

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza systému personální práce ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce

Doc. Ing. D. Holátová, Ph.D.

Autor

Bc. Lenka Hokrová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka HOKROVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza systému personální práce ve vybraném podniku**

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

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na oblast systému a řízení personální práce a personálních činností v kontextu řízení lidských zdrojů jako jednoho z předpokladů úspěšné realizaci cílů podniku.

Cíl řešení

Cílem diplomové práce je analýza systému personální práce ve vybraném podniku, jeho posouzení a zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza současného systému personální práce, 5. Návrh změn pro zlepšení kvality řízení, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.


Rozsah grafických prací: 50 - 60
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- WALKER, A., J. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0449-8.
- DYTRT, Z. a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.
- ARMSTRONG, M. A. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 16. února 2009
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

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


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2009

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza systému personální práce ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím o porovnání textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 30. srpna 2010

.....

Lenka Hokrová

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za poskytované konzultace, cenné rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

A současně vedení podniku ČZ a.s., a to zvláště paní M. Pichlíkové a Ing. Veronice Pixové z personálního oddělení za poskytnutí informací a odborných rad, potřebných pro vytvoření diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	7
2	Literární přehled	9
2.1	Řízení lidských zdrojů	9
2.2	Vytváření a analýza pracovních míst	10
2.3	Personální plánování	12
2.4	Získávání a výběr pracovníků	14
2.5	Hodnocení a odměňování pracovníků	18
2.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	22
2.7	Péče o pracovníky	24
3	Metodika a cíl práce	26
4	Analýza systému personální práce	28
4.1	Charakteristika společnosti	28
4.2	Analýza systému personální práce.....	30
4.3	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	35
4.4	Ukončení pracovního poměru	44
4.5	Hodnocení pracovníků a mzdový systém	47
4.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	55
4.7	Péče o pracovníky	62
5	Diskuse a návrh změn	65
6	Závěr	71
7	Summary	72
8	Přehled použité literatury	73
9	Použité zkratky	
10	Seznam tabulek, grafů a schémat	
11	Přílohy	

1 Úvod

Systému personální práce je v moderně řízených společnostech věnována stále větší pozornost, protože pouze kvalitní pracovníci jsou schopni plnit vize a strategické cíle podniku.

Personální práce již není chápána pouze jako služba, která v první řadě zajišťuje administrativní podporu v podniku. V dnešní době je personální práce označována termínem řízení lidských zdrojů, kdy se nezabývá pouze administrativou spojenou s přijímáním pracovníků, archivací dokumentů atd., ale vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategické aspekty, jakými jsou například dlouhodobá perspektiva, vnější faktory působící na podnik.

Personalisté spolu s manažery mají možnost motivovat pracovníky a vytvářet jim pracovní podmínky a prostředí tak, aby zvyšovali jejich zainteresovanost a pracovní výkony, a tím zajišťovali lepší fungování společnosti.

S rozvojem trhů a přístupů k zaměstnancům roste ve společnostech strategický význam personálního oddělení. V dnešní době platí, že hlavním aktivem a konkurenční výhodou jsou lidské zdroje.

Dnes v době velkých změn jednotlivců, organizací i kultur je vedení lidí větší výzvou než kdykoliv dříve. Úspěchu ve vedení nelze dosáhnout dalším zvyšováním úsilí, ale je třeba se otevřít novým cestám, aby bylo možné úspěšně zvládat nové úkoly a zároveň zvýšit kvalitu života jak vedoucích, tak pracovníků.

Udržet si své zaměstnance je obtížným úkolem pro každou firmu. Některým společnostem se to daří lépe a některým zase hůře. Udržení si zaměstnanců je pro firmu finančně náročné. Nezbytnou součástí dobrého fungování společnosti je také existence podnikové kultury, díky které zaměstnanec cítí uznání za dobře odvedenou práci a že za ní bude řádně odměněn.

Ve většině případů ani výše mzdy není hlavním důvodem vedoucím ke spokojenosti zaměstnanců. Mezi klíčové faktory patřící k udržení si zaměstnanců můžeme zařadit respekt a uznání, pravomoce, povzbuzení a možnost rozvoje. Další faktor, který můžeme zmínit je sdílení informací, kdy pracovníci mají možnost podniku porozumět a sledovat, co se v něm děje.

Cílem diplomové práce je analýza systému personální práce ve vybraném podniku, jeho posouzení a zhodnocení. Analýza byla provedena ve společnosti ČZ a.s., konkrétně v jejím výrobním podniku se sídlem ve Strakonících.

2 Literární přehled

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči [1].

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a koherentní přístup k managementu organizace, kde nejvíce oceňující aktiva - lidé pracující individuálně a kolektivně přispívají k dosažení jejích cílů [2].

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního postupu a motoru činnosti organizace [1].

Co charakterizuje řízení lidských zdrojů:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků [1].

Řízení lidských zdrojů se musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimálního využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,

- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace [1].

Plánování lidských zdrojů je nedílnou součástí strategie organizace. Nevyhnutelným fenoménem dnešních pracovních míst je neúprosný a stoupající podíl změn. Z toho vyplývá, že zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako dnešní [3].

Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze čtyř základních kroků:

1. Předpověď budoucích potřeb pracovníků a poptávky po lidských zdrojích
2. Analýza zdrojů pracovních sil a jejich nabídky
3. Plány v oblasti lidských zdrojů, které sladují poptávku s nabídkou
4. Monitorování realizace plánu [4].

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí [5].

Má-li probíhat pracovní proces bezporuchově, je třeba v podnicích zachovávat popisy pracovních míst. Jejich typická forma má tři části: název práce, pracovního místa, charakteristika práce, prac. místa, popis práce, prac. místa. [6]

Vytváření a analýza pracovních míst svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci a o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací [7].

Pracovní místo lze chápat ze dvou hledisek. Užší pojetí pracovního místa vymezuje pracovní místo jako konkrétní pracoviště, umístěné v určitém prostoru a čase, vybavené

určitými pracovními prostředky a navazující na další pracovní místa. Širší pojetí pracovního místa se charakterizuje jako součást pracovního systému, který je vymezen:

- pracovním úkolem,
- podmínkami, kterými je plnění pracovního úkolu podmíněné,
- nároky na pracovníka, který bude pracovní úkol v určitých podmínkách plnit [8].

Hlavní přístupy k vytváření pracovních míst:

- rotace práce – pohyb pracovníků od jednoho úkolu k jinému, smyslem je snížit monotónii a zvýšit rozmanitost,
- rozšiřování práce – zapojení dosud rozdrobených úkolů do jedné práce,
- obohacování práce – větší autonomie a odpovědnost za práci,
- samostatně se řídící týmy – do značné míry pracují bez přímého dozoru,
- systémy vysoce výkonné práce – formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu [10].

Metody pro odhad potřeby pracovníků:

Delfská metoda – intuitivní metoda, kdy se skupina expertů snaží dosáhnout vzájemné shody v předpovědi budoucího vývoje všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil

Kaskádová metoda – spočívá v tom, že úkoly organizace jsou postupně rozepisovány na stále nižší organizační úrovně

Metoda manažerských odhadů – nejtypičtější metoda, která vyžaduje, aby manažeři přemýšleli o budoucí potřebě práce a rozhodli o tom, kolik pracovníků budou potřebovat

Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a potřebou pracovníků – velmi podobná předchozí metodě, odhad závisí na tom, jak byla stanovena ideální norma, někdy bývá ovlivněna spíše finančními hledisky než hledisky kvality obsluhy či kapacity pracovníka.

Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků – založena na dosavadním vývoji poměru např. mezi počtem výrobních dělníků a pomocných a obsluhujících dělníků.

Metoda založená na regresní analýze – vychází ze statistického zkoumání dosavadního vztahu mezi počty pracovníků a ukazateli objemu prodeje, objemu výroby a podobně.

Metoda založená na grafické analýze – jednoduchá kvantitativní metoda, poskytuje spíše hrubou orientaci o potřebě pracovníků. Příkladem může být vztah mezi počtem strojů v podniku a údržbářů. Vychází ze statistických údajů o strojích a do grafu se vynášejí zjištěné hodnoty poměru mezi počtem strojů a počtem údržbářů.

Metody založené na pracovních normách – používají se především pro odhady potřeb dělníků: metoda normohodin,

 metoda norem obsluhy.

Počítačové modelovací metody – výhodou této metody je rychlost, možnost získat a porovnávat různé dopady změn objemu prodeje na potřebu pracovníků [4].

2.3 Personální plánování

Personální plánování lze jednoduše vymežit jako „stanovení budoucího chování pracovníků k dosažení podnikových cílů“[11].

Bez dobré úrovně personálního managementu není možné vybudovat efektivní systém řízení [12].

Posláním personálního plánování je zajistit, aby ve správný čas byl k dispozici správný počet a správné složení pracovníků, kteří na správných pracovištích splní podnikové úkoly [11].

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje [1].

Personální plánování je definováno jako usilování o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, ve správný čas a s přiměřenými náklady [7].

Důležitou součástí řízení je stanovování cílů a zároveň stanovování metod a cest, jak těchto cílů dosáhnout. A právě stanovování reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je tak důležitým nástrojem řízení organizace.

Plánování je procesem stanovení cílů manažerské činnosti a postupů jejich dosažení [13].

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří zřetelných kroků:

- předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí,
- předvídání (prognózy) budoucích zdrojů lidí,
- sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou [10].

Předností personálního plánování je racionální přístup a systematickosti a zajišťování a hospodaření s lidskými zdroji v podniku. Projevuje se zvláště v optimalizaci potřeby

pracovníků, v usměrňování jejího strukturálního vývoje, v racionálním výběru pracovníků, ve zvyšování jejich výkonu, i v dalších oblastech personálního řízení [8].

Mění se pracovní metody vedou k nárůstu požadavků na odlišné a nové dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo přijímání nových metod práce. To staví do popředí potřebu plánování lidských zdrojů, odpovídající také situaci z dlouhodobého hlediska, a směřuje k přípravě organizace na vyrovnávání se s vedoucími požadavky a dosahováním jejich strategických cílů. Informace získávané při plánování strategií rozvoje lidských zdrojů [14].

2.4 Získávání a výběr pracovníků

Obecným cílem by mělo být získávání a výběr pracovníků s vynaložením minimálních nákladů na takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Definice určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria pracovního místa, na jehož základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti. Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle schopností, odborné přípravy a výcviku, zkušeností, praxe, zvláštních požadavků, vhodnosti organizace a dalších požadavků [10].

Organizace si může vybrat z rozmanitých metod získávání pracovníků. Efektivnost jejich uplatnění závisí na:

- požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit,
- objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat,
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním [15].

Nabídka práce zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu

Tato forma nabídky práce nejčastěji oslovuje zájemce o výkonné činnosti, např. manuální pracovníky, administrativní...Vhodnou formulací nabídky práce se zaměstnavatel může vyhnout tomu, aby nebyl zahlcen obrovským množstvím žádostí a neztrácel tím čas jejich čtením. K tomu je zapotřebí definovat požadavky na pracovníka. Ve své nabídce proto uvede název práce, spádové území, které připadá v úvahu pro dojížděku do zaměstnání, počet let odborné praxe při výkonu nebo podobné práce, mzdové podmínky, max. přípustnou dobu v měsících, po kterou již uchazeč práci nevykonává [16].

Podniková vývěska

Tento způsob je levný a účinný pro získávání pracovníků do funkcí na spodní úrovni organizace. Takto přichází nová pracovní síla, která zná, jaká je firemní kultura, její hodnoty...a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptovatelná. Je ale známo, že tato metoda nepatří u specialistů mezi oblíbené, protože v případě neúspěchu nechtějí poškodit důvěryhodnost své profesionality jak před kolegy, tak firmou, má-li dobrou pověst a stabilní postavení na trhu [16].

Inzerce v tisku

Tato forma naopak přitahuje zájemce o výkonné činnosti, asistentské...Firma si dokáže sestavit inzerát docela snadno. Aby byl inzerát účinný, musí v něm být obsaženy informace, které jsou již zmíněny výše u nabídky práce [16].

Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi

Tyto instituce mají za úkol poskytnout přípravu na povolání za žádný nebo minimální poplatek. Příkladem mohou být různé programy, které zabezpečují bezplatnou rekvalifikaci občana [15].

Samostatné přihlášení

Tyto žádosti však zpravidla nepřinášejí skoro žádný výsledek jak žadateli, tak zaměstnavateli. K pohovoru bývá pozvána jen zanedbatelná část pisatelů, protože pisatel mnohdy koncipuje motivační dopis tak, že nebere zřetel na situaci na lokálním trhu práce [17].

Veletrhy pracovních příležitostí

Na těchto veletrzích se firmy prezentují veřejnosti a účastníci se mohou na náklady hledajících zaměstnavatelů porozhlédnout po nabídkách práce. Tato metoda získávání pracovníků je tradičně používána bohatými a známými společnostmi, které přitahují pozornost nabídkou atraktivního vzdělávání a kariérového rozvoje, zajímavým obsahem práce [17].

Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr

Hlavně jsou používány pro obsazení pozic na úrovni středního managementu. Jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodného kandidáta na inzerování volného místa.

Získávání pracovníků je činností, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu [15].

Přijímání pracovníků

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat [18].

Proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má závažné důsledky pro stabilizaci pracovníka v podniku, pro jeho pracovní spokojenost, pro jeho výkonnost [8].

Z hlediska pracovníka je třeba:

- zvládnout co nejlépe a co nejrychleji pracovní nároky a požadavky, které na něj pracovní zařazení a práce klade,
- postupně získat perspektivu svého dalšího odborného růstu,
- přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku.

Z hlediska podniku je nutné:

- zvyšovat efektivnost práce,
- zvyšovat stabilitu jednotlivých pracovních skupin.

Objekty řízení procesů adaptace můžeme rozdělit na:

- nově příchozí pracovníky,
- pracovníky, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delší době,
- pracovníky, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení,
- pracovníky skupiny v případě zavádění inovačních změn [8].

Seznam bodů, které bychom při přijetí nového pracovníka měli dodržovat:

- zajistit, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první, věděla o přibližném času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále,
- stanovit čas, kdy se má nový pracovník dostavit,
- jestliže má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovodit jej vždy, kdy cesta na nové místo je poněkud složitější,
- nenechat nového pracovníka čekat [10].

2.5 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků je velice významnou součástí personálního managementu každé firmy. U hodnocení manažerů se pak obvykle dodává, že je dobrým prostředkem k neustálému zvyšování účinnosti vedení.

Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování [19].

Za základní funkce hodnocení se považují funkce poznávací – tzn. průběžné sledování pracovního výkonu a jednání pracovníka podle daných hledisek, srovnávací – tzn. komparace s jinými srovnatelnými pracovními výkony, s výkonem v předchozích obdobích apod., regulační – tzn. možnost provádění operativních změn na základě výsledků hodnocení (např. přemístění pracovníka) a stimulační – tzn. podněcování pracovníků k žádoucím výkonům [19].

