

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Bc. Jiří Loukota



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta stavební

Thákurova 7, 166 29 Praha 6

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

studijní program: Stavební inženýrství
studijní obor: P - Projektový management a inženýring
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení diplomanta: Bc. Jiří Loukota
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví
Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.
Název diplomové práce: Analýza pracovního trhu ve stavebnictví v ČR
Název diplomové práce
v anglickém jazyce: Analysis of the labor market in construction in CR

Rámcový obsah diplomové práce: _____
- Popis trhu práce v ČR se zaměřením na situaci ve stavebnictví
- Získání informací o přístupech zaměstnavatelů k jejich personální strategii
- Analýza získaných poznatků od subjektů podnikajících ve stavebnictví
- Návrh statistických veličin vhodných ke sledování pro využití ve stavebním podniku

Datum zadání diplomové práce: 22. září 2014 Termín odevzdání: 19. prosince 2014

Diplomovou práci lze zapsat, kromě oboru A, v letním i zimním semestru.

Pokud student neodevzdal diplomovou práci v určeném termínu, tuto skutečnost předem písemně zdůvodnil a omluva byla děkanem uznána, stanoví děkan studentovi náhradní termín odevzdání diplomové práce. Pokud se však student řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, může si student zapsat diplomovou práci podruhé. Studentovi, který při opakovaném zápisu diplomovou práci neodevzdal v určeném termínu a tuto skutečnost řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, se ukončuje studium podle § 56 zákona o VŠ č. 111/1998 (SZŘ ČVUT čl 21, odst. 4).

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

vedoucí diplomové práce

vedoucí katedry

Zadání diplomové práce převzal dne: 26.9.2014

dipломant

Formulář nutno vyhotovit ve 3 výtiscích – 1x katedra, 1x student, 1x studijní odd. (zašle katedra)

Nejpozději do konce 2. výuky v semestru odešle katedra 1 kopii zadání DP na studijní oddělení a provede zápis údajů do informačního systému fakulty KOS. (zadání v elektronické podobě zašlete na adresu zita.prostejovska@fsv.cvut.cz)

DP zadává katedra nejpozději 1. týden semestru, v němž má student DP zapsanou.

(Směrnice děkana pro realizaci stud. programů a SZZ na FSv ČVUT čl. 5, odst. 7)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v seznamu použitých zdrojů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze 5. 1. 2015

.....

Bc. Jiří Loukota

Poděkování

Rád bych touto formou poděkoval doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc., která byla vedoucí této diplomové práce, za její pomoc a věnovaný čas.

Poděkování patří také stavebním firmám, které poskytly data do dotazníkového šetření.

Dále bych chtěl poděkovat všem, kteří mě podporovali během celého studia, především svým rodičům.

**Analýza pracovního trhu
ve stavebnictví v ČR**

**Analysis of the labor market
in construction in CR**

Anotace

Tato práce má popsat a zhodnotit personální činnosti ve stavebních firmách. V práci jsou zachyceny podstatné ukazatele pracovního trhu ve stavebnictví v České republice ze současnosti a z doby nedávno minulé. Práce také obsahuje návrhy pro zlepšení personální práce ve stavebních firmách.

Klíčová slova

Stavebnictví

Personalistika

Pracovní trh

Zaměstnanec

Annotation

This work is to describe and evaluate personnel activities in construction companies. In this work are captured important indicators of the labor market in the construction industry in the Czech Republic from the present and recent past times. Work also includes suggestions for improving personnel work in construction companies.

Key words

Building industry

Human Resources

Labor market

Employee

Obsah

Úvod	10
1 Trh práce ve stavebnictví	12
1.1 Stavebnictví	12
1.1.1 Rozdíly stavebnictví a průmyslové výroby	12
1.1.2 Zvláštnosti podnikání ve stavebnictví	13
1.1.3 Statistiky pracovního trhu ve stavebnictví	14
1.1.4 Zakázky stavebních prací	15
1.1.5 Index stavební produkce	16
1.2 Trh práce	18
1.2.1 Základní charakteristiky trhu práce	18
1.2.2 Trh práce v České republice	19
1.2.3 Nezaměstnanost	20
1.2.4 Druhy a příčiny nezaměstnanosti	20
1.2.5 Nezaměstnanost v České republice	22
1.3 Situace na trhu práce ve stavebnictví	24
1.3.1 Zaměstnanci a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy	24
1.3.2 Zaměstnanci ve stavebnictví podle velikostních skupin ekonomických subjektů a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy	27
1.3.3 Nezaměstnaní, dříve pracující ve stavebnictví	31
1.3.4 Zaměstnaní v druhém (dalším) zaměstnání	32
2 Personální činnosti ve stavebnictví	34
2.1 Získávání zaměstnanců	34
2.1.1 Získání zaměstnance z vnějšího trhu práce	35
2.1.2 Získání zaměstnance z vnitřního trhu práce	36
2.2 Výběr zaměstnanců	38

2.3	Hodnocení zaměstnanců.....	42
2.4	Odměňování zaměstnanců	43
2.4.1	Časová mzda	44
2.4.2	Úkolová mzda	45
2.4.3	Doplňkové formy mzdy	46
2.4.4	Zaměstnanecké výhody	47
2.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	48
2.6	Propouštění zaměstnanců.....	49
2.7	Organizace práce	50
2.7.1	Pracovní doba.....	51
3	Dotazníkové šetření.....	53
3.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	53
3.1.1	Vývoj počtu zaměstnanců	54
3.1.2	Vývoj hrubé mzdy	57
3.1.3	Podíl hrubé mzdy zaměstnanců z tržeb	62
3.1.4	Tržby na jednoho zaměstnance	65
3.1.5	Počet zaměstnanců personálního oddělení	65
3.1.6	Délka pracovního poměru.....	66
3.1.7	Pracovní doba.....	69
3.1.8	Zaměstnanci	71
3.1.9	Získávání a výběr zaměstnanců	76
3.1.10	Rozvoj zaměstnanců	82
3.1.11	Odměňování zaměstnanců	83
3.1.12	Propouštění zaměstnanců	85
4	Návrh veličin vhodných ke sledování	86
	Závěr.....	89

Seznam použité literatury	92
Seznam obrázků	95
Seznam grafů	95
Seznam tabulek	95
Seznam příloh.....	97
Příloha 1	98

Úvod

V každé formě podnikání je důležitý produkt, který je při podnikání vytvářen. Kvalitní produkt přináší podnikajícímu subjektu zisk. Pro vysokou kvalitu daného produktu je nutný kvalitní technologický a pracovní postup. Aby bylo využito naplno potenciálu technologického a pracovního postupu, musí se jím řídit odborně způsobilý zaměstnanec. Obzvláště ve stavebnictví, které je specifické vysokým poměrem lidské práce, jedinečností každého projektu a neustálým stěhováním výroby, je potřeba pečlivě zaměstnance vybírat.

Ačkoliv velká většina stavebních firem si potřebu kvalifikovaných zaměstnanců uvědomuje, v odborné literatuře je personalistice ve stavebnictví, která má některá specifika, věnován poměrně malý prostor.

Existuje široká škála literatury, která se zabývá personalistikou obecně. Mezi takové publikace můžeme zařadit například Management lidských zdrojů (Zuzana Dvořáková), Řízení lidských zdrojů (Josef Koubek) a stejnojmennou knihu od Michaela Armstronga.

Přímo personalistikou ve stavebnictví se zabývá pouze publikace Personální management ve stavebnictví – problém člověka ve stavebnictví, která vyšla až v letošním roce (2014) a jejímž autorem je Filip Bušina. Dále se v občasných intervalech objevují články v odborných časopisech, např. Stavební obzor, Personalista, Personál, Moderní řízení a Ekonom, které se však většinou zabývají pouze dílčími otázkami personalistiky. Pokud existují diplomové a bakalářské práce, zabývají se hlavně personálními činnostmi v největších stavebních firmách.

Téma diplomové práce Analýza pracovního trhu ve stavebnictví v ČR bylo vybráno z důvodu aktuálního zjištění situace v této oblasti. Cílem této diplomové práce je zjistit a popsat situaci ve stavebnictví během posledních několika let, kdy se i v tomto oboru velmi výrazně projevila ekonomická krize. Dalším cílem je zjistit a popsat současnou personální práci ve stavebních firmách.

Diplomovou práci lze rozdělit do čtyř základních kapitol.

První část je věnována trhu práce. Je zde popis jak obecného pracovního trhu, tak je zde výrazné zaměření na oblast stavebnictví.

Druhá část je zaměřena na popis konkrétních personálních činností ve stavební firmě, které jsou nutné pro její správný a efektivní provoz.

Třetí kapitola se zabývá zpracováním údajů z dotazníkového šetření, při kterém dojde k porovnání jednotlivých stavebních firem.

Poslední kapitola obsahuje návrhy pro stavební firmy. Jde o návrhy statistických veličin, které jsou vhodné pro sledování a ukazují vývoje a trendy ve firmě. Částečně tyto návrhy vychází z dotazníkového šetření v předcházející kapitole.

Výsledek této práce mohou využít majitelé stavebních firem, personalisté (případně zaměstnanci pověřeni personální činností ve firmě) k porovnání své personální politiky s podobnými stavebními firmami, které poskytly údaje a podklady ke zpracování v této diplomové práci.

1 Trh práce ve stavebnictví

1.1 Stavebnictví

Stavebnictví je hospodářské odvětví, pomocí kterého je zajišťována výstavba, údržba, modernizace, rekonstrukce a demolice stavebních objektů. Vznik stavebnictví je spojen s procesem specializace stavební výroby. Konečným cílem stavebnictví je uspokojit potřeby člověka a jeho společnosti. Stavebnictví přetváří lidskou práci, výkony strojů, materiály, konstrukce a dílce ve stavební dílo. Při této přeměně vstupů na výstupy je třeba respektovat:

- princip optimální kvality výrobního procesu a stavebního díla jako výrobku stavebnictví
- příznivý stupeň produktivity práce a vysoké hospodárnosti umožňující dosažení optimálního zisku
- péči o životní prostředí, bezpečnost práce, ochrana zdraví pracovníků, principy estetiky a veřejné zájmy vůbec [7, s. 4]

Stavební výroba patří mezi hlavní odvětví národního hospodářství. Stavebnictví patří mezi důležité indikátory vývoje ekonomiky a má multiplikační a synergické účinky na další odvětví národního hospodářství. [20]

1.1.1 Rozdíly stavebnictví a průmyslové výroby

Stavebnictví má oproti průmyslové výrobě několik důležitých specifíků, které ovlivňují ekonomické fungování podniků a výrazně zvyšují náročnost podnikání v tom odvětví. Rozdíly stavebnictví a průmyslové výroby je v následujícím porovnání:

STAVEBNICTVÍ		PRŮMYSLOVÁ VÝROBA
stěhování výroby	X	stabilní pracoviště
dlouhý výrobní proces	X	kratší výrobní proces

závislost na klimatických podmínkách	X	výroba v chráněných prostorách
individuální charakter výroby	X	sériová nebo hromadná výroba
značné množství hmot	X	menší hmotnost výrobků
mechanizace výroby	X	automatizace výroby
roztříštěnost výroby	X	koncentrace výroby [7, s. 7]

1.1.2 Zvláštnosti podnikání ve stavebnictví

Vzhledem ke specifickým vlastnostem stavebnictví je nutné, aby se stavební podnikatel zaměřil na zvláštnosti oboru, které během podnikání mohou nastat. Faktorů, které musí podnikatel vzít na vědomí, aby jeho podnikání bylo úspěšné, je několik.

Oproti klasické průmyslové výrobě je minimální možnost produkce do zásoby. [7, s. 8] Jednotlivá stavební díla se vytvářejí většinou až po získání stavební zakázky a podle přání zákazníků. Výrazné je proto riziko zakázkové, nikoliv riziko odbytu jako v případě průmyslové produkce. Smlouva o zhotovení stavby je jen příslibem provedení výkonů a výrobku, který v době podepsání smlouvy ještě neexistuje. [7, s. 9]

Stavební výroba neprobíhá na předem připravených místech nebo ve vlastních provozovnách. Pro výrobu není tedy určeno pouze jedno trvalé místo, ale je nutné se stěhovat na různá místa, kde bude budoucí objekt vystavěn. Žádné staveniště proto není stejné a je nutné pro každou zakázku vytvářet novou, pozměněnou sestavu osazenstva a vedení, stejně tak i vybavení a strojů. [7, s. 11]

Stavební firma se nemůže zaměřit pouze na jediný typ výrobku. Rozmanitost stavební výroby je velká se značnými výchyly poptávky. Každý stavební objekt je zcela unikátní dílo. I když se na první pohled může zdát, že vznikají dvě stejné stavby, vždy se liší minimálně umístěním na pozemku a geologickými poměry, které ovlivňují zakládání.

Velmi důležitým faktorem ovlivňujícím stavební výrobu je počasí. V případě nepříznivých klimatických podmínek, mohou být práce na stavbě pozastaveny a dochází tak ke zpoždění oproti původním plánům.

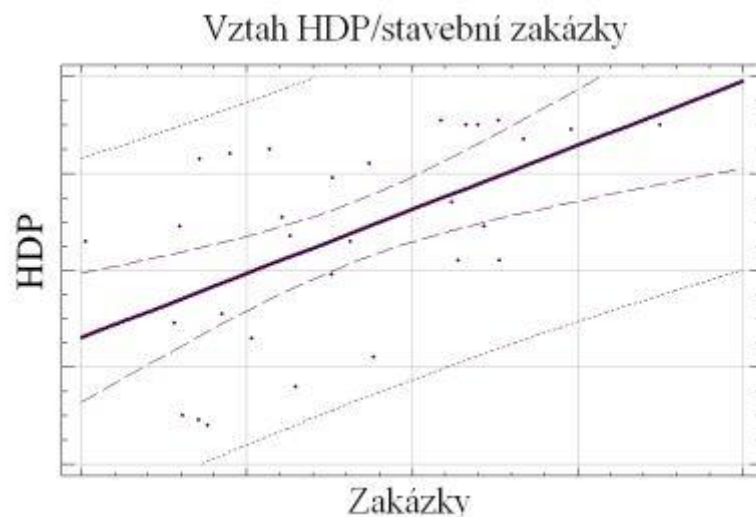
Při samotné výstavbě je potřeba velkého množství lidské práce, které jsou namáhavé a často rizikové. Na rozdíl od průmyslové sériové produkce není možné výrobek umisťovat do výhodných pracovních poloh, jako např. na montážní lince, kde lze výrobek otáčet dle potřeb. Při stavebních pracích to musí být naopak pracovníci, kteří podřizují své pracovní polohy podmínkám vytvářené stavby. V obtížných případech se proto rychleji unaví a jejich výkon se výrazně snižuje. [15]

Jelikož stavební díla mají dlouhou životnost, je potřeba se při jejich vzniku zaměřit na kvalitu provedení. Při výstavbě i samotném užívání je nutné splňovat ekologické podmínky a tím omezit vliv stavby na životní prostředí.

Do stavebnictví, respektive do ceny stavebního díla, zasahují i mnohé další vlivy, které nejsou přímo spojeny se samotným stavebnictvím. Pro konečnou cenu má velký vliv i cena pozemku, které se může v čase poměrně rychle měnit. Další důležité faktory jsou cena kapitálu, výše daní, ale i růst a pokles konjunktury. V době recese může nastat situace, že ceny stavebního díla jsou nižší než náklady stavební společnosti na výstavbu tohoto díla. V době růstu je situace opačná. Ceny za stavby jsou vyšší než náklady na jejich výstavbu a stavební podnikatelé prodávají své zakázky se ziskem. [15]

1.1.3 Statistiky pracovního trhu ve stavebnictví

Stavebnictví je obor, který patří do skupiny předstihových ukazatelů, které mohou ukázat budoucí vývoj výroby, investic a ekonomiky jako celku. Počty vydaných stavebních povolení či zahájení staveb patří také k ukazatelům se schopností predikovat vývojové trendy. Predikční schopnost ukazatele o vývoji stavebních zakázek ilustruje i vztah k ukazateli HDP. V tomto vztahu dochází ke zpoždění. HDP reaguje přibližně o jeden rok později. Vztah mezi stavebními zakázkami a HDP je v obrázku 1. [20]



Obr. 1: Vztah HDP a stavebních zakázek

Zdroj: <http://i.iinfo.cz/urs/Staveb.vyroba1-111987650289811.jpg>

Vztah mezi HDP a stavebními zakázkami je lineární funkce. Prostřednictvím této funkce je odhadnuta závislost růstu HDP na stavebních zakázkách. Nárůst stavebních zakázek indikuje zrychlení růstu HDP s jednoletým předstihem. V obrázku 1 jsou zakresleny čerchované čáry, které zobrazují intervaly spolehlivosti, v jejichž mezích se s určitou pravděpodobností vztah obou veličin odehrává. [20]

1.1.4 Zakázky stavebních prací

Údaje jsou výsledkem zpracování výkazů za podniky s převažující stavební činností zařazené do skupiny CZ-NACE:

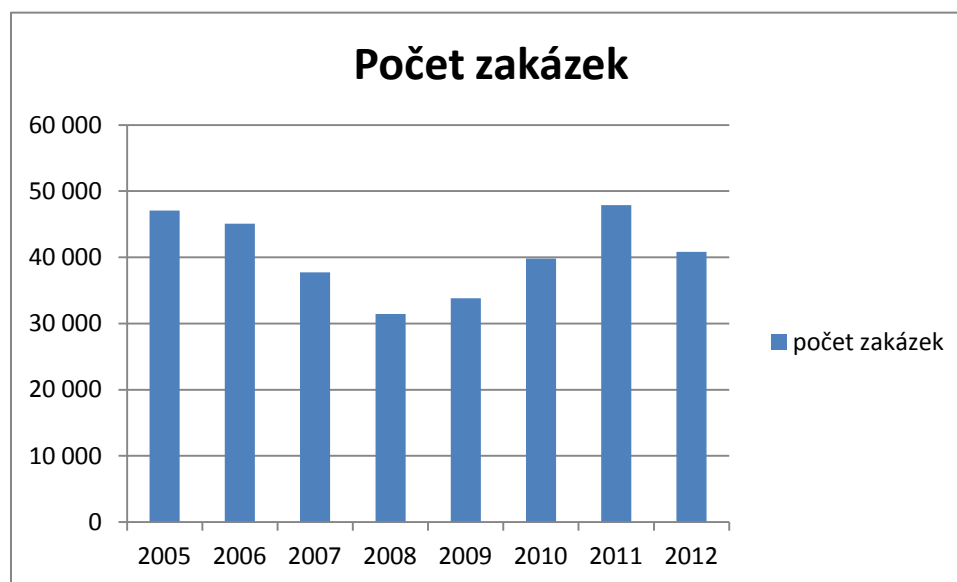
- 41.2 – Výstavba bytových a nebytových budov
- 42.1 – Výstavba silnic a železnic
- 42.2 – Výstavba inženýrských sítí
- 42.9 – Výstavba ostatních staveb
- 43.1 – Demolice a příprava stavenišť
- 43.9 – Ostatní specializované stavební činnosti

Množství stavebních zakázek je uvedeno v tabulce 1 a zobrazeno v grafu 1.

Tab. 1: Počet stavebních zakázek v letech 2005 – 2012 (podniky s 50 a více zaměstnanci)

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
počet zakázek	47 065	45 081	37 745	31 435	33 815	39 819	47 887	40 811

Zdroj: [8]



Graf 1: Počet stavebních zakázek v letech 2005 – 2012 (podniky s 50 a více zaměstnanci)

Zdroj: [8]

Z tabulky 1 a grafu 1 je jasně vidět klesající trend stavebních zakázek od roku 2005 až do roku 2008, kdy byl počet zakázek nižší o 33 % než v roce 2005. Od roku 2008 je naopak vidět stoupající počet zakázek až do roku 2011, který překonal i rok 2005. Ovšem následující rok 2012, znamenal opět pokles na úroveň 40 811 zakázek.

1.1.5 Index stavební produkce

Index stavební produkce je veličina, která je podílem objemu stavebních prací provedených vlastními pracovníky (ZSV) v běžných cenách (stálých cenách) v měsíci (období) sledovaného roku a objemu stavebních prací provedených

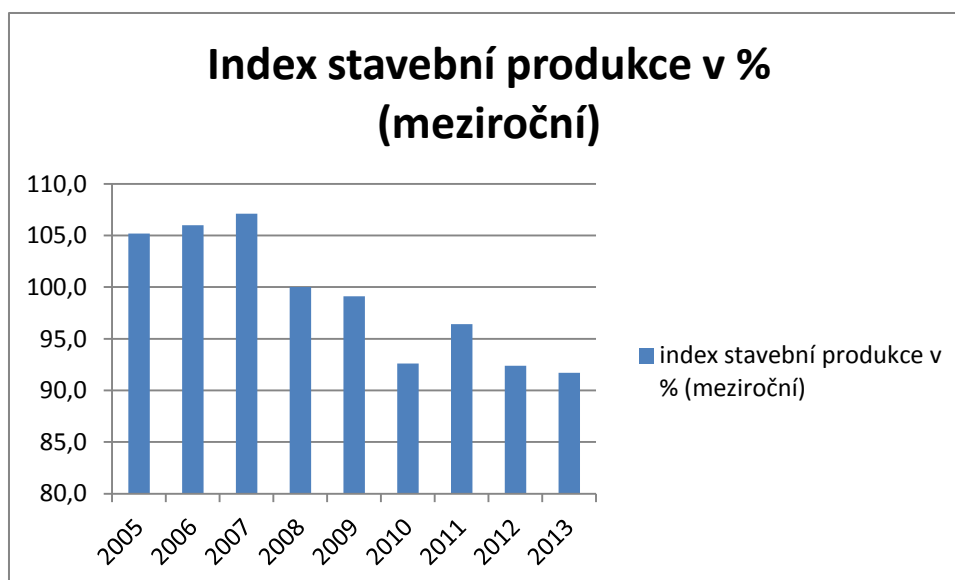
vlastními pracovníky (ZSV) v běžných cenách (stálých cenách) ve shodném měsíci (období) minulého roku, násobeným 100. [8]

Meziroční index stavební produkce od roku 2005 do roku 2013 je v tabulce 2 a grafu 2.

