

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Problematika nedostatečné kvalifikace zaměstnanců MSP v odvětví  
stavebnictví**

**Petr Janda**

**Bakalářská práce  
2014**

**Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Janda Petr	Č.S.A. 236, Skuteč	E10635

**TÉMA ČESKY:**

Problematika nedostatečné kvalifikace zaměstnanců MSP v odvětví stavebnictví.

**NÁZEV ANGLICKY:**

The issue of lack of SMEs employees qualification in the construction industry.

**VEDOUcí PRÁCE:**

Ing. Mgr. Pavlína Pinková - UPEM

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Cílem bakalářské práce je zmapování situace v oblasti zabezpečování kvalifikovaných pracovníků v odvětví stavebnictví a návrh doporučení pro zlepšení současného stavu.

Zásady:

- Stanovení cílů a metod zpracování práce.
- Charakteristika odvětví stavebnictví z pohledu pracovních sil.
- Problematika nedostatečné kvalifikace zaměstnanců v tomto odvětví.
- Analýza situace vybraného podniku.
- Formulace závěrů a doporučení.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

FOOT, M. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

Podpis studenta: .....

Datum: .....

Podpis vedoucího práce: .....

Datum: .....

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 13. 8. 2014

Petr Janda

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Mgr. Ing. Pavlíně Pinkové za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce si klade za cíl zmapovat situaci v oblasti zajišťování kvalifikovaných pracovníků v odvětví stavebnictví a navrhnout doporučení pro zlepšení současného stavu. Nejprve charakterizuje povahu kvalifikovaných pracovních sil v tomto odvětví a následně zkoumá metody a formy jejich zajišťování z pohledu malých a středních podniků. V závěru jsou všechny získané informace shrnuty a jsou stanovena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současné situace.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*kvalifikace, malé a střední podniky, stavebnictví, zaměstnanci*

## **TITLE**

*The issue of lack of SMEs employees qualification in the construction industry.*

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis's aim is analyzing the situation in the ambit of providing qualified manpower in building industry and to come up with recommendations on improving current situation. It characterizes dispositions of qualified manpower in this industry at first and subsequently researches methods and ways of providing the manpower in small and medium-sized companies. The information is summarized at the end of the thesis and the recommendations are determined to improve current situation.*

## **KEYWORDS**

*qualification, small and medium enterprises, construction industry, employees*

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>10</b>
1.1 KVALIFIKACE.....	10
1.2 STATISTICKÁ KLASIFIKACE NACE .....	11
1.3 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY .....	12
<b>2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH FUNGOVÁNÍ V RÁMCI PODNIKU .....</b>	<b>13</b>
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2.2 ZAJIŠŤOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO OBSAZENÍ .....	21
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	24
<b>3 SPECIFIKA VE STAVEBNICTVÍ.....</b>	<b>28</b>
3.1 SPECIFICKÉ PODMÍNKY VE STAVEBNICTVÍ .....	28
3.2 GLOBALIZAČNÍ ČINITELÉ VE STAVEBNICTVÍ .....	30
<b>4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>32</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ STAVEBNICTVÍ Z POHLEDU PRACOVNÍCH SIL.....	32
4.1.1 <i>Počet zaměstnanců ve stavebnictví</i> .....	32
4.1.2 <i>Mzdy ve stavebnictví</i> .....	34
4.1.1 <i>Struktura zaměstnanců</i> .....	35
4.1.2 <i>Zdroje pracovních sil</i> .....	35
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	38
4.3 ANALÝZA SITUACE VYBRANÉHO PODNIKU.....	50
4.3.1 <i>Šetření v rámci podniku</i> .....	51
4.4 FORMULACE ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ .....	54
<b>5 ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>59</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vnitřní a vnější podmínky ovlivňující personální řízení.....	18
Tabulka 2: Tabulka vývoje počtu zaměstnanců v letech 2009-2013.....	33
Tabulka 3: Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance v letech 2009-2013.....	34

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vývoj indexu stavební produkce.....	32
Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců.....	33
Obrázek 3: Vývoj průměrných měsíčních mezd.....	34
Obrázek 4: Skupiny profesí ve stavebnictví.....	35
Obrázek 5: Počty přijatých do 1. ročníků ze skupin H a E v oboru stavebnictví.....	37
Obrázek 6: MSP zúčastňující se šetření.....	40
Obrázek 7: Osoby zabývající se personálními činnostmi.....	40
Obrázek 8: MSP s jasně stanovenou strategií.....	41
Obrázek 9: MSP s personálními plány.....	41
Obrázek 10: MSP využívající integrovaný informační systém.....	42
Obrázek 11: MSP s detailními popisy pracovních míst.....	42
Obrázek 12: Vývoj počtu zaměstnanců ve zkoumaných společnostech.....	43
Obrázek 13: Využívání vnějších a vnitřních zdrojů pracovních sil.....	43
Obrázek 14: Využití vnějších zdrojů pracovních sil.....	44
Obrázek 15: Trend v oblasti zajišťování pracovníků.....	45
Obrázek 16: Spokojenost s nabídkou trhu práce.....	45
Obrázek 17: Potřeba zvýšení kvalifikace současného pracovníka.....	46
Obrázek 18: Důvody zvýšení kvalifikace.....	46
Obrázek 19: Způsoby pokrytí potřeby zvýšení kvalifikace.....	47
Obrázek 20: Jednotlivé formy zvyšování kvalifikace.....	47
Obrázek 21: Preference praxe či odborného vzdělání.....	48
Obrázek 22: Ochota doškolit pracovníka.....	48
Obrázek 23: Znalost NSK mezi MSP v odvětví stavebnictví.....	49
Obrázek 24: Zapojení do projektů určených ke zvyšování kvalifikace.....	49

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
Sb.	Sbírka zákonů
NSK	Národní soustava kvalifikací
EQF	Evropský rámec kvalifikací
NSP	Národní soustava povolání
KS	Kvalifikační standard
HS	Hodnotící standard
ISA+	Informační Systém o uplatnění Absolventů škol
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MSP	Malé a střední podniky



# ÚVOD

Jednou z hlavních konkurenčních výhod států je kvalifikovaná pracovní síla. Česká republika v tomto ohledu zaujímá v rámci evropských zemí významné postavení, což potvrzuje zájmem zahraničních investorů o české pracovníky.

Odvětví stavebnictví se významně odlišuje od ostatních výrobních odvětví, ať už charakterem práce, používanými technologiemi, či neustále se měnícími podmínkami místa a druhu stavební výroby. Z těchto důvodů není plně srovnatelné s žádnou jinou průmyslovou činností. Je tedy odvětvím, které je i přes snižující se fyzickou náročnost práce, díky novým technologiím a postupům, stále značně závislým na odborné manuální práci a jeho základní profesní struktura zůstává stejná. (analýza SPS, 2008)

Od roku 2008, kdy se ekonomická krize projevila i v České republice, se stavební podniky potýkají se ztíženými ekonomickými podmínkami a vyostřeným konkurenčním bojem. Pro úspěšné zvládnutí nastalé situace je třeba, aby podnik disponoval dostatečným počtem kvalifikovaných pracovníků, kteří svou přítomností v podniku zvyšují pravděpodobnost podnikatelského úspěchu společnosti. Cílem bakalářské práce je tedy zmapování situace v oblasti zabezpečování kvalifikovaných pracovníků. Dílčím cílem bakalářské práce je pak na základě zjištěných informací a dat navrhnout možná opatření vedoucí ke zlepšení situace.

Bakalářská práce se skládá ze čtyř kapitol. První kapitola se zabývá vymezením základních pojmů, kterých se bakalářská práce týká, tedy vymezením pojmů kvalifikace, malé a střední podniky a odvětví stavebnictví. Druhá kapitola se soustředí na úlohu lidských zdrojů v podniku. Zdůrazňuje význam lidí v rámci organizace, stručně charakterizuje vývoj personálních prací, zabývá se strategickým řízením lidských zdrojů, zajišťováním personálního obsazení podniku a možnostmi zvyšování kvalifikace pracovní síly. Třetí kapitola je věnována popisu specifických podmínek, které ovlivňují práci personálního managementu a charakterizuje globální činitele ovlivňující stavební podniky a jejich pracovníky. Čtvrtá kapitola obsahuje vlastní empirické šetření, které se skládá z analýzy statistických údajů, dotazníkového šetření ve stavebních podnicích a analýzy situace konkrétního podniku. V závěru čtvrté kapitoly jsou shrnuty nejvýznamnější zjištění a informace, které vyplynuly z realizovaného šetření a jsou stanoveny návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace. Ke zpracování bakalářské práce byla využita analýza odborné literatury a dalších relevantních dokumentů, analýza statistických údajů a sběr dat pomocí dotazníků a rozhovoru.

# 1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Předtím, než je možné zahájit výzkum určitého fenoménu, či jevu, je nutné si charakterizovat základní pojmy, které s danou problematikou souvisí, těmi jsou kvalifikace, odvětví stavebnictví a malé a střední podniky.

## 1.1 Kvalifikace

Prvním termínem, který je nutné si vymezen, je kvalifikace. Zákon č. 18/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů charakterizuje kvalifikaci jako „*odbornou způsobilost fyzické osoby k výkonu regulované činnosti*“. Tato definice je ale pro potřeby této práce příliš strohá, a proto bude v následujícím textu chápán pojem kvalifikace spíše z pohledu personalistiky, tedy že je to „*Odborná profesní příprava a soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). Současná tendence v této oblasti spěje do úzké specializace k získání širšího profesního základu. Získává se přípravou na povolání nebo absolvováním školy a následnou praxí, eventuálně i v dalším profesním vzdělávání či rekvalifikačním vzdělávání.*“ (Palán, 2002, s. 107)

Na území české republiky je vytvářena Národní soustava kvalifikací (NSK), která je navázána na Evropský rámec kvalifikací (EQF) a vychází z vytvářené Národní soustavy povolání (NSP). Národní soustava povolání je otevřená, veřejně dostupná databáze jednotek práce vyskytujících se na českém trhu práce. NSP je vymezena zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., podle kterého obsahuje ve svém základním vymezení:

1. *Název a číselné označení povolání vyjádřené kódem,*
2. *stručný popis povolání,*
3. *pracovní činnosti v povolání,*
4. *předpoklady pro výkon povolání, zejména kvalifikační, odborné a zdravotní,*
5. *další údaje související s povoláním.* (NSP, 2014)

Pro NSK by mělo být primárním cílem vymezení profesních kvalifikací ve vazbě na NSP. Povolání (např. typové pozice) v NSP, úplné a další profesní kvalifikace v NSK jsou popisovány kompetencemi (způsobilostmi), které jsou součástí jediné společné databáze (kompetencí). Každá popisovaná kvalifikace v rámci NSK má svůj kvalifikační standard (KS) a hodnoticí standard (HS). Kvalifikační standard popisuje, jaké má mít uchazeč znalosti a dovednosti. Hodnoticí standard říká, jakým způsobem se tyto znalosti a dovednosti budou

zkoušet. Jednotlivé standardy vytváří skupiny odborníků v sektorových radách nebo jinak ustavených reprezentacích zaměstnavatelů. Tyto odborné skupiny analyzují potřeby trhu práce pro jednotlivá odvětví a z nich následně tvoří návrhy na vymezení nových profesních kvalifikací. Každý KS a HS profesní kvalifikace prochází schvalovacím procesem, který je popsán zákonem č. 179/2006 Sb. o uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Podle zákona schvalovací proces uzavírá Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Zkoušky pro osvědčení o kvalifikaci poskytují podle zákona č. 179/2006 sb. tzv. autorizované osoby, jimiž mohou být např. školy či školící centra, různé firmy (právnícké osoby), ale i fyzické osoby, které získaly autorizaci od autorizujícího orgánu (příslušného ministerstva), nebo i fyzické podnikající osoby. (NSK, 2014)

V souvislosti s NSK je důležité ještě zmínit Národní projekt „Kariérové poradenství v podmínkách kutikulární reformy“, který byl zahájen v roce 2010 a je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Tento projekt je řešen Národním ústavem pro vzdělávání a jeho základním výstupem je „Informační Systém o uplatnění Absolventů škol“ (ISA+). ISA+ nabízí detailní údaje o oborech vzdělání a o školách, které dané vzdělání nabízí. Zmíněný informační systém je zároveň propojen s NSK, takže je možné vyhledávat v jeho databázi pomocí kvalifikačních standardů. (ISA+, 2014)

## 1.2 Statistická klasifikace NACE

Jelikož se tato práce zabývá problematikou kvalifikace zaměstnanců v odvětví stavebnictví, je nutné si toto odvětví definovat, k čemuž je využita statistická klasifikace NACE (akronym z názvu „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“), využívaná v Evropské unii (resp. Evropském společenství) od roku 1970. Tuto klasifikaci vytvářející rámec pro statistická data ve všech ekonomických oblastech využívá i Český statistický úřad a lze na jejím základě porovnávat data ze všech členských zemí EU, pro něž je používání NACE povinné. Ekonomickou činností se rozumí výroba určitého výrobku nebo služby při použití kombinace výrobních prostředků, práce, výrobních postupů a meziproductů. Ekonomické činnosti jsou tudíž charakterizovány vstupy, výrobními postupy a jejich výstupy (zbožím nebo službami). (ČSÚ, 2014)

Ekonomická činnost, jak je definována pro použití v NACE, může zahrnovat buď jeden výrobní postup (např. tkaní), případně se může skládat z dílčích postupů, z nichž je každý popsán v jiné kategorii klasifikace (např. výroba automobilů se skládá z různých činností jako je odlévání, sváření, lakování apod.). V případě, že je výrobní postup organizovaný jako ucelená

série jednotlivých činností v rámci jedné statistické jednotky, za ekonomickou činnost se považuje celý výrobní postup. (BusinessInfo, 2014)

Podle ČSÚ (2014), se stavebním podnikem rozumí podnikatelský subjekt, jehož převažující činností, je některá ze sekce F (41 „Výstavba budov“, 42 „Inženýrské stavitelství“, 43 „Specializované stavební činnosti“) výše zmiňované klasifikace.

### 1.3 Malé a střední podniky

Dále je třeba zmínit, že práce se zabývá pouze malými a středními podniky. Pro jejich vymezení je opět využita klasifikace ustanovená Evropskou komisí, kterou využívá i Český statistický úřad. Kritérii pro posouzení velikosti podniku jsou počet zaměstnanců, bilanční suma roční rozvahy a velikost ročního obrátu. Pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin se využívají údaje vztahující se k poslednímu zdaňovacímu období vypočtenému za období jednoho kalendářního roku.

- 1. Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.*
- 2. V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. (CzechInvest, 2014)*

Evropská komise vymezila segment malých a středních podniků horní hranicí 249 zaměstnávaných osob. Ačkoliv je na poměry české ekonomiky firma s 249 zaměstnanci již větší a nikoli střední firmou, bude v této práci respektováno členění EU a ČSÚ. (ČSÚ, 2014)

## **2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH FUNGOVÁNÍ V RÁMCI PODNIKU**

Cílem této kapitoly je vymezit si pojem lidské zdroje a lidský kapitál, stručně charakterizovat historický vývoj v přístupu k personální práci, vymezit roli personálního managementu a jeho fungování v rámci organizace a také vyjmenovat a stručně charakterizovat personální činnosti. Kapitola se dále zabývá způsoby zajišťování personálu a možnostmi zvyšování jeho kvalifikace.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Obecně můžeme kapitál charakterizovat jako zdroj podniku, pomocí kterého dosahuje zisku. Mezi zdroje, které má podnik k dispozici a využívá k tvorbě hodnot, řadíme zdroje materiální, finanční, informační a v neposlední řadě také zdroje lidské, které z našeho pohledu vnímáme jako základní pilíř jakékoliv organizace (Brodský, 2009, s. 11).

V porovnání s ostatními zdroji podnikatelské činnosti, vynikají lidské zdroje svou dynamikou a výjimečností. To je dáno zejména tím, že lidé jsou schopni:

1. Chápat situaci, ve které se nacházejí, vyhodnocovat a prožívat jí a následně vyvozovat důsledky plynoucí z jejich jednání,
2. orientovat se v operačním prostředí firmy a předpokládat jeho budoucí vývoj,
3. rozpoznávat slabé a silné stránky procesů a jevů, nalézat příčiny jejich stavů, ovlivňovat je a předjímat jejich možné dopady,
4. využívat svých poznatků a zkušeností při vykonávání náročné odborné a tvůrčí práce,
5. přijímat podnikové cíle, pracovat na jejich dosažení a dokonce pro ně podstupovat určité oběti,
6. organizovat, koordinovat, plánovat a kontrolovat procesy a dění uvnitř organizace,
7. přispívat k inovačnímu procesu a pomáhat tak zvýšení prosperity a úspěšnosti,
8. operativně zasahovat při vzniku nepředvídatelných a neobvyklých situací,
9. pod tlakem situace se sjednotit a vyvinout společné úsilí pro její zvládnutí.

Lidské zdroje se řadí mezi kritické faktory úspěšnosti firem. Jako kritické faktory úspěšnosti jsou označovány takové vlastnosti a složky podniku, které nezanedbatelným způsobem rozhodují o vývoji a postavení společnosti v konkurenčním prostředí. Mezi kritické faktory řadíme kromě lidských zdrojů například úspěšný produkt, celkovou přizpůsobivost a pružnost

organizace, realistickou podnikovou strategií a uplatňování strategického myšlení, užívání moderních technologií, vhodný systém řízení, či inovační potenciál (Bláha, 2005, s. 11 - 12).