Pravidelné hodnocení lidí je tedy přirozeným předpokladem jejich spravedlivého odměňování. Odměna by měla odpovídat kompetencím konkrétního člověka – její pevná složka poptávce po poskytovaných lidských zdrojích, kdežto složka pohyblivá aktuálně odváděnému výkonu [20].

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela zřejmé. Stále více je mezi odměny zařazováno vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací [1].

Obsahem odměňování je především hmotná odměna za práci (mzda, plat). Vyjadřuje souhrnně zhodnocení pracovních výsledků člověka. Je prostředkem, který slouží

k zajišťování jeho životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně. Zároveň odměňování sleduje cílevědomé ovlivňování pracovní ochoty lidí.

Ovlivňování pracovníků sleduje souběžně dva cíle. Je to jednak úspěšné zvládnutí stanovených pracovních úkolů, jednak posilování vlastností dobrého pracovníka. Ovlivňování vytváří prostor pro lepší naplňování cílů pracovníka (stimulace odměnou za úspěšné zvládnutí úkolu), ale také omezuje tento prostor (stimulace postihem za neplnění nebo špatné plnění úkolu) [21].

V konkrétním jednání pracovníka má mzda obecně menší význam, než se často předpokládá (nejedná-li se ovšem o plat příliš nízký nebo o celkovou společenskou a ekonomickou nestabilitu). Finanční stimuly splývají s jinými pobídkami, takže jejich účinek nelze přesně stanovit. Peníze samy o sobě mají pro většinu lidí primární význam jen za určitých okolností. Vždy však jsou symbolem, který lidem něco zprostředkovává, ukazatelem nějakých hodnot, jako jsou úspěch, prestiž, moc, jistota, bezpečí.

Strategie odměňování vychází ze strategie firmy a strategie řízení lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak firemní kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje (ústně nebo písemně) deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a operativního řízení [22].

Mzda je peněžitým plněním nebo plněním peněžité hodnoty, které je poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za vykonanou práci. Za mzdu nelze považovat taková plnění, která jsou poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním (např. náhrady mzdy, cestovní náhrady, odstupné apod.) [30].

Platem se rozumí peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za plat se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti

se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost [23].

Zaměstnanci náleží plat nejméně ve výši stanovené zákonem o platu [24].

Mzdové formy

Mzdové formy nejsou určeny ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem. Sjednávají se v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě, případně se vymezí ve vnitřním mzdovém předpise.

Obvyklé mzdové formy:

- časová mzda (popř. s prémie),
- úkolová mzda
- smíšená mzda v kombinaci (s úkolovou nebo podílovou mzdou),
- podílová mzda,
- akordní mzda,
- prémie, odměny, další platy,
- příplatky povinné a příplatky nepovinné (př. za práci v sobotu a v neděli, za vedení čety) [25].

Prémie patří k oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Rozlišujeme na jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let ve firmě nebo prémie za přítomnost honorující nulovou pracovní neschopnost. Hovoří-li se o prémiech, zpravidla se jedná o takové, které jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné nebo kvantifikované výsledky práce.

Bonus je oblíbenou formou mzdy, která je poskytována k tarifní mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní a lze

ho přiznat za dosažení stanovených cílů, stupeň celkového výkonu nebo dokončení projektu podle zadaného standardu.

Jednorázové a mimořádné odměny jsou přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za pracovní poměr u firmy, aby se posilovala jejich stabilizace. K nejběžnějším druhům můžeme řadit:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzdu),
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom apod. [22].

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci [21].

Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou [10].

Zaměstnanecké výhody jsou mimomzdovou formou hmotné stimulace. Zaměstnanecké výhody jsou dvojího druhu:

- obligatorní (ze zákona),
- smluvní (nestandardní), které jsou většinou předmětem kolektivního vyjednávání a mohou se např. týkat:
 - důchodového pojištění,
 - délky dovolené,

- sociálních služeb,
- placených přestávek v práci,
- příspěvků na jízdné do zaměstnání,
- příspěvků na dovolenou apod. [21].

Účast na výsledcích představuje formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Sleduje tím jednak zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců, jednak oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či dokonce participaci zaměstnanců na řízení.

S účastí na výsledcích se zpravidla setkáme u velkých firem, které je využívají k vytváření image na trhu práce, stabilizaci kmenového personálu i jako určité sociální zvýhodnění [22].

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností. Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností [10].

Vzdělávání pracovníků se podle skupin pracovníků člení na:

- přípravu dělníků - mohou být využity např. tyto formy: zácvik, zaškolení, studium k získání výučního listu, příprava ke kvalifikačním zkouškám, získání nové kvalifikace,
- přípravu technicko-hospodářských pracovníků – formy vzdělávání např. pomaturitní či tzv. postgraduální studium, specializační příprava, účelová příprava, účast na odborných konferencích a seminářích,
- vstupní přípravu pro výkon řídicí funkce – klade si za cíl nejen získání potřebných zkušeností, ale i rozvíjení návyků a dovedností, které zvyšují efektivnost a úspěšnost řídicí práce,
- další zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků a specialistů – spočívá ve stabilizovaných podnicích především v kursech zaměřených na oblast vedení lidí, komunikačních dovedností a motivování podřízených [8].

Úspěšní manažeři systematicky vzdělávají své podřízené na všech úrovních nejen proto, že jim na nich záleží, ale protože to přispívá ke zvýšení zisku. Důkazy jsou více než přesvědčivé: vzdělaní a vyškolení manažeři i podřízení výkonnostně daleko předčí své neškolené konkurenty. Samostudium nestačí. Děláte-li něco špatně a nikdo vás neopraví, naučíte se to nakonec dělat úplně špatně. Představte si výcvik jako akcelerovanou zkušenost. Dobrý výcvik pomůže poučit se z chyb jiných a eliminuje náklady a zklamání spojené s nesprávným stylem učení. Tak jako všechny činnosti v rámci firmy, tak i výcvik musí mít jasně definované cíle. Pokud je výcvik bezcílný, je také bezúčelný [26].

Nejdůležitější důvody toho, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků.

- stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků,

- častěji se mění technika a technologie v organizacích,
- častější jsou organizační změny a lidé je tedy častěji musejí zvládat,
- výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi,
- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích,
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií [7].

2.7 Péče o pracovníky

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce [14].

Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb.

Služby péče o pracovníky spadají do dvou kategorií:

- individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků,
- skupinové služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím [10].

Důvody proč zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody (benefity):

- stát se atraktivní firmou, kde chtějí lidé pracovat,
- stabilizovat klíčové pracovníky,
- předcházet únavě a stresu v práci a redukovat jejich vliv na výkon,
- motivovat k práci
- zkvalitnit pracovní život
- posilovat loajalitu zaměstnanců vůči firmě [29].

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči [7].

3 Metodika a cíl práce

Diplomová práce s názvem „Analýza systému personální práce ve vybraném podniku“ je zaměřena na oblast systému a řízení personální práce a personálních činností v kontextu řízení lidských zdrojů jako jednoho z předpokladů k úspěšné realizaci cílů podniku.

Cílem diplomové práce je analýza systému personální práce ve vybraném podniku, jeho posouzení a zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Diplomové práce je zaměřena na analýzu systému personální práce ve společnosti ČZ a.s. ve Strakonících.

V literárním přehledu diplomové práce jsou zpracovány základní poznatky a myšlenky čerpané z odborné literatury, zabývající se především řízením lidských zdrojů, personální plánováním, vytvářením a analýzou pracovních míst, získáváním a výběrem pracovníků, odměňováním pracovníků a jejich vzděláváním a rozvojem, v neposlední řadě péčí o pracovníky.

Na teoretickou část diplomové práce navazuje část praktická, která je věnována analýze akciové společnosti ČZ.

V této analýze byla nejprve provedena charakteristika společnosti ČZ a.s. Stěžejní část diplomové práce byla věnována analýze personální činnosti, přijímání pracovníků, skončení pracovního poměru, vzdělávání a rozvoji pracovníků, hodnocení

a odměňování, péči o pracovníky. V diskusi jsou uváděny souvislosti v systému personální práce ve společnosti ČZ a.s., porovnávány hodnoty získané z interních materiálů s hodnotami poskytovanými Českým statistickým úřadem. Výstupem diplomové práce jsou návrhy na zlepšení systému personální práce.

Diplomová práce je zpracována v programu MS Office 2007 a je doplněna o přílohy, grafy a tabulky.

4 Analýza systému personální práce

4.1 Charakteristika společnosti

V roce 1919 vznikly ve Strakonících první dílny podniku s původním názvem „Jihočeská zbrojovka“. Akciová společnost „Česká zbrojovka v Praze továrny ve Strakonících“ vznikla v roce 1922 sloučením továrny na zbraně ve Vejpřtech a závodem v Praze. Výroba byla zaměřena na pistole, vzduchovky a později i na automatické zbraně. V roce 1932 byla v podniku zahájena sériová výroba motorových kol a o tři roky později se na trhu objevily první motocykly. V krátké době se tak podnik stal největším výrobcem jednostopých vozidel v tehdejší Československu. Jako většina velkých průmyslových podniků byla v roce 1946 akciová společnost znárodněna a ukončena zbrojní výroba. Především díky produkci sportovních a cestovních motocyklů patřil v padesátých a šedesátých letech minulého století podnik mezi nejúspěšnější světové výrobce. S útlumem motocyklové produkce v osmdesátých letech přechází firma k postupné orientaci na automobilový průmysl. Transformace firmy na akciovou společnost proběhla v roce 1991 a v roce 1993 došlo k privatizaci společnosti kuponovou metodou. V tomto období prochází akciová společnost restrukturalizací a získává divizionální charakter, vzniká několik dceřiných společností a prohlubuje se orientace na automobilový průmysl. V akciových společnostech KLIMA (Prachatice), VÚOSO (Praha) a děčínské DESTĚ získala společnost ČZ a. s. významný podíl. V současnosti patří se svým obratem mezi největší strojírenské firmy v České republice a je předním exportérem [27].

Seskupení ČZ tvořilo do roku 2009 6 dceřiných společností a 6 divizí:

ČZ ŘETĚZY s. r. o. – výrobky určeny pro jízdní kola, motocykly, automobily, všeobecné strojírenství, zemědělství a další odvětví.

ČZ STROJÍRNA s. r. o. – renomovaný výrobce přesných brousících strojů, speciálních brusek, jednoúčelových stavebnicových strojů, transferních linek pro automobilový průmysl, zajištění generální opravy.

ČZ GASTRO s. r. o. – zajištění závodního stravování zaměstnanců, dodávání teplé a studené kuchyně cizím odběratelům vlastními dopravními prostředky.

ČZ-TURBO-GAZ a. s. – společný podnik se sídlem v Nižném Novgorodu, pomáhá prosazení se divize TURBO na východních trzích před ostatními výrobci turbodmychadel.

PEDICA CZ a. s. – založena v roce 2001, zajišťuje manažerské činnosti a personální služby pro seskupení ČZ.

ČZ a. s. - akciová společnost, která se skládá ze 6 divizí:

Divize AUTO – hlavní výrobní program společnosti, výroba komponentů a součástek do převodovek, součástky pro výrobu vodních a olejových čerpadel a turbodmychadel.

Divize TURBO – výroba turbodmychadel k diesel motorům nákladních a užitkových automobilů, turbodmychadla pro zemědělskou techniku a výroba menších druhů turbodmychadel s možností použití pro osobní automobily.

Divize SLÉVÁRNA LITINY – patří mezi nejmodernější slévárny v ČR, odlitky diferenciálu z tvárné litiny, odlitky žebrovaných válců vzduchem chlazených motorů a kompresorů, turbinové a ložiskové skříně pro turbodmychadel, odlitky pro automobilový průmysl.

Divize SLÉVÁRNA HLINÍKU – tlakové odlitky zejména pro automobilový a spotřební průmysl.

Divize NÁSTROJÁRNA – konstrukce a výroba tlakových forem na hliníkové, zinkové slitiny, formy na plasty a pryž, speciální rezné nástroje a nástroje na přesný stříh.

Divize AUTO-DESTA – výroba čelních vysokozdvížených vozíků, terénních vysokozdvížených vozíků, vozíků vysokých nosností a náhradních dílů, rozvoj nových řad výrobků [27].

Organizační schéma společnosti ČZ a. s. je znázorněno v Příloze 1.

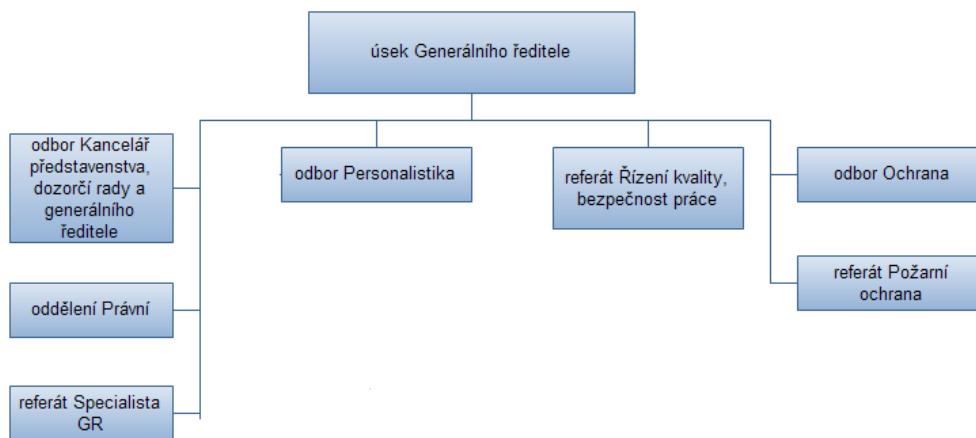
4.2 Analýza systému personální práce

Personální práce v seskupení ČZ je zajišťována společností PEDICA CZ, a.s. pomocí outsourcingu. Akciová společnost PEDICA CZ byla založena roku 2001 a od té doby zajišťuje manažerské činnosti a personální služby.

Každá z dceřiných společností (ČZ Řetězy, s.r.o., ČZ Strojírna, s.r.o., ČZ Gastro, s.r.o., ČZ a. s.) má vlastní personální útvar.

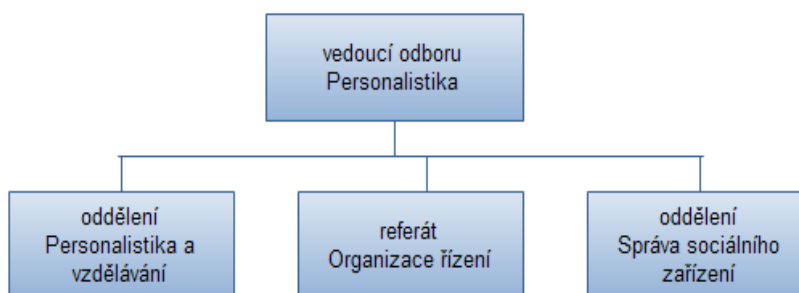
Odbor Personalistiky společnosti ČZ a.s. spadá svou působností pod úsek Generálního ředitelství (viz schéma č. 1).