Tab. 2: Index stavební produkce v % (meziroční) od roku 2005 do roku 2013

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
index stavební produkce v % (meziroční)	105,2	106,0	107,1	100,0	99,1	92,6	96,4	92,4	91,7

Zdroj: [8]



Graf 2: Index stavební produkce v % (meziroční) od roku 2005 do roku 2013 Zdroj: [8]

Z grafu 2 a tabulky 2 je viditelné, že stavební produkce rostla meziročně od roku 2005 do roku 2007. V roce 2008 stavební produkce stagnovala, ale od té doby až do posledního roku (2013) se snižuje. Nejhorších výsledků dosáhl meziroční index stavební produkce v letech 2010, 2012 a 2013.

1.2 Trh práce

1.2.1 Základní charakteristiky trhu práce

Trh práce je součástí trhu, ale kromě obecných atributů trhu má svá specifika. „Práce nemá stejnou povahu jako ostatní zboží, práce je výrobním faktorem svého druhu.“ [11, s. 67] Velký vliv na trh práce mají také časté zásahy státu a politické střety.

Pracovní trh je charakterizován poptávkou po práci a její nabídkou. Zaměstnanci nabízejí na trhu práce svoji práci a zaměstnavatelé ji poptávají a platí.

Hlavními determinanty nabídkové strany trhu práce jsou:

- reálné mzdy, jejich současná i očekávaná úroveň
- majetkové poměry domácností
- mimopracovní příjmy, včetně státních transferů
- demografický vývoj, tj. počet a struktura obyvatelstva podle pohlaví a věku
- míra ekonomické aktivity obyvatelstva
- pracovní zvyky, kultura a tradice [11, s. 67]

Hlavními determinanty poptávkové strany trhu práce jsou:

- cena práce, výše reálné mzdy nebo mzdového tarifu
- poptávka po produktech a službách a jejich cena
- produktivita práce
- ceny ostatních vstupů
- očekávané budoucí tržby
- volná disponibilní pracovní síla na trhu práce [11, s. 68]

Vývoj na trhu práce je doprovázen nepružností poptávky po práci. Omezeními v rozhodování pro zaměstnavatele jsou pracovněprávní zákony a kolektivní smlouvy. Hlavním smyslem trhu práce je alokace práce (pracovních sil) mezi zaměstnavatele. Na trhu práce dochází k interakci mezi subjekty na něm působícími (zaměstnanci, zaměstnavatelé) a státem (orgány státní správy). [11, s. 68]

1.2.2 Trh práce v České republice

Pracovní trh České republiky prošel od zahájení transformace ekonomiky v roce 1990 rychlými změnami. Tyto změny souvisejí s restrukturalizačními tendencemi, ale i s cyklickými změnami při vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce. V průběhu devadesátých let došlo ke značným přesunům pracovních sil. Změnou profese nebo změnou pracovního zařazení prošla více než polovina zaměstnaných. Tato flexibilita však byla jen v menší míře založena na vysokých kvalifikačních nárocích a pouze v omezených případech byla spojena se zaváděním nových technologií a vznikem kvalifikačně náročných profesí. V některých regionech došlo naopak pod tlakem zahraničního kapitálu z hlediska kvalifikace k nežádoucímu přesunu části pracovních sil k méně kvalifikovaným pracovním činnostem. [11, s. 68]

V České republice pokračoval trend vytváření základních strukturálních charakteristik, kompatibilních se situací ve vyspělých tržních ekonomikách. Jedná se o sektorové členění, členění z hlediska vlastnictví, velikosti organizace i povahy vykonávané ekonomické aktivity. V sektorové struktuře zaměstnanosti dochází ke snížení podílu I. (primární sektor – zemědělství a těžký průmysl) a II. sektoru (sekundární sektor – zpracovatelský průmysl a stavebnictví) a zvyšuje se podíl III. sektoru (terciární sektor – služby). (tabulka 3)

Tento vývoj je podobný základním trendům v zemích EU. Ovšem zejména podíl v sektoru služeb je stále v České republice nízký. V zemích EU je průměrná úroveň zaměstnanosti v sektoru služeb 66%. [11, s. 69]

Tab. 3: Vývoj zaměstnanosti v sektorech národního hospodářství

	1990	2000	2003	2013
I. sektor	14,9 %	5,1 %	4,5 %	3 %
II. sektor	42,5 %	39,5 %	39,4 %	37,5 %
III. sektor	42,6 %	55,4 %	56,1 %	59,5 %

Zdroj: [8]

1.2.3 Nezaměstnanost

S existencí tržního prostředí je spojený trvalý projev nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na pracovním trhu. Tato nerovnováha je ve smyslu převisu nabídky, vzniká nezaměstnanost. Nejčastěji je ve statistikách uvedena míra nezaměstnanosti (poměr nezaměstnaných k disponibilním pracovním silám, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných).

Jako nezaměstnaný se označuje osoba ucházející se o zaměstnání. Uchazeč o zaměstnání je občan, který:

- není v pracovním poměru nebo podobném vztahu, nevykonává samostatnou výdělečnou činnost, ani se nepřipravuje soustavně na povolání
- požádal osobně nebo písemně o zprostředkování vhodného zaměstnání na územně příslušném úřadu práce v místě trvalého bydliště [11, s. 73]

1.2.4 Druhy a příčiny nezaměstnanosti

Existují čtyři druhy nezaměstnanosti:

- frikční
- sezónní
- strukturální
- cyklická (konjunkturální) [6, s. 10]

Frikční nezaměstnanost

Frikční nezaměstnanost bývá často označována jako normální nezaměstnanost. Míra frikční nezaměstnanosti se pohybuje v rozmezí 1 – 2 %. [11, s. 73] Její vznik je spojen s odchodem zaměstnance ze stávajícího pracovního místa a hledáním místa nového. Pro vymezení tohoto druhu nezaměstnanosti je rozhodující, že její trvání je determinováno časem, který je potřebný pro vyhledání nového pracovního místa. Jedná se o získávání informací o volných pracovních místech, rozhodování o nástupu do nového zaměstnání, porovnávání alternativních možností zaměstnání a provádění podobných činností. [6, s. 10]

Pro vznik frikční nezaměstnanosti není rozhodující, zda se zaměstnanec rozhodl opustit své stávající zaměstnání v důsledku hledání pracovního místa s lepšími podmínkami (např. vyšší mzda, vyšší stupeň uspokojení s novou prací, lepší klima v organizaci) nebo pokud chce předejít očekávanému propouštění (racionalizační opatření na pracovišti, snížení produkce). [11, s. 73]

Sezónní nezaměstnanost

Jedná se o krátkodobou nezaměstnanost způsobenou diskontinuitou produkce v odvětvích, která jsou závislá na klimatických vlivech. Nejčastěji se jedná o stavebnictví, zemědělství, lesnictví, povrchovou těžbu nerostných surovin, turistický ruch a na ně navazující odvětví. [6, s. 11]

Strukturální nezaměstnanost

Její vznik nastává v situaci, kdy *„nabídka pracovních sil (členěno podle věku, pohlaví, profesně-kvalifikační struktury, regionů) je vyšší, než je poptávka v uvedené struktuře, a když nejsou osoby hledající práci dostatečně mobilní na to, aby si na jiných trzích práce (v jiných odvětvích, v jiných profesích, na pracovních místech s jinou kvalifikací, v jiných regionech) našly práci.“* [11, s. 73]

Předpokladem pro hospodářský růst je přizpůsobení struktury pracovních sil struktuře pracovních míst. Skupiny, které nejvíce ohrožuje strukturální

nezaměstnanost, jsou vdané ženy, rodiče s více dětmi, starší osoby, osoby s nízkou kvalifikací a zdravotně postižené osoby. Naopak nejvíce flexibilní skupiny zaměstnanců, jako jsou například mladí lidé bez dětí, psychicky a tělesně zdatnější osoby a osoby technicky a duševně mnohostrannější, jsou strukturální zaměstnaností postiženy méně. [11, s. 74]

Cyklická (konjunkturální) nezaměstnanost

Cyklickou nezaměstnanost způsobují cyklické změny hospodářství v makroekonomickém rozměru. Vznik cyklické nezaměstnanosti nastane v případě, že makroekonomická poptávka po zboží a službách při daných mzdových sazbách a při dané produktivitě práce není postačující na zaměstnanost těch, kteří jsou schopni a ochotni pracovat. Konjunkturální nezaměstnanost je makroekonomická nezaměstnanost. Pokles makroekonomické poptávky má plošný dopad a do určité míry má vliv na všechny sektory hospodářství. [11, s. 74]

1.2.5 Nezaměstnanost v České republice

Po velkých změnách v roce 1990 nastal v České republice výrazný růst nezaměstnanosti. (tabulky 4, 5) V roce 1992 nezaměstnanost však poklesla na úroveň 2,57 %. Do roku 1996 se nezaměstnanost pohybovala kolem 3 %. Až do roku 2004 se nezaměstnanost zvyšovala a dosáhla úroveň 10,33 %. V roce 2004 došlo ke změně metodiky. Podle nové metodiky tak byla nezaměstnanost v roce 2004 9,47 %. (tabulka 6) Po dosažení tohoto maxima se míra nezaměstnanosti snižovala až do roku 2008, kdy její hodnota byla 5,96 %. Až do roku 2012 se míra nezaměstnanosti pohybovala kolem 9 %.

Tab. 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 1990 – 1998 (stará metodika)

Rok	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Míra nezaměstnanosti [%]	0,66	4,13	2,57	3,52	3,19	2,93	3,52	5,23	7,48

Zdroj: [8]

Tab. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 1999 – 2004 (stará metodika)

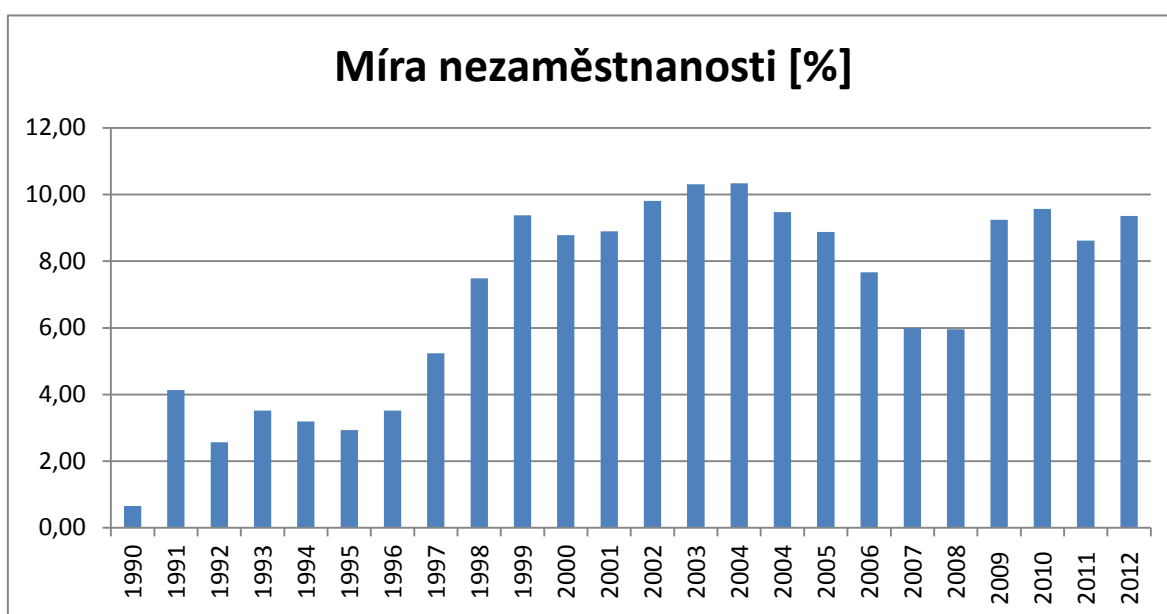
Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Míra nezaměstnanosti [%]	9,37	8,78	8,90	9,81	10,31	10,33

Zdroj: [8]

Tab. 6: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 2004 – 2012 (nová metodika)

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra nezaměstnanosti [%]	9,47	8,88	7,67	5,98	5,96	9,24	9,57	8,62	9,36

Zdroj: [8]



Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 1990 – 2012 Zdroj: [8]

Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích je podobná vývoji v celé České republice. Dlouhodobě se však odlišují tři kraje – Praha, Ústecký a Moravskoslezský kraj. Míra nezaměstnanosti v Praze je oproti celostátnímu průměru výrazně nižší. V roce 2012 byla 4,52 % (nejvyšší od roku 1990). Opačná situace je v krajích Ústeckém a Moravskoslezském. V těchto krajích je trvale nejvyšší nezaměstnanost. V roce 2012 byla míra nezaměstnanosti v Ústeckém kraji 14,02 %, v Moravskoslezském kraji dosahovala hodnoty 12,34 %. Oproti

Praze a většině ostatních regionů se nejedná o hodnoty nejvyšší od roku 1990. Vliv na to může mít státní podpora daných regionů, kde došlo v minulosti k významnému utlumení průmyslu. Přesto je však nutné v těchto regionech zvýšit úroveň vzdělání a flexibilitu pracovní síly, aby se staly atraktivní pro významné investory zavádějící moderní technologie a vytvářející nová pracovní místa. Tímto se zajistí i sociální stabilita regionů. [8]

Důležitý indikátor, který nejvíce vypovídá o sociálních důsledcích nezaměstnanosti, je údaj o dlouhodobé nezaměstnanosti. Dlouhodobá nezaměstnanost znamená, že uchazeč o zaměstnání je více než 12 měsíců registrován na úřadu práce. Dlouhodobá nezaměstnanost se týká především osob, které mají několik handicapů současně. Tyto handicapy vyplývají z jejich osobních, kvalifikačních, pracovních a sociálních charakteristik. Dalším faktorem je jejich snížená pracovní motivace. Handicapované skupiny jsou vytlačovány z pracovního trhu a úroveň nezaměstnanosti se v těchto skupinách oproti průměru neustále zvyšuje. [11, s. 76]

Specifickým druhem nezaměstnanosti je nezaměstnanost absolventů základních a středních škol. Jedná se o skupinu uchazečů, kde při nezískání pracovního místa hrozí nežádoucí psychologické a sociální návyky. Těmto návykům je nutné zamezit vytvářením programů usnadňujících přechod do zaměstnání. Důležitá je především spolupráce škol a zaměstnavatelů. [11, s. 77]

1.3 Situace na trhu práce ve stavebnictví

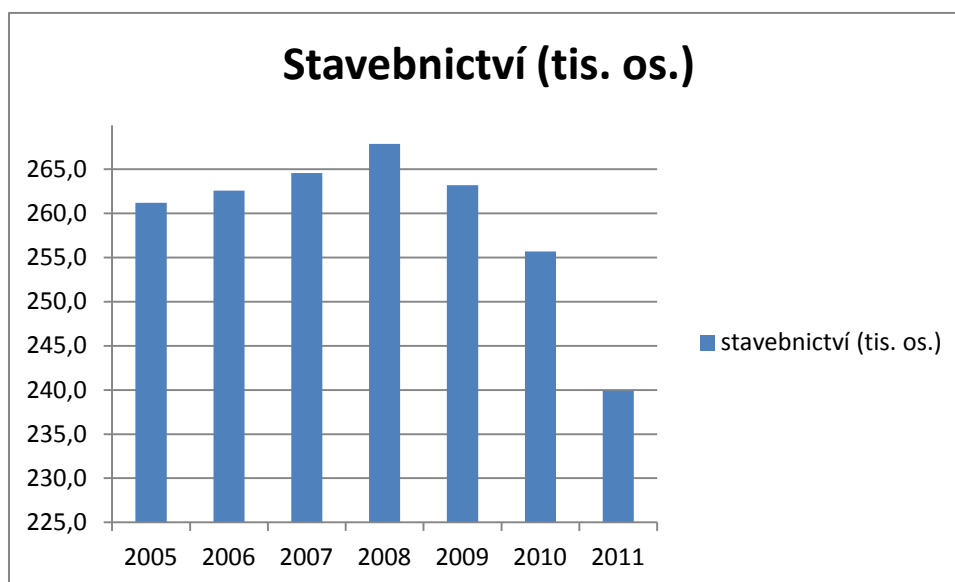
1.3.1 Zaměstnanci a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy

Stavebnictví je významné odvětví v národním hospodářství. Z celkového počtu zaměstnanců v České republice je jich ve stavebnictví téměř 7 %. [8] Údaje o počtu zaměstnanců celkem v České republice, zaměstnanců ve stavebnictví, hrubých měsíčních mzdách (průměrná hrubá mzda v ČR, průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví) jsou uvedeny v tabulkách 7, 8 a grafech 4, 5.

Tab. 7: Počty zaměstnanců celkem v ČR, ve stavebnictví a jejich procentuální zastoupení

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
celkem ČR (tis. os.)	3 915,2	3 952,4	4 015,3	4 039,0	3 826,5	3 792,3	3 783,5
stavebnictví (tis. os.)	261,2	262,6	264,6	267,9	263,2	255,7	239,9
% ve stavebnictví	6,7	6,6	6,6	6,6	6,9	6,7	6,3

Zdroj: [8]



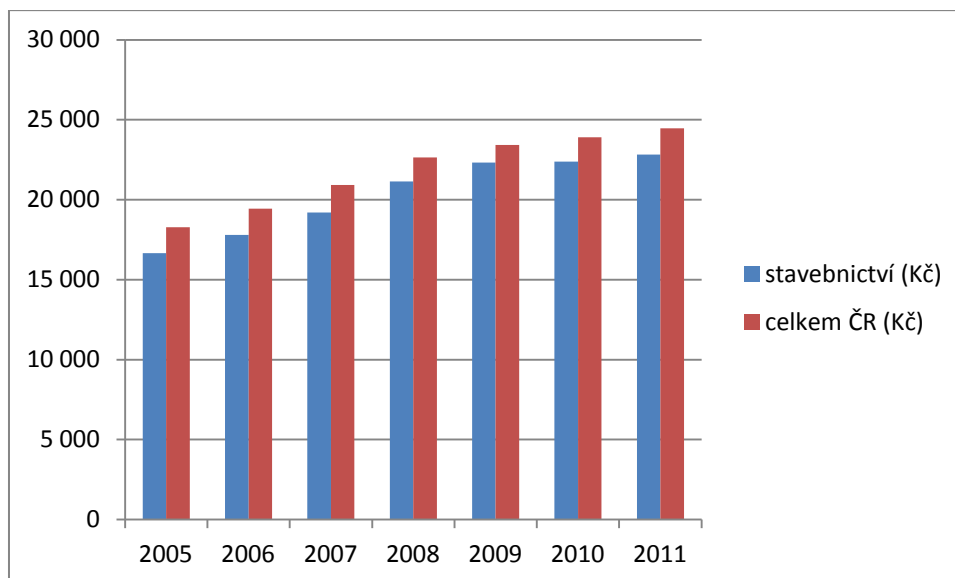
Graf 4: Počet zaměstnanců ve stavebnictví v letech 2005 – 2011

Zdroj: [8]

Tab. 8: Průměrné hrubé měsíční mzdy (celkem ČR, stavebnictví) a procentní vyjádření mzdy ve stavebnictví (2005 -2011)

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
celkem ČR (Kč)	18 283	19 447	20 927	22 653	23 425	23 903	24 466
stavebnictví (Kč)	16 660	17 790	19 193	21 143	22 318	22 379	22 829
% stavebnictví	91	91	92	93	95	94	93

Zdroj: [8]



Graf 5: Průměrné hrubé měsíční mzdy (celkem ČR, stavebnictví)

Zdroj:[8]

Vyhodnocením dat o počtu zaměstnanců z let 2005 – 2011 je vidět, že počet zaměstnanců nekopíruje údaje o počtu stavebních zakázek nebo index stavební produkce. Na rozdíl od předchozích ukazatelů se počet zaměstnanců zvyšuje až do roku 2008, kdy dosahuje maximální hodnoty. V roce 2008 bylo ve stavebnictví 267,9 tisíc zaměstnanců. To, že ukazatel počtu zaměstnaných nekopíruje údaje o počtu stavebních zakázek, respektive index stavební produkce, je způsobeno specifiky stavebnictví. Projekty jsou dlouhodobějšího charakteru a setrvačnost stavebnictví je velká. Proto se snížení počtu zakázek projeví na snížení počtu zaměstnanců až za 2 – 3 roky.

Od roku 2008 nastalo poměrně rychlé snižování počtu zaměstnanců. Výrazný je především rozdíl mezi roky 2010 a 2011. Rozdíl činí 15,8 tisíc zaměstnanců. Oproti roku 2008 tak došlo v roce 2011 k úbytku zaměstnanců ve stavebnictví o 10,5 %.

Procentuální zastoupení zaměstnanců ve stavebnictví (vůči celkovému počtu zaměstnanců) se dlouhodobě pohybuje lehce pod 7 %. I zde je však zaznamenáno výrazné snížení počtu zaměstnanců v roce 2011. V tomto roce tvořili zaměstnanci ve stavebnictví pouze 6,3 % z celkového počtu zaměstnanců v České republice. Nejvyšší hodnoty dosáhlo stavebnictví v roce 2009, kdy dosahovalo hodnoty 6,9 %.

Pokud se zaměříme na hodnoty průměrné měsíční hrubé mzdy, zjistíme, že průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví neustále rostla. V roce 2005 měla hodnotu 16 660 Kč, nejvyšší hodnota dosažená v roce 2011 činila 22 829 Kč. I když je trend neustále rostoucí, v letech 2009 – 2011 došlo k výraznému snížení růstu průměrných mezd, které se velmi blíží stagnaci.

Průměrná měsíční hrubá mzda ve stavebnictví kopíruje trend celkové průměrné mzdy v České republice. Tato hodnota se také od roku 2005 neustále zvyšuje. Od roku 2005 se výše průměrné měsíční mzdy zvýšila o 6 183 Kč na hodnotu 24 466 Kč.

Jako obor stavebnictví nedosahuje hodnoty průměrné mzdy v České republice. Přesto je zajímavé, že v době velmi nízkého zvyšování průměrné mzdy ve stavebnictví (2009 – 2010) se její hodnota nejvíce blížila průměrné hrubé mzdě v České republice. V těchto letech tvořila mzda ve stavebnictví 95, respektive 94 % výše celkové průměrné mzdy. Rozdíl v průměrné výši mzdy byl v roce 2011 1 637 Kč.

