.](#)  
[Elektrorazpredelenie Pleven AD](#)  
[Elektrorazpredelenie Sofia Oblast AD](#)  
[Elektrorazpredelenie Stolichno AD](#)  
[CEZ ELEKTRO BULGARIA AD](#)

### Ostatní

[CEZ Romania S.R.L.](#)  
[CEZ Servicii S.A.](#)  
[ČEZ Bulgaria EAD](#)  
[ČEZ LABORATORIES BULGARIA EOOD](#)  
[ČEZ Ukraine CJSC](#)

DIVIZE PERSONALISTIKA ČEZ, a. s. - organizační struktura k 1. 1. 2008





SKUPINA ČEZ

# POŽADAVEK NA OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

Zaměstnavatel			
Název útvaru			
Název pracovního místa		Číslo pracovního místa (je-li zřízeno)	
Datum nástupu		Místo výkonu práce	
Pracovní poměr na dobu	<input type="checkbox"/> Neurčitou <input type="checkbox"/> Určitou do <input type="checkbox"/> Určitou (zástup za )		
Mzdové ohodnocení (tarif / smluvní mzda)		Další benefity (m. telefon, služební auto, apod.)	

## STRUČNÝ POPIS ČINNOSTÍ

--

## DALŠÍ ASPEKTY (složitost práce, odpovědnost za škody, ztížené pracovní podmínky, směnnost, práce v noci, apod.)

--

## KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

Požadované vzdělání	<input type="checkbox"/> VŠ <input type="checkbox"/> VOŠ <input type="checkbox"/> SŠ <input type="checkbox"/> SOU <input type="checkbox"/> jiné: obor:
Požadovaná praxe	
Odborné požadavky a speciální dovednosti	
Požadovaná znalost cizích jazyků	
Další požadavky (ŘP, osobnostní vlastnosti, apod.)	

**ZPŮSOB OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA**

- Přímý výběr
- Vnější výběrové řízení
- Vnitřní výběrové řízení
- Výběrové řízení v rámci Skupiny ČEZ
- Využití personální agentury    název agentury vyberte z následující nabídky

**DALŠÍ POŽADAVKY**

Navrhl (přímý nadřízený) Příjmení, jméno		Datum		Podpis	
Schválil (přímý nadřízený navrhovatele) Příjmení, jméno		Datum		Podpis	



ČEZ

## POPIS FUNKCE

Název útvaru:

**Odbor Měření retail**

Název funkce:

**Montér měření elektřiny II**

ID číslo:

Tarifní stupeň: 5

Hmotná odpovědnost:

**ANO**

Definování hmotné odpovědnosti:

Za svěřené DHM, DHIM

### Poslání funkce:

Realizace servisních a dalších požadavků spojených s měřením elektřiny.

### Vykonávané činnosti:

Činnost:

Rozhoduje o způsobu provedení servisního úkonu v souladu s pracovními postupy.  
Rozhoduje o optimalizaci denní trasy pochůzky na základě přijatých pracovních příkazů a plánu práce.

Zodpovídá za dodržování pracovních postupů a bezpečnostních předpisů, vč. používání předepsaných OOPP.

Zodpovídá za naplňování environmentální strategie společnosti.

Zodpovídá za řádné odeslání hotových a příjem nových pracovních příkazů z a do ručního terminálu.

Zodpovídá za řádné a včasné splnění servisních požadavků (pracovních příkazů), vč. záznamu do ručního terminálu.

Zodpovídá za řádné skladování a přepravu převzatých přístrojů.

Zodpovídá za řádné provedení kontrolních odečtů.

Zodpovídá za řádné provedení odečtů TDD, měsíčních odečtů měření typu B, MZE, předacích míst a vlastní spotřeby.

Vykonává řádné odeslání hotových a příjem nových pracovních příkazů z a do ručního terminálu.

Vykonává řádné a včasné splnění servisních požadavků (pracovních příkazů), vč. záznamu do ručního terminálu.

Vykonává montáž a demontáž elektroměrů a spínacích prvků.

Vykonává kontrolu funkčnosti elektroměrů a spínacích prvků na odběrném místě.

Vykonává kontrolní odečty měření typu C.

Vykonává řádné odečty TDD, měsíční odečty měření typu B, MZE, předacích míst a vlastní spotřeby.

Vykonává přerušování a znovupřipojování odběrných míst elektrické energie.