Schéma č. 1: Organizační schéma úseku Generálního ředitele



Zdroj: interní materiály

Schéma č. 2: Organizační schéma odboru Personalistika



Zdroj: interní materiály

Odbor Personalistika (OPP) řídí vstupní prohlídky, vede měsíční statistiku závodní preventivní péče (ZPP), zajišťuje konzultační činnost v oblasti zvláštních požadavků na zdravotní způsobilost, neustále sleduje lhůty pro uplynutí platnosti různých osvědčení a školení pracovníků, vytváří personální plán a udržuje přehled o volných pracovních místech.

Personální plánování provádí tento odbor 1x ročně. Do tohoto plánu jsou zaneseny skutečnosti, které se v následujícím roce určitě uskuteční (např. odchody do důchodu, povinná školení). Dále jsou zhotovovány dodatky k tomuto personálnímu plánu. Tyto dodatky jsou vyhotovovány měsíčně a upravují plán na základě aktuálních zakázek a potřeb. Proto má každá divize akciové společnosti svůj plán rozvoje a pochopitelně i potřebné zdroje.

Oddělení Personalistika a vzdělávání je tvořeno čtyřmi zaměstnanci v kategorii THP (třemi personalistkami a vzdělávacím referentem).

Toto oddělení zodpovídá za personální management (personální administrativa, sociální politika, vzdělávání, hodnocení a profesní rozvoj), analýzu a optimalizaci procesů a činností ve firmě, program školení zaměstnanců na všech úrovních od zaškolovacích programů až po plnění požadavků na příslušnou potřebnou kvalifikaci zaměstnanců a pravidelnou kontrolu jeho plnění, zpracování diferencovaných školících programů, vydávání příslušných osvědčení o absolvování školení, uzavírání pracovních smluv se zaměstnanci a provádí výstupy a nástupy zaměstnanců a v neposlední řadě zodpovídá za vedení agendy JEP a archivaci pracovních smluv, vydávání a evidenci ČIK, zpracování plánu vzdělávání zaměstnanců.

Personální útvary a sekretariát (u jednotlivých divizí) udržují přehled volných míst na základě požadavků jednotlivých úseků a jednou týdně jej předávají odboru Personalistika, který udržuje celkový přehled volných pracovních míst za celé seskupení ČZ. Volná místa se obsazují přednostně zaměstnanci uvolňovanými v rámci seskupení ČZ. Nahlašování volných míst na Úřad práce (ÚP) je v souladu se souvisejícími

dokumenty a provádí se telefonicky. Na základě nahlášených volných míst ÚP vysílá uchazeče do a.s. s „Doporučením do zaměstnání“, které potvrzuje sekretariát divize, popřípadě personální útvar. Obsazení volných míst hlásí sekretariát divize (personální útvar) odboru Personalistika rovněž telefonicky bezprostředně po nástupu zaměstnance. I jiné požadavky a obsazení (např. absolventy škol apod.) jsou prováděny přes OPP.

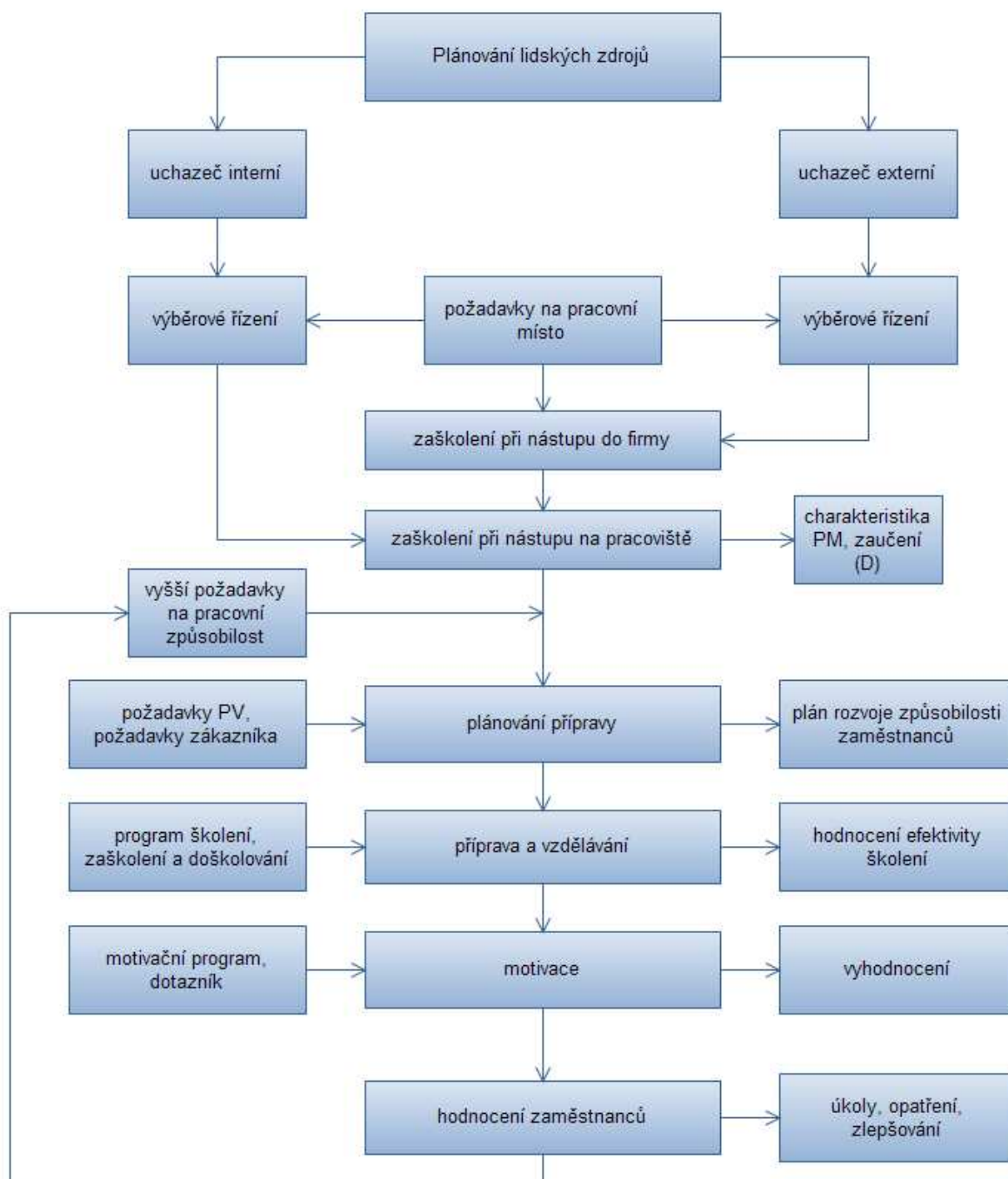
Na základě předložených požadavkových listů z jednotlivých divizí zpracuje a zaeviduje odbor Personalistiky plán periodické přípravy.

Referát Organizace řízení je tvořen jedním zaměstnancem kategorie THP. Tento referát zajišťuje denní tisk, vypracovává a vydává Tiskový výběr, Zpravodaje OPP a normalizace. Dále vytváří a provádí údržbu organizačních řádů jednotlivých divizí, vydává a eviduje směrnice, příkazy, rozhodnutí a pokyny atd., aktualizuje a provádí údržbu vydaných dokumentů, organizuje připomínkové řízení k vydaným dokumentům a v neposlední řadě se stará o provoz personalistiky na intranetu.

Oddělení Správa sociálního zařízení je tvořeno jedním zaměstnancem THP, který je vedoucím tohoto oddělení a sedmi zaměstnanci kategorie D. Mezi tyto zaměstnance patří vedoucí ubytovny – údržbář, vrátný/vrátná, recepční a pokojské. Oddělení zodpovídá za správu ubytovny ČZ a.s., provádění výpočtu nájemného a výši záloh za poskytované služby ve smyslu obecně platných právních předpisů, za vyřizování připomínek a stížností nájemců, za vedení kartotéky bytového fondu.

Plánování lidských zdrojů v ČZ a. s. je řízeno směrnicí č. OS 003 04 - Rozvoj způsobilosti zaměstnanců.

Schéma č. 3: Schéma plánování lidských zdrojů



zdroj: interní materiály

4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Ve společnosti ČZ a.s. administrativně zajišťuje nástup nově přijatých zaměstnanců, popřípadě převod zaměstnance z jedné divize na druhou, odbor Personalistiky.

Tento odbor eviduje požadavky na obsazení volných pracovních míst ve své databázi a provádí poradenskou činnost při obsazování volné pozice. Dále OPP zajišťuje zveřejňování volných pracovních míst v areálu společnosti, jelikož se snaží nejprve najít vhodné uchazeče z interních zdrojů. V případě, že není nalezen žádný vhodný kandidát, vybírá z vlastní databáze uchazečů s profilem odpovídajícím volné pracovní pozici. Pokud ani tento výběr není úspěšný, využije OPP vyhledávání vhodných uchazečů z externích zdrojů, tzn. že nahlásí volné pracovní pozice příslušnému Úřadu práce, umístí nabídku na vlastní webové stránky, do médií apod.

Vznik volného pracovního místa v rámci skupiny subjektů ČZ může vzniknout:

- schválením nové pracovní pozice,
- schválením navýšení počtu stávajících zaměstnanců,
- odchodem stávajícího zaměstnance nebo jeho převodem do jiné divize,
- převodem stávajícího zaměstnance do mimo evidenčního stavu (mateřská dovolená, dlouhodobé uvolnění pro výkon veřejné volené funkce, ...).
- při ostatní dlouhodobé nepřítomnosti (dlouhodobá nemoc, poskytnutí neplaceného volna apod.).

Obsazování pracovní pozice

Postup obsazování pracovních pozic v ČZ a. s. vychází z vydaných rozhodnutí generálního ředitele podle směrnice OS 032 09.

Vedoucí zaměstnanec divize zpracovává s využitím Kvalifikačního katalogu a popisu pracovních míst požadavek na obsazení uvolněného nebo nového pracovního místa na tiskopisu „Žádost o obsazení pracovní pozice“, postoupí jej ke schválení řediteli

divize. Tato žádost je používána pouze u obsazování pracovního místa zaměstnancem kategorie THP.

Žádost musí obsahovat:

- přesný název pracovní pozice (z důvodu postupného rozšiřování/doplňování Kvalifikačního katalogu)
- směnnost,
- typ pracovní smlouvy,
- požadovaný termín obsazení pracovní pozice,
- odborné požadavky (vzdělání, odborná praxe, jazykové znalosti, ...),
- zvláštní požadavky (např. řidičské oprávnění, ...),
- základní způsobilosti – potřebné pro výkon práce,
- pobídkové stimuly (platové podmínky apod.) pro předběžná jednání s uchazeči.

Pokud je tato žádost schválena ředitelem divize, je požadavek předán oddělení Personalistiky. OPP tuto žádost dává ke schválení generálnímu řediteli. Pokud je žádost generálním ředitelem schválena, je opět poslána na OPP. Poté OPP začne s hledáním vhodných uchazečů.

Vedoucí pracovník divize se dále podílí na rozhodnutích o dalších účastnících ve výběrovém řízení, rozhoduje o použití testu z odborných znalostí (jazykových testech, apod.) a má rozhodující slovo při výběru uchazeče.

U kategorie D vedoucí pracovník podá návrh na obsazení pracovního místa nebo vytvoření nového pracovního místa přímo na oddělení Personalistiky. Vedoucí odboru Personalistiky pak ve spolupráci s oddělením Controllingu rozhodne, zda je obsazení nebo vytvoření nového pracovního místa potřebné.

Výběr a přijímání zaměstnanců

Proces výběru a přijímání zaměstnanců se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce a následně příslušným rozhodnutím generálního ředitele CZ a. s. Proces stojí zejména na těchto základních zásadách:

- při obsazování veškerých volných míst využívat přednostně vlastní zaměstnance,
- co nejobektivněji posuzovat vhodnost jednotlivých uchazečů (odborná způsobilost),
- vhodnost uchazečů posuzovat s ohledem na strategii a cíle společnosti,
- do pracovního poměru nelze přijímat osoby ve věku do 15 let ani osoby starší 15-ti let do skončení povinné školní docházky, ani nelze uzavírat dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr s těmito osobami.

Tabulka č. 1: Nástupy a výstupy zaměstnanců ČZ a.s. v roce 2008

2008	měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
ČZ a.s.	nástup	36	23	22	36	19	23	22	9	10	4	4	3	211
	výstup	20	30	28	27	38	29	42	33	34	23	18	41	363

Zdroj: interní materiály

Tabulka č. 2: Nástupy a výstupy zaměstnanců ČZ a.s. v roce 2009

2009	měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
ČZ a.s.	nástup	8	1	0	2	2	1	2	3	4	1	3	1	28
	výstup	16	88	64	29	18	15	6	8	3	16	11	31	305

Zdroj: interní materiály

Z tabulky č. 1 je patrné, že od srpna 2008 se začínala projevovat ve společnosti ČZ a. s. finanční krize a v důsledku toho došlo k razantnímu snižování počtu zaměstnanců.

V roce 2009 došlo ve společnosti ČZ a.s. vzhledem k stále přetrvávající finanční krizi k opatřením, které téměř zamezily přijímání nových zaměstnanců. Toto omezení platí do dneška a každý nový nástup musí být schválen generálním ředitelem.

Průběh přijímacího řízení

Stupeň přijímacího řízení závisí na charakteru pracovní pozice, její náročnosti a specifičnosti. Uchazeč o zaměstnání je do procesu přijímacího řízení zařazen na základě vyplněného dotazníku nebo doručeného životopisu.

1. stupeň: Orientační pohovor

Orientační pohovor je využíván u pracovních pozic s jednoduchou pracovní náplní, bez větších nároků na vstupní kvalifikaci. Jeho cílem je získat více informací o předchozí praxi. Orientační pohovor s uchazeči provádí vedoucí OPP. Na základě tohoto osobního kontaktu si udělá úsudek o osobnosti uchazeče a vyjasní si s ním vzájemná očekávání (přípravenost na případnou směnnost, přesčasy, zjištění možných zdravotních omezení, platové a jiné podmínky).

Vedoucí OPP na základě orientačních pohovorů vybere několik uchazečů, ze kterých si poté vedoucí divize vybere nejvhodnějšího kandidáta.

Je využíván především u řadových dělnických profesí. Při výběru dělnických specialistů a TH zaměstnanců může být první etapou výběrového řízení, která rozhoduje o postupu do dalšího užšího výběrového řízení.

