

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Význam personálního plánování v organizaci

The Importance of the Personnel Planning at an Organization

František Růžička

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„*Význam personálního plánování v organizaci*“

vypracoval samostatně a pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne 25. dubna 2012

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti VČS Tmaň za jejich ochotu a spolupráci.

Obsah

Úvod.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1. Co je to personální práce	8
2. Individuální personální plánování.....	9
3. Skupinové personální plánování.....	9
4. Plánování pracovníků	10
4. 1. Plán obsazování funkčních míst.....	13
4. 2. Odhad pokrytí potřeby pracovníků.....	14
4. 3. Bilance pracovních sil	14
5. Vytváření pracovních míst	14
5. 1. Analýza pracovních míst	15
5. 2. Popis a specifikace pracovního místa	16
5. 3. Redesign pracovního místa.....	16
6. Získávání pracovních sil	16
6. 1. Přilákání uchazečů	17
6. 2. Zdroje uchazečů	17
6. 2. 1. Vnitřní nábor	17
6. 2. 2. Vnější nábor.....	18
7. Metody hodnocení uchazečů	21
8. Rozvoj pracovníků	22
8. 1. Plán vzdělávání pracovníků	22
8. 2. Smysl a cíle rozvoje pracovníků.....	23
8. 3. Další vzdělávání a rekvalifikace.....	24
8. 4. Vnitropodnikové vzdělávání.....	24
8. 5. Mimopodnikové vzdělávání.....	25
8. 6. Individuální plán rozvoje.....	25
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	26
9. Velkolom Čertovy schody (VLČS), akciová společnost.....	26
9. 1. Údaje o organizaci z obchodního rejstříku:.....	26
10. Historie lomu	28
10. 1. Založení společnosti.....	28
10. 2. Historie těžby v lomu a vznik společnosti	28
11. Management společnosti.....	32
12. Rekultivace a renaturalizace	33
13. Vize rekultivace na Geologický park v lomu VČS-Západ.....	33
14. Personální strategie firmy	34
14. 1. Získávání pracovníků	34
14. 2. Zkušební doba	35
14. 3. Rozvoj zaměstnanců firmy Vápenka Čertovy schody a.s.....	35
15. SWOT analýza.....	37
15. 1. Silné stránky	37
15. 2. Slabé stránky	37
15. 3. Příležitosti	37
15. 4. Hrozby	37
16. Doporučení k překonání slabých stránek podniku	38
16. 1. Najmutí pracovníka pro personální marketing (slabá stránka - Nevyužívání personálního marketingu).....	38
16. 1. 1. Význam přijetí pracovníka.....	38

16. 1. 2. Mzdové a další náklady na pracovníka	38
16. 1. 3. Náplň práce	40
16. 1. 4. Hodnocení výkonů pracovníka personálního marketingu	43
17. Školení a kurzy (<u>slabá stránka - Zanedbaná kvalifikace některých pracovníků</u>)	44
18. Motivace a odměňování (<u>slabá stránka - Nevyužitý potenciál motivačních prostředků</u>)	47
18. 1. Finanční odměňování	47
18. 2. Ne finanční odměňování	47
Závěr	50
Seznam grafů:	51
Seznam tabulek:	51
Seznam obrázků:	51
Seznam použité literatury:	52

Úvod

V současné době je personalistika jednou z nejdůležitějších činností podniku. Někdo by možná řekl, že je důležitější je hlavně ekonomická stránka podniku, jeho zisky a náklady a podobně, nicméně vše začíná již u nábory zaměstnanců. Pokud bychom nabírali pracovníky, kteří nemají na své funkce dostatečné kvality, zcela jistě by se to projevilo i na finanční stránce podniku. Stejně jako se ve světě stávají informace velice ceněnou komoditou, stává se stále více ceněnou i kvalifikovaná pracovní síla. Musí se dbát na oboustrannou spokojenost zaměstnanců i zaměstnavatele. Není žádným tajemstvím, že spokojený pracovník lépe pracuje, je výkonnější a efektivnější. Je v zájmu podniku, aby zaměstnanci byli udržováni dostatečně kvalifikovaní, proto se dnes v podnicích dbá na průběžné vzdělávání.

V teoretické části se práce zaměřuje na nejdůležitější informace o personálním plánování. V úvodu práce je nastíněno, kde a jak se pracovníci mají nabírat, dále jsou zde popsány personální plány skupinové a individuální. Práce pokračuje dalšími důležitými informacemi o vzdělávání pracovníků, které by mělo být v současné době nedílnou součástí každého dobře fungujícího a prosperujícího podniku.

Praktická část je uvedena základními informacemi o podniku, na ty navazuje jeho historie a jednání podniku ohledně rekultivace okolní přírody. V další části práce je vypracována SWOT analýza, která je důležitá pro pokračování práce, neboť dále jsou rozpracovány návrhy pro překonání slabých stránek podniku a konkrétní návrhy. Cílem práce je co nejpřesněji vymezit opatření, která je vhodné realizovat, aby podnik překonal své slabé stránky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Co je to personální práce

„Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů.“ (KOUBEK, 2003, str. 15)

Personální práce, jak už napovídá samotný název, se zaměřuje na otázky, které souvisejí s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do pracovní činnosti v podniku a využíváním jeho schopností a dovedností, s jeho fungováním a jeho pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám podniku, se vztahy, do nichž jako zaměstnanec podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky, které souvisejí s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. (KOUBEK, 2003)

Personalistika tedy zahrnuje vše, co souvisí s lidmi a jejich prací v organizaci.

Specifické znaky personálního plánování jak je uvádí Werner (WERNER, 1997, str. 32):

- a) trojí zodpovědnost, tj. vůči:
 - podniku (zaměstnavateli)
 - zaměstnancům (spolupracovníkům)
 - společnosti (zejména legislativa)
- b) Nutnost bezchybného plánování, pro častou nenapravitelnost chyb.
- c) Preventivnost působení na plánovací činnosti v ostatních oblastech (plán výroby, odbytu, zásobování a také projekty změn)

Činnosti v oblasti plánování pracovních sil můžeme rozdělit na:

- a) skupinové plánování
- b) individuální plánování jednotlivých pracovníků

Personální plány dle Wenera (WERNER, 1997, str. 33) mají jako výchozí informační bázi:

- organizační řád s organizační strukturou a vyčerpávajícím popisem funkcí a na dílnách rozpis pracovišť
- existující personální strukturou, to znamená podle věku, pohlaví, kvalifikace a vykonávaných činností
- statistiku pracovních a nepracovních časů (nemocnosti, osobního volna, apod.)
- statistiku fluktuace v členění dle pracovišť a profesí
- informace o realizovaných kvalifikačních a rekvalifikačních aktivitách

2. Individuální personální plánování

Hlavním bodem individuálního personálního plánování je jednotlivec. Podnik by měl při obsazování pracovního místa zohlednit odbornost pracovníka. Podle Wenera (WERNER, 1997) mohou nastat tři různé situace:

- a) Ideální situace. Pracovník svými charakteristikami plně odpovídá požadavkům funkčního místa (pracoviště).
- b) Pracovník svými charakteristikami převyšuje požadavky funkčního místa. Pracovník ztrácí pracovní motivaci a odborně zaostává.
- c) Pracovník svými charakteristikami nedosahuje požadavků funkčního místa. V takovém případě je nutno zkoumat, zda se jedná o nedostatky odborného vzdělání a praxe nebo zvláštní způsobilosti pro výkon funkce a případně charakterové nedostatky. V tomto případě je nutno přeřadit pracovníka na jiné pracoviště a zvýšit objektivitu hodnocení pracovníků, aby k podobným situacím nedocházelo. Také je nutno zvážit doškolení pracovníků.

Předcházení třetí situaci (c) a její případné řešení a účelné využívání situace druhé (b) je podle Wenera (WERNER, 1997,) hlavním cílem individuálního personálního plánování.

Výchozími informacemi pro individuální plány jsou zejména přesné popisy obsazovaných pracovních míst a jednoznačně formulované požadavky na pracovníky a na informace o jejich osobnosti a to především:

- vzdělání
- odborné znalosti a dovednosti
- zkušenosti
- osobnostní vlastnosti (charakter)
- doplňující zvláštní znalosti – schopnosti (WERNER, 1997)

3. Skupinové personální plánování

Jak uvádí Werner (WERNER, 1997, str. 34), skupinové personální plánování se zabývá celým pracovním kolektivem podniku nebo jeho segmentem (závodem, provozem, dílnou) nebo jiným celkem dle podnikové organizační struktury.

Základem skupinového personálního plánu je aktuální stav pracovníků plánované organizační jednotky. Uvedený stav může být roven plánovanému stavu pracovních míst, ale může jej též překračovat nebo jej nedosahovat.

„Základním principem personálního plánování je porovnávání plánovaných pracovních míst s reálných stavem pracovníků tj. bilancování pracovních sil.“ (WERNER, 1997, str. 35)

Vychází se ze současného stavu pracovních míst a zaměstnanců organizace na začátku plánovacího období. Výsledkem je základní informace, která slouží pro další rozhodnutí v oblasti pracovních sil a sice propouštění, nábor, rekvalifikace.

Uvedená rozhodnutí se promítají do následujících dílčích skupinových personálních plánů (WERNER, 1997, str. 36):

- plán pracovníků
- plán pracovních míst
- plán užití pracovníků
- plán náboru a uvolňování pracovníků
- plán vzdělávání pracovníků
- plán personálních nákladů

4. Plánování pracovníků

„Plánování pracovníků (personální plánování) slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“ (KOUBEK, 2003, str. 51)

Jeho úkolem je dle Koubka (KOUBEK, 2003, str. 51) to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovní síly:

- v potřebném množství
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- s žádoucími osobnostními charakteristikami
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- flexibilní a připravené na změny
- optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin
- ve správný čas
- s přiměřenými náklady

V procesu personálního plánování je důležité odpovědět na všechny následující otázky (KOUBEK, 2003, str. 51, 52):

- Jaké pracovníky bude podnik potřebovat?
- Kolik pracovníků každé ze žádoucích profesně-kvalifikačních skupin bude potřebovat?
- Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- Kolik z nich pracuje v podniku v současné době
- Jak by měl podnik řešit rozdíl mezi potřebou stanovenou v prvních svou otázkách a množstvím a profesně kvalifikační strukturou pracovníků, které už nyní má pro plnění budoucích úkolů k dispozici?
- Bude nezbytné získat dodatečné pracovníky na trhu práce?
- Jak bude podnik řešit problém případného přebytku pracovníků?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku?
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování podnikové pracovní síly?

Plánování pracovníků probíhá po dvou liniích – odhad a plánování potřeby pracovníků, odhad a plánování pokrytí potřeby pracovníků.

