

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2011 – 2015**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Kateřina Havlínová**

**Personální plánování**

**Praha 2015**

**Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINET STUDIES**

**2011 - 2015**

**DIPLOMA THESIS**

**Kateřina Havlínová**

**Personnel planning**

Prague 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2015

Jméno autorky:

## ***Poděkování***

*Chtěla bych poděkovat panu Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr. za odborné vedení, vstřícnost, ochotu, trpělivost, cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce.*

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá personálním plánováním v organizaci. Zaměřuje se na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se věnuji hlavně popisu tohoto plánování, plánování počtu pracovníků, organizační struktury podniku, tvorbě a popisu pracovních míst, získávání, výběru a adaptaci pracovníků, vzdělávání a rozvoji pracovníků, odměňování pracovníků a propouštění pracovníků.

V praktické části se budu zabývat, na základě získaných interních informací z firmy, popisu této stavební firmy, personálnímu plánování ve firmě, vzdělávání a rozvoji ve firmě, odměňování pracovníků ve firmě a zaměstnanosti firmy během několika let. Analýza dat ohledně zaměstnanosti v organizaci, je zpracována do jednotlivých tabulek a grafů. Na základě těchto analýz, se Vám budu snažit odpovědět na otázky ohledně personálního plánování v této firmě.

## **Klíčové pojmy**

Assessment centre, firma, lidské zdroje, nadřízený, personální plánování, personální úsek, práce, pracovníci, pracovní místo, profese, propouštění, podnik, pohovor, odměňování, organizace, organizační struktura, outplacement, uchazeč, vzdělávání, zaměstnanci.

## **Annotation**

This thesis deals with personnel planning in the organization. It focuses on the theoretical and practical part. The theoretical part is devoted mainly description of the planning, workforce planning, organizational structure, description and creation of jobs, recruitment, selection and adaptation of personnel, training and development, remuneration and dismissal of workers.

In the practical part will deal, in the light of internal company information, a description of the construction companies, personnel planning in enterprise, education and development in the company, remuneration of employees in the company and the employment of the company within a few years.

Analysis of the data on employment in the organization, it is processed into individual tables and graphs. Based on these analyzes, you'll try to answer questions about human resources planning in this company.

## **Key words**

Assessment center, business, candidate, compensation, education employees, human resources supervisor, interview, job, layoffs, personnel planning, personnel section, profession, organization, organizational structure, outplacement, work, workers.

# ***OBSAH***

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>CÍL A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
1.1	Cíl.....	10
2.2	Metodika.....	11
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
3.1	Personální plánování v organizaci.....	12
3.1.1	Plánování počtu pracovníků.....	15
3.1.2	Organizační struktura podniku.....	19
3.1.3	Tvorba a popis pracovních míst.....	23
3.1.4	Získávání, výběr a adaptace pracovníků.....	24
3.2	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	29
3.3	Odměňování pracovníků.....	35
3.4	Propouštění pracovníků.....	40
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>46</b>
4.1	Popis stavební firmy.....	46
4.2	Personální plánování ve firmě.....	49
4.3	Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě.....	50
4.4	Odměňování pracovníků ve firmě.....	51
4.5	Zaměstnanost firmy v letech 2004 - 2014 (tabulky, grafy), zhodnocení.....	53
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>68</b>
	Seznam použitých zdrojů.....	72
	Seznam schémat, grafů a tabulek.....	74
	Seznam příloh.....	76

# 1 ÚVOD

Personální plánování v organizaci, je velmi důležité. Snaží se rozpoznávat a předvídat množství pracovníků v organizaci. Je to tudíž proces předvídání a realizace pohybu pracovníku dovnitř, ven a uvnitř podniku. Jeho hlavním cílem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil.

Dalším jeho úkolem je, aby si každého svého zaměstnance hleděla. Rozvíjela jeho schopnosti a dovednosti. Zdokonalovala ho ve věcech, které ke své pozici potřebuje. Pořádala různá školení, která by zaměstnanci napomáhala plnit lépe jeho zadané úkoly. Různě ho motivovala, ať už hmotnými či nehmotnými odměnami, což také nezáleží jen na personálním úseku, ale hlavně na vedoucím. Některé formy odměn jsou v organizaci dávány celoplošně, aby motivovali zaměstnance k lepšímu výkonu.

Firma pořádá různé akce, aby se zaměstnanci stmelili s kolektivem. Dělá školení, která jsou ze zákona povinná, musí se dělat každý rok, což je bezpečnost práce a požární ochrana. Sleduje zaměstnance a snaží se jim zpestřit firemní prostředí. Organizuje různé akce, které se týkají volného času zaměstnance, různé kulturní akce.

Některé personální útvary zajišťují i poradenské služby pracovníkům, kde se jim snaží pomoci v jejich soukromém životě. Může to být třeba firemní psycholog, lékař, právník. Je toho celá řada, co může personální útvar nabízet, vše záleží na tom, jaké jsou finanční možnosti firmy a její velikosti.

Pro mnoho lidí je důležité, aby se cítili v zaměstnání dobře, byli v dobrém a milém kolektivu. A tím pádem měli radost při chození do práce.

V práci strávíme polovinu našeho života. Přináší nám různé uspokojení. Protože díky ní máme finanční prostředky k vyplnění našich snů. Díky práci se seberealizujeme a cítíme se důležití. Je pravda, že někdy může být práce časově i psychicky náročná. V některých profesích i fyzicky, ale přesto do ní chodíme. Je pravda, že v dnešní době si málokdo může dovolit zůstat doma a nic nedělat, ale i takový jedinci se mezi námi najdou. Naopak, existují i výjimky, ty si to bez práce neumí vůbec představit. A i když mají nárok na důchod, do zaměstnání stejně chodí. V dnešní době je to i z ekonomického důvodu, tím, že v dnešní době stát v důchodu nepřispívá tolik,



jako dřív, kdy lidé z těchto dávek žili spokojeně. Ale mnozí lidé si neumí představit život bez práce.

Bohužel se v životě může stát, že o práci přijdeme. Většinou to není kvůli našemu zavinění, ale spíše z organizačních důvodů firmy. Je to většinou velký dopad na každého jedince. Pokud tato situace nastane, organizace se snaží, aby průběh odchodu zaměstnance z firmy byl, co nejlehčí. I když pro většinu z nás tato situace není vůbec lehká. Hlavně pro lidi, kteří mají pár let do důchodu.

Jejich uplatnění v jiné firmě je pak složitější. Na trhu práce mají omezený výběr. Tito lidé pak musí snížit ze svých požadavků, při hledání nové práce, aby nějakou vůbec našli. Také to nemají lehké ženy, které mají doma malé děti. Podnik se totiž obává, že děti budou často nemocné a ženy s nimi budou muset být doma. Ženy jsou celkově v práci více diskriminované než muži, ať už se to týká pozic, finančního ohodnocení, ale i celkového příjímání do zaměstnání. Sice otázky typu, kdy plánuje žena děti, či jak má staré děti nemají při pohovoru pokládat, ale často se tak děje. Personalista, také podle toho vybírá své budoucí zaměstnance.

Personální plánování v organizaci jsem si zvolila z toho důvodu, že mi přijde zajímavé. Práce s lidmi a jejich plánování mi není cizí. Dále jsem si zvolila toto téma i proto, že s plánování zaměstnanců mám svou osobní zkušenost.

V diplomové práci se budu věnovat teoretickému popisu, personálnímu plánování v organizaci, plánování počtu pracovníků, organizační struktury podniku, tvorbě a popisu pracovních míst, získávání, výběru a adaptaci pracovníků, vzdělávání a rozvoji pracovníků, odměňování pracovníků a jejich propouštění.

Dále se budu v diplomové práci věnovat praktické části, která se skládá z popisu stavební firmy, personálního plánování v této společnosti. Zaměřím se zde na vzdělávání, rozvoj a odměňování zaměstnanců.

Nejhlavnější část praktické části bude věnována zaměstnanosti v organizaci během jedenácti let.

Tato práce také obsahuje přílohy, kde jsou nakresleny organizační struktury jednotlivých divizí stavební firmy.

## 2 CÍL A METODIKA PRÁCE

### 2.1 Cíl

Ve své práci se budu snažit o zasvěcení do personálního plánování.

Cílem mé diplomové práce jsou otázky „*Čím vším se zabývá personální úsek ve firmě*“ „*Jak se zaměstnanci v organizaci vzdělávají a rozvíjí*“ „*Jak jsou tito zaměstnanci odměňováni*“ další otázky jsou: „*Kolik zaměstnanců v organizaci pracovalo v průběhu jedenácti let*“ „*Jestli je ve firmě více THZ či dělníků*“ „*Kolik je zaměstnáno mužů a kolik žen*“ „*Jaké THZ profese jsou ve firmě nejvíc*“ „*Jaké dělnické profese jsou ve firmě nejvíc*“ „*Kolik je ve firmě řídicích pracovníků oproti obyčejným zaměstnancům*“ „*Jak jsou zaměstnanci vzděláni*“ „*Jak staří jsou zaměstnanci ve firmě*“.

Všechny poslední otázky budou ukázány během jedenácti let.

Zaměřím se na získání těchto informací. Jejichž analýzou a vzájemným porovnáním zjistím, jak to v dané organizaci v průběhu jedenácti let vypadalo se zaměstnanci.

Tyto otázky se Vám budu snažit objasnit ve své práci. A ke konci práce, bych navrhla určité řešení tohoto problému.

Z tohoto zkoumání pak vyhodnotím, jak by personalisté mohli lépe pečovat o své zaměstnance. A jak by mohli zabránit propouštění ohledně nadbytečnosti.

## 2.2 Metodika

Teoretickou část vyhotovím na základě odborné literatury, internetových zdrojů a osobních vědomostí, která souvisí s personálním plánováním v organizaci. Zde popisují, co všechno s personálním plánováním souvisí. Některé tyto podkapitoly rozepišu více či méně podrobně. Veškeré zdroje uvádím na konci své diplomové práce.

V praktické části budu porovnávat data, která jsem získala z podniku. Zpracuji informace ohledně toho, jaké je personální plánování ve společnosti, jak jsou ve společnosti zaměstnanci vzděláváni, jak se rozvíjí, jejich kariérní růst a jak jsou ve společnosti odměňováni.

Dále budu porovnávat zaměstnanost během jedenácti let. Celkový počet zaměstnanců, kolik je z nich THZ a dělníků, kolik je mužů a žen, porovnáám vybrané THZ profese a následně porovnáám vybrané dělnické profese, dále porovnáám kolik je ve firmě řídicích pracovníků, kolik zaměstnanců má jaké vzdělání a jaký je průměrný věk zaměstnanců. Tyto data budou specifikované v tabulkách a následně budou tyto údaje ukázány na grafech.

V přílohách budu kreslit organizační struktury jednotlivých divizí.

Pro zpracování této diplomové práce jsem použila metodu popisu a analýzu získaných dat o zaměstnanosti podniku.

V závěrečné části následně zhodnotím tyto výsledky a odpovím na otázky, které jsem položila.

## 3 Teoretická část

V teoretické části bude popisováno Personální plánování v organizaci a vše, co s tímto tématem souvisí. Tato kapitola je zaměřena na zaměstnance v organizaci, na jejich získávání, adaptaci a celkovou péči o ně. V neposlední řadě i na jejich propouštění z organizace.

### 3.1 Personální plánování v organizaci

Personální plánování je významným nástrojem podnikového řízení, vychází ze záměru společnosti, která je dlouhodobě plánovaná. Podniková strategie, musí být časově sladěna s podnikovým plánováním. Personální plánování, stanovuje cíle, předvídá vývoj, realizuje opatření k zajištění úkolu organizace s odpovídající pracovní silou.

Úkolem personálního útvaru je posuzování zamýšlených změn oblasti práce a zaměstnanosti v organizaci. Novou technologií můžeme snížit potřebu pracovníků určité profese a zvýšit potřebu pracovníků u jiné profese. Pozor, aby tyto změny nevyústili do obtížného vyjednávání s odbory o propouštění pracovníků, rekvalifikaci, odměňování. Personalisté musí včas posoudit situaci a navrhnout taková řešení, která by byla nejlepší pro organizaci a její pracovníky. Personální útvar musí respektovat jak zájmy organizace, také musí chránit pracovníky, posuzovat personální souvislosti změn nejen z čistě ekonomického a technického hlediska, ale i z hlediska právního a sociálního.<sup>1</sup> Také je potřeba zdůraznit, že záležitosti týkající se práce a pracovníků by měly být soustředěny v jednom úseku. Jen tak je totiž možné personální práci efektivně koordinovat a uplatňovat jednotnou personální strategii a personální politiku organizace.<sup>2</sup>

---

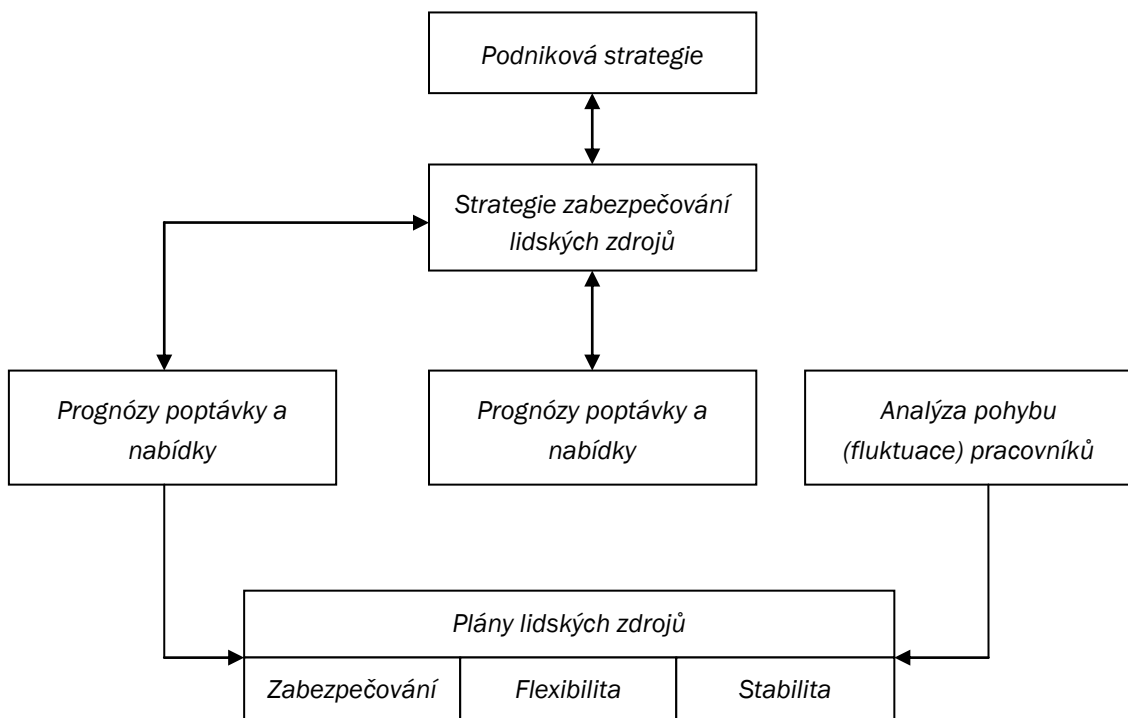
<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 33

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 33

Především musíme určit, jaké lidské zdroje bude organizace potřebovat a kde je získá.

Nemůžeme počítat, že pro plány lidských zdrojů, budou existovat dobře vypracované podnikové plány. Podniková strategie může být než promyšlená, spíše revoluční. Může být fragmentární, intuitivní a může se utvářet postupně.<sup>3</sup>

### Schéma 1: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 497

Úkoly a cíle personálního plánování je zajistit v současnosti i v budoucnosti pracovní síly v potřebné kvantitě, kvalitě, optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Hlavními cíli je zajistit dostatek potřebných pracovníků s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Zajistit využití těchto pracovníků, kde se snažíme zájmy a představy zaměstnanců sladit se záměry a cíly podniku. A v neposlední řadě rozvoj pracovníka.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 333

Personální plány jsou kvalitativní a kvantitativní. Vyjadřují se tím firemní cíle v personální oblasti. V personálních plánech je dáno, co má být provedeno a čeho má být dosaženo v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů za určité období a za jaký čas. Bývají sestavovány v souladu s personální strategií a politikou. Plánováním lidských zdrojů či personálním plánováním se rozumí soustavný proces předvídavého zjišťování personální potřeby firmy a následného určování toho, nakolik a jak bude tato potřeba uspokojena.<sup>4</sup>

Je nutné znát cíle a záměr podniku, aby se mohlo naplánovat, kolik zaměstnanců bude podnik potřebovat, ale i struktura a náplň pracovních míst. Popřípadě naplánovat i nějaká školení či vzdělávání pracovníků.