1.3.2 Zaměstnanci ve stavebnictví podle velikostních skupin ekonomických subjektů a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy

V předchozí kapitole bylo provedeno porovnání stavebnictví jako celku oproti průměrným hodnotám v České republice. Zde dojde k porovnání počtu zaměstnanců a jejich hrubé měsíční mzdy podle velikostních skupin ekonomických subjektů působících ve stavebnictví. Ekonomické subjekty jsou pro účely tohoto porovnání rozděleny podle počtu zaměstnanců:

0 – 49 zaměstnanců

50 – 249 zaměstnanců

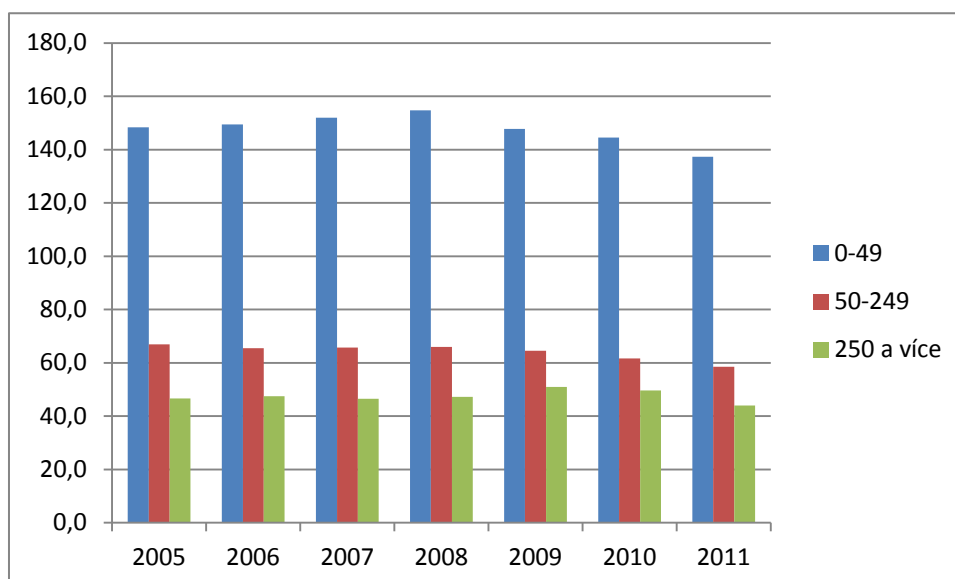
250 a více zaměstnanců [8]

V následujících tabulkách 9, 10 a grafech 6, 7 jsou zaznamenány počty zaměstnanců a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy.

Tab. 9: Počty zaměstnanců ve stavebnictví podle velikosti ekonomického subjektu (2005 – 2011)

rok	velikost subjektu		
	0-49	50-249	250 a více
	počet zaměstnanců (tis. os.)		
2005	148,4	66,9	46,6
2006	149,4	65,5	47,5
2007	151,9	65,7	46,5
2008	154,7	66,0	47,2
2009	147,8	64,5	50,9
2010	144,5	61,6	49,6
2011	137,3	58,5	44,0

Zdroj: [8]



Graf 6: Počty zaměstnanců ve stavebnictví podle velikosti ekonomického subjektu (2005 – 2011)

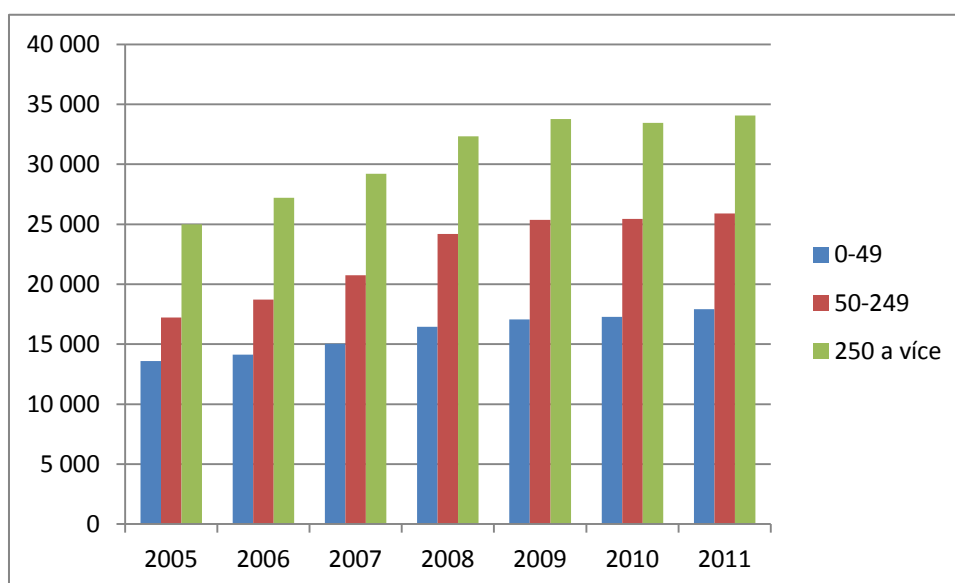
Zdroj: [8]

Tab. 10: Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví podle velikosti ekonomického subjektu

rok	velikost subjektu		
	0-49	50-249	250 a více
	průměrná hr. mzda (Kč)		
2005	13 593	17 228	24 983
2006	14 127	18 721	27 195
2007	15 025	20 750	29 209
2008	16 436	24 192	32 323
2009	17 053	25 352	33 761
2010	17 273	25 444	33 454
2011	17 924	25 896	34 055

Zdroj: [8]

Nejvíce zaměstnanců je zaměstnáno v subjektech, které mají méně než 50 zaměstnanců. Počet zaměstnanců narůstal od roku 2005 do roku 2008. V tomto roce byla maximální hodnota počtu zaměstnanců 154,7 tisíc. Velké skoky v počtu zaměstnanců je zřejmý mezi roky 2008 – 2009 a 2010 – 2011. V roce 2011 bylo ve firmách do 50 zaměstnanců zaměstnáno 137,3 tisíc zaměstnanců, což je o 11,1 tisíc lidí méně než v roce 2005.



Graf 7: Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč) ve stavebnictví podle velikosti ekonomického subjektu

Zdroj: [8]

Středně velké podniky (50 – 249 zaměstnanců) zaznamenaly největší snižování počtu zaměstnanců mezi roky 2009, 2010 a 2011. V roce 2011 bylo v tomto typu společností zaměstnáno 58,5 tisíc osob, to je od roku 2005 pokles o 8,4 tisíc osob.

U největších podniků je zajímavý nárůst počtu zaměstnanců v roce 2009, kdy je u ostatních menších subjektů vidět snižování počtu zaměstnanců. V tomto roce dosáhlo množství zaměstnanců 50,9 tisíc, což je nejvyšší hodnota mezi roky 2005 – 2011. Za tímto faktem může být již zmiňovaná velká setrvačnost stavebnictví, umocněná tím, že velké stavební firmy mají zpravidla větší zakázky, jejichž doba realizace je delší než u menších zakázek, na které se specializují ostatní subjekty.

Pokud porovnáme procentuální úbytek zaměstnanců v roce 2011 (oproti roku 2005), zjistíme, že malé firmy dosahují -7,5 %, střední firmy -12,5 % a velké firmy -5,6 %. Je tedy, zřejmé, že pokles stavebních zakázek se nejvíce projevil u středně velkých firem. V době krize jsou tyto podniky nejvíce ohrožené, protože nedokážou tak efektivně reagovat na změny trhu jako malé firmy. Malé firmy, ve kterých pracuje méně lidí, mohou měnit svojí organizační strukturu a specializaci velmi rychle dle potřeb stavebního trhu. Naopak velké stavební firmy disponují značným kapitálem, se kterým mohou po dobu krize pracovat tak, aby pokryly případné ztráty. Tuto možnost středně velké stavební firmy nemají. Proto středně velké firmy musejí propouštět nejvíce zaměstnanců.

V porovnání měsíční hrubé mzdy zaměstnanců je trvale jednoznačně nejvyšší v největších firmách, které mají více než 250 zaměstnanců. Oproti nejmenším firmám mají zaměstnanci těchto firem mzdu vyšší v průměru o 16 131 Kč, oproti středně velkým firmám je rozdíl průměrně 8 159 Kč (jedná se o rok 2011). V procentuálním porovnání je průměrná hrubá měsíční mzda v malé firmě pouze 52,6 % hrubé měsíční mzdy ve velkém podniku, u středních podniků je toto porovnání příznivější. Průměrná mzda je 76 % mzdy ve velkém podniku (opět v roce 2011).

Ve všech podnicích, nezávisle na jejich velikosti, průměrná měsíční mzda neustále roste. I zde je však zřejmé snížení růstu od roku 2008. V roce 2010 (oproti roku 2009) dokonce u největších podniků mzda mírně poklesla.

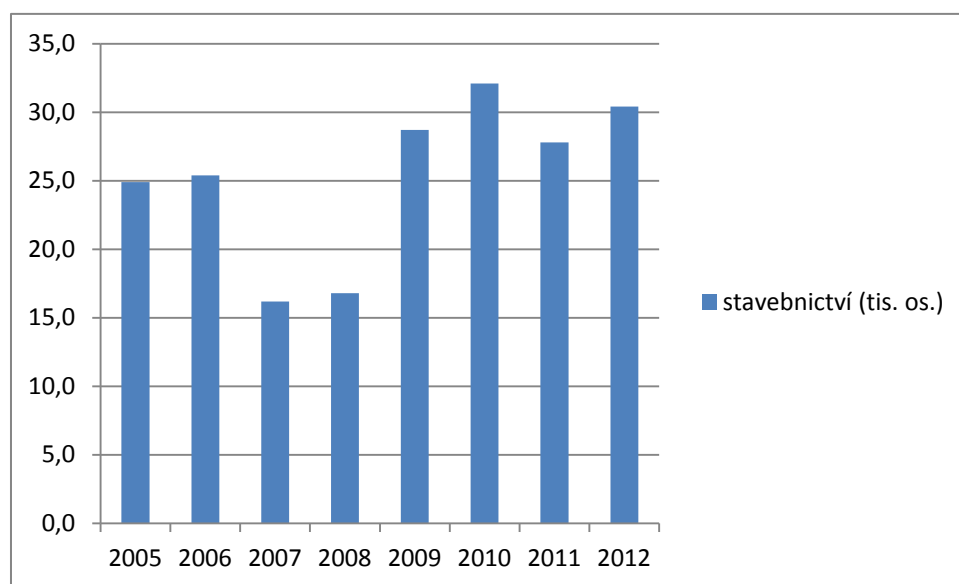
1.3.3 Nezaměstnaní, dříve pracující ve stavebnictví

Pro popis pracovního trhu v oblasti stavebnictví je důležitý i údaj o nezaměstnaných, jejichž předchozí zaměstnání bylo právě v tomto sledovaném oboru. Údaje o počtu nezaměstnaných a porovnání s celkovým počtem nezaměstnaných v České republice mezi roky 2005 a 2012 jsou uvedeny v tabulce 11 a grafu 8.

Tab. 11: Nezaměstnaní, dříve pracující ve stavebnictví a procentuální porovnání s celkovým počtem nezaměstnaných (2005 – 2012)

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
celkem ČR (tis. os.)	311,1	278,1	207,1	170,2	285,9	311,6	281,9	282,0
stavebnictví (tis. os.)	24,9	25,4	16,2	16,8	28,7	32,1	27,8	30,4
% ze stavebnictví	8,0	9,1	7,8	9,9	10,0	10,3	9,9	10,8

Zdroj: [8]



Graf 8: Nezaměstnaní, dříve pracující ve stavebnictví (2005-2012) Zdroj: [8]

Z těchto údajů vyplývají podobné výsledky, jako z předchozích porovnání. Je patrné, že nejméně nezaměstnaných pochází ze stavebnictví v letech 2007 a 2008. V následujících letech proběhla značná vlna propouštění. Maxima dosáhla v roce 2010 (32,1 tisíc osob). I v tomto ohledu stavebnictví kopíruje celkový vývoj

nezaměstnanosti v České republice, největší nárůst nezaměstnaných byl taktéž v roce 2010 (311,3 tisíc osob).

Ukazatel, který zobrazuje dopad krize na zaměstnance ve stavebnictví je procentuální porovnání nezaměstnaných osob ze stavebnictví a celkového počtu nezaměstnaných. Zatímco v roce 2005 pocházelo ze stavebnictví 8 % nezaměstnaných, od roku 2008 se tato hodnota zvýšila na 9,9 %. Poté oscillovala kolem 10 %, aby se v roce 2012 dostala až na úroveň 10,8 %.

1.3.4 Zaměstnaní v druhém (dalším) zaměstnání

Další statistika vypovídá o počtu osob, které kromě svého zaměstnání pracují ještě v druhém (dalším) zaměstnání. Údaje za roky 2005 – 2012 jsou v tabulce 12 a grafu 9.

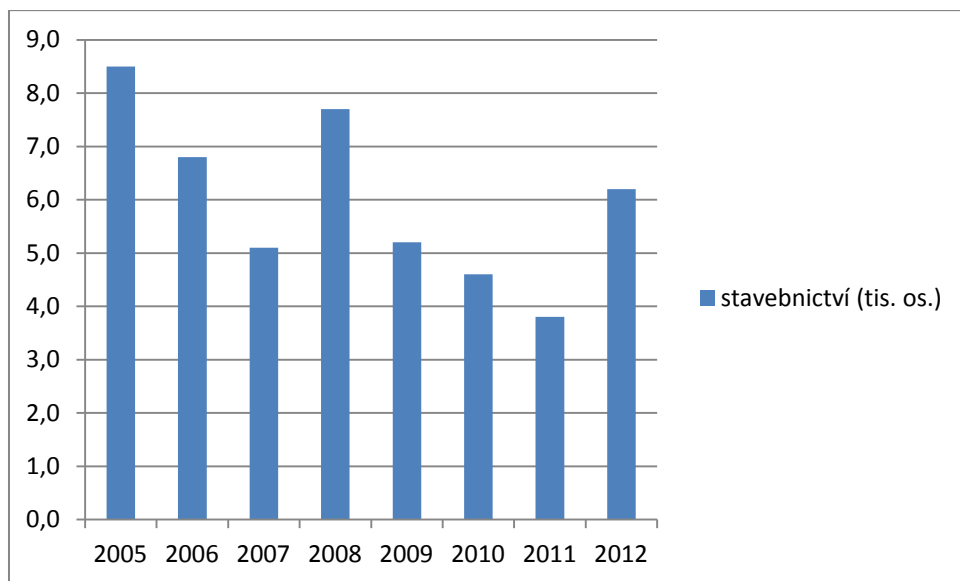
I tato statistika potvrzuje již dříve zobrazené a popsané výkyvy pracovního trhu ve stavebnictví. Nejvíce osob mělo jako druhé zaměstnání stavebnictví v roce 2005 (8,5 tisíc). Patrný je také nárůst v roce 2008 (7,7 tisíc). Poté počet zaměstnaných klesal až do roku 2011. V roce 2012 se opět počet zaměstnaných, kteří mají druhé zaměstnání stavebnictví, zvýšil. Ale již nedosahuje výsledků z let 2005 a 2008. V posledním sledovaném roce je tato hodnota 6,2 tisíc.

V procentuálním porovnání stavebnictví oproti celkovému počtu dochází od roku 2009 k poklesu, kdy nejnižší hodnota klesá až na úroveň 3,7 % v roce 2011.

Tab. 12: Zaměstnaní v druhém (dalším) zaměstnání, porovnání stavebnictví a celkového počtu

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
celkem ČR (tis. os.)	114,9	103,6	80,5	88,2	91,7	106,3	103,4	105,3
stavebnictví (tis. os.)	8,5	6,8	5,1	7,7	5,2	4,6	3,8	6,2
% ve stavebnictví	7,4	6,6	6,3	8,7	5,7	4,3	3,7	5,9

Zdroj: [8]



Graf 9: Zaměstnaní v druhém (dalším) zaměstnání – stavebnictví

Zdroj: [8]

2 Personální činnosti ve stavebnictví

„Personalistika je definována jako cílené obsazování míst v organizační struktuře, všestranná péče o osoby na těchto místech a nábor dalších vhodných pracovníků.“ [13, s. 94] Personalista stavební firmy by se nejvíce měl zabývat následujícími činnostmi:

- získávání a výběr zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- propouštění zaměstnanců
- organizace práce

2.1 Získávání zaměstnanců

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ [11, s. 133] Potřeba nových zaměstnanců vychází zpravidla z personálního plánu, který vyhodnocuje potřebné obsazení požadovaných pozic. Obsazení nově vytvořeného pracovního místa nebo uvolněného pracovního místa (např. odchod na mateřskou dovolenou a do starobního důchodu) je třeba plánovat v dostatečném předstihu. Jsou však situace, kdy je nutné reagovat na neočekávané uvolnění pracovní pozice. Tato situace může nastat například v případě náhlé výpovědi ze strany zaměstnance. [5, s. 170]

Nejpoužívanější filozofií získávání pracovníků je oslovení a přilákání co největšího počtu uchazečů. Tato filozofie je však neefektivní. Pro stavební firmu je vhodnější získání nižšího, avšak dostatečného počtu kvalitních uchazečů o zaměstnání. Tento proces je nutné realizovat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.

Efektivnost procesu získávání nového zaměstnance se zvýší za předpokladu, že zaměstnavatel poskytne uchazečům realistickou představu o nabízené pracovní pozici a upřesní požadavky na uchazeče. [11, s. 133]

Volné pracovní místo lze zaplnit pracovní silou z vnějšího nebo vnitřního trhu práce. [11, s. 134]

2.1.1 Získání zaměstnance z vnějšího trhu práce

Pracovník získaný z vnějšího trhu práce přináší do organizace oživení. Může zavádět odlišné postupy k řešení problémů, které mohou být pro zaměstnavatele inspirativní. Nevýhodou pracovníka z vnějšího trhu je nutná investice zaměstnavatele na pracovní a sociální začlenění nového zaměstnance. Teprve poté podá pracovník na dané pozici očekávaný výkon.

Nejčastěji se pracovníci z vnějšího trhu rekrutují z absolventů škol, nezaměstnaných v evidenci úřadu práce, zaměstnanců ostatních podniků, cizinců.

Podle obsazované pracovní pozice se zaměstnavatel rozhoduje pro nejefektivnější metodu získání nového zaměstnance. Je nutné přihlédnout k požadavkům pracovního místa, finančním prostředkům zaměstnavatele, které je ochoten využít na získávání, a také k analýze předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací. [11, s. 133] Nejčastější metody získávání zaměstnanců jsou:

- inzerce na internetu (pracovní servery, vlastní stránky)
- inzerce v tisku, rádiu nebo televizi
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí
- doporučení stávajícím nebo dřívějším zaměstnavatelem
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání
- přímé oslovení vhodného jedince

Na stavebním trhu práce není zvykem získávat nové zaměstnance oslovením zaměstnanců jiných společností. Tuto praxi využívá 21 % stavebních společností. [5, s. 172] Pokud společnosti oslovují zaměstnance jiných společností, je to po jejich vzájemné dohodě. Nejvíce oslovují při získávání zaměstnanců velké společnosti (nad 250 zaměstnanců). Činí tak 31 % společností. Rozdíl oproti středním a malým společnostem není velký. Středních společností tento způsob využívá 20 %, malých 21 %. (tabulka 13) [5, s. 173]

Tab. 13: Využití oslovení zaměstnance z jiných stavebních společností

	Malá	Střední	Velká
Využívá	21%	20%	31%
Nevyužívá	79%	80%	69%

Zdroj: [5, s. 173]

Spolupráce stavebních společností při získávání zaměstnanců s úřadem práce je využívána zhruba v polovině společností (53 %). [5, s. 171] Nejčastěji s úřadem práce spolupracují středně velké firmy. Je to 59 % stavebních společností. Rozdíl oproti malým a velkým společnostem je malý. S úřadem práce spolupracuje 49 % malých a 50 % velkých společností. (tabulka 14) [5, s. 171]

Tab. 14: Využití spolupráce s úřadem práce

	Malá	Střední	Velká
Využívá	49%	59%	50%
Nevyužívá	51%	41%	50%

Zdroj: [5, s. 171]

2.1.2 Získání zaměstnance z vnitřního trhu práce

Společnost může vyhledat vhodné zaměstnance na obsazované místo uvnitř vlastní organizace. Čerpání pracovních sil z vnitřních zdrojů společnosti znamená využít možností vnitropodnikové mobility.

Z interních zdrojů se mohou použít následující skupiny zaměstnanců:

- zaměstnanci uspořené v důsledku technického rozvoje
- zaměstnanci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami
- zaměstnanci připravení převzít náročnější práci
- zaměstnanci mající zájem přejít na uvolněné nebo vytvořené pracovní místo v organizaci [3, s. 23]

Využití vlastních zaměstnanců při obsazování volných pozic má řadu předností. Obvykle se zdůrazňují následující výhody:

- lepší znalost interních kandidátů
- zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců
- zvýšení pracovní morálky a udržení motivovanosti zaměstnanců
- pozitivní působení na snížení fluktuace
- nižší náklady na nábor a zapracování zaměstnanců
- návratnost investic vložených do pracovníka

Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce musí být důkladně integrované s ostatními personálními činnostmi, jako je následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a jejich hodnocení. Proto podnik musí v této souvislosti investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky a potřeby podniku. [11, s. 137]

Při získávání pracovníků z vnitřního trhu práce mohou nastat i některé problémy. Nejčastější jsou následující nevýhody:

- nedostatečný výběr vhodných uchazečů
- možnost povýšení pracovníka, který nezvládne zvýšené nároky na novém místě
- ovlivnění mezilidských vztahů konkurováním a soutěžením mezi zaměstnanci

- upřednostnění jiných faktorů než pracovní výkon a schopnosti; např. dosazování dle osobních vztahů, výběr podle věku zaměstnance, zohledňování doby pracovníka ve společnosti [3, s. 24]

V případě stavebních společností se z vnitřních zdrojů obsazuje přibližně polovina pracovních míst. [5, s. 235] Rozdíly podle velikosti společností jsou zanedbatelné. Nejvíce využívají vnitřních zdrojů středně velké stavební společnosti. (tabulka 15)

Tab. 15: Obsazování pracovních míst z vnitřních a vnějších zdrojů

	Malá	Střední	Velká
Vnitřní zdroje	50%	65%	55%
Vnější zdroje	50%	35%	45%

Zdroj: [5, s. 235]

2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců. Při výběru zaměstnance se personalista snaží zjistit, který z uchazečů o zaměstnání je potenciálně nejvhodnější pro danou pozici. Budoucí zaměstnanec musí splňovat požadavky pro vykonávání obsazované pozice.