V souvislosti s pojmem lidské zdroje úzce souvisí i další pojem - lidský kapitál. Ten lze definovat jako lidský faktor v organizaci, tedy jako kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností jednotlivých zaměstnanců, která ve výsledku dává organizaci její specifický charakter. V rámci důkladného vymezení lidského kapitálu je nutné ještě zmínit další označení a to: intelektuální kapitál, společenský kapitál a organizační kapitál. Vztahy mezi nimi lze definovat následovně: „*Jedinci vytvářejí, udržují si a používají své znalosti, dovednosti a vůbec schopnosti, tedy lidský kapitál. Jejich znalosti a dovednosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením, ovlivňováním a sdílením- tj. zespolečňováním znalostí a dovedností, čímž vzniká společenský kapitál. To pak plodí institucionalizované znalosti vlastněné organizací, tzv. organizační kapitál. Lidský kapitál, společenský kapitál a organizační kapitál pak dohromady tvoří intelektuální kapitál.*“. Nejde však o pouhý souhrn, ale spíše o propojení - výsledkem je hodnota větší, než ta, která by odpovídala pouhému součtu. (Koubek, 2011, s. 206)

Z výše uvedených charakteristik lidského kapitálu lze vyvodit určitá doporučení, která, pokud je to možné vzhledem k velikosti, struktuře a typu organizace, je vhodné dodržovat:

1. Firma by měla na své pracovníky pohlížet jako na zdroj, který spočívá ve znalostech, dovednostech a dalších schopnostech a jehož optimální využívání rozhoduje o úspěchu a prosperitě dané firmy.
2. Podnik by měl soustavně usilovat o to, aby znalosti, zkušenosti a dovednosti, kterými každý zaměstnanec oplývá, nezůstávaly pouze kapitálem skrytým v hlavách pracovníků, nýbrž aby se během procesu spolupráce, vzájemného ovlivňování a sdílení, staly zespolečňujícím vlastnictvím - společenským kapitálem, ze kterého se následně stává organizační kapitál. Důležité je mít přitom na paměti, že organizační a v určité míře i společenský kapitál ve firmě zůstávají i za předpokladu, že z ní odcházejí nositelé lidského kapitálu, tedy jednotliví zaměstnanci.
3. Každý podnik by měl co nejvíce intelektuální kapitál rozmnožovat, tedy usilovat o rozmnožení lidského kapitálu, který je hlavní složkou kapitálu intelektuálního. Nejvíce je tedy třeba investovat do lidí. Tím je myšleno nejen do vzdělání, ale i do vytváření pozitivních pracovních vztahů a péče o ně. Dále je nutné oceňovat a podporovat spolupráci a předávání znalostí a zkušeností mezi jednotlivými pracovníky. Pro podporu rozšiřování a rozmnožování intelektuálního kapitálu je v neposlední řadě také důležité, aby podnik získával a udržoval si pracovníky, kteří

disponují v co největší míře znalostmi a zkušenostmi a jsou ochotní je rozšiřovat a také se o ně se svými spolupracovníky podělit.

4. Měly by být odměňovány nejen výsledky práce jednotlivých pracovníků, ale i jejich přínos a vklad do firmy, v podobě jejich osobního lidského kapitálu.
5. Množství lidského kapitálu je do značné míry spjato s věkem v důsledku získávání nových zkušeností. Proto by pracovníci zodpovídající za personální obsazení podniku neměli upřednostňovat mladší adepty o zaměstnání, či se dokonce věkově starších zaměstnanců zbavovat.
6. Důležité je, nenechat se odradit tím, že velikost lidského kapitálu a jeho reprodukce je jen velmi obtížně a subjektivně měřitelná, nelze ji tedy nijak statisticky kvantifikovat, či jinak spolehlivě metodicky měřit. Můžeme tedy přesně vyčíslit náklady, ale měření přínosů, je z důvodu provázanosti s jinými faktory, již velmi problematické. (Koubek, 2011, s. 210 - 211)

Pojem řízení lidských zdrojů je často zaměňován s dalšími pojmy, jako jsou personální administrativa, či personální řízení. Tato označení nejsou ale z teoretického hlediska úplně přesná, protože se jedná spíše o předchozí vývojové etapy a koncepce personální práce. (Koubek, 2011, s. 14)

Tato období, seřazena od nejstaršího po nejmladší, jsou:

1. Personální administrativa (do 30. let 20. století).
2. Personální řízení (od 40. let 20. století).
3. Řízení lidských zdrojů (od 80. let 20. století).

První vývojové tendence v péči o pracovníky se začaly rozvíjet ve druhé polovině 19. století, kdy rostl vliv odborových organizací a kolektivního vyjednávání. Vzhledem ke stále se zvětšujícím požadavkům na kvalitu a rozsah personálních činností se začala tvořit personální oddělení, která v prvních dekádách 20. století již nejenom spravovala evidenci pracovníků, ale také prováděla výběr a nábor pracovníků, poskytovala managementu pomocné podklady pro odměňování, snažila se zlepšovat pracovní morálku a také jednala s odbory. Tato vývojová etapa se vyznačovala pasivní rolí, která vyplývala z legislativy v pracovněprávních vztazích, jinými slovy soustředila se zejména na administrativu týkající se dokumentů podporujících rozhodování managementu. Následující období označované jako etapa personálního řízení bylo ve znamení profesionalizace a přineslo vznik personálních útvarů, ve kterých se již formulovala základní personální politika, a rozvíjely se metody personální práce. V tomto období byla ale

stále pozornost věnována spíše vnitřním procesům v oblasti zaměstnávání lidí a jejím operativním řešením. (Kociánová, 2010, s. 10 - 12)

Počátkem 80. let se v teorii i praxi začala rozvíjet poslední koncepce, která je používána až do současnosti- řízení lidských zdrojů. Tento přístup se liší od předchozích stádií svou komplexností a provázaností s dalšími činnostmi provozovanými managementem. Řízení lidských zdrojů je založeno na racionálním využívání společenských poznatků, teorií a metod zejména z oblasti psychologie, sociologie a kulturní antropologie. Jedná se o interdisciplinární činnost provozovanou v podnicích s cílem zajistit optimální personální obsazení organizace. Se zvyšující se komplexností, větší nejistotou a proměnlivostí podnikatelského prostředí, zaváděním pokročilejších technologií a se změnami charakteru lidské práce se zvyšují požadavky na jejich tvůrčí a rozumové schopnosti, odborné znalosti, dovednosti, kvalitu práce, či spolehlivost a s ní spjatou loajalitu vůči firmě. Všechny tyto změny se projevují nárůstem rozmanitosti, složitosti a náročnosti pracovních úkolů, jak řadových zaměstnanců, tak manažerů. V důsledku toho narůstá význam a potřeba systematického řízení a rozvoje lidských zdrojů. Jelikož pojem management bývá nejčastěji chápán jako řízení lidí, považují někteří specialisté na danou problematiku řízení lidských zdrojů za stěžejní a nejdůležitější složku podnikového řízení. (Bláha, 2005, s. 20 - 23)

Základní charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů, lze shrnout do několika bodů:

1. Pravděpodobně nejdůležitějším rysem řízení lidských zdrojů je důraz kladený na strategickou integraci. Ta by měla vycházet z vize podniku stanovené vrcholovým managementem a vyžaduje, aby jí zaměstnanci přijali a byli s ní plně ztotožnění. Integrace koncepce řízení lidských zdrojů do strategických plánů podniku by tedy měla být hlavním politickým cílem organizace a vrcholový management by měl zajistit, aby byly různé personální práce ve vzájemném souladu.
2. V rámci řízení lidských zdrojů se uplatňuje mnoho různých přístupů a modelů. To je způsobeno odlišností struktury a potřeb různých organizací. Proto se může stát, že model uplatňovaný v podniku odpovídá teoretickému vymezení pouze částečně. Přesto se v rámci odborné literatury setkáváme s rozdělením podob řízení lidských zdrojů do dvou směrů „měkkého“ a „tvrdého“. V rámci tvrdé podoby řízení je důraz kladen na propojenost politiky lidských zdrojů a podnikové strategie. K zaměstnancům se přistupuje jako k dalším ekonomickým zdrojům organizace, díky kterým podnik získává konkurenční výhodu. Tyto zdroje by měly být získávány, rozmístovány a rozvíjeny racionálním způsobem, stejně jako jakékoliv



jiné ekonomické faktory. Aby z nich měla organizace co největší prospěch, není přitom bráno na zřetel, jaké jsou potřeby oněch lidských zdrojů. Oproti tomu v měkké podobě řízení lidských zdrojů spatřují podniky hlavní konkurenční výhodu v oddanosti, flexibilitě a vysoké úrovni dovedností svých zaměstnanců. Každý lidský zdroj by tedy měl být rozvíjen a vzděláván a není přitom zohledňováno, jestli se jedná o stálý nebo dočasný pracovní úvazek, či plnou nebo zkrácenou pracovní dobu.

3. Jak bylo uvedeno výše, lze řízení lidských zdrojů definovat jako hlavní, vyšším managementem kontrolovanou strategickou aktivitu. Ta by měla být komplexně rozvíjena a následně interpretována v zájmu podpory organizace, ve které je provozována. Důsledkem toho se odpovědnost za personální řízení přenáší ze specializovaných manažerů na liniové. Ti mají za úkol při svém rozhodování brát v potaz hledisko řízení lidských zdrojů a jejich oddanost a schopnosti se stávají nástroji, kterými je politika řízení lidských zdrojů provozována a uváděna do praxe. (Foot, 2002, s. 12 - 13)

Pojem strategie byl do podnikového řízení přenesen z oblasti vojenství a původně označoval „vojevůdcovské umění“. V managementu bývá jako strategie označován soubor dlouhodobých neboli strategických cílů organizace a způsobů jak těchto cílů dosáhnout. Strategie se tak stává jedním z výchozích nástrojů pro naplňování firemního poslání. Jelikož je sestavována vrcholným managementem firmy, odráží v sobě jeho přesvědčení a předsevzetí týkající se způsobů, jak firemního poslání dosahovat. Firemní strategie se skládá z dalších dílčích strategií, které musí být ve vzájemném souladu a musí zároveň respektovat jak vnější podnikatelské prostředí, tak vnitřní prostředí firmy tvořené zdroji a potencionály, jež má firma k dispozici. (Bláha, 2005, s. 78 - 79)

Personální strategie podniku je jednou z operačních nebo také prováděcích strategií. To znamená, že je její pomocí naplňována celková firemní strategie, kterou je zároveň determinována a utvářena. Sama personální strategie však tvoří jádro strategie podnikové, jelikož jak již bylo uvedeno výše, pracovní síla je rozhodujícím a nejcennějším zdrojem, který má organizace k dispozici. V průběhu strategických úvah o zajišťování lidských zdrojů vyvstávají určité základní otázky, na které je třeba nejprve nalézt odpovědi:

1. Kolik a jaké druhy pracovníků bude firma potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se předpokládá uvnitř firmy i mimo ni?
3. Jaké kroky je třeba podniknout pro naplnění potřeby po pracovní síle ve firmě?

Na tyto otázky je možné odpovědět pouze tehdy, jsou-li brány v potaz nejen vnitřní charakteristiky firmy, ale také její vnější prostředí. Příklady vnitřních a vnějších podmínek, které mají bezprostřední vliv na personální řízení a potažmo na tvorbu a aktualizaci personální strategie, jsou zaznamenány v tabulce č. 1. (Koubek, 2011, s. 26)

**Tabulka 1: Vnitřní a vnější podmínky ovlivňující personální řízení.**

Vnější prostředí firmy	Vnitřní prostředí firmy
rozvoj nových technologií	charakter činnosti organizace
ekonomické podmínky	strategie a politika organizace
konkurence na národních a světových trzích	velikost organizace
politika a legislativa týkající se zaměstnávání lidí	geografická poloha organizace
sociální a kulturní vlivy	organizační struktura
demografické vlivy	ekonomická situace organizace
situace na trhu práce	technologické a technické vybavení organizace
prostorová mobilita pracovních sil	sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků
hodnotové orientace lidí	odbory
ekologické vlivy	organizační kultura

*Zdroj: upraveno podle  
(Kociánová, 2010, s. 14 – 15)*

Na personální strategii navazuje personální politika, pomocí které je strategie naplňována. Personální politika je v podstatě ucelený soubor principů, zásad, pravidel, preferencí a postupů v oblasti zajišťování a řízení lidských zdrojů. Personální politika tak definuje rámec, v němž jsou přijímána konkrétní rozhodnutí. Stejně jako personální strategie musí personální politika zohledňovat podmínky, charakteristiky a zájmy pracovníků a reflektuje tak etiku celé organizace, čímž se stává nástrojem pro motivaci pracovníků, kteří by s ní měli být důkladně obeznámeni a ztotožnění. Jasně definovaná personální politika by měla obsahovat cíle, normy chování a stanovovat odpovědnost za personální řízení. Personální politiku tvoří další dílčí politiky, které se vztahují ke konkrétním oblastem personálního řízení. Personální politika tak může obsahovat například politiku týkající se pracovní činnosti (organizace práce, pracovní podmínky, organizační struktura, personální plánování), politiku zaměstnanosti (nároky na zaměstnance, zásady získávání a výběru pracovníků), vzdělávací politiku a politiku rozvoje zaměstnanců (možnosti vzdělávání, časové a finanční podmínky), informační politiku (charakter informací, pohyb informací, neformální komunikace), politiku vedení (mezilidské vztahy, úsilí o rozvoj pracovníků k optimálnímu výkonu, poskytování samostatnosti pracovníkům), politiku odměňování (principy odměňování, stanovení odměny za práci, složky

odměny), politiku rozmisťování pracovníků (pravidla převedení pracovníků na jinou práci, principy obsazování vedoucích pozic), politiku uvolňování pracovníků (zásady propouštění, zásady pro odchody pracovníků z organizace) nebo také sociální politiku (sociální služby poskytované pracovníkům). (Kociánová, 2010, s. 16)

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je prostřednictvím lidí naplňovat své strategické cíle. Těch lze v rámci politik lidských zdrojů spatřovat dvanáct základních:

1. Řízení lidí jako kapitálu, který má nejpodstatnější vliv pro získání konkurenční výhody.
2. Integrace politik v oblasti řízení lidských zdrojů s celkovou podnikovou strategií.
3. Vytváření souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
4. Zajišťování plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
5. Podporování týmové spolupráce mezi jednotlivými podnikovými útvary.
6. Vytváření filosofie orientované na zákazníka v rámci celé organizace.
7. Podporování pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a vzdělání.
8. Tvorba strategií odměňování, směřující k podpoře kultury orientované na výkon.
9. Zlepšování vnitropodnikové komunikace pro lepší zapojování pracovníků.
10. Budování větší loajality zaměstnanců.
11. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
12. Zajišťování rolí manažerů tak, aby usnadňovali práci a pracovní život ostatních pracovníků. (Armstrong, 2009, s. 32)

Pro naplňování dílčích cílů personální politiky organizace je zapotřebí provádět řadu personálních činností. Ačkoliv se tato práce zabývá primárně zajišťováním kvalifikovaných pracovníků, tedy jejich získáváním, výběrem, přijímáním a případně zvyšováním jejich kvalifikace, je třeba si vyjmenovat a charakterizovat i činnosti ostatní, jelikož personální práci je nutné chápat jako komplexní systém, ve kterém mají jednotlivé procesy svou návaznost. Platí tedy, že v každém okamžiku je nutné, aby byla organizace připravena tyto činnosti systematicky provádět, a to v souladu se svou strategií a cíli. Níže uvedený výčet personálních činností je logicky uspořádán tak, jak postupně vyvstává potřeba jejich provádění.

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** neboli tvorba a definování pracovních úkolů, s nimi spojených pravomocí a odpovědností a jejich spojování do pracovních míst

pro jednotlivé pracovníky. Dále pak zkoumání pracovních úkolů, povahy práce a pracovních podmínek na jednotlivých pracovištích a následné zpracování získaných informací do konkrétních specifikací a popisů pracovních míst s průběžnou aktualizací těchto materiálů.

2. **Personální plánování**, tj. predikování potřeby pracovníků v organizaci, jejího následného pokrytí a plánování rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tedy aktivity směřující k zajištění dostatečného počtu odpovídajících uchazečů o volné pracovní místo ve společnosti a následný výběr jedinců s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních pozicích.
4. **Hodnocení pracovního výkonu**, což je soubor činností, které mají zjistit, jaké má pracovník pro svou práci předpoklady, jaký je jeho potenciál v oblasti rozvoje dovedností, jak práci vykonává. Následuje projednání hodnocení s daným zaměstnancem, s cílem ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
5. **Rozmíst'ování, přeřazování a propouštění**, tzn. zařazování pracovníků do konkrétních pracovních pozic, jejich povyšování, převádění na jiné práce, přeřazování na nižší funkce či penzionování a propouštění.
6. **Odměňování** a další hmotné i nehmotné prostředky pro motivaci a ovlivňování pracovního výkonu, včetně poskytování zaměstnaneckých benefitů.
7. **Vzdělávání a rozvoj**, tedy identifikace potřeb vzdělání, plánování a následné hodnocení výsledků vzdělávacích aktivit a v neposlední řadě také vlastní uspořádávání procesu vzdělání.
8. **Upevňování pracovních vztahů**, čímž se rozumí především organizace jednání mezi řadovými pracovníky a vedením firmy, vytváření a uchovávání zápisů z jednání, o dohodách, zákonných ustanoveních, snaha o zkvalitňování vztahů mezi zaměstnanci, vyhodnocování stížností či řešení konfliktů a otázek komunikace.
9. **Péče o pracovníky** neboli aktivity zaměřené na pracovní podmínky, otázky pracovní doby a pracovního režimu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na oblast sociálních služeb pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky- například volnočasové aktivity, stravování, životní podmínky pracovníků nebo sociálně-hygienické podmínky práce.