2. stupeň: Osobnostní test

Osobnostní test je jednou z částí postupu při výběru zaměstnanců na určitou pozici. Při tomto testu jsou zjišťovány osobnostní charakteristiky uchazeče.

3. stupeň: Odborný test

Odborným testem se rozumí testy z odborných znalostí, které jsou významné pro výkon předmětné pracovní pozice a testy manuální zručnosti.

4. stupeň: Jazykový test

Jazykové testy jsou využívány u uchazečů na pracovní pozice, u kterých je uveden požadavek na znalost cizího jazyka, popř. jazyků.

Osobnostní, odborný a jazykový test se využívá u vybraných dělnických pozic, dělnických specialistů a TH.

Vedoucí OPP spolu s odborem Controlling provádí druhý, třetí a čtvrtý stupeň průběhu přijímacího řízení.

O rozsahu těchto stupňů rozhoduje vedoucí zaměstnanec divize ve spolupráci s vedoucí OPP. Odborný test na danou pozici zpracovává a vyhodnocuje příslušný odborný zaměstnanec OPP.

5. stupeň: Konečný výběrový osobní pohovor

Vedoucí OPP předá po vyhodnocení testů přímému nadřízenému uchazeče v příslušné divizi, který na základě těchto vyhodnocení a osobního pohovoru rozhodne o jeho přijetí. Případně předá generálnímu řediteli „Záznam z přijímacího pohovoru na pozici TH“ (pokud se jedná o manažerskou pozici), který na základě osobního pohovoru s uchazečem a tohoto hodnocení, rozhodne o jeho přijetí.

Přijímání pracovníka

V souvislosti s nástupem vybraného uchazeče do pracovního poměru zaměstnanec odboru Personalistika předá uchazeči přehled dokladů nezbytných pro uzavření pracovního poměru.

Uchazeč je povinen vyplnit:

- osobní dotazník – oddělení personalistiky ověří správnost uvedených údajů (zejména rok narození, vzdělání),
- Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků,
- žádost o otevření účtu u Vnitropodnikové zúčtovny a záložny,
- podpisové vzory k účtům.

Požadovaná dokumentace:

- občanský průkaz
- potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele
- doklady o vzdělání, kurzech, školeních atd.
- kvalifikační průkaz (pokud ho zaměstnanec vlastní)
- popř. jiné doklady (např. pracovní hodnocení od předchozího zaměstnavatele, doklad o zdravotním postižení, částečný důchod apod.)
- barevné fotografie - 3 ks

Vstupní lékařská prohlídka

Po schválení žádosti o nový nástup a zároveň před uzavřením pracovní smlouvy, je uchazeč o zaměstnání povinen se podrobit vstupní lékařské prohlídce, kterou provádí lékař závodní preventivní péče. V případě potřeby musí dále absolvovat další odborná vyšetření (např. psychologické či další fyziologické testy).

Pracovník odboru Personalistika objedná termín vstupní lékařské prohlídky prostřednictvím „Žádanky o provedení lékařské prohlídky ZPP“ a předá uchazeči k vyplnění „Dotazník o zdravotním stavu“. Po absolvování vstupní prohlídky, zaměstnanec zdravotního střediska předá do rukou uchazeče vyjádření o způsobilosti k práci. Uchazeč ho následně doručí na oddělení personalistiky.

Vstupní prohlídka je hrazena uchazečem o zaměstnání. Zaměstnavatel tuto prohlídku zaměstnanci proplatí za předpokladu, že zaměstnanec zůstane v pracovním poměru po uplynutí lhůty 3 měsíců.

Přidělení osobního čísla

Odbor Personalistika přiděluje novému zaměstnanci osobní číslo z kmenové knihy zaměstnanců. Číslo nesmí být znovu přiděleno po dobu jednoho kalendářního roku od výstupu zaměstnance.

Pracovní smlouva

Odbor Personalistika uzavírá s uchazečem nejpozději v den nástupu do zaměstnání „Pracovní smlouvu“ a to vždy písemně ve dvou vyhotoveních. Kromě náležitostí stanovených zákonem se v ní uvádí dohodnuté mzdové podmínky, a to konkrétně nebo formou odkazu na konkrétní ustanovení mzdového předpisu, případně další dohodnuté podmínky.

Pravomoc podpisu pracovní smlouvy, dohod konaných mimo pracovní poměr:

- jednotlivé divize – ředitel divize
 - úsek finančního ředitele
 - úsek technického ředitele
 - úsek obchodního ředitele
 - úsek výkonného ředitele
- } vedení a.s. - vedoucí OPP
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr pro studenty – ved. OPP

Čipová identifikační karta ČIK

Novému zaměstnanci vyplní personalista základní identifikační údaje na tiskopisu „Potvrzení o převzetí ČIK“ a předá jej společně s fotografií odpovědnému zaměstnanci OPP. Ten aktivuje čipovou kartu a opatří ji identifikačním štítkem s fotografií. Zaměstnanec potvrdí převzetí ČIK svým podpisem.

Čipová identifikační karta opravňuje zaměstnance ke vstupu, pohybu a výstupu z areálu a.s. Umožňuje užívání podnikového parkoviště, čerpání obědů závodního stravování. Prostřednictvím počítačového programu Evidence umožňuje zpracování záznamu o přítomnosti zaměstnanců, který je podkladem pro zpracování mezd.

Jednotná evidence zaměstnanců JEP

Oddělení personalistiky na základě vyplněného dotazníku a předložených dokladů vystaví:

- Osobní kartu JEP
- Formulář „Doplňující údaje k potvrzení o délce zaměstnání“

Vyplněný tiskopis „Doplňující údaje k potvrzení o délce zaměstnání“, „Potvrzení o zaměstnání“ a „Prohlášení poplatníka daně z příjmů ... (daňové prohlášení)“ předá příslušné mzdové účetní. Kopii osobní karty, příp. kopii zdravotní prohlídky předá personalista na středisko příslušného zaměstnance.

Současně personalista vyplní identifikační údaje každého nového zaměstnance v informačním systému SAP.

Adaptace zaměstnanců při novém nástupu

U nových zaměstnanců zajistí personální oddělení vstupní školení a zároveň jim předá:

- zápisník „Záznamy o přípravě zaměstnance“
- příručku „Informace pro nové zaměstnance“
- platnou kolektivní smlouvu

Všichni noví zaměstnanci ČZ a.s. jsou povinni absolvovat vstupní školení „Bezpečnost a ochrana zdraví při práci“ (BOZP) dle platné osnovy vstupního školení BOZP. Toto školení na příslušném pracovišti řídí přijímací vedoucí zaměstnanec a to nejpozději v den nástupu před započítáním práce. Praktický zácvik nového zaměstnance je pouze

pod dohledem nadřízeného zaměstnance. O provedeném školení jsou vedeny záznamy v zápisníku „Záznam o přípravě zaměstnance“.

Charakteristika pracovního místa, zapracování zaměstnance kategorie THP a kategorie D

Nejpozději v den nástupu nového zaměstnance vypracuje vedoucí pracovník divize charakteristiku pracovního místa

- charakteristiku schvaluje nadřízený vedoucí pracovník,
- obsahuje:
 - název funkce
 - podřízenost
 - nadřízenost
 - zastupitelnost
 - hmotnou odpovědnost
 - požadavky
 - vlastní činnosti apod.

Protokol o zaučení zaměstnance kategorie D

Po nástupu/převodu musí být každý zaměstnanec kat. D zaučen tak, aby neměl pochybnosti o obsluze stroje, používání měřidel, osobní ochranné pracovní pomůcky (OOPP), opatřeních k dosažení kvality a věděl jak postupovat v nestandardních situacích.

- protokol obsahuje zejména:
 - identifikační údaje zaměstnance,
 - pracovní postupy, se kterými byl zaměstnanec seznámen

Toto zaučení provádí přímý nadřízený nového zaměstnance a vyplní protokol o zaučení.

Protokol o zapracování zaměstnance kategorie THP

U zaměstnanců kat. THP (případně ředitel divize určených zaměstnanců kat. D) probíhá zapracování podle stanoveného plánu. Tento plán je popsán v „Protokolu o zapracování zaměstnance kategorie THP“.

- obsahuje:
 - identifikační údaje zaměstnance,
 - identifikační údaje útvaru,
 - odbornou přípravu,
 - zhodnocení práce po uplynutí doby zapracování,
 - absolvovanou odbornou přípravu na pracovišti,
 - specifikaci další odborné přípravy

Zhodnocení práce a vyplnění protokolu o zaučení provádí přímý nadřízený.

4.4 Ukončení pracovního poměru

Při ukončení pracovního poměru postupuje společnost ČZ a.s. v souladu s platnou právní úpravou České republiky.

Pracovní poměr lze ukončit buď vzájemnou dohodou zaměstnavatele a zaměstnance, nebo výpovědí (výpověď daná zaměstnavatelem, výpověď daná zaměstnancem), ve zkušební době, uplynutím doby určité atd.

Pokud je výpověď podána zaměstnancem, jeho přímý nadřízený s ním provede výstupní pohovor a zjišťuje, co je příčinou jeho rozhodnutí. Tyto výstupní pohovory nejsou nikde evidovány a záleží pouze na pracovnících, kteří je provádí, jak s těmito informacemi naloží.

Na základě „Návrhu na rozvázání pracovního poměru“, vystaví pracovnice sekretariátu jednotlivé divize „Dohodu o rozvázání pracovního poměru“. Na základě odsouhlasené

dohody vystaví vedoucí pracovník divize „Výstupní list“ a „Potvrzení o zaměstnání“. Zajistí jejich potvrzení ve všech vyjmenovaných útvarech a.s., včetně výstupní lékařské prohlídky. Malý a velký „Výstupní list“ předá na odbor Personalistiky.

Odbor Personalistika vystaví čistopis „Potvrzení o zaměstnání“. „Potvrzení o zaměstnání“ vystavené vedoucím pracovníkem divize se založí do dokladů zaměstnance na odboru Personalistika.

Po vyřízení veškeré předem zmíněné dokumentace je předán zaměstnanci zápočtový list a odebrána ČIK.

Pravomoc podpisu při rozvázání pracovního poměru:

- jednotlivé divize – ředitelé divizí
 - úsek finančního ředitele
 - úsek technického ředitele
 - úsek obchodního ředitele
 - úsek výkonného ředitele
- } vedení a.s. - vedoucí OPP

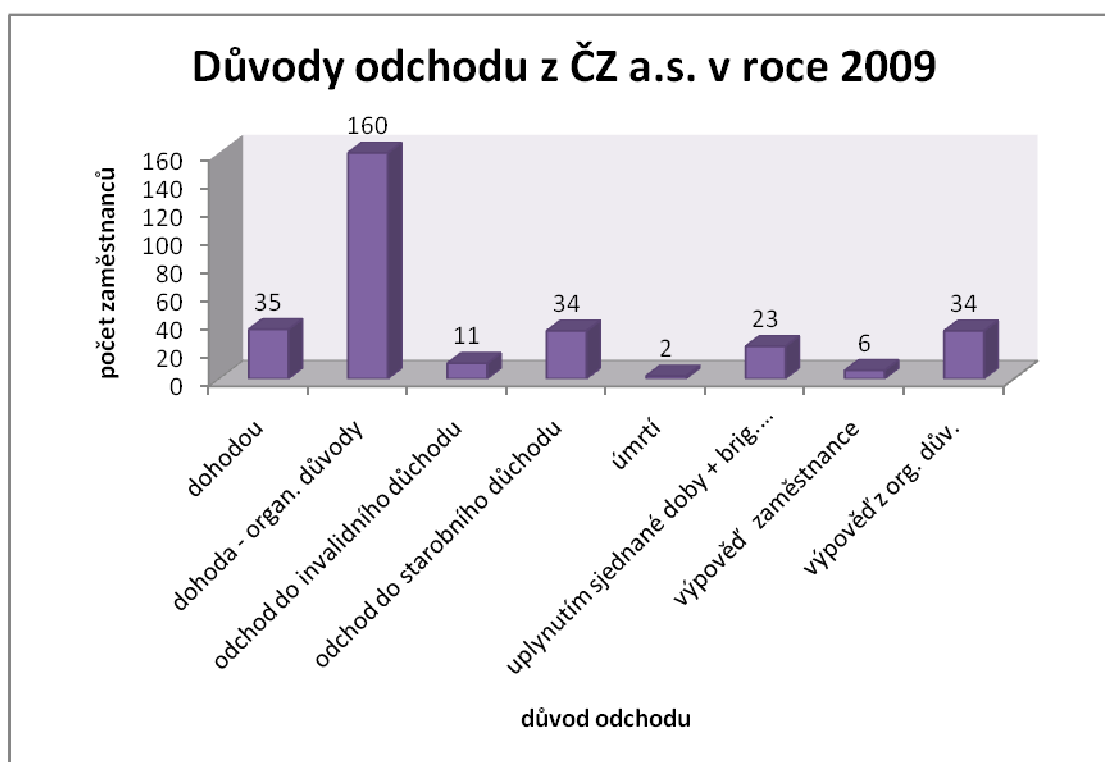
Tabulka č. 3: Důvody odchodů z ČZ a.s. v roce 2008

Důvod ukončení pracovního poměru	Počet zaměstnanců
výpověď daná zaměstnavatelem	1
úmrtí	1
okamžité zrušení pracovního poměru	4
organizační důvody	16
výpověď daná zaměstnancem	38
po sjednané době	53
ve zkušební době	59
starobní a invalidní důchod	82
dohoda	109
celkem	363

Zdroj: interní materiály

V tabulce je vidět, že v roce 2008 převládalo ukončení pracovního poměru dohodou a ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do starobního či invalidního důchodu. Velkou část skončených pracovních poměrů tvoří ukončení z důvodů uplynutí sjednané a zkušební doby. K okamžitému ukončení pracovního poměru nebo k výpovědi dané zaměstnavatelem dochází ve společnosti ČZ a.s. pouze výjimečně. K těmto výpovědím došlo z důvodu hrubého porušení kázně a neplnění úkolů.

Graf č. 1: Graf důvodů ukončení pracovního poměru pro rok 2009 v ČZ a. s.



Zdroj: interní materiály

Z grafu je patrný projev finanční krize, kdy bylo vedení společnosti nuceno ukončit převážnou část pracovních poměrů z organizačních důvodů dohodou se zaměstnancem, a část byla ukončena výpovědí z organizačních důvodů. Mezi další důvody odchodů

z ČZ a.s. patřily v roce 2009 ukončení pracovního poměru dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, uplynutí sjednané doby a odchod do starobního či invalidního důchodu. K výpovědi ze strany zaměstnance docházelo pouze ojediněle.