Získávání pracovníků závisí na trhu práce. Pracovníky můžeme mít z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Důležité je proto znát strukturu zaměstnanců v podniku i mimo něj, znát situaci v okolí i na trhu práce obecně, demografické, ekonomické a populační vlivy.

Personální plány mohou být krátkodobé, ty jsou roční, které jsou aktualizovány každého čtvrtroku. Střednědobé, jsou na tři roky, reagují na změny způsobené mateřskými dovolenými, vojenskou službu, vyučením učňů, realizaci výrobních projektů aj. A dlouhodobé, ty jsou na více, jak tři roky, jsou málokdy používané, spíše je brán jako doplněk podnikatelských úvah.<sup>5</sup>

Měli bychom umět předvídat, kolik pracovníků budeme v podniku potřeba, s jakou kvalifikací, ale také kde tyto pracovníky sehnat.

Proces získávání pracovníků začíná, když firma zjistí, že potřebuje dalšího pracovníka. Musíme si proto určit ukazatele, které nám pomohou rozhodnout, kdy nového pracovníka skutečně potřebujeme. Také je důležité si jasně definovat parametry, ty nám mohou v době vypjatých vztahů na pracovišti, pomoci celou situaci odosobnit. Problém je však v tom, jaké parametry zvolit za určující. K tomu nám mohou pomoci přesčasové hodiny v daném oddělení, plán na příští rok, který by měl umět počítat s člověkem a hodinami potřebnými k zajištění plánovaných výnosů či změny v obsazení daného

---

<sup>4</sup> BLÁHA, Jiří, MATEICIUS Aleš, KAŇÁKOVÁ Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*, vydání první, vydalo nakladatelství. Brno: CP Books, a.s., 2005. s. 54

<sup>5</sup> PORVICOVÁ, Jana. *Ekonomika a podnikání na dlani, první vydání*, vydalo nakladatelství. Olomouc: Rubico, 2002. s. 52

pracoviště. Což je třeba výpověď, rodičovská a mateřská zkrácené úvazky, dlouhodobé nemoci aj. Nastavením těchto parametrů by mělo být pokud možno neměnné. Pokud by se museli měnit, tak jen velmi zřídka a za jasně definovaných okolností, pokud už ke změně dojde, měla by být identické pro všechna oddělení. Každý vedoucí by měl vědět, že pokud dojde k nějaké takové situaci, měla by firma vypsát konkurz na novou pracovní pozici.<sup>6</sup>

Některé firmy nemají personální úsek a využívají k tomu různé personální agentury.

Výhody využívání externích služeb je mnoho, ale je tu také mnoho problémů. Značné procento firem využívajících externí služby není spokojeno s výsledky. Jeden z hlavních důvodů nastával u firem, které využívaly externí služeb za účelem snížení krátkodobých a režijních nákladů. Problémy spočívaly i v tom, že některé firmy, přenesly některé ze svých klíčových činností na externí poskytovatele, účelem bylo získat krátkodobou výhodu. Zatím bohužel jen zjistily, že je jejich dodavatelé nutili platit vyšší sazby.<sup>7</sup>

Tyto externí agentury, i když se snaží, neznají zaměstnance a chod organizace tak, jako ti, co jsou každý den v podniku přítomní.

Proto pokud nemá organizace personální úsek a jedná se o menší podnik, je lepší, když si personální záležitosti organizace vyřizuje sama.

### 3.1.1 Plánování počtu pracovníků

Plánování počtu pracovníků záleží vždy na typu organizace. Záleží hodně na tom, co zaměstnavatel od zaměstnance vlastně očekává. Co vše chce, aby splňoval.

Zaměstnávání nevhodných pracovníků zpravidla vyvolává řadu problémů. Nevyužívá se jejich pracovní schopnost, neplnění kvalifikačních požadavků pracovních míst, nedostatečný pracovní výkon at' už z pohledu množství nebo kvality. Nebo také

---

<sup>6</sup>NITANA s. r. o. *Získávání pracovníků jako proces* [online]. © 2010-2011 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>

<sup>7</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 97

nežádoucí pracovní chování, při kterém nedodrжуje pracovník pracovní dobu, absence, rozkrádání, zneužívání podnikových prostředků pro soukromé účely a práci na černo, konkurování zaměstnavateli aj., dále to může být nespokojenost zákazníků, konflikty mezi pracovníky a vedením i pracovníky navzájem, zhoršování pracovní morálky v podniku a podnikové kultury, vysokou fluktuaci v důsledku rezignací pracovníků i v důsledku jejich častějšího propouštění podnikem.<sup>8</sup>

Podceňování potřeby personálního plánování nebo špatné plánování, mohou mít pro organizaci velmi nepříznivé důsledky. Čímž jsou, personální činnosti postrádají koncepci, které se provádějí zpravidla jako reakce na nějakou vzniklou potřebu nebo problém, místo s předstihem. Část pracovních míst může zůstat neobsazených, i když třeba jen na nějakou dobu, pohyb pracovníků v rámci organizace bývá nahodilý, špatně se využívají vnitřní zdroje pokrývání volných pracovních míst, pracovníci mají nedostatečnou představu o své budoucnosti a o svém osobním rozvoji a své kariéře, takže ti, kteří jsou schopnější a ambicióznější, často dávají přednost odchodu do organizací, kde je jejich osobní perspektiva jasnější.<sup>9</sup>

Organizace si musí v první řadě udělat koncept, kolik zaměstnanců a na co bude potřebovat. Samozřejmě to musí brát i podle toho, jakou mzdu si může dovolit zaměstnanci dát. Jaký má finanční kapitál určen pro zaměstnance.

Dále si organizace musí uvědomit, zda bude činnost organizovat přes den či večer a brát ohledy na noční příplatky.

Také se musíme zaměřit na profil pracovníka, jeho schopnosti a charakteristické vlastnosti.

### **V procesu personálního plánování je nezbytně nutné si odpovědět na následující otázky:**

Jaké pracovníky bude podnik potřebovat? Kolik pracovníků a s jakými kvalifikačními dovednostmi bude potřebovat? Kdy bude tyto pracovníky potřebovat? Kolik z nich pracuje v podniku již v současné době? Jak by měl podnik řešit rozdíl mezi

---

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích, Druhé, přepracované a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. s. 41

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 94



potřebou stanovenou v prvních dvou otázkách a množstvím, které už nyní má pro plnění budoucích úkolů k dispozici? Bude-li ke splnění vytyčených podnikových úkolů zapotřebí dodatečné lidské práce, jak se tato potřeba pokryje? Bude možné pokrýt tuto dodatečnou potřebu práce odhalením rezerv uvnitř podniku, nebo bude nezbytné získat dodatečné pracovníky na trhu práce? Jak bude podnik řešit problém případného přebytku pracovníků? Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku. Jaké změny pravděpodobně nastanou na trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování podnikové síly?<sup>10</sup>

Při plánování počtu pracovníků můžeme využít různé metody, nebo je můžeme i různě zkombinovat. Jsou metody jednodušší a metody složitější, většinou podnik preferuje ty méně nákladné a náročné. Mezi nejznámější a nejvíce používané patří Delfská metoda. Dále máme Kaskádovou metodu, Metoda manažerských odhadů, Metoda založená na analýze vývojových trendů a Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků.

#### **Delfská metoda:**

Skupina expertů se snaží dosáhnout shody v názorech na budoucí vývoj všech faktorů, které by mohli ovlivnit, budoucí potřebu pracovníků v dané organizaci. Hlavním u této metody je, odhadnout budoucí potřeby pracovníků, na základě názorů těchto expertů, kteří jsou nezávislí.<sup>11</sup>

Organizace musí těmto expertům poskytnout co nejvíce podkladů, aby si mohla o dané situaci udělat obrázek.

#### **Kaskádová metoda:**

Úkoly v organizaci, jsou rozepisovány na stále nižší organizační úrovni. Celý proces končí na nejnižší organizační úrovni a na nejnižším vedoucím pracovníku,

---

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích, Druhé, přepracované a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 53

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 103

což může být třeba mistr. Vedoucí pracovník musí být schopný, dokázat odhadnout, jaké pracovníky bude ke splnění úkolů potřebovat a kdy je bude potřebovat.<sup>12</sup>

### **Metoda manažerských odhadů:**

Do které jsou zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace. Manažeři na základě svých znalostí a zkušeností odhadují budoucí potřebu pracovníků. Odhady můžou začít na nejvyšší úrovni řízení a postupovat směrem k nejnižší úrovni, přičemž odhady jsou postupně stále připomínkovány a upravovány.<sup>13</sup> Také můžeme zvolit obrácený postup, od nejnižší úrovně k vyšší či je různě kombinovat podle potřeby.

### **Metoda založená na analýze vývojových trendů:**

Je to pokus o kvantitativně určitější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků podniku. Problémem je, že je příliš mnoho faktorů, které potřebu pracovníků ovlivňují. Proto usilujeme o výběr, pokud možno jediného rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků. Nejčastěji na pracovní sílu. Pokud takový faktor máme, zkoumá se jeho dosavadní vývoj v poměru a k počtu pracovníků podniku. Extrapolace tohoto poměru je základem pro odhad potřebného počtu pracovníků.<sup>14</sup>

### **Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků:**

Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků, používá se hlavně tam, kde jde o nějakou obsluhu lidí, jako je zdravotnictví nebo školství.

Vychází z takzvaného ideálního počtu, např. počtu žáků připadajících na jednoho učitele, počtu pacientů připadajících na jednoho lékaře či zdravotní sestru aj.

---

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 105

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 105

<sup>14</sup> TOTH, Daniel. *Personální management. 2. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 57

Druhým vstupem je odhad počtu žáků či pacientů. Na základě těchto údajů se odhaduje potřebný počet učitelů, lékařů či zdravotních sester.<sup>15</sup>

Také si musíme uvědomit, zda budeme nějaké zaměstnance propouštět, jestli jsme se všemi spokojeni. Jestli náhodou nebudeme nějakou pozici rušit a jinou zase vytvářet. Jestli budeme zaměstnance přijímat spíše z vnějších zdrojů či dáme přednost zdrojům vnitřním. Měli bychom se také zaměřit na to, jakou skupinu lidí chceme přijmout, jestli spíše mladší lidi, či lidi, spíše s větší zkušeností. Vše záleží dost na vývoji trhu práce, který nám prozradí, jakou máme konkurenci.

Toto plánování není jednoduché, ale je to nutné. Ze začátku si může podnik vzít více zaměstnanců, než ve skutečnosti potřebuje a pak je ve zkušební době propustit. Musí, ale uvažovat ekonomicky a také přemýšlet nad tím, jestli si může více lidí, aby si ozkoušel jejich dovednosti dovolit. Je lepší dopředu zaměstnance informovat, že na danou pozici jsou třeba dva uchazeči a že po určité době bude rozhodnuto, který uchazeč na dané pozici uspěl a který ne.

### **3.2.1 Organizační struktura podniku**

Existuje mnoho způsobů, jak rozložit povinnosti a organizaci práce ve firmě. Každá z organizačních struktur je přitom vhodná pro jiný typ firmy a každá má své uplatnění. Firma se přirozeně během doby mění, mění se její portfolio produktů a služeb, počet pracovníků, jejich zkušenosti. Je důležité, aby se všechny tyto změny objevily i ve způsobu řízení a organizace práce v rámci firmy. Tím nejčastějším důvodem pro změnu organizační struktury může být růst počtu zaměstnanců. Zařazování pracovníků do funkcí provádí personální oddělení a vedoucí pracovníci. Díky organizačním strukturám je možnost efektivní činnosti organizace. Je zde možnost sledovat proces organizace a jeho využití zdrojů. Odpovědnost jednotlivce a jeho kompetence vůči ostatním složkám organizace.

---

<sup>15</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 108

Vybrání správné organizační struktury závisí na rozpětí managementu a počet organizačních úrovních. V každém podniku, je nutné určit, kolik může mít nadřízený podřízených.

Organizační struktury máme ploché a strmé. Ploché organizační struktury se vyskytují v organizacích s menším počtem zaměstnanců. Mají jednoho nadřízeného, který řídí své podřízené. U strmé organizační struktury, je také jeden nadřízený, ale ten dává část svých povinností na své podřízené, kteří je předávají zase svým podřízeným.

Některé organizace mají štíhlou organizační strukturu. Což je, že mezi řadovými pracovníky a hlavním vedením je mnoho úrovní, takže vedoucí pracovník má menší počet podřízených. Široká organizační struktura vyznačuje malým počtem úrovní, většinou třemi nebo čtyřmi. Při velkém počtu pracovníků, jsou tito pracovníci podřízeni jednotlivým vedoucím. Organizace se štíhlou organizační strukturou je třeba armáda nebo státní či výrobní organizace. Jde to tam od generálního ředitele přes ředitele divizí, vedoucí výrobních středisek, dílovedoucí a mistry až po řadové dělníky, je zde několik úrovní. Příklad široké organizační struktury je například univerzitní fakulta, kde děkan řídí několik vedoucích kateder, kterým jsou podřízeni jednotliví pedagogové.<sup>16</sup>

Dále se organizační struktury dělí na Liniové organizační struktury, Štábní organizační struktury, Kombinované organizační struktury (liniově štábní organizační struktury), Funkční organizační struktury, Výrobní organizační struktury, Ostatní účelové organizační struktury (Divizní organizační struktury, Výrobní divizní organizační struktury, Hybridní organizační struktury, Projektové organizační struktury, Teritoriální divizní struktury, Divizní organizační struktura podle zákazníků).

Níže jsou popsány a některé i nakresleny organizační struktury podniku.

### **Organizační struktura liniová:**

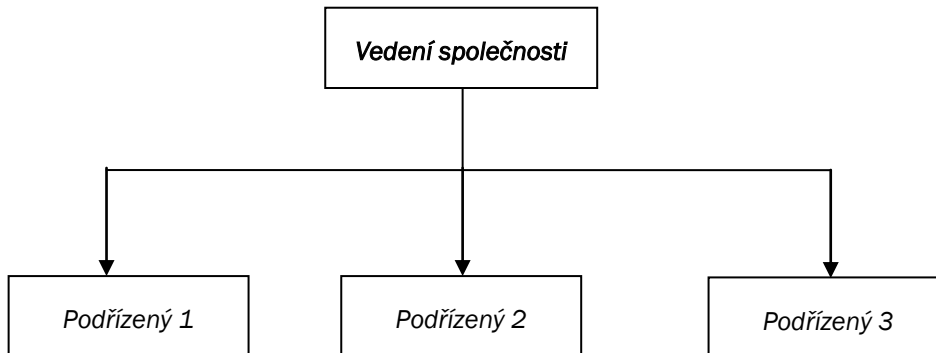
Patří mezi ploché organizační struktury, patří mezi jednodušší formy organizování, je typická pro vývoj malého podniku (do padesáti zaměstnanců).

---

<sup>16</sup> BĚLOHLÁVEK, Jiří. KOŠTAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management, první vydání*, vydalo nakladatelství. Olomouc: Rubico, 2001. 116 s.

Vedoucí je jen jeden a má pod sebou veškeré své podřízené. Jsou zde jasně definované kompetence a zodpovědnost.