Nejvhodnější zaměstnanec by měl být nejen výkonný, ale musí mít i předpoklad, že pro zaměstnavatele bude pracovat po dobu, která se u něho očekává, a že nebude jednat nežádoucím způsobem, který sníží produktivitu práce a její kvalitu. [11, s. 138]

Vybírání nejvhodnějšího uchazeče je proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích. Využívají se stanovená kritéria a metody výběru zaměstnanců.

Kritéria výběru představují definované požadavky na uchazeče. Nejčastěji se používají tato kritéria:

- dosažené vzdělání
- dosavadní zkušenosti
- specifické znalosti a dovednosti
- očekávané chování a motivace [5, s. 173]

Metody výběru představují stanovený postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci. Mezi metody výběru patří například:

- hodnocení životopisu
- osobní dotazník
- výběrový pohovor
- testování uchazečů
- Assessment Centre
- reference [5, s. 173]

Nejčastěji bývá výchozí metodou výběru zaměstnanců hodnocení životopisu uchazečů. Životopis vypovídá o profesním a osobním vývoji uchazeče. V dnešní době se preferuje strukturovaný životopis.

Personalisté přisuzují životopisu vyšší vypovídací hodnotu než osobnímu dotazníku. Analýza životopisu a porovnání údajů s jinými dostupnými informacemi vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor. Během hodnocení životopisu se sleduje především:

- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele
- zda dokončil zahájené studium
- jak dlouhý byl pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů

- zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časové mezery
- zde se shodují časové údaje v životopise s údaji z jiných zdrojů [11, s. 139]

Další z metod výběru je osobní dotazník. Mezi jeho přednosti patří vyžadování přesných a určitých údajů od uchazeče a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Informace, které shromažďuje, jsou především o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, možném termínu nástupu, důvodu změny zaměstnání atd. Nevýhodou dotazníku je stereotypnost odpovědí. Dotazník také může být příliš rozsáhlý s velkým počtem otázek. Takový dotazník se velmi špatně vyhodnocuje. [11, s. 140]

Mezi nejčastější metody výběru patří výběrový pohovor. Cílem výběrového pohovoru je získání dodatečných a hlubších informací o uchazeči, posouzení osobnosti uchazeče a poskytnutí uchazeči informace o podniku a práci v něm. [5, s. 173] Personalisté přisuzují pohovoru velký význam i přesto, že je nespolehlivý a nedostatečně validní. Pohled na uchazeče se utváří během prvních pěti minut a personalisté upřednostňují uchazeče, kteří jsou jim podobní nebo mají stejné přístupy k věcem. [3, s. 34]

Výběrový pohovor může být:

- strukturovaný – předem připravené a naplánované otázky, pořadí otázek i čas výběrového pohovoru
- nestrukturovaný – bez zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle pohovoru; otázky, pořadí otázek a čas výběrového pohovoru podle aktuálního vývoje pohovoru a reakcí uchazeče [5, s. 173]
- polostrukturovaný – zčásti otázky připraveny předem a zčásti běžná konverzace [3, s. 34]

Pohovor může být rozdílný také z hlediska počtu a struktury účastníků. Může být veden v počtu jeden tazatel a jeden uchazeč. Takový pohovor se

označuje jako pohovor jednoho s jedním (1+1). Pokud je na pohovoru přítomen jeden uchazeč a více tazatelů, jedná se o pohovor před komisí. Výběrový pohovor vede manažer nebo personalista, případně zaměstnanec pověřený vykonáváním personální práce. [5, s. 174]

Pro výběr zaměstnanců existuje také velké množství testů. Testy se považují za doplňkový nástroj. Pomocí testů se zaměstnavatel snaží měřit duševní a fyzické schopnosti, znalosti, dovednosti, zájmy, temperament a chování. [3, s. 33]

Nejčastěji se uplatňují testy zaměřené na:

- mentální nebo kognitivní schopnosti (tzv. testy inteligence) – měří duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazečů
- specifické dovednosti a schopnosti – např. kancelářské dovednosti, manuální zručnost, psychomotorické schopnosti
- testy osobnosti – zjišťují, zda v sobě uchazeč neskrývá nějaký „rizikový“ faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce [11, s. 140]

U manažerských a specializovaných pozic je oblíbená metoda výběru Assessment centre (AC). Jedná se o standardizované hodnocení lidského jednání, které se provádí vícestanným pozorováním účastníků při plnění různých cvičení. Jde například o řešení případových studií, skupinovou diskuzi, hraní rolí, manažerských her apod. Úsudky o jednání účastníků jsou formulovány na základě specificky vytvořených simulací. Tyto úsudky se dávají dohromady na setkání hodnotitelů nebo integrací statistických charakteristik. Při diskuzi o celkovém hodnocení uchazečů jsou spojena dílčí hodnocení do komplexní úvahy o jednání každého účastníka a často je provedeno i jejich hodnocení, například umístěním v pořadí. [11, s. 141]

Mezi nevýhody AC patří vyšší náklady, náročná příprava, nutnost vymezit, jak bude s výsledky nakládáno. Výhody jsou souběžné posouzení většího počtu

uchazečů a možnost návaznosti z výběru zaměstnanců na individuální nebo skupinový tréninkový program. [3, s. 36]

Jako doplňková metoda výběru zaměstnanců se mohou použít reference. Jedná se o poskytnutí doplňujících nebo potvrzujících informací o uchazeči od bývalých zaměstnavatelů. Kontakty na osoby, které mohou poskytnout reference, uvede uchazeč v dotazníku nebo životopise. [3, s. 36]

Konečné rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí konkrétního uchazeče by mělo být pravomocí a odpovědností manažera, který zastává funkci potenciálního nadřízeného posuzovaného uchazeče. Manažer podle dostupných údajů posuzuje a porovnává způsobilost uchazeče a snaží se zvážit skutečnou úroveň schopností a motivace uchazeče pro výkon požadované práce. [5, s. 174] Nejvhodnějšímu uchazeči je předložena nabídka zaměstnání. Pokud nabídku akceptuje, následuje formální přijetí a adaptace nově přijatého zaměstnance na jeho novou pozici.

2.3 Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení zaměstnanců v sobě zahrnuje zjišťování, posuzování, snahu o zlepšení a stanovování úkolů, týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velmi účinný způsob kontroly a ovlivnění zaměstnanců.“ [22, s. 81]

Velký přínos hodnocení zaměstnanců je ve zvýšení pracovní motivace. To platí i v případě, že se hodnocení neprojeví přímo ve finančním odměňování zaměstnanců. [21, s. 114]

Hodnocení zaměstnanců provádí pouze přímý nadřízený pracovník. Jedná se o jeho pracovní úkol, který není možné delegovat. Podle způsobu hodnocení se rozlišují dva typy – neformální a formální hodnocení. [21, s. 115]

Jako neformální hodnocení se označuje takové hodnocení, při kterém vedoucí zaměstnanec sděluje podřízeným svůj názor na jejich pracovní výsledky a nasazení. Neformální hodnocení je často zaměstnanci vnímáno jako důležitější než hodnocení formální. Nevýhoda je, že neformální hodnocení je zpravidla pouze ústní. Není možné ho tedy využít pro další personální rozhodování. [21, s. 115]

Opakem neformálního hodnocení je hodnocení formální. Takové hodnocení je předem připravováno, plánováno a řízeno. Hodnocení je vyhotoveno v písemné formě a díky tomu může sloužit jako podklad pro další personální rozhodování. Formální hodnocení bývá prováděno v pravidelných intervalech (často jednou za rok). Podle účelu hodnocení je nutné nastavit vhodná hodnotící kritéria. Tato kritéria by měla být objektivně posouditelná a zhodnotitelná.

Oficiální (formální) hodnocení by se mělo zaměřovat hlavně na:

- pracovní výkonnost
- pracovní výsledky
- pracovní chování (včetně sociálního chování) [21, s. 116]

Ve stavebnictví je možné se s formálním systematickým hodnocením nejčastěji setkat ve velkých stavebních firmách. V malých a středních firmách převládá hodnocení nesystematické, které většinou vyplývá z aktuální potřeby, respektive reagující na vzniklé problémy nižšího výkonu zaměstnanců. [5, s. 175]

2.4 Odměňování zaměstnanců

„Odměňování zaměstnanců umožňuje zaměstnavateli jednak ocenit skutečný výkon zaměstnanců, jednak stimulovat zaměstnance k vykonávání požadované práce dosahování očekávaného výkonu.“ [5, s. 178] Zaměstnanci se odměňují ve formě mzdy. Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) odváděné zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, kterou pro zaměstnavatele vykonal. Jako mzda se nepovažuje např. náhrada mzdy, odstupné, odchodné nebo odměna za pracovní pohotovost. [21, s. 119] Dnes neznamena odměňování pracovníků jen mzdu (plat), případně jiné formy peněžní odměny, které jsou poskytovány za odvedenou práci. Odměňování dnes zahrnuje i nepeněžní odměny, které mohou být např. ve formě povýšení, formálního uznání a zaměstnaneckých výhod. Kromě těchto tzv. vnějších odměn, o kterých rozhoduje zaměstnavatel, je neustále věnováno více pozornosti také tzv. vnitřním odměnám. Tyto odměny nemají povahu hmotnou, nýbrž souvisejí se spokojeností

zaměstnance s vykonávanou prací. Jde o radost, kterou mu práce přináší, z pocitu užitečnosti, z uznání okolí apod. [22, s. 92]

Je rozdíl mezi odměňováním v podnikatelské a nepodnikatelské sféře. Podnikatelské organizace si musejí na mzdy vydělat. Výše mzdy je tedy odvozena od úspěšnosti nebo neúspěšnosti podnikání. V nepodnikatelských organizacích je výše a objem mezd daný rozpočtem. [21, s. 119]

Vhodná strategie odměňování zabezpečuje spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářským výsledkem organizace. Účinný systém odměňování musí:

- umožnit získat a udržet kvalitní zaměstnance
- přispívat k očekávané produktivitě zaměstnanců
- nastavit spravedlivé rozdíly v odměňování zaměstnanců
- zajistit konkurenceschopnost podniku v nákladech [5, s. 178]

Jakými formami je mzda tvořena, je plně v pravomoci organizace. Jsou popsány například ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Druhy mzdové formy jsou:

- základní (časová mzda, úkolová mzda)
- doplňkové (prémie, provize, bonusy apod.) [11, s. 334]

2.4.1 Časová mzda

Časová mzda je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou obdrží zaměstnanec od zaměstnavatele za svojí odvedenou práci. [22, s. 99] Tuto mzdu je možné uplatnit u všech druhů práce. V případě dělnických profesí je nejčastěji hodinový mzdový tarif. Mzda se tedy vypočítá jako součin tohoto tarifu a odpracované doby v hodinách. Nedělnické kategorie mají měsíční tarif. Mzda je pak přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci. [11, s. 334]

Mezi výhody časové mzdy patří:

- jednoduchost a nízká administrativní náročnost
- lepší možnost plánování mzdových nákladů
- srozumitelnost pro zaměstnance [11, s. 334]

Hlavním kritickým bodem časové mzdy je její nízký stimulační podnět ke zvýšení pracovního výkonu. Modifikací a doplňováním lze tuto slabinu odstranit například:

- diferencováním časové mzdy (dvě až tři sazby mzdy)
- doplněním časové mzdy osobním ohodnocením
- doplněním časové mzdy prémie, bonusy, provizemi apod. [11, s. 335]

2.4.2 Úkolová mzda

Nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové mzdy je úkolová mzda. Je efektivní pro odměňování dělnických profesí. Za každou jednotku práce, kterou odvedl, je zaměstnanec ohodnocen určitou částkou. Mzda zaměstnance, který pracuje v úkolové mzdě, je tvořena násobkem počtu odpracovaných jednotek a odměny za jednu jednotku práce. [22, s. 99]

Pro zavedení a využívání úkolové mzdy je potřeba splnit následující předpoklady:

- předem stanovit výkonové normy, pracovní a technologický postup a tyto normy a postupy oznámit před zahájením práce zaměstnancům
- zajistit technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů (zajistit např. materiál, energie, nástroje v požadovaném množství, kvalitě a termínu)
- zabezpečit kontrolu odváděné práce
- zajistit bezpečnost a zdraví zaměstnanců [11, s. 335]

„Úkolová mzda, zejména individuální forma, je považována za vysoce pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem.“ [11, s. 335] Použití úkolové mzdy však může doprovázet mnoho negativních jevů. Zaměstnanec se přirozeně snaží získat nejvyšší mzdu. Při tom může docházet k jeho nadměrnému fyzickému vypětí, nedodržování technologických a pracovních postupů, nehospodárnému zacházení s výrobním zařízením. Tím se sníží kvalita odvedené práce a může být ohrožena zaměstnancova bezpečnost. [11, s. 335]

Pro efektivní využití úkolové mzdy je vhodné provádět pravidelnou revizi normativní základny. Tím se zachová rychlejší růst produktivity práce zaměstnance v úkolové mzdě před mzdovými náklady. Obava ze zpevňování norem a kolísání mzdy dle výkonu stimuluje zaměstnance k vědomému snižování výkonu. [11, s. 335]

2.4.3 Doplnkové formy mzdy

Mezi doplňkové formy mzdy patří například osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus a účast na výsledcích.

Osobním ohodnocením se snaží zaměstnavatel motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a požadovanému jednání. Osobní ohodnocení určuje přímý nadřazený. Využívá slovní hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání.

Prémie je forma mzdy doplňující časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie mohou být jednorázové nebo pravidelné. Jednorázové prémie jsou vypláceny za nadstandardní plnění pracovních závazků. Pokud jsou předem stanoveny a vymezeny zásady prémiování, zvyšuje se mezi zaměstnanci stimulační účinnost prémie. Prémie mohou být udělovány také např. za délku pracovního poměru ve firmě nebo za nízkou nepřítomnost zaměstnance v zaměstnání. [11, s. 335]

Provize (podílová mzda) je hojně využívaná v obchodních činnostech a službách. Mzda zaměstnance je zcela nebo nějakou částí odvislá od počtu uzavřených obchodů. Pokud je mzda zcela závislá na počtu uzavřených obchodů, jedná se o přímou podílovou mzdu. V druhém případě má zaměstnanec

garantovaný základní plat a k tomu obdrží provizi za uzavřené obchody. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah mezi pracovním výkonem a odměnou za práci. Pro zaměstnance má však i několik nevýhod. Jednou z nich je situace, kdy zaměstnanec prodává výrobek, který má najednou kvalitnější nebo levnější konkurenci nebo se změní hospodářská situace. Tyto faktory není zaměstnanec schopen ovlivnit a mzda mu klesne. [22, s. 99]

Bonus je forma mzdy poskytovaná k zaručené mzdě. Je individuální nebo kolektivní. Zaměstnanci ho obdrží zpravidla za dosažení specifických a mimořádných cílů. Bonus může nahrazovat osobní ohodnocení a prémie. Také může být poskytován místo účasti na zisku. [11, s. 336]

Za přínosy zajišťující lepší hospodářský výsledek může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci účast na výsledcích. *„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.“* [11, s. 338] Tuto formu mzdy využívají převážně velké podniky.

2.4.4 Zaměstnanecké výhody

Forma odměn, které firma poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci, se označuje jako zaměstnanecké výhody. Tyto výhody nejsou spojeny s pracovním výkonem zaměstnance. [22, s. 100] Zaměstnavatelé se pomocí těchto výhod snaží být atraktivní pro kvalitní zaměstnance. Zaměstnanecké výhody jsou širokou paletou požitků, služeb, zboží a sociální péče. [11, s. 338] Konkrétní podoba výhod je často popsána v kolektivních smlouvách. Zaměstnanecké výhody se zpravidla dělí do tří skupin:

- výhody sociální povahy (životní pojištění, penzijní připojištění, podnikové důchody, podnikové půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy)
- výhody se vztahem k práci (stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, zapůjčení techniky, vzdělávání)

- výhody spojené s postavením ve společnosti (automobil pro vedoucí pracovníky, placení telefonů, nárok na oděv, bezplatné bydlení) [22, s. 100]

Některé společnosti nahradily plošné poskytování výhod tzv. kafetéria systémem. Podstata tohoto systému je v tom, že zaměstnanec si sám může vybrat výhody, které jsou pro něj použitelné. Zaměstnanec má pouze omezený rozpočet, do kterého se jím vybrané požitky musejí vejít. Dochází tak k individualizaci složek příjmu. Tento systém přispívá k osobní odpovědnosti zaměstnance a může pozitivně působit na aktivizaci zaměstnance. [11, s. 340]

2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Personálním rozvojem zaměstnanců se rozumí jak formování pracovních schopností zaměstnanců pomocí odborného vzdělávání zaměstnanců, tak i zajištění osobního rozvoje a funkčního postupu zaměstnanců, tak i zajištění osobního rozvoje a funkčního postupu zaměstnanců cestou plánování a řízení kariéry zaměstnanců“ [5, s. 181] Mají-li být vzdělávání a rozvoj zaměstnanců účinné, musí být tyto činnosti systematicky naplánované. [11, s. 286]

Ve stavebnictví souvisí potřeba systematického rozvoje zaměstnanců se specifickostí a rozmanitostí práce v tomto odvětví. [5, s. 182] Zaměstnavatel by měl ve svém zájmu motivovat své zaměstnance k dalšímu vzdělávání a rozvoji a zajistit jim potřebné podmínky. [21, s. 129]

Prognózy předpokládají, že v budoucnu si budou lidé vybírat zaměstnavatele podle možností odborného růstu a dalšího vzdělávání. [21, s. 129]

Základní cíle vzdělávání jsou:

- rozvíjet schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon
- pomoc zaměstnancům kvůli rozvoji v organizaci
- snížení množství času k zácvičku a adaptaci zaměstnanců [9]

Pro vzdělávání zaměstnanců existuje 6 možných forem vzdělávání. Forma vzdělávání je druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových poznatků a procvičování dovedností. Dvě základní členění forem vzdělávání jsou procesy řízené / neřízené a pracovní / nepracovní. [11, s. 296]

Formy vzdělávání jsou tedy následující:

- řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (zaměstnanec je pod dohledem interního školitele a při vypracovávání pracovních úkolů se učí novým poznatkům a dovednostem)
- řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (zaměstnanec získává nové poznatky a dovednosti mimo své pracoviště, školitelé jak interní, tak externí)
- řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (vzdělávání ve školských zařízeních – střední a vysoké školy, oborové instituty, komerční vzdělávací instituce; stáže a studijní cesty)
- neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (zaměstnanec se vzdělává přirozenou cestou pozorováním práce jiných, vyhledává informace k plnění zadaných úkolů)
- neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (zaměstnanec vstřebává informace a dovednosti i v rámci jiných procesů než při práci nebo vzdělávání)
- neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (poznatky a zkušenosti z jednoho oboru se uplatňují i v oboru jiném; interdisciplinární přístup) [11, s. 297]

2.6 Propouštění zaměstnanců

Propouštění zaměstnanců je považováno za nepříznivý jev. Měla by být snaha o snížení počtu propouštěných zaměstnanců. [22, s. 91]

Odchody zaměstnanců jsou navrženy zaměstnancem nebo zaměstnavatelem.

Když odchod iniciuje zaměstnanec, jde o jeho uvolnění pracovního místa ze subjektivních důvodů. Některé z těchto důvodů nemůže firma ovlivnit. Jsou však takové, jako například firemní politika, odměňování, náplň práce, podmínky a prostředí, které ovlivnit může. [22, s. 91]

Při odchodu, který iniciuje zaměstnavatel, jde o propuštění zaměstnance z jeho viny a nebo firma potřebuje z nějakých důvodů snížit počet zaměstnanců. *„Propouštění zaměstnanců z jejich viny je buď výsledkem neúspěšné snahy řešit kázeňský problém nebo konflikt nebo jde o přímé propouštění v případech výjimečných přestupků, jako je např. zneužívání počítačů, poškození bezpečnostního systému, falšování pracovních záznamů, úmyslné poškození majetku, krádež majetku, fyzické napadení atd.“* [22, s. 92]

Pokud firma propouští zaměstnance ze svého podnětu, je tato činnost většinou spojena s úpadkem firmy, případně se zefektivněním činnosti firmy. [22, s. 92]

S propuštěním souvisí také problém fluktuace zaměstnanců. Fluktuace v managementu lidských zdrojů znamená odchod zaměstnance z firmy a zaujmutí jeho uvolněného místa jiným zaměstnancem. Fluktuace je většinou negativní faktor, který ovlivňuje personální zajištění a kontinuitu znalostí ve firmách. Zaměstnanec, který odchází, pracuje méně, odnáší s sebou (někdy i ke konkurenci) důležité znalosti a nahrazení novým zaměstnancem stojí firmu čas i peníze. [26, s. 13] Fluktuace však není čistě negativní jev. Má i některé přínosy, bez kterých by se firma dostala do stagnace. [12] Další informace o fluktuaci zaměstnanců jsou v kapitole 4 této práce.

2.7 Organizace práce

Vhodnou organizací práce na stavbách a staveništích je možné zajistit dosažení cílů stavební firmy prostřednictvím zaměstnanců. Správná organizace práce je hlavním předpokladem k efektivnímu využívání schopností zaměstnanců k dosahování očekávaného výkonu. [5, s. 156]

Organizace a racionalizace práce zahrnuje například:

- dělbu práce
- normování práce
- organizaci pracovní doby
- omezování neproduktivní a zbytečné práce
- zlepšování pracovních podmínek
- využívání nejefektivnějších metod práce [5, s. 157]

2.7.1 Pracovní doba

„Každý zaměstnavatel je povinen stanovit pracovní dobu, ve které budou zaměstnanci vykonávat práci.“ [21, s. 100] Při stanovení pracovní doby je nutné dbát ohled na platné právní předpisy. V současné době firmy přizpůsobují pracovní dobu potřebám provozu, poptávce a v případě stavebnictví hlavně sezóně. [11, s. 224] Ve stavebnictví je největší podíl práce v letním období. Díky tomu je na zaměstnance vyvíjen v tomto období větší tlak kvůli efektivnímu využívání pracovní doby. [5, s. 159]

Ve stavebnictví se uplatňují nejčastěji tyto formy organizace a rozvržení pracovní doby:

- plný pracovní úvazek (je sjednána práce v rozsahu týdenní pracovní doby, nejčastěji 40 hodin týdně)
- částečný pracovní úvazek (je sjednána práce v kratším rozsahu pracovní doby, například 20 hodin týdně)
- rovnoměrné rozvržení pracovní doby (zaměstnanci mají každý týden stejný počet pracovních hodin, který odpovídá stanovené týdenní pracovní době)
- nerovnoměrné rozvržení pracovní doby (zaměstnanec má každý týden jiný počet pracovních hodin, ve stanovené srovnávací lhůtě se musí průměrná pracovní doba vyrovnat se stanovenou týdenní pracovní dobou)

- pružné rozvržení pracovní doby (zaměstnavatel určí začátek a konec základní pracovní doby – zaměstnanec je povinen být v zaměstnání, k tomu ještě existuje volitelná pracovní doba – zaměstnanec si určuje sám, průměrná týdenní pracovní doba se musí být naplněna ve vyrovnávacím období)
- konto pracovní doby (zaměstnanci je přidělována práce v rozsahu skutečné potřeby zaměstnavatele, někdy nemusí být přidělena žádná práce, ale zaměstnanec má záruku mzdy, musí být stanoveno vyrovnávací období) [5, s. 160]

3 Dotazníkové šetření

V rámci diplomové práce bylo v období od září do prosince 2014 provedeno dotazníkové šetření, které se týkalo personálních záležitostí stavebních firem. Cílem šetření bylo zjistit situaci ve stavebnictví během posledních let, kdy se projevovala ekonomická krize. Dalším cílem šetření byl popis a výsledky personální práce ve stavebních firmách.