10. **Tvorba a údržba personálního informačního systému**, tj. získávání, uchovávání, zpracování a následná analýza informací o pracovnících, mzdách, práci a sociálních záležitostech i personálních činnostech podniku, dále vedení a aktualizování potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza šetření mezi pracovníky, analyzování situace na trhu práce a dalších oblastí majících vliv na formování a fungování pracovní síly uvnitř i vně firmy. (Koubek, 2011, s. 17 - 18)

## 2.2 Zajišťování personálního obsazení

Ve všech podnicích a to zejména v malých, je třeba pečlivě zvažovat veškerá rozhodnutí týkající se získávaných zaměstnanců. Jakákoli chyba při výběru má v organizaci s menším počtem pracovníků dalekosáhlé negativní dopady. Mělo by být cílem podniku vytvořit fungující organizaci na základě přiměřenosti, ať už se jedná o počet kvalifikovaných zaměstnanců, ale i jejich pracovních schopností. Z tohoto důvodu je třeba nejprve zmapovat a analyzovat současný chod firmy a na základě toho přiřadit jednotlivá pracovní místa vhodným kandidátům. V případě nedostatečného personálního obsazení podniku je vhodné využít ověřených zkušeností v podobě metodologických postupů. Následující posloupnost jednotlivých kroků má za úkol co nejefektivněji zajistit odpovídající personální obsazení podniku:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků – zásadní roli zde hraje čas. Pokud není včas identifikována potřeba obsazení volného pracovního místa v podniku, vznikají ztráty v důsledku neobsazeného místa.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – tento krok zajišťuje efektivitu výběru pracovníků.
3. Zvážení alternativ – důkladné posouzení všech možností (zrušení pracovního místa, úprava pracovního úvazku aj.).
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých podnik zakládá získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů – ověření, jakým způsobem lze obsadit volná pracovní místa, zda je výhodnější využití vnějších nebo vnitřních zdrojů.
6. Volba metod získávání pracovníků- ovlivněna předešlým krokem.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi – vždy využíváme jen pro vlastní potřebu.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu u uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.  
(Koubek, 2011, s. 38 - 39)

Během tvorby pracovních míst probíhá proces plný přidělování, spojování a strukturování pracovních povinností a odpovědností, tak aby je zaměstnanec s určitými pracovními schopnostmi a předpoklady mohl efektivně vykonávat. Zároveň dochází k procesu vytváření podmínek pro účinné vykonávání těchto závazků a odpovědností a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst ve firmě a do souvislosti pracovních a výrobních úkolů firmy. Proces vytváření pracovních míst z pravidla vyžaduje následující kroky:

1. Vytyčení nejen výrobních cílů, ale i cílů fungování firmy a její činnosti,
2. rozdělení daných cílů do individuálních pracovních úkolů,
3. uspořádání pracovních úkolů do potřebného rozsahu,
4. analýzu technických i organizačních podmínek, analýzu vykonávání daných pracovních úkolů,
5. vymezení požadavků jednotlivých pracovních úkolů a jejich náročnosti ve vztahu k zaměstnanci,
6. stanovení standardního postupu, který odpovídá technickým i organizačním podmínkám aj. (Koubek, 2011, s. 41 - 42)

Prostřednictvím analýzy pracovního místa je vytvářen popis pracovního místa. Tato analýza udává primární informace o práci na analyzovaném místě, informuje nás o postavení daného místa v organizační struktuře, o podmínkách, které zde panují aj. (Kociánová, 2010, s. 51)

Popis pracovního místa se logicky liší jak obsahem, tak i specifikací u odlišných pracovních míst. Co by měl ale ve všech případech splňovat, je přesnost a podrobnost a zároveň by se měl vyvarovat abstraktních pojmů jako např. vhodný, špatný atd., dále by neměl klást na pracovníka mnoho požadavků (to často způsobuje nezájem o dané místo, např. znalost cizího jazyka, který pracovník na dané pozici často využije pouze minimálně). (Koubek, 2011, s. 47)

Obsahová struktura popisu pracovního místa by pak měla být následující:

1. Název pracovního místa – funkce, název útvaru;
2. přímý nadřízený – funkce;
3. počet podřízených – funkce;
4. účel pracovního místa;
5. seznam úkolů a činností na pracovním místě;

6. popis povinností na pracovním místě;
7. odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě;
8. očekávané výsledky;
9. předpisy pro práci na daném pracovním místě;
10. technické prostředky a zařízení k práci;
11. pracovní podmínky a případná rizika práce;
12. na konci popisu pracovního místa by mělo být uvedeno jméno pracovníka, jeho podpis a datum. (Kociánová, 2010, s. 52)

Získávat pracovníky s odpovídající kvalifikací je možné ze dvou zdrojů a to z vnitřního a z vnějšího prostředí organizace. Při získávání kandidátů na určitou pozici je vhodné obrátit svou pozornost nejprve na vnitřní prostředí podniku. To znamená, že je nutné zjistit, zdali se nenachází v rámci podniku nějaký zaměstnanec, který vzhledem ke svým zkušenostem a flexibilitě dozrál pro nové pracovní místo, popřípadě pracovník, který by měl zájem rozvíjet se na nové pozici, ačkoliv jsou na dosavadním místě účelně využiti. U malých podniků je vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců pravděpodobnost úspěchu čerpání z vnitřních zdrojů mizivá, přesto by ale měly být vnitřní zdroje podniku první, kam podnik upírá svou pozornost při hledání vhodných kandidátů. Výhodami v případě získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou předešlé zkušenosti se zaměstnancem, znalosti pracovního a firemního prostředí ze strany zaměstnance, zvyšování motivace zaměstnanců a zúročení investic vložených do zaměstnanců. Na druhé straně může vzniknout v rámci podniku nevraživost mezi pracovníky a podnik výběrem uchazeče z vnitřních zdrojů přichází o nové zkušenosti, myšlenky, inovace a kontakty, které by mohl pracovník z vnějších zdrojů přinést. V případě, že podnik nenajde vhodného kandidáta ve svých vnitřních zdrojích, je nutné začít hledat v některém ze zdrojů vnějších. Mezi vnější zdroje pracovní síly se zařadí čerství absolventi škol a volné pracovní síly na trhu práce. Jako doplňkové zdroje pracovních sil lze využít žen v domácnosti, důchodců a studentů. Nespornou výhodou výběru pracovníků z vnějších zdrojů je množství uchazečů, ze kterých je možné si vybrat toho s nejvíce odpovídajícími schopnostmi, talentem a dovednostmi. Nevýhodami výběru z vnějších zdrojů je časová a finanční náročnost, a také nutnost adaptace a zaškolení, čímž je, alespoň zpočátku, snížena jeho pracovní efektivita. Volba vhodné metody, jak oslovit a přilákat potencionální uchazeče o zaměstnání, je závislá na tom, jaké pracovní místo podnik obsazuje, zda zaměstnance získává z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky volného pracovního místa, jaká je aktuální situace na trhu práce nebo na tom, kolik času a peněz má podnik k dispozici. Mezi nejobvyklejší metody získávání potencionálních zaměstnanců se řadí:

1. doporučení současného pracovníka,
2. ústní dotaz či nabídka,
3. spolupráce s úřadem práce,
4. inzerce ve sdělovacích prostředcích,
5. vývěsky v podniku či mimo podnik,
6. využití počítačových sítí (internetu),
7. spolupráce se vzdělávacími institucemi,
8. využití služeb komerčních zprostředkovatelů. (Koubek, 2011, s. 72 - 87)

Po získání dostatečného počtu uchazečů o zaměstnání, nastává obtížnější část, kterou je samotný výběr vhodných kandidátů na danou pracovní pozici. Rozhodujícím faktorem pro úspěšnou firmu je kvalita uchazečů, ta tkví v kombinaci odbornosti, sympatií, talentu, schopností, dovedností a charakterových vlastností. Výběrové metody, používané při výběru budoucího zaměstnance jsou:

1. Přijímací a výběrový rozhovor,
2. psychologické testy na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivace a osobnosti,
3. životopis,
4. ukázka práce,
5. posudky,
6. zdravotní prohlídka,
7. assessment centre – diagnosticko-výcvikový program,
8. výpis z trestního rejstříku,
9. reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného. (Bláha, 2007, s. 121)

Samozřejmě užívání všech výše uvedených metod není nutné, ale nikdy by se nemělo stát, že podnik opomene zkoumání předložených dokumentů, osobní kontakt probíhající prostřednictvím pohovoru a ověření referencí. Pro co nejoptimálnější výběr pracovníků je dále vhodné ověřovat získané informace nejen přes reference, ale také vhodně pokládanými otázkami během pohovoru, porovnávat uchazeče mezi sebou, vybírat uchazeče i s ohledem na stávající kolektiv a neopomínat přání a motivace uchazečů. (Koubek, 2011, s. 106 - 107)

### **2.3 Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích je často opomíjeno. Ať již z důvodu nedostatku kapitálu nebo z důvodu, že se vedení domnívá, že pracovník se má vzdělávat sám. Je pochopitelné, že menší podnik není schopen provádět systematické vzdělávání pracovníků



způsobem, kterým se vzdělává ve velkých podnicích. Proto by se měl zaměřit zejména na individualitu jednotlivých pracovníků, které by pak měl průběžně a soustavně vzdělávat.

Důvody pro vzdělávání v malých a středních podnicích:

1. Na trhu práce bývají malé či střední podniky znevýhodňovány oproti velkým podnikům. Většinou nejsou schopny nabídnout takové výhody a jistoty, které velké podniky běžně nabízejí. Z tohoto důvodu si většina kvalifikovaných pracovníků vybírá velké firmy. Menším firmám nezbyvá nic jiného, než si svůj nekvalifikovaný personál doškolit či úplně zaškolit.
2. Malé a střední firmy se musí umět přizpůsobit změnám trhu a na tyto změny pružně reagovat. Stejně musí reagovat i jejich zaměstnanci. K tomu by je měla vést firma samotná a umožnit jim rozvíjet své schopnosti a dovednosti.
3. Vzdělávání pracovníků vede k vyšší produktivitě práce, v díky které roste i kvalita práce a její množství.

V podnikovém vzdělávání se vyskytují dvě oblasti, v rámci kterých jsou pracovníci rozvíjeni:

1. Oblast odborného vzdělávání neboli oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst. Konkrétně jde o:
  - a) orientaci, tedy zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na firmu
  - b) doškolování, tj. prohlubování kvalifikace
  - c) přeškolování, jinak také rekvalifikace
2. Oblast rozvoje – získávání a osvojování znalostí a dovedností nad rámec svého povolání.

Většina zahraničních malých podniků věnuje většinu své pozornosti orientaci, doškolování a rozvoji pracovníků. Rekvalifikační kurzy využívají minimálně, z důvodu finanční i časové náročnosti. (Koubek, 2011, s. 138 - 139)

Jak již bylo uvedeno výše, důležitým cílem každého podniku, je zajištění požadovaných znalostí, dovedností a schopností každého pracovníka. Ti jsou pak lépe připraveni na změny a rozvoj. Nejen na osobní rozvoj, ale i rozvoj pracovního prostředí (rozvoj techniky, technologie, atd.). Míru potřeby vzdělávání pracovníků a konkrétní oblasti, na které je třeba se ve vzdělávání zaměřit, pomohou odhalit následující body:

1. Zkušenosti z výběrového řízení s daným pracovníkem,
2. zkušenosti se začleňováním nově přijatých pracovníků,
3. využití informací z hodnocení pracovníků,
4. postřehy z běžné komunikace s pracovníky,

5. pozorování pracovníků při jejich práci,
6. dotazník pro zaměstnance – v čem by se chtěli vzdělávat, kde cítí nedostatky ve své odbornosti nebo naopak co je zajímavé,
7. konzultace s nadřízenými,
8. výsledky vycházející z porad a diskuzí o současném pracovním problému,
9. údaje o vývoji techniky a technologií využívaných na pracovišti.

Doškolování je prováděno za pomoci doškolovacího plánu. V něm je uvedeno, kým, kdy, kde, jak a za jakou cenu bude doškolování pracovníků realizováno. Zpětná vazba o efektivnosti doškolování se získává pomocí rozhovoru s účastníky doškolování. Dále je možné zjistit, zda a jak se práce zkvalitnila, či jak pracovníci plní nové úkoly přímo od nadřízených na pracovištích podniku. Je vhodné také zařadit rozhovor se školitelem. (Koubek, 2011, s. 145 - 148)

V případě, že vyvstane potřeba vzdělávat nově příchozí pracovníky či doškolovat stávající zaměstnance, vyvstává před podnikem volba způsobu a místa, ve kterém se proces vzdělávání bude uskutečňovat. Podle místa pak můžeme hovořit o vzdělávání přímo v podniku a o vzdělávání mimo pracoviště. Metody užívané v rámci podnikového vzdělávání na pracovišti jsou především následující:

1. Instruktaž při výkonu práce – zkušenější pracovník nebo nadřízený předvádí pracovní postup, zaškolovaný pracovník se učí napodobováním.
2. Koučování – zkušenější pracovník, popřípadě nadřízený zastupuje funkci patrona a pouze dohlíží a iniciuje. Při koučování je kladen důraz na individualitu a kreativitu.
3. Counselling – konzultace mezi školitelem a školeným. Školený pracovník přináší nápady a řešení různých problémů své práce. Counselling se zaměřuje na podporu iniciativy a samostatnosti.
4. Asistování – nejčastěji používaná metoda. Školený pracovník asistuje svému zkušenějšímu kolegovi. Během plnění pracovních úkolů mu pomáhá a napodobuje pracovní postupy.
5. Pověření úkolem – závěrečná fáze asistování. Školitel zadá školenému pracovníkovi úkol. K jeho plnění má vytvořené všechny potřebné podmínky a při práci je sledován a hodnocen. Tato metoda vede k samostatnosti.
6. Rotace práce – školený pracovník se postupně zaučuje na všech pracovištích firmy. Je veden k flexibilitě.
7. Pracovní porady – účastníci se dozvídají o chodu jiných částí podniku a jejich problémech. Rozšiřují si znalosti o organizaci, vyměňují si zkušenosti, diskutují nad rozdílnými názory apod.

Výhody vzdělávání na pracovišti lze spatřovat zejména v individuálním přístupu, minimálních nákladech na školení a v rozvíjení praktických zkušeností, znalostí a dovedností. Naopak nevýhody lze spatřovat v tom, že školitel musí být pečlivě vybírán, musí věnovat pozornost vzdělávanému pracovníkovi na úkor svého pracovního času, proškolení probíhá za normálního chodu podniku, přičemž není dostatek klidu a času. Při velké vytíženosti podniku se školitel špatně hledá, a pokud nestíhá svou práci, musí ji dělat někdo jiný, což může způsobit nárůst pracovních povinností jiného zaměstnance a jeho nespokojenost.

Mezi metody nejčastěji používané při vzdělávání mimo pracoviště se řadí:

1. Přednášky / instruktáže – těmi se rozumí zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí.
2. Semináře – vzdělávaný pracovník neplní pasivní roli posluchače jako u přednášky, nýbrž se zapojuje do diskuze. Dochází zde opět k získávání informací, prohlubování znalostí a dovedností.
3. Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).

Hlavními výhodami vzdělávání mimo pracoviště je to, že kurz zaštiťuje zkušená agentura a je veden odborníkem, pracuje se s nejaktuálnějšími informacemi a novinkami, pracovníci jsou konfrontováni se zaměstnanci jiných podniků a zároveň tak podnik získává nové nápady a přístupy. Nevýhoda vzdělávání mimo pracoviště je zejména značná finanční nákladnost, přičemž nemusí školení celým svým obsahem odpovídat potřebám podniku. Je nutné zmínit i to, že se mohou vyskytovat komplikace s absencí školených pracovníků na pracovišti, například když dojde k nějakému problému, který obvykle řeší oni. (Koubek, 2011, s. 150 - 154)

### 3 SPECIFIKA VE STAVEBNICTVÍ

Stavebnictví je z důvodu značné odlišnosti stavebních a souvisejících činností v jednotlivých oborech (pozemní, inženýrské a specializované stavebnictví) velmi specifické odvětví. Proto je nutné uplatňovat různé přístupy k personálnímu managementu v rámci každé jedné stavební společnosti. Cílem manažerů a personalistů, odpovědných za personální management ve stavebních podnicích, je naučit se vzájemné spolupráci, aby společně naplnili hlavní poslání personálního managementu a našli ideální způsob, kterým bude provedena realizace požadovaných stavebních prací a bude dosaženo požadovaných strategických cílů dané stavební společnosti. (Bušina, 2014, s. 69)

#### 3.1 Specifické podmínky ve stavebnictví

V jednotlivých situacích a společnostech se projevují specifické podmínky, které významně ovlivňují personální management ve stavebnictví. Mezi tyto specifické podmínky patří:

1. **Sezónnost stavebních prací.** Výroba ve stavebnictví je značně závislá na ročním období, během kterého se dají provádět jednotlivé stavební práce. Z tohoto důvodu vykazuje oblast stavebnictví každoroční pokles během zimních měsíců, kdy není možné realizovat některé ze stavebních prací. Na tento stav musí samozřejmě reagovat také uplatňovaná personální a mzdová politika. Stavební podniky jsou tak nuceny z ekonomických důvodů přistupovat k některým z uvedených kroků:
  - a) Snižováním počtu kmenových zaměstnanců, se řada stavebních podniků zbavuje zbytečných nákladů, které představují vyplácené mzdy a odvody na sociální a zdravotní pojištění. Tyto nákladové položky mohou být často likvidační a tento postup využívají ve větší či menší míře takřka všechny stavební společnosti.
  - b) Převedením pracovníků na jiné práce, řeší stavební podniky, které si mohou vzhledem ke svému portfoliu činností dovolit zaměstnávat takřka stejný počet zaměstnanců i přes jejich dočasně sníženou potřebu. Tento postup se objevuje zejména u středních a velkých stavebních společností.
  - c) Snížením mezd o 30-70% během útlumu stavebních prací podniky zajišťují svým zaměstnancům jistotu budoucí práce s původními mzdovými podmínkami, ačkoliv v tomto období zůstávají doma a do práce nedochází. Tento postup, si vzhledem k finanční náročnosti, mohou dovolit převážně pouze velké stavební společnosti.

## **2. Nárazovost realizace při plnění jednotlivých stavebních zakázek.**

Stavební společnosti, po získání zakázky na jednotlivé stavební práce, pověřují tímto plněním personální a realizační oddělení, která začnou následně zakázku připravovat. Přípravy probíhají jak z pohledu potřebné kapacity lidských zdrojů, tak z pohledu stanoveného realizačního harmonogramu. Z toho vyplývá, že je nutné zajistit nejen potřebné technologické prostředky, ale i zaměstnance s požadovanou kvalifikací k dané práci. Specifické problémy, které se ale mohou objevit, jsou:

a) Pozdržení zahájení realizace ze strany zadavatele. Ačkoliv po podpisu „kontraktní smlouvy“ stavební společnost zajistí způsobilé zaměstnance a plnění technických požadavků, nemá přes veškeré úsilí jistotu realizace dané zakázky. Důvody, které mohou k pozdržení vést, jsou:

- Vyšší moc (například zrušení dotací kvůli chybám v zadávacím řízení).
- Nedostatek finančních zdrojů zadavatele.
- Změna priorit zadavatele.

b) Komplikace s úzce specializovanými zaměstnanci, kteří při pozdržení zahájení realizace musí být (po jejich souhlasu) buď převedeni na jim neodpovídající práci, nebo je s nimi pozastavena vzájemná spolupráce s rizikem, že si najde zaměstnání u konkurence.

c) Specifické požadavky, které musí zaměstnanci splňovat z důvodu neustále se měnícímu druhu stavebních prací, které jsou téměř u každé jednotlivé zakázky rozdílné.