„Výchozím stavem je vždy skutečný stav k určitému datu. Při plánovacím procesu se předpokládá, že se v plánovacím období mění stav pracovníků.“ (WERNER, 1997, str. 37)

Konečný stav dosáhneme dosazením do následujícího vzorce: $P_{pl} = P_s + N - O$,

kde:

P_{pl} plánovaný stav

P_s výchozí skutečnost

N předpokládané nástupy

O předpokládané odchody

Postup při plánování pracovníků tak, jak ho uvádí Koubek (KOUBEK, 2003, str. 58, 59):

- 1) definování podnikových výrobních cílů
- 2) transformace podnikových výrobních cílů do potřeby pracovních sil a stanovení celkové potřeby pracovníků k zajištění cílů uvedených v bodu 1)
- 3) odhad budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil

- 4) konfrontace perspektivní potřeby pracovníků s odhadem budoucích vnitřních zdrojů, výsledkem je tzv. čistá potřeba pracovníků
- 5) zkoumání možností pokrytí dodatečné potřeby práce mobilizací vnitropodnikových rezerv; na základě výsledků tohoto zkoumání se rozhoduje, jakým způsobem budou tyto rezervy mobilizovány
- 6) v případě, že nelze zabezpečit všechny podnikové výrobní cíle vnitřními zdroji pracovních sil podniku ani mobilizací rezerv, je třeba zvážit možnosti získávání dodatečných pracovníků z vnějšího trhu práce
- 7) znovu se konfrontuje perspektivní potřeba pracovníků s možnostmi jejího pokrytí z vnitřních zdrojů; jestliže potřeba i poté převyšuje možnosti pokrytí, je třeba změnit podnikové cíle či hledat další řešení
- 8) kontrola a vyhodnocování plnění plánů, sledování a zkoumání jakýchkoliv změn podmínek, na jejichž základě byly vytyčeny podnikové cíle a potřeba pracovníků

Zásadními úkoly plánování pracovníků jsou:

- trvalé zabezpečování „lidské práce“
- optimální zapojení pracovníků do produkčního procesu
- vytváření co nejlepších podmínek pro zaměstnance

Jak uvádí Werner (WERNER, 1997), je zapotřebí pracovat s nutným časovým předstihem, k tomu slouží plánování pracovních sil, též nazýváno personální plánování, které se realizuje přednostně v oblastech zajišťování, rozvoje a uvolňování pracovních sil.

Armstrong charakterizuje plánování pracovních sil jako: **„Systematický a kontinuální proces analýzy potřeby lidských zdrojů v organizaci, probíhající v měnících se podmínkách, a vytváření personální politiky orientované na dlouhodobou efektivnost organizace.“** (ARMSTRONG, 1999, str. 403)

Plánování lidských zdrojů tedy obecně propojuje zdroje s podnikovými potřebami v delším časovém období, i když se někdy týká i krátkodobých požadavků a neustále hledá způsoby vedoucí k využití zaměstnanců v současnosti i budoucnosti. (ARMSTRONG, 1999)

4. 1. Plán obsazování funkčních míst

Plán obsazování funkčních míst (pracovišť) se zpracovává jako:

- plán nástupů
- plán obsazování funkcí

Plánování nástupů vychází z neměnné funkční struktury a týká se jen funkcí (pracovních míst), u kterých se předpokládá změna.

Proto se na počátku plánovacího období zpracovává přehled očekávaných:

- odchodů z organizace
- přeložení na jiné pracovní místo
- povýšení
- odchodů do důchodu (WERNER, 1997)

Následuje krok návrhů alternativního zajištění obsazení funkcí, po kterém následuje konečné rozhodnutí o obsazení.

Plán obsazování funkcí se rozpracovává do podrobnosti vždy u nových celků a to většinou v etapě přípravy realizace projektu. V principu vychází ze stejných vstupních informací, liší se však tím, že oslovuje i funkce (pracovní místa) u kterých v dané organizaci nedochází ke změnám. (WERNER, 1997)

„Pokud nedochází ke změnám v produkčním procesu, organizačním změnám, fúzím, růstu nebo útlumu výroby, tak stav pracovních míst na počátku plánovacího období je roven počtu pracovních míst na konci plánovacího období.“ (WERNER, 1997, str. 39)

Odhad potřeby pracovníků podle Koubka (KOUBEK, 2003, str. 52):

Musíme brát v úvahu:

- pravděpodobné směry vývoje ekonomické a sociální politiky státu
- pravděpodobné směry vývoje ekonomiky státu a směry sociálního rozvoje obyvatelstva
- pravděpodobné směry vývoje, týkající se otevřenosti národní ekonomiky a mezinárodní ekonomické integrace

4. 2. Odhad pokrytí potřeby pracovníků

Je potřeba odhadnout, kolik pracovníků ze stávajícího pracovního kolektivu zůstane podniku pro plnění stanovených úkolů a kteří pracovníci to budou, tedy jak bude potřeba práce v podniku zabezpečena ze současných pracovníků.

Mohou nastat tři možnosti:

- 1) podnik bude pravděpodobně mít dostatek pracovníků v žádoucí struktuře
- 2) podnik bude pravděpodobně mít nedostatek pracovníků
- 3) podnik bude mít pravděpodobně přebytek pracovníků

V prvním případě lze předpokládat, že pro úkoly, které si podnik vytyčil, bude mít zajištěnu přiměřenou pracovní silou. Ve druhém případě je potřeba hledat další dodatečné zdroje pokrytí zvýšené potřeby lidské práce. (KOUBEK, 2003)

4. 3. Bilance pracovních sil

Srovnáním stavu disponibilních pracovníků a plánu pracovních míst získáme přehled o využití, respektive nedostatečnosti stavu zaměstnanců. Pokud tato vyčíslená bilance není vyrovnaná, je nutno určit další plánovací kroky. V případě nevyrovnanosti je třeba uvažovat o vzdělávání nebo náboru nových pracovníků. (WERNER, 1997)

5. Vytváření pracovních míst

Armstrong charakterizuje jako: „**Specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.**“ (ARMSTRONG, 1999, str. 375)

Proces vytváření pracovních míst musí začínat analýzou toho, co se od dané funkce očekává. Jakmile jsou stanoveny výsledky, kterých má být dosaženo, mělo by být úkolem osoby vytvářející pracovní místo, aby zvažila, jak by mělo být toto pracovní místo vytvořeno, aby nabízelo maximální možnou vnitřní motivaci tomu, kdo jej bude zastávat. (ARMSTRONG, 1999)

Vytváření pracovních míst podle Koubka: „**Představuje proces přidělování, komponování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi.**“ (KOUBEK, 2003, str. 39)

Vytváření pracovních míst je zároveň také procesem vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst v podniku a do kontextu podnikových pracovních a výrobních úkolů. (KOUBEK, 2003)

Proces vytváření pracovních míst, jak uvádí Koubek (KOUBEK, 2003, str. 40, 41), mívá obvykle následující podobu:

- 1) stanovení podnikových výrobních cílů
- 2) rozložení těchto výrobních cílů do jednotlivých pracovních úkolů
- 3) stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů
- 4) rozbor technických a organizačních podmínek plnění jednotlivých pracovních úkolů
- 5) stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky
- 6) stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka
- 7) stanovení standardní časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů za daných technických a organizačních podmínek
- 8) porovnávání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat.
- 9) s ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů stanovit potřebné množství každého typu pracovního místa

Východiskem pro vytváření pracovních míst jsou:

- 1) charakteristiky podniku (cíle, produkce, technika a technologie, organizační struktura)
- 2) charakteristiky pracovníků (znalosti, dovednosti, osobnost, kapacita, potřeby)

5. 1. Analýza pracovních míst

Cílem analýzy je zpracování informací do podoby popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je potom podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa. (KOUBEK, 2003)

5. 2. Popis a specifikace pracovního místa

Je pochopitelné, že popis a charakteristika pracovního místa jsou pro různá pracoviště různě obsáhlé.

Měly by však být vždy přesné a dostatečně podrobné, aby mohly dobře posloužit všem personálním činnostem, které se o ně opírají, zejména pak, aby sdělily držitelům pracovního místa, co se od něj očekává. Je nutné velmi opatrně zvažovat požadavky na pracovní místo, jako jsou pohlaví a věk pracovníka, rodinný stav, zdravotní stav apod. (KOUBEK, 2003)

5. 3. Redesign pracovního místa

Potřeba redesignu pracovních míst se podle Koubka (KOUBEK, 2003) zpravidla objevuje z následujících důvodů:

- změna situace na trhu (potřeba změnit sortiment, zlepšit kvalitu výrobků či služeb, zvýšit produkci apod.)
- ekonomické důvody (snaha zvýšit produktivitu práce, snížit náklady, snížit náklady, snížit prostoje, uspořít inventář, zlepšit využití kvalifikace, zvýšit flexibilitu apod.)
- změna systému (zavedení nové technologie, zavedení automatů, vybudování nového provozu apod.)
- personální problémy (snaha zvýšit přitažlivost práce, zlepšit pracovní vztahy apod.)
- důvody týkající se zaměstnanců (zlepšení pracovní morálky, poskytnutí pocitu většího významu, omezení rizika poškození zdraví apod.)
- měnící se způsoby řízení (změna stylu vedení, posílení účasti pracovníků na řízení apod.)
- změny situace na trhu práce a z ní vyplývající problémy formování podnikové pracovní síly, změny zákonů, týkajících se oblasti práce

O redesignu pracovních míst je třeba uvažovat i tehdy, když se objeví nějaké problémy v personální práci podniku.

6. Získávání pracovních sil

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (ARMSTRONG, 1999, str. 443)

Armstrong (ARMSTRONG, 1999) dále uvádí, že existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů.
3. Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

6. 1. Přilákání uchazečů

Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků

Měla by se zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. (ARMSTRONG, 1999)

6. 2. Zdroje uchazečů

V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Pokud nejsou k dispozici vhodné lidé v organizaci, pak hlavní způsoby získávání uchazečů, jak uvádí Armstrong (ARMSTRONG, 1999) jsou:

- inzerování
- zprostředkovatelské agentury
- poradenské firmy specializované na získávání pracovníků
- poradenské firmy specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků
- vzdělávací zařízení

Rozlišujeme tedy vnitřní a vnější nábor.

6. 2. 1. Vnitřní nábor

Vnitřním nábořem nazýváme nábor z řad vlastních zaměstnanců a realizujeme jej převážně tehdy, máme-li obsadit vedoucí nebo odbornou funkci. Při vnitřním náboru musíme vždy zvážit bilanci pozitiv a negativ.