Vykonává kontrolu měřicího místa vč. prostředků proti neoprávněné manipulaci.

Vykonává správné přiřazení pohybů elektroměrů a spínacích prvků do ručního terminálu a jejich odeslání.

Vykonává řádnou výměnu měřidel k ověření.

Vykonává příjem a vrácení přístrojů z a do skladu.

Vykonává pohotovostní službu.

Vykonává předepsanou základní údržbu dopravního prostředku.

Komunikuje se zákazníkem v odběrném místě.

Předává podněty pracovníkům Netechnických ztrát při zjištění neoprávněných odběrů.

### Kvalifikační požadavky:

Požadované vzdělání: vyuč. ve 3-letém oboru
Požadovaná praxe: 1 rok
Podmiňující:
<ul style="list-style-type: none"><li>- elektro vzdělání</li><li>- řidičský průkaz skup. B</li><li>- vyhl. 50/78 Sb. - § 6</li></ul>
Doplňující:
<ul style="list-style-type: none"><li>- znalost obsluhy ručních terminálů</li><li>- základní znalost energetické legislativy a norem, vnitřních řídicích aktů společnosti</li></ul>



### Seznam 33 volných míst, na které je vypsáno výběrové řízení ve Skupině ČEZ:

- Mechanik Měření a Regulace - Systém kontroly a řízení - Dukovany
- Strojník energetických zař. operátor speciální vodoočisty - Dukovany
- Strojník energetických zař. primárního okruhu hl. výr. bloku - Dukovany
- Strojník energetických zařízení sek. okruhu hlav. výr. bloku- Dukovany
- Elektromontér II. - kraj Středočeský
- Technik investičního dozoru sítí - Kolín
- Technik přípravy staveb - Kolín
- Technik speciálních měření - Praha
- Auditor systému managementu kvality - SENIOR - Praha
- Ředitel úseku Technika a investice - Ostrava
- Specialista bilancí a analýz - Plzeň
- Specialista plánování a controllingu senior - Praha
- Specialista - analytik procesů - Praha
- Vedoucí projektového týmu (výstavba/obnova zdrojů) - Praha
- Odborný asistent/ka - Plzeň
- Manažer zaměstnaneckého servisu - Děčín
- Specialista plánování a controlling metodik - Praha
- Vedoucí oddělení pro oblast BOZP, ŽP a PO - Děčín
- Specialista vnitřní komunikace - Praha
- Technik rozvoje sítí nn a vn-junior Frýdek-Místek - Frýdek-Místek
- Technik rozvoje sítí nn a vn-junior Opava - Opava
- Technik rozvoje sítí nn a vn-junior Přerov - Přerov
- Specialista pro systém řízení nákupu - junior - Praha
- Manažer lidských zdrojů junior - Praha
- EKOLOG - Děčín
- Technik měření jakosti - Děčín
- SPECIALISTA ŘÍZENÍ PROCESŮ - JUNIOR - Plzeň
- Specialista pro jakost - Praha
- Specialista investiční přípravy - Praha
- Rozvodný – strojník vodní elektrárny - Hradec Králové
- Operátor sekundárního okruhu - Dukovany - Dukovany
- Operátor sekundárního okruhu - Temelín - Temelín
- Technolog provozu (absolventské pracovní místo) - Kadaň

Společnost ČEZ Distribuční služby s.r.o., člen Skupiny ČEZ, vyhlašuje výběrové řízení na pozici

## ■ Elektromontér II.

### Pracoviště:

Středočeský kraj

### Charakteristika činnosti:

- provádí činnosti při zajištění obsluhy, oprav a údržby zařízení distribuční soustavy nízkého (0,4 kV) a vysokého (22 kV) napětí, tzn. venkovních a kabelových vedení a transformačních stanic 22/0,4 kV
- zabezpečuje plynulé a bezpečné dodávky elektrické energie odběratelům ze sítí vn a nn

### Požadujeme:

- vzdělání střední odborné, obor elektro (silnoproud)
- odpovídající zdravotní stav (práce v terénu, v noci, ve výškách)
- vhodné i pro absolventy
- ochota k dalšímu vzdělávání
- přednostně budou obsazovány oblasti okresů Praha-západ, Praha-východ, Benešov, Kolín, Kladno

### Nabízíme:

- zaměstnání u stabilní a ekonomicky silné společnosti
- nadstandardní zaměstnanecké výhody
- odpovídající finanční ohodnocení
- možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu

### Společnost:

ČEZ Distribuční služby, s.r.o.