**3. Požadovaná odborná způsobilost zaměstnanců,** jež se s neustálým technickým a technologickým pokrokem začíná rozcházet s potřebami stavebních podniků. Z důvodu měnících se požadavků stavebních prací jsou tak zaměstnanci nuceni neustále podstupovat doškolení a přeškolení.

**4. Stavební technologie a jejich obsluha** klade stále se zvyšující nároky na odbornost jednotlivých zaměstnanců z důvodu neustále se zlepšující technické vyspělosti stavebních společností. Pro dosažení konkurenceschopnosti musí podniky vynaložit nemalé náklady na soustavné vzdělávání zaměstnanců. Ze stejného důvodu jsou nuceny obměňovat technická zařízení a využívat efektivnější technologie. Pouze

v případě optimálního spojení lidských zdrojů a technických prostředků si může podnik zachovat vysokou míru konkurenceschopnosti.

5. **Ztížené pracovní podmínky**, které kladou zvýšené nároky na fyzickou i psychickou odolnost zaměstnanců. Proto je důležité, aby stavební podniky věnovaly zvýšenou pozornost právě pracovním podmínkám a s nimi spojené bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Uvedené faktory nutí podniky vybírat pouze řádně zdravotně způsobilé pracovníky, dodržovat jejich pravidelné zdravotní prohlídky a neustále kontrolovat podmínky na staveništi.
6. **Lokální podmíněnost a rozrůzněnost stavby** ve vztahu legislativním nárokům, kvůli kterým realizace jakéhokoliv stavebního díla naráží na následující komplikace:
  - a) Povaha staveniště je stacionární, díky tomu vyvstává potřeba přesunu lidí a výrobních prostředků na místo stavby.
  - b) Každá stavební výroba je technologicky a materiálově náročná.
  - c) Časová náročnost celé realizace sebou nese riziko nepředvídatelných jevů, jako například záplav, sesuvů půdy, změn v zadání zaměstnavatele či chyb v projektové dokumentaci.
  - d) Negativní vyjádření správních orgánů dotčených stavbou např. stavebního úřadu, Ministerstva životního prostředí, drážní inspekce apod.

Uvedené specifické pracovní podmínky se tedy přirozeně promítají do jednotlivých personálních činností, především ovlivňují organizaci práce a pracovní podmínky, získávání a výběr vhodných uchazečů, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a v neposlední řadě také rozvoj zaměstnanců s cílem dosáhnout požadované kvalifikace, motivace a očekávaného výkonu. (Bušina, 2014, s. 70 - 73)

### 3.2 Globalizační činitelé ve stavebnictví

Od vzniku České republiky procházel obor stavebnictví významnými změnami a reformami. Vzhledem k odbornosti pracovníků ve stavebnictví se Česká republika oproti jiným státům výrazně odlišovala, neboť disponovala vysoce kvalifikovanými odborníky a věnovala zvýšenou pozornost výchově nových učňů. To se ostatně potvrdilo po roce 1989, kdy projevil zahraniční stavební podniky veliký zájem o podniky tuzemské, včetně jejich zaměstnanců. Postupem času se však začala situace ve stavebnictví měnit a momentální stav je velmi tristní. Tento stav se netýká pouze stále se snižujícího objemu finančních prostředků do přípravy nových kádrů, ale

i celkové situace na pracovním trhu. Ten se za posledních dvacet let proměnil a s ním i poměry v celonárodní zaměstnanosti. Hlavní činitelé těchto změn, byly změny ve struktuře ekonomiky, spotřeby, technických prostředcích a technologiích a s tím spojené přípravě pracovníků.

Situace ve stavebnictví není v současné době dobrá i z důvodu celosvětových globalizačních problémů, které na odvětví stavebnictví působí. Globalizační dopady můžeme spatřovat v:

1. Nejistotě jednotlivce z důvodu možné ztráty pracovní pozice vinou konkurence na mezinárodním trhu práce, případně z důvodu migrace pracovníků ze zahraničí.
2. Oslabení pozice českých stavebních společností z důvodu neschopnosti konkurovat firmám ze zahraničí s lepším finančním, materiálovým apod. zázemím.
3. Nestabilitě právního rámce z důvodu nepřehledného legislativního systému a častých změn v zákonech a požadavcích ze strany státu, znesnadňujících práci manažerů a přinášejících velkou zátěž především mezinárodním managementům.
4. Snižování kvality pracovních sil z důvodu snižování personálních nákladů pod tlakem mezinárodního trhu práce.

Vlivy globalizace lze v oblasti práce a zaměstnání minimalizovat zkvalitňováním pracovních sil. Tuto skutečnost navíc podtrhuje nevyváženost trhu práce, kdy je z globálního pohledu pracovních sil nadbytek, ale při detailnější analýze její struktury, lze zjistit, že především v kvalifikačně náročných profesích je vhodných pracovníků nedostatek. Z toho samozřejmě vyvstává nutnost detailněji studovat zdroje pracovních sil pro oblast stavebnictví. (Bušina, 2014, s. 73 - 74)

## 4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

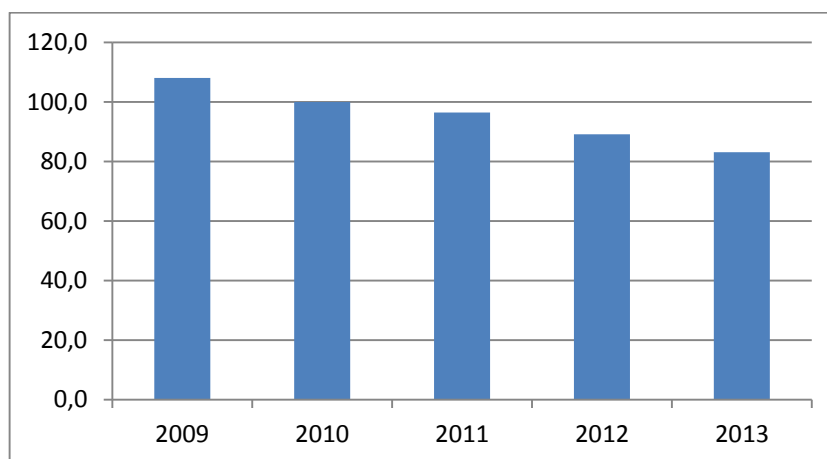
Cílem bakalářské práce je zmapování situace v oblasti zajišťování kvalifikovaných pracovníků v odvětví stavebnictví. Dílčím cílem je pak návrh doporučení pro zlepšení současného stavu. Ke zmapování situace bude využita analýza relevantních dokumentů, analýza statistických údajů a dotazníkové šetření ve stavebních podnicích, jehož účelem je zmapovat postoje a chování stavebních podniků při zajišťování personálu.

### 4.1 Charakteristika odvětví stavebnictví z pohledu pracovních sil

Pro charakterizování počtu, struktury, mezd a zdrojů pracovních sil v odvětví stavebnictví, bude v této kapitole využito statistické databáze Českého statistického úřadu, Informačního Systému o uplatnění Absolventů škol, Národní soustavy kvalifikací a analýzy relevantních dokumentů.

#### 4.1.1 Počet zaměstnanců ve stavebnictví

Počet zaměstnanců ve stavebnictví v posledních 5 letech výrazně klesal. Důvodem je pravděpodobně nástup finanční krize, která ovlivnila hospodářství jako celek, přičemž stavebnictví zaznamenalo významný pokles, který dokládá obrázek č. 1.



Obrázek 1: Vývoj indexu stavební produkce.

*Zdroj: zpracováno  
podle (ČSÚ, 2014)*

Obrázek č. 1 zobrazuje vývoj indexu stavební produkce. Při jeho výpočtu se vychází z vývoje stavebních prací přeceněných do stálých cen a je publikován za celou populaci podniků s převažující stavební činností. Základním obdobím, ke kterému se index vypočítává je rok 2010 a má hodnotu 100. Z vývoje hodnoty indexu je patrné, že od roku 2009 stavební produkce



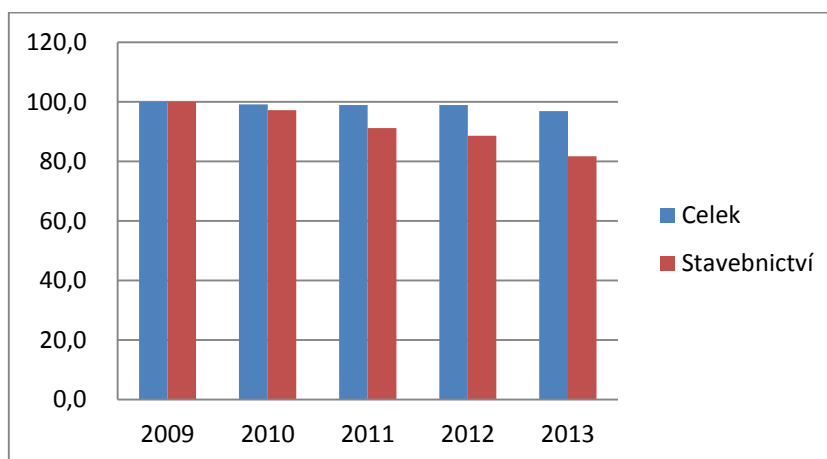
neustále klesá (ze 108 % indexu za rok 2009 na 83,1 % za rok 2013), což sebou nese pro stavební podniky negativa v podobě menšího počtu stavebních zakázek a vyostřeného konkurenčního boje. Tyto aspekty následně nutí stavební podniky snižovat své náklady pro získání lepšího finančního postavení podniků, což má za následek snižování počtu zaměstnanců ve stavebnictví. Počet zaměstnanců ve stavebnictví (skupina F v rámci statistické klasifikace NACE) a v rámci celého hospodářství, za období mezi lety 2009 a 2013, je zaznamenán v tabulce č. 2, údaje jsou uvedeny v tisících.

**Tabulka 2: Tabulka vývoje počtu zaměstnanců v letech 2009-2013.**

Ekonomická činnost / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Česká republika celkem	3 826,5	3 792,3	3 783,5	3 786,5	3 705,2
Stavebnictví	263,2	255,7	239,9	233,1	215,1

*Zdroj: zpracováno  
podle (ČSÚ, 2014)*

V tabulce č. 2 je uveden vývoj počtu zaměstnanců za sledované období. Jelikož je zřejmé, že finanční krize se nedotkla pouze odvětví stavebnictví, ale také ekonomiky jako celku, je pro lepší porovnání, dále přiložen obrázek č. 2. Ten zobrazuje stejná data, pouze přepočítaná do indexu, jehož základní období je rok 2009 (100 %) a hodnota každého dalšího roku znamená procentuální poměr k roku 2009.



**Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců.**

*Zdroj: zpracováno  
podle (ČSÚ, 2014)*

Z obrázku č. 2 je zřejmé, že ačkoliv se počet zaměstnanců snižoval v rámci celé české ekonomiky, odvětví stavebnictví bylo zasaženo podstatně více. V roce 2013, tedy pracovalo ve stavebnictví pouze 81,7 % lidí oproti roku 2009, kdežto v rámci celého hospodářství pracovalo 96,8 % lidí oproti základnímu období. Lze tedy konstatovat, že vývoj počtu zaměstnanců ve stavebnictví kopíruje vývoj stavební produkce. Pokud bude trend neustále pokračovat, je

možné, že během následujících dvou let se počet zaměstnanců ve stavebnictví dostane pod hranici dvou set tisíc pracovníků.

#### 4.1.2 Mzdy ve stavebnictví

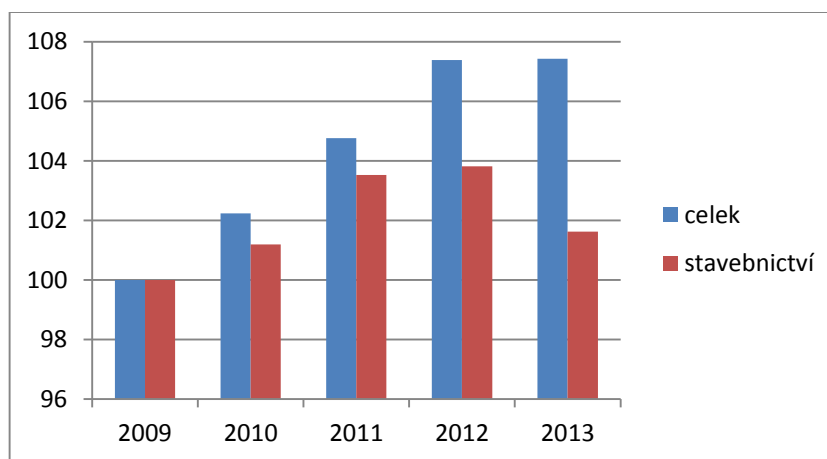
Vývoj počtu mezd za období 2009 – 2013 je zaznamenán v tabulce č. 3.

**Tabulka 3: Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance v letech 2009-2013.**

Ekonomická činnost / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Česká republika celkem	23 344	23 864	24 455	25 067	25 078
Stavebnictví	22 022	22 284	22 797	22 861	22 379

*Zdroj: zpracováno  
podle (ČSÚ, 2014)*

Data uvedená v tabulce č. 3 jsou v korunách a nijak nezohledňují inflaci, což znamená, že procentuální přírůstky reálných mezd jsou o hodnotu inflace nižší. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že za sledované období průměrné hrubé měsíční mzdy rostly jak v celé ekonomice, tak v odvětví stavebnictví. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, mzdy ve stavebnictví jsou ovlivněny stavební sezónou, jelikož dělnické profese během zimních měsíců často nepracují a jejich mzda je během tohoto období nastavena na poměrnou část běžné mzdy (obvykle 60 %), proto v přepočtu na průměrnou mzdu za období celého roku mají nižší hodnotu, než je průměrná mzda v rámci celého hospodářství. Pro lepší srovnání pozorovaného stavu dále přikládám obrázek č. 3, který znázorňuje procentuální podíl výšky mezd za jednotlivá sledovaná období k základnímu období, tedy roku 2009.



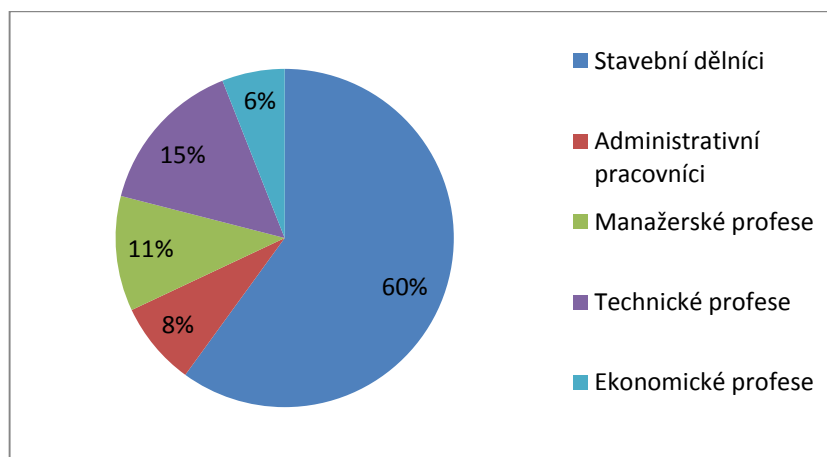
**Obrázek 3: Vývoj průměrných měsíčních mezd.**

*Zdroj: zpracováno  
podle (ČSÚ, 2014)*

Z grafu lze usuzovat, že mzdy v rámci stavebnictví i celého hospodářství do roku 2012 rostly. V roce 2013 však tempo růstu mezd v českém hospodářství téměř zastavilo a v odvětví stavebnictví mzdy dokonce o 2,2 % oproti roku 2012 klesly.

#### 4.1.1 Struktura zaměstnanců

V rámci odvětví stavebnictví, se stejně jako v dalších ekonomických odvětvích, uplatňuje několik základních skupin profesí. Strukturu zaměstnanců uvádí obrázek č. 4.



Obrázek 4: Skupiny profesí ve stavebnictví.

*Zdroj: upraveno podle  
(Bušina, 2014, s. 144 – 145)*

Z uvedeného obrázku vyplývá, že nejvíce zastoupenou skupinou profesí jsou stavební dělníci, kteří tvoří přibližně 60 % všech pracovních sil ve stavebnictví. Druhou nejčastější skupinou, jsou technické profese s 15 % zastoupením a na třetím místě jsou manažerské profese s 11 %. Administrativní pracovníci tvoří 8 % zaměstnanců a ekonomické profese pouze 6 %. V rámci stavebnictví, tedy tvoří skupina stavebních dělníků největší část, a jelikož jsou technické, administrativní, ekonomické a manažerské profese jsou zastoupeny i v dalších ekonomických odvětvích, nejsou pro stavebnictví natolik neodmyslitelné jako právě skupina stavebních dělníků. (Bušina, 2014, s. 145)

#### 4.1.2 Zdroje pracovních sil

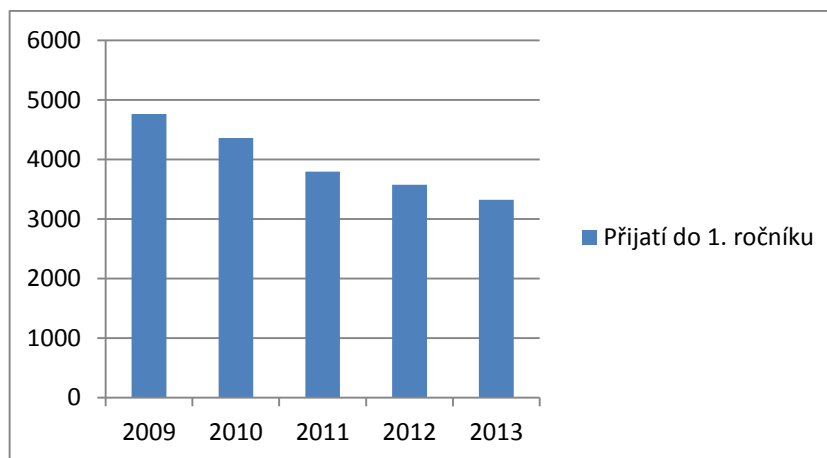
Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, mezi zdroje kvalifikovaných pracovních sil se řadí čerství absolventi škol a volné pracovní síly na trhu práce. Vzhledem k tomu, že se bakalářská práce zabývá kvalifikovanými pracovníky v odvětví stavebnictví, je nejprve vhodné zjistit, jaké kvalifikace se v rámci stavebnictví vyskytují. K tomuto účelu využiji informační portál NSK, který shromažďuje celostátně uznávané kvalifikace v ČR. V rámci stavebnictví

NSK eviduje 12 profesních kvalifikací, které mají požadovanou úroveň odborného vzdělání na úrovni H (instalatér, kameník, kamnář, kominík, montér suchých staveb, podlahář, pokrývač, sklenář, tesař, vodař a zedník) a E (dlaždičské práce), neboli střední odborné vzdělání s výučním listem. Jedná se tedy o zaměstnání, která nevyžadují maturitu a svým charakterem odpovídají manuálním pracím.