Výhody vnitřního náboru (WERNER, 1997):

- pozitivní ovlivnění motivace pracovníků
- zvýšení mobility pracovníků
- znalost podnikového prostředí
- usnadnění zapracování
- náklady na nábor a zapracování se sníží

Nevýhody vnitřního náboru (WERNER, 1997):

- pracovník se bojí odmítnutí a proto neprojeví zájem
- pracovník cítí odmítnutí jako osobní neúspěch
- pracovník se obává negativní reakce stávajícího vedoucího
- stávající vedoucí se cítí osobně dotčen
- vedoucí pracovník se neobjektivním vychvalováním chce zbavit podřízeného 56W

Vnitřní nábor realizujeme různými postupy:

- vnitropodnikovým konkursem
- přeložením
- rozvojem pracovníků
- nadnormativní prací

Vnitropodnikový konkurs rozlišujeme na výběrový nebo všeobecný.

Výběrový – osobní výzvou k účasti buď ústní nebo písemnou formou.

Všeobecný – vývěsky, rozhlas, podnikový tisk.

6. 2. 2. Vnější nábor

„Vnější nábor nazýváme nábor z řad občanů v produktivním, případně poproduktivním věku, kteří nejsou zaměstnanci organizace realizující nábor.“ (WERNER, 1997, str. 57)

Chceme-li realizovat vnější nábor, je třeba získat informace o trhu práce pomocí analýzy trhu práce.

Z hlediska nabídky pracovních sil rozlišujeme podle Wenera (WERNER, 1997):

a) Otevřenou nabídku, která zahrnuje:

- nezaměstnané
- zaměstnané, kteří hledají novou práci
- absolventy škol a učilišť
- zahraniční pracovní síly

b) Latentní (skrytou) nabídku, která zahrnuje:

- získání pracovníků z jiných podniků
- aktivním zvyšováním zaměstnanosti u zvláštních skupin občanů

Podle situace na trhu pracovních sil a potřeby pracovníků volíme formu náboru a to:

- prostřednictvím úřadů práce
- inzercí
- personálním leasingem
- jinými cestami – postupy

6. 2. 2. 1. Nábor prostřednictvím úřadu práce

Realizuje se nahlášením uvolněných pracovních míst oblastně příslušné úřadovně s udáním kvalifikačních požadavků, místa pracoviště, kontaktní osoby a přesné adresy vypisujícího podniku. Na úřadu práce se pak tyto informace vyvěsí a zájemci z řad nezaměstnaných pak sami kontaktují vypisující podnik. (WERNER, 1997)

6. 2. 2. 2. Nábor inzercí

Rozlišujeme dvě formy inzercí a sice inzerci realizovanou občanem a inzerci podniků. Zabývejme se nyní inzercí podniků. Při zpracování náborového plánu je nutno zohlednit několik faktorů:

- charakteristika funkce (pracovního místa)
- médium inzerce – veřejné vývěsky, tisk, rozhlas, televize a další (WERNER, 1997)

„Obsah inzerátu musí svou věcnou podstatou vždy plně postihnout cíl inzerátu.“
(WERNER, 1997, str. 61)

Popis funkce musí být stručný a výstižný. To platí i pro další informace, jako jsou: místo působení, požadovaná kvalifikace, možnost výdělků, zvláštní pracovní podmínky a další.

6. 2. 2. 3. Personální leasing

Organizace, které praktikují personální leasing propůjčují své pracovníky za úplatu jiným organizacím na určitou dobu. Pracovníci leasingových firem musejí být vysoce kvalifikovaní a nepotřebují zapracování, potřebují jen seznámení s prostředím a specifikami firmy. (WERNER, 1997)

Nástupní pohovor

Osobním pohovorem sledujeme (WERNER, 1997):

- získání osobního dojmu o uchazeči (zjev, vystupování, chování, výřečnost, rychlost reakcí)
- poznání zájmů a odborného rozhledu uchazeče
- poznání přání a problémů uchazeče
- doplnění scházejících informací o uchazeči
- představení vlastního podniku a pracoviště
- vytvoření pozitivního dojmu uchazeče

Osobní pohovor musí být předem připraven a v tomto smyslu je nutné (WERNER, 1997):

- stanovit jmenovitě účastníky pohovoru
- zjistit nedostatky v zaslaných materiálech
- specifikovat požadavky obsazovaného místa
- specifikovat rozvojové a vzdělávací možnosti pro požadavky na uchazeče
- provést přípravu na očekávatelné otázky
- zajistit prostor pro nerušený a časově dostatečný rozhovor s drobným pohoštěním

Důležité je, aby se první dojem nestal základem hodnocení pohovoru. Používá se proto různých hodnotících tabulek a kritérií, které jsou často doplněny bodovacím systémem. Výsledek nástupního pohovoru spolu s výsledkem hodnocení uchazečovy žádosti a příloh slouží pro rozhodnutí o přijetí uchazeče. (WERNER, 1997)

Postup pro zpracování došlé žádosti:

Každá žádost je zaevidována v personálním oddělení. Získává se tím informativní soubor sloužící pro orientaci náboru. Součástí evidence doručené žádosti je zabezpečení její důvěrnosti. (WERNER, 1997)

7. Metody hodnocení uchazečů

Metody hodnocení uchazečů jsou určovány čtyřmi faktory a to (WERNER, 1997):

- hodnotícími kritérii
- vahou kritérií
- mírou ohodnocení kritérií
- osobou hodnotitele

Váha kritérií

Lze ji vyjádřit dvojitým způsobem:

- a) koeficientem, to znamená, že body vyjádřená kritéria se násobí koeficienty, které vyjadřují poměr závažnosti kritérií z hlediska celkového hodnocení pracovníků
- b) procentem, to znamená, že body vyjádřená kritéria se násobí procentem, které vyjadřuje podíl daného kritéria z celkové sumy aplikovaných kritérií (WERNER, 1997, str. 84)

Vyhodnocení žádosti

Po zaevidování žádosti se provede kontrola úplnosti informací. Věcně úplná žádost se postoupí do vyhodnocovacího řízení. Vyhodnocení žádosti se vždy účastní zodpovědná osoba personálního oddělení a přímý nadřízený funkce.

„Vyhodnocování žádostí lze provádět volně, dle uvážení hodnotících osob nebo na základě vnitropodnikové normy, která stanoví přesná kritéria hodnocení a někdy též formální postup a formu hodnocení.“ (WERNER, 1997, str. 65)

Rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků je nástrojem optimálního spojování jedince s pracovními úkoly, nástrojem optimálního využívání pracovních schopností pracovníků, nástrojem personálního rozvoje pracovníků a v neposlední řadě i určitou formou odměny či trestu.“ (KOUBEK, 2003, str. 30)

Plán nástupu a zapracování:

Je určen pro nové pracovníky z mimopodnikových kurzů. Plán zapracování připravuje personální oddělení ve spolupráci s přímým nadřízeným funkce. Za obecnou část zodpovídá personální oddělení, za odbornou přímý nadřízený.

Plán zapracování má plnit následující úkoly (WERNER, 1997):

- seznámení nového pracovníka s podnikem
- podrobné seznámení s přiděleným pracovištěm
- seznámení se zadanými úkoly
- naučení neznámých metod a technik
- zapracování se na novém pracovišti

Obsahem plánu nástupu a zapracování má vždy být (WERNER, 1997):

- vstupní zdravotní prohlídka
- představení u vyššího vedoucího
- místopisné seznámení s okolím pracoviště a nutnou částí podniku
- studium organizačního řádu
- seznámení se všemi kontaktními funkcemi
- seznámení s užívanými pracovními postupy 53W

8. Rozvoj pracovníků

Alternativa k obsazování funkčních míst je rozvoj odbornosti vlastních disponibilních pracovníků.

Do kategorie rozvoje pracovníků zařazujeme:

- vzdělání
- další vzdělání
- rekvalifikaci

8. 1. Plán vzdělávání pracovníků

Plán vzdělávání pracovníků zahrnuje (WERNER, 1997):

- vzdělávání (učni a podnikoví stipendisté na středních a vysokých školách)
- další vzdělávání (různé kurzy)
- rekvalifikace (změna odbornosti)

V plánu vzdělávání jsou zachyceny následující skutečnosti (WERNER, 1997, str. 44):

- zajištění požadavků na vzdělávání
- určení vzdělávacích cílů
- určení rozsahu vzdělávání
- druh a způsob vzdělávání
- výběr účastníků vzdělávání
- stanovení termínů vzdělávacích akcí
- kalkulace nákladů vzdělávání

„Vzdělání realizujeme jako prvotní profesní přípravu s cílem zajistit systematické získávání znalostí, dovedností a zkušeností.“ (WERNER, 1997, str. 105)

Další vzdělání má za úkol rozšiřovat profesní znalosti a dovednosti, doplňovat speciální znalosti a dovednosti a organizovat růstové aktivity jako kursy, semináře a stáže pro vedoucí pracovníky.

„Rekvalifikace představuje systematické přeškolení s cílem získat další novou odbornost – profesi.“ (WERNER, 1997, str. 105)

8. 2. Smysl a cíle rozvoje pracovníků

Jen v případě, že v podniku nejsou k dispozici vhodní pracovníci pro profesní rozvoj, by mělo vedení podniku zvažovat nábor nových pracovníků.

Rozvojem pracovníků naplňujeme následující podnikové cíle (WERNER, 1997, str. 106):

- vytváření potenciálu odborně fundovaných pracovníků
- zabezpečení odborného dorostu
- zprostředkování nových vědomostí a zkušeností
- aktivizaci pracovníků se zájmem o odborný růst
- vylepšení aplikovaného stylu, metod a technik řízení u vedoucích pracovníků
- snížení míry fluktuace podniku
- vylepšení podnikového image na trhu práce

Mimo plnění podnikových cílů má však systematický rozvoj pracovníků další význam a to (WERNER, 1997, str. 106, 107):

- a) národohospodářský
 - převzetí části odpovědnosti za odbornou výchovu od veřejného sektoru
 - finanční odlehčení jiných nositelů vzdělání
 - umožnění duálního systému odborné výchovy
 - soustředění obsahu výchovy na požadavky podnikové praxe
 - cílený růst odborného potenciálu nositelů výkonů v produkčním procesu

- b) společenský
 - růst úrovně vzdělanosti společnosti
 - pozitivní vliv na sociální strukturu
 - růst společenské potřeby výkonnosti

- c) pro vlastního pracovníka
 - dosažení profesní kvalifikační úrovně
 - zlepšení stávající kvalifikační úrovně bez přerušení práce
 - vytvoření potenciální možnosti pro osobní kariéru
 - změna odbornosti a tím vytvoření podmínek osobní flexibility pro změnu

8. 3. Další vzdělávání a rekvalifikace

Je známou skutečností, že obsah profesního vzdělání získaného jako součást vzdělávací soustavy, která následuje po povinné školní docházce, nepostačuje pro odborného pracovníka po celou dobu produktivního věku. Proto je třeba organizovat, a to pokud možno systematicky, další vzdělávání pracovníků a v případě potřeby výraznější změny v odbornosti rekvalifikací. (WERNER, 1997)

8. 4. Vnitropodnikové vzdělávání

Do této kategorie patří (WERNER, 1997, str. 110):

- vybudování odborné knihovny
- odborné kursy a semináře
- vybudování speciálního školícího centra v podniku

8. 5. Mimopodnikové vzdělávání

Rozlišujeme mimopodnikové vzdělávání financované:

- výhradně pracovníkem
- výhradně podnikem
- kombinovaně

Do mimopodnikového vzdělávání zařazujeme:

- večerní, dálkové, externí a distanční studium na středních a vysokých školách
- účast na odborných kurzech
- účast na konferencích, kongresech a seminářích cizích organizací

8. 6. Individuální plán rozvoje

Individuální plán rozvoje slouží k přípravě konkrétního pracovníka pro přesně stanovenou funkci.