### Schéma 2: Organizační struktura liniová



Zdroj: vlastní nákres

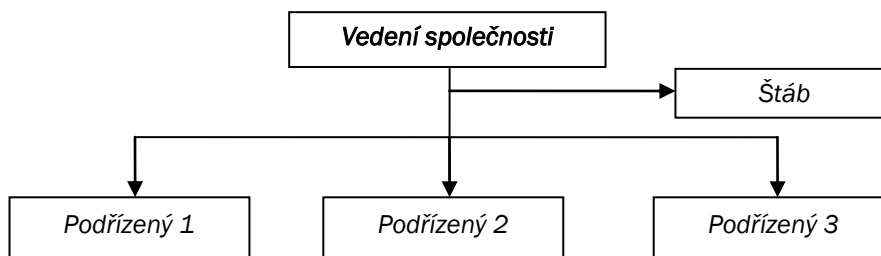
### Štábní organizační struktura:

Štáb plní především poradní funkci. Jsou dva druhy Štábu, osobní štáb liniových vedoucích (asistentka, sekretářka, poradci) a odborný či funkční štáb (vykonávající nepřijemné řízení). Štábní skupina se skládá z různých specialistů nejrůznějších oborů (ekonomy, techniky, účetní, personalisty)

### Liniově štábní organizační struktura:

Jsou to nejčastější organizační struktury. Je to kombinace liniové a funkcionální organizační struktury. Štáb dohlíží, aby byly dodržovány odborné činnosti a podnikové funkce. Vede organizaci, ale neřídí jí. Mohou být liniové nebo více liniové.

### Schéma 3: Liniově štábní organizační struktura

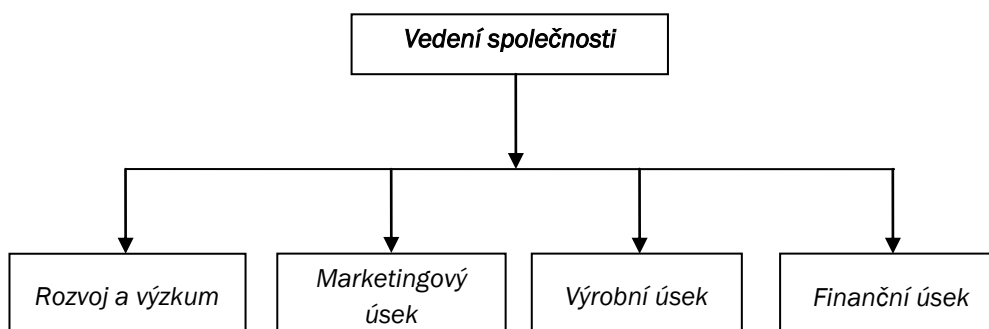


Zdroj: vlastní nákres

### **Funkční organizační struktura:**

Organizační struktura se vytváří podle funkcí. Je to nejčastější způsob používaný pro organizování činností. Vyskytuje se téměř v každém podniku na nějaké úrovni organizace. Je to způsob, kdy význam základních činností, bude zabezpečena vrcholovým managerem. Respekt principu pracovní specializace. Usnadnění zapracovanosti pracovníků. Lepší rozvoj pracovníka. Je zde, ale pomalejší průběh rozhodování, menší inovace nápadů, špatná komunikace mezi ostatními útvary (izolovanost).

**Schéma 4: Funkční organizační struktura**

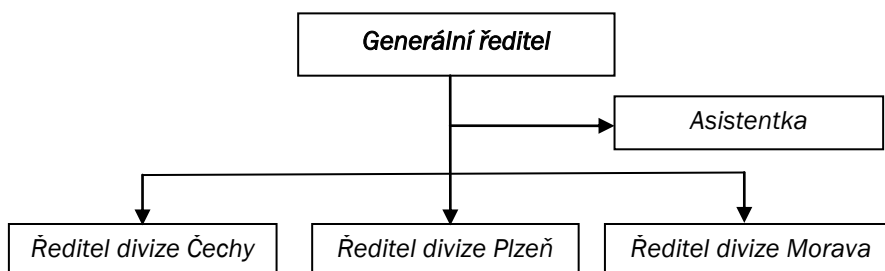


Zdroj: vlastní nákres

### **Divizní organizační struktura:**

Organizační struktura se vytváří podle samostatných divizí, také mohou být tvořeny podle grafického umístění, podle typu zákazníka. Každá divize má své úseky. Jejich činnosti jsou tak rozděleny do divizí. Tyto divize jsou pak pružnější a operativnější.

**Schéma 5: Divizní organizační struktura**



Zdroj: vlastní nákres

*„Organizování může být efektivní jen tehdy, když přizpůsobuje měnící se situaci nejen operativní přidělování úkolů, ale i organizační schéma a definování kompetencí v organizačním řádu organizace.“<sup>17</sup>*

### **3.2.2 Tvorba a popis pracovních míst**

Tvorba a popis pracovních míst je hlavně proto, abychom věděli povinnosti svých zaměstnanců v závislosti na příslušnou pozici, za co je zodpovědný, jestli je jeho plat ve srovnání s prací jiného zaměstnance adekvátní. Při definování požadavků zaměstnanců klademe důraz na kompetence, které představují souhrn dovedností, schopností, postojů a hodnot, jež se pro danou pozici jeví jako optimální. Moderní, přesný a spolehlivý systém popisu pracovních míst umožňuje manažerům, personalistům a HR specialistům lépe pracovat s lidmi, efektivněji je hodnotit či lépe vytvářet jejich kariérové a rozvojové plány.

Popis pracovního místa je fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců. Je to důležitý dokument pro zaměstnance, který byl přijat, může být podkladem pro jeho zapracování a adaptaci, pro jeho vzdělání a rozvoj i pro jeho pracovní hodnocení. Popis pracovního místa je dobrý i pro potenciální uchazeče o zaměstnání, vidí na něm jak požadavky, tak i odměny. Má to značný význam pro představu uchazečů, díky němuž se mohou o pracovní místo ucházet. Pokud je pro ně na základě popisu atraktivní a cítí se na ně, budou se o ně ucházet. Nebo naopak se na danou pozici necítí, není to, přesně to, co hledají, nebo pro co podle svého mínění mají předpoklady, tak se o pozici ucházet nebudou.“<sup>18</sup> Vše záleží na každém z nás, na co se cítíme.

#### **Popis pracovního místa:**

Název funkce, účel pracovního místa, plat na dané pracovní místo, kdo bude přímý nadřízený, kolik bude mít podřízených, vztahy k dalším pracovním

---

<sup>17</sup> HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy, vydání první*, vydalo nakladatelství. Praha: Computer Press, 1998. s. 156

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, Jiří. KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management, první vydání*, vydalo nakladatelství. Olomouc: Rubico, 2001. s. 113

místům v organizaci a mimo ni, popis povinností na pracovním místě, za co bude mít odpovědnost, jaké bude mít pravomoci, koho bude zastupovat, kdo ho bude zastupovat, co od daného místa očekáváme, jaké výsledky, předpisy a zákony na pozici, interní předpisy, prostředky a zařízení k práci, pracovní podmínky a případná rizika práce.

Dále si musíme připravit seznam, co vše by náš kandidát na pozici měl umět, jaké by měl mít vzdělání, praxi.

Pokud se už rozhodneme pro dalšího zaměstnance, musíme zvážit, zda ho opravdu potřebujeme, jestli nemůžeme tuto práci rozhodit mezi ostatní zaměstnance, jestli máme k dispozici pro zaměstnance odpovídající platové ohodnocení.

Při sestavování pracovních míst je třeba vytvořit profil daného pracovního místa. K popisu musí dojít ještě před zahájením procesu získávání zaměstnanců, protože jen tak můžeme pochopit a tím i stanovit požadavky pracovního místa na uchazeče a zjistit změny, ke kterým došlo od doby, kdy bylo místo naposledy obsazováno. Na základě tohoto popisu se vytvoří odpovídající dokumenty, které již podrobně stanovují dovednosti a vlastnosti požadované na dané pracovní místo. Tyto dokumenty jsou podkladem pro rozpoznání a rozhodnutí o použití odpovídajících metod získávání a výběru zaměstnanců<sup>19</sup>

### **3.2.3 Získávání, výběr a adaptace pracovníků**

Pracovníci jsou důležitou součástí pro rozvoj firmy a její prosperitu. Proto se management musí kvalitně zajímat o volné pracovní síly, případně si firmy zajistí vlastní pracovní síly.

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce,

---

<sup>19</sup> BLÁHA, Jiří, MATEICIUS Aleš, KAŇÁKOVÁ Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*, vydání první, vydalo nakladatelství. Brno: CP Books, a.s., 2005. s. 114



kolik můžeme vynaložit prostředků na získání pracovníků a jak rychle potřebujeme pokrýt pracovní místa. Metod získávání pracovníků je celá řada.

Při sestavování inzerátů by se firma měla vyvarovat formulacím ohledně, věku, stavu potencionálního uchazeče, jelikož by se jednalo o diskriminaci. Plán získávání pracovníků, by měl být koordinován s plánovaným rozvojem organizace, jeho rozšířením působnosti firmy, ale i podle zakázek. Také musíme brát ohled ke stávajícím pracovníkům, aby i při nemoci či náhlému odchodu, neutrpěl běh firmy.<sup>20</sup>

Proces získávání pracovníku je identifikace potřeby získání pracovníka, popis a specifikace pracovního místa, zvážení, zda daného pracovníka potřebujeme, obsazení místa z vnitřních či z vnějších zdrojů, volba dokumentu požadovaných od uchazečů, formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání, shromažďováním dokumentu od uchazečů a jejich vyhodnocení, sestavení seznamu uchazečů pozvaných na výběrové řízení.

Hlavními zdroji pracovníků jsou čerství absolventi škol, klienti úřadů práce, klienti různých personálních společností, zaměstnanci přecházející z jiných firem, vlastní zaměstnanci, převelení na jinou pracovní pozici

Metody jak získat nového pracovníka je místní vývěska, nabídka přes úřad práce, personální agentury, job servery, inzerce v tisku, veřejná inzerce, kooperace se školami, veletrhy pracovních příležitostí, spolupráce s profesními komorami, inzerce na internetu.

Organizace má k dispozici při obsazování pracovních míst vnitřní zdroje, to jsou pracovníci uvnitř organizace a vnější zdroje to jsou pracovníci mimo organizaci.

Obsazení pracovního místa z vnitřních nebo z vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody. Mezi vnitřní zdroje patří pracovníci na rušených pracovních místech, pracovníci s předpoklady k postupu, ženy na mateřské dovolené a pracovníci s pracovním poměrem na dobu určitou. Výhody pro obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů jsou, znalost pracovníka, pracovník zná podnikové prostředí a spolupracovníky, má možnost pracovního postupu, nízké náklady na proces získávání pracovníků, rychlé obsazení místa. Nevýhody pro obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů jsou, omezené možnosti výběru, projevující se zatížením znalostí prostředí, rivalita

---

<sup>20</sup> GIGANET s.r.o. *Personalistika- získávání pracovníků* [online]. © 2001-2006 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://ireferaty.cz/305/4412/Personalistika---ziskavani-pracovniku>

kolegů, nepřijetí bývalého spolupracovníka jako vedoucího, náklady na vzdělání vzhledem k nedostatečné kvalifikaci.

Mezi vnější zdroje patří uchazeči na trhu práce, absolventi, pracovníci jiných organizací, které oslovila nabídka, důchodci, studenti a zahraniční pracovníci. Výhody pro obsazení pracovního místa z vnějších zdrojů jsou, širší možnost výběru, vybrat uchazeče s odpovídající kvalifikací, nezatíženost prostředí, vysoké pracovní nasazení, know-how (znalost, informovanost, zkušenosti získaných během dlouholeté praxe na danou pozici). Nevýhody pro obsazení pracovního místa z vnějších zdrojů jsou, vyšší náklady na vyhledávání pracovníků, delší čas na obsazení místa, čas na pracovní a sociální adaptaci, riziko nesprávné volby.

Také můžeme využívat externí agentury, které nám pomohou získat nové zaměstnance.

Většina agentur se zaměřuje na získání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Jsou rychlé, efektivní, ale drahé. Agentury si účtují až 15 i více procent ročního platu na obsazovaném pracovním místě během prvního roku zaměstnání. Mnohem levnější je, když zadáme inzerát, zejména pokud je nabídka pracovních sil větší než poptávka po nich. Najít totiž agenturu, účtující si méně peněz, a aby vyhovovala organizaci, dá hodně práce.<sup>21</sup>

Na základě zaslání životopisu, zaměstnavatel vybere uchazeče, kteří se pro danou pozici hodí nejvíce. V dnešní době lze očekávat, že životopisů firma dostane celkem dost, tudíž si firma určí kritéria, která když daný uchazeč nebude splňovat, tak ho ani na pohovor zvat nebude.

Musíme se hlavně vyhnout nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností pracovníka. Je přirozené, žádat to nejlepší, ale stanovit si nerealisticky vysoké požadavky na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají. Naopak podhodnocení těchto požadavků, může být stejně nebezpečné. Nejlepší je rozlišovat požadavky, které jsou podstatné, a těmi které jsou žádoucí.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 364

<sup>22</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 97

Uchazečům, které zaměstnavatele nezaujali, zašle personalista dopis, že děkují, ale pro danou pozici nejsou vhodné či mohou být i překvalifikovaní, což se v dnešní době stává také docela často.

Vybrané uchazeče pozve na pohovor. U většiny firem provádí pohovor personalista, samozřejmě záleží, o jakou pozici se jedná, pokud by se jednalo o nějakou vyšší funkci, či je to firma, která je menší je přítomen i zaměstnavatel (ředitel společnosti).

Výběr pracovníka by měl probíhat na základě pracovní způsobilosti uchazeče. Při výběrových pohovorech, by se mělo uchazeči dávat najevo, že si organizace jeho zájmu váží, neměl by se nechat zbytečně čekat a nemělo by se ptát na otázky, které by se ho mohly dotknout<sup>23</sup> Před pohovorem by si měl tazatel připravit pár otázek, na které se bude v průběhu pohovoru tázat.

Otázky by se měli pokládat přátelským způsobem a ne příliš rychle. Žadatel by měl mít dostatek času, aby mohl převyprávět svůj příběh. I když máme naplánované další pohovory či jinou práci, neměli bychom žadatele nutit, aby co nejrychleji přešel k hlavním bodům pohovoru, neboť by vedoucí pracovník či personalista mohl přijít o řadu důležitých a podstatných detailů. Otázky by měli být kladeny přirozeně. Používáním dotazníku nebo seznamu otázek můžete zaměřit svou pozornost na podstatné věci, které by měly být řečeny v průběhu pohovoru. Není dobré omezovat se pouze na předem připravené otázky, zmenšíme si tím totiž průběh pohovoru. Personalista v průběhu pohovoru musí být ostražitý a spontánní. Měl by umět na vše, co uchazeč povídá reagovat klidně a pohotově.<sup>24</sup>

### **Assessment centre:**

Je to metoda, která slouží k posuzování a hodnocení lidí. Základním znakem je přítomnost skupiny účastníků a skupiny hodnotitelů včetně budoucího nadřízeného, kteří účastníky posuzují. Jde o hodnocení pouze jednoho kandidáta, za přítomnosti více hodnotitelů. Je to soubor různých technik, které umožňují přesně ty charakteristiky, které potřebujeme. Touto metodou se ověřují sociální dovednosti

---

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 161

<sup>24</sup> TOTH, Daniel. *Personální management. 2. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 251

(prezentační dovednost, spolupráce v týmu, manažerské dovednosti, prodejní dovednosti aj.)

Kromě sociálních dovedností se tato metoda zaměřuje na jazykové znalosti či posouzení osobnosti všeobecně. Nejčastěji je využíván pro hodnocení kandidátů na pracovní pozice.<sup>25</sup> Výhodou je komplexnost, mnohostrannost hodnocení, flexibilita nástroje hodnocení, učení se a zpětná vazba. Nevýhodou je časová náročnost a finanční náročnost.

Důležité je vybrat správného uchazeče na danou pozici. Svým rozhodnutím si nemůžeme být nikdy jisti, ale můžeme udělat spousty kroků, abychom vybrali toho pravého. V první řadě si vyhodnotíme, jaký uchazeč splňuje nejvíce požadavků, které pro pozici potřebujeme. Nesmíme zapomínat, ani na to, jaký je uchazeč povahou a pokud je to nějaká vyšší pozice, tak jestli umí dobře jednat a vést lidi. V neposlední řadě záleží i na tom, jaký na nás udělal uchazeč celkový dojem.