Podle ČSÚ bylo v roce 2013 zaevidováno na úřadech práce 355 300 uchazečů o zaměstnání. Nastavení sociálního systému však umožňuje, aby značná část z těchto osob přežívala na sociálních dávkách a příležitostně si vydělávala práci bez řádné smlouvy. Ačkoliv rekvalifikace ve většině stavebních profesí vyžaduje pouze několik týdnů, případně měsíců, není o tuto možnost projevován ze strany nezaměstnaných zájem. Vzhledem k současnému nastavení systému vyplácení sociálních dávek se tedy většině lidí evidovaných na úřadech práce vyplatí místo manuálně náročné práce zůstat doma a pobírat podporu. Z tohoto důvodu tedy nelze chápat tuto skupinu obyvatelstva jako potenciální zdroj pracovních sil. (Analýza SPS, 2008)

Ačkoliv nebyla v teoretické části zmíněna, je na tomto místě ještě vhodné připomenout jednu specifickou skupinu, která v jiných odvětvích možná není tak podstatná, ale pokud jde o stavebnictví, představuje významný potenciální zdroj pracovní síly. Touto skupinou jsou občané cizích národností. Nejnovější data, která udává ČSÚ, jsou bohužel k 31. 12. 2011. K tomuto datu v ČR pracovalo v odvětví stavebnictví 29 554 cizinců. Ve 44 % případů se jednalo o občany Ukrajinské národnosti, 39 % bylo ze Slovenska, 5 % z Polska, 3 % z Moldávie, shodně po 2 % bylo z Bulharska a Rumunska, 1 % z Ruska a 4 % z ostatních zemí. Zajímavý je ještě pohled na vývoj počtu Ukrajinců evidovaných úřady práce, jejich počet dosáhl svého vrcholu v roce 2008, kdy jich na našem území pracovalo 81 072. Po vypuknutí krize, která jak je uvedeno výše se významným způsobem podepsala na odvětví stavebnictví, se jejich počet postupně snižoval až na hodnotu 35 250, což znamená pokles o téměř 56 %. Vzhledem k tomu, že tvoří Ukrajinci v rámci stavebnictví tak početnou skupinu, lze usuzovat, že právě pokles stavebního sektoru vyvolal tuto drastickou změnu. (ČSÚ, 2014)

Jako poslední a zároveň nejdůležitější zdroj pracovních sil je nutné zmínit čerstvé absolventy škol, tedy absolventy středního odborného vzdělání s výučním listem (skupina H a E). Zájem o tyto obory v posledních letech značně ochabuje, což dokládá i obrázek č. 5.



**Obrázek 5: Počty přijatých do 1. ročníků ze skupin H a E v oboru stavebnictví.**

*Zdroj: zpracováno  
podle (Vojtěch a Paterová, 2014,  
s. 21)*

Jak je vidět výše, od roku 2009 se konstantně snižuje počet žáků přijatých do 1. ročníku škol poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem ve specializacích oboru stavebnictví. Tato skutečnost může být způsobena několika aspekty. Prvním z nich je pokles stavebnictví jako celku, tedy jak v počtu stavebních zakázek, počtu zaměstnaných osob i reálných mezd. Tyto jevy, které jsou často zmiňovány i ve sdělovacích prostředcích nesporně snižují zájem potencionálních uchazečů o nástup do výše zmíněných učilišť. Dalším důvodem poklesu zájmu o studium stavebních oborů na učilištích, je pravděpodobně pokles atraktivity manuálních prací jako celku. Rodiče dnešních potencionálních studentů, si budoucí zaměstnání svých potomků představují v zásadě jinak, než na manuálních pozicích a stejný postoj k manuální práci pak zastávají i samotní studenti, kteří volí tuto skupinu povolání spíše z důvodu nedostatečných předpokladů pro vykonávání kvalifikačně náročnějších prací. Výsledkem je nízká motivace a s tím spojené problémy s uplatněním čerstvých absolventů, tedy jejich vysoká nezaměstnanost, která za rok 2013 dosáhla v oboru stavebnictví 31,5 % ve skupině H a ve skupině E dokonce 41,5 %. (ISA+, 2014; Analýza SPS, 2008)

## 4.2 Dotazníkové šetření

V rámci této části výzkumné práce jsem zaměřil svou pozornost na malé a střední podniky v odvětví stavebnictví, tedy na podniky do 250 zaměstnanců. Cílem kvantitativního výzkumu bylo zjistit, jak tyto podniky zajišťují personální práce, jakým způsobem vybírají nové zaměstnance, jak se potýkají s nedostatečnou kvalifikací a jaké mají postoje ohledně dané problematiky.

Výzkum s názvem „**Problematika lidských zdrojů ve stavebnictví**“ lze rozdělit do tří etap a probíhal v období dubna až srpna 2014:

**1. Přípravná etapa**, ve které jsem stanovil okruh otázek, pomocí kterých zmapuji současný stav zkoumané problematiky. Pro realizaci dotazníku jsem využil online nástroje „[vyplnito.cz](http://vyplnito.cz)“.

**2. Realizační etapa**, ve které jsem pomocí webového serveru [firmy.cz](http://firmy.cz) vybral 2000 malých a středních stavebních podniků. Tyto organizace jsem e-mailem oslovil s žádostí o vyplnění anonymního elektronického dotazníku.

**3. Etapa zpracování a interpretace výsledků**, ve které jsem analyzoval odpovědi jednotlivých firem, zpracoval jsem je do grafů a vyhodnotil získaná data. Všechna data uváděná v této kapitole jsou výsledkem mé výzkumné činnosti a byly zpracovány v programu Microsoft Excel 2013.

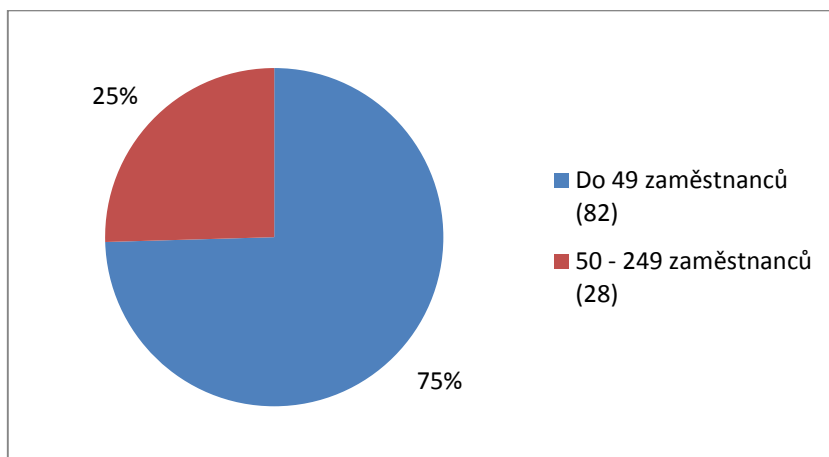
V úvodu jsem vysvětlil, že v rámci dotazníku jsou jako kvalifikovaní zaměstnanci chápáni pouze manuálně pracující pracovníci. Zástupci malých a středních stavebních podniků poté odpovídali na následující otázky:

- 1) Jaká je hlavní podnikatelská činnost (tvoří více než 50% zisku) Vašeho podniku?
- 2) Jaká je velikost Vašeho podniku z pohledu počtu zaměstnanců?
- 3) Která osoba se ve Vaší firmě zabývá personálními činnostmi?
- 4) Je ve Vašem podniku jasně stanovena strategie a z ní vycházející politika řízení lidských zdrojů?
- 5) Má Váš podnik stanoveny detailní personální plány, tj. predikce potřeb, zdrojů pokrytí a rozvoje pracovníků?
- 6) Je ve Vašem podniku zaveden integrovaný informační systém, shromažďující veškerou personální agendu?
- 7) Jsou ve Vašem podniku detailně zpracovány specifikace a popisy pracovních míst (rolí)?

- 8) Jak se měnil počet zaměstnanců v rámci Vaší organizace v posledních 5 letech?
- 9) Z jakých zdrojů získává Váš podnik zaměstnance?
- 10) Který z vnějších zdrojů Váš podnik při získávání uchazečů o zaměstnání využívá (možnost více odpovědí)?
- 11) Zaznamenal váš podnik během posledních 5 let nějakou změnu v oblasti zajišťování kvalifikovaných pracovníků?
- 12) Hodnotí Vaše společnost nabídku trhu práce jako dostatečnou?
- 13) Setkal se Váš podnik s potřebou zvýšení kvalifikace stávajícího pracovníka?
- 14) Z jakého důvodu vyvstala potřeba zvýšení kvalifikace pracovníka z předchozí otázky?
- 15) Jak řeší Váš podnik potřebu vyšší kvalifikace?
- 16) V případě, že se Váš podnik podílí na zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků, jakou formou školení probíhá?
- 17) V případě uspořádání náboru Váš podnik upřednostňuje spíše praxi, či odborné vzdělání?
- 18) Je Váš podnik ochoten zaměstnat uchazeče i s neúplnou kvalifikací a následně ho doškolit?
- 19) Setkal se Váš podnik se státem a evropskou unií podporovaným projektem Národní soustava kvalifikací?
- 20) Využívá Vaše firma některý z projektů, určených ke zvyšování kvalifikace pracovníků, organizovaných státem či Evropskou Unií?
- 21) Velice děkuji za úspěšné vyplnění dotazníku. V případě zájmu o výsledky výzkumu, uveďte prosím kontaktní email, na který Vám budou v elektronické podobě zaslány.

První otázka měla zamezit tomu, aby se dotazníkového šetření zúčastnili i společnosti, které se neřadí mezi stavební podniky, tedy podniky, jejichž hlavní činností není stavební výroba. Druhá otázka pak měla zajistit, že počet zaměstnanců zkoumaných podniků není vyšší než 249 a zároveň poskytla prostor pro srovnání malých a středně velkých stavebních podniků. Na otázky č. 14 až 16 odpovídaly pouze ty společnosti, které odpověděly kladně na otázku č. 13, tedy že se setkali s potřebou zvýšení kvalifikace současného pracovníka. Z celkového počtu 2000 oslovených podniků bylo z důvodu získání kontaktů z databáze firmy.cz, kde nemusí být všechny údaje plně aktuální, 173 emailů nedoručených. Dotazník celkově vyplnilo 117

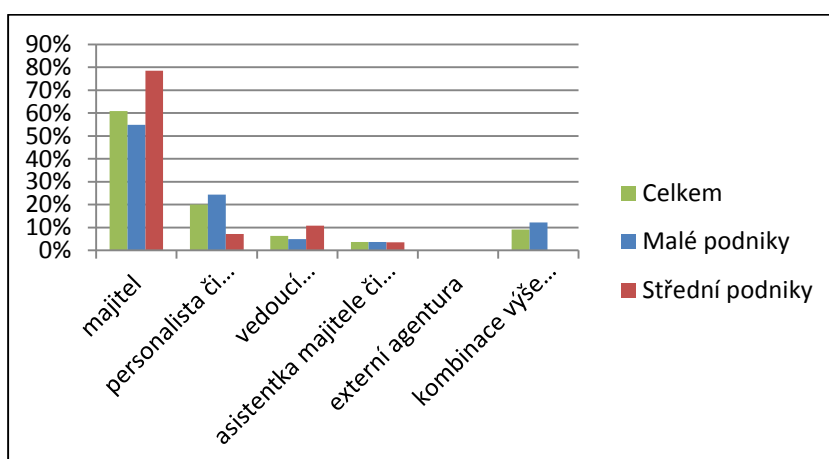
respondentů, tedy 5,85 %. Z těch, kteří začali dotazník vyplňovat, ho úspěšně dokončilo 77,1 %. Jelikož 7 respondentů uvedlo, že jejich hlavní podnikatelskou činností nejsou stavební práce a zároveň dva z nich byli společnosti s počtem zaměstnanců vyšším než 249, vyřadil jsem jejich odpovědi z průzkumu. V rámci analýzy výsledků jsem tedy pracoval se 110 dotazníky, jejichž rozložení popisuje obrázek č. 6.



**Obrázek 6: MSP zúčastňující se šetření.**

Z obrázku č. 6 vyplývá, že elektronického průzkumu se zúčastnilo 82 malých podniků, tj. 75 % respondentů a 28 středních podniků, tj. 25 % respondentů. V další interpretaci výsledků tedy bude využito členění do těchto dvou kategorií. Všechna uvedená data nejsou z důvodu lepší vypovídací hodnoty, uváděna v absolutních četnostech, ale v procentech. Jeden respondent mezi malými podniky má tedy váhu přibližně 1,22 % z celkového počtu malých podniků. Mezi středně velkými podniky tvoří jeden respondent přibližně 3,57 %.

### 1. Osoba v podniku zabývající se personálními činnostmi



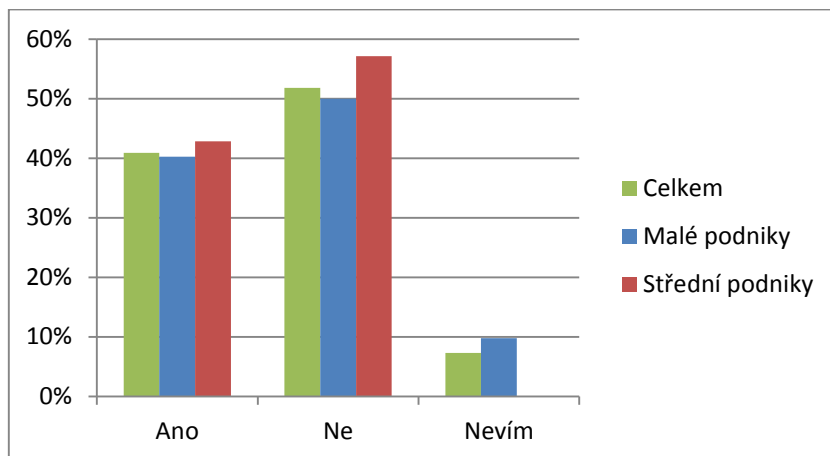
**Obrázek 7: Osoby zabývající se personálními činnostmi.**

Z výsledků šetření vyplývá, že v 61 % podniků se o personální činnosti stará majitel podniku. Ve středně velkých podnicích, se o personální práce stará majitel dokonce v 79 %



případů. Naopak služby externí agentury nevyužívá žádný z dotazovaných respondentů. Personalisté, či mzdové účetní vykonávají personální práce v malých podnicích v 24 % případů, o 7 % více než v podnicích střední velikosti. Ve 12 % procentech malých podniků pak spolupracuje na personálních činnostech více zaměstnanců, tedy některá kombinace z výše uvedených možností.

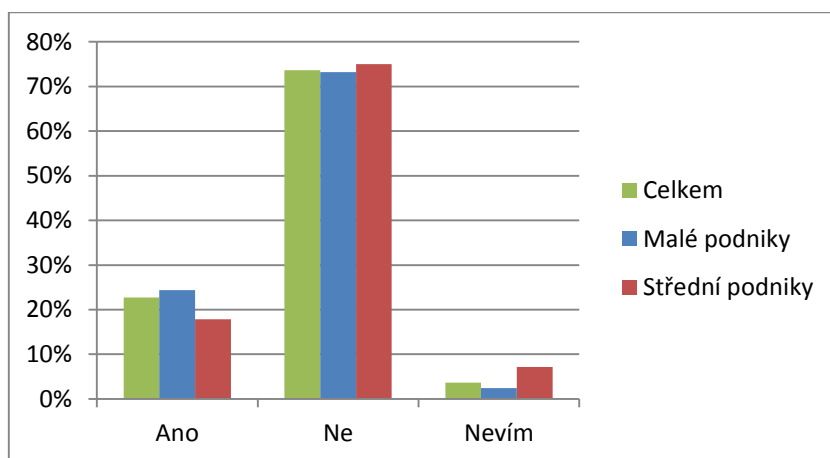
## 2. Strategie řízení lidských zdrojů



**Obrázek 8: MSP s jasně stanovenou strategií.**

Jasně stanovenou podnikovou strategií a na ní navazující politikou řízení lidských zdrojů má pouze 40 % dotázaných podniků, naopak 51 % dotazovaných odpovědělo, že v jejich podniku strategie a na ní navazující politika řízení lidských zdrojů není a 10 % malých podniků si není odpovědí jistá. Z obrázku č. 8 pak vyplývá, že mezi malými a středními podniky jsou z pohledu stanovování strategie a politiky řízení lidských zdrojů pouze minimální rozdíly.