Stavební firmy byly oslovovány telefonicky (8 firem), emailem (300 firem) nebo osobním kontaktem (6 firem). Osloveno bylo široké spektrum firem z celého území České republiky od nejmenších přes střední až po největší firmy. Firmy byly vyhledány z veřejně dostupných zdrojů na internetu. Bohužel značná část firem na dotazník nezareagovala. Podařilo se získat pouze údaje (ne vždy kompletní) od 4 malých a 3 středních firem. Z největších firem nad 250 zaměstnanců se nezapojila žádná.

Samotný dotazník byl vypracován v programu MS Excel a obsahoval celkem 39 otázek. (příloha 1) Ze získaných údajů byly vytvořeny výsledky a jednotlivé firmy byly vzájemně porovnány mezi sebou.

3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Mezi malé firmy se řadí firmy, které mají 1 – 50 zaměstnanců. Výsledky jsou zpracované z podkladů od 4 stavebních firem (Firma 1 – 4). Počty zaměstnanců jednotlivých firem jsou uvedeny v tabulce 16.

Jako středně velké firmy jsou zařazeny takové firmy, jejichž počet zaměstnanců je minimálně 50 a maximálně 250. Údaje jsou získané od 3 stavebních firem (Firma 5 – 7). Počty zaměstnanců v jednotlivých středně velkých firmách jsou uvedeny v tabulce 16.

Tab. 16: Počet zaměstnanců posuzovaných firem v r. 2014

Zdroj: Autor

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
Zaměstnanců v r. 2014	18	11	15	30	127	54	83

3.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců

V dotazníku byl sledován počet zaměstnanců v letech 2006 – 2014. Kromě celkového počtu zaměstnanců bylo v dotazníku sledováno i rozdělení podle jednotlivých profesí. Šlo o zaměstnance v dělnické profesi, ve výkonné nedělnické profesi (např. mistr, stavbyvedoucí), v THP profesích (např. účetní, právník) a v managementu. Údaje jsou uvedeny v tabulkách 17, 18.

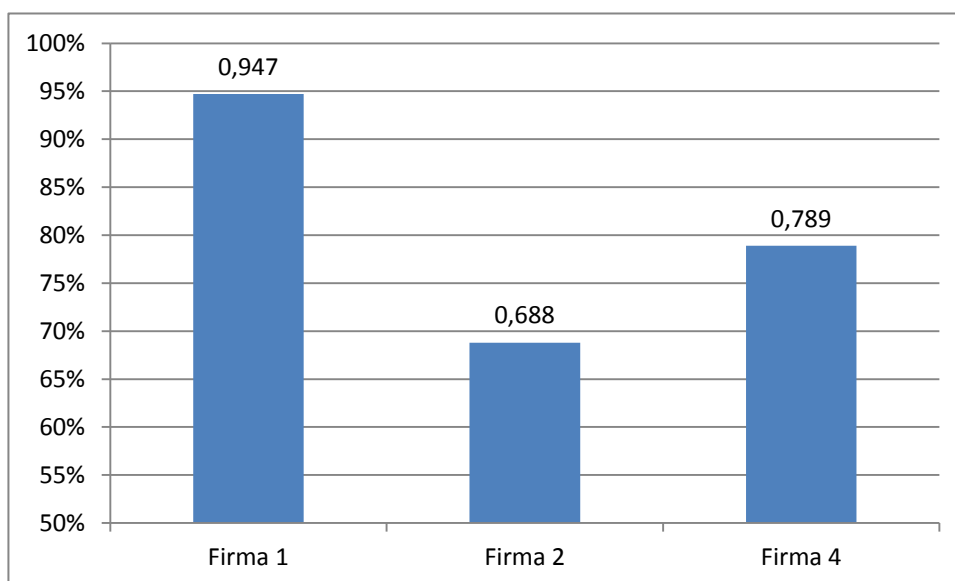
Tab. 17: Počet zaměstnanců posuzovaných firem v letech 2006 - 2014 – malé firmy Zdroj: Autor

	rok	zaměstnanců celkem	z toho počet zaměstnanců			
			v dělnické profesi	ve výkonné nedělnické profesi	v THP profesích	v managementu
FIRMA 1	2014	18	10	3	3	2
	2013	17	9	3	3	2
	2012	17	9	3	3	2
	2011	17	9	3	3	2
	2010	20	12	3	3	2
	2009	18	10	3	3	2
	2008	18	10	4	3	1
	2007	22	13	4	4	1
	2006	19	11	4	4	1
FIRMA 2	2014	11	7	-	-	4
	2013	10	6	-	-	4
	2012	10	6	-	-	4
	2011	10	6	-	-	4
	2010	10	6	-	-	4
	2009	14	10	-	-	4
	2008	16	12	-	-	4
	2007	16	12	-	-	4
	2006	16	12	-	-	4
FIRMA 3	2014	15	11	2	1	1
	2006 - 2013 nevyplněno					
FIRMA 4	2014	30	18	5	4	3
	2007 - 2013 nevyplněno					
	2006	38	23	7	5	3

Z tabulky 17 je patrné, že ve většině sledovaných stavebních firem došlo od roku 2006 k poklesu zaměstnanců. Pouze ve Firmě 1 je počet zaměstnanců stabilní. Tuto stavební firmu zasáhla ekonomická krize minimálně, protože se na ní neplánovaně připravila předem. Před vypuknutím ekonomické recese došlo k osobní krizi jednatele (vážná nemoc). Kvůli tomuto omezení bylo provedeno snížení počtu zaměstnanců na nižší úroveň, kterou jednatel zvládal řídit. Zároveň došlo i ke snížení počtu zakázek a firma se přeorientovala z veřejných zakázek spíše na soukromý sektor. Těmito kroky tak došlo k přípravě na překonání blížící se ekonomické krize. Zvýšení počtu zaměstnanců v managementu této firmy je způsobeno předáváním řízení synovi jednatele (zároveň i majitele).

Zajímavý poznatek je patrný z údajů Firmy 2. Došlo k poměrně výraznému snížení počtu zaměstnanců v dělnických profesích, ale na počtu zaměstnanců v managementu se tato změna neprojevila.

Pokud se zaměříme na snížení počtu zaměstnanců v jednotlivých firmách v porovnání roků 2006 a 2014, zjistíme, že největší úbytek zaměstnanců postihl Firmu 2. (graf 10) Tato firma se v současnosti nachází na 68,8 % počtu zaměstnanců v porovnání s rokem 2006. Úbytek zaměstnanců tak činí téměř jednu třetinu původního počtu. Naopak Firma 1 má v roce 2014 téměř stejně zaměstnanců jako v roce 2006.



Graf 10: Porovnání (v %) počtu zaměstnanců v roce 2014 oproti roku 2006

Zdroj: Autor

Údaje v grafu 10 byly vypočteny podle následujícího vzorce:

$$X_n = \frac{PZ_{2014,n}}{PZ_{2006,n}} \quad (1)$$

kde: $PZ_{2014,n}$ počet zaměstnanců v r. 2014

$PZ_{2006,n}$ počet zaměstnanců v r. 2006

V tabulce 18 jsou uvedeny počty zaměstnanců středně velkých firem.

Tab. 18: Počet zaměstnanců posuzovaných firem v letech 2006 - 2014 – střední firmy Zdroj: Autor

	rok	zaměstnanců celkem	z toho počet pracovníků			
			v dělnické profesi	ve výkonné nedělnické profesi	v THP profesích	v managementu
FIRMA 5	2014	127	71	1	51	4
	2013	125	70	1	50	4
	2012	130	77	1	48	4
	2011	141	88	1	48	4
	2010	132	80	1	49	2
	2009	128	77	1	48	2
	2008	145	92	1	50	2
	2007	142	92	1	47	2
	2006	139	87	1	49	2
FIRMA 6	2014	54	41	3	10	0
	2013	50	37	3	10	0
	2012	46	34	2	10	0
	2011	41	30	2	9	0
	2010	40	29	2	9	0
	2009	35	29	1	5	0
	2008	30	24	1	5	0
	2007	20	16	1	3	0
	2006	5	4	1	0	0
FIRMA 7	2014	83	54	9	18	2
	2006 - 2013 nevyplněno					

Ve Firmě 5 došlo od roku 2006 do současné doby k mírnému poklesu zaměstnanců. Tento pokles však nebyl stálý a v některých letech došlo naopak k mírnému zvýšení počtu zaměstnanců. Největší změny v počtu zaměstnanců jsou hlavně v dělnických profesích. Oproti tomu na pozicích manažerských došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců ze 2 na 4.

Firma 6 je svým způsobem netypická, protože dochází k neustálému zvyšování počtu zaměstnanců. Firma se specializuje především na zemní práce. Velkou část zakázek Firmy 6 tvoří zakázky veřejné. V roce 2006, kdy tato firma zahájila svojí činnost, měla celkem 5 zaměstnanců. V současné době jich má 54.

3.1.2 Vývoj hrubé mzdy

Dotazníkem byla zjišťována průměrná hrubá měsíční mzda v Kč v letech 2006 – 2014. Hodnoty jsou sledované pro mzdu nekvalifikovaného dělníka, kvalifikovaného dělníka, výkonných a THP pracovníků a pracovníků managementu. Údaje jsou uvedeny v tabulkách 19 a 21.

Při porovnání mzdy v jednotlivých malých firmách v roce 2014 je zřejmé, že nekvalifikovaný dělník má nejvyšší mzdu ve Firmě 4. Důvod se nepodařilo zjistit. Jen o 60 Kč nižší je mzda nekvalifikovaného dělníka ve Firmě 2. Nejnižší mzda na této pozici je ve Firmě 3, rozdíl oproti nejvyšší mzdě je 500 Kč. Firma 1 nekvalifikované dělníky nezaměstnává.

Rozdíly ve výši mezd kvalifikovaných dělníků v roce 2014 jsou však výraznější. Nejvyšší mzda je opět ve Firmě 4, jejíž hodnota činí 18 500 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda ve Firmě 1 je o 1 500 Kč nižší. Ve Firmě 3 je její hodnota 16 500 Kč, nejnižší hrubá mzda kvalifikovaného dělníka je ve Firmě 2. Dosahuje hodnoty 15 120 Kč, tedy o 3 380 Kč.

V porovnání hrubé měsíční mzdy výkonných a THP pracovníků v roce 2014 se opět nejvyšší hodnoty dosahuje ve Firmě 4 (24 500 Kč). Další dvě firmy dosahují podobných hodnot (24 000 Kč – Firma 1; 23 000 Kč – Firma 2). S výrazným odstupem ve výši hrubé měsíční mzdy výkonných a THP pracovníků je Firma 2. Zde je její výše pouze 16 800 Kč. Oproti nejvyšší hodnotě je to rozdíl 7 700 Kč.

Podobná situaci je i u pozice pracovníků v managementu. Nejvyšší hrubá měsíční mzda v roce 2014 je opět ve Firmě 4 (30 000 Kč). Firmy 1 a 3 udávají stejné hodnoty ve výši 26 000 Kč. S výrazným rozdílem (11 520 Kč oproti nejvyšší hodnotě) je nejnižší hodnota 18 480 Kč ve Firmě 2.

Tab. 19: Prům. hrubé měs. mzdy v Kč v posuz. firmách v let. 2006 - 2014 – malé firmy Zdroj: Autor

	rok	průměrná hrubá měsíční mzda v Kč			
		nekvalifikovaného dělníka	kvalifikovaného dělníka	výkonných a THP pracovníků	pracovníka managementu
FIRMA 1	2014		17 000	24 000	26 000
	2013		16 150	22 000	26 000
	2012		16 150	22 000	22 000
	2011		16 150	21 000	22 000
	2010		15 300	21 000	22 000
	2009		15 300	21 000	20 000
	2008		15 300	19 000	20 000
	2007		15 300	19 000	20 000
	2006		14 450	19 000	20 000
FIRMA 2	2014	13 440	15 120	16 800	18 480
	2013	13 440	15 120	16 800	18 480
	2012	13 440	15 120	16 800	18 480
	2011	13 440	15 120	16 800	18 480
	2010	13 440	15 120	16 800	18 480
	2009	13 440	15 120	16 800	18 480
	2008	13 440	15 120	16 800	18 480
	2007	13 440	15 120	16 800	18 480
	2006	13 440	15 120	16 800	18 480
FIRMA 3	2014	13 000	16 500	23 000	26 000
	2006 - 2013 nevyplněno				
FIRMA 4	2014	13 500	18 500	24 500	30 000
	2006 - 2013 nevyplněno				

Ve Firmě 1 dochází od roku 2006 ke zvyšování průměrné hrubé měsíční mzdy. V žádném roce nedošlo k jejímu snížení, v některých letech došlo pouze ke stagnaci. Je to způsobeno stálým počtem zakázek a poměrně malým rozdílem v tržbách v jednotlivých letech. (tabulka 20) Oproti tomu ve Firmě 2 dochází od roku 2006 do roku 2014 ke stagnaci hrubých měsíčních mezd na všech pozicích. Firmě 2 se však i přes značný pokles tržeb (40 000 000 Kč v roce 2007 oproti tomu v letech 2011 a 2013 jen 12 000 000 Kč) podařilo mzdy nesnížit. Ovšem bylo nutné poměrně značné propouštění zaměstnanců (tabulka 17). Zajímavostí je, že došlo pouze k poklesu pracovníků v dělnických profesích a v managementu zůstal stejný počet zaměstnanců.

Tab. 20: Počet zakázek a tržby v Kč posuzovaných firem v letech 2006 - 2014 – malé firmy

	rok	počet zakázek	tržby v Kč
FIRMA 1	2014	4	20 000 000
	2013	5	19 000 000
	2012	6	23 000 000
	2011	5	20 000 000
	2010	5	19 000 000
	2009	4	20 000 000
	2008	5	21 000 000
	2007	6	23 000 000
	2006	4	20 000 000
FIRMA 2	2014	7	14 000 000
	2013	6	12 000 000
	2012	7	14 000 000
	2011	6	12 000 000
	2010	8	16 000 000
	2009	10	20 000 000
	2008	15	30 000 000
	2007	20	40 000 000
	2006	12	24 000 000

Zdroj: Autor

Tab. 21: Průměrné hrubé měsíční mzdy v Kč v posuzovaných firmách v letech 2006 - 2014 – střední firmy

	rok	průměrná hrubá měsíční mzda v Kč			
		nekvalifikovaného dělníka	kvalifikovaného dělníka	výkonných a THP pracovníků	pracovníka managementu
FIRMA 5	2006 - 2014 nevyplněno				
FIRMA 6	2014		24 000	24 890	
	2013		22 106	23 000	
	2012		20 781	22 400	
	2011		20 904	21 690	
	2010		19 528	20 587	
	2009		18 776	19 687	
	2006 - 2008 nevyplněno				
FIRMA 7	2014	13 500	19 000	25 500	41 000
	2006 - 2013 nevyplněno				

Zdroj: Autor

Středně velké stavební firmy dodaly pouze omezená data, ze kterých není ve většině případů možné vzájemné porovnání. Porovnat lze průměrnou hrubou mzdu kvalifikovaného dělníka a výkonných a THP pracovníků.

Vyšší hrubá mzda kvalifikovaného dělníka v roce 2014 je ve Firmě 6 (24 000 Kč). Rozdíl oproti mzdě ve Firmě 7 (19 000 Kč) je tedy 6 000 Kč.

Hrubá měsíční mzda kvalifikovaného dělníka ve Firmě 6 od roku 2009 neustále roste. Tato skutečnost koresponduje i s tržbami Firmy 6 (tabulka 22), které také rostou.

Průměrná měsíční hrubá mzda výkonných a THP pracovníků v roce 2014 je naopak vyšší ve Firmě 7. Její výše činí 25 500 Kč. Je tedy o 610 Kč vyšší než mzda ve Firmě 6.

Tab. 22: Počet zakázek a tržby v Kč posuzovaných firem v letech 2006 - 2014 – střední firmy

	rok	počet zakázek	tržby v Kč
FIRMA 5	2014	neuzavřeno	neuzavřeno
	2013	23	600 000 000
	2012	18	568 216 000
	2011	20	718 000 000
	2010	17	1 038 891 000
	2009	18	753 000 000
	2008	16	682 224 000
	2007	21	535 000 000
	2006	18	401 000 000
FIRMA 6	2014	26	51 500 000
	2013	23	49 500 000
	2012	23	46 000 000
	2011	22	44 000 000
	2010	20	38 000 000
	2009	16	17 500 000
	2008	15	16 900 000
	2007	11	9 500 000
	2006	5	2 000 000
FIRMA 7	2014	14	165 000 000
	2006 - 2014 nevyplněno		

Zdroj: Autor

V porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy mezi malými a středními firmami je možné pozorovat, že v malých firmách jsou téměř na všech pozicích mzdy nižší. Jen mzda nekvalifikovaných dělníků je podobná.

3.1.3 Podíl hrubé mzdy zaměstnanců z tržeb

V této kapitole je ze získaných údajů, které jsou v tabulkách 17, 18, 19, 20, 21, 22 vypočítaný podíl součtu hrubé mzdy všech zaměstnanců na celkových tržbách sledovaných firem. Jedná se o porovnání firem v roce 2014 a 2006. Výsledky byly vypočítány podle vzorců (2) a (3).

V následující tabulce 23 jsou uvedeny vypočtené hodnoty. Jedná se o vypočtený podíl hrubé mzdy všech zaměstnanců na celkových tržbách v letech 2014 a 2006 (u středně velkých firem pouze rok 2014).

Tab. 23: Podíl hr. mzdy na celk. tržbách v letech 2006 a 2014

rok	podíl hr. mzdy na celk. tržbách [%]			
	Firma 1	Firma 2	Firma 6	Firma 7
2014	21,96	15,26	30,47	12,91
2006	19,86	16,04		

Zdroj: Autor

Z vypočtených údajů plyne, že vyšší podíl hrubé mzdy na celkových tržbách má mezi malými firmami v letech 2014 i 2006 Firma 1. Může se zdát, že Firma 2 je v tomto ohledu efektivnější, ovšem je nutné přihlédnout k tabulce 19, kde zjistíme, že Firma 2 má z porovnávaných firem nejnižší mzdy. Na jedné straně ušetří za mzdy, ale za nižší mzdu mohou být ochotni pracovat méně schopní zaměstnanci. Tento faktor se tak projeví dlouhodobě v jejich méně kvalitní práci. S méně kvalitní prací mohou souviset dodatečné náklady navíc.

U středně velkých firem jsou poměrně značné rozdíly. Ve Firmě 6 tvoří podíl hrubé mzdy na celkových tržbách 30,47 %. Oproti tomu ve Firmě 7 je tento podíl pouze 12,91 %, což je nejméně i v porovnání s malými firmami.

Podíl hrubé mzdy všech zaměstnanců na celkových tržbách v roce 2014:

$$PHM_{2014,n} = \frac{12 * (PZ_{nd,2014,n} * HM_{nd,2014,n} + PZ_{kd,2014,n} * HM_{kd,2014,n} +$$

$$+ (PZ_{vnp,2014,n} + PZ_{thp,2014,n}) * HM_{thp,2014,n} + PZ_{man,2014,n} * HM_{man,2014,n})}{(T_{2014,n} * 1)}$$

(2)

kde:	$PHM_{2014,n}$	podíl hr. mzdy na celk. tržbách v r. 2014	
	$PZ_{nd,2014,n}$	počet nekvalifikovaných dělníků v r. 2014	
	$PZ_{kd,2014,n}$	počet kvalifikovaných dělníků v r. 2014	
	$PZ_{vnp,2014,n}$	počet zaměst. ve výkonné nedělnické profesi v r. 2014	
	$PZ_{thp,2014,n}$	počet zaměstnanců v THP profesích v r. 2014	
	$PZ_{man,2014,n}$	počet zaměstnanců v managementu v r. 2014	
	$HM_{nd,2014,n}$	prům. hr. měs. mzda nekvalif. děl. v r. 2014	[Kč]
	$HM_{kd,2014,n}$	prům. hr. měs. mzda kvalif. děl. v r. 2014	[Kč]
	$HM_{thp,2014,n}$	prům. hr. měs. mzda v THP a výk. neděl. profesích v r. 2014	[Kč]
	$HM_{man,2014,n}$	prům. hr. měs. mzda v managementu v r. 2014	[Kč]
	$T_{2014,n}$	celkové tržby v roce 2014	[Kč]

Podíl hrubé mzdy všech zaměstnanců na celkových tržbách v roce 2006:

$$PHM_{2006,n} = \frac{12 * (PZ_{nd,2006,n} * HM_{nd,2006,n} + PZ_{kd,2006,n} * HM_{kd,2006,n} +$$

$$+ (PZ_{vnp,2006,n} + PZ_{thp,2006,n}) * HM_{thp,2006,n} + PZ_{man,2006,n} * HM_{man,2006,n})}{(T_{2006,n} * 1)}$$

(3)

kde:	$PHM_{2006,n}$	podíl hr. mzdy na celk. tržbách v r. 2006	
	$PZ_{nd,2006,n}$	počet nekvalifikovaných dělníků v r. 2006	
	$PZ_{kd,2006,n}$	počet kvalifikovaných dělníků v r. 2006	
	$PZ_{vnp,2006,n}$	počet zaměst. ve výkonné nedělnické profesi v r. 2006	
	$PZ_{thp,2006,n}$	počet zaměstnanců v THP profesích v r. 2006	
	$PZ_{man,2006,n}$	počet zaměstnanců v managementu v r. 2006	
	$HM_{nd,2006,n}$	prům. hr. měs. mzda nekvalif. děl. v r. 2006	[Kč]
	$HM_{kd,2006,n}$	prům. hr. měs. mzda kvalif. děl. v r. 2006	[Kč]
	$HM_{thp,2006,n}$	prům. hr. měs. mzda v THP a výk. neděl. profesích v r. 2006	[Kč]
	$HM_{man,2006,n}$	prům. hr. měs. mzda v managementu v r. 2006	[Kč]
	$T_{2014,n}$	celkové tržby v roce 2014	[Kč]

3.1.4 Tržby na jednoho zaměstnance

Z údajů uvedených v tabulkách 17, 18, 20, 22 byla vypočítána průměrná tržba v Kč na jednoho zaměstnance v roce 2014. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 24. Údaje v tabulce byly vypočteny podle vzorce (4).