Podstata spočívá v porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky práce, kterou bude vykonávat. Musíme posoudit předpoklady uchazeče, schopnosti uchazeče dostát požadavkům a nárokům pracovního místa. Na základě toho se rozhodnout, jaký uchazeč je pro dané místo nejvhodnější.<sup>26</sup>

Pokud už během dne víme, kdo by na danou pozici byl ideální kandidát, ten den uchazeči vědět nedáváme. Ideální je tak dva dny po pohovoru.

Nejprve nového pracovníka seznámíme s podnikem, do kterého nastoupil. Většinou se to stane již u pohovoru, kde se ptáme uchazeče, proč si vybral tuto firmu a pak mu i my něco o firmě povíme. Dále seznámíme pracovníka s pozicí, na které nastupuje a představíme ho kolegům, popřípadě i jeho podřízeným. Řekneme mu, jak si představujeme průběh zaučení na pozici, jeho povinnosti, plat, odměňování, pracovní dobu, přesčasy, zkušební dobu, sociální služby, aj.

Pracovní a sociální adaptace vyžaduje hodně času a trpělivosti. Nemůžeme podceňovat ani adaptaci pracovníků, kteří již v podniku pracovali nebo pracují. Proto je dobré vytvořit systém řízení adaptačních procesů. Procesy adaptace a míra jejich úspěšnosti mají značný význam pro pracovníky. K jejich vykonané práci, k pracovní skupině,

---

<sup>25</sup> TOTH, Daniel. *Personální management. 2. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 255

<sup>26</sup> TOTH, Daniel. *Personální management. 2. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 272

k podniku a jeho kultuře, to vše se promítá do výsledků práce a výkonnosti pracovníků.<sup>27</sup>

Pracovník tráví na pracovišti spoustu času, proto vztahy mezi ostatními pracovníky jsou hodně důležité. Na pracovišti je možnost navazovat krátkodobá či dlouhodobá přátelství, partnerské či obchodní vztahy. Můžeme zde získat i spousty kontaktů, které nám můžou v životě hodně pomoci. Možnost navazovat sociální vztahy má každý člověk, ale kolik jich kdo získá je na každém z nás.<sup>28</sup>

Pracovník se seznamuje se svou funkcí v průběhu procesu podniku. Zkušební doba je tři měsíce, během které jak pracovník, který třeba zjistí, že na danou pozici nestačí, či zaměstnavatel, který není spokojen s plněním jeho funkce, tak může kterýkoli ze stran pracovní poměr ukončit bez udání důvodu.

I když ani jeden pracovní poměr nezruší, může si zaměstnavatel při podpisu smlouvy stanovit, že dá zaměstnavateli smlouvu ne na dobu neurčitou, ale na dobu určitou, která se často dává na rok, aby mohl zaměstnance lépe poznat a rozhodnout se, zda je pro jeho podnik přínosem. Tato smlouva na určitou dobu, se dává i v tom případě, pokud firma potřebuje zaměstnance jen na chvíli, či jako náhradu za mateřskou dovolenou, nebo za někoho, kdo je dlouhodobě nemocen.

### **3.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Pracovníky vzděláváme průběžně během jeho celé pracovní kariéry. Záleží, jakou pozici vykonávají, podle toho pak volíme jeho vzdělávání a průběžné doškolení ohledně jeho pozice, aby co nejvíce svou práci ovládali. Je to vše z důvodu toho, že organizace se musí potýkat s mnoha vnějšími vlivy, které musí zvládat. Lidé v organizaci musí přizpůsobit své dovednosti a schopnosti, aby daná firma ve svém oboru, co nejvíce vynikala oproti konkurenci.

Cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejich zaměstnanců. Organizace musí investovat do lidí za účelem dosažení

---

<sup>27</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 292

<sup>28</sup> VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace*. 1. vydání, vydalo nakladatelství. Praha: Portál, 2000. s.

jejich lepšího výkonu a co nejlépe využívat jejich přirozené schopnosti.<sup>29</sup> Schopnosti, které pracovníci získávají, současně posiluje i jejich hodnotu na trhu práce. Během vzdělávání člověk získává nejen dovednosti a schopnosti, ale mění se i jeho postoje k situaci, která může nastat. Člověk se vzdělává celý život ať už v zaměstnání či v životě.

### **Harrisonová rozlišuje čtyři typy vzdělávání:**

Instrumentální vzdělávání, vede pracovníky k lepšímu výkonu práce, které jim usnadňuje jejich vzdělávání. Poznávací vzdělávání, sleduje zlepšení znalosti a lepší pochopení věcí. Citové vzdělávání, které formuje postoje a pocity. Sebereflektující vzdělávání, umožňuje nové úhly pohledu, myšlení a chování a v důsledku toho se vytváří nové znalosti.<sup>30</sup>

Na efektivitu vzdělávání pracovníků působí mnoho faktorů. Některé jsou na straně pracovníků, jiné jsou na straně organizace a vedoucích pracovníků a další na straně školitele. Na pracovníky má největší vliv motivace ke vzdělání, díky níž předpokládáme jejich aktivitu ke vzdělání. Organizace i vedoucí pracovníci by měli pracovníky podporovat ke vzdělání. Pomocť jim vytvořit půdu pro vzdělání. Organizace by měla umožňovat pracovníkům účast na vzdělání a měla by být poskytnuta pozitivní zpětná vazba. Lidé, kteří rozvíjí pracovníky, jsou velmi důležitým článkem v jejich rozvoji, jejich profesionalita a schopnost zohledňovat potřeby účastníků vzdělávání mají vliv na efektivitu vzdělávání.<sup>31</sup> Každý školitel je jiný a každý dává pracovníkovi jiné znalosti a předává jiné zkušenosti v situacích, které sám školitel zažil.

### **V zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněno deset podmínek:**

- Účastníci musí být motivováni ke vzdělání. Měli by si uvědomit, že své znalosti musí zlepšit, aby svou práci mohli vykonávat lépe

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. s. 527

<sup>30</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010. s. 169

<sup>31</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti*, vydalo nakladatelství. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. s.

- Pro účastníky by měly být stanoveny normy výkonu. Musejí mít jasné cíle a normy, které pro ně budou přijatelné. Na základě nich bude možno posoudit jejich pokrok
- Účastníci potřebují pečlivé vedení. Musejí být správně orientovány a znát odezvu na to, jak si vedou. Správně motivovaní účastníci si sice vystačí sami, ale podpora školitele není na škodu. V případě potřeby, by měl školitel i pomoci.
- Účastníci by měli mít pocit uspokojení. Mít radost, že jsou vzdělanější, že jsou schopni se učit, i když budou horší podmínky.
- Brát učení jako aktivní, nikoliv pasivní proces. Je třeba, aby školené osoby byly zapojovány do práce se školitelem, se spoluúčastníky školení, ale i do vytváření vzdělávacího programu.
- Je třeba používat vhodné metody školení. Musejí je používat v souladu s potřebami práce, na základě pracovního místa, jedince, ale i skupiny v organizaci
- Metody vzdělávání by se měly měnit, aby nebyli pro účastníky příliš nudné. Čím víc se jich používá, tím je to pro účastníka zajímavější. Školitel si tím udržuje jeho pozornost a zájem.
- Na vstřebání znalostí a dovedností, které účastník získal během školení, potřebuje čas. S tímto časem by školitel měl počítat.
- U účastníků musí docházet k posilování vědomí správného chování. Účastníci potřebují vědět, že pracují dobře. Školení by mělo být na etapy, na jejichž konci by docházelo k vyhodnocování pokroku v učení a tím i k posilování vědomí učících se osob o svém správném či nesprávném chování.
- Jsou různé úrovně učení, každá potřebuje různé metody a zaberou různou dobu. Mezi nejjednodušší úrovně patří, provádění úkonů, což je učení se nazpaměť. Vyšší úroveň zahrnuje použití již stávajících znalostí nebo dovedností při nových úkolech nebo v novém prostředí. Další úrovní učení, je složitý proces, kdy dochází k rozpoznávání podstaty určitého okruhu postupů nebo akcí, kdy je třeba integrovat, propojit řadu izolovaných úkolů nebo kdy se vzdělávání zaměřuje na interpersonální dovednosti. K nejsložitější úrovni

učení dochází, když se vzdělávání a výcvik zaměřují na hodnoty a postoje lidí a skupin. To je oblast nejobtížnější a nejnebezpečnější.<sup>32</sup>

Většina firem během roka plánuje různé firemní vzdělávání svých zaměstnanců. Je to hlavně proto, aby své zaměstnance, buď vzdělala, ohledně určitého problému, či je připravila na nějaký problém, který může nastat. Jejím cílem je většinou stmelení kolektivu a připravit je na situace, které mohou nastat. Máme mnoho metod vzdělávání, každá organizace preferuje jiný.

### **Metody vzdělávání:**

Jsou přednášky, semináře, teambuilding (je to stmelení kolegů v rámci nějaké hry), workshop (lektor připraví program, aby prostřednictvím různých technik, účastníci pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k závěru, který můžou využít i v pracovních situacích, lektor je většinou v roli moderátora), situační hry (popis situace ve firmě, všichni dostanou stejné informace a v týmu se snaží najít řešení), případové studia (hrají hry v rámci své profese prodavač x zákazník), trénink (školení pro zaměstnance, v tom v čem nejméně vyniká), transtorming (zpravidla více lidí, 4 či 5, nápady se napíší na tabuli, společně se pak snaží přijít na nápad, jak si v dané situaci poradit), 535 (pět lidí napíše pět nápadů za tři minuty), stáž (v pobočce firmě v které pracujeme, v jiném městě či státě), mentoring (mentor je obvykle starší kolega, který má spousty zkušeností, snaží se nám poradit, poznat lépe samu sebe, poznat svůj potenciál a své schopnosti), koučink (se nás se nás spíše ptá a snaží se nás dovést k řešení, rozvíjí naše představy a dovednosti).

Ať už zvolíme, kteroukoliv metodu z výše zmiňovaných, je to vždy přínosem pro naše zaměstnance. Mnoho zaměstnanců si těchto školení váží, protože vědí, že si tím doplňují jak vzdělání, tak i vědomosti, které většinou nemají a pokud ano, tak ne v tak rozsáhlé formě, jak po něm organizace požaduje. Také v tom je pro zaměstnance výhoda, že se při těchto školeních stmelí s kolektivem, což mnohdy v pracovním procesu nelze. Mluvíme v tuto chvíli spíše o školeních, které mají delší

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, vydalo nakladatelství. Praha: : Grada Publishing, 1999. s. 521,522



trvání než jeden den. Firmy v takovýchto případech pronajmou v nějakém zařízení salónek i s prostorem možnosti občerstvení, kde organizace plánuje své školení. Je zde i možnost přespání, aby večer, kdy školení už neprobíhá, začalo stmelování kolegů. Většinou provázané občerstvením v některých případech i s aktivitami, která firma připravila pro své zaměstnance. Jedná se o benefit, který firma umožňuje svým zaměstnancům.

Školení musí být naplánované a zaměřovat se na požadavky firmy. Na tyto školení si buď můžeme najmout nějakou specializovanou firmu, která se tímto zabývá, či určit nějakého zaměstnance, který tuto problematiku zná a je ochoten se podělit s ostatními. Samozřejmě se jedná o zaměstnance, který je zvyklý tyto přednášky dělat či aspoň vystupovat na různých jednáních. Ne všichni zaměstnanci jsou schopni před ostatními kolegy mluvit. Většinou to jsou zaměstnanci, kteří se těmito školeními zabývají.

Na to, jak se pracovník rozvíjí a vzdělává, působí mnoho drobností. Musejí být pro to organizací dobře motivováni. Pracovníci by měli mít jasný cíl svého vzdělání, měli by rozvíjet své schopnosti, jež potřebují k lepšímu výkonu. Z pohledu organizace je důležité, aby investice do vzdělání podporovaly rozvoj právě těchto schopností.<sup>33</sup>

Zaměstnanci se mohou ve svých profesích zdokonalovat i sami. Je to samozřejmě i praxe, kterou v průběhu let má každý zaměstnanec, tak i ochotou se sami naučit být ve svém oboru lepší. Mnoho zaměstnancům pomůže, pokud pozoruje ostatní při práci, hlavně své starší kolegy, kteří mají větší zkušenosti. Různé programy, které jsou ve firmě k dispozici. Vedení jiných kolegů. Četba knih, které umožňují, být v oboru lepší. Nějaký zajímavý úkol, kterým jsme byli pověřeni. Různá vzdělávací školení. Situace, v které si musíme umět poradit

Nesmíme, na zaměstnance klást příliš vysoké nároky. Mohlo by se stát, že se zaleknou a mohli by odejít. Vždy je lepší, než budeme zaměstnance v něčem vzdělávat, si s ním promluvit. Dnes se klade na zaměstnance příliš vysoká zodpovědnost, je to i tím, že firma si v dnešní době nemůže dovolit tolik zaměstnanců. Zaměstnanec je někdy nucen vykonávat i dvě funkce najednou. Zaměstnavatel raději investuje do dalšího vzdělání stávajícího zaměstnance, než aby přijala někoho dalšího.

---

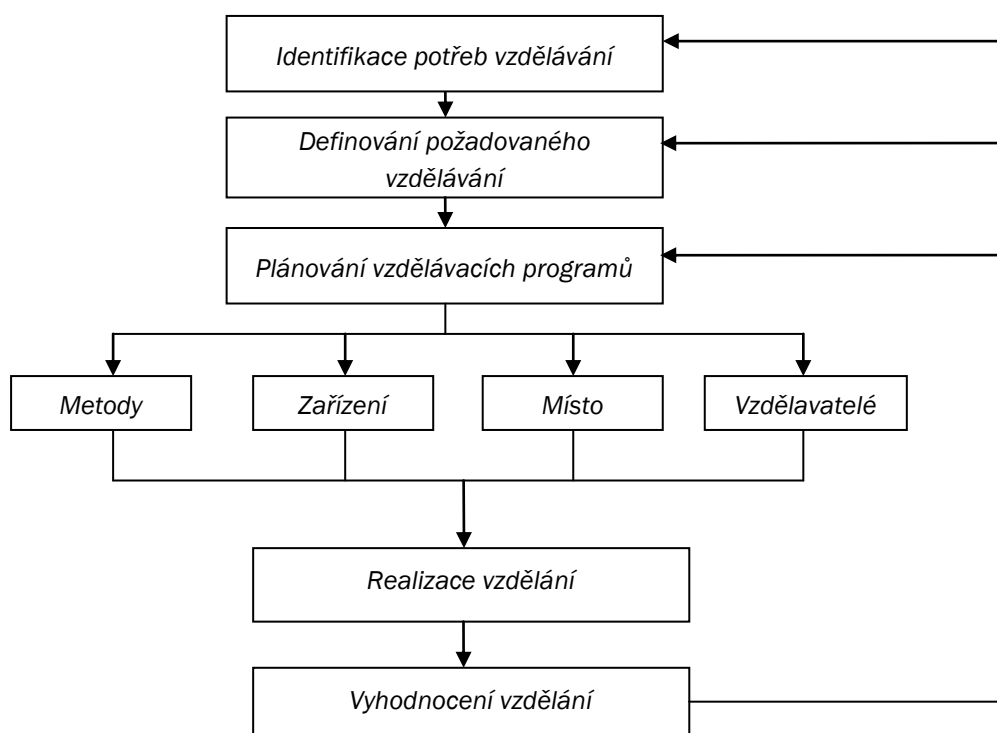
<sup>33</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010. s. 171

Je pravda, že v některých případech to není zase tak příliš špatné řešení, ale všechno s mírou. Zaměstnanec tím získá další vzdělání, které pokud ztratí ve firmě, kde pracuje, může uplatnit jinde. Je to výhoda, jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Vše je jen o lidech a o tom, kdo jak chce ve své práci vynikat a být důležitý.

*„Plánování kariéry formuje postup jedince v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků podniku na straně druhé.“<sup>34</sup>*

Ve větších firmách dalším vzděláváním a zdokonalováním, může zaměstnanec dosáhnout kariérního postupu. Což znamená i většího finančního ohodnocení. Je mnoho způsobů, jak může zaměstnanec dosáhnout vysokého postavení. A vzdělání je jedním z nejdůležitějších parametrů.