Individuální plán rozvoje podle Wenera (WERNER, 1997, str. 52) zahrnuje:

- účast na podnikových školách, kurzech, seminářích
- účast na mimopodnikových kurzech a seminářích
- účast na kongresech
- systematická realizace rotace funkcí
- vnitropodniková praktika i na zahraničních pracovištích
- výkon asistentských funkcí
- mimopodniková praktika
- návštěva večerních škol a kurzů
- dálkové studium

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9. Velkolom Čertovy schody (VLČS), akciová společnost

9. 1. Údaje o organizaci z obchodního rejstříku:

Soud: Městský soud v Praze

Spisová značka: B 861

IČ: 18600239

obchodní firma: Velkolom Čertovy schody, akciová společnost

právní forma: Akciová společnost

sídlo: Tmaň č.p.200, PSČ 267 21

stav subjektu: aktivní subjekt

datum zápisu: 6.8.1991

Předmět podnikání

Povolený předmět činnosti se netýká věcí a služeb, k nimž je třeba povolení dle zvláštních předpisů.

- silniční motorová doprava nákladní - vnitrostátní provozována vozidly bez omezení jejich celkové hmotnosti
- velkoobchod
- lesnictví, těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti
- opravy silničních vozidel
- zámečnictví
- provozování dráhy - vlečky Čertovy schody
- provozování drážní dopravy na železniční dráze - vleče Čertovy schody

Oprávnění k hornické činnosti a k činnosti prováděné hornickým způsobem v rozsahu zákona č. 61/1988 Sb., ve znění pozdějších předpisů a § 1 odst. 2 vyhlášky č. 15/1995 Sb. § 2 písm.

a) - vyhledávání a průzkum ložisek vyhrazených nerostů, § 2 písm. b) - otvírka, příprava a dobývání výhradních ložisek povrchovým způsobem, § 2 písm. c) - zřizování, zajišťování a likvidace lomů, § 2 písm. d) - úprava a zušlechťování nerostů prováděné v souvislosti s jejich dobýváním, § 2 písm. e) - zřizování a provozování odvalů, výsypek a odkališť při činnostech uvedených v písmenech b) až d) § 3 písm. f) - vrtání vrtů s délkou nad 30 m pro jiné účely než k činnostem uvedeným v § 2 a 3

Kapitál

jmění: základní

vkład: 164 600 000 Kč

splaceno: 100 %

akcie: Akcie na jměno, hodnota: 10 000 Kč, počet akcií: 16460

Statutární orgán – představenstvo

jměno: Ing. Jan Šroubek

funkce: člen představenstva

trvání členství: od: 23.5.2008

jměno: Ing. Jan Hrozek

funkce: místopředseda představenstva

trvání členství: od: 12.5.2010

ve funkci: od: 12.5.2010

jměno: Ing. Pavel Fuchs

funkce: předseda představenstva

trvání členství: od: 22.6.2009

ve funkci: od: 22.6.2009

jměno: Ing. Marika Šmicová

funkce: člen představenstva

trvání členství: od: 22.6.2009

Jménem společnosti jsou oprávněni jednat vždy alespoň dva členové představenstva společně.

Prokura

jměno: Ing. Václav Korbel

funkce: Prokurista

jměno: Ing. Pavel Fuchs

funkce: Prokurista

Prokurista jedná za společnost tak, že jednat jsou oprávněni vždy alespoň dva prokuristé společně.

Dozorčí rada

jméno: Ing. Karel Chuděj

funkce: předseda dozorčí rady

trvání členství: od: 12.5.2010

ve funkci: od: 12.5.2010

jméno: Ing. Jan Lejdar

funkce: místopředseda dozorčí rady

trvání členství: od: 23.5.2008

ve funkci: od: 23.5.2008

jméno: Bohumil Sajdler

funkce: člen dozorčí rady

trvání členství: od: 23.5.2008

10. Historie lomu

10. 1. Založení společnosti

Akciová společnost Velkolom Čertovy schody byla založena k 21. 6. roku 1991 na základě rozhodnutí představenstev společností Královodvorská cementárna a. s. a Vápenka Čertovy schody a. s. jako dceřiná společnost, vložением části hmotného majetku.

Základním podnikáním společnosti je zejména průmyslová těžba vápence a sialitické suroviny pro další výrobní účely.

10. 2. Historie těžby v lomu a vznik společnosti

0 – 1900

Berounsko je i dnes klasickou oblastí, kde byl a je těžen vápenec více než tisíc let. Počátky vápenictví v oblasti zůstanou zahaleny rouškou tajemství, ale dostatečně doložitelné informace můžeme čerpat teprve ze staveb v historické době, jako jsou například Karlštejn a opevnění města Berouna a podle některých pramenů i hrad Nižbor.

Základy moderního dobývání vápence a výroby vápna položil ve druhé polovině 19. století Adam Tomášek, který založil několik lomů a provozoval v Berouně a okolí vápenické pece.

Posléze zakoupil lomy v Koněprusích (např. Císařský lom), které byly základem pro lom VČS-Západ (např. Jižní lom). Pan Tomášek prodal lomy vápenické společnosti už roku 1890 a roku 1891 byl založen Císařský lom.

Lomy v Koněprusích později díky převodu majetku přešly do rukou Královédvorské cementárny a Spojených pražských továren na staviva. V 70. letech 19. století již některé lomy vlastnila a spravovala Akciová společnost v Praze k výrobě vápna a cementu, která většinou prosperovala, mimo jiné i na prodeji vápna zemědělcům a na výrobě saturačního vápence.

V roce 1898 byla otevřena lokální dráha Koněprusy – Beroun, která měla dopravit vytěžený materiál ke zpracování do Berounské kotliny.

1900 – 1945

V roce 1923 se Akciová společnost sloučila s Královodvorskou cementárnou a tím došlo i k výhodnému spojení podniků a pozemků. Výroba vápna pak byla v roce 1927 z důvodu nerentability zastavena.

Lom Kosov byl využíván od začátku 20. století (otevřen 1909), ale lanová dráha na dopravu vytěženého materiálu z něj do Královodvorské cementárny byla postavena a zprovozněna až v roce 1911.

Po první světové válce následovala nejprve konjunktura práce v oboru a po roce 1928, kdy bylo dosaženo největší výroby stavebních hmot v regionu následoval pokles těžby a produkce, až do roku 1939 a pak výroba stále klesala a stagnovala.

1945 – 1957

Po II. světové válce v roce 1946 byl podnik znárodněn a začleněn do koncernu České cementárny a vápenice, národní podnik. Z národního podniku byly lomy i cementárny odštěpeny k 1. lednu 1950 a vznikl tak národní podnik Královédvorské cementárny.

Do roku 1960 se těžila surovina v lomech:

- * Kosov – Jarov
- * Modrý lom – Tetín
- * Bílý lom – Tetín
- * Císařský lom – Koněprusy
- * Břidla – Králův Dvůr

Těžba v Modrém lomu byla ukončena v roce 1959, v lomu Břidla byla krátkodobě obnovena těžba korekční suroviny v době uvádění lomu Kosov do provozu (1959) a byl zároveň vybudován tunel s pasovou dopravou do Královédvorské cementárny.

Po roce 1967 se začal postupně uskutečňovat přechod z dožívajících lomů na nově budované a v roce 1960 začala výstavba podniku Vápenka Čertovy schody.

V Bílém lomu se začala postupně zvětšovat mocnost skrývek tím došlo i ke zkrácení porubní stěny a ke snižování produkční kapacity.

V Císařském lomu byla zastavena ruční těžba na Vysoké stěně z důvodu bezpečnosti práce a provozu objevených Koněpruských jeskyní. Z výše uvedených důvodů byly dodávky suroviny uskutečněny ještě naposledy po malodráze do termínu 23. 12. 1962. Pak přestal Císařský lom i dráha fungovat a části zařízení byly postupně demontovány, ve stejné době byla ukončena i těžba v lomech na Tetíně (Modrý a Bílý lom).

Výstavba závodu Velkolom Čertovy schody byla zahájena v roce 1956 v tzv. „provizóriu“ za účelem otevření lomu a postavení dočasné drtírny. Zkušební provoz byl spuštěn až v roce 1957. Vlastní výstavba Velkolomu Čertovy schody byla včetně provozu vlečky spuštěna v roce 1958.

Na počátku šedesátých let docházelo ke skluzům při těžbě v lomech zejména při přípravě porubních stěn. Postupně se ukázalo, že zahliněnost lomu je značně vyšší než předpokládal realizační projekt. Situace v těžbě byla stabilizována až po roce 1965.

Od listopadu 1977 se již pracovalo na otvírce II. etapy těžby ve Velkolomu Čertovy schody, která se ovšem prodražovala a protahovala až do roku 1978 a to vlivem zpomalení montáže technologie (především dopravních pasů) i vlivem nedostatku stavební a montážní kázně. Těžba pokračovala i přes vyhlášení Chráněné krajinné oblasti Český kras a to i s tím, že byly respektovány podmínky na ochranu Kotýzu a Koněpruských jeskyní.

Těžba v lomech VČS-Západ a VČS-Východ, lom na Plešivci, Homolák a Kosov probíhala rovnoměrně do roku 1989, ve smyslu pětiletých plánů, s tím, že bylo uvažováno zvýšení těžby po roce 1990 v návaznosti na předpokládané budování Cementárny Čertovy schody. Do té doby už v plánovaném hospodářství na jiné investice nebyly prostředky.

1989 - dnes

Po roce 1989 začala klesat těžba vápenců (cca o 30 %), zejména pak vysokoprocenních (cca o 40 %) a byl omezen vývoz. Vzrostly prudce požadavky na ochranu životního prostředí a ekonomiku provozu, poklesla produktivita práce a podniky byly Ministerstvem stavebnictví z koncernu Českomoravské cementárny a vápenky s. p. rozděleny na jednotlivé regionální podniky připravené pro kupónovou i jinou privatizaci.