Tržby na jednoho zaměstnance:

$$T_{1,2014,n} = \frac{T_{2014,n}}{PZ_{2014,n}} \quad (4)$$

kde: $T_{1,2014,n}$ prům. tržba na jednoho zaměstnance 2014 [Kč]

$T_{2014,n}$ celkové tržby v roce 2014 [Kč]

$PZ_{2014,n}$ počet zaměstnanců v roce 2014

Tab. 24: Tržby na jednoho zaměstnance v Kč v roce 2014

Zdroj: Autor

Firma 1	1 111 111 Kč	Firma 6	953 704 Kč
Firma 2	1 272 727 Kč	Firma 7	1 987 952 Kč

Větší tržby na jednoho zaměstnance v oblasti malých firem má Firma 2. Oproti Firmě 1 jsou vyšší o zhruba 160 000 Kč.

Porovnání středně velkých firem vychází lépe pro Firmu 7. Její tržby na jednoho zaměstnance jsou přibližně o 1 000 000 Kč vyšší než tržby Firmy 6.

Pro srovnání byl proveden i výpočet pro Firmu 5. Byl využit vzorec (4), ale místo dat z roku 2014 bylo počítáno s daty z roku 2013. Firma 5 tak měla v roce 2013 průměrnou tržbu na jednoho zaměstnance 4 724 409 Kč. To je výrazně více než ostatní zkoumané firmy.

3.1.5 Počet zaměstnanců personálního oddělení

V rámci dotazníku bylo zjišťováno i to, zda jednotlivé stavební firmy mají personální oddělení a počet zaměstnanců tohoto oddělení. (tabulky 25, 26)

V oblasti sledovaných malých firem nemá žádná personální oddělení. V případě personálního řízení jsou malé firmy specifické. Klíčovou roli hraje vlastník, který bývá v postavení vrcholového manažera. Situace malých firem je složitější i tím, že se často jedná o rodinný podnik. Důvodem je skutečnost, že v tomto typu firmy má vliv na řízení a vedení zaměstnanců především rodinná kultura, nikoliv organizační. Pro vrcholového manažera, kterým je otec, syn, bratr atd. je velmi složité objektivně zacházet s rodinnými příslušníky. [11, s. 439]

Tab. 25: Existence personálního oddělení a počet zaměstnanců pers oddělení – malé firmy

	personální oddělení	počet zaměstnanců pers. odd.
Firma 1	ne	0
Firma 2	ne	0
Firma 3	ne	0
Firma 4	ne	0

Zdroj: Autor

Tab. 26: Existence personálního oddělení a počet zaměstnanců pers oddělení – střední firmy

	personální oddělení	počet zaměstnanců pers. odd.
Firma 5	ne	1/2
Firma 6	ne	0
Firma 7	ne	0

Zdroj: Autor

Ani jedna ze sledovaných středně velkých stavebních firem nemá samostatné personální oddělení. Pouze Firma 5 uvedla, že jeden zaměstnanec má polovinou náplně své práce na starosti personální záležitosti.

3.1.6 Délka pracovního poměru

V dotazníkovém šetření byla sledována průměrná délka pracovního poměru, počet zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let a počet

zaměstnancům kteří jsou ve firmě méně než 1 rok. Výsledky jsou uvedeny v následujících tabulkách 27, 28.

Tab. 27: Délka pracovního poměru – malé firmy

	průměrná délka prac. poměru v letech	počet zaměstnanců déle než 5 let ve firmě	počet zaměstnanců méně než 1 rok ve firmě	počet zaměstnanců v roce 2014
Firma 1	1,5	7	6	18
Firma 2	5	7	2	11
Firma 3	4	10	1	15
Firma 4	4	13	6	30

Zdroj: Autor

Z tabulky 27 je patrné, že nejstálejší zaměstnance mezi malými firmami má Firma 2. Je to nečekané zjištění vzhledem k tomu, že tato firma má nejnižší průměrné hrubé mzdy. (tabulka 19) Ve Firmě 1 je naopak průměrná délka pracovního poměru nejkratší.

Tab. 28: Délka pracovního poměru – střední firmy

	průměrná délka prac. poměru v letech	počet zaměstnanců déle než 5 let ve firmě	počet zaměstnanců méně než 1 rok ve firmě	počet zaměstnanců v roce 2014
Firma 5	11,2	53	10	127
Firma 6	3	10	8	54
Firma 7	8	29	7	83

Zdroj: Autor

Nejvyšší hodnoty průměrné délky pracovního poměru mezi středně velkými firmami dosahuje Firma 5 (11,2 let). Opakem je Firma 6, kde je tato hodnota pouze 3 roky. Může to být způsobeno tím, že firma je poměrně nová a stále se jí nepodařilo najít nejlepší kvalitu a skladbu zaměstnanců.

Z uvedených údajů se může vypočítat podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let a méně než 1 rok na celkovém počtu zaměstnanců.

Výsledky jsou uvedeny v tabulkách 29, 30. Údaje v tabulkách byly vypočteny podle vzorců (5) a (6).

Podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let na celkovém počtu zaměstnanců:

$$X_1 = \frac{PZ_{5,n}}{PZ_{2014,n}} \quad (5)$$

kde: $PZ_{5,n}$ počet zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let

$PZ_{2014,n}$ počet zaměstnanců v roce 2014

Podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok na celkovém počtu zaměstnanců:

$$X_2 = \frac{PZ_{1,n}}{PZ_{2014,n}} \quad (6)$$

kde: $PZ_{1,n}$ počet zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok

$PZ_{2014,n}$ počet zaměstnanců v roce 2014

Tab. 29: Podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let; podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok – malé firmy

	X_1	X_2
Firma 1	38,9 %	33,3 %
Firma 2	63,6 %	18,2 %
Firma 3	66,7 %	6,7 %
Firma 4	43,3 %	20 %

Zdroj: Autor

Ve Firmách 2 a 3 tvoří přibližně 2/3 zaměstnanců zkušení a osvědčení pracovníci s délkou pracovního poměru delší než 5 let. Ve Firmách 1 a 4 tito zaměstnanci tvoří zhruba 40 %. Noví zaměstnanci, kteří jsou ve firmě krátkou dobu (méně než 1 rok) mají největší zastoupení mezi malými firmami ve Firmě 1

(33,3 %). Nejmenší zastoupení (i v porovnání se středně velkými firmami) mají ve Firmě 3.

Tab. 30: Podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let; podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok – střední firmy

	X1	X2
Firma 5	41,7 %	7,8 %
Firma 6	18,5 %	14,8 %
Firma 7	34,9 %	8,4 %

Zdroj: Autor

Firma 5 má ze středně velkých firem nejvyšší podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let. Jedná se o 41,7 % zaměstnanců. Firma 7 dosahuje hodnoty 34,9 % a Firma 6 18,5 %. Hodnota Firmy 6 je nejnižší i v porovnání s malými firmami. Firma 5 má zároveň i nejnižší podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě kratší dobu než jeden rok (7,8 %). Podobné hodnoty (8,4 %) má i Firma 7. Nejvíce nových zaměstnanců má Firma 6.

3.1.7 Pracovní doba

Byla zjišťována pracovní doba v jednotlivých firmách podle druhu vykonávané profese. Získané údaje jsou v tabulkách 31, 32.

Je zřejmé, že v letním období je ve všech malých firmách a na všech profesích stejná délka pracovní doby (8 hodin). V zimním období je pracovní doba zkrácena o jednu hodinu na všech pozicích ve Firmě 2, ve Firmě 4 pouze u dělnických profesí.

U středně velkých firem je oproti malým firmám vidět delší pracovní doba u dělnických profesí v letním období. Nejčastěji je 9 hodin nebo dle aktuálních potřeb zaměstnavatele. V zimním období je většinou pracovní doba dělnických profesí osmihodinová. V případě výkonných a THP profesí a managementu je v zimním a letním období délka pracovní doby většinou stejná (8 hodin).

Tab. 31: Počet pracovních hodin na jednoho zaměstnance (letní a zimní období) – malé firmy

	počet pracovních hodin na jednoho zaměstnance		
		letní období	zimní období
FIRMA 1	dělnické profese	8	8
	výkonné a THP profese	8	8
	management	8	8
FIRMA 2	dělnické profese	8	7
	výkonné a THP profese	8	7
	management	8	7
FIRMA 3	dělnické profese	8	8
	výkonné a THP profese	8	8
	management	8	8
FIRMA 4	dělnické profese	8	7
	výkonné a THP profese	8	8
	management	8	8

Zdroj: Autor

Tab. 32: Počet pracovních hodin na jednoho zaměstnance (letní a zimní období) – střední firmy

	počet pracovních hodin na jednoho zaměstnance		
		letní období	zimní období
FIRMA 5	dělnické profese	9	9
	výkonné a THP profese	8	8
	management	8	8
FIRMA 6	dělnické profese	dle potřeby	8
	výkonné a THP profese	dle potřeby	8
	management	8	8
FIRMA 7	dělnické profese	9	8
	výkonné a THP profese	8	8
	management	8	8

Zdroj: Autor

3.1.8 Zaměstnanci

V následujících tabulkách jsou údaje zaměřené na nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (tabulky 33, 34), kvalifikovanost zaměstnanců (tabulka 35), věková struktura zaměstnanců (tabulka 36), zaměstnávání cizinců (tabulka 37), využívání personálních agentur (tabulka 38), spolupráce se školami při zaměstnávání studentů (tabulka 39) a zaměstnávání na částečný úvazek (tabulka 40).

V tabulkách 33, 34 jsou zaznamenány údaje o nejvyšším dosaženém vzdělání zaměstnanců v jednotlivých firmách. Nejvyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je ve Firmě 2 (18,9 %), nejmenší podíl je ve Firmě 6 (1,9 %). Zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním je největší podíl ve Firmě 6 (11,1 %), nejmenší podíl je naopak ve Firmách 1, 2, 3, kde není žádný takto vzdělaný zaměstnanec. Pokud se zaměříme na podíl zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou, je nejvyšší ve Firmě 2 (45,5 %), nejnižší je ve Firmě 1 (5,6 %). Největší podíl zaměstnanců se středoškolským vzděláním bez maturity (vyučených) je ve Firmě 1 (88,9 %), nejmenší podíl je ve Firmě 2 (36,4 %). Zaměstnanců se základním vzděláním je poměrně malé množství. Nejvyšší podíl těchto zaměstnanců je ve Firmě 6 (18,5 %). Firma 6 tak v tomto směru výrazně vybočuje oproti ostatním firmám. Nejnižší podíl zaměstnanců se základním vzděláním je ve Firmách 1 a 2, kde není žádný takový zaměstnanec.

Obecně se dá říci, že největší podíl zaměstnanců tvoří téměř ve všech firmách zaměstnanci vyučení. Pouze Firma 2 z tohoto trendu vybočuje, největší podíl v ní tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou.

Netradiční vzdělanostní struktura je ve Firmě 6. Je zde vysoký počet zaměstnanců se základním vzděláním, velmi malý podíl vysokoškolsky vzdělaných. Je to způsobeno zaměřením firmy. Firma 6 je zaměřena na provádění především zemních prací, kde není taková potřeba kvalifikované pracovní síly.

Ve Firmě 1 je velký podíl vyučených zaměstnanců, kteří jsou ovšem ve svých profesích kvalifikovaní. Vysokoškolsky je zde vzdělaný jen 1 zaměstnanec.

Tab. 33: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců – malé firmy

nejvyšší vzdělání	Firma 1		Firma 2		Firma 3		Firma 4	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
celkem zaměst.	18	100,0	11	100,0	15	100,0	30	100,0
vysokoškolské	1	5,6	2	18,2	1	6,7	2	6,7
vyšší odborné	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,3
SŠ s maturitou	1	5,6	5	45,5	3	20,0	11	36,7
SŠ bez maturity	16	88,9	4	36,4	10	66,7	15	50,0
základní	0	0,0	0	0,0	1	6,7	1	3,3

Zdroj: Autor

Tab. 34: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců – střední firmy

nejvyšší vzdělání	Firma 5		Firma 6		Firma 7	
	počet	%	počet	%	počet	%
celkem zaměst.	127	100,0	54	100,0	83	100,0
vysokoškolské	15	11,8	1	1,9	4	4,8
vyšší odborné	3	2,4	6	11,1	5	6,0
SŠ s maturitou	18	14,2	12	22,2	25	30,1
SŠ bez maturity	59	46,5	25	46,3	48	57,8
základní	2	1,6	10	18,5	1	1,2

Zdroj: Autor

V tabulce 35 byla zjišťována situace s kvalifikovaností zaměstnanců. V současné době jsou všechny firmy spokojeni s kvalifikovaností svých zaměstnanců, ale zároveň očekávají v budoucnu jejich nedostatek. Nejvíce chybí kvalifikovaní zedníci a tesaři. Obecně se dá říci, že firmy očekávají nedostatek vyučených zaměstnanců.

Tabulka 36 zobrazuje údaje o věkové struktuře kvalifikovaných zaměstnanců. Největší podíl zaměstnanců mladších než 30 let je ve Firmě 6 (68 %). Nejméně těchto mladých zaměstnanců je ve Firmách 1 a 5 (5 %). Zaměstnanců ve věku mezi 30 až 40 lety je ve Firmě 2 (36,36 %), opakem je Firma 4, kde pracuje v tomto věkovém rozpětí pouze 15 % zaměstnanců. Zaměstnanců od 40 do 50 let je největší podíl ve Firmách 3 a 4, kde tvoří 40 % zaměstnanců. Nejméně těchto zaměstnanců je ve Firmě 6 (pouze 7%). Podíl zaměstnanců ve věkovém rozpětí 50 až 60 let je nejvyšší ve Firmě 1, kde zaujímá 40 % zaměstnanců. Nejmenší podíl je ve Firmě 6 (pouze 5 %). V případě

porovnání podílu nejstarších zaměstnanců nad 60 let zjistíme, že největší je ve Firmě 5 (10 %). Nejnižší je ve Firmách 1, 2, 3, 5, kde se žádný takový zaměstnanec nenachází.

Ve Firmách 1, 3, 4, 5, 7 je možné pozorovat velmi malý podíl mladších zaměstnanců do 40 let. Naopak Firmy 2 a 6 disponují větší částí mladších zaměstnanců do 40 let.

Tab. 35: Kvalifikovaní zaměstnanci

	spokojenost s kvalifikovaností zaměstnanců	očekávání nedostatku kvalifikovaných	profese, kde chybí kvalifikovaní zaměstnanci
Firma 1	ano	ano	zedník, mistr
Firma 2	ano	ano	tesař
Firma 3	ano	ano	zedník
Firma 4	ano	ano	tesař, zedník
Firma 5	ano	ano	vyučen, zedník, tesař
Firma 6	ano	ano	obsluha strojů (rypadla, nákl. vozy)
Firma 7	ano	ano	zedník, tesař, instalatér

Zdroj: Autor

Tab. 36: Věková struktura kvalifikovaných zaměstnanců

věk	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
< 30	5 %	36,36 %	10 %	10 %	5 %	68 %	9 %
30 - 40	20 %	36,36 %	20 %	15 %	24 %	20 %	21 %
40 - 50	35 %	9,09 %	40 %	40 %	33 %	7 %	26 %
50 - 60	40 %	18,19 %	30 %	30 %	28 %	5 %	39 %
60 <	0 %	0 %	0 %	5 %	10 %	0 %	5 %

Zdroj: Autor

V tabulce 37 jsou poznatky o zaměstnávání cizinců ve stavebních firmách. Firmy 1, 3, 4, 5 a 7 mají alespoň jednoho zaměstnance, který není z České republiky. Nejčastější zaměstnávané cizí národnosti ve sledovaných firmách jsou slovenská a ukrajinská. V menší míře jsou zaměstnáváni i příslušníci ruské a

bulharské národnosti. Firmy 2 a 6 nezaměstnávají v současné době žádného cizince.

Tab. 37: Zaměstnaní cizinci

	zaměstnaný cizinec	nejčastější cizí národnosti
Firma 1	ano	ukrajinská, ruská, slovenská
Firma 2	ne	-
Firma 3	ano	ukrajinská, slovenská
Firma 4	ano	slovenská
Firma 5		
Firma 5	ano	slovenská
Firma 6	ne	-
Firma 7	ano	slovenská, ukrajinská, bulharská

Zdroj: Autor

Jednou z možností získání zaměstnanců je dohoda s pracovní agenturou. Podle údajů v tabulce 38 využívají tuto možnost pouze 2 posuzované firmy (Firma 1 a 4). Ve Firmě 1 je takto zaměstnáno 5 osob z celkového počtu 18 zaměstnanců. Ve Firmě 3 pracuje pouze jeden zaměstnanec z pracovní agentury. Ze získaných údajů je zřejmé, že pracovní agentury využívají více malé stavební firmy do 50 zaměstnanců než středně velké firmy.

Tab. 38: Využití pracovních agentur

	využití pracovní agentury	počet zaměstnanců z pracovní agentury
Firma 1	ano	5
Firma 2	ne	-
Firma 3	ano	1
Firma 4	ne	-
Firma 5		
Firma 5	ne	-
Firma 6	ne	-
Firma 7	ne	-

Zdroj: Autor

Spolupráce stavebních firem se školami (tabulka 39) při zaměstnávání studentů a absolventů je poměrně špatná. V současné době přímo se školami nespolupracuje žádná z malých firem. Firmy 1, 2 před nástupem ekonomické krize spolupracovaly se střední školou a s vyšší odbornou a střední průmyslovou školou. Mezi středně velkými firmami je situace lepší. Firmy 5 a 7 spolupracují se střední školou, navíc Firma 5 spolupracuje i se středním odborným učilištěm.

Firma 6, která v současnosti se žádnou školou nespolupracuje, by uvítala zavedení středoškolského oboru Obsluha zemědělských a stavebních strojů na některé z odborných škol. Zdůvodňuje to tím, že na moderní stroje je pro jejich plnohodnotné využití zapotřebí minimálně středoškolského vzdělání. Firma 6 pociťuje nedostatek lidí s podobným vzděláním (tabulka 35).

Tab. 39: Spolupráce se školami

	spolupráce se školami	typ školy
Firma 1	ne	-
Firma 2	ne	-
Firma 3	ne	-
Firma 4	ne	-
Firma 5	ano	SŠ, SOU
Firma 6	ne	-
Firma 7	ano	SŠ

Zdroj: Autor

Posuzované stavební firmy nevyužívají možnost zaměstnávání na částečný úvazek (tabulka 40). Ani jedna firma nemá jediného zaměstnance s takovým typem úvazku.

Tab. 40: Zaměstnávání na částečný úvazek

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
zaměst. na část. úvazek	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne

Zdroj: Autor

3.1.9 Získávání a výběr zaměstnanců

Dotazníkovým šetřením bylo zjišťováno, jakými způsoby získávají firmy nové zaměstnance na dělnické, na vedoucí a THP pozice. (tabulky 41, 42, 43, 44) Pro stejné pozice bylo zjišťováno, jaké metody firmy využívají k výběru nového zaměstnance. (tabulky 45, 46, 47, 48) Firmy byly dotazovány také na možnost uplatnění absolventů a na jejich kvalitu. (tabulky 49, 50) Poslední dotaz v tomto oddílu byl věnovaný situaci, jakou očekávají firmy v blízké budoucnosti. (tabulka 51)

Pro získávání nových zaměstnanců na dělnické profese využívá personální agenturu nejvíce Firma 1 (40 %). Firma 2 a všechny posuzované středně velké firmy tohoto způsobu nevyužívají vůbec. Úřad práce nejvíce využívá Firma 6 (34 %), podobné hodnoty dosahuje i Firma 3 (30 %). Ostatní firmy využívají úřad práce přibližně v 10 %. Ve Firmě 6 se 30 % nových zaměstnanců hlásí sami. Naopak Firma 2 s tímto typem způsobu získávání zaměstnanců nemá zkušenosti. Se školami při získávání nových zaměstnanců spolupracují pouze Firmy 5 a 7. Dalším způsobem získání nového zaměstnance je inzerce. Nejvíce je využívána ve Firmě 4 (75 %), nejméně ve Firmě 2, která neinzeruje vůbec. Tato firma naopak v 90 % získává zaměstnance na doporučení. Firmy 1, 3 a 4 tento způsob nevyužívají.

Nejvíce využívaným způsobem získávání nového zaměstnance na dělnické profese je inzerce, nejméně se využívá spolupráce se školou. (tabulky 41, 42)

Tab. 41: Způsoby získávání nových zaměstnanců na dělnické profese – malé firmy

způsob získávání nového zaměstnance	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
personální agentury	40 %	0 %	10 %	5 %
úřad práce	10 %	10 %	30 %	10 %
hlásí se sám	20 %	0 %	10 %	10 %
spolupráce se školou	0 %	0 %	0 %	0 %
inzerce	30 %	0 %	50 %	75 %
doporučení	0 %	90 %	0 %	0 %

Zdroj: Autor

Tab. 42: Způsoby získávání nových zaměstnanců na dělnické profese – střední firmy

způsob získávání nového zaměstnance	Firma 5	Firma 6	Firma 7
personální agentury	0 %	0 %	0 %
úřad práce	10 %	34 %	9 %
hlásí se sám	20 %	30 %	20 %
spolupráce se školou	5 %	0 %	1 %
inzerce	55 %	11 %	65 %
doporučení	10 %	25 %	5 %

Zdroj: Autor

Zaměstnanci na vedoucích a THP profesích jsou získáváni za pomoci personální agentury velmi málo. (tabulky 43, 44) Těto možnosti využívá pouze Firma 6 (10 %), ostatní nevyužívají vůbec. Firma 6 využívá také nejvíce spolupráci s úřadem práce (20 %). Ostatní firmy využívají tuto spolupráci méně nebo vůbec (Firma 1). Naopak do Firmy 1 se noví zaměstnanci nejvíce hlásí sami (50 %). V dalších firmách se tato hodnota pohybuje mezi 10 a 20 %. Spolupráce se školou je opět velmi slabá. Využívá ji pouze Firma 2 (25 %) a Firma 7 (15 %), ostatní firmy tento způsob nevyužívají. Inzerce je nejvíce využívána ve Firmě 4 (75 %), Firma 2 inzerci nevyužívá. Tato firma ale velmi využívá doporučení (45 %), v ostatních firmách je tento způsob využíván méně, ve Firmě 4 pouze v 5 %.