Tabulka č. 4: Tabulka míry fluktuace, srovnání v letech 2007,2008,2009 vyjádřeno v %

	auto	auto- desta	Nástroj.	slév. hlin.	slév. lit.	turbo	doprava	ostatní	celkem
2007	5,97	11,22	6,41	25,60	13,25	10,77	–	4,11	10,18
2008	8,55	17,83	12,91	31,76	22,00	17,36	–	11,54	16,24
2009	18,35	98,24	10,98	31,57	26,16	21,16	8,60	16,91	23,00

Zdroj: interní materiály

Z tabulky je patrné, že míra fluktuace každým rokem roste, vzhledem k propouštění v důsledku finanční krize. Výjimkou je divize Nástrojárna, kde došlo v roce 2009 k poklesu fluktuace oproti roku 2008 o téměř 2 % a v divizi Slévárny hliníku, kde v tom samém období došlo k mírnému poklesu o 0,19 %. Největší nárůst fluktuace je zaznamenán v roce 2009 u divize Auto – desta, který byl způsoben jiným organizačním uspořádáním – tato divize byla 30. ledna 2009 odkoupena dceřinou společností Strojárna, s.r.o.

4.5 Hodnocení pracovníků a mzdový systém

Ve společnosti ČZ a.s. je vedoucí pracovník povinen soustavně sledovat, kontrolovat a hodnotit práci svých podřízených a zároveň o tom vést záznamy. Hodnocení zaměstnanců je prováděno v souvislosti se mzdovým ohodnocením.

Vedoucí pracovník divize provádí hodnocení zaměstnanců trvale. Minimálně jednou za rok provede hodnocení písemně na příslušném formuláři (viz příloha č. 3

pro kat. THP). Jelikož pro každou vykonávanou práci jsou potřebné jiné vlastnosti či dovednosti, je stanovení velikosti vah na individuálním posouzení vedoucího pracovníka divize.

Dále je v ČZ a.s. prováděno každodenní hodnocení, které je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a kontrolu práce. Toto hodnocení je prováděno vedoucím pracovníkem divize verbálně.

Hodnocení musí mít motivační charakter a zaměstnanec má právo se k jeho výsledku vyjádřit. Tato zpětná vazba se zaměstnanci je tvořena anonymní anketou (viz příloha č. 2).

Každý vedoucí pracovník divize odevzdá hodnocení svých podřízených na sekretariát divize. Sekretariát divize nashromáždí tato hodnocení od všech vedoucích pracovníků a odevzdá je na odbor Personalistiky. OPP ve spolupráci s oddělením Controllingu dotazníky zpracuje. Výsledky jsou pak zapracovány do systému odměňování.

Hodnocení pracovníků probíhá i při ukončení pracovního poměru, kdy oddělení Personalistiky vypracuje posudek, ve kterém je zhodnocena činnost a užitečnost pracovníka pro společnost ČZ a.s. Posudek je zpracováván z nashromážděných archivovaných hodnocení od vedoucího pracovníka divize.

Způsob odměňování v společnosti ČZ a.s. je stanoven v souladu s obecně závaznými právními předpisy, kolektivní smlouvou a interními mzdovými předpisy této společnosti, jdoucími nad rámec plnění kolektivní smlouvy. Základním kritériem pro vyšší mzdy obecně jsou složitost a namáhavost prováděné práce, její množství a jakost s přihlédnutím k dosaženému vzdělání, praxi a odpracovaným létům.

Složky mzdy

Mezi složky mzdy, které jsou uplatňovány v ČZ a.s. patří mzdový tarif, příplatky, náhrady mezd a doplatky mezd, překážky v práci, prémie, pololetní odměna, odměna za dlouhodobé plnění pracovních úkolů, odměna při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu za dlouhodobé plnění pracovních úkolů, odměna při životním jubileu, odměňování v týmové organizaci práce, fond vedoucího a ostatní odměny.

Ve společnosti ČZ a. s. jsou používány hodinové mzdové tarify stanovené pevnými částkami pro kategorii D a měsíční mzdové tarify s rozpětími pro kategorii THP a OPP. Každý zaměstnanec je podle vykonávané práce zařazen do mzdového stupně (viz Kvalifikační katalog a popis pracovních míst v ČZ a. s.).

Tabulka č. 5: Mzdové tarify pro kategorii D v ČZ a. s.

1. stupeň	29,40
2. stupeň	31,50
3. stupeň	35,20
4. stupeň	39,50
5. stupeň	44,10
6. stupeň	49,90
7. stupeň	56,70

Zdroj: interní materiály

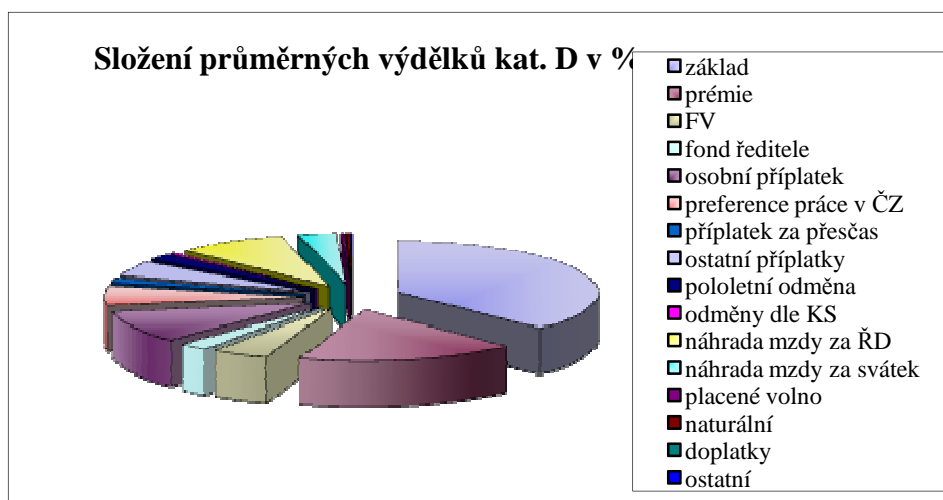
Dělnické profese v této společnosti se dělí na dělníka výrobního (DV) a dělníka režijního (DR).

Výrobní dělník má jako základní formu mzdy mzdu úkolovou, případně časovou, je mu přiznána osobní třída (stupeň), která odpovídá třídě práce jím vykonávané. Hodinová mzda se skládá ze mzdového tarifu, zaměstnanec vykonává práce, které jsou zařazeny do příslušného mzdového stupně (viz Kvalifikační katalog a popis pracovních míst v ČZ a. s.). Základní mzda je součinem hodinového mzdového tarifu vykonávané práce a počtu normohodin.

Dělník režijní má jako základní formu mzdy mzdu časovou, je mu přiznána osobní třída (stupeň), která odpovídá třídě práce jím vykonávané (viz Kvalifikační katalog a popis pracovních míst v ČZ a. s.). Základní mzda je součinem hodinového mzdového tarifu sjednaného stupně a počtu odpracovaných hodin [27].

K základní mzdě u dělníka výrobního i režijního patří ostatní složky mzdy, kterými jsou osobní příplatek, prémie, fond ředitele (využití fondu pracovní doby – absence), mzda za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli, příplatek za ztížené pracovní prostředí, příplatek za práci v noci, za práci ve výškách, v zahraničí, za práci v odpoledních a ve 12 hodinových směnách, za dělené směny, preference práce v ČZ, mzda při výkonu jiné práce, překážky v práci na straně zaměstnavatele, ostatní překážky na straně zaměstnavatele, mzda při mimořádných pracích, mzda při zastupování, pololetní odměna, cílové odměny, mimořádné odměny a odměny z fondu vedoucího.

Graf č. 2: Složky mzdy průměrných výdělků v kat. D v %



Zdroj: interní materiály

Tabulka č. 6: Mzdové tarify pro kategorie THP a OPP v ČZ a. s.

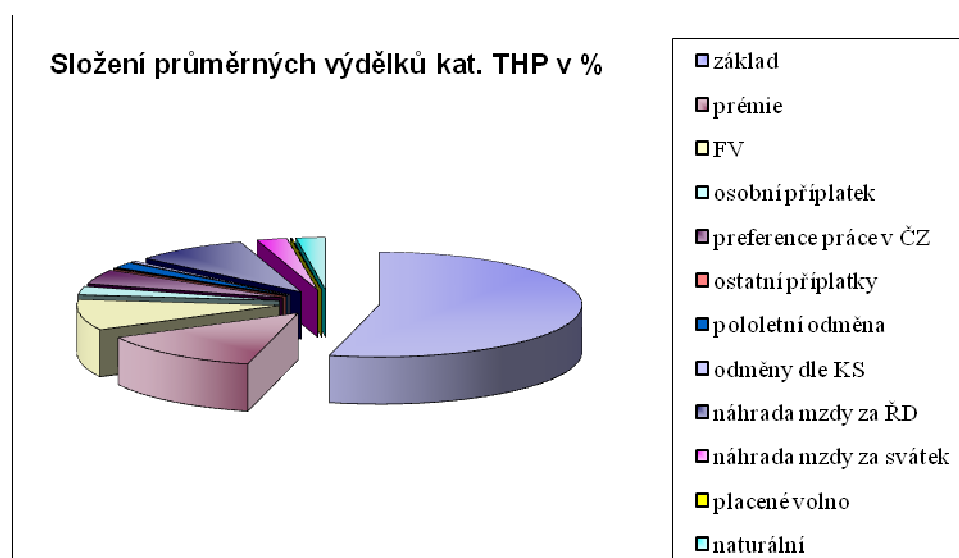
1. stupeň	4.600,-	rozp. 1 600,-
2. stupeň	4.900,-	2.400,-
3. stupeň	5.200,-	2.900,-
4. stupeň	5.850,-	3.700,-
5. stupeň	6.250,-	4.450,-
6. stupeň	6.900,-	5.250,-
7. stupeň	7.850,-	6.100,-
8. stupeň	8.550,-	6.950,-
9. stupeň	9.500,-	8.000,-
10. stupeň	10.450,-	9.050,-
11. stupeň	11.600,-	10.000,-
12. stupeň	12.750,-	11.300,-

Zdroj: interní materiály

Technicko-hospodářští a obchodně-provozní pracovníci ČZ a.s. jsou odměňováni měsíční mzdou. Tato měsíční mzda se skládá ze mzdového tarifu a jeho příslušného rozpětí (s přihlédnutím k pracovním výsledkům zaměstnance) a dalších složek mzdy,

mezi které patří: osobní příplatek a prémie, mzda za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli, příplatek za ztížené pracovní prostředí, příplatek za práci v noci, za práci ve výškách, v zahraničí, za práci v odpoledních a ve 12 hodinových směnách, za dělené směny, preference práce v ČZ, mzda při výkonu jiné práce, překážky v práci na straně zaměstnavatele, ostatní překážky na straně zaměstnavatele, mzda při mimořádných pracích, mzda při zastupování, pololetní odměna, cílové odměny, mimořádné odměny a odměny z fondu vedoucího.

Graf č. 3: Složky mzdy průměrných výdělků kat. THP a OPP v %



Zdroj: interní materiály

Individuální mzda – mimotarifní a smluvní mzda

Mimotarifní mzda je dohodnuta nad úroveň platných mzdových tarifů. Ostatní složky mzdy zůstávají stejné jako u tarifní měsíční mzdy.

Smluvní mzda – k takto dohodnuté mzdě nepřísluší ani běžné prémie, ani osobní příplatek. Ostatní složky mzdy jsou jako u tarifní měsíční mzdy.

Individuální manažerská smlouva

Tento druh smlouvy se využívá u vybraných vedoucích zaměstnanců vedení společnosti a zástupců ředitele jednotlivých organizačních celků – divizí.

Ani u této smlouvy nepřísluší zaměstnanci běžné prémie a osobní příplatek. Ostatní složky mzdy zůstávají jako u tarifní měsíční mzdy.

Další přiznané složky mzdy se týkají všech kategorií zaměstnanců a jsou vázány na léta, která zaměstnanec strávil v podniku, na dlouhodobém plnění svých úkolů. Dále je zde zahrnuta odměna za pracovní pohotovost a odměna při dovršení 50 let věku zaměstnance. Mezi další složky odměn v ČZ a.s. patří zaměstnanecké benefity, kterými jsou například příspěvek na stravování, naturální požitky typu vánoční kapři, platební karty, mobilní telefon a osobní automobil ke služebnímu i osobnímu použití, slevy ve vybraných obchodech.

Tabulka č. 7: Srovnání průměrných mezd v ČZ a.s., Jihočeském kraji a ČR

	2007	2008	2009
ČZ a.s.	18 486	19 266	18 476
Jihočeský kraj	19 107,-	20 384,-	20 464,-
ČR	21 692,-	23 542,-	23 598,-

Zdroj: interní materiály, ČSÚ

V tabulce průměrné mzdy je uvedeno srovnání průměrných mezd v letech 2007, 2008 a 2009 ve společnosti ČZ a.s., Jihočeském kraji a České republice. Z hodnot je patrné, že průměrná mzda v ČZ a.s. v roce 2008 vzrostla na 19 266,- Kč oproti roku 2007, kdy činila 18 486,- Kč. V roce 2009 v důsledku finanční krize, došlo k poklesu průměrné mzdy na 18 476,- Kč, čímž se dostala pod úroveň průměrné mzdy roku 2007.

Při porovnání průměrných mezd v Jihočeském kraji a České republice je vidět, že průměrná mzda jak v Jihočeském kraji, tak v ČR každoročně vzrůstá, i když nárůst mezi rokem 2008 a 2009 je nepatrný v důsledku trvající finanční krize.

4.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Na základě aktuálních potřeb jednotlivých divizí a odborných útvarů ČZ a.s. zpracuje OPP ČZ a. s. nabídku vzdělávání zaměstnanců, kterou dále předá společnosti PEDICA CZ, a.s. a ta plán pro dané období zpracuje.

Nabídka vzdělávání je udržována v počítačovém systému SAP a je k dispozici na sekretariátu každé divize. Personální útvary a sekretariáty předají nejpozději do 15.1. následujícího roku požadavky na provedení školení na OPP. OPP provede sumarizaci požadavků, kvantifikuje náklady vyvolané na jejich zajištění a vše předloží vedení společnosti (generálnímu řediteli) ke schválení. Schválený plán je zaslán zpět na OPP, který sjedná termíny školení nebo případných kurzů a zašle pozvánky na sekretariáty jednotlivých divizí.

Pokud má zaměstnanec zájem o školení, které není povinné a není zapracované do ročního plánu, tak může požádat u svého nadřízeného o zařazení tohoto školení do plánu. Vedoucí pracovník zájemce o školení předá požadavek řediteli divize a ten na základě zjištění, zda zaměstnanec toto školení potřebuje, buď žádost schválí, nebo zamítne. Pokud se jedná o externí školení, které nemusí mít zaměstnanec k odborné způsobilosti, musí být schváleno generálním ředitelem.

Schválený plán je členěn podle jednotlivých útvarů a rozsahu a stává se pak součástí Smlouvy o poskytování prací a služeb uzavřené mezi PEDICA CZ, a. s. a ČZ a. s. v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců. Smlouva upravuje způsob úhrad za školení, zpravidla zálohových, mezi smluvními stranami.