Pro komplexní společné řešení problémů ekologických i racionalizačních byl založen v roce 1991 Svaz výrobců cementu a vápna, ve kterém byly prakticky všechny podniky zapojeny. Cílem byla spolupráce v oborech ekologizace, rekultivace, racionalizace provozů a spolupráce s poradenskými, projekčními a distribučními firmami v Československu i zahraničí.

V roce 1991 byla Královodvorská cementárna privatizována mezinárodní společností Heidelberger Zement a. g. se závazkem vůči státu postavit ve Tmani novou cementárnu s technologicky dokonalejším provozem (Vápenka Čertovy schody byla současně privatizována belgickou společností LHOIST). Později byla cementárna začleněna do podniku Českomoravský cement a. s. (nejsilnější výrobce stavebních hmot) se sídlem v Mokré, který sdružoval Cementárny Praha - Radotín, Mokré a Maloměřicích u Brna a Vápenky Loděnice, Čebín, Mikulov a Tlumačov (v době okolo roku 2000 došlo k reorganizaci a vápenka Loděnice byla prodána, ostatní byly začleněny do koncernu Českomoravské vápno a. s.).

Vápenka Čertovy schody a. s. byla privatizována nejsilnějším světovým výrobcem vápna – společností Lhoist (Belgie) a provoz racionalizován.

Vytvořením společnosti Velkolom Čertovy schody, akciová společnost, ve které má 50% podíl Vápenka Čertovy schody i Českomoravský cement a. s. byla vyřešena otázka těžby ve Velkolomu Čertovy schody. Otázky těžby, odběru suroviny a rekultivací jsou řešeny ve shodě obou akcionářů.

Budoucnost těžby vápenců ve VLČS a jejich využití ovlivní nejen budoucí technologie na trhu zpracování stavebních hmot, ale i nové možnosti využití vysokoprocentních vápenců a vápna v dalších průmyslových oborech.

11. Management společnosti

Společnost Velkolom Čertovy schody, akciová společnost se zabývá správou dobývacích prostorů Kosov, Suchomasty I. a Koněprusy, dále správou vlastních pozemků v dobývacích prostorech, dobýváním vápence a sialitické suroviny pro další účely, rekultivací ploch po těžbě a jejich následným využitím včetně renaturalizace. Hlavní náplní společnosti je hornická činnost a správa lomů VČS-Západ, VČS-Východ, lom Plešivec, lom Homolák a lom Kosov.

Organizační struktura společnosti je taková, že nejvyšším orgánem VLČS a. s. je Valná hromada.

Statutárním orgánem Společnosti je její představenstvo vykonávající svou působnost způsobem a v rozsahu podle vybraných § Obchodního zákoníku.

Kontrolním orgánem společnosti je její dozorčí rada vykonávající svou působnost v rozsahu podle Obchodního zákoníku.

Výkon činností společnosti zajišťuje její výkonný ředitel a jeho podřízení, v souladu s popisem pracovních funkcí.

V čele vnitřní struktury společnosti Velkolom Čertovy schody tedy stojí výkonný ředitel:

Ing. Václav Korbel

Závodním lomu je:

Ing. Igor Novák

12. Rekultivace a renaturalizace

Rekultivace, či někdy revitalizace, renaturalizace v praxi znamená navrácení vytěžené plochy lomu (těžebny) zpět do krajiny. Úspěšná revitalizace nemusí být jen zamaskováním bývalé těžební činnosti, ale naopak zvýrazní v krajině vhodným způsobem nové tvary a přispěje i ke zvýšení diverzity živočichů a rostlin. Zvládnutí revitalizace není jednoduchým úkolem a na postupné revitalizaci všech dotěžených ploch je v lomu dále pracováno.

V roce 1996 bylo představenstvem společnosti VLČS a. s. rozhodnuto o koncepci dalšího postupu a rozvoje těžby a byla přijata zásadní strategie v oblasti sanačních a rekultivačních prací. Vzhledem k tomu, že do té doby žádná strategie v tomto směru neexistovala a sanační práce byly prováděny spontánně a nikoliv programově, byla rozhodnuto, že další postup bude rozdělen do tří základních etap:

- krátkodobá pro roky 1997–99 týkající se sanace a rekultivace jižní a západní stěny lomu Západ (patrné výsledky v terénu každý zaznamená z vyhlídek),
- střednědobá pro období týkající se dotěžení lomu VČS-Západ a jeho transformace na Geologický park a stezku,
- dlouhodobá – flexibilní strategie a vize dobývání vápence počítající s postupnou rekultivací částí lomu VČS-Východ a posouváním těžby v krajině v rámci ložiska východním směrem a do hloubky masivu.

13. Vize rekultivace na Geologický park v lomu VČS-Západ

Výsledná podoba Geologického parku Čertovy schody počítá se zachováním současného stavu významných geologických, paleontologických a krasových lokalit obnažených těžbou pro budoucí studijní a naučné účely. Některé části stěn lomu budou odstřely upraveny tak, aby se na ně dala navést zemina a do ní bylo možné zasadit stromy, keře a další rostliny typické pro okolní prostředí. Do areálu parku by zvenčí měla navíc prorůstat i místní „divoká“ flóra a fauna, čímž by se organicky začlenil do zdejší krajiny a vytvořily by se tak v něm i podmínky pro rozrůstání fauny. „Projekt geologického parku se snaží záměrně vyvarovat takovým zásahům, jejichž výsledkem by byl vznik takzvaných zelených pouští, to znamená území, která nejsou zapojena do okolní přírody,“ upozornil ředitel Korbel. Některé partie lomu zůstanou však i po přeměně v geologický park nepřístupné a budou sloužit například jako skalní hnízdiště a ostrohy. Na dně lomu pak vznikne jezero a to zřejmě s přístupnými břehy a nasypanými ostrůvky na jeho hladině. V rámci krátkodobé strategie revitalizace byl také přijat a proveden plán rekultivace Husákova (Jírova) lomu východně u Zlatého koně.

Lom nebyl dlouhodobě využíván a po provedení závázky byl rekultivován na různé plochy, které se dobře zapojují do krajiny vedle národní přírodní památky Zlatý kůň.

14. Personální strategie firmy

Hlavní náplní personálního řízení je získání takových pracovníků, které podnik potřebuje k uskutečňování svých výrobních, výzkumných a obchodních cílů. Jde o hledání vhodných pracovníků a vytvoření požadované organizační struktury, o vytváření dlouhodobějšího vztahu pracovníků k podniku, o zajištění jejich dalšího vzdělávání. Vybírání vhodných zaměstnanců a jejich cílené vzdělávání ovlivňuje nejen výkonnost zaměstnanců, ale i výkonnost podniku.

Posláním personální strategie firmy je analýza personální struktury a její úpravy tak, aby odpovídala dlouhodobým požadavkům firmy na její zaměstnance. Personální strategie je dílem celého podniku, neboť na jejím utváření se podílejí všechny útvary a jejich manažeři. Říká se, že s růstem kvalifikace pracovníků narůstá i síla podniku na trhu.

Z toho vyplývají následující cíle personální strategie firmy:

- vytvoření odpovídající personální struktury
- vytvoření vhodných sociálních a pracovních podmínek
- vhodný systém vzdělávání pracovníků (umožnění dalšího studia, školení, přednášky apod.)

14. 1. Získávání pracovníků

Průběh nábory nových zaměstnanců:

- 1) životopis – zájemci o zaměstnání mají možnost zaslat svůj životopis elektronicky nebo v klasické tištěné formě
- 2) osobní pohovor – je-li v daném období volné pracovní místo (lze zjistit na internetových stránkách podniku), je uchazeč informován o tom, zda vyhovuje požadavkům daného pracovního místa a případně je přizván k pohovoru
- 3) pracovní smlouva – projde-li uchazeč úspěšně přijímacím pohovorem, nastupuje na tříměsíční zkušební dobu a pokud po uplynutí této doby splňuje požadavky dané vedením firmy, je přijat na dobu neurčitou

14. 2. Zkušební doba

Ihned po nástupu je nový pracovník seznámen s pracovištěm a zúčastní se přednášky o bezpečnosti práce. Během uvedené tříměsíční lhůty absolvuje pracovník několik školení a přednášek a jsou mu předkládány písemné podklady nutné pro jeho efektivní výkon práce. Po uplynutí zkušební lhůty je pracovník přizván před zkušební komisí, kde prokazuje, že si osvojil dovednosti a vědomosti požadované pro danou funkci. Po úspěšném přezkoušení je pracovník přijat do pracovního poměru na dobu neurčitou. Zkušební komisi tvoří přímý nadřízený pracovníka, ředitel podniku a vedoucí personálního oddělení. Po přijetí do pracovního poměru je zaměstnanec pravidelně účastníkem různých vzdělávacích kurzů, seminářů a školení.

V současné době se podnik snaží omlazovat strukturu svých pracovníků a po odchodech svých zaměstnanců do důchodu (v roce 2011 bylo 7 odchodů do důchodu, koncem roku 2012 se předpokládá 10 dalších odchodů) nabírá mladé pracovníky ve věku do 25 let. Tyto pracovníky se dále snaží díky svému propracovanému systému vzdělávání dále kvalifikovat a zvyšovat tak jejich produktivitu. Častěji se s tímto postupem však setkáváme v dělnickém sektoru. Firma ve své dlouhodobé strategii počítá se vzestupnou kvalifikací svých zaměstnanců a tedy i jejich povyšováním na vyšší pozice. Tím se samozřejmě sníží náklady na obsazování vyšších funkčních míst a podnik se bude dále zaměřovat spíše na nábor mladých pracovníků na nižší pozice.

14. 3. Rozvoj zaměstnanců firmy Vápenka Čertovy schody a.s.

Registrační číslo: CZ.1.04/1.1.02/35.01204

Částka: 6 655 288,30 Kč

Doba realizace projektu: 1. listopad 2010 až 31. leden 2012

V současné době je aktivní právě tento projekt zaměřený na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Popis projektu

Ucelený soubor aktivit, které vedou k jasně definovanému cíli společnosti Vápenka Čertovy schody a.s. umožňuje i v době ekonomického útlumu pokračovat v dalším rozvoji svých zaměstnanců na všech úrovních. Pro další osobnostní růst a další rozvoj jejich kompetencí je klíčové udržet zavedený systém komplexního rozvoje lidských zdrojů, a pokud možno jej rozšířit na další cílové skupiny v rámci celé společnosti.

Klíčové aktivity tohoto projektu jsou zaměřeny právě na tento další rozvoj a zejména na další zlepšení již zavedeného systému vzdělávání. V projektu klademe důraz na kontinuální zpětnou vazbu tak , aby výstupy této zpětné vazby měly přímý vliv na obsahovou náplň plánovaných aktivit.