Nejvíce využívaným způsobem získávání zaměstnanců na vedoucí a THP profese je stejně jako v případě dělnických profesí inzerce. Podobně je i zde nejméně využívána spolupráce se školami.

Tab. 43: Způsoby získávání nových zaměstnanců na vedoucí a THP profese – malé firmy

způsob získávání nového zaměstnance	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
personální agentury	0 %	0 %	0 %	0 %
úřad práce	0 %	15 %	10 %	10 %
hlásí se sám	50 %	15 %	20 %	10 %
spolupráce se školou	0 %	25 %	0 %	0 %
inzerce	30 %	0 %	60 %	75 %
doporučení	20 %	45 %	10 %	5 %

Zdroj: Autor

Tab. 44: Způsoby získávání nových zaměstnanců na vedoucí a THP profese – střední firmy

způsob získávání nového zaměstnance	Firma 5	Firma 6	Firma 7
personální agentury	0 %	10 %	0 %
úřad práce	10 %	20 %	5 %
hlásí se sám	10 %	10 %	15 %
spolupráce se školou	0 %	0 %	15 %
inzerce	55 %	40 %	55 %
doporučení	25 %	20 %	10 %

Zdroj: Autor

Často dochází k získávání zaměstnance z vnitřních zdrojů firmy. V tomto ohledu je zajímavý přístup Firmy 1. Tato firma hledá vedoucí pracovníky nejprve ve vlastních řadách a využívá systém, kdy většina současných zaměstnanců (především dělníků) si vyzkoušela pozici mistra (alespoň u dílčích činnostech na stavbě). Vždy tak docházelo pod odbornou kontrolou zkušených zaměstnanců, aby se v případě nutnosti zamezilo vzniku problému vlivem špatného rozhodnutí. Tento postup dává každému zaměstnanci šanci na postup hierarchií firmy vzhůru a zároveň si vyzkouší práci na zodpovědné pozici. Tato zkušenost zaměstnanci ukáže, jaké jsou výhody a nevýhody řídicí pozice, která je spojena se značnou zodpovědností. V případě, že se zaměstnanec na pozici mistra neosvědčí, je zařazen zpět mezi ostatní pracovníky. Pokud se osvědčí pouze zčásti, může vykonávat pozici zástupce mistra, který vede stavbu v mistrově nepřítomnosti.

K výběru zaměstnanců (tabulky 45, 46) na dělnické profese má největší vliv životopis ve Firmě 5 (55 %). V ostatních firmách je to méně, ve Firmě 4 a 6 dokonce nemá žádný vliv. Dotazník je nejvíce používán ve Firmě 3 (45 %), naopak Firmy 2, 5, 6 dotazník při výběru vůbec nepoužívají. K referencím nepřihlíží ve Firmách 1, 2, 3 a 5, ovšem pro Firmu 6 jsou důležité (20 %). Ve Firmě má největší vliv pohovor (45 %). Nejmenší vliv je oproti tomu ve Firmě 3 (pouze 15 %). Testy nevyužívají žádné firmy, kromě Firmy 6. Assessment centrum (AC), které je velice nákladné a využívá se pouze pro nejdůležitější pozice, nevyužívá žádná z malých a středně velkých firem. Naopak poměrně využívaná metoda

výběru je zkušební doba. Nejvíce se využívá ve Firmě 2, pouze ve Firmě 5 tato metoda výběru neexistuje.

Nejčastěji se při výběru nového zaměstnance na dělnickou pozici používá kombinace pohovoru a zkušební doby. Nejméně využívané jsou testy a AC.

Tab. 45: Metody výběru nových zaměstnanců na dělnické profese – malé firmy

metody výběru nového zaměstnance	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
životopis	5 %	25 %	10 %	0 %
dotazník	35 %	0 %	45 %	20 %
reference	0 %	0 %	0 %	5 %
pohovor	35 %	25 %	15 %	40 %
testy	0 %	0 %	0 %	0 %
assessment centrum	0 %	0 %	0 %	0 %
zkušební doba	25 %	50 %	30 %	35 %

Zdroj: Autor

Tab. 46: Metody výběru nových zaměstnanců na dělnické profese – střední firmy

metody výběru nového zaměstnance	Firma 5	Firma 6	Firma 7
životopis	55 %	0 %	15 %
dotazník	0 %	0 %	20 %
reference	0 %	20 %	5 %
pohovor	45 %	25 %	20 %
testy	0 %	30 %	0 %
assessment centrum	0 %	0 %	0 %
zkušební doba	0 %	25 %	40 %

Zdroj: Autor

V případě výběru zaměstnanců na vedoucí a THP profese (tabulky 47, 48) má značný vliv životopis. Oproti dělnickým pozicím je možné pozorovat značné zvýšení jeho vlivu. Největší hodnoty dosahuje ve Firmách 5 a 2 (50 %), nejméně ve Firmě 6 (30 %). Dotazník je nejvíce využíván ve Firmách 3 a 7 (20 %). Firmy 2, 5, 6 tuto metodu nevyužívají. Reference jsou důležité ve Firmách 1, 2, 6 (20 %). Naopak Firmy 3 a 4 jim nepřikládají žádný význam. Firma 4 přikládá význam

pohovoru (50 %), nejméně je tomu ve Firmách 1, 2, 6 (30 %), v ostatních firmách se hodnota pohybuje mezi 35 a 45 %. Testy používá pouze Firma 6, ostatní je nevyužívají vůbec. Assessment centrum a zkušební dobu nevyužívá žádná firma.

Nejčastěji se při výběru nového zaměstnance na vedoucí a THP pozici využívá životopisu v kombinaci s pohovorem. Nejméně se používají testy, Assessment centrum a zkušební doba.

Tab. 47: Metody výběru nových zaměstnanců na vedoucí a THP profesi – malé firmy

metody výběru nového zaměstnance	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
životopis	40 %	50 %	35 %	40 %
dotazník	10 %	0 %	20 %	10 %
reference	20 %	20 %	0 %	0 %
pohovor	30 %	30 %	45 %	50 %
testy	0 %	0 %	0 %	0 %
assessment centrum	0 %	0 %	0 %	0 %
zkušební doba	0 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Autor

Tab. 48: Metody výběru nových zaměstnanců na vedoucí a THP profesi – střední firmy

metody výběru nového zaměstnance	Firma 5	Firma 6	Firma 7
životopis	50 %	30 %	35 %
dotazník	0 %	0 %	20 %
reference	5 %	20 %	10 %
pohovor	45 %	30 %	35 %
testy	0 %	20 %	0 %
assessment centrum	0 %	0 %	0 %
zkušební doba	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Autor

Výběr zaměstnance na vedoucí nebo THP profesi je pro firmy podstatně důležitější než výběr nového zaměstnance na dělnickou profesi. Je to způsobeno jejich větší zodpovědností. Největší rozdíl mezi přijímáním dělníků a vedoucích pracovníků je vidět snížením vlivu zkušební doby (respektive tato metoda není

vůbec používaná). Na důležitou pozici si zaměstnavatel nevezme nikoho jen na zkoušku a v případě, že se neosvědčí, se s ním rozloučí. Ve zkušební době by nevhodný zaměstnanec na důležité pozici mohl napáchat mnoho škod, které výrazně překračují i zvýšené náklady na pečlivější výběr zaměstnanců.

Všechny firmy se shodly, že je u nich možné uplatnění absolventů. (tabulka 49) Méně se shodují v pohledu na kvalitu čerstvých absolventů. (tabulka 50) Žádná z firem neoznačuje kvalitu absolventů jako výbornou. Podle Firem 2 a 5 je kvalita absolventů dobrá. Nejčastější odpovědí byla možnost dostatečná kvalita, tuto odpověď zvolily 4 firmy (Firmy 3, 4, 6, 7). Nejhůře hodnotí kvalitu absolventů Firma 1, která ji označuje jako nedostatečnou.

Tab. 49: Uplatnění absolventů

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
uplatnění absolventů	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Zdroj: Autor

Tab. 50: Kvalita absolventů

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
výborná							
dobrá		X			X		
dostatečná			X	X		X	X
nedostatečná	X						

Zdroj: Autor

Všechny firmy očekávají v blízké době setrvalý počet zaměstnanců. (tabulka 51) Po několika letech krize, kdy se ve většině případů počet zaměstnanců snižoval, firmy nemají strach z propouštění. Zároveň žádná firma nevidí budoucnost tak dobře, že očekává nábor nových zaměstnanců.

Tab. 51: Očekávání (v blízké době) z hlediska počtu zaměstnanců

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
propouštění							
nábor							
setrvalý stav	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Autor

3.1.10 Rozvoj zaměstnanců

Systematickému rozvoji zaměstnanců (tabulka 52) se věnují v nějaké formě téměř všechny sledované firmy. Pouze Firma 6 se systematickému rozvoji zaměstnanců nevěnuje. Firmy 1, 5, 7 se věnují systematickému rozvoji všech zaměstnanců. Ve Firmách 2, 3, 4 probíhá rozvoj pouze u managementu.

Tab. 52: Systematický rozvoj zaměstnanců

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
ano	X				X		X
ne						X	
rozvoj pouze u managementu		X	X	X			

Zdroj: Autor

Nejčastější formou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou odborné kurzy pro rozvoj kvalifikace. (tabulka 53) Těchto kurzů se účastní zaměstnanci všech sledovaných firem. Jazykové kurzy jsou prováděny pouze ve Firmě 5. Jako jediná z posuzovaných firem provádí svojí činnost i v zahraničí, konkrétně v Rusku a Bělorusku. Komunikační kurzy nepoužívá žádná z firem. Firma 4 jako jediná ze sledovaných firem využívá pro řídicí pracovníky manažerské kurzy. Zaměstnanci všech středně velkých firem absolvují kurzy pro zlepšení práce s PC. Zaměstnanci malých firem tyto kurzy nevyužívají. Firma 1 uvedla využití i jiných forem dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Konkrétně se jedná o školení, získávání různých licencí a certifikací.

Tab. 53: Formy dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
kurzy pro rozvoj kvalifikace	X	X	X	X	X	X	X
jazykové kurzy					X		
kurzy komunikace							
kurzy manažerské				X			
kurzy práce s PC					X	X	X
jiné	X						

Zdroj: Autor

3.1.11 Odměňování zaměstnanců

Všechny zkoumané firmy se shodují v tom, že používají systematické hodnocení svých zaměstnanců (tabulka 54).

Tab. 54: Využívání systematického hodnocení zaměstnanců

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
ano	X	X	X	X	X	X	X
ne							

Zdroj: Autor

Nejvíce používaným způsobem odměňování je hodinová mzda (tabulka 55). Používají ji všechny firmy. Firmy 1 a 5 používají kromě hodinové mzdy také mzdu v úkole.

Tab. 55: Způsoby odměňování zaměstnanců

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
hodinová mzda	X	X	X	X	X	X	X
mzda v úkole	X				X		

Zdroj: Autor

Další složky do mzdy započítávají Firmy 1, 4, 7. (tabulka 56) Ve Firmách 2 a 3 se žádné další složky do mzdy zaměstnanců nezapočítávají.

Tab. 56: Započítávání dalších složek do mzdy

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
ano	X			X	X		X
ne		X	X			X	

Zdroj: Autor

Nejčastěji započítávanou další složkou do mzdy je bonus za nadstandardní výkon. (tabulka 57) Tohoto způsobu využívají Firmy 4, 5 a 7. Firmy 5 a 7 započítávají do mzdy splnění cílového úkolu. Firma 1 započítává jiné nespecifikované složky.

Tab. 57: Další složky započítané do mzdy

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
podíl na hospodaření firmy							
bonus za nadstandard. výkon				X	X		X
délka pracovního poměru							
cílové úkoly					X		X
jiné	X						

Zdroj: Autor

Zaměstnanci v některých firmách mohou využívat další bonusy a výhody, které jim poskytuje jejich zaměstnavatel. (tabulka 58) Jedná se o zaměstnance všech středně velkých firem, které doplňují Firmy 1 a 3. Zaměstnanci Firem 2 a 4 nemají možnost využití dalších bonusů a výhod.

Tab. 58: Čerpání dalších bonusů a výhod pro zaměstnance

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
ano	X		X		X	X	X
ne		X		X			

Zdroj: Autor

Konkrétní výhody a bonusy ve Firmě 1 jsou diety, vyplácení cestovného a možnost ubytování zdarma. Firma 3 zajišťuje pro zaměstnance dopravu zdarma. Zaměstnancům ve Firmě 5 je přispíváno na životní pojištění a penzijní připojištění. Mnoho výhod a bonusů mohou požívat zaměstnanci Firmy 6. Mají k dispozici auto k dojíždění do zaměstnání, permanentky na hokejová a fotbalová utkání, možnost brát si deputáty a zdarma mají možnost zapůjčení techniky pro svojí vlastní potřebu. Možnost zapůjčení nářadí a strojů mají i zaměstnanci ve Firmě 7. Další výhody jsou diety a zajištění dopravy do zaměstnání.

Kolektivní smlouva, která kromě jiného určuje i mzdové podmínky, je uzavřena pouze ve dvou zkoumaných firmách. Jedná se o Firmy 1 a 5. V ostatních firmách kolektivní smlouva uzavřena není.

Tab. 59: Uzavření kolektivní smlouvy ve firmě

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
ano	X				X		
ne		X	X	X		X	X

Zdroj: Autor

3.1.12 Propouštění zaměstnanců

V dotazníku byly zjišťovány nejčastější důvody, které vedou k propuštění zaměstnanců. Ve Firmě 1 nejčastěji rozváže zaměstnanec poměr z vlastního podnětu. Dalšími důvody pro propuštění zaměstnance jsou časté absence, krádeže a ztráta důvěry. Firma 2 uvedla jako hlavní důvod propouštění přechod zaměstnance k jinému zaměstnání. Ve Firmě 3 opět nejčastěji sám zaměstnanec změní zaměstnavatele. Dalším důvodem je kázeňské pochybení zaměstnance. Podobná situace jako ve Firmě 3 je i ve Firmě 4. Tedy, že zaměstnanec změní zaměstnavatele a nebo je poměr ukončen pro jeho opakovaná pochybení. Ve Firmě 5 jsou důvodem propouštění zaměstnance špatné pracovní výsledky a také pokud má uzavřenu smlouvu pouze na dobu určitou. Firma 6 propouští zaměstnance nejčastěji při nedostatku zakázek a dále za konzumaci alkoholu během pracovní doby a porušování pracovních předpisů.

4 Návrh veličin vhodných ke sledování

Pro zdárné fungování stavební firmy v oblasti personální je vhodné sledovat některé statistické veličiny, které mohou ukázat vývoj a trendy ve firmě. Z dostupných údajů z dotazníkového šetření a také z obecných pravidel je zde předložen návrh některých statistických veličin vhodných ke sledování pro využití ve stavebních firmách.

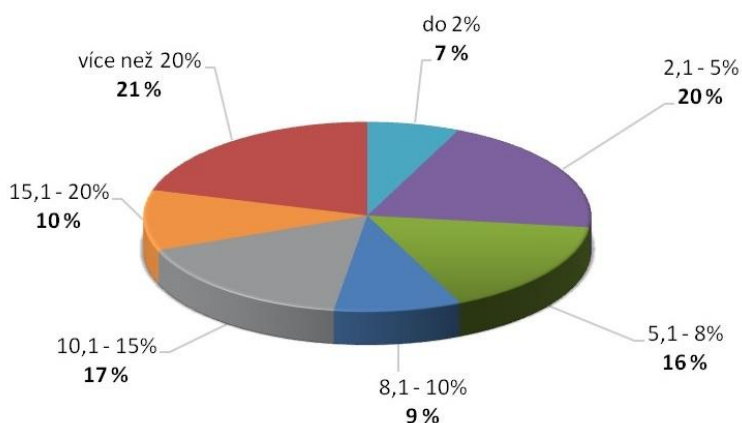
Míra fluktuace

Stavební firmy se často potýkají s problémem fluktuace. Je to způsobeno tím, že stavebnictví je odvětví vyznačující se sezónním charakterem práce. V hlavní sezóně bude ve firmě vždy více zaměstnanců než v zimě.

Nejčastěji mění zaměstnání lidé na nižších pozicích. Pro stavební firmu je důležité získat, kvalitního, produktivního a kvalifikovaného dělníka. I přes finanční investice do lepších zaměstnanců se jejich hledání vyplatí. Takový zaměstnanec bude stálejší a je možné se na něj spolehnout.

I když ve stavební firmě bude vždy určité množství zaměstnanců s krátkodobým pracovním poměrem, je dobré se zaměřit na dostatečný počet kmenových zaměstnanců. Jejich výkon je pro firmu rozhodující. [13, s. 96]

Doporučovaná hodnota fluktuace zaměstnanců se nejčastěji zmiňuje v rozsahu 5 – 7 %. [12]



Obr. 2: Míra fluktuace v ČR v roce 2012

Zdroj: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/Fluk.png>

Věková struktura zaměstnanců

Zvláště na dělnických kvalifikovaných pozicích dochází k situaci, kdy je velké množství starších zaměstnanců. Kvalitních mladších zaměstnanců je na trhu velký nedostatek. Samotné firmy si tuto situaci uvědomují (tabulka 35, 36). Personalista stavební firmy by měl sledovat vývoj na těchto pozicích ve své firmě, aby zanedlouho nedošlo k výraznému skokovému odchodu starších zaměstnanců. To by pro firmu mohlo mít katastrofální následky. Personalista také musí počítat s určitou dobou adaptace mladých zaměstnanců ve firmě. Pokud nahradí starší zaměstnance absolventy škol (firmy většinou jejich kvalitu nehodnotí pozitivně), je nutné, aby těmto zaměstnancům předali starší zaměstnanci své dlouholeté zkušenosti.

Úspěšnost přijatých zaměstnanců

Personalista, majitel firmy nebo zaměstnanec pověřený personální prací by se měl zaměřit také na úspěšnost nově přijatých zaměstnanců. Pokud jsou dlouhodobě noví zaměstnanci nevhodní, znamená to pro firmu velké ztráty. Je to spojeno s opětovnými náklady na hledání dalšího zaměstnance a také z počátku nižší efektivitou nově přijatého zaměstnance.

Podíl vedoucích pracovníků z vlastních zdrojů

Pro firmu je ve většině případů výhodné, když se na uvolněnou vedoucí pozici posune zaměstnanec z vlastních zdrojů. Jedním z důvodů je snížení nákladů na získání nového zaměstnance. Dalším důvodem je zaměstnancova znalost vnitřního prostředí firmy. Také zaměstnavatel zná chování daného zaměstnance a již předem tak může odhadnout, zda se pro danou pozici hodí.

Počet dní věnovaných vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Kvůli meziročnímu srovnání je vhodné sledovat počet dní věnovaných vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Při nedostatečném rozvoji zaměstnanců se

mohou tito zaměstnanci stát neefektivními a mohou ztratit kontakt s nejnovějšími trendy. To pro firmu může znamenat ztrátu prestiže a zakázek.

Produktivita práce na jednoho zaměstnance

Při poklesu průměrné produktivity práce na jednoho zaměstnance dochází ve stavební firmě ke ztrátě efektivity a je třeba zjistit její příčinu. V případě otázek personálních se může jednat o zbytečné zaměstnávání příliš mnoha zaměstnanců. Pokud firmě dlouhodobě klesá počet zakázek, je nutné i snížit počet zaměstnanců. Také v zimním období, kdy je předpoklad nižšího množství zakázek a práce pro zaměstnance, je nutné omezit počet zaměstnanců.

Podíl nákladů na mzdy na celkových nákladech firmy

Náklady na mzdy tvoří nedílnou součást celkových nákladů stavební firmy. Zvyšování podílu mezd na celkových nákladech firmy může znamenat zbytečné přeplácení vlastních zaměstnanců nebo neefektivnost v řízení lidských zdrojů.

Tržby na jednoho zaměstnance

Tržby na jednoho zaměstnance určují efektivnost celé stavební firmy. Z dotazníkového šetření je zřejmé (tabulka 24), že průměrné tržby na jednoho zaměstnance se v jednotlivých firmách pohybují v poměrně značném rozložení. Vedení stavební firmy by mělo přezkoumat, zda efektivita nelze přijetím některých opatření zvýšit.

Podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let

Čím více má firma dlouhodobých zaměstnanců, tím je větší pravděpodobnost, že jejich práce bude kvalitní. Pokud je zaměstnanec ve firmě déle než 5 let, zaměstnavatel rozpozná jeho silné i slabé stránky a může jich co nejlépe využít.

Závěr

Stavebnictví je specifickou částí národního hospodářství. Má značné odlišnosti od klasické průmyslové výroby. Nelze například vyrábět do zásoby. Dochází tak ke značnému riziku nedostatku zakázek, který se okamžitě projeví i v personálních záležitostech stavební firmy. Dalším podstatným rozdílem je závislost na počasí. V hlavní letní sezóně je velká potřeba zaměstnanců, kteří však v období zimním nemají dostatek práce. Stavební firmy tak stojí před otázkou, jaký poměr zaměstnanců zaměstnaných v letním období si ponechají přes období sníženého množství práce. Musejí zvážit, zda se jim vyplatí přes zimu držet více zaměstnanců, kteří jsou však kvalifikovaní, kvalitní a spolehliví, nebo ušetřit část nákladů na mzdy, ale počítat s možností, že noví zaměstnanci nebudou dosahovat potřebných kvalit.