Školení, která nejsou zařazena do ročního plánu, podléhají samostatnému schvalovacímu procesu a jejich zajištění je rovněž samostatně vyúčtováno.

V ročním plánu může dojít k řadě odchylek od plánovaného stavu, které mohou být způsobeny:

- odkladem, kdy školení bude uskutečněno v následujícím termínu,
- z objektivních důvodů zanikla potřeba na uskutečnění školení,
- důsledkem aktuálních provozních potřeb došlo ke zvýšení požadavku na školení,
- vznikem potřeby na získání dodatečných finančních zdrojů.

Nabídka všech zajišťovaných školení je průběžně aktualizována v počítačovém systému SAP podle druhu školení. K nahlédnutí a vytištění je u každé personalistky na divizi. Současně je aktuální nabídka v tištěné podobě předávána vedoucímu pracovníkovi společně s kartou zaměstnance při jeho ročním zhodnocení.

Druhy zajišťovaných školení:

Povinná	-	pravidelné roční školení na pracovišti k PO, BOZP, EMS a jakosti
Periodická	-	školení ze zákona
K jakosti	-	školení týkající se jakosti
Odborná	-	odborná profesní školení
EMS	-	školení k EMS
PO	-	školení k požární ochraně
Specifické	-	specifické požadavky zákazníka
K BOPZ	-	školení bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Externí	-	školení zajišťována dle externích nabídek

Studentský program

Spolupráci a podporu studentů během přípravy na budoucí povolání, jakož i získávání perspektivních absolventů upravuje konkrétní RGR.

Skupina ČZ podporuje získávání praktických zkušeností učňů/studentů v rámci jejich odborného rozvoje a to tím, že učni/studenti jsou umístěni na předem vytypovaných místech přímo v provozu všech společností skupiny ČZ.

Cílem je umožnit v maximální možné míře realizaci odborných praxí studentům středních a vysokých škol. Skupina ČZ spolupracuje se SPŠ Strakonice, ZČU v Plzni a Střední školou řemesel a služeb ve Strakonících.

Brigádnická výpomoc („Letní aktivita“)

Cílem je zajistit přípravu mladých perspektivních absolventů za odcházející zaměstnance a pro rozvíjející se profese a nové výrobní programy ve společnosti.

Brigádnickou výpomocí je řešena zastupitelnost zaměstnanců v době zvýšené míry čerpání dovolené.

Při letní aktivitě dochází k hodnocení pracovníků (studentů), které provádí přímý nadřízený na příslušném formuláři (viz příloha). Toto hodnocení se projevuje v odměně z fondu vedoucího. I studenti mají možnost se vyjádřit, jak byli na pracovišti spokojeni, tím že vyplní anketu (viz příloha) a tento dokument předají na OPP.

Projekt „Vzdělávejte se!“

Společnost ČZ a.s. se v dubnu 2009 zapojila do projektu „Vzdělávejte se!“.

Tento projekt je zaměřen na zaměstnavatele, kteří v důsledku celosvětové finanční krize a hospodářské recese museli nebo budou muset omezit výrobu ve svých provozech, a jejich zaměstnance. V rámci projektu mohou zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kteří jsou ohroženi

negativními důsledky organizačních změn podniku v důsledku krize. Zaměstnancům se tak dostane možnosti účastnit se dalšího vzdělávání, zdokonalit si své odborné znalosti, dovednosti a kompetence v oblasti tzv. obecného vzdělávání a zaměstnavatelé získají prostor pro efektivnější řešení personální situace podniku v období krize.

Zaměstnavatelé budou žádat na **úřadu práce** podle místa výkonu práce (pracoviště, provozovny), nikoli podle sídla zaměstnavatele. Vztahuje se na území celé ČR, s výjimkou hlavního města Prahy.

Díky tomu projektu se společnosti ČZ a.s. podařilo zrealizovat řadu zajímavých vzdělávacích aktivit, mezi které patří:

- Školení Dynamický mistr
- Školení k programu Pro/ENGINEER
- Školení Protipožární a protiexplozní prevence a ochrana
- Školení zaměstnanců Výpočetního střediska k programu MS Office 2007, SAP
- Školení Základní údržba motorů Kubota
- Školení FMEA a MSA od lektorů firmy Česká společnost pro jakost
- Školení k vyšší verzi programu Delcam PowerMILL 2010 a další.

Tabulka č. 8: Počet školení a proškolených osob v ČZ a.s. v roce 2009

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	CELKEM
Počet šk.	51	59	92	45	112	66	34	1	49	58	74	62	703
Počet os.	145	147	250	101	543	594	122	1	161	168	194	226	2652
Kč	47 788	113 541	122 079	78 270	292 836	81 454	22 116	1 370	79 805	156 026	273 685	158 882	1 427 852

Zdroj: interní materiály

Tabulka č. 8 znázorňuje počet uskutečněných školení a proškolených zaměstnanců ČZ a.s. v roce 2009. Na základě této tabulky je patrné, že tato společnost vynakládá velkou část peněžních prostředků do vzdělávacích a školicích programů svých zaměstnanců. Aby mohla společnost ČZ a.s. realizovat všechna tato školení a vzdělávací kurzy, tak se zapojila do projektu „Vzdělávejte se!“.

Hodnocení vzdělávání pracovníků

Hodnocení plánu provádí OPP ve spolupráci s příslušným personálním útvarům a to měsíčně a v kumulaci od počátku kalendářního roku. Hodnocení se provádí ve stejné struktuře, ve které byl vzdělávací plán sestaven.

Cílem procesu hodnocení je trvalé zvyšování kvality vzdělávání, zhodnocení efektivnosti výcviku, lektorů, použitých metod, zhodnocení vhodnosti výcviku a zhodnocení významu vzdělávání.

Hodnocení je prováděno jak samotným účastníkem (sebehodnocení), tak přímým nadřízeným.

Pro zjištění účinnosti vzdělávání jsou využívány následující měření:

Hodnocení úrovně (kvality) vzdělávací akce

Účastník vzdělávací akce zhodnotí formou standardizovaného dotazníku úroveň vzdělávací akce po jejím absolvování a vyplněný dotazník předá bezprostředně po ukončení akce zodpovědnému zaměstnanci personálního úseku, který zajistí statistické zpracování dotazníků. Toto hodnocení je podpůrnou informací při výběru dodavatelů vzdělávacích akcí v dalším období.

Hodnocení praktické efektivnosti výcviku

Tímto hodnocením je měřen vliv absolvovaného výcviku na práci a pracovní výsledky účastníka. Hodnocení účinnosti provádí přímý nadřízený účastníka školení a bude na něm personálním odborem vyžadováno nejdříve po uplynutí 3 měsíců, během kterých je předpoklad zjištění skutečného efektu vzdělávací akce.

Podle hodnocení jednotlivých účastníků bude statisticky zpracována celková účinnost vzdělávací akce.

Hodnocení a výběr dodavatelů výcviku

Pro výběr dodavatelů OPP rozvíjí a udržuje kontakty se vzdělávacími institucemi a soukromými firmami v oblasti výcviku, identifikuje potenciálního poskytovatele výcviku, sleduje trh, využívá dostupné agendy zabývající se hodnocením dodavatelů.

Jakmile dodavatel poskytne první výcvik pro společnost, je po ukončení výcviku hodnocen a PVZD zařazen do „Seznamu schválených dodavatelů nehmotné služby“. Pokud by jeden a tentýž dodavatel zajišťoval více vzdělávacích kurzů, musí jeho hodnocení proběhnout na příslušném formuláři tolikrát, kolikrát tento dodavatel realizoval pro firmu určitou vzdělávací akci.

Hodnocení dodavatelů a seznam dodavatelů schvaluje vedoucí OPP.

Způsob hodnocení

Hodnocení dodavatelů v oblasti výcviku provádí PVZD (Personalista pro vzdělávání) na formuláři „Hodnocení dodavatelů nehmotné služby“ pomocí pěti kritérií, z nichž každé má stanovenou bodovou váhu danou maximálním počtem bodů, které lze přidělit v rámci daného kritéria. Platí zásada, že čím méně bodů je přiděleno, tím vyšší je úroveň kvality.

Hodnocení dle kritéria A – kvalita dodavatele výcviku

Personalista pro vzdělávání (PVZD) při výběru dodavatele hodnotí dřívější zkušenosti s dodavatelem, rozsah (sortiment) a aktuálnost nabízených služeb, včetně ochoty zajistit i speciální požadavky při výcviku dle potřeb objednavatele.

Hodnocení dle kritéria B – úroveň kvality provedené služby

Personalista pro vzdělávání hodnotí úroveň kvality poskytované služby z hlediska organizačního a technického zabezpečení, z hlediska odborné úrovně lektorů, poskytovaných učebních textů a pomůcek, prostředí výcviku apod. na základě předaných hodnocení účastníků výcviku na formuláři „Hodnocení výcviku účastníkem“.

Po provedeném hodnocení účastníků výcviku sečte PVZD body u všech předaných formulářů a provede vyhodnocení následovně:

Celkový počet bodů = bodové hodnocení dodavatele / počet účastníků

Hodnocení dle kritéria C – termín dodávky

Personalista pro vzdělávání hodnotí, zda dodavatel plní sjednaný termín dodávky školení.

Hodnocení dle kritéria D – vzdálenost a dostupnost akce

Personalista pro vzdělávání hodnotí přiměřenost vzdálenosti a dostupnost dopravními prostředky ke stanovenému cíli vzdělávací akce (místa výcviku).

Hodnocení dle kritéria E – cenová úroveň

Personalista pro vzdělávání hodnotí úroveň tržní ceny, respektive její odklon od průměrné ceny na trhu, případně poskytnutí slevy při účelové akci.

4.7 Péče o pracovníky

Sociální politika ČZ a. s. je zakotvena v kolektivní smlouvě. Vedení společnosti se snaží svým sociálním programem motivovat své zaměstnance za účelem vytvoření vztahu k firmě, důrazu na kvalitní práci a stabilizace.

Hlavním cílem tohoto programu je zlepšování pracovních podmínek, zdravotní péče, stravování, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zabezpečení v nezaměstnanosti, seniorský program, služby zaměstnavatele zaměstnancům a péče o zvláštní skupiny zaměstnanců.

Ze současné kolektivní smlouvy vyplývají některá zvýhodnění pro zaměstnance, jako je například zkrácená pracovní doba na 37,5 hodin týdně, dovolená na zotavenou prodloužena o jeden pracovní týden, zvýšení nároků na poskytnutí volna s náhradou mzdy nad rámec zákonných opatření, poskytování odměn za pracovní a životní výročí a při odchodu do důchodu, poskytování příspěvku na dovolenou a Vánoce.

Společnost ČZ a. s. se snaží přispívat ke zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců opravami stávajících staveb a jejich zateplováním, rekonstrukcí sociálních zařízení, odstraňováním hluku, prašnosti a vibrací, vytvářením vybavených odpočinkových koutů, instalováním nápojových automatů, poskytováním jídel pro zaměstnance ve svátek, v sobotu a v neděli a jídel pro noční směnu. Důrazně propaguje čistotu, pořádek na pracovištích a zvyšování kulturnosti pracovního prostředí.

ČZ a.s. provozuje vlastní nestátní zdravotnické zařízení s cílem zajistit pro zaměstnance zdravotní péči praktického lékaře a funkci závodního lékaře (vstupní, výstupní prohlídky, preventivní lékařská péče). Zaměstnanci jsou povinni dodržovat lékařem stanovený léčebný režim, řídit se jeho pokyny a poskytnout součinnost při zdravotním výkonu a kontrole průběhu léčebného procesu. Jinak má každý zaměstnanec samozřejmě možnost volby vlastního ošetřujícího lékaře.

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům závodní stravování v průběhu pracovní směny provozem vlastního zařízení závodního stravování a přispívá zaměstnancům na jedno hlavní jídlo denně. V denních a odpoledních směnách je zaměstnancům zajištěno

stravování formou teplé kuchyně. Pro noční směnu zaměstnavatel zajišťuje stravování formou studené kuchyně. Jídlo za sníženou cenu bylo dohodnuto a je poskytováno v případě odpracování směny v délce nejméně 3 hodin. Zaměstnancům na dalším pracovním poměru bude poskytnuto jídlo za sníženou cenu při odpracování směny v délce nejméně 4 hodin. Trvá-li výkon práce včetně přestávek na jídlo a oddech v téže směně déle než 11 hodin, resp. 12 hodin v případě turnusových směn, poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci další hlavní jídlo za sníženou cenu.

Zaměstnavatel též poskytuje jedno hlavní jídlo denně důchodcům (bývalým zaměstnancům, kteří ukončili svůj pracovní poměr u zaměstnavatele odchodem do starobního nebo invalidního důchodu a v mezidobí nepracovali u jiného zaměstnavatele).

Pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům nezbytné pracovní a ochranné pomůcky, průběžně provádí interní prověrky BHP (bezpečnost a hygiena práce) na pracovištích s cílem snížit rizika pro zdraví zaměstnanců a důsledně realizuje nápravná opatření z kontrol příslušných orgánů.

V případě rozvázání pracovního poměru výpovědí nebo dohodou se odkládá splácení finančních pohledávek zaměstnavatele vůči zaměstnanci po dobu, po kterou je zaměstnanec veden úřadem práce v evidenci uchazečů o zaměstnání, nejdéle však po dobu 12 měsíců.

Společnost ČZ a.s. poskytuje svým zaměstnancům tzv. Seniorský program, který se týká zaměstnanců, kteří jsou u společnosti ČZ a. s. zaměstnáni 20 a více let a do dovršení důchodového věku jim zbývá 10 a méně let. Těmto zaměstnancům je poskytnuta zvýšená ochrana v případě uvolňování zaměstnanců z organizačních důvodů a převodů na jiné pracovní místo.

Odborová organizace v součinnosti se společností ČZ a.s. zabezpečuje svým zaměstnancům, jejich rodinným příslušníkům a seniorům činnosti, které vedou k uspokojování sociálních zájmů. Jedná se především o rekreační pobyty u moře k preventivnímu zlepšování zdravotní dispozice, zdravotní, rehabilitační a rekondiční

pobyty k odstranění zdravotních problémů, rekreační letní a zimní organizované pobyty dětí zaměstnanců, kulturní a sportovní zájmové aktivity, uspokojování sociálních, rekreačních a zájmových aktivit seniorů a bývalých zaměstnanců, sociální výpomoc na základě zjištění potřeby [27].