#### Schéma 6: Proces plánovaného vzdělání



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s.

<sup>34</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, vydalo nakladatelství. Praha: : Grada Publishing, 1999. s. 537

### 3.3 Odměňování pracovníků

Mzda či plat je podobný pojem, jen je rozdíl v tom, kdo ho vyplácí. Samotný zaměstnanec v tom rozdíl nevidí, ale podle zákoníku práce v tom rozdíl je.

Mzdu dává zaměstnavatel zaměstnanci, který má vlastní firmu, tedy je podnikatelský subjekt. Jehož činnost směřuje k dosažení zisku.

Plat dává zaměstnanci zaměstnavatel, kterým je stát, obce, města, rozpočtové a příspěvkové organizace. Mezi tyto organizace patří školství, zdravotnictví, úřady, aj.

Odměny jsou dávány zaměstnancům, za odvedenou práci nad rámec svých povinností, za pečlivost, loajalitu, ochotu být v práci přesčas.

Pokud se jedná o mzdu, může zaměstnavatel zaměstnanci dát mzdu podle svého uvážení a ohledně odměn je to také benevolentnější.

Právní úprava odměňování za práci, je obsažena v zákoně o mzdě a v zákoně o platu, popřípadě v dalších právních předpisech (týká se jak platu, tak i mzdy). V zákoníku práce existuje právní úprava, která se týká odměňování za práci včetně odměny za pracovní pohotovost a srážek s příjmu z pracovněprávního vztahu.<sup>35</sup>

#### **Plat:**

Jedná-li se však o plat je omezen platovými tabulkami, podle kterých se musí řídit. Plat nesmí být nižší než minimální mzda. Podle platu a funkce je zaměstnanec zařazen do platového tarifu a pak do třídy, která se odvíjí od délky praxe, kterou už zaměstnavatel za své působení odvedl. V současnosti existuje 16 platových tříd a 12 platových stupňů.

Pokud zaměstnavatel má dobré výsledky a svou práci vykonává svědomitě a pečlivě, tak ho zaměstnavatel může odměnit příplatkem. Příplatek může dát až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Pokud splní nějaký úkol, který je nad rámec jeho jindy normálně vykonané práce, může zaměstnanec dostat i odměnu.

Odměňování státních zaměstnanců je řešeno zákonem.

---

<sup>35</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 293

**„Platový systém je čtyřsložkový:**

- *tarifní systém je založen na šestnácti třídícím systému hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací s odstupňovanou úrovní podle praktických zkušeností. Jednotný systém hodnocení prací a katalog prací zajišťuje vzájemnou srovnatelnost prací v různých odvětvích. Limitujícím faktorem pro zařazení zaměstnance je dosažený stupeň vzdělání ve srovnání s požadavky stanovenými katalogem pro práce v jednotlivých tarifních třídách. Odstupňování platových stupňů v rámci rozpětí platových tarifů dává platovou perspektivu všem zaměstnancům,*
- *osobní příplatek slouží k individuálnímu ocenění schopností a vysoké výkonnosti zaměstnance,*
- *příplatky k platu oceňují specifické podmínky práce,*
- *odměny oceňují splnění mimořádných nebo zvláště významných pracovních úkolů, pracovní zásluhy při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního nebo služebního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod, pomoc při předcházení požárům nebo živelním událostem nebo při jiných mimořádných událostech.“<sup>36</sup>*

Budeme se spíše zajímat o odměňování zaměstnanců v podnikatelských subjektech.

Tyto odměny jsou zaměstnavatelům poskytnuty, zda jsou jejich zaměstnavatelé s nimi spokojeni. U manažerských funkcí se jedná o to, zda splnili úkol, který jim byl přidělen, kolik vydělali peněz pro firmu. Někteří manažeři mají slíbeno i procentní odměnu za splnění nějakého úkolu, většinou se jedná o dohodnutou nějakou zakázku a z toho pak dostanou podíl ze zisku.

U pracovníků se hodnotí, zda plní pracovní úkoly, pracovní úkoly nad rámec povinnost, chování v pracovním procesu a mimo něj, osobní a povahové rysy. Zaměstnavatel musí brát v potaz, co vše od zaměstnavatele očekával a čím ho překvapil, jak zapadá do kolektivu a jak provádí svou práci pro firmu a jestli mu je přínosem.

---

<sup>36</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 296

Z výše zmiňovaných nelze žádnou oblast zanedbat. I kdyby splňoval všechny tři body a až ten poslední ne, neměl by to zaměstnavatel nechat být. Pokud zhoršuje vztahy mezi zaměstnanci, dělá tím problém mezi ostatními. A tím pádem ostatní nemůžou dobře vykonávat svou práci. V takových to případech, by zaměstnavatel neměl dávat zaměstnanci odměnu.

Kritéria hodnocení, jsou i kritéria odměňování, proto je hodnocení pracovníků dost důležité. Odměňování v organizaci ovlivňuje i pracovníky, protože organizace, která špatně odměňuje pracovníky, nemůže dost dobře trvat na důsledném hodnocení a tím i vyvíjet tlak na pracovníky v zájmu zlepšování výkonu.<sup>37</sup>

Hodnocení pracovníků a následně i navrhované odměny provádí přímý nadřízený, pracovník personálního útvaru nebo specialisté, která najala firma, aby se tímto zajímala. Jsou externí či interní. Vše záleží na možnostech firmy. Systémy odměňování souvisí s motivací pracovníků a finančními možnostmi firmy.

Pokud je člověk nějakým způsobem motivován, práci vykonává vždy raději. Způsoby motivace máme různé. Mezi nejčastější motivy patří peníze, díky nimž člověk uspokojí své hlavní potřeby. Dále jsou to aktivita, díky níž se člověk nenudí. Pak je to seberealizace, která pomáhá člověku cítit se důležitě a zdokonalovat se. Dále jsou to sociální kontakty a vazby, poněvadž díky nim si člověk může popovídat, pokud má nějaký problém. A v neposlední řadě je to samostatnost a nezávislost, kterou mu organizace dává.<sup>38</sup>

Odměny můžeme dělit na hmotné odměny a nehmotné. Můžeme dělit také na odměny hmotné přímé a hmotné nepřímé.

Odměny hmotné přímé jsou, mzdy, prémie, odměny, podíly na zisku, třináctý a čtrnáctý plat. Odměny hmotné nepřímé jsou, příplatky na dovolenou, příspěvky na stravování, stravenky, příspěvek na důchodové či životní pojištění, lepší zdravotní péči, příspěvek na dopravu, příspěvek na ubytování, příspěvek na dovolenou, pět týdnů dovolené (podle zákona jsou čtyři), očkování proti chřipce a jiným nemocem, Kafeteria systém,

---

<sup>37</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. s. 322

<sup>38</sup> VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese, 3. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Portál, 2004. s. 732

Sick days, služební auto, služební mobil, služební auto, vzdělávací kurzy, školení, vstupenky na kulturní či sportovní akce, různé příspěvky a možnosti výhod na základě domluvy se zaměstnavatelem.

Kafeteria je systém odměňování, který umožňuje preferovat věkové, sociálně či zájmově jinak orientované skupiny zaměstnanců. Je to systém odměňování pomocí poukázek, které může zaměstnanec individuálně čerpat. Mezi takovou jednodušší formu patří poukázky Flexi Pass.<sup>39</sup>

Sick days dávají firmy zaměstnancům z toho důvodu, že když jsou nemocní, tak si nechtějí brát neschopenku a tyto dny (většinou jsou poskytovány tři až pět dní za rok), jsou poskytovány nad rámec dovolené. Pokud si zaměstnanec vezme neschopenku, první tři dny nemá zapláceno vůbec nic, tudíž si většina zaměstnanců pak bere dovolenou či nemoc přecházejí a nemoc přenášejí na další zaměstnance podniku. Zaměstnavatel proto z tohoto důvodu uděluje tento benefit, který většina zaměstnanců čerpá kvůli onemocnění. Vše záleží na zaměstnavateli, kolik zaměstnancům umožní dnů tohoto volna. Zaměstnanec si tyto dny může vyčerpat, i když nemocný nebude a bude si potřebovat něco zařídit.

Další možností, jak může při nemoci zaměstnavatel zaměstnanci vyjít vstříc, je že mu navrhne, aby pracoval z domova tzv. home-office. Toto využívají hlavně lidé na manažerské funkci, kteří mají k dispozici notebook a mobilní telefon.

Odměny nehmotné jsou, veřejné ocenění před kolektivem, volná nebo individuální pracovní doba., nabídka prestižní funkce. Jde o motivaci, která roste s vyšším postavením manažera.

Nadřízený by měl znát i osobní zázemí pracovníka, také je třeba znát systém odměňování a podmínky práce u konkurence. Je pravda, že pokud se jedná o větší firmu, není možné se zajímat o osobní život zaměstnance, ale v menších firmách to možné je. Zaměstnanci si tak váží, že se o ně zaměstnavatel zajímá, cítí se, že je firmě blíž. Zaměstnavatel pak může jako odměnu pro své zaměstnance uspořádat malý večírek či zakoupit vstupenky, dát drobnost k narozeninám či obyčejné přání v obálce potěší.

Odměny jsou v mnoha podnicích, brány jako automatické. Jsou jak výhodné pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

---

<sup>39</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vydání, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 321

Je otázka, jestli si pracovníci vůbec uvědomují, že jsou výhody v organizaci něčím navíc a nakolik si výhod cení. Proto musí organizace komunikovat se zaměstnanci. Je zapotřebí, aby byly výhody pro pracovníky dostatečně přitažlivé a odpovídaly jejich potřebám.<sup>40</sup>

Pro zaměstnavatele je to výhodnější z toho důvodu, že si tím udržuje zaměstnance, řekne mu tím, že mu na něm záleží, že si váží jeho práce a hlavně je to pro něj výhodnější, než kdyby zaměstnanci navýšil plat. Zaměstnanec je zase rád, že dostane něco navíc oproti mzdě, vidí tím, že si ho zaměstnavatel váží, má pak chuť lépe pracovat, nevádí mu být v práci přes čas. Někteří zaměstnanci mají pak chuť vymýšlet nové nápady na projekt, na to jak vydělat peníze a svěruje se s tím nadřízenému. Pak vše záleží na nadřízeném, jak jeho poznatky využije a jak s tím naloží.

Dnešní doba, je hodně specifická. Někteří nadřízení jsou rádi, že mají schopné zaměstnance, někteří nadřízené se jich spíše obávají. Každý zaměstnanec, ale na svém nadřízeném vycítí, s čím může přijít a jestli jeho snažení někdo ocení či nikoli.

Ve větších firmách se tohoto odměňování ujme personální oddělení, které má za úkol, sledovat čeho si zaměstnanci váží a co je zase zbytečné. Spousta lidí, spousta zájmů. Personalista musí najít střední cestu. Nesmí to ani s výhodami přehánět. V tuto chvíli mluvíme o hmotném nepřímém odměňování. Odměny finanční musí navrhnout nadřízený, na základě toho, jak je se zaměstnancem spokojený. Proto si také musíme uvědomovat, jaké odměny poskytuje firmy celoplošně a jaké individuálně. Mezi těmito odměnami je velký rozdíl. Odměny, které podnik poskytuje, vidí zaměstnavatel jen výhody, proč pracovat v dané firmě. Vidí, že si ho zaměstnavatel váží. A má pak větší chuť pro firmu pracovat, chodí do práce rád a dá se říct, že se tam pak i víc těší.

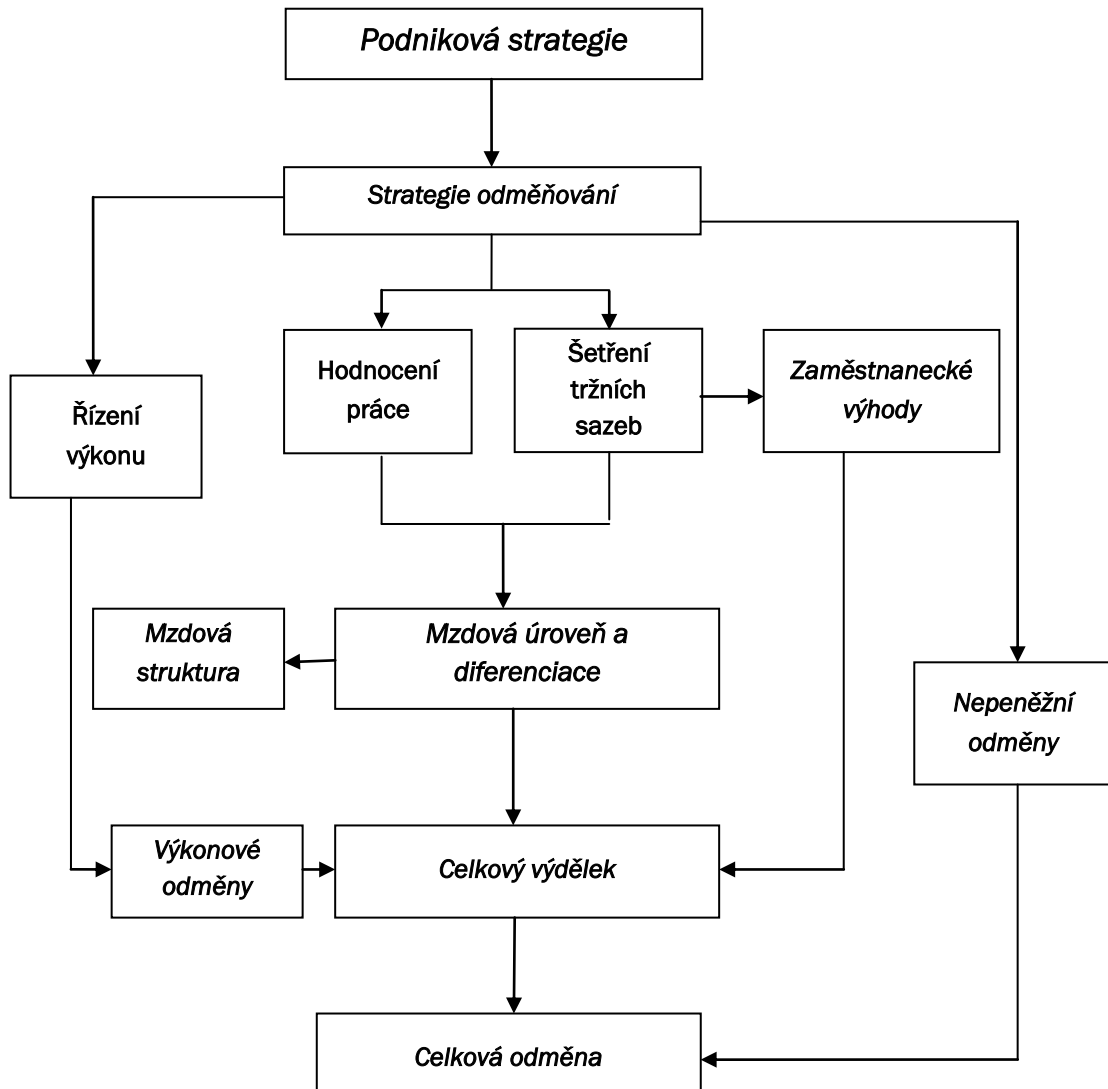
Mnoho lidí ocení i pochvalu, jako ocenění jejich úsilí a výsledků práce. Je to potvrzení jejich úspěchu. Vidí, že nadřízený jejich úsilí a píli ocení, a že ji registruje. Každý člověk má občas potřebu, aby ho někdo ocenil a vážil si ho.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti*, vydalo nakladatelství. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. s. 128,129

<sup>41</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti*, vydalo nakladatelství. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. s. 131

**Schéma 7: Systém odměňování**



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. s. 596

### 3.5 Propouštění pracovníků

Mnoho z nás bere zaměstnání jako samozřejmost. Člověk chodí do práce a z práce, málo kdo a kdy si uvědomuje, že ne vždy je všechno stálé. Dnešní doba je hodně krutá. Zaměstnavatel většinou aniž by chtěl, musí propustit zaměstnance. Je to většinou z důvodu, že organizace už nemá tolik peněz, jako dříve, tudíž je nucena



zrušit pozici. Či v horším případě se jedná o zánik celé organizace. V případě, že ruší pozici, práci rozdělí mezi další zaměstnance, snaží se hlavně ušetřit na platě. Nebo může zaniknout jen jedno oddělení v organizaci. Říká se tomu propouštění kvůli nadbytečnosti.