### Nástup:

dohodou



Váš profesní životopis, motivační dopis a souhlas se zpracováním osobních údajů zasílejte do 12.04.2008 (uzávěrka přihlášek) prostřednictvím elektronického odpovědného formuláře (tlačítko ODPOVĚDĚT).

### Kontakt:

Skupina ČEZ

[Vladimíra Stráňavová](#)

Duhová 1444/2, 140 53 Praha

Tel:  211 043 106 



SKUPINA ČEZ

## Záznam o výběrovém řízení

**Společnost: ČEZ Měření, s.r.o.**

**Výběrové řízení na pozici:** Vedoucí odd. Měření retail – Děčín , Plzeň

**Výběrové řízení:**  vnitřní  vnější

**Datum a místo konání:** 19.10.2007 , 6. patro

**Složení komise výběrového řízení:**

- Ing. Ševčík Jiří - předseda komise
- Ing. Krajčovič Jiří
- Berger Otto
- Ing. Foltá Radislav
- Dreslerová Renáta

**Seznam uchazečů:**

Čas	Jméno a příjmení	Pořadí
9:00		
9:45		
10:30		
11:15		
12:00		
13:00		
13:45		
14:15		

Vybrán:

Podpis předsedy komise:.....

V.....dne....

Zkuste pohovořit o sobě.....

Proč právě tato pozice a společnost ČEZ .....Jaké máte povědomí o této společnosti. Kladné či záporné?

Co víte o této společnosti!

Co Vás v posledním zaměstnání nejvíce bavilo, nebavilo?

Jaký máte důvod pro změnu zaměstnání?

Jaká práce z předchozích Vás nejvíce naplňovala.

Je nějaká pracovní situace, kterou by jste nechtěl nikdy opakovat, která se Vám nepovedla?

- a naopak

Jak vypadal Váš typický pracovní den?

Jakých vlastností si nejvíce ceníte na lidech?

- jste takový?

Je něco, čím by jste mohl jít druhým příkladem?

Jsou nějaké oblasti ve kterých by jste se chtěl nově či dále vzdělávat?

Jistě máte nějaké plány do budoucna. Zkuste nám o nich něco říci?

- Kde by jste chtěl být např. za 5 let.

Jistě jste se někdy ocitl ve stresové situaci. Můžete nám ji popsat a říci , jak jste to řešil?

Co očekáváte od svých kolegů na nové pozici?

Jaký by měl být Váš nadřízený?

Jakou máte představu o nástupním platu?

Budete-li vybrán, k jakému datu můžete nastoupit?

Zkuste nám na závěr říci, proč by si společnost ČEZ .... Měla vybrat právě Vás?

Co můžete této společnosti nabídnout?

Existuje nějaká situace, na které by jste mohl ilustrovat to, že dokážete vést tým lidí?

Jaký si myslíte, že by měl být správný vedoucí?

Jak si myslíte, že by nadřízený měl motivovat své podřízené.

## VZORY ZAMÍTAVÝCH DOPISŮ

Vážený pane .....,

děkujeme Vám za účast ve výběrovém řízení na pozici Asistent-stážista ve společnosti ČEZ Měření,s.r.o..

Bohužel Vám musíme oznámit, že na uvedenou pozici byl nakonec vybrán jiný uchazeč, který lépe splňoval dané požadavky.

Ještě jednou děkujeme za Váš čas, který jste nám věnoval a přejeme Vám mnoho úspěchů v pracovním i soukromém životě.

Dreslerová Renáta  
Asistent LZ

\*\*\*\*\*

Vážená paní .....,

děkujeme za Váš zájem o zaměstnání ve společnosti ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o. a účast ve výběrovém řízení na pozici Technik obchodních vztahů.

Bohužel Vám však musíme oznámit, že na základě celkového vyhodnocení byl vybrán jiný kandidát.

Ještě jednou Vám děkujeme za čas, který jste nám věnovala a přejeme hodně úspěchů v pracovním i soukromém životě.

S přátelským pozdravem

Dreslerová Renáta  
Asistent LZ

\*\*\*\*\*

Vážená paní .....,

děkujeme za Váš zájem o zaměstnání ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. a účast ve výběrovém řízení na pozici referent pro administrativu.