5 Diskuse a návrh změn

Akciová společnost ČZ je víceoborovou společností s více než osmdesátiletou tradicí strojírenské výroby. Většina produkce určena pro automobilový průmysl. ČZ a.s. patří mezi největší strojírenské firmy v Jihočeském kraji. Tato firma v současnosti zaměstnává 970 zaměstnanců a spolu s dceřinými společnostmi tvoří seskupení 1350 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se během posledních dvou let rapidně snížil v důsledku trvající finanční krize a hospodářské recese.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost ČZ a.s. má dobře propracovaný systém personální práce. Odbor Personalistika společně s manažery zodpovídá a realizuje činnosti dané platnou legislativou a firemní dokumentací. Zajišťuje komplexní péči o zaměstnance, tzn. vyhledává potenciální zaměstnance dle požadavků vedoucích pracovníků, zajišťuje jejich nástupy, péči o zaměstnance v pracovněprávním poměru, poskytuje poradenské služby v personálních otázkách, zastupuje společnost v běžném styku se státními orgány. Dále zajišťuje rozvoj způsobilosti zaměstnanců a je zodpovědný za výsledky auditů.

Odbor Personalistika se jako všechny úseky společnosti snaží o neustálé zlepšování procesů.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že společnost ČZ a.s. se snaží udržovat neustálý kontakt a zpětnou vazbu se svými zaměstnanci a zlepšovat motivaci, komunikaci, sociální oblast a pracovní prostředí. Provádí tak jednou ročně pomocí anonymních dotazníků (viz příloha č. 2).

Tento dotazník je poměrně dobře propracován, ale postrádá zde více otevřených otázek

- *proto navrhuji, aby byly některé otázky doplněny o otevřené. Zaměstnanci by tak mohli mít více prostoru, aby vyjádřili své názory. Vedení společnosti si z takto získaných informací může vytvořit lepší obrázek o vztazích mezi nadřízenými a podřízenými, o pracovním prostředí a dalších faktorech, které bezprostředně ovlivňují chod celé společnosti a na základě těchto informací zlepšovat pracovní prostředí a řešit případné problémy.*

Během provádění analýzy ve společnosti ČZ bylo zjištěno, že tato společnost má důkladně propracovaný systém tvorby pracovního místa, výběru nového zaměstnance a jeho přijetí do pracovního poměru. V roce 2009 nastoupilo do společnosti ČZ a.s. pouhých 28 zaměstnanců.

Tabulka č. 9: Srovnání přijatých zaměstnanců v ČZ a.s. v letech 2007,2008,2009

	rok		
	2007	2008	2009
vstup	259	211	28

Zdroj: interní materiály

V předchozí tabulce je znázorněno srovnání nástupů nových zaměstnanců do společnosti ČZ a.s. za roky 2007, 2008, 2009. V této tabulce je vidět, že již v roce 2008 byl zaznamenán menší pokles přijatých pracovníků a v roce 2009 bylo v důsledku přijetí různých opatření vztahujících se k probíhající finanční krizi přijímání nových téměř zamezeno.

Vzhledem k prohloubení finanční krize v roce 2009 přijala společnost ČZ a.s. preventivní opatření (ukončení spolupráce s agenturními zaměstnanci, zákaz přesčasové práce, nařizování dovolené a čtyřdenní pracovní týden po dobu trvání dvou měsíců – únor a březen), kterými chtěla zabránit velkému propouštění. Avšak optimistické předpoklady naplněny nebyly, proto musela společnost ČZ a.s. ukončit pracovní poměr s téměř dvěma sty zaměstnanci z organizačních důvodů (převážně dohodou, ale i výpovědí).

Tabulka č. 10: Výstupů zaměstnanců z ČZ a.s. v letech 2007,2008,2009

	rok		
	2007	2008	2009
výstup	295	363	305

Zdroj: interní materiály

Z předchozí tabulky je patrné, že ČZ a.s. již v roce 2008, kdy se projevila finanční krize a v důsledku snížení počtu zakázek, opustilo tuto společnost téměř o sto pracovníků více než v předcházejícím roce 2007. V následujícím roce 2009 došlo k odchodu dalších 305 zaměstnanců.

V provedené analýze bylo zjištěno, že v roce 2008 opustilo společnost ČZ a.s. 363 zaměstnanců, a z toho 38 případů byla výpověď podaná zaměstnancem (viz tabulka č. 3). V roce 2009 opustilo tuto společnost 305 zaměstnanců, z toho 6 krát byla podaná výpověď zaměstnancem (viz graf č. 1).

Bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci v této společnosti provádějí určité výstupní pohovory s těmito zaměstnanci, ale záleží pouze na nich, jak se získanými informacemi naloží

- *proto navrhuji, aby byla kladena větší pozornost výstupním pohovorům a důvodům, proč zaměstnanci odcházejí a získané informace pečlivě*

zpracovávány a evidovány, protože to může být v budoucnosti přínosem pro společnost a díky takto získaným informacím může dojít ke změnám, popřípadě zlepšením a tím zabránit odchodu schopných pracovníků.

ČZ a.s. si je plně vědoma potřeby rozvoje způsobilosti svých zaměstnanců, a proto do této oblasti ročně věnuje nemalou část finančních prostředků.

Tabulka č. 11: Počet proškolených osob za roky v letech 2007, 2008, 2009

	rok		
	2007	2008	2009
počet proškolených osob	2210	1931	2652

Zdroj: interní materiály

V roce 2007 bylo proškoleno 2210 zaměstnanců, v roce 2008 v důsledku finanční krize a zavedení různých opatření došlo ke snížení počtu proškolených zaměstnanců na 1931. V roce 2009 došlo opět k nárůstu počtu proškolených osob, který byl zapříčiněn tím, že se společnost ČZ a.s. zapojila do projektu „Vzdělávejte se!“. V roce 2009 bylo proškoleno 2652 zaměstnanců a v roce 2009 došlo k nárůstu vynaložených prostředků o 34,19 %..

Přehled jednotlivých školení eviduje personalistka z oddělení Personalistika a vzdělání, která vytváří měsíční plán školení a před uskutečněním těchto školení rozesílá pozvánky na divize pro zaměstnance, kterých se to týká. Pokud je dodatečně naplánováno další školení, které není zahrnuto v měsíčním plánu, tak opět personalistka informuje jednotlivé divize o tomto školení a čeká na zpětnou vazbu, aby mohlo být toto školení vneseno do plánu. Tento postup je pro personalistku dosti časově náročný

- *a proto navrhuji, aby tyto informace o probíhajících školení, termínech školení, seznamu zaměstnanců, kterých se školení týkají a o různých aktualitách ohledně vzdělávání a rozvoje pracovníků, byly zveřejňovány na intranetu a mohly si tak tyto termíny a aktuality jednotlivé divize hlídat samy, což by zlepšilo*

informovanost vedoucích pracovníků divizí o veškerých nabízených školeních, zrychlilo a zkvalitnilo komunikaci mezi divizemi a personálním oddělením.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že studenti, vykonávající letní aktivitu, jsou hodnoceny přímým nadřízeným. Toto hodnocení ovlivní výši odměny z fondu vedoucího. Hodnotící formulář (viz příloha č. 4) je dobře propracován, avšak studenti s tímto hodnocením nejsou seznámeni, dozví se pouze výši odměny při výplatě

- *proto navrhuji, aby bylo toto hodnocení se studenty diskutováno, jelikož tyto informace pro ně mohou být velkým přínosem. Mohou se dozvědět o svých silných a slabých stránkách a tyto skutečnosti je mohou vést k vylepšení znalostí a dovedností a celkově mohou být přínosem pro další působení těchto studentů v ČZ a.s.*

Studenti mohou během letních prázdnin vykonávat letní aktivitu ve společnosti ČZ a.s. Po skončení této aktivity, vyplní každý student anketu (viz příloha č. 5), kde zhodnotí pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, atd. Tyto informace jsou zpracovány na odboru Personalistiky a využívány pro zkvalitnění systému péče o studenty středních a vysokých škol.

Z analýzy systému personální práce vyplynulo, že si společnost ČZ a. s. hledí svých pracovníků a snaží se tento systém neustále zlepšovat.

Podnik si tak vytváří konkurenční výhodu budoucích kvalifikovaných pracovních sil a možnost budoucího profesního výběru pracovníků potřebných pro zajištění špičkové výroby.

I přes nepříznivé podmínky dochází v průběhu celého roku k umístování studentů středních škol zejména SŠŘaS Strakonice, VOŠ a SPŠ Strakonice. Na odborném rozvoji

ze SŠŘaS bylo umístěno ve školním roce 2008/2009 21 studentů a ve školním roce 2009/2010 24 studentů. Odbornou praxi uskutečnilo v ČZ a.s. 21 studentů z VOŠ a SPŠ.

Manažeri vidí do budoucnosti a uvědomují si důležitost práce s lidmi a svou pozornost již dnes zaměřují na budoucí lidský kapitál a přípravu kvalifikované pracovní síly pro svůj podnik. Tímto počínáním vyjadřuje podnik svou jedinečnost.

6 Závěr

V současné době, kdy se situace rychle mění, přicházejí nové technologie, firmy se slučují či krachují, kdy slýcháme o různých skandálech v podnicích a globální konkurence se neustále zostřuje, je život na pracovištích obzvláště obtížný. Proto je důležité věnovat systému personální práce dostatečnou pozornost, protože dobře propracovaný systém personální práce vede nejen k efektivnímu vedení zaměstnanců, ale také pomáhá podniku obstát mezi konkurencí jak na domácím, tak na zahraničním trhu. Protože organizace jsou řízeny a obsazovány lidmi a bez lidí nemohou fungovat.

Pokud chceme bez problémů zvládat současné nepředvídatelné pracovní prostředí, je vhodné určit si pravidla a řídit se nějakým návodem. Těmito pravidly je vhodné se řídit, někdy je zapotřebí je porušit, aby byla práce, obchod i osobní vztahy lepší a úspěšnější.

Pro docílení efektivní práce zaměstnanců je nutné naučit se vytvářet vztahy pravomoci, naslouchat zaměstnancům a nepřetržitě je informovat o dění v podniku.

Všichni, kdo se zabývají řízením lidí, ať už jsou to manažeři, personalisté nebo linioví vedoucí, musí si být vědomi významu strategického plánování a jasných souvislostí mezi prací každého zaměstnance a cíli společnosti.

Diplomová práce byla prováděna ve společnosti ČZ a.s., výrobním závodě ve Strakonici. Tato společnost zde má dlouholetou tradici. Vedení společnosti si uvědomuje, že řízení lidských zdrojů je podstatnou oblastí pro dobré fungování podniku. Proto se snaží ve spolupráci s odborovou organizací a zaměstnanci každoročně zlepšovat systém personální práce. Schopní, kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci jsou bezesporu konkurenční výhodou každé společnosti.

7 Summary

The main focus of this thesis, titled „Analysis of personnel work in the company,“ lies on system and management of personal work and personal activities in the context of human resource management as one of the preconditions to be met to achieve the objectives of the company ČZ a.s. in Strakonice.

The aim of the the thesis is to analyse the system of personnel work in the given enterprise, to assess and evaluate it and subsequently design some changes which can lead to higher effectivity of management of this area. Proposals to improve the current personnel system in the company ČZ a.s. are the main outcome of the thesis.

At present, the management of each company is well aware of how important feature human factor is. They realise that workers who know that their management shows interest in them, takes care of them and is not indifferent to their work environment and that they are properly rewarded for their performance are happy. Consequently, the workers have the feeling of importance for the company, which is further reflected in their work performance and prosperity of the whole enterprise.

Key words: human resource management, personnel work

8 Seznam literatury

- [1] MOHELSKÁ, H.; ROŠICKÝ, S.; ŠABATOVÁ, M. *Personální management*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *A handbook of human resources management practice*. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.
- [3] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computers Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] BUCHÁČKOVÁ, P. *Personalni management*. Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, 1. vyd. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [6] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha : ČZU, 2003. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [8] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- [9] HALF, Robert. How to keep. *Personalistika.com* [online]. 3.7.2010, [cit. 2010-07-20]. Dostupný z WWW: http://files.personalista.com/RH_HOW_TO_KEEP_CZ.pdf.
- [10] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [11] HÁJEK, L.; VÍTEK, M. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. Praha: Práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-X.

- [12] KATRŇÁKOVÁ; VÁGNER; WEBER. *Personal management and leadership*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 104 s. ISBN 80-210-3935-3.
- [13] VODÁČEK, L.; ROSICKÝ, A.: *Informační management*. 1. vydání Praha: Management press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2.
- [14] HABERSLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [15] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [16] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- [17] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd .Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [18] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [19] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [20] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [21] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. 1. vydání. Plzeň: ZČU v Plzni, Ekonomická fakulta, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.
- [22] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení I*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- [23] Zákon č. 143/1992 Sb., o platu. Dostupné z WWW <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/plat/cast2.aspx>> cit [20-02-10].

- [24] Oficiální stránky ČZ a. s. Dostupné z WWW <<http://www.czas.cz>>
- [25] STÝBLO, J.; KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 1998. 254 s. ISBN 80-85856-60-3.
- [26] COLEMAN, R.; BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha : Management Press, 1995. 156 s. ISBN 80-85603-91-8.
- [27] HOKROVÁ, Lenka. *Analýza motivace a systému odměňování ve vybraném podniku*. České Budějovice, 2008. 53 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v ČB.
- [28] SCOTT, G.G. *Průvodce náročnými pracovními vztahy*. Praha : Portál, s.r.o., 2006. 187 s. ISBN 80-7367-074-7.
- [29] MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J.; RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: ZČU, 1998. 147 s.
- [30] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 2. vydání. Praha: Credit, 1999. 246 s. ISBN 80-213-0536-3.
- [31] *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-05-20]. Práce a mzdy. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace>.
- [32] *Citace 2.0* [online]. 2004 [cit. 2009-12-17]. Citace.com. Dostupné z WWW: <<http://citace.com/>>.
- [33] Kolektivní smlouva ČZ a. s. pro rok 2009
- [34] Mzdové předpisy ČZ a. s. pro rok 2009
- [35] ROZHODNUTÍ č. 0 RGR 004 06 generálního ředitele
- [36] ROZHODNUTÍ č. 0 RGR 007 05 generálního ředitele
- [37] Zpráva o personálních činnostech společnosti ČZ a.s. za rok 2009
- [38] SMĚRNICE OS 032 09 - Řízení lidských zdrojů
- [39] Organizační řád ČZ a. s.

[40] ROZHODNUTÍ č. 0 RGR 002 06 generálního ředitele

[41] Strategická role HR manažera. *Personalistika.com* [online]. 31.5.2004, [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/strategicka-role-hr-manazera.html>.

[42] CASCIO, W. F. *Managing human resources*. USA: McGraw Hill, 1992. ISBN 0-07-010996-6.

[43] Wehrich, H.; Koontz, H. *Management: A global perspective*. USA: McGraw Hill, 1993.