Cíle projektu

Cílem projektu je zavedení komplexního systematického profesního a osobního rozvoje zaměstnanců firmy Vápenka Čertovy schody a.s., zajištění rozvoje jejich kvalifikační úrovně v oblastech manažerských dovedností, obchodnických dovedností, jazykových znalostí a odborných znalostí a dovedností. Na základě výsledků tohoto projektu se budou motivovat manažeři k prosazování dalšího vzdělávání ve firmě. Předpokládaným výsledkem je 897 úspěšných absolventů kurzů a 8 inovovaných produktů.

Cílové skupiny

- specialisté v oboru
- pracovníci obchodního útvaru
- dělníci

Mezinárodní spolupráce

Nezahrnuje mezinárodní spolupráci.

Partneři

Nemá partnery.

Realizátor projektu

Název: Vápenka Čertovy schody a.s.

IČ: 45348626

Ulice: Tmaň 200

Město: Tmaň

PSČ: 267 21

15. SWOT analýza

15. 1. Silné stránky

Poměrně vysoké peněžní ohodnocení a z toho vyplývající loajalita zaměstnanců

Zázemí velké společnosti

Silné sociální zázemí

Noví mladí pracovníci bez špatných návyků z předchozích zaměstnání

Kariérní růst (využívání vnitřních zdrojů zaměstnanců)

15. 2. Slabé stránky

Firma nevyužívá personální marketing

Zanedbaná kvalifikace některých pracovníků

Nevyužitý potenciál motivačních prostředků

15. 3. Příležitosti

Navázání spolupráce se školami v regionu

Nabídka kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce

Získání specialistů z okolních podniků s podobným zaměřením

Rozšíření produkce

15. 4. Hrozby

Dotěžení ložiska vápence nebo omezení těžby a s tím související propouštění nebo přesuny zaměstnanců

Přesun těžby do vzdálenějších lomů

Náhlé odchody zaměstnanců

Zvýšená fluktuace zaměstnanců

16. Doporučení k překonání slabých stránek podniku

16. 1. Najmutí pracovníka pro personální marketing (slabá stránka - Nevyužívání personálního marketingu)

- Význam přijetí pracovníka
- Mzdové a další náklady na pracovníka
- Náplň jeho práce
- Hodnocení jeho výkonů

16. 1. 1. Význam přijetí pracovníka

Najmutí pracovníka, který bude mít v podniku na starosti personální marketing by měl bezesporu své výhody a to jak z pohledu vnějšího, tak i ze strany vnitřního personálního marketingu podniku. Takový pracovník v současnosti v podniku chybí a jeho práce by mohla pomoci k přivádění kvalifikovanějších zaměstnanců. Jeho role ve zvyšování atraktivity podniku v očích veřejnosti a zvyšování povědomí o podniku také nejsou zanedbatelné.

16. 1. 2. Mzdové a další náklady na pracovníka

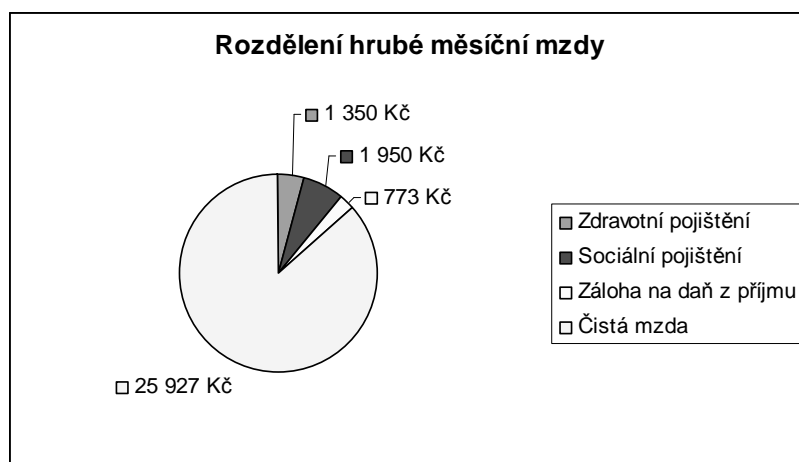
Berme hypotetického zaměstnance jako ženatého muže s jedním dítětem.

Tabulka 1: Mzdové náklady na pracovníka

	Hrubá mzda: 30 000 Kč	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	Zdravotní pojištění (4,5%/9%):	1 350 Kč	2 700 Kč
Sociální pojištění	Nemocenské pojištění(0%,2,3%):	0 Kč	690 Kč
	Důchodové pojištění (6,5%/21,5%):	1 950 Kč	6 450 Kč
	Státní politika zaměstnanosti (0%/1,2%):	0 Kč	360 Kč
	Sociální pojištění celkem (6,5%/25%):	1 950 Kč	7 500 Kč
Odvody celkem	Odvody (11%/34%):	3 300 Kč	10 200 Kč
Sleva na dani	Sleva na poplatníka:	2 070 Kč	
	Sleva na manžela/manželku:	2 070 Kč	
	Celková sleva na dani:	4 140 Kč	
Zvýhodnění na děti	Daňové zvýhodnění na děti bez ZTP:	1 117 Kč	
Daň z příjmu	Dílčí základ daně:	40 200 Kč	
	Záloha na daň:	773 Kč	
Čistá měsíční mzda	Čistá měsíční mzda:	25 927 Kč	
Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance			40 200 Kč

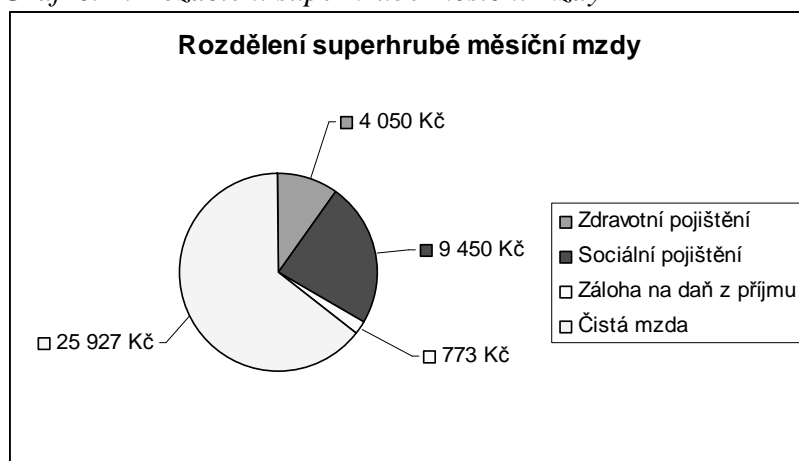
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf č. 1: Rozdělení hrubé měsíční mzdy



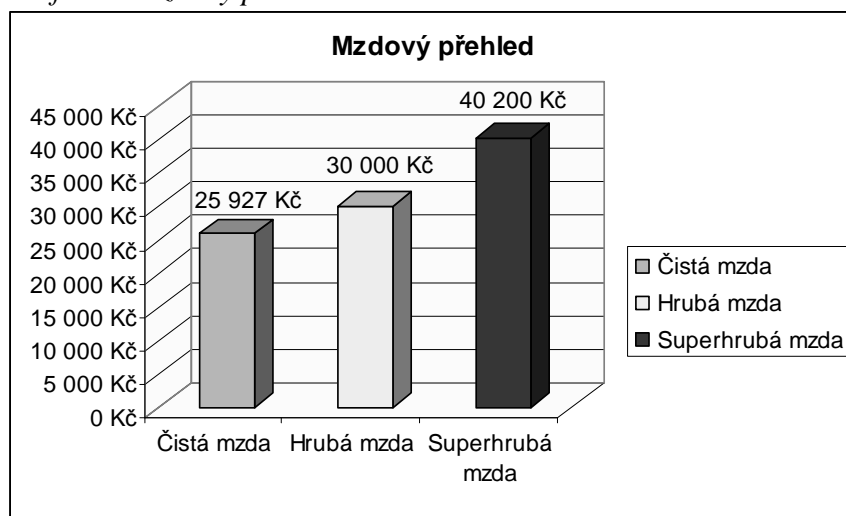
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf č. 2: Rozdělení superhrubé měsíční mzdy



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf č. 3: Mzdový přehled



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Mzdové náklady podniku by se tedy pohybovaly přibližně na úrovni 40 200 Kč měsíčně. Protože v personálním marketingu dochází k rychlým změnám trendů, bylo by vhodné, aby pracovník absolvoval kurz s názvem Osobní personální marketing pro ty, kdo plánují změnu, který je možné objednat na internetových stránkách www.skoleni-kurzy.eu. V takovém kurzu se pracovník dozví o nejnovějších trendech a metodách v personálním marketingu a bude celkově proškolen. Po absolvování kurzu obdrží účastník certifikát o absolvování. Cena takového kurzu je 3.190 Kč bez DPH, s DPH pak cena činí 3 828 Kč. Z důvodu rychlého vývoje v tomto odvětví by měl tento pracovník projít tímto nebo podobným kurzem alespoň jednou ročně.

16. 1. 3. Náplň práce

Náplň pracovníka personálního marketingu by mělo být:

- vyhledávání vhodných pracovníků pro podnik, s tím souvisí:
 - o sestavení vzorového inzerátu pro najímání nových zaměstnanců
 - o spolupráce se školami
 - o sestavení osobního dotazníku
- systematické budování dobrého jména podniku
- vytváření kvalitních podmínek pro práci zaměstnanců

Soustředme se nyní na získávání pracovníků, protože správně vybraní spolupracovníci mohou posunout podnik tím směrem, který si přeje vedení společnosti.

Prvním bodem je sestavení vzorového inzerátu, jehož náklady i podoba by mohly vypadat následovně:

V úvahu připadají inzeráty internetové a novinové. Jednou z možností je inzerce na portálu www.prace.cz, kde je možné dokonce kombinovat inzerci internetovou a novinovou. Taková inzerce, kterou je možno si předplatit na jeden měsíc, bude dostupná na internetových stránkách a zároveň bude inzerce uvedena i v regionálních novinách Deník. Cena takové inzerce je 3 500 Kč.

Další možností je umístit inzerci například do inzertních novin Annonce, kde nás základní inzerát pracovní nabídky bude stát 198 Kč s DPH týdně.

Je nutné neopomenout také obecní a městské vývěsní plochy, kde je také možné oslovit „ty pravé“. V okolních obcích je možné umístit inzerci zdarma, v městech je pak inzerce placená, například město Beroun si za takovou inzerci, která je ale vyvěšena na šesti různých místech, účtuje 99 Kč týdně pro velikost inzerátu do velikosti 10x7 cm, pro větší je pak cena 148 Kč.