Než začne organizace propouštět kvůli nadbytečnosti, může firma využít nucené dovolené, přechodné zkracování pracovní doby, vyhlášení stop stavu, aj.<sup>42</sup> To vše může pomoci, než firma začne znova fungovat, jako dřív.

Pokud je to z důvodu nadbytečnosti. Tak první, co musíme udělat je, aby propouštění z nadbytečnosti, bylo spravedlivé. Je potřeba zajistit dodržení právních ustanovení týkající se konzultování této záležitosti s odbory, státními orgány, aj.<sup>43</sup>

Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace, na základě změn, které se stanou, z důvodu své hospodářské situace, změn prostředí, ve které funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie. Často také, ale kvůli špatnému řízení a neschopnosti managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky. Organizace nepotřebuje množství pracovníků, kterými disponuje a musí je snížit.<sup>44</sup>

Jaký ze zaměstnanců se stane nadbytečným, rozhoduje zaměstnavatel, pokud by ho za to dal zaměstnanec k soudu, zaměstnanec by neuspěl.<sup>45</sup>

Mnoho z nás pak tuto situaci bere dost tragicky, hlavně zaměstnanci, kteří jsou ve středních letech, kterým je už kolem padesáti a kvůli hromadnému propouštění přijde o zaměstnání. Málo kdo z nich pak dokáže najít zaměstnání, které by odpovídalo jeho kvalifikaci. Pokud nějakou práci najdou, je pozice většinou nižší než jakou by si zasloužili, nebo pracují úplně v jiném oboru, co doposud. Tento důvod, ale není jediný druh propouštění.

Jsou přirozené odchody, což je, odchod v důsledku stáří, ztráta pracovních schopností, nemožnost vykonávat svou práci v důsledku zdravotních problémů (úplná nebo částečná invalidita), úmrtí. Dále máme mechanické odchody, ty jsou, odchod k jinému

---

<sup>42</sup> BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, 2002. s. 381

<sup>43</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s. 417

<sup>44</sup> TOTH, Daniel. *Personální management. 2. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 321

<sup>45</sup> VYSOKAJOVÁ, Margerita. a kol. *Zákoník práce:komentář. 1. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Wolters Kluwer, 2012. s. 91

zaměstnavateli, nabytím stavu nezaměstnaného, založení vlastní společnosti, nastoupením do výkonu trestu. Při mechanickém odchodu dochází k odchodu pracovníka buď na vlastní žádost, vzájemnou dohodou nebo jeho propuštěním. Pak máme ještě dočasné odchody, a to je, mateřská dovolená, dlouhodobé stáže, odchod do veřejných funkcí, nástup do školy.<sup>46</sup>

Ukončit pracovní poměr, může jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec. Způsoby ukončení stanoví zákoník práce (§48-73zákoník práce).

### **Je několik způsobů odchodu pracovníka:**

Výpověď (může jí dát jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec), ukončení pracovního poměru dohodou (obě strany se musí domluvit na odchodu), okamžité zrušení pracovního poměru (může dát zaměstnavatel i zaměstnanec), ukončení pracovního poměru ve zkušební době (můžou jí ukončit obě strany, nemusí uvádět důvod), ukončení pracovního poměru, které bylo dohodnuté na dobu určitou, ukončení pracovního poměru, kvůli péči o dítě, zrušením povolením pobytu či vyhoštění (týká se cizinců), ukončení pracovního poměru z důvodu odvoláním z funkce (do nichž je člověk jmenován či volen a je na určité období a již není zvolen či jmenován na období další), z důvodu nadbytečnosti.<sup>47</sup>

### **Kritéria propouštění:**

Jednou z možností nadbytečnosti pracovníků, je dobrovolný odchod pracovníků. Tento odchod bývá motivován odstupným. Bohužel u této možnosti se může stát, že odejde někdo, koho tam potřebujeme.

Další možností je metoda LIFO, která upřednostňuje přednostní propouštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnání v organizaci. Jedná se o tzv. morální právo, kdy zaměstnanci, kteří tam jsou déle, mají větší právo ve firmě zůstat. Tato metoda je oblíbená kvůli jeho objektivitě, je totiž daná délkou zaměstnání a vyloučení možností upřednostňování či diskriminování jednotlivců.

Pak je tu metoda založená na výkonu pracovníků. Vychází z informací o pracovních výsledcích a pracovním chování pracovníků. Tato metoda je také považována

---

<sup>46</sup> KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*, vydalo nakladatelství. Praha: Linde, 2000. s. 62-63

<sup>47</sup> KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*, vydalo nakladatelství. Praha: Linde, 2000. s. 258-260

za spravedlivou, ale kvůli obtížné měřitelnosti pracovního výkonu na mnoha pozicích vyvolává často pocity nespravedlnosti a spory. Organizace by měla zabránit tomu, aby vedoucí pracovníci nebyli nespravedliví. Proto organizace vyžaduje spolehlivé, přesné a objektivní podklady k pracovnímu výkonu jednotlivců. Rozhodnout se na základě výkonu pracovníků je náročné a zodpovědné.<sup>48</sup>

Často nadřizený bere ohledy na sociálně slabší zaměstnance, kteří práci potřebují a nebylo by pro ně tak lehké sehnat jiné zaměstnání.

Vedoucí zaměstnanců by měl být opatrný, koho propouští, zaměstnavatel může organizaci poškodit. Měl by dobře sepsat výpověď, protože by zaměstnanec mohl žalovat organizaci, že byl nespravedlivě propuštěn či, že propuštění nebylo dobře zdůvodněno. Je mu tomu tak, může zaměstnanec po organizaci požadovat odškodnění.

Pokud zaměstnavatel učiní právní úkon směřující k rozvázání pracovního poměru, jenž nemá všechny náležitosti stanovené zákoníkem práce, jedná se o neplatné rozvázání pracovního poměru<sup>49</sup>

Zaměstnanec, je-li propuštěn z důvodu nadbytečnosti či zrušení jeho pozice. Měl by dostat odstupné. Ne vždy toto finanční vyrovnání organizace nabízí, ale pokud ano, měla by být zaměstnanci vyplacena.

Hlavně si zaměstnavatel musí dát pozor na to, aby s propouštěním nezašel příliš daleko. Mít jasno, že propouští lidi na pozicích, které mohou zvládnout kolegové. Toto snižování pracovníků vede často k demotivaci zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají. Měla by se vnímat i atmosféra, v jaké zaměstnanci pracují a pokud už učiníme tyto změny, je dobré se snažit to zaměstnancům zpříjemnit.

Pracovníci jsou často ve stresu. Sice si oddechne pracovník, který zjistí, že se ho propouštění netýká a týká se jeho kolegů, ale pak pocítují soucit. Také jsou nervózní, protože se jim honí hlavou myšlenka, co s nimi bude dál. Proto se musí se zaměstnanci, kteří zůstávají komunikovat, aby se situace v podniku uklidnila.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 193

<sup>49</sup> TOTH, Daniel. *Personální management. 2. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. s. 338

<sup>50</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace – aktuální otázky, 1 vydání*, vydalo nakladatelství. Brno: Tribun EU, 2010. s. 100

Mezi hlavní principy sociální odpovědnosti organizace patří, dobrovolnost, aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami, transparentnost a dialog mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, zajištění fungování činnosti podniku, systematickosti a dlouhodobý časový horizont.<sup>51</sup> Nejprve by si každý nadřízený měl ujasnit, jak bude při propouštění postupovat. Stanovit si koho bude propouštět. Určit si kdo tuto práci bude vykonávat za propuštěného. Stanovit den, kdy bude propouštět a co k tomu organizaci vede. Zvážit propuštění. Propustit zaměstnance, kteří mohou jít do předčasného důchodu, či už jsou v důchodovém věku a přesluhují. Sjednat si s každým koho budeme propouštět schůzku, kde ho bude nadřízený informovat o propuštění. Pokud je to možné nabídnout zaměstnanci Outplacement. Nezapomenout komunikovat se stálými zaměstnanci.

### **Outplacement:**

Je to pomoc zaměstnancům, při hledání nového zaměstnání, aby snáze našli nové pracovní uplatnění.<sup>52</sup>

Většinou firma, která propouští zaměstnance, najme externí firmu, která pomůže zaměstnanci se s novou situací lépe vyrovnat. Firma se danému zaměstnanci osobně věnuje a snaží se mu pomoci vytvořit zajímavě strukturovaný životopis pro další možné zaměstnání. Také mu pomůže, jak se má připravovat na pohovory a výběrová řízení.

Vše záleží, jak je na tom organizace finančně a kolik může investovat do pomoci propouštěným zaměstnancům. Podle toho se také odvíjí služby, které jim nabízí. Tato pomoc je časově omezena, většinou se pohybuje od tří měsíců do jednoho roka.<sup>53</sup>

Lze také použít individuální outplacement, při kterém lze využít osobnější přístup ke každému pracovníkovi.<sup>54</sup> Každý člověk je totiž jedinečný a proto potřebuje i jiný přístup.

---

<sup>51</sup>KAŠPAROVÁ, Klára. KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování, 1 vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2013. s. 16

<sup>52</sup>STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn, 1 vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: VOX., 2004. s. 94

<sup>53</sup>ŠEDIVÝ, Marek. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace, 2 vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2011. s. 103

<sup>54</sup>HR DIRECT. *Individuální outplacement* [online] © 2007 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.hrdirect.cz/individualni-outplacement.html>

Někdy firma najme i personální agentury, které těmto zaměstnancům pomůžou přímo najít novou pracovní možnost na trhu práce. Personální agentury, mívají totiž nejlepší přehled o aktuálním trhu práce.

Při propouštěcím pohovoru by měl být i personalista, ale měl by ho vést nadřízený propouštěného pracovníka, V průběhu tohoto rozhovoru se musí postupovat maximálně profesionálně a citlivě. Pro propouštěného to není vůbec jednoduché.<sup>55</sup>

Při propouštěcím pohovoru by se mělo dodržovat několik zásad. Rozhovor by se měl provádět mezi čtyřma očima, přítomnost dalších lidí by pro propouštěného mohl být dost nepříjemný. Je třeba propouštěnému vysvětlit důvody propouštění, propouštějící by měl popsat obecné příčiny, proč snižuje pracovníky ve firmě. Měl by ocenit přínos zaměstnance pro firmu, i pokud pro firmu nebyl moc přínosem, ale aspoň pochválit jeho snahu. Zeptat se, jak bude pracovník situaci řešit, popřípadě mu poradit. Projevit osobní účasti, kdy propouštěného vyslechneme a projevíme účast. Snažit se mu pomoci s danou situací, doporučit firmy, kde hledají pracovníky, aj. Poukázat na jeho silné stránky, dodáme mu v tu chvíli odvalu, pro hledání nové práce. A v neposlední řadě mu dodat energii a povzbudit ho.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010. s. 195

<sup>56</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovor s podřízenými pracovníky. 1. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2009. s. 98

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se budu zabývat stavební firmou, která se jmenuje HOCHTIEF CZ, tuto stavební společnost jsem si vybrala, protože jí dobře znám a tudíž se mi o ní bude i lépe psát. Informace, které zde popisují, jsou především z interních dokumentů společnosti, které mi byly poskytnuty personálním úsekem.

### 4.1 Popis stavební společnosti

Vybrala jsem si stavební společnost HOCHTIEF CZ, která je už patnáct let součástí silného nadnárodního stavebního koncernu. Tento koncern působí po celém světě. Je to akciová společnost. V roce 2013 oslavila tato společnost už 140. let. Tato stavební společnost má pevné postavení na českém trhu. Zejména v oblasti pozemního stavitelství, dopravního stavitelství a developmentu. Tato stavební firma má pět divizí. Díky svým pěti divizím zrealizovala řadu projektů, Národní integrované středisko řízení letového provozu, Multifunkční stadion SK Slavia v Praze, Fakultu elektrotechniky a informatiky VŠB-TU v Ostravě nebo rekonstrukci Národního památníku na Vítkově. Společnost se podílela i na výstavbě Lochkovského tunelu a mostu na vnějším pražském okruhu, realizaci tunelu Blanka nebo rekonstrukci pojezdové dráhy TWY D na Letišti Václava Havla. Nyní společnost spolupracuje na prodloužení trasy metra V. A, na které realizuje část tunelů a dvě stanice.<sup>57</sup>

#### **Divize Pozemní stavby Čechy:**

Realizuje komplexní projekty občanských, průmyslových, vodohospodářských a inženýrských staveb na celém území Čech. Největší ze čtyř divizí má pobočky v Praze, Českých Budějovicích, Plzni a Plané nad Lužnicí. Divize mimo jiné realizovala i náročnou rekonstrukci Národní kulturní památky Památníku na Vítkově. V roce 2005

---

<sup>57</sup> HOCHTIEF CZ a.s. *Historie a profil* [online]. © 2014 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/historie-a-profil>

dokončila výstavbu Národního integrovaného střediska řízení letového provozu v Jenči u Prahy, které získalo titul Stavba roku 2005. Na titul stavba roku 2008 byl nominován i Multifunkční stadion SK Slavia Praha v Edenu.<sup>58</sup>

#### **Divize Pozemní stavby Morava:**

Zajišťuje komplexní projekty občanských, průmyslových, vodohospodářských a inženýrských staveb na území Moravy. Divize mimo jiné dokončila v roce 2013 výstavbu nové multifunkční budovy Fakulty elektrotechniky a informatiky, která je součástí univerzitního areálu VŠB-TU v Ostravě. Ve stejném roce rozšířila a zrekonstruovala Centrum diagnostiky zoonóz veterinární a farmaceutické univerzity Brno, kde vzniklo špičkové vědecké a výukové centrum zabývající se diagnostikou a léčením infekčních nemocí zvířat.<sup>59</sup>

#### **Divize Dopravní stavby:**

Zabývá se odstraňováním ekologických zátěží a budováním dopravních staveb, zejména silnic, železnic a vodních cest, se specializuje divize Dopravní stavby, která operuje na území celé České republiky. Lochkovský tunel, Lochkovský most (součást pražského městského okruhu), prodloužení trasy metra A (stanice Červený vrch a Motol), Tunel Blanka, rekonstrukce pojezdové dráhy TWY D letiště Václava Havla. A to jsou jen některé z projektů realizované touto specializovanou divizí.<sup>60</sup>

#### **Divize Property Development:**

Věnují se Developerským projektům se zaměřením na rezidenční výstavbu pro střední a vyšší třídu. Vedle řady luxusních rezidenčních projektů pro náročnou klientelu, které vyrostly převážně v Praze a v Plzni, dokončila divize v roce 2013 také kompletní rekonstrukci a dostavbu nového sídla kanadského velvyslanectví v Praze.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Interní dokumenty