9 Použité zkratky

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
BHP	bezpečnost a hygiena práce
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČIK	čipová identifikační karta
D	dělník
DR	dělník režijní
DV	dělník výrobní
EMS	systém environmentálního managementu
JEP	jednotná evidence zaměstnanců
kat. D	kategorie dělník
kat. THP	kategorie technicko-hospodářský pracovník
např.	například
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
OPP	odbor Personalistika
PM	pracovní místo
PO	požární ochrana

PPÚ	příslušný personální útvar
PVZD	personalista pro vzdělávání
RGR	rozhodnutí generálního ředitele
SAP	informační systém
SPŠ	Střední průmyslová škola
SŠŘ a S	Střední škola řemesel a služeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
ÚP	Úřad práce
VOŠ	Vyšší odborná škola
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni
ZPP	závodní preventivní péče

10 Seznam tabulek, grafů a schémat

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Nástupy a výstupy zaměstnanců ČZ a.s. v roce 2008	37
Tabulka č. 2: Nástupy a výstupy zaměstnanců ČZ a.s. v roce 2009.....	37
Tabulka č. 3: Důvody odchodů z ČZ a.s. v roce 2008	45
Tabulka č. 4: Tabulka míry fluktuace, srovnání v let. 2007,2008,2009 vyjádřeno v %	47
Tabulka č. 5: Mzdové tarify pro kategorii D v ČZ a. s.	49
Tabulka č. 6: Mzdové tarify pro kategorie THP a OPP v ČZ a. s.	52
Tabulka č. 7: Srovnání průměrných mezd v ČZ a.s., Jihočeském kraji a ČR.....	54
Tabulka č. 8: Počet školení a proškolených osob v ČZ a.s. v roce 2009	58
Tabulka č. 9: Srovnání přijatých zaměstnanců v ČZ a.s. v letech 2007,2008,2009.....	66
Tabulka č. 10: Výstupů zaměstnanců z ČZ a.s. v letech 2007,2008,2009	67
Tabulka č. 11: Počet proškolených osob za roky v letech 2007, 2008, 2009.....	68

Seznam grafů

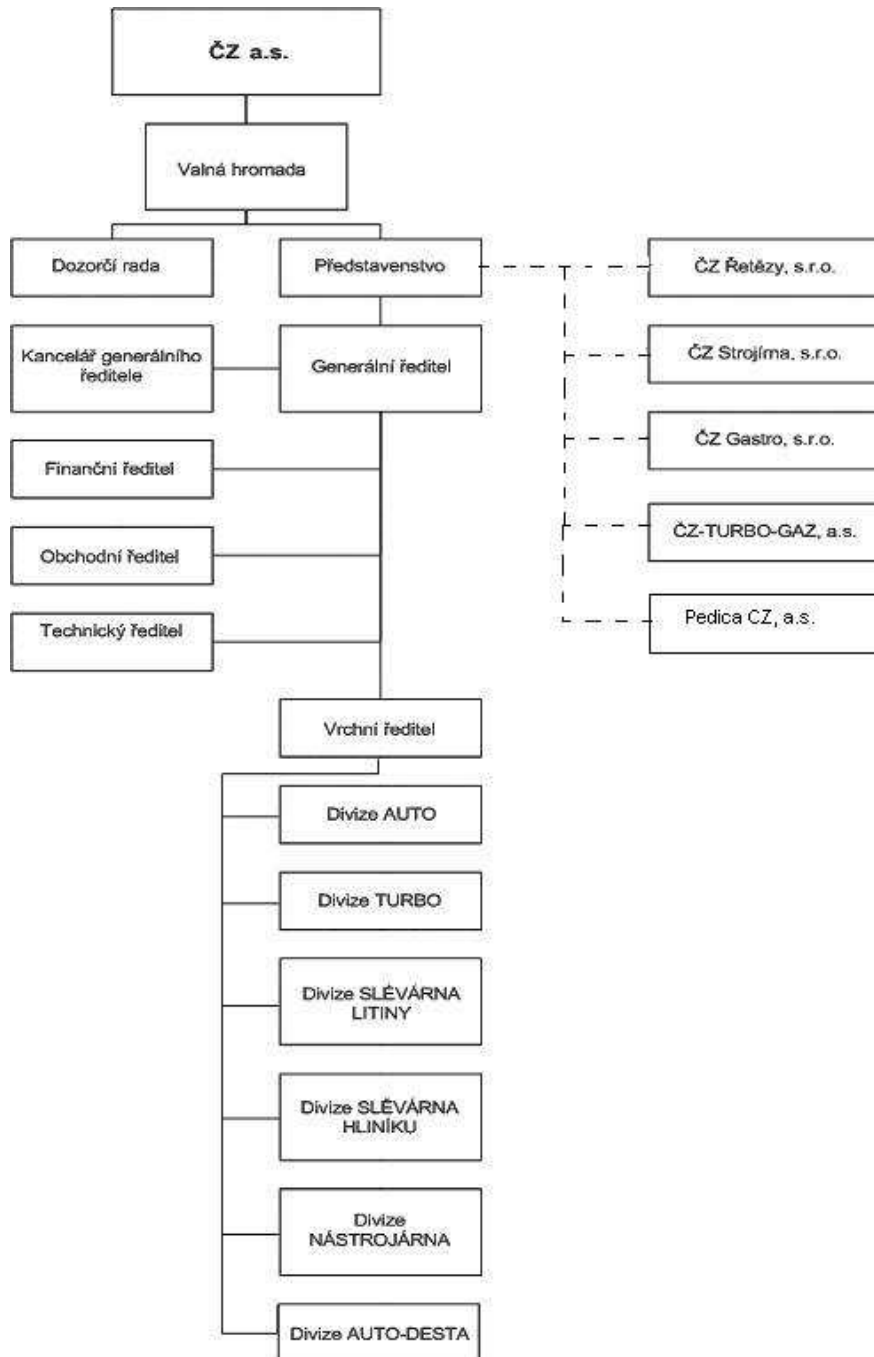
Graf č. 1: Graf důvodů ukončení pracovního poměru pro rok 2009 v ČZ a. s.	46
Graf č. 2: Složky mzdy průměrných výdělků v kat. D v %	51
Graf č. 3: Složky mzdy průměrných výdělků kat. THP a OPP v %	53

Seznam schémat

Schéma č. 1: Organizační schéma úseku Generálního ředitele.....	31
Schéma č. 2: Organizační schéma odboru Personalistika.....	31
Schéma č. 3: Schéma plánování lidských zdrojů.....	34

Přílohy

Příloha 1: Organizační schéma ČZ a.s.



Příloha 2: Anonymní anketa

1- plně souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3- nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím

NÁZOR	HODNOCENÍ				
Komunikace	1	2	3	4	5
1. Potřebné informace vztahující se k mé práci jsou vždy k dispozici					
2. Firmu zajímají názory zaměstnanců					
3. Je dobrá komunikace mezi zaměstnanci ve firmě					
4. Věřím, že firemní management si váží zaměstnanců					
5. Management aktuálně a pružně reaguje na problematiku ve firmě					
6. Pro zlepšení komunikace navrhuji:					
Vedoucí - můj nadřízený	1	2	3	4	5
1. Je zkušený ve svém oboru					
2. Je schopný motivovat mě k vyššímu výkonu					
3. Je ochotný komunikovat					
4. Má zájem o rozvoj svých podřízených zaměstnanců					
5. Jasně definuje úkoly					
6. Pravidelně hodnotí splnění úkolů					
Sociální oblast	1	2	3	4	5
1. Pracovní prostředí mi vyhovuje					
2. Úroveň závodní zdravotní péče pokládám za dobrou					
3. Závodní stravování má dobrou úroveň					
4. S péčí o zaměstnance (odměny při výročí, delší dovolená) jsem spokojen (a)					
5. Pro zlepšení sociální oblasti navrhuji:					
Profesní vyhlídky a finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
1. Mám docela jasnou představu o své perspektivě ve firmě					
2. Věřím, že firma mi poskytuje příležitost pro další profesní rozvoj a růst					
3. Myslím, že jsem placen(a) ve shodě s mými výkony a na úrovni odpovědnosti					
Oblast ŽP	1	2	3	4	5
1. Životnímu prostředí ve firmě je věnována dostatečná pozornost					
2. Jsem dostatečně informován(a) o chemických látkách a přípravcích, s kterými nakládám					
3. Rozmístění shromažďovacích prostředků na jednotlivé druhy odpadů na pracovišti je vyhovující					

Příloha 3: Hodnocení zaměstnanců kategorie THP

Příjmení:	Jméno:			osobní číslo:			
	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
Odbornost							
odborník, široký rozhled	9						
odborník ve svém oboru	6						
svěřené činnosti plní samostatně, částečná rutina	4						
svěřené činnosti plní, nutnost odborného vedení	2						
absence odbornosti pro výkon dané činnosti	0						

Kvalita práce	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
	vždy na 100%	9					
úkoly jako celek plněny, občasné drobné nedostatky	6						
úkoly v zásadě plněny, nevyrovnn. kvalita, nutnost kontroly	4						
kvality dosažena za cenu častého dohl. ze strany vedoucího	2						
problematická kvalita, omezující použitelnost výstupů	0						

Termínové plnění zadaných úkolů	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
	úkoly plněny zásadně v termínech (i nad rámec prac. doby)	9					
úkoly plněny až na výjimky, dané více méně objekt. vlivy	6						
občas neplněno	4						
častější neplnění termínů	2						
trvalé neplnění termínů, zejména nižším prac. nasaz.	0						

Samostatnost	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
	samostatně řeší veškeré problémy ve své kompetenci	9					
výjimečně vyžaduje rozhodnutí či způsob řešení	6						
k svým rozhod. častěji požaduje souhlas nadřízeného	4						
nesamostatný, snaha přenášet odpovědnost na druhé	0						

Využívání pracovní doby	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
	dodržuje pracovní dobu a efektivně ji využívá	9					
dodržuje pracovní dobu, ne vždy efektivně	6						
občas nedodržuje pracovní dobu	4						
nedodržuje pracovní dobu, nutný stálý dohled	0						

Komunikace	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
plní úkoly, má zájem o dění na pracovišti, navíc aktivně ovlivňuje svými zkušenostmi dění na prac.	9						
plní úkoly, má zájem o dění na pracovišti	6						
plní úkoly, dění na pracovišti ho nezajímá	4						
komunikuje, ale obtížná domluva	2						
nekomunikativní	0						

Přesnost vedení evidence	hodnocení	váha	body celk.	I. čtvrtl.	II. čtvrtl.	III. čtvrtl.	IV. čtvrtl.
evidence vedena svědomitě a přesně - případné nápady na zlepšení a podobně	9						
evidence vedena	6						
nepřesnosti ve vedení (nezájem o zlepšení)	0						

<i>Celkové hodnocení – vyjádřené v bodech</i>				
Hodnocení provedl :				
Podpis pracovníka :				
Pracovník seznámen dne :				

Pozn.:

1. Body celkem = hodnocení x váha
2. Váha slouží k odlišení významnosti jednotlivých kritérií pro konkrétní pracoviště
3. Koeficient vyjadřující váhu kritéria použít od 1,0 do 2,0 po desetinnách
4. Koeficient váhy stanoví hodnotitel jednotně pro hodnocený útvar (kolektiv)

Příloha 4: Hodnocení uchazeče letní aktivity

Hodnocení uchazeče letní aktivity pro odměnu z fondu vedoucího

Oddíl I. Základní identifikační údaje													
Jméno:			Příjmení:				Datum nar.:						
Bydliště:													
Škola:						Ročník:							
Obor studia:						Rok ukončení:							
Pracoviště: (divize, stř.):						Dohlížející osoba:							
Oddíl II. Vhodnost studenta pro potřeby ČZ					Hodnocení								
Zaměření studia (strojírenské, ekonomické,)					Pro divizi (s.r.o.)								
					Velmi vhodné		Vhodné		Méně vhodné				
					Pro podnik								
					Velmi vhodné		Vhodné		Méně vhodné				
Bydliště:					0 až 10 km		11 až 30 km		31 a více				
Součet bodů:													
Oddíl III. Hodnocení pro odměnu z fondu vedoucího					podprůměr		průměr			nadprůměr			
1. Pracovní výkon					1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Jakost práce					1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Vlastnosti													
Samostatnost					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Spolehlivost					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vytrvalost					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dovednosti a přizpůsobivost					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Smysl pro osobní odpovědnost					1	2	3	4	5	6	7	8	9
					Průměr bodů = suma bodů / 5								
4. Chování													
Ochota přijímat úkol					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dodržování instrukcí					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Užitečná iniciativa nad rámec prostého výkonu					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Zacházení se zařízením					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Řádná docházka					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dodržování pravidel					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Komunikace					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vztah ke spolupracovníkům					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bvstnost, živost					1	2	3	4	5	6	7	8	9
					Průměr bodů = suma bodů / 9								
Celkové hodnocení (bodů)					Stanovení jako součet bodů za kritéria 1 až 4								

1 nejnižší hodnocení, 9 nejvyšší hodnocení

Výše odměny v závislosti na výsledcích hodnocení uchazeče

celkem bodů	Kč/hod THP	Kč/hod D
0 – 8	0	0
9 - 12	1	2
13 - 16	2	4
17 - 20	3	6
21 – 24	4	8
25 - 28	5	10
29 – 31	5,5	11
32 -36	6	12

počet bodů uchazeče	z fondu vedoucího KČ

Oddíl IV. Doporučení pro postup

Pokračovat v další spolupráci	ano	ne
▪ přednostní zařazení do další letní aktivity		
▪ přednostní zařazení do celoroční tvůrčí práce		
▪ zařazení do celoročního studentského programu		
1. možnost dlouhodobějšího přivýdělku		
2. zpracování diplomové práce		
3. pozvání na firemní akce (Den otevřených dveří)		

Hodnotitel:

Datum:

Příloha 5: Anketa letní aktivita studentů

Divize:

Stř.:

Jméno a příjmení:

Osobní číslo:

Kontakt:

Hodnocená oblast	Stupeň hodnocení z hlediska naplnění očekávání studenta:			DŮVOD:	
	VELMI SPOKOJEN	SPOKOJEN	SPIŠE NESPOKOJEN		
Spokojenost s prací					
Systém odměňování					
Výše výdělků					
Uroveň výkonových norem	PŘILÍŠ	OBJEKTIVNI	SPIŠE NIZKA	NIZKA	POZN.:
Přístup ke studentovi	VELMI	DOBŘÝ	MÉNĚ DOBRÝ	ŠPATNÝ	POZN.:
Vztahy na pracovišti					
Pracovní prostředí					
Uroveň organizace práce					
Otázky pro studenta:				ANO	NE
➤ Máte dostatek informací ke své práci?					
➤ Máte dostatek informací o časovém režimu na pracovišti?					
➤ Zajímá se váš vedoucí a příslušný kvalifikátor o jakost vaší práce?					
➤ Máte zájem o letní aktivitu v následujícím roce?					
➤ Máte zájem o uskutečnění odborné praxe v ČZ a.s.?					
➤ Ucházeli byste se po skončení studia o místo ve firmě ČZ a.s.?					
■ Proč ano:					
■ Proč ne:					
Prostor pro Vás: (náměty, připomínky, ...)					

Podpis:

Podpis:

Datum:

vedoucí OPP

student