V neposlední řadě je možné podat inzerát do místního měsíčníku OBZOR, kde je inzerci možné umístit i bezplatně. Výtisk je možné si zakoupit v místních obchodech za cenu 3 Kč.

Návrh podoby inzerátu:

Obrázek č. 1: Návrh podoby inzerátu

<p>Svářeče přijme společnost VČS Tmaň se sídlem: Tmaň č.p.200, PSČ 267 21 Požadujeme: - vyučení v technickém/strojírenském oboru - státní zkouška na CO2 - praxe 2 roky - zručnost, spolehlivost - nástup dne</p> <p>Nabízíme: - zajímavou práci v příjemném prostředí - vysoce nadprůměrnou mzdu + 13. plat Životopisy zasílejte na adresu www</p> <p>Pro další informace volejte</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Spolupráce se školami

Není žádným tajemstvím, že na nižší pozice v podniku, to jsou většinou pozice dělníků, jsou zaměstnanci přijímáni zejména díky doporučením stávajících zaměstnanců. Je velice udivující, že v podniku, který by chtěl stavět na vysoké kvalifikaci svých zaměstnanců, najdeme u jednoho příjmení hned několik jmen a to z toho důvodu, že se zpravidla jedná o příbuzné. Při uvolnění pracovního místa nebo vytvoření nového jsou totiž přednostně nabíráni pracovníci, kteří byli doporučeni současnými zaměstnanci. Jde však většinou o jejich syny, bratry, bratrance či synovce. Tímto autor nijak nechce snižovat jejich kvality, jen poukázat na to, že podnik by se mohl pokusit o získávání takových pracovníků, kteří mají pro výkon práce v takovém podniku lepší kvalifikaci.

Vyšší kvalifikace nově nabíraných zaměstnanců lze například dosáhnout různými semináři či přednáškami na školách s geologickým či geotechnickým zaměřením, které je pro výkon práce ve VČS Tmaň nejvhodnější. Podnik by se měl snažit studenty zaujmout zajímavou prací, možností kariérního postupu i vysokým platem, který nabízí a tím pobízet studenty, aby se po dokončení studia ucházeli o zaměstnání právě zde. Pro takové semináře se jeví jako vhodná například SPŠ a VOŠ Příbram, která nabízí studium právě v oboru geotechnika.

Bylo by tedy vhodné alespoň jednou ročně takovou přednášku uspořádat, samozřejmě po dohodě s vedením školy. Nespornou výhodou je, že jsme u zdroje talentů a pokud těm nejlepším studentům nabídneme např. jen krátkou placenou praxi a dokážeme je přesvědčit o výhodnosti zaměstnání právě v tomto podniku, získáme ty nejkvalitnější absolventy. Studující mohou být i jakýmsi záložním zdrojem pracovní síly a to v případě, kdy je jednou zaškolíme a následně je v případě potřeby kontaktujeme. Co se týče studentů VŠ, ti mohou být zdrojem nových poznatků, tvůrčích přístupů a inspirací. Spolupráce se školami je výhodná, protože takřka nic nestojí, přesto se jí věnuje jen málo firem.

Pro přijímání nových zaměstnanců je dále vhodné **sestavení osobního dotazníku**, který umožní lepší utřídění důležitých informací. Takový dotazník by mohl mít následující podobu:

Obrázek č. 2: Návrh podoby osobního dotazníku

<u>Osobní dotazník zaměstnance</u>					
Datum nástupu				Datum ukončení	
<u>Osobní údaje</u>					
Jméno				Příjmení	
Datum narození				Místo narození	
<u>Vzdělání</u>					
Název ukončené školy	Specializace	Rok ukončení			
Doplňkové vzdělání, znalosti, řidičský průkaz, a další					
Znalosti cizích jazyků					
	slovně i písmem	hovorově	základy		
<u>Průběh předešlého zaměstnání</u>					
Zaměstnavatel	Trvání pracovního poměru				
	od	do			
<u>Kontaktní údaje</u>					

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

16. 1. 4. Hodnocení výkonů pracovníka personálního marketingu

Při tomto hodnocení by se mělo prokázat, jaké má zaměstnanec znalosti a dovednosti, a jak tyto znalosti a dovednosti uplatňuje při své práci.

Průběh hodnotícího pohovoru by mohl mít následující podobu:

- 1) Vedoucí i zaměstnanec si na začátku pohovoru vyjasní cíl a své představy a očekávání
- 2) Následuje sebehodnocení zaměstnance – vyjadřuje se k plnění daných cílů a okolnostem, které výsledky ovlivnily, dále vyjadřuje svá přání do budoucna
- 3) Vedoucí porovnává své hodnocení a představy s hodnocením a představami zaměstnance – měli by si ujasnit případné nesrovnalosti a rozdíly
- 4) Stanoví si cíle pro další období a opatření nutná k jejich dosažení
- 5) V závěru pohovoru by obě strany měly shrnout, do jaké míry splnilo hodnocení jejich očekávání

K pohovoru je samozřejmě nutná písemná příprava, kde by se mělo sledovat:

- a) Dosažení cílů (splnění úkolů) – pracovník by toto měl uvádět jako sebehodnocení a vedoucí by měl připojit svoje komentáře
- b) Pracovní chování zaměstnance – vedoucí hodnotí např. dodržování pracovní kázně, ochotu ke spolupráci a iniciativu, pracovník by mohl připojit komentáře
- c) Pracovní podmínky – pracovník by měl vyjádřit své připomínky k organizaci práce, pracovním postupům, vztahům na pracovišti apod.
- d) Budoucí cíle – u každého cíle by se měla uvést opatření, která je nutné realizovat pro jejich dosažení

Bylo by vhodné nespojovat závěry hodnocení s odměňováním, ale využívat je spíše jako poradenskou službu pro zaměstnance. V případě závislosti na výši odměňování by mohlo docházet k úmyslnému zkreslování hodnocení.

Jako podklad pro vedení hodnotícího pohovoru by měl sloužit formulář hodnocení zaměstnance, který obsahuje stanovené cíle a jejich plnění v daném období. Jak by mohl takový formulář vypadat si ukažme níže.

Příklad hodnotícího formuláře:

Obrázek č. 3: Návrh podoby hodnotícího formuláře

Hodnocený: Jan Novák	
Zařazení: Personální marketing	
Hodnotitel: Josef Nový	
A. Plnění stanovených cílů	
Počet nových pracovníků	
Stanoveno: 5	Realita: 4
B. Plnění pracovních kompetencí	
Počet přednášek na školách	
Stanoveno: 3	Realita: 3
Zprostředkování kurzů	
Stanoveno: 4	Realita: 4
C. Osobní kvality (%)	
Komunikace:	100
Organizace práce:	80
Orientace na výsledek:	90
Spolupráce:	100
Mezilidské vztahy:	90
D. Cíle pro další období	
Datum:	
Schwálil:	
Podpis:	

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

17. Školení a kurzy (slabá stránka - Zanedbaná kvalifikace některých pracovníků)

Vedení společnosti VČS Tmaň si zakládá na vzdělanosti svých zaměstnanců, ať už se jedná o dodatečné studium na školách, na které poskytuje příspěvky nebo o různá školení a kurzy.

Podnik poskytuje svým zaměstnancům následující školení:

Požární ochrana – provádí se při nástupu nového pracovníka, školení stávajících pracovníků se provádí 1x ročně

BOZP – provádí se při nástupu nového pracovníka, při zavedení nových technologií nebo nových pracovních prostředků; školení stávajících pracovníků se provádí 1x ročně a to ve stejném termínu jako školení PO

Školení elektrikářů – po prvním absolvování je lhůta opakovaného školení 3 roky

Školení svářečů – lhůta pro opakované školení je 1x za 2 roky

Ostatní školení a kurzy – podnik vybírá různá školení a kurzy od externích dodavatelů a jsou určeny pro řadové zaměstnance a dělníky; školení a kurzy se vybírají spíše podle atraktivity pro zaměstnance a jejich zajímavosti, nikoli podle jejich užitku pro podnik.

Z posledních kurzů jsou to např. kurzy Jak na finanční trhy nebo Hypotéky a úvěry. Jde tedy spíše o motivační kurzy, aby zaměstnanci věděli, že jejich zaměstnavatelé na nich záleží, neboť jde o kurzy, které mohou pro zaměstnance být velmi přínosné.

Dříve podnik poskytoval opakovaná školení pro elektrikáře a svářeče externě, v dnešní době má ale své vlastní odborníky, kteří jsou způsobilí, aby opakovaná školení poskytovali sami. Tím podnik samozřejmě zdatelně šetří na nákladech na další školení.

Pro management podniku zde nejsou žádné kurzy a proto by bylo vhodné jim poskytnout alespoň následující kurzy zaměřené na vedoucí a manažery.

Prvním kurzem je **Vedení obchodního jednání**, který je možno vybrat z nabídky internetových stránek www.tutor.cz. Tento šestihodinový kurz nabízí zlepšení technik a dovedností při vyjednávání, posílení prvků neverbální komunikace, zvládnutí obtížných jednání a jeho cena činí 3 499 Kč.

Druhým kurzem, který je také z nabídky www.tutor.cz je kurz s názvem **Manažerské dovednosti**. V tomto kurzu se účastníci naučí eliminovat zbytečné chyby při práci s lidmi, ujasní si silné a slabé stránky a bude jim doporučeno, jak na nich dále pracovat, naučí se, jak vést porady a jednání produktivněji, naučí se efektivněji řídit svůj čas. Kurz je vhodný pro manažery a vedoucí dílen. Cena tohoto dvanáctihodinového kurzu je 5 999 Kč.

Zatímco dnes se přínosy kurzů a školení hodnotí především pomocí množství a kvality odvedené práce, v budoucnu by se mělo hodnocení více orientovat i na získané vlastnosti, dovednosti i změny v chování a přístupu k práci.

Ukažme si, jak by mohlo vypadat hodnocení zaměstnanců po absolvování kurzů:

System hodnocení - pro hodnocení použijeme číselné hodnoty na stupnici od mínus pěti do pěti, kde -5 znamená velké zhoršení, 0 znamená nezměněný stav a 5 znamená velké zlepšení.