## 3. Personální plánování

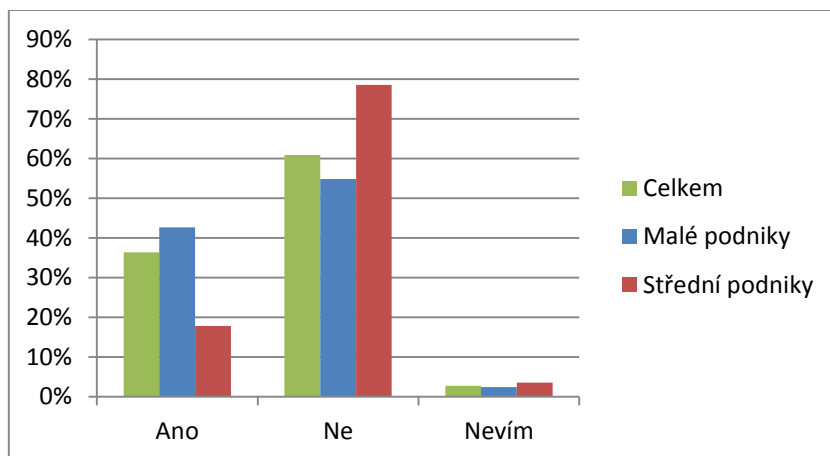


**Obrázek 9: MSP s personálními plány.**

Na základě dat zobrazených na obrázku č. 9 lze konstatovat, že ve většině zkoumaných podniků (74 %) nejsou personální plány stanoveny. Pouze v 24 % malých a 18 % středně

velkých stavebních podniků mají detailně zpracovány predikce potřeb, zdrojů pokrytí a rozvoje pracovníků. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobena tím, že situace na stavebním trhu je v současné době velice nejasná a podniky tak věnují místo zkvalitňování své zaměstnanecké základny pozornost spíše minimalizaci nákladů a stabilizaci počtu a struktury současných zaměstnanců.

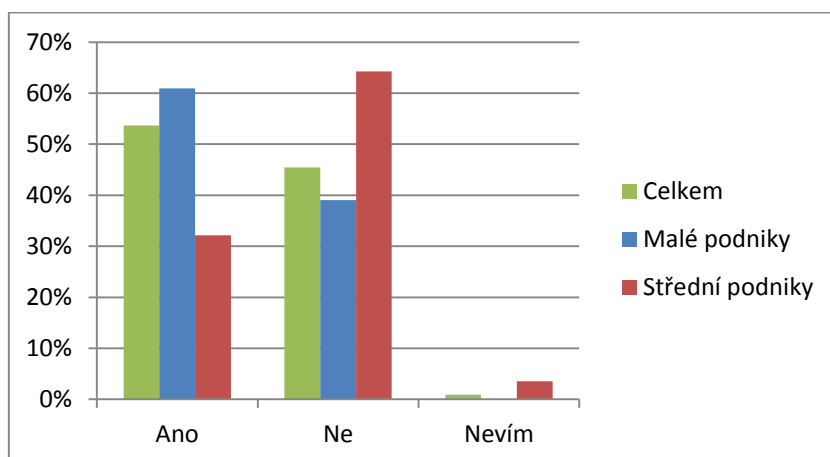
#### 4. Informační systém



**Obrázek 10: MSP využívající integrovaný informační systém.**

Integrovaný informační systém je podle obrázku č. 10 zaveden pouze v 36 % podniků. Mezi malými a středními podniky lze však vysledovat podstatný rozdíl. Malé podniky mají informační systém zaveden v 43 % procentech případů a střední pouze v 18 %. Tento rozdíl může být způsoben buď nepochopením otázky, nebo tím, že tvorba a údržba informačního systému v rámci menší společnosti je mnohem méně náročná z pohledu nákladů a času.

#### 5. Popisy pracovních míst

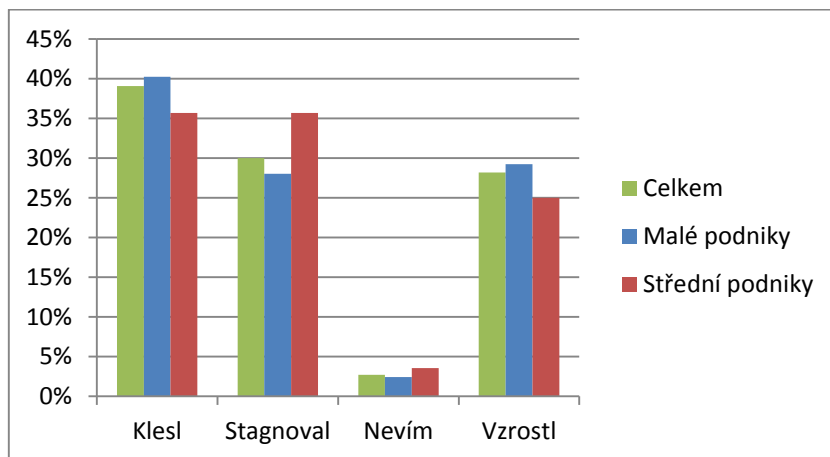


**Obrázek 11: MSP s detailními popisy pracovních míst.**

Obrázek č. 11 udává poměr podniků, v nichž jsou zpracovány detailní popisy a specifikace pracovních míst. Přibližně v polovině (54 %) dotazovaných podniků jsou popisy zpracovány

a v druhé polovině podniků nikoliv. Z grafu č. X vyplývá, že malé a střední podniky se k dané problematice staví rozdílně. Zatímco popisy pracovních míst má zpracováno 61 % malých stavebních podniků u těch středně velkých je to pouze 32 %.

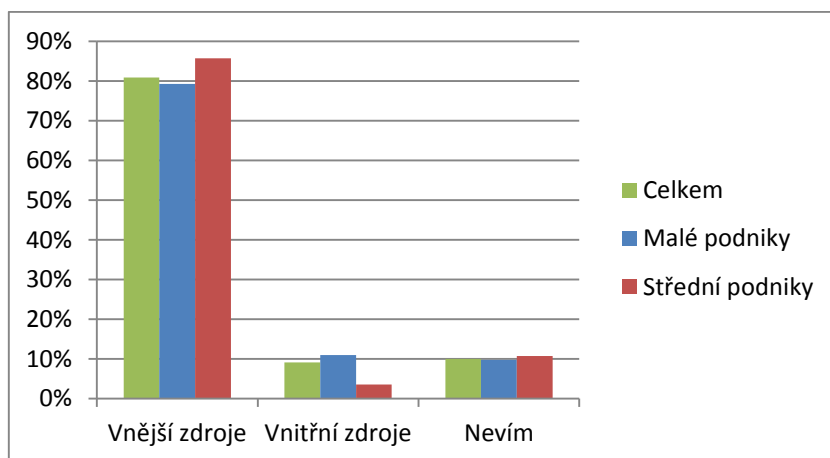
## 6. Vývoj počtu zaměstnanců



Obrázek 12: Vývoj počtu zaměstnanců ve zkoumaných společnostech.

Hodnoty vývoje počtu zaměstnanců v malých a středních stavebních podnicích jsou uvedeny na obrázku č. 12. Na otázku, jak se vyvíjel v posledních 5 letech počet zaměstnanců v daných podnicích, odpovědělo 39 % respondentů, že se snížil. Ve 30 % případů počet zaměstnanců zůstal v podstatě stejný a u 28 % společností počet pracovníků stoupl. Malé podniky byly nejčastěji nuceny svou zaměstnaneckou základnu zeštíhlovat, některé (29 % případů) ale naopak přibíraly nové zaměstnance. U středně velkých podniků odpověděl shodný počet respondentů (36 %), že počet jejich pracovníků klesl, popřípadě stagnoval. Pouze čtvrtina z nich odpověděla, že byla nucena přibírat nové zaměstnance.

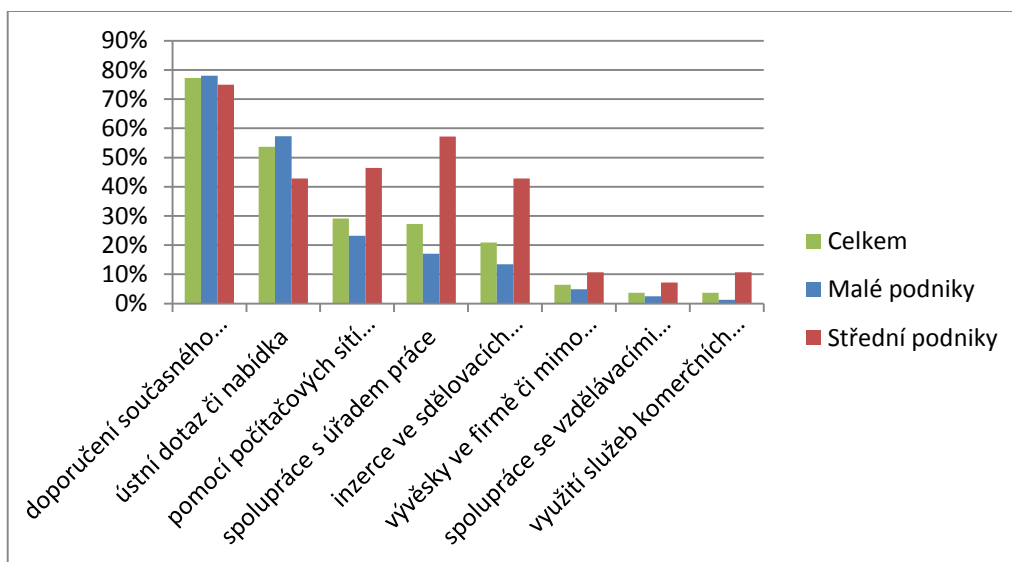
## 7. Zdroje pracovních sil



Obrázek 13: Využívání vnějších a vnitřních zdrojů pracovních sil.

Z obrázku č. 13 je zřejmé, že naprostá většina podniků (81 %) využívá pro získávání pracovníků vnějších zdrojů. Překvapivé je, že vnitřní zdroje využívají více podniky malé, kde by měla být, vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců také menší pravděpodobnost jejich nalezání. Možným důvodem tohoto jevu je, že větší podniky (střední) mají lepší kapitálové zajištění, a mohou si tak místo přerazení, popřípadě rozšíření povinností určitého pracovníka, dovolit zaměstnat na požadovanou pozici někoho nového.

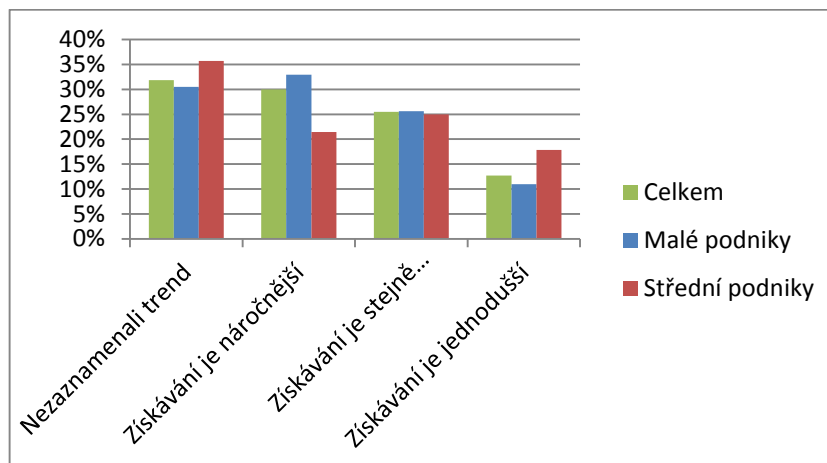
## 8. Vnější zdroje pracovní síly



Obrázek 14: Využití vnějších zdrojů pracovních sil.

Metody získávání uchazečů o zaměstnání z vnějších zdrojů jsou zaneseny na obrázku č. 14, u kterého bylo umožněno zvolit více odpovědí zároveň. Je patrné, že nejčastějším způsobem získávání nového pracovníka je na doporučení některého z pracovníků přímo v podniku, společnosti tuto možnost využívají v 77 % případů. Druhou nejčastější metodou je ústní dotaz či nabídka, kterou využívají spíše malé stavební podniky. Vhodné uchazeče o volné pracovní místo hledají střední podniky, na rozdíl od těch malých, často pomocí internetu, spolupráce s úřady práce a inzerce ve sdělovacích prostředcích, to může být způsobeno tím, že jsou tyto metody často více administrativně náročné. Pouze zanedbatelná část podniků využívá vývěsek, spolupráce se vzdělávacími institucemi a služeb komerčních zprostředkovatelů. Je možné konstatovat, že i tyto zdroje využívají převážně střední stavební podniky, které mají více administrativních pracovníků a lepší finanční zázemí než ty malé.

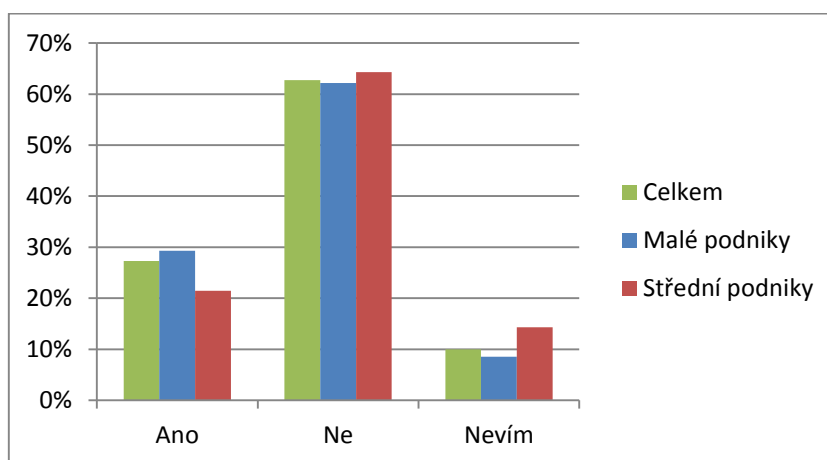
## 9. Získávání pracovníků



**Obrázek 15: Trend v oblasti zajišťování pracovníků.**

Trendu v zajišťování kvalifikovaných pracovníků se věnuje obrázek č. 15. V 30 % případů se podniky domnívají, že získávání se během posledních pěti let stalo náročnějším. Tento postoj zauímají spíše malé stavební podniky (33 %). Střední stavební podniky nejčastěji buď žádný trend nezaznamenali, nebo si myslí, že získávání je stejně náročné. Jako lepší hodnotí situaci pouze 18 % středně velkých podniků a 11 % podniků malých.

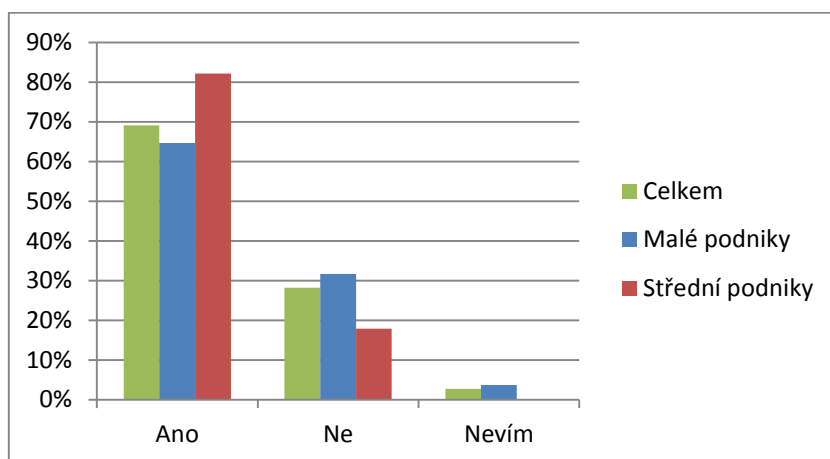
## 10. Hodnocení trhu práce



**Obrázek 16: Spokojenost s nabídkou trhu práce.**

Postoj k nabídce trhu práce většiny zkoumaných podniků se nijak zásadně neliší. Jak vyplývá z obrázku č. 16, 63 % společností hodnotí současný stav jako nevyhovující. Opačného názoru je 27 % společností s tím, že kladněji hodnotí nabídku trhu práce malé podniky oproti těm středním.

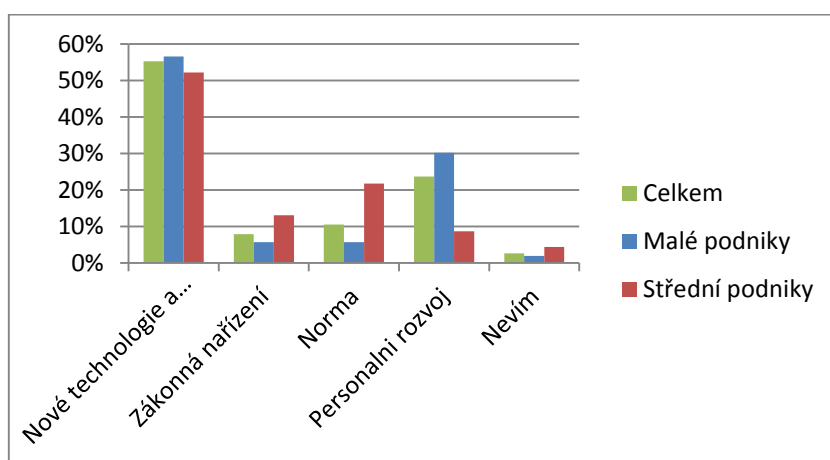
## 11. Potřeba zvýšení kvalifikace



Obrázek 17: Potřeba zvýšení kvalifikace současného pracovníka.

S potřebou zvýšení kvalifikace současného pracovníka se podle obrázku č. 17 setkala 69 % dotázaných společností. Mezi středně velkými podniky dokonce 82 %. S tímto problémem se neseťkalo, popřípadě neví, jestli se s ním setkalo 29 malých a 5 středně velkých stavebních podniků. Tyto podniky tedy nevyplňovaly otázky č. 14, 15 a 16, a jejich odpovědi tak nejsou do výsledků zahrnuty.

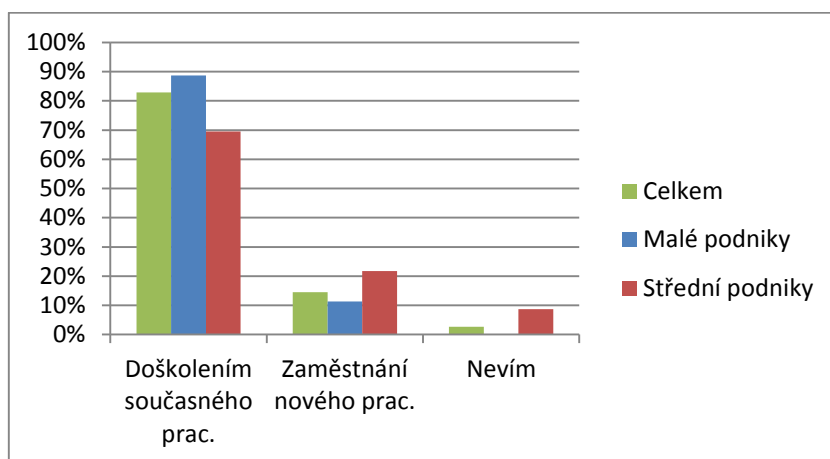
## 12. Důvody zvýšení kvalifikace



Obrázek 18: Důvody zvýšení kvalifikace.