<sup>59</sup> Interní dokumenty

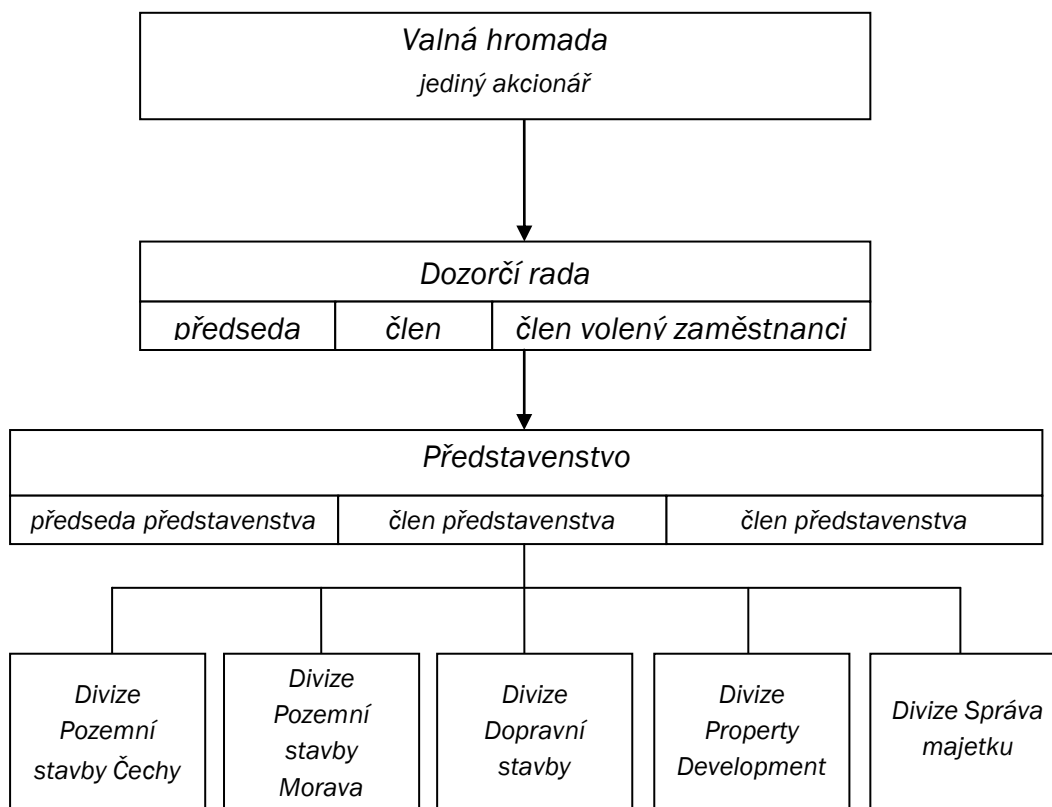
<sup>60</sup> Interní dokumenty

<sup>61</sup> Interní dokumenty

### Divize Správa majetku:

Zajišťují komplexní správu majetku. Její specialisté nabízejí a přinášejí komplexní odborné znalosti. Od správy majetku přes řízení provozních procesů jsou poskytované služby založeny na mnohaleté zkušenosti s provozováním nejrůznějších průmyslových i komerčních budov. Díky rozsáhlým odborným znalostem dovede služby těsně propojit s provozními systémy společnosti. Důkladná znalost relevantních procesů poskytuje atraktivní základ pro dlouhodobé úspěšné strategie klientů a generuje cenný přenos znalostí. Receptem na úspěch je ucelený, holistický přístup k budovám, pozemkům a průmyslovým provozům. Uzavřením smlouvy na Správu majetku klient získá řadu zásadních výhod, jako například trvalé snižování provozních nákladů na správu majetku, větší flexibilitu, zaručenou dostupnost technického vybavení a dlouhodobou údržbu hodnoty majetku, a to budov i zařízení.<sup>62</sup>

### Schéma 8: Organizační struktura stavební společnosti



Zdroj: Interní dokumenty

<sup>62</sup> Interní dokumenty



Organizační struktura Divize Pozemní stavby Čechy, Divize Pozemní stavby Morava, Divize Dopravní stavby, Divize Property Development a Divize Správy majetku jsou zakresleny v přílohách.

## 4.2 Personální plánování ve firmě

Personální úsek zajišťuje prostřednictvím útvarů Personálního řízení, Personální administrativy a mezd a BOZP různé personální procesy.

Mezi něž patří, nábor a adaptace, vzdělávání, rozvoj personálních rezerv, personální marketing, řízení pracovního výkonu, odměňování, péče o zaměstnance, změny

a ukončení pracovního poměru, zpracování a chod personální administrativy a mezd, udržování a neustálé zlepšování systému řízení bezpečné práce a v neposlední řadě jedná se živnostenskými úřady.

Zastřešuje personální a mzdovou agendu, podporuje práci s lidskými zdroji, Poskytuje podporu s pracovněprávními otázkami. Při jednání s odbory, vystupuje jako zástupce zaměstnavatele.<sup>63</sup>

Útvar personálního řízení zajišťuje požadavky organizace na přijímání zaměstnanců. Novým zaměstnancům pomáhá s jejich adaptací. V souladu s plánem vzdělávání, zajišťuje prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnance. Podporuje rozvíjení personální rezervy ve společnosti. Zajišťuje proces a metodiku řízení pracovního výkonu. A také propaguje značku společnosti jako dobrého zaměstnavatele.

Útvar personální administrativy a mezd zpracovává personální administrativu a mzdy. Dále také změny a ukončování pracovního poměru. Zajišťuje doklady, které slouží ke splnění kvalifikačních předpokladů. Zpracovává statistická šetření o zaměstnancích a stanovuje mzdovou politiku.

Útvar BOZP se stará o udržování a neustálé zlepšování systému řízení bezpečné práce a ochrany zdraví při práci.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Interní dokumenty

<sup>64</sup> Interní dokumenty

Dále vytváří po dohodě s odborovou organizací Sociální fond. Jehož účelem je péče o zaměstnance. Jsou to různé podpory kulturně vzdělávací a sportovní činnosti. Poskytuje různou finanční pomoc zaměstnancům nebo jejich rodinným příslušníkům, kteří se jsou ve svízelné sociální situaci. Rozvíjí různý sociální program bývalým zaměstnancům a důchodcům.

O své zaměstnance náležitě pečuje a stará se, aby každý nový zaměstnanec dobře do firmy zapadl.<sup>65</sup>

### **4.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě**

S pomocí vedoucích zaměstnanců personalisté identifikují vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků. Zpracovávají a realizují souhrnný plán vzdělávání pro celou společnost. Nakonec s výsledky hodnocení vzdělávacích akcí pracují.

Také zajišťuje vzdělávání průběžné, které se odvíjí od platnosti certifikátů a osvědčení. Dále zajišťuje vzdělávání, která jsou stanovena zákonem. Pak také přijímá požadavky na mimořádné vzdělávání a v případě schválení organizace zajišťuje vzdělávací akce.

Vzdělávací akce jsou pořádány hlavně pro manažery, které se pořádají většinou v průběhu dvou, tří dnů. Tyto akce jsou pořádány k tomu, aby se manažeři, jak něco naučili, tak aby se i trochu uvolnili od pracovních záležitostí. Akce probíhají tak, že přes den se zaměstnanci školí a večer se baví. V některých případech se tyto akce pořádají i pro řadové zaměstnance, ale to se stává tak jednou do roka. Účelem je také to, že se sejdou manažeři z různých divizí, kde konzultují probíhající projekty ve firmě.

Ve firmě se například pořádá školení efektivní komunikace, vedení týmu, příprava k různým autorizacím, obtížná komunikace, vedení obchodního jednání, školení KUBUSU, základní i pokročilé znalosti MS OFFICE, aj..

Firma si zakládá na tom, aby si své zaměstnance vzdělávala, hlavně v tom, co je momentálně zapotřebí. Třeba při novém počítačovém programu, který firma zakoupila, aby zaměstnancům usnadnila práci. Pracovníci jsou sice v první chvíli

---

<sup>65</sup> Interní dokumenty

viděšení a obávají se, že práci s novým programem nezvládnou, ale pak zjišťují, že to vše bylo pro dobrou věc. Hlavně si pak také v případě ztráty zaměstnání, můžou napsat do životopisu, že umí pracovat s daným programem.

Pracovník se ve firmě v průběhu působení v ní rozvíjí, je to způsobeno vlivem spolupracovníků a nadřízených, díky nimž jedinec získává další vědomosti. Rozvíjí se jeho dovednosti, které jsou způsobeny částečně díky personálnímu úseku, díky školením, které pořádá.<sup>66</sup>

Pracovník může ve firmě i kariérně růst. Vše záleží na jeho úsilí a pýli.

Personální úsek poskytuje podporu při identifikaci lidí s potenciálem dalšího rozvoje, jsou to tzv. personální rezervy. Na základě nich pak nastavuje rozvojový program pro personální rezervy a to tak, aby propojovali spolupráci mezi nimi a manažery, Rozvojový program personální úsek vyhodnocuje a bsolventy umisťuje na vhodná místa.<sup>67</sup>

#### **4.4 Odměňování pracovníků ve firmě**

Personální úsek sleduje vývoj mezd na trhu a navrhuje jejich úpravy. Nastavuje mzdovou politiku systém odměňování a postihů za pracovní nedostatky. Vše se odvíjí po rozhovorech vedoucích pracovníků.

Celoplošně se ve firmě dávají odměny, které dostávají zaměstnanci. Tyto odměny se sice mohou lišit u Technickohospodářských zaměstnanců dále jen THZ a u dělníků, ale to už má každý uvedeno v kolektivní smlouvě. Tato kolektivní smlouva se zaměřuje na tyto rozdíly, vše se odvíjí od názvu pracovní pozice, který zaměstnanec u firmy má.

Společnost nabízí různé odměny, dále benefity. Je to příspěvek na stravování, pro někoho stravenky. Je to odvíjeno, podle toho jestli mají v budově možnost dojít si na oběd. Příspěvek na Penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, doplňkové penzijní spoření, to je zase určeno délkou strávenou ve firmě. Zde to jsou čtyři roky. Příspěvek na ubytování zaměstnanců na trvalých pracovištích. To se především týká dělníků, mistrů a stavbyvedoucích, kteří jsou často na nějaké dlouhodobé stavbě mimo

---

<sup>66</sup> Interní dokumenty

<sup>67</sup> Interní dokumenty

určené pracoviště, což je dáno ve smlouvě. Dále to jsou odměny při životních výročí. Jsou to odměny při odpracování jedenácti, dvaceti a více let. Odměna za znalost jazyka. Pokud se zaměstnanec kvůli nějaké zakázce v cizině naučí jazyk a firma nemusí platit mluvčího. Odměna za vzdělání, když vystuduje vysokou školu, vyšší vzdělání či vysokoškolské vzdělání. Poskytuje i auto, které zaměstnanec může využívat, jak ke služebnímu tak i k soukromému účelu. Mobilní telefony s výhodným voláním.<sup>68</sup>

Také to jsou různé příspěvky na lékařskou péči, příspěvek na sociální výpomoc zaměstnanci a jeho rodině, jednorázové odškodnění pozůstalým, pomoc při řešení bytové situace, půjčka k překlenutí tíživé finanční situace v rodině, rekreace pro děti zaměstnanců, příspěvek bývalým zaměstnancům, úhrada nákladů na společensko-reprezentativní, kulturní a sportovní akce, nepeněžité dary. Tyto příspěvky jsou poskytovány ze Sociálního fondu. Výši dotace do Sociálního fondu navrhuje představenstvo a o přidělení financí rozhoduje jediný akcionář v působnosti valné hromady. Pokud chce zaměstnanec poskytnout nějaký příspěvek, musí vyplnit příslušný formulář k tomu určený.<sup>69</sup>

Pro své zaměstnance stavební společnost poskytuje i další výhody, tyto výhody platí pro všechny zaměstnance, dostávají je automaticky, v souladu se zněním platné kolektivní smlouvy. Je to, týden dovolené navíc. Náhrada mzdy i za druhý den volna, pokud se zaměstnanec žení nebo vdává. Jeden den dostává s náhradou mzdy, v případě pohřbu manžela, druhá nebo dítěte, se kterým žil v době úmrtí ve společné domácnosti. Další až tři dny volna v kalendářním roce s náhradou mzdy pokud zaměstnanec doprovází zdravotně postižené dítě nebo rodinného příslušníka, který s ním žije ve společné domácnosti, do zařízení sociální péče nebo internátní školy pro mládež vyžadující zvláštní péči. Za pracovní pohotovost, dostává zaměstnanec odměnu ve výši patnácti procent, jde-li o den pracovního klidu, ve výši dvacetipěti procent průměrného výdělku za každou hodinu pohotovosti. Také dostává náhradu za opotřebení vlastního nářadí, které zaměstnanec použil pro pracovní účely. Dále dostává příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí ve výši jedenácti korun za každou odpracovanou hodinu eventuelně příplatek za zdravotně vysoce rizikové práce ve výši

---

<sup>68</sup> Interní dokumenty

<sup>69</sup> Interní dokumenty

třiceti korun za každou započatou hodinu práce s dýchacím. Pak je to také příspěvek za vedení čety ve výši jedenácti korun za hodinu.<sup>70</sup>

#### **4.4 Zaměstnanost firmy v letech 2004 - 2014 (tabulky, grafy), zhodnocení**

Zaměstnanost firmy se odvíjí od počtu zakázek, které firma má. Největší propouštění z nadbytečnosti začalo před rokem 2004, kdy firma ještě v roce 2000 měla 2047 zaměstnanců. V tomto období nejen firma HOCHTIEF CZ měla problémy kvůli zakázkám, spousta firem byla nucena propouštět.

Jsou zde zaměstnanci různých věkových kategorií a s různým vzděláním.

Ve stavební firmě je 59 pracovních funkcí pro THZ, včetně vedoucích pozic a 24 pracovních funkcí dělnických. Proto jsem viz. tabulky níže vybrala šest profesí THZ a pět profesí dělnických, na kterých je zaměstnáno nejvíce zaměstnanců, a na kterých poukazují, jaká byla zaměstnanost.<sup>71</sup>

Na následujících grafech ukazují, jaká byla zaměstnanost během jedenácti let v této společnosti. Roční období je ukončeno vždy k 31. 12., tudíž začínám dnem 31. 12. 2004 a končím 31. 12. 2014.

Porovnávám zde kolik bylo zaměstnáno zaměstnanců, kolik z toho bylo THZ a dělníků, dále porovnávám kolik bylo ve společnosti zaměstnáno mužů a žen, porovnávám vybrané THZ profese, pak také porovnávám vybrané dělnické profese, také kolik je ve firmě řídicích pracovníků oproti obyčejným zaměstnancům. V neposlední řadě porovnávám, jak jsou zaměstnanci ve firmě vzděláni a jaký mají průměrný věk.

Údaje o počtu zaměstnanců vložím do tabulek, následně ukážu na grafech a zhodnotím.

---

<sup>70</sup> Interní dokumenty

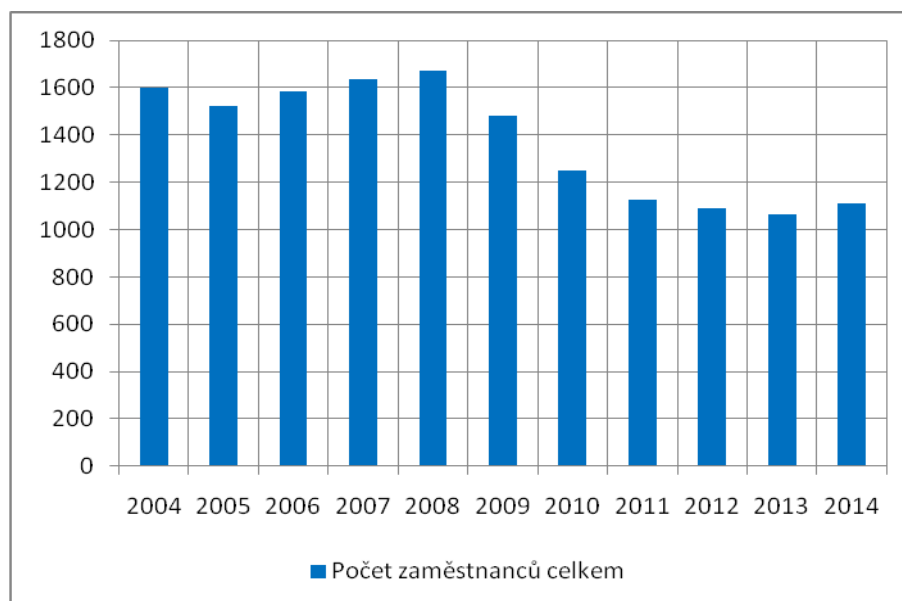
<sup>71</sup> Interní dokumenty

**Tabulka 1: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ v letech 2004 - 2014**

rok	Počet zaměstnanců celkem	rok	Počet zaměstnanců celkem
2004	1599	2010	1251
2005	1523	2011	1125
2006	1585	2012	1088
2007	1636	2013	1066
2008	1673	2014	1113
2009	1482		

Zdroj: interní dokumenty

Z tabulky je vidět, o kolik v průběhu jedenácti let klesala zaměstnanost ve firmě. Proti roku 2004, kdy bylo ve firmě zaměstnáno 1599 zaměstnanců až do roku 2014, kdy zaměstnanost byla 1113. Zaměstnanost se během této doby snížila o 486 zaměstnanců. Nejvíce počet zaměstnanců bylo v roce 2008, tedy o 74 více než v roce 2004. Největší pokles byl v roce 2013, kdy to bylo o 533 zaměstnanců oproti roku 2004. Nebylo jisté zda zakázky budou stoupat či klesat. Stavebnictví se v letech 2010 až 2013 přestalo dařit, tudíž firma musela pracovníky začít propouštět z důvodu nadbytečnosti. Nynější doba pro stavebnictví není také nijak zvlášť dobrá, ale podle tabulky se společnosti začíná zase dařit.