Výsledky práce – množství a kvalita práce

Pracovní chování – ochota přijímat úkoly, pracovitost, hospodárnost, vedení záznamů, hledíme zejména na změny v chování vlivem konkrétních kurzů

Sociální chování – spolupráce, jednání s lidmi, vedení lidí, sebeovládání a další změny vlivem absolvování kurzů

Dovednosti, znalosti – stávající dovednosti a znalosti a dále dovednosti a znalosti získané absolvováním konkrétního kurzu

Osobní vlastnosti – změny osobních vlastností vlivem kurzu, např. lepší komunikace, svědomitější kontrola

Obrázek č. 4: Návrh hodnocení po absolvování kurzů

Hodnotitel:	Hodnocený:
	Funkce:
Období:	
Názvy absolvovaných kurzů:	
Hodnocení (-5 až 5)	
Výsledky práce	
Pracovní chování	
Sociální chování	
Dovednosti, znalosti	
Osobní vlastnosti	
Datum dalšího předpokládaného hodnocení:	
Datum:	
Schválil:	
Podpis:	

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Zatímco výsledky práce jsou zde snadno měřitelným kritériem, ostatní kritéria je nutno hodnotit subjektivně a proto by hodnocení měli provádět buď přímí nadřízení a nebo spolupracovníci hodnoceného, vhodná je i kombinace hodnocení od nadřízeného a anonymní hodnocení od spolupracovníků. Pro hodnocení by bylo vhodné počítat alespoň s několikaměsíčním odstupem od dokončení kurzů, které mají na příslušné hodnocení vliv.

Dovednosti a zkušenosti z kurzů se samozřejmě nemusejí projevit ihned po jejich absolvování, ale mohou se projevit až s nějakým časovým odstupem nebo v malých zlepšeních v průběhu delšího období. Efektivita vzdělávání nespočívá jen v tom, že se pracovníci naučí dělat svou práci lépe, ale také v tom, že se zvýší jejich spokojenost nebo zaujetí pro jejich práci.

18. Motivace a odměňování (slabá stránka - Nevyužitý potenciál motivačních prostředků)

18. 1. Finanční odměňování

Výše odměňování zaměstnanců a jeho způsoby by měly vést k motivaci a lepším pracovním výkonům. Mnohdy se ale stává, že finanční motivace se mívá účinkem. V mnoha společnostech se vyplácí tzv. osobní ohodnocení či prémie bez ohledu na to, jak kvalitní služby zaměstnanec pro podnik odvedl. V takových případech je postihovaný pouze špatný výkon zaměstnance, kterému je kráceno toto ohodnocení. To znamená, že při špatném výkonu je zaměstnanec postihován, ale při dobrém výkonu již není možnost tento výkon lépe ohodnotit. Motivační funkce těchto ohodnocení se tedy naprosto mívá účinkem. V podniku VČS Tmaň by mělo být takové ohodnocení vypláceno za plnění norem těžby a zpracování surovin. Za nedodržení norem nebo jejich překročení (norma bývá stanovena v rozmezí 95% - 105%), by autor navrhoval krácení zmíněných bonusů. Úspory z těchto krácení by pak bylo možné rozdělit zaměstnancům, kteří odvedli dobré pracovní výkony, protože náklady na osobní ohodnocení by tím nevzrostly a naopak by takový způsob hodnocení motivoval zaměstnance k lepším výkonům.

18. 2. Nefinanční odměňování

Peníze nejsou vše, tolik stará známá pravda. Pro zaměstnance nemusí být vždy největším motivem právě finanční ohodnocení, ale může jím být například i sociální zázemí, pracovní kolektiv, různé zaměstnanecké výhody a podobně. Podnik poskytuje zaměstnancům příspěvky na stravování, příspěvky na telefon, v době dovolené pak poskytuje zvýhodněné ceny na ubytování v rekreačních chatách.

A právě u dovolených by mohl vzniknout problém, protože termín dovolené si domlouvá zaměstnanec s nadřízeným pouze ústně a ten ho také ústně schvaluje. V současnosti sice nedochází ke konfliktům v termínech dovolených, přesto by bylo vhodné, čistě z preventivních důvodů, používání tzv. dovolenky, aby se předešlo možným problémům.

Dovolenka by mohla mít následující podobu:

Obrázek č. 5: Návrh podoby dovolenky

Žádost o dovolenou

Jméno a příjmení		
Datum dovolené	od	do (včetně)
Nástup do zaměstnání po dovolené dne		
Podpis zaměstnance		
Schválil	Datum	
Podpis vedoucího		

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dále by bylo vhodné využívání benefitů ve formě poukázek Flexi Pass v hodnotě 2000 Kč na zaměstnance, protože poukazy jsou daňově zvýhodněné a jejich využívání je tedy výhodnější než peněžní odměny. Poukazy Flexi Pass je možno využít na kulturu, cestování, nákupy, zážitky a další, jejich platnost je 2 roky. Podrobně o poukazech na www.muypass.cz.

Ukažme si, jak výhodné je využívání poukazů pro zaměstnance a zaměstnavatele oproti peněžním odměnám. Při výpočtech vycházejme z hrubé mzdy 20 000 Kč a hodnoty poukázky 2 000 Kč. Čistá mzda bez bonusů je 15 750 Kč, základ daně z příjmů činí 26 800 Kč.

Tabulka č. 2: Výhodnost poukázek pro zaměstnavatele

Firma	mzda + peněžní odměna	mzda + nepeněžní odměna
Hodnota poukázky	2 000 Kč	2 000 Kč
Hrubá mzda	22 903 Kč	20 000 Kč
soc. a zdr. poj. (zaměstnanec - 11%)	2 519 Kč	2 200 Kč
soc. a zdr. poj. (zaměstnavatel - 34%)	7 787 Kč	6 800 Kč
Základ daně	30 690 Kč	26 800 Kč
Zálohová daň	4 603 Kč	4 020 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	17 850 Kč	17 850 Kč
Navýšení daňových nákladů zaměstnavatele na 1 zaměstnance	3 890 Kč	2 658 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o 46, 35 %, to je 1 232 Kč.

Tabulka č. 3: výhodnost poukázek pro zaměstnance

Zaměstnanec	mzda + peněžní odměna	mzda + nepeněžní odměna
Hrubá mzda	22 000 Kč	20 000 Kč
soc. a zdr. poj. (zaměstnanec - 11%)	2 420 Kč	2 200 Kč
soc. a zdr. poj. (zaměstnavatel - 34%)	7 480 Kč	6 800 Kč
Základ daně	29 480 Kč	26 800 Kč
Zálohová daň	4 425 Kč	4 425 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč
Clekový čistý příjem zaměstnance	17 225 Kč	17 445 Kč
Skutečný užitek pro zaměstnance	1 780 Kč	2 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o 12, 36%, to je 220 Kč.

Tímto se tedy potvrzuje výhodnost využití nepeněžních odměn jako formy motivace pro zaměstnance i pro zaměstnavatele.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vymezení nedostatků v personálním plánování podniku a stanovení jednotlivých návrhů na jejich překonání. Autor se domnívá, že toho bylo v práci dosaženo.

V teoretické části byly za pomoci odborné literatury vymezeny pojmy personální plánování, personální plány, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků a jejich hodnocení.

V praktické části je dále uvedena SWOT analýza, kde byly stanoveny slabé stránky podniku v personálním plánování a následně jsou uvedeny konkrétní návrhy pro překonání slabých stránek podniku. Jedná se zejména o návrh využívání služeb personálního marketéra, které v současnosti podnik nevyužívá. V práci jsou popsány činnosti, které by měl personální marketér vykonávat. To zahrnuje i návrh inzerce pro získávání nových pracovníků. Důležitým bodem je zejména návrh spolupráce se školami, kde může podnik získat pracovníky s opravdu velkým potenciálem. Práce personálního marketéra by ale neměla končit u získávání nových pracovníků, nýbrž by se měl starat i o vzdělávání pracovníků, jejich motivaci a také o vhodné pracovní podmínky, ve kterých mohou pracovníci podávat nejkvalitnější výkony. Dalšími úkoly personálního marketéra je zvyšování atraktivity podniku a zvyšování povědomí o podniku v okolí, těmito body se ale práce konkrétněji nezabývá.

Další nedostatky byly zjištěny ve vzdělávacím programu společnosti, který nezajišťoval dostatečné vzdělávání pro všechny zaměstnance společnosti. Z těchto důvodů je v práci navrženo opatření, které by mělo zajistit, aby všichni zaměstnanci byli řádně proškolení a dostávalo se jim potřebných znalostí, což nebylo dříve v podniku samozřejmostí a to zejména na vyšších pozicích, což bylo velmi zarážející.

V oblasti odměňování byly nedostatky zejména v motivačních složkách mzdy, které neplnily svou funkci, neboť šlo v podstatě jen o sankce za špatnou práci, ale dobrá práce již nebyla nijak odměňována. Proto je v práci navrženo opatření, které by motivovalo zaměstnance k lepším výkonům a motivační složky mzdy by tedy plnily svou základní funkci. Nedílnou součástí systému odměňování by pak měly být i nepeněžní odměny, jejichž výhodnost je z finančního hlediska dokázána v závěrečné části práce.

Seznam grafů:

Graf č. 1: Rozdělení hrubé měsíční mzdy	39
Graf č. 2: Rozdělení superhrubé měsíční mzdy	39
Graf č. 3: Mzdový přehled	39

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Mzdové náklady na pracovníka	38
Tabulka č. 2: Výhodnost poukázek pro zaměstnavatele	48
Tabulka č. 3: výhodnost poukázek pro zaměstnance	49

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Návrh podoby inzerátu	41
Obrázek č. 2: Návrh podoby osobního dotazníku	42
Obrázek č. 3: Návrh podoby hodnotícího formuláře	44
Obrázek č. 4: Návrh hodnocení po absolvování kurzů	46
Obrázek č. 5: Návrh podoby dovolenky	48

Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
2. KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
3. MAYEROVÁ, M. Personální management. Plzeň: ZČU, 1998. ISBN 80-7082-391-1
4. WERNER, R. Podnikové hospodářství II. Personalistika. Plzeň: ZČU, 1997. ISBN 80-7082-328-3

Růžička, F. *Význam personálního plánování v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 52 s., 2012

Klíčová slova

Personální plánování, personální plány, nábor, vzdělávání, hodnocení

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Význam personálního plánování v organizaci“ je průzkum uplatnění personálních činností, které souvisejí s personálním plánováním v konkrétním podniku. Teoretická část pojednává o jednotlivých složkách personálního plánování, např. personální plány, získávání nových zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců a další. Praktická část je zaměřena na analýzu slabých stránek podniku v oblasti personálního plánování a konkrétní návrhy na jejich překonání. V závěru jsou stručně shrnuty návrhy a doporučení pro řešení nalezených nedostatků.

Key words

Personnel planning, personal plans, labor recruitment, education, employee appraisal

Abstract

The topic of bachelor work „The importance of personnel planning at an organization“ is the research of using personnel activities, which are connected with personnel planning at concrete company. The theoretical part treats of individual parts of personnel planning, e. g. personal plans, labor recruitment, employee appraisal and other. The practical part is oriented to analysis of weak spots in the sphere of personnel planning and concrete proposals to overcome the weak spots. In the final part, there are shortly summarized recommendations and proposals to solve problems found in the analysis.