Podle obrázku č. 18 je nejčastějším důvodem pro zvýšení kvalifikace zavádění nových technologií či pracovních postupů, a to v 55 % případů bez výrazných rozdílů mezi malými a středně velkými podniky. Druhou nejčastěji zvolenou variantou je personální rozvoj zaměstnanců. Tuto variantu volily převážně malé podniky. Ve středních podnicích je druhým nejčastějším důvodem pro zvyšování kvalifikace požadavek na splnění nějaké normy. To je pravděpodobně způsobeno tím, že středně velké podniky mají, častěji než ty malé, certifikace (např. ISO). Nejméně častou odpovědí je, že vyvstala potřeba zvýšení kvalifikace z důvodu zákonných nařízení (zvolilo celkově 8 % podniků).

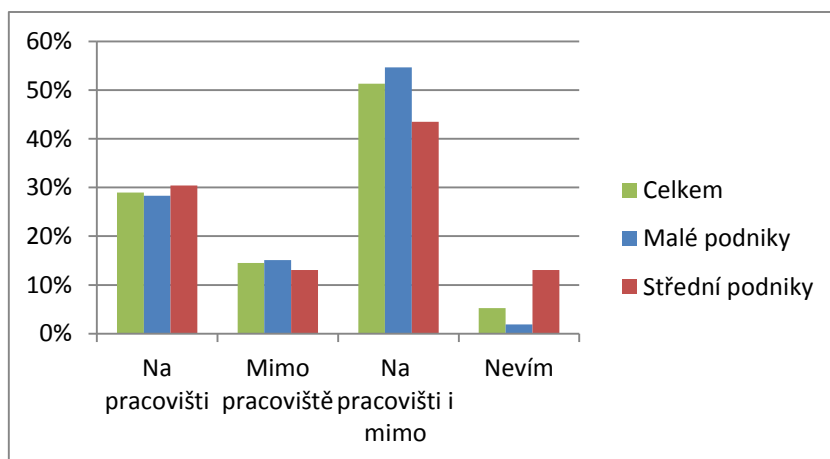
### 13. Způsob pokrytí potřeby zvýšení kvalifikace



Obrázek 19: Způsoby pokrytí potřeby zvýšení kvalifikace.

Způsob, jakým podniky obvykle řeší potřebu zvýšení kvalifikace v podniku, je zaznamenán na obrázku č. 19. Vyvstalou potřebu v 83 % případů řeší doškolením současného pracovníka, ve větší míře tento způsob využívají malé podniky (89 %). Zaměstnáním nového pracovníka řeší tento problém v průměru 14 % podniků. Středně velké stavební podniky, oproti malým, častěji zaměstnávají nového pracovníka. To bude způsobeno pravděpodobně tím, že na rozdíl od malých podniků, si středně velké stavební společnosti mohou vzhledem ke své finanční situaci dovolit zaměstnat dalšího pracovníka.

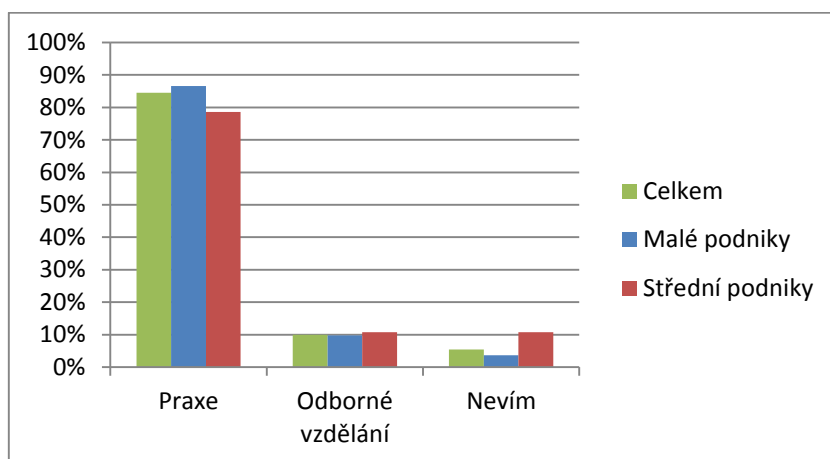
### 14. Formy zvyšování kvalifikace



Obrázek 20: Jednotlivé formy zvyšování kvalifikace.

Podíl jednotlivých metod zvyšování kvalifikace popisuje obrázek č. 20. Z něho lze vyčíst, že nejčastěji podniky využívají kombinaci školení na pracovišti a mimo pracoviště, a to v 51 % případů. Druhou nejčastější formou zvyšování kvalifikace je školení pouze na pracovišti, které využívá 29% respondentů a nejméně časté je školení pouze mimo pracoviště, které využívá 14 % dotazovaných. V jednotlivých kategoriích se neobjevují (snad kromě výše popsaného) nějaké významnější rozdíly mezi chováním malých a středně velkých stavebních podniků.

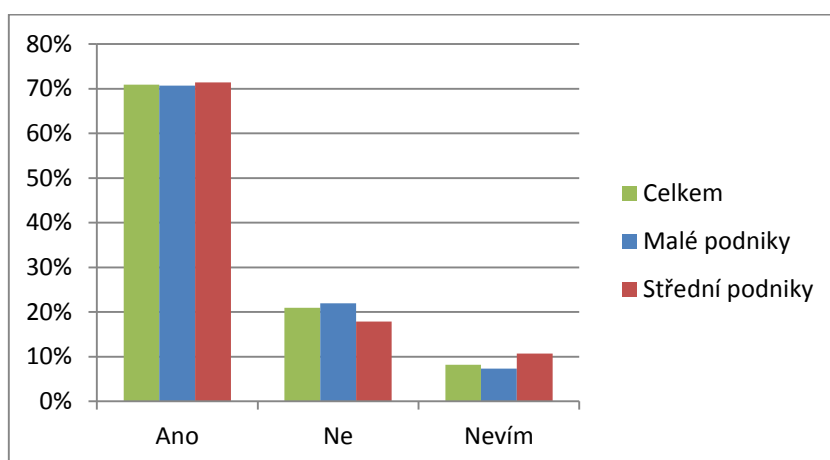
## 15. Preference praxe či odborného vzdělání



Obrázek 21: Preference praxe či odborného vzdělání.

Obrázek č. 21 označující zda malé a středně velké stavební podniky upřednostňují spíše praxi, či odborné vzdělání je uveden výše. Z něj vyplívá, že 85 % podniků raději najme pracovníka s praxí, než čerstvého absolventa v oboru. Velikost podniků v tomto případě nehraje nějak zásadní roli a je možné konstatovat, že jsou postoje malých a středních podniků v této otázce téměř totožné.

## 16. Ochota doškolit pracovníka

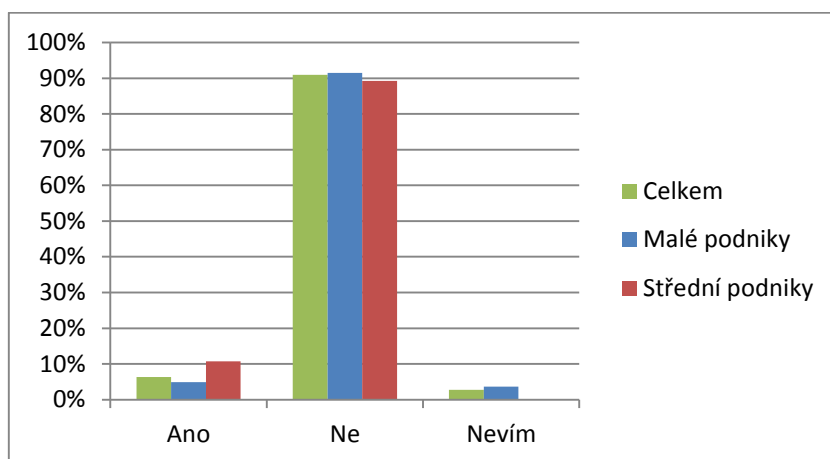


Obrázek 22: Ochota doškolit pracovníka.

To, nakolik jsou podniky ochotné zaměstnat pracovníka s neúplnou kvalifikací a následně si ho na vlastní náklady doškolit, je zaneseno na obrázku č. 22. 71 % dotazovaných podniků je ochotno za těchto podmínek pracovníka přijmout, 21 % ochotno není a 8 % si není odpovědí jisto. Z toho lze usuzovat, že jsou podniky často při náboru nových zaměstnanců nuceny najmout i zaměstnance, který není kvalifikačně adekvátní k dané pozici, a který musí být dále školen.



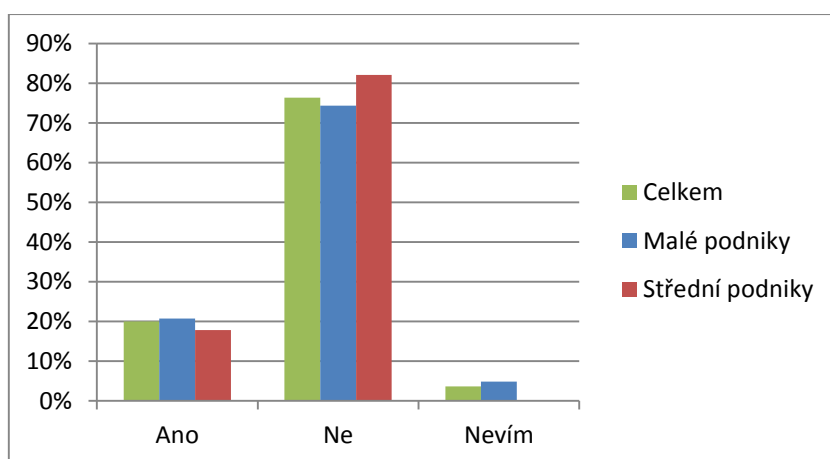
## 17. Národní soustava kvalifikací



Obrázek 23: Znalost NSK mezi MSP v odvětví stavebnictví.

Z obrázku č. 23 je patrné, že oslovené podniky se v drtivé většině případů (91 %) vůbec nesetkaly s projektem NSK. To lze přisuzovat tomu, že stavební podniky ve většině případů získávají pracovníky na základě osobního kontaktu a

## 18. Využívání projektů ke zvyšování kvalifikace



Obrázek 24: Zapojení do projektů určených ke zvyšování kvalifikace.

Obrázek č. 24 ukazuje poměr odpovědí na otázku, zdali dotazované podniky využívají některý, státem či Evropskou unií organizovaný projekt určený ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Z obrázku vyplývá, že mezi malými a středně velkými stavebními podniky využívá státní či evropské podpory pouze 20 % respondentů. Zbytek dotazovaných buď podpory nijak nevyužívá, popřípadě si nejsou jisti odpovědí.

## 19. Zájem o výsledky šetření

V rámci poslední otázky jsem zúčastněným podnikům poděkoval za úspěšné vyplnění dotazníku a dotázal jsem se jich na e-mail, na který jim po zpracování zašlu výsledky šetření. E-mailový kontakt vyplnilo celkem 69 respondentů, 46 nevyplnilo a 2 respondenti mi do

textového pole určeného pro kontakt popřáli hodně štěstí při dokončování a obhajování bakalářské práce.

### **4.3 Analýza situace vybraného podniku**

Vzhledem ke skutečnosti, že pocházím ze Skutče a osobně znám majitele společnosti Grano Skuteč spol. s r. o., vybral jsem si jeho podnik pro hlubší šetření. Již dříve jsem pracoval v tomto podniku na brigádě v zámečnickém a stavebním oddělení, což považuji za určitou výhodu, jelikož jsem dopředu znal organizační strukturu, vedoucí personál jednotlivých oddělení a některé podnikové procesy. Kontaktoval jsem tedy majitele a dohodl se s ním, že budu moci v jeho podniku provést šetření.

Společnost Grano Skuteč spol. s r. o. byla založena manželi Nešetřilovými ke dni 17. 5. 1994. Sídlo firmy se nachází v Pardubickém kraji, konkrétně v obci Skuteč. Název firmy je odvozen od druhu kamene, který se na Skutečsku již desítky let těží – granitu. Jak už název napovídá, zabývá se firma Grano zejména kamenickými pracemi, jako je dláždění či zpracování kamene. Podle výpisu z obchodního rejstříku, potvrzeném Krajským soudem v Hradci Králové, ze dne 31. 12. 2013, je sídlem společnosti budova, nacházející se na adrese Skuteč, Tyršova 389, okres Chrudim, PSČ 539 73. Identifikační číslo společnosti je 609 13 088. Právní forma podniku je Společnost s ručením omezeným. Převažující činností podniku jsou specializované stavební práce. Vlastimil Nešetřil splatil 172 000 Kč ze základního vkladu společnosti a získal tak podíl ve výši 86%. Jeho žena, Jana Nešetřilová, splatila 28 000 Kč a získala tak 14 % obchodního podílu. Statutárním orgánem společnosti je jednatel firmy, který je oprávněn jednat jménem společnosti a podepisovat samostatně, a to tak, že k obchodní firmě připojí svůj podpis. Současným jednatelem je Vlastimil Nešetřil, datum narození 02. 09. 1962, Heřmanův Městec, Pod Nádražím 970, okres Chrudim, PSČ 538 03. Den vzniku funkce jednatele: 17. května 1994.

Od počátku existence se podnik specializoval na stavební činnosti, jako jsou dlaždičské a kamenické práce. Zpracování a osazení kamene a kamenných prvků tvoří přibližně 75% celkových tržeb. Další významnější činností je zámečnická výroba, kde se jedná zejména o sváření středně velkých a velkých ocelových konstrukcí. Podíl na celkových tržbách tohoto podnikového útvaru dosahuje 23%. Doplňující odvětví, ve kterých firma Grano Skuteč spol. s r. o. podniká, jsou autodoprava, obchod s kamenem a ubytovací služby. Podíl z těchto činností ale dosahuje pouze dvou procent. Podnik se podílí na ochraně životního prostředí, zejména v oblasti recyklace. Společnost je certifikována dle norem ISO 9001 a ISO 14001 a plní podmínky hlášení o produkci odpadů. Společnost zaměstnávala za rok 2013 60 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (pracovní smlouvou), z toho 3 řídící + 1 jednatel společnosti (statutární orgán).

Pro porovnání, v roce 2012 v podniku pracovalo 66 zaměstnanců. Průměrná mzda ve společnosti je přibližně 24 tis. Kč. Zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje stravování (obědy, stravenky) a přispívá na životní a penzijní pojištění (motivační forma). Společnost má vybudováno vlastní středisko teoretické a praktické výuky, kde si školí vlastní odborníky. Podnik je ryze česká firma a nemá se zahraničím žádné majetkové ani organizační vazby. Vzhledem k povaze fungování společnosti, se v podniku nevyrábí žádné stále se opakující výrobky. Podnik se živí zakázkovou výrobou a poskytováním služeb, což znamená, že nemá stanovený přesný výrobní program. Od roku 2008 se na množství stavebních zakázek projevila krize ve stavebnictví a jejich počet i ceny se rapidně snížily. Tato skutečnost spolu se zhoršenou platební morálkou nutí podnik k minimalizaci nákladů.

### **4.3.1 Šetření v rámci podniku**

Pro analýzu situace ve vybraném podniku bylo využito metody rozhovoru s obdobnou strukturou jako v provedeném dotazníkovém šetření, s tím rozdílem, že jsem měl možnost jednotlivé otázky více rozvádět a ptát se na doplňující informace. Na otázky mi velice ochotně odpovídala ekonomická ředitelka podniku.

1. Hlavní podnikatelskou činností daného podniku jsou specializované stavební práce. Podnik se specializuje zejména na práci s přírodním kamenem, z čehož vyplývá, že nejvíce zastoupenými činnostmi v rámci podniku jsou dlaždičské a kamenické práce.
2. V podniku pracuje v současné době 60 stálých zaměstnanců, z toho 3 řídící. Z 60 pracovníků je pak 57 mužů a 3 ženy. Společnost se tedy z pohledu počtu zaměstnanců řadí mezi středně velké podniky.
3. Personální činnosti jsou v podniku zajišťovány ve dvou úrovních. Personální administrativa a výpočty mezd jsou prováděny ekonomickou ředitelkou podniku, ostatní personální činnosti mají na starost vedoucí jednotlivých podnikových útvarů. Dochází tak ke spolupráci liniových manažerů, kteří v závislosti na aktuální situaci hledají vhodná řešení.
4. Strategie a z ní vycházející politika řízení lidských zdrojů jsou v rámci podniku stanoveny spíše rámcově. V současné době se podnik soustředí na potřebu zajištění kvalifikovaných pracovníků, jichž je v řadách kameníků akutní nedostatek. Zároveň se snaží o stabilizaci jejich počtu, jelikož podnik zaznamenal v minulých letech fluktuaci zaměstnanců.