Bohužel Vám musíme oznámit, že na uvedenou pozici byl nakonec vybrán jiný uchazeč.

Ještě jednou Vám děkujeme za čas, který jste nám věnovala a přejeme hodně úspěchů v pracovním i soukromém životě.

S přátelským pozdravem

Dreslerová Renáta  
Asistent LZ



SKUPINA ČEZ

## OSOBNÍ DOTAZNÍK

Zaměstnavatel

## OSOBNÍ ÚDAJE

Příjmení, jméno, titul,  
titul za jménem

Rodné příjmení

Jiná příjmení  
(předchozí)

Datum narození

Místo narození

Rodné číslo

Stát narození

Státní příslušnost  
(občanství)

Rodinný stav

Datum změny  
rodinného stavu

## TRVALÉ BYDLIŠTĚ

Ulice

Číslo

Obec

PSČ

Okres

Telefon

## Jiná adresa

(např. adresa pro příjem pošty, přechodné bydliště)

Ulice

Číslo

Obec

PSČ

Okres

Telefon

## U CIZINCŮ povolení \*)

k pobytu

Od

Do

k pracovní činnosti

Od

Do

Pas číslo

Platnost do

\*) Přílohou je kopie rozhodnutí o povolení pobytu a pracovní činnosti.

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	Název školy, obor	Rok zahájení	Rok ukončení	Doklad o vzdělání (příp. druh zkoušky)
Základní				
Střední vzdělání (bez výučního listu, bez maturity)				
Střední vzdělání (s výučním listem)				
Střední vzdělání (s maturitní zkouškou)				
Vyšší odborné				
Vysokoškolské				
Vědecká příprava				

KURZY	Název kurzu	Datum ukončení	Způsob ukončení (druh zkoušky)
Osvědčení (např. svářečské, řidič. průkazy atd.)			
Absolvované kurzy a jiné odborné znalosti			
Nedokončené vzdělání			
Probíhající vzdělávání			

**PRŮBĚH ZAMĚSTNÁNÍ** uvádí se poslední zaměstnavatel a zaměstnavatelé rozhodní pro zápočet let v energetice

Název zaměstnavatele, místo, popř. stát	Datum od – do	Pracovní funkce	Cizozemské číslo pojištění

ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA u které jste pojištěn(a) v ČR:	Kód pojišťovny
Byl(-a) jste zdravotně pojištěn(-a) mimo ČR? Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>	
Rok	
Stát	

Upozornění: Zaměstnanec je povinen do 8 dnů nahlásit zaměstnavateli změnu zdravotní pojišťovny! V případě nesplnění této povinnosti, je zaměstnavatel oprávněn požadovat po zaměstnanci úhradu vzniklého penále.



RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI uvádí se manžel(ka), děti a osoby blízké			
Druh rodinného příslušníka	Příjmení, jméno	Rodné číslo (případně datum narození)	Společná domácnost
			Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
			Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
			Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
			Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
			Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>

Jste osobou se <b>ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM</b> ?		Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>	
Druh		Datum přiznání	

Pobíráte <b>DŮCHOD</b> ?		Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>	
Druh		Datum výměru	

ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ		
Jazyk	Úroveň znalosti	Poznámky (zkoušky)

Stupnice znalosti: 1 - základní, 2 - mírně pokročilá, 3 - pokročilá, 4 - velmi dobrá, 5 – výborná

JINÁ VÝDĚLEČNÁ ČINNOST shodná s předmětem podnikání zaměstnavatele			
Provozujete jinou výdělečnou činnost?	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>		
Organizace <small>(právní vztah podle Obchodního zákoníku, Zákoníku práce, živnost)</small>	Datum - od	Druh činnosti	Úvazek

Žádám, aby mi zaměstnavatel zasílal mzdu na tento bankovní účet			
Číslo účtu		Kód banky	

- Prohlašuji tímto, že jsem nic nezamířel/a a všechny uvedené informace jsou pravdivé.
- Jsem si vědom/a toho, že v souladu se zák. č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, jsem povinen (povinna) jakékoliv změny ve výše uvedených údajích neprodleně oznamovat.
- Souhlasím s použitím mé fotografie pro tisk zaměstnaneckého průkazu, pro publikování na personální portály, a se skutečností, že v elektronické podobě bude součástí evidence osobních údajů.

V		Dne		Podpis	
---	--	-----	--	--------	--





**SKUPINA ČEZ**



**CEZ GROUP**