Stavební firmy se dělí podle počtu zaměstnanců na tři základní množiny. Malé stavební firmy jsou do počtu 50 zaměstnanců, středně velké firmy mají 50 až 250 zaměstnanců a největší firmy jsou takové, které mají zaměstnanců více než 250. Nejvíce zaměstnanců celkem je zaměstnáno v malých firmách, nejméně naopak ve firmách největších.

Sledované odvětví, stejně jako téměř všechna ostatní odvětví, zasáhla v posledních letech ekonomická krize. Každá ze stavebních firem se s tímto jevem potýkala různě. Jedním z cílů této práce bylo zjistit a popsat situaci ve stavebnictví právě v posledních letech, kdy nastala krize. Tento cíl se díky dotazníkovému šetření podařilo naplnit v oblasti malých a středně velkých firem.

Ve všech sledovaných malých firmách došlo od roku 2006 k poklesu zaměstnanců. V některých firmách poměrně výraznému, v jiných firmách jako ve Firmě označené číslem 1 díky náhodě (nemoc majitele a zmenšení firmy před vypuknutím krize) došlo k velmi zanedbatelnému poklesu počtu zaměstnanců. V případě sledovaných středně velkých firem bylo možné změny zaměstnanců posoudit pouze u dvou firem. Jedna z nich dokonce vyvrací obecný trend, že v průběhu krize se počet zaměstnanců snižuje. Tato firma vznikla těsně před krizí a zatím se jí daří počty zaměstnanců v jednotlivých letech pouze zvyšovat.

Pokud se zaměříme na trend ve výši průměrných mezd, je zřejmé, že firmám se podařilo i přes snižování počtu zaměstnanců, snižování počtu zakázek a snižování tržeb zvyšovat nebo alespoň zachovat výši průměrných mezd.

Náklady na mzdy tvoří ve firmách velkou část prostředků, které firmy získají z tržeb. Podíl hrubé mzdy zaměstnanců na celkových tržbách se pohybuje v roce 2014 v rozmezí od necelých 13 % až do téměř 31 %.

Druhým cílem práce bylo zjistit a popsat současnou personální situaci ve stavebních firmách. Tento cíl se podařilo naplnit opět dotazníkovým šetřením v oblasti malých a středně velkých firem.

U většiny sledovaných firem je vidět snaha o získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců.

Největší počet zaměstnanců ve stavebnictví je v dělnických profesích. Tomu odpovídá i největší zastoupení zaměstnanců, kteří dosáhli nejvyššího vzdělání středoškolského bez maturity (vyučených). Výrazným problémem, který bude nutné v budoucnu řešit, je očekávaný nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, nejvíce právě dělníků s výučním listem. Již nyní je nedostatek hlavně kvalitních zedníků a tesařů. Nedostatek se bude projevovat i v dalších řemeslech. Problém nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců je způsoben jejich věkovou strukturou, kdy nejvíce zaměstnanců je ve věku nad 40 let.

V případě výběru a získávání nových zaměstnanců je možné sledovat velkou obezřetnost při výběru vedoucích pracovníků. Při přijímání na dělnické pozice je často využívána metoda zkušební doby, která by však v případě nekvalitních vedoucích pracovníků mohla mít pro firmu velké následky a škody.

Dotazníkové šetření poskytlo mnoho údajů a poznatků. Ovšem kriticky je nutné hodnotit nezískání dat od velkých firem, z nichž se ani jedna do dotazníkového šetření nezapojila. V případě malých a středně velkých firem bylo již poskytování dat a údajů lepší, přesto je zde velmi výrazný prostor pro doplnění údajů z dalších stavebních firem. Mohlo být zpracováno více podkladů a i výsledky tohoto dotazníkového šetření by byly směrodatnější. Je otázkou, zda

rozsáhlost dotazníku odradila stavební firmy od jeho vyplnění, nebo zda potřebné údaje nechtějí poskytovat.

Díky dotazníkovému šetření bylo možné navrhnout některé statistické veličiny vhodné ke sledování ve stavebních firmách. Jako jeden z nejdůležitějších ukazatelů je vhodné sledovat míru fluktuace zaměstnanců.

Důležitou veličinou je věková struktura zaměstnanců. Při plánování personální strategie je nutno k této veličině přihlížet a vnímat ji.

Produktivita práce na jednoho zaměstnance a tržby na jednoho zaměstnance poukazují na efektivnost stavební firmy a při snižování hodnot těchto ukazatelů by mělo vedení firmy podniknout určité kroky vedoucí k nápravě.

Personální práce ve stavebních firmách bude v budoucnu nabývat stále větší důležitosti. Některé z posuzovaných stavebních firem si toto uvědomují a pro srovnání své firmy s jinými požádaly o poskytnutí výsledků z tohoto dotazníkového šetření.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BLAHOVÁ, Veronika. *Přijímání, získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku : diplomová práce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014, 86 s.
- [4] BRABCOVÁ, Jana, et al. *Skoč!: Průvodce absolventa VŠ přípravou na reálný život*. 9. vyd. Plzeň: Grafia, 2013, 88 s. ISBN 978-80-87046-48-7.
- [5] BUŠINA, Filip. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 320 s. ISBN 978-80-7478-455-2.
- [6] CAHA, Jan. *Nezaměstnanost*. [online]. [cit. 2014-05-23]. Dostupné na WWW: [http://jan-caha.eu/eko/Makro Ekonomie/04-Nezamestnanost.ppt](http://jan-caha.eu/eko/Makro%20Ekonomie/04-Nezamestnanost.ppt)
- [7] ČÁSENSKÝ, Martin. *Přehled stavebnictví a stavebních podniků v České republice*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné na WWW: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_stavebnictvi_stavebni_podnik.ppt
- [8] Český statistický úřad. *Statistické ročenky České republiky 2004 - 2014*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné na WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statisticke_rocenky_ceske_republiky
- [9] DUDEK, Martin. *Rozvoj způsobilosti zaměstnanců*. [online]. 2000 [cit. 2014-12-18]. Dostupné na WWW: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>
- [10] DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [12] ERTL, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online]. 2005 [cit. 2014-11-15]. Dostupné na WWW: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- [13] HÁJEK, Vladimír, et al. *Řízení stavební firmy*. 1. vyd. Praha: ŠEL, 1999, 212 s. ISBN 80-902-6977-X.
- [14] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 309 s. ISBN 80-722-6161-4.
- [15] JARSKÝ, Čeněk, et. al. *Příprava a realizace staveb: multimediální učebnice - demoverze*. [online]. 2004 [cit. 2014-05-12]. Dostupné na WWW: <http://technologie.fsv.cvut.cz/aitom/podklady/online-priprava-demo/>
- [16] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [18] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.
- [19] MATHIS, Robert L., JACKSON, John Harold. *Human resource management*. 12. vyd. Mason, OH: Thomson/South-western, 2008, xxix, 592 s. ISBN 03-245-4275-5.
- [20] Měšec.cz. *Stavební výroba*. [online]. 2012 [cit. 2014-05-06]. Dostupné na WWW: <http://www.mesec.cz/dane/ekonomika/pruvodce/stavebni-vyroba/>
- [21] NÝVLTOVÁ, Václava. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2003, 212 s. ISBN 80-708-0511-0.
- [22] REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

- [23] STEWART, Greg L., BROWN, Kenneth G. *Human resource management: linking strategy to practice*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2009, xxxviii, 613 s. ISBN 04-717-1751-7.
- [24] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.
- [25] ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [26] VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013, 239 s. ISBN 978-80-87829-06-6.

Seznam obrázků

Obr. 1: Vztah HDP a stavebních zakázek	15
Obr. 2: Míra fluktuace v ČR v roce 2012	86

Seznam grafů

Graf 1: Počet stavebních zakázek v letech 2005 – 2012 (podniky s 50 a více zaměstnanci)	16
Graf 2: Index stavební produkce v % (meziroční) od roku 2005 do roku 2013	17
Graf 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 1990 – 2012	23
Graf 4: Počet zaměstnanců ve stavebnictví v letech 2005 – 2011	25
Graf 5: Průměrné hrubé měsíční mzdy (celkem ČR, stavebnictví)	26
Graf 6: Počty zaměstnanců ve stavebnictví podle velikosti ekonom. subjektu (2005 – 2011)	28
Graf 7: Prům. hrubá měsíční mzda (Kč) ve stavebnictví podle velikosti ekonom. Subjektu	29
Graf 8: Nezaměstnaní, dříve pracující ve stavebnictví (2005-2012)	31
Graf 9: Zaměstnaní v druhém (dalším) zaměstnání – stavebnictví	33
Graf 10: Porovnání (v %) počtu zaměstnanců v roce 2014 oproti roku 2006	55

Seznam tabulek

Tab. 1: Počet stavebních zakázek v letech 2005 – 2012 (podniky s 50 a více zaměstnanci)	16
Tab. 2: Index stavební produkce v % (meziroční) od roku 2005 do roku 2013	17
Tab. 3: Vývoj zaměstnanosti v sektorech národního hospodářství	20
Tab. 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 1990 – 1998 (stará metodika)	22
Tab. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 1999 – 2004 (stará metodika)	23
Tab. 6: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice v letech 2004 – 2012 (nová metodika)	23
Tab. 7: Počty zaměstnanců celkem v ČR, ve stavebnictví a jejich procentuální zastoupení	25
Tab. 8: Průměrné hrubé měsíční mzdy (celkem ČR, stavebnictví) a procentní vyjádření mzdy ve stavebnictví (2005 -2011)	25
Tab. 9: Počty zaměstnanců ve stavebnictví podle velikosti ekonom. subjektu (2005 – 2011)	28
Tab. 10: Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví podle velikosti ekonom. Subjektu	29

<i>Tab. 11: Nezaměstnaní, dříve pracující ve stavebnictví a procentuální porovnání s celkovým počtem nezaměstnaných (2005 – 2012)</i>	31
<i>Tab. 12: Zaměstnaní v druhém (dalším) zaměstnání, porovnání stavebnictví a celk. počtu</i>	32
<i>Tab. 13: Využití oslovení zaměstnance z jiných stavebních společností</i>	36
<i>Tab. 14: Využití spolupráce s úřadem práce</i>	36
<i>Tab. 15: Obsazování pracovních míst z vnitřních a vnějších zdrojů</i>	38
<i>Tab. 16: Počet zaměstnanců posuzovaných firem v r. 2014</i>	53
<i>Tab. 17: Počet zaměstnanců posuzovaných firem v letech 2006 - 2014 – malé firmy</i>	54
<i>Tab. 18: Počet zaměstnanců posuzovaných firem v letech 2006 - 2014 – střední firmy</i>	56
<i>Tab. 19: Prům. hrubé měs. mzdy v Kč v posuz. firmách v let. 2006 - 2014 – malé firmy</i>	58
<i>Tab. 20: Počet zakázek a tržby v Kč posuzovaných firem v letech 2006 - 2014 – malé firmy</i>	59
<i>Tab. 21: Průměrné hrubé měsíční mzdy v Kč v posuzovaných firmách v letech 2006 - 2014 – střední firmy</i>	60
<i>Tab. 22: Počet zakázek a tržby v Kč posuzovaných firem v letech 2006 - 2014 – střední firmy</i>	61
<i>Tab. 23: Podíl hr. mzdy na celk. tržbách v letech 2006 a 2014</i>	62
<i>Tab. 24: Tržby na jednoho zaměstnance v Kč v roce 2014</i>	65
<i>Tab. 25: Existence personálního oddělení a počet zaměstnanců pers oddělení – malé firmy</i>	66
<i>Tab. 26: Existence personálního oddělení a počet zaměstnanců pers oddělení – střední firmy</i>	66
<i>Tab. 27: Délka pracovního poměru – malé firmy</i>	67
<i>Tab. 28: Délka pracovního poměru – střední firmy</i>	67
<i>Tab. 29: Podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let; podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok – malé firmy</i>	68
<i>Tab. 30: Podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let; podíl zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok – střední firmy</i>	69
<i>Tab. 31: Počet pracovních hodin na jednoho zaměstnance (letní a zimní období) – malé firmy</i>	70
<i>Tab. 32: Počet prac. hodin na jednoho zaměstnance (letní a zimní období) – střední firmy</i>	70
<i>Tab. 33: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců – malé firmy</i>	72
<i>Tab. 34: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců – střední firmy</i>	72
<i>Tab. 35: Kvalifikovaní zaměstnanci</i>	73
<i>Tab. 36: Věková struktura kvalifikovaných zaměstnanců</i>	73

<i>Tab. 37: Zaměstnaní cizinci</i>	74
<i>Tab. 38: Využití pracovních agentur</i>	74
<i>Tab. 39: Spolupráce se školami</i>	75
<i>Tab. 40: Zaměstnávání na částečný úvazek</i>	75
<i>Tab. 41: Způsoby získávání nových zaměstnanců na dělnické profese – malé firmy</i>	76
<i>Tab. 42: Způsoby získávání nových zaměstnanců na dělnické profese – střední firmy</i>	77
<i>Tab. 43: Způsoby získávání nových zaměstnanců na vedoucí a THP profese – malé firmy</i>	77
<i>Tab. 44: Způsoby získávání nových zaměstnanců na vedoucí a THP profese – střední firmy</i>	78
<i>Tab. 45: Metody výběru nových zaměstnanců na dělnické profese – malé firmy</i>	79
<i>Tab. 46: Metody výběru nových zaměstnanců na dělnické profese – střední firmy</i>	79
<i>Tab. 47: Metody výběru nových zaměstnanců na vedoucí a THP profese – malé firmy</i>	80
<i>Tab. 48: Metody výběru nových zaměstnanců na vedoucí a THP profese – střední firmy</i>	80
<i>Tab. 49: Uplatnění absolventů</i>	81
<i>Tab. 50: Kvalita absolventů</i>	81
<i>Tab. 51: Očekávání (v blízké době) z hlediska počtu zaměstnanců</i>	82
<i>Tab. 52: Systematický rozvoj zaměstnanců</i>	82
<i>Tab. 53: Formy dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců</i>	83
<i>Tab. 54: Využívání systematického hodnocení zaměstnanců</i>	83
<i>Tab. 55: Způsoby odměňování zaměstnanců</i>	83
<i>Tab. 56: Započítávání dalších složek do mzdy</i>	84
<i>Tab. 57: Další složky započítané do mzdy</i>	84
<i>Tab. 58: Čerpání dalších bonusů a výhod pro zaměstnance</i>	84
<i>Tab. 59: Uzavření kolektivní smlouvy ve firmě</i>	85

Seznam příloh

<i>Příloha 1: Dotazník</i>	98
----------------------------	----

Příloha 1

DIPLOMOVÁ PRÁCE – DOTAZNÍK

Prosím o vyplnění údajů do příslušných buněk a podle pokynů uvedených u jednotlivých otázek.
Jedná se o otázky především o personálních záležitostech firmy.

A) ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ

1) Uveďte počty zaměstnanců ve firmě v jednotlivých letech.

Údaje vypište do tabulky:

Výkonná nedělnická profese (např. mistr, stavbyvedoucí); THP profese (např. účetní, právník)

rok	zaměstnanců celkem	z toho počet pracovníků			
		v dělnické profesi	ve výkonné nedělnické profesi	v THP profesích	v managementu
2014					
2013					
2012					
2011					
2010					
2009					
2008					
2007					
2006					

2) Uveďte průměrnou hrubou měsíční mzdu v Kč v jednotlivých letech.

Údaje vypište do tabulky:

Výkonná nedělnická profese (např. mistr, stavbyvedoucí); THP profese (např. účetní, právník)

rok	průměrná hrubá měsíční mzda v Kč			
	nekvalifikovaného dělníka	kvalifikovaného dělníka	výkonných a THP pracovníků	pracovníka managementu
2014				
2013				
2012				
2011				
2010				
2009				
2008				
2007				
2006				

3) Uveďte počet zakázek a tržby v Kč v jednotlivých letech

Údaje vypište do tabulky:

rok	počet zakázek	tržby v Kč
2014		
2013		
2012		
2011		
2010		
2009		
2008		
2007		
2006		

4) Je ve firmě samostatné personální oddělení?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

5) Pokud je ve firmě samostatné personální oddělení, uveďte počet zaměstnanců.

Údaj vypište do volné buňky:

počet zaměstnanců pers. oddělení	
----------------------------------	--

Poznámky a doplnění k sekci A

Vypište případné další poznámky a doplnění k předchozím odpovědím:

--

B) ZAMĚSTNANCI

6) Uveďte pracovní dobu zaměstnanců v letním a zimním období (počet pracovních hodin denně na jednoho zaměstnance) podle zařazení zaměstnanců.

Údaje vypište do tabulky:

		letní období	zimní období
počet prac. hodin na jednoho zaměstnance	dělnické profese		
	výkonné a THP profese		
	management		

7) Uveďte průměrnou délku pracovního poměru zaměstnanců v letech.

Údaj vypište do volné buňky:

prům. délka prac. poměru v letech	
-----------------------------------	--

8) Uveďte počet zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle než 5 let.

Údaj vypište do volné buňky:

počet zaměstnanců, déle než 5 let	
-----------------------------------	--

9) Uveďte počet zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok.

Údaj vypište do volné buňky:

počet zaměstnanců, méně než 1 rok	
-----------------------------------	--

10) Uveďte počet zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na částečný úvazek.

Údaj vypište do volné buňky:

počet zaměstnanců na částečný úvazek	
--------------------------------------	--

11) Uveďte počty zaměstnanců podle jejich nejvyššího vzdělání.

Údaje vypište do tabulky:

nejvyšší dosažené vzdělání	počet zaměstnanců s daným vzděláním
vysokoškolské	
vyšší odborné	
středoškolské s maturitou	
středoškolské bez maturity (vyučen)	
základní	

12) Je ve firmě zaměstnaný cizinec?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

13) Uveďte nejvíce zastoupené cizí národnosti zaměstnanců.

Údaje vypište do volných buněk:

cizí národnosti zaměstnanců	

14) Využívá firma pracovní agentury?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

15) Pokud firma využívá pracovní agentury, uveďte počet zaměstnanců z agentury.

Údaj vypište do volné buňky:

počet zaměstnanců z agentury	
------------------------------	--

16) Je firma spokojena s kvalifikovaností svých zaměstnanců?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

17) Očekává firma, že v nejbližší době bude postrádat kvalifikované zaměstnance?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

18) V jakých profesích pociťuje firma nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců?

Údaje vypište do volných buněk:

profese s nedostatkem kvalifikovaných	

19) Jaká je věková struktura v % kvalifikovaných zaměstnanců?

Údaje vypište do tabulky:

věk	věková struktura v %
< 30	
30 - 40	
40 - 50	
50 - 60	
60 <	

20) Spolupracuje firma se školami při zaměstnávání studentů?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

21) Pokud firma spolupracuje se školami, uveďte s jakými.

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpovědi:

vysoká škola	
vyšší odborná škola	
střední škola	
střední odborné učiliště	
jiná	

Poznámky a doplnění k sekci B

Vypište případné další poznámky a doplnění k předchozím odpovědím:

--

C) PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

22) Uveďte v %, jakými způsoby získává firma nové zaměstnance na dělnické pozice.

Údaje vypište do tabulky:

způsob získání zaměstnanců	%
personální agentury	
úřad práce	
hlásí se sám	
spolupráce se školou	
inzerce	
doporučení	

23) Uveďte v %, jaké metody používá firma k výběru zaměstnanců na dělnické pozice.

Údaje vypište do tabulky:

metody výběru zaměstnanců	%
životopis	
dotazník	
reference	
pohovor	
testy	
assessment centrum	
zkušební doba	

24) Uveďte v %, jakými způsoby získává firma nové zaměstnance na vedoucí a THP pozice.

Údaje vypište do tabulky:

způsob získání zaměstnanců	%
personální agentury	
úřad práce	
hlásí se sám	
spolupráce se školou	
inzerce	
doporučení	

25) Uvedte v %, jaké metody používá firma k výběru zaměstnanců na vedoucí a THP pozice.

Údaje vypište do tabulky:

způsob získání zaměstnanců	%
životopis	
dotazník	
reference	
pohovor	
testy	
assessment centrum	
zkušební doba	

26) Je možné ve firmě uplatnění absolventů?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

27) Jaká je kvalita absolventů?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

výborná	
dobrá	
dostatečná	
nedostatečná	

28) Jakou situaci očekává firma v blízké době z hlediska počtu zaměstnanců?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

propouštění	
nábor	
setrvalý stav	

Poznámky a doplnění k sekci C

Vypište případné další poznámky a doplnění k předchozím odpovědím:

--

D) ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

29) Je ve firmě systematický rozvoj zaměstnanců?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	
rozvoj pouze u managementu	

30) Jaké jsou formy dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců využívané ve firmě?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpovědi:

odborné kurzy pro rozvoj kvalifikace	
jazykové kurzy	
kurzy komunikace	
kurzy manažerské	
kurzy práce s PC	
jiné	

31) pokud jsou i jiné formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vypište je.

Údaje vypište do volných buněk:

jiné formy vzdělávání a rozvoje	

Poznámky a doplnění k sekci D

Vypište případné další poznámky a doplnění k předchozím odpovědím:

--

E) ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

32) Využívá firma systematické hodnocení zaměstnanců?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

33) Jaké používá firma způsoby odměňování zaměstnanců?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpovědi:

hodinová mzda	
mzda v úkole	

34) Jsou do mzdy započítané i další složky?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

35) Pokud jsou do mzdy započítané i další složky, uveďte jaké.

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpovědi:

podíl na hospodaření firmy	
bonus za nadstandardní výkon	
délka pracovního poměru	
cílové úkoly	
jiné	

36) Jsou pro zaměstnance k dispozici další bonusy a výhody?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

37) Pokud jsou pro zaměstnance k dispozici další bonusy a výhody, vypište je.

Údaje vypište do volných buněk:

bonusy a výhody pro zaměstnance	

38) Je ve firmě uzavřena kolektivní smlouva?

Zaškrtněte (např. písmenem X) odpověď:

ano	
ne	

Poznámky a doplnění k sekci E

Vypište případné další poznámky a doplnění k předchozím odpovědím:

--

F) PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ

39) Uveďte, jaké jsou nejčastější důvody propouštění zaměstnanců.

Údaje vypište do volných buněk:

důvody propouštění zaměstnanců	

Poznámky a doplnění k sekci F

Vypište případné další poznámky a doplnění k předchozím odpovědím:

**Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění
tohoto dotazníku.**

Vyplněný dotazník prosím zašlete na emailovou adresu jiri.loukota@fsv.cvut.cz