5. Personální plány jsou v podniku stanovovány pouze krátkodobě. Vzhledem k povaze stavební výroby podnik provádí sezónní práce na základě získaných zakázek. Z toho plyne, že si nestanovuje personální plány na delší období. V praxi jsou plány formulovány na dobu jednoho roku.
6. V podniku je zřízen informační systém, ve kterém je shromážděna všechna personální agenda. Správci systému jsou ekonomičtí pracovníci.
7. Podnik má zpracovány popisy míst obsahující název a číslo funkce, způsob zařazení, nadřízené osoby, požadované kvalifikace, charakteristiky náplně pracovní funkce, popisy činností a zvláštní pravomoci a odpovědnosti. Podnik každoročně popisy aktualizuje a ověřuje jejich platnost.
8. Pokud jde o manuální profese, zůstal počet zaměstnanců téměř stejný navzdory tomu, že podnik musel čelit fluktuaci způsobené odchodem pracovníků, kteří si zařídili vlastní živnost, popřípadě odešli ke konkurenci. Počet administrativních pracovníků se ale snížil, což znamená, že mezi lety 2012 a 2013 odešlo 6 zaměstnanců.
9. Vzhledem ke své velikosti podnik využívá převážně vnějších zdrojů pracovních sil.
10. Z vnějších zdrojů pracovních sil podnik upřednostňuje v drtivé většině případů doporučení současných pracovníků. Ostatní možnosti v podstatě nevyužívá a ani v dohledné době neplánuje měnit dosavadní praxi.
11. Podle podniku je v posledních pěti letech získávání vhodných uchazečů o zaměstnání stále náročnější. Jedním z důvodů je prý malá atraktivita dlaždičských a kamenických prací, které se i v rámci stavebnictví řadí mezi ty nejvíce manuálně náročné. Dalším z důvodů je prý nízký počet uchazečů o zaměstnání s odpovídající kvalifikací, jelikož velká část kvalifikovaných pracovníků v oboru pracuje na živnostenský list a o zaměstnanecký poměr nemá zájem.
12. Nabídku trhu práce hodnotí podnik jako velice nedostatečnou. Získávání pracovníků považuje za velice náročné a dále považuje systém, jakým fungují úřady práce za nevyhovující a neefektivní.
13. Podnik se v minulých obdobích setkal s potřebou zvýšení kvalifikace současných pracovníků, což je způsobeno celkovou povahou stavební výroby.
14. Jako důvody pro zvýšení kvalifikace pracovníků společnost uvádí zejména zavádění nových technologií a pracovních postupů. V posledním roce se prý jednalo o potřebu

proškolení práce na nových strojích a také školení o práci s novými materiály (lepidly) používanými v kamenické výrobě.

15. Společnost potřebu zvýšení kvalifikace řeší doškolováním současných zaměstnanců namísto zaměstnávání nových pracovníků. Jedním z důvodů je snaha zvyšovat potenciál a hodnotu svých zaměstnanců. Tím druhým je skutečnost, že získávání nového pracovníka v oboru kamenictví je časově i finančně nákladnější, než zvýšení kvalifikace stávajícího zaměstnance.
16. V podniku se využívá jak zvyšování kvalifikace na pracovišti, tak mimo pracoviště. Pokud jde o pracovní postupy, jsou zaměstnanci s nedostatečnou kvalifikací školeni v prostorech vzdělávacího střediska zkušenějším pracovníkem firmy. Pokud jde o používání nových materiálů či strojů, využívá podnik školení organizovaná externími společnostmi.
17. Stejně jako většina podniků upřednostňuje společnost praxi před odborným vzděláním. Z tohoto důvodu společnost nevyužívá, při výběru vhodných uchazečů o práci, služeb komerčních agentur, jelikož prý praxi téměř nezohledňují a zajímá je spíše to, jestli má daný uchazeč odborné vzdělání a disponuje certifikáty či jinými osvědčeními o způsobilosti.
18. Podnik je ochoten zaměstnat i neúplně kvalifikovaného pracovníka a následně si ho doškolit. Školení pak v závislosti na počtu nových zaměstnanců probíhá, buď přímo na místě, kde je práce vykonávána pod dohledem zkušenějšího pracovníka, popřípadě ve vlastním středisku teoretické a praktické výuky.
19. S Národní soustavou kvalifikací se prý podnik neseťkal.
20. Podnik využil v roce 2009 programu s názvem Školící střediska, organizovaným agenturou pro podnikání a investice - Czech Invest. V rámci tohoto programu byla zrekonstruována budova a zajištěny pomůcky pro středisko teoretické a praktické výuky. Podpora, kterou podnik získal, dosáhla výše 3 milionů a z 85 % byla hrazena ze strukturálních fondů EU a z 15 % státním rozpočtem. Celkové náklady na rekonstrukci a pomůcky dosáhly šesti milionů korun a podnik se tak na projektu podílel vlastními zdroji z 50 %.

Na základě šetření lze konstatovat, že situace v zajišťování kvalifikovaných pracovníků pro daný podnik není příznivá. Dlaždičské a kamenické práce se i v rámci stavebnictví řadí k těm fyzicky nejvíce náročným. Z tohoto důvodu pravděpodobně pramení nízká popularita těchto

činností z pohledu pracovníků a potencialních učňů. Podle databáze ISA+ nabízí studium v oborech dlaždičské práce a kameník pouze 3 školy v ČR. Z pohledu uchazečů o tento obor vzdělání je stav naprosto alarmující, protože v loňském roce bylo do prvních ročníků přijato pouze 11 studentů v rámci dlaždičských prací a do oboru kameník dokonce pouze 8. Pro srovnání - do oboru kominík nastoupilo 140 nových žáků. Podnik se tedy v žádném případě nemůže spolehnout na učiliště jako na potencialní zdroj pracovních sil. Nezbyvá mu nic jiného, než se snažit co nejdéle udržet současné zaměstnance, případně najímat nekvalifikované uchazeče o práci a následně je doškolovat.

#### **4.4 Formulace závěrů a doporučení**

Tato část bakalářské práce je věnována charakterizování situace v oblasti zajišťování kvalifikovaných pracovníků v odvětví stavebnictví. V rámci této kapitoly jsou rovněž formulovány návrhy, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu.

Na problematiku zajišťování kvalifikované pracovní síly se lze podívat ze dvou úhlů pohledu. Jedním je strana nabídky pracovních sil, které se na trhu práce objevují - volné pracovní síly a absolventi stavebních oborů. Druhým je pak strana poptávky symbolizovaná podniky, které potřebují ke svému fungování právě kvalifikované pracovníky. Zásadní jsou pak způsoby jejich získávání.

V odvětví stavebnictví v roce 2013 pracovalo přibližně 215 000 osob. Jejich počet se ale od vypuknutí finanční krize neustále snižuje z důvodu poklesu stavebnictví jako celku. Ve srovnání let 2009 a 2013 se index stavební produkce propadl o 16,9 %. Počet zaměstnanců ve stavebnictví potom v podstatě kopíruje trend indexu stavební produkce a za stejné sledované období klesl o 18,3 %. Špatnou kondici stavebního sektoru dokazuje i vývoj hrubých mezd, které od roku 2009 do roku 2013 stouply pouze o 1,6 % a to bez zohlednění inflace. Nejvýznamnější skupinou pracovníků ve stavebnictví jsou stavební dělníci, kteří tvoří 60 % personálního zastoupení podniků. Z tohoto důvodu je jejich role, na rozdíl od ostatních skupin, které se vyskytují ve stavebnictví (např. administrativní či manažerské profese), nezastupitelná a hrají tak zásadní roli v každém stavebním podniku. V Národní soustavě kvalifikací pak lze najít jednotlivé kvalifikační standardy, které pro odvětví stavebnictví stanovují 12 profesních kvalifikací. Všechny uvedené kvalifikace mají požadované vzdělání na úrovni středního či nižšího středního odborného vzdělání s výučním listem. Jako hlavní zdroje pracovníků s výše uvedenými kvalifikacemi lze považovat volné pracovní síly na úřadech práce a čerstvé absolventy škol. Jako další doplňkový zdroj lze pak vnímat zahraniční pracovníky. Pracovní síly na úřadech práce vzhledem k fyzické náročnosti a horším platovým podmínkám nemají při

současném nastavení sociálního systému motivaci k tomu, aby využily rekvalifikační kurzy pro manuální práce ve stavebnictví. Nelze je proto vnímat jako nějak zásadní zdroj kvalifikované pracovní síly. Pokud jde o učiliště, která poskytují výše zmíněné odborné vzdělání, tak lze konstatovat, že mají dostatečnou kapacitu pro výchovu nových kvalifikovaných pracovníků. Potýkají se ale se zmenšujícím zájmem ze strany žáků a počet přijatých uchazečů do prvních ročníků se stále snižuje. Během let 2009 - 2013 se snížil jejich počet ze 4768 na 3327, což znamená pokles téměř o 30 %. Vzhledem k současnému výkonu odvětví stavebnictví, charakteru práce a míře nezaměstnanosti čerstvých absolventů, která dosahuje až 40 %, je ale tento trend pochopitelný. Další skupinou, kterou lze považovat za zdroj pracovních sil ve stavebnictví, jsou cizinci. Ve stavebnictví u nás tvoří drtivou většinu Ukrajinci (44 %) a Slováci (39 %). Od nástupu finanční krize v roce 2008, která těžce zasáhla právě stavebnictví, se počet Ukrajinců pracujících v Česku rapidně snížil a v roce 2011 jich u nás pracovalo o 56 % méně, než v roce 2008. Tato skutečnost byla pravděpodobně způsobena snižujícím se počtem pracovníků v odvětví, kde právě Ukrajinci tvořili významnou skupinu.

Druhý pohled na věc je ze strany podniků a způsobu jakým si kvalifikované pracovníky zajišťují. Ve většině dotazovaných společností se počet zaměstnanců za posledních 5 let snížil, popřípadě stagnoval. Pouze u 28 % dotazovaných se personální obsazení rozrostlo. Z dotazníkového šetření vyplývá, že v rámci stavebnictví zajišťuje personální práce nejčastěji majitel. Je tomu tak více u středně velkých podniků, než u těch malých. Dále lze konstatovat, že pouze 40 % respondentů má stanovenou podnikovou strategii a z ní vycházející politiku řízení lidských zdrojů. Důsledkem toho nejsou ve většině podniků důsledně zpracovány personální plány. Dalším zajímavým faktem je, že malé stavební podniky mají častěji zaveden informační systém pro shromažďování personální agendy a sestaveny popisy a specifikace pracovních míst. Drtivá většina podniků získává zaměstnance z vnějších zdrojů. Nejčastějšími metodami, které stavební podniky při získávání uchazečů o práci využívají, jsou doporučení současného pracovníka a ústní dotaz či nabídka. Mezi středně velkými podniky je ještě populární spolupráce s úřady práce, využívání počítačových sítí a inzerce ve sdělovacích prostředcích. Naopak minimálně využívána je spolupráce se vzdělávacími institucemi a komerčními sprostředkovateli. Podle podniků je zajišťování pracovníků spíše náročnější než dříve, přičemž nabídku trhu práce jich hodnotí jako nedostačující 63 %. Z dotázaných podniků se 70 % setkalo s potřebou zvýšení kvalifikace, která vyvstala ve většině případů z důvodu zavádění nových technologií a postupů. Tuto potřebu podniky v 82 % případů řešily doškolením současného pracovníka, ať již na pracovišti, mimo něj, nebo s využitím obou variant. Podniky dále v 85 % případů uvedly, že upřednostňují praxi před odborným vzděláním.

V 71 % případů jsou ochotny zaměstnat i pracovníka, který nemá úplnou kvalifikaci a následně si ho doškolit. Tento postoj bude mít pravděpodobně nezanedbatelný vliv na nezaměstnanost čerstvých absolventů. Devět z deseti podniků potom vůbec nepřišlo do kontaktu s projektem NSK a pouze 20 % subjektů využívá některý státem či Evropskou unií podporovaných projektů.

Nejvýznamnějšími aspekty, kterými se firma Grano Skuteč spol. s r. o. od ostatních podniků odlišuje, jsou v oblasti spolupráce osob v podniku na zajišťování personálních prací a ve využití projektu na podporu zvyšování kvalifikace pracovníků. Dále je nutné podotknout, že podnik je z důvodu extrémně nízkého počtu čerstvých absolventů v oborech „kameník“ a „dlaždičské práce“ nucen spoléhat na vlastní zaškolování. Z tohoto důvodu by mohlo být pro podnik v budoucnu výhodné zapojit se do projektu Národní soustavy kvalifikací a jako „autorizovaná osoba“ pořádat zkoušky pro osvědčení o kvalifikaci. Jinak lze konstatovat, že situace, ve které se daný podnik nachází, reflektuje situaci ve stavebnictví jako celku a následující doporučení platí zároveň pro tento podnik i pro ostatní malé a střední stavební podniky, které se zúčastnily dotazníkového šetření.

Domnívám se, že v oblasti zajišťování kvalifikovaných pracovníků v odvětví stavebnictví lze spatřovat největší problémy v malém zájmu mladé generace o manuální stavební obory, nedostatečné spolupráci podniků se vzdělávacími institucemi, v tom, že podniky až příliš upřednostňují praxi před odborným vzděláním a ve stále malé míře využívání projektů na podporu zvyšování kvalifikace, financovaných z evropských fondů a státního rozpočtu.

Malý zájem budoucích středoškoláků o stavební obory by bylo vhodné řešit popularizací odvětví stavebnictví mezi rodiči i jejich dětmi. Stavebnictví musí být v rámci popularizace představováno jako obor, který využívá nejmodernější technologie a má dlouhodobou perspektivu. Současný obraz stavebnictví jako oboru, který je fyzicky náročný, nabízí nízké mzdy a malou jistotu zaměstnání, což potencionální žáky i jejich rodiče pravděpodobně odrazuje.

Nedostatečná spolupráce podniků se vzdělávacími institucemi by měla být řešena v součinnosti podniků, škol i státu. Podniky by mohly školám snížit zátěž v podobě nákladů na moderní zařízení a pomůcky, studentům by mohly usnadnit získání potřebné praxe a zjednodušit vstup na trh práce a státu by ušetřily náklady na nezaměstnané z důvodu mizivé praxe u absolventů. Podniky by naopak získaly v průběhu praxe levnou pracovní sílu a v případě zájmu i kvalifikovaného pracovníka, se kterým již mají zkušenosti. Stát by také mohl zavést daňové úlevy pro podniky, v jejichž rámci by se praktická výuka konala a motivovat tak soukromý sektor k tomu, aby se podílel na řešení nastalé situace. Touto cestou by se současně



vyřešil problém přílišného upřednostňování praxe před odborným vzděláním, protože by podniky v případě spokojenosti se studentovými výsledky, mohly uzavřít dohodu o nástupu do povolání po ukončení studia.

Posledním bodem, ve kterém by mohlo dojít ke zlepšení současné situace, je příliš malý podíl podniků využívajících podpory na rozvoj kvalifikací. Na vině jsou jak podniky samotné, tak stát, který by měl zajišťovat pro tyto projekty větší publicitu a v nejlepším případě podniky přímo oslovovat se svou nabídkou podpory.

## 5 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá problematikou nedostatečné kvalifikace zaměstnanců malých a středních podniků v odvětví stavebnictví. Cílem bakalářské práce bylo zmapovat situaci v oblasti zajišťování kvalifikovaných pracovníků v tomto odvětví. Na základě získaných informací byla rovněž navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současného stavu. Pro splnění cílů bakalářské práce bylo využito analýzy odborné literatury a relevantních dokumentů, analýzy statistických údajů, dotazníkového šetření a rozhovoru. Analýza odborné literatury je součástí prvních třech kapitol a částečně i čtvrté kapitoly. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy objevující se v práci, ve druhé kapitole je popsána úloha lidských zdrojů v podniku, možnosti v zajišťování personálního obsazení organizace a zvyšování kvalifikace pracovníků. Třetí kapitola se věnuje specifickým podmínkám ovlivňujícím personální management a pracovní síly ve stavebnictví. Čtvrtá kapitola obsahuje vlastní empirické šetření, tedy analýzu statistických údajů, analýzu situace vybraného podniku a především výsledky statistického šetření realizovaného v malých a středních stavebních podnicích. Na výsledky šetření navazuje shrnutí současného stavu a jsou stanoveny kritické body a návrhy jejich řešení.

Ačkoliv odvětví stavebnictví prochází v posledních letech významnou krizí a v jeho rámci se snižuje počet pracovníků, stává se získávání zaměstnanců s požadovanou kvalifikací stále náročnějším. Ke zlepšení současné situace je tedy nezbytné, aby podniky, vzdělávací instituce i stát změnil dosavadní postoje a pokusily se o hlubší spolupráci. Jen tak lze zajistit, že v okamžiku, kdy se stavebnictví obrátí k růstu, bude na našem území dostatek kvalifikovaných pracovních sil a nebude nutné řešit jejich nedostatek využíváním nekvalifikovaných pracovníků, popřípadě získáváním pracovní síly ze zahraničí.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0374-9.
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk, 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 978-80-7395-155-9.
- [4] *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2014 [cit. 2014-08-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
- [5] BUŠINA, Filip, 2014. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7478-455-2.
- [6] *CzechInvest* [online]. 2014 [cit. 2014-08-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>
- [7] *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2014 [cit. 2014-08-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>
- [8] FOOT, Margaret, 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, ISBN 80-722-6515-6.
- [9] *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce | Infoabsolvent.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-08-06]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/>
- [10] *Krize učňovského školství ve stavebnictví - analýza: zpráva SPS v ČR v plném rozsahu. Krize učňovského školství ve stavebnictví - analýza: zpráva SPS v ČR v plném rozsahu | 01/08 | časopis Stavebnictví | Expodata Brno* [online]. 2008, č. 01 [cit. 2014-08-06]. Dostupné z: [http://www.casopisstavebnictvi.cz/krize-ucnovskeho-skolstvi-ve-stavebnictvi-analyza-zprava-sps-v-cr-v-plnem-rozsahu\\_N582](http://www.casopisstavebnictvi.cz/krize-ucnovskeho-skolstvi-ve-stavebnictvi-analyza-zprava-sps-v-cr-v-plnem-rozsahu_N582)
- [11] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Management (Grada), ISBN 978-80-247-3823-9.
- [13] *NSP - Národní soustava povolání* [online]. 2014 [cit. 2014-08-06]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>

- [14] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, ISBN 80-200-0950-7.
- [15] VOJTĚCH, Jiří a Pavla PATEROVÁ. Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v Evropské unii 2013/14. In: *Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR* | *Infoabsolvent.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-08-06]. Dostupné z: [http://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.87\\_Vyvoj\\_vzdelanostni\\_a\\_oborove\\_struktury\\_zaku\\_a\\_studentu\\_ve\\_strednim\\_a\\_vyssim\\_odbornem\\_vzdelava.pdf](http://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.87_Vyvoj_vzdelanostni_a_oborove_struktury_zaku_a_studentu_ve_strednim_a_vyssim_odbornem_vzdelava.pdf)