**Graf 1: Porovnání zaměstnanců celkem v letech 2004 - 2014**

Grafické znázornění tabulky č. 1, kde byla ukázána zaměstnanost firmy HOCHTIEF CZ v letech 2004 – 2014.

Tento graf ukazuje, jak se vyvíjela zaměstnanost této stavební firmy. Nejméně zaměstnanců během těchto jedenácti let bylo v roce 2013. Naopak nejvíce zaměstnanců bylo v roce 2008. Patrné z tohoto grafu je, že po roce 2008 zaměstnanost ve firmě jen klesala, až v roce 2014 se začíná zase přijímat více zaměstnanců.

Je pravda, že někteří zaměstnanci, kteří tu byli zaměstnáni v roce 2008, nebyli zcela využiti a tudíž firma musela tyto pracovníky propustit, jako první (z důvodu nadbytečnosti), když nastal ten zlom a firma začala mít méně zakázek. Bylo to zapříčiněno krizí, která se po velkém boomu v tuzemském stavebnictví, projevila opravdu výrazně a začala dopadat i na námi zmíněnou firmu. Firma začala velmi rychle redukovat své kapacity i z důvodu strát nezískaných zakázek.

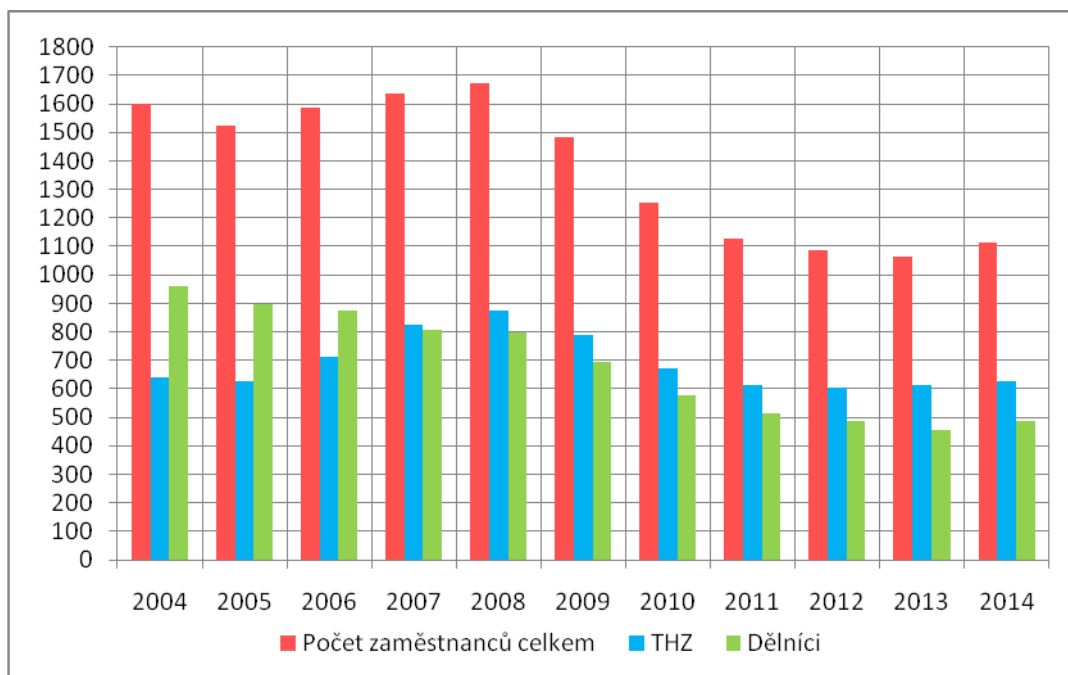
**Tabulka 2: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle kategorie v letech 2004 - 2014**

rok	Počet zaměstnanců celkem	z toho	
		THZ	Dělníci
2004	1599	640	959
2005	1523	628	895
2006	1585	711	874
2007	1636	827	809
2008	1673	876	797
2009	1482	787	695
2010	1251	674	577
2011	1125	612	513
2012	1088	603	485
2013	1066	612	454
2014	1113	628	485

Zdroj: Interní dokumenty

Z tabulky je vidět, že ve firmě ještě v roce 2004, bylo zaměstnáno více dělníků než THZ, tedy přesně o 319 zaměstnanců. Během let od roku 2004 – 2014 klesl počet zaměstnaných dělníků celkem o 474 zaměstnanců. Za to THZ se během těchto let moc nezměnila, rozdíl mezi rokem 2004 – 2014 je jen 12 zaměstnanců. Většího nárůstu si můžeme všimnout během let 2006 – 2009, kdy tento nárůst THZ byl zapříčiněn větším množstvím zakázek, tudíž i více administrativy. Dělníci nebyli v tuto dobu přijímáni, z důvodu nabídky externích subdodávek.

**Graf 2: Porovnání zaměstnanců dle kategorie v letech 2004 - 2014**



Grafické znázornění tabulky č. 2, kde byla ukázána zaměstnanost firmy HOCHTIEF CZ, dle kategorie v letech 2004 – 2014.

Tento graf ukazuje, kolik bylo zaměstnáno THZ a kolik dělníků. Je patrné, že dělníci během těchto let byli propouštěni více než THZ. Firma totiž využívala externích služeb a najímala dělníky odjinud. Firma zaměstnává čím dál méně dělníků i z toho důvodu, že neví, kolik bude mít v budoucnu zakázek a nechce tyto pracovníky zaměstnávat a dávat jim plat. V zimním období je zakázek méně a dělníci musí někdy zůstat na nucených dovolených. Proto firma využívá těchto externích služeb, které si může najmout, jen na určité období. A nemusí zaměstnávat dělníky, které platí a díky nim má i větší finanční výdaje oproti příjmu. To se samozřejmě týká hlavně zimního období. V posledních letech si, ale zase firma začala pomalu uvědomovat, že je nutné mít určitou kapacitu dělnických profesí ve vlastní režii. Nutné je to jak pro splnění určité části kritérií při zadání veřejných zakázek, tak také i z důvodů reklamací. Bohužel se mnohdy firmě stává, že v průběhu záručních dob na mnoha projektech, firmy které pro ně dané projekty realizovali již zanikli nebo jsou v likvidaci a nemá tudíž kdo danou reklamaci vyřešit. Proto se jak jsem již zmiňoval firma přiklání k vlastním kapacitám a doplňuje je externími pracovníky. Bohužel je velkým rizikem do budoucna vysoký věk dělnických profesí, který rok od roku pomalu stoupá a náhrada není v brzké době ve výhledu.



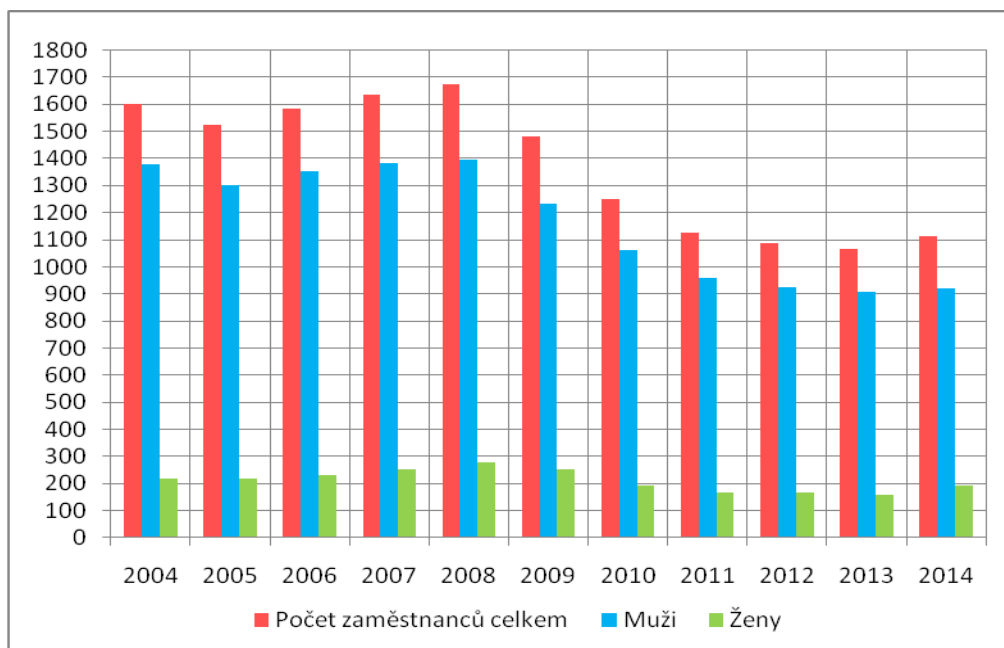
**Tabulka 3: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle pohlaví v letech 2004 – 2014**

rok	Počet zaměstnanců celkem	z toho	
		Ženy	Muži
2004	1599	220	1379
2005	1523	220	1303
2006	1585	232	1353
2007	1636	253	1383
2008	1673	279	1394
2009	1482	251	1231
2010	1251	191	1060
2011	1125	168	957
2012	1088	165	923
2013	1066	159	907
2014	1113	194	919

Zdroj: Interní dokumenty

Tabulka uvádí, že ve firmě je zaměstnáno více mužů než žen. Během těchto jedenácti let klesá jak zaměstnanost mužů, tak i zaměstnanost žen. Zaměstnanost žen během let 2004 – 2014 klesla o 26 zaměstnanců. Za to zaměstnanost mužů klesla o 460 zaměstnanců. V tabulce si můžeme povšimnout, že zaměstnanost mužů klesá v průběhu těchto jedenácti let pořád. Za to u zaměstnanosti žen to tak není. V letech 2006 – 2009 zaměstnanost žen ve firmě ještě stoupá. Je to dáno tím, že ve firmě administrativní profese (THZ), mají nastarost hlavně ženy. A v letech 2006 – 2009 se firmě ještě dařilo dobře a měla spousty zakázek. A od toho se vyvíjela i tato zaměstnanost. Následoval nástup krize, kdy firma začala strácet zakázky a tudíž nastoupila i vlna velkého propoštění. Pro ženy nebyla tak razantní, protože zastávají ve firmě pozice účetních, personalistik, asistentek a dalších pozic, které mnoho mužů nezastává. Ale díky ubytku nových zakázek se to dotklo druhé zmiňované skupiny. Ale již se mění stav ve stavebnictví a krize pomalu ustupuje a firma začíná nabírat nové zaměstnance.

**Graf 3: Porovnání zaměstnanců dle pohlaví v letech 2004 – 2014**



Grafické znázornění tabulky č. 3, kde byla ukázána zaměstnanost firmy HOCHTIEF CZ, dle pohlaví v letech 2004 – 2014.

Zde je vidět kolik bylo zaměstnáno ve firmě žen a kolik mužů. Vidíme, že mužů ve firmě převládá. Je to dáno i tím, že tato firma je stavební a ženy na toto povolání nemají sílu. Mam teď namysli hlavně dělnické profese, kde se opravdu moc žen nevyskytuje. V dělnických profesích jsou to spíše takové profese, jako uklízečky, pokojské, aj.. V letech 2004 – 2014, klesala ale spíše zaměstnanost mužů než žen. Jak už jsem zmiňovala výše, je to dáno tím, že muži zaměstnaní ve firmě, jsou především dělníci a ti byli v průběhu těchto let propouštěni více než THZ. Jinak jak je patrné z výše uvedené tabulky, velký pokles všech pracovníků nastal v době, kdy k nám dorazila krize. Bohužel, ta se nejvíce podepsala na stavebním trhu a následovaly velké vlny propouštění a eliminování nepotřebných, neefektivních zaměstnanců. Je, ale velkou chybou, že jsou ženy zastoupeny spíše jen v administrativní části firmy jako asistentky, personalistky, účetní, aj.. Ale i ve stavebnictví jsou zastoupeny ženy, které by byly schopny stavbu také provádět i řídit.

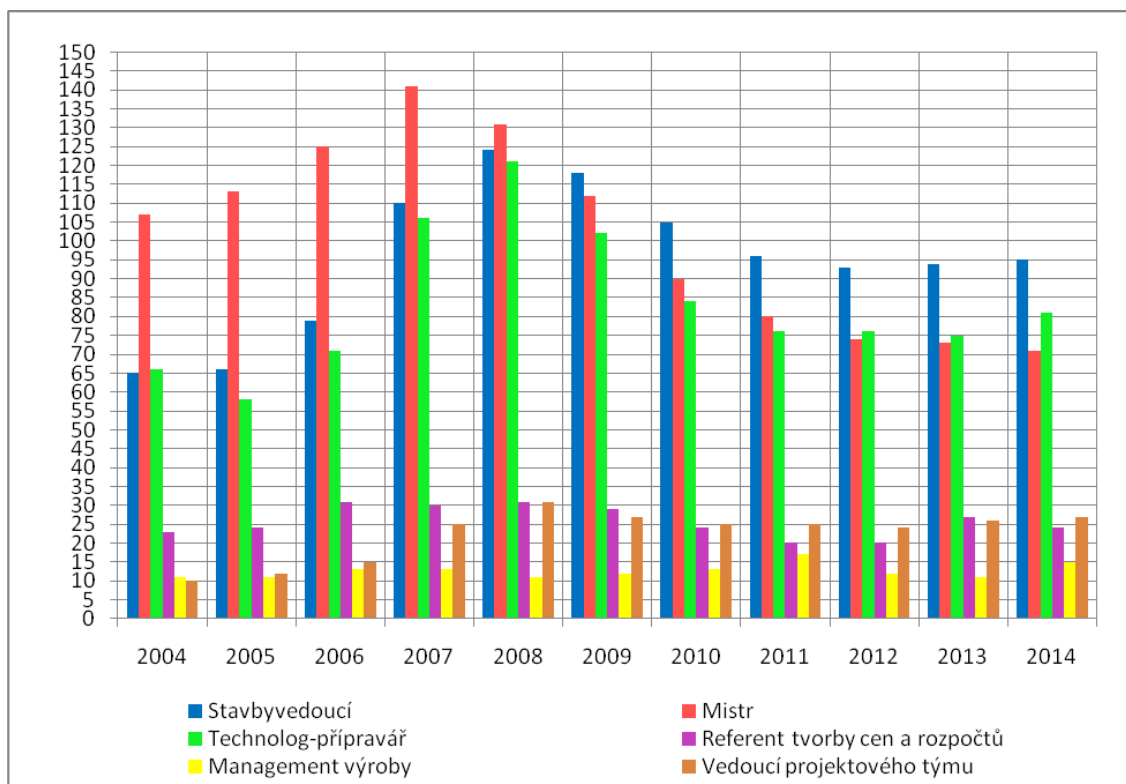
**Tabulka 4: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle vybraných profesí THZ v letech 2004 – 2014**

Rok	Vybrané profese THZ					
	Stavbyvedoucí	Mistr	Technolog-přípravář	Referent tvorby cen a rozpočtů	Management výroby	Vedoucí projektového týmu
2004	65	107	66	23	11	10
2005	66	113	58	24	11	12
2006	79	125	71	31	13	15
2007	110	141	106	30	13	25
2008	124	131	121	31	11	31
2009	118	112	102	29	12	27
2010	105	90	84	24	13	25
2011	96	80	76	20	17	25
2012	93	74	76	20	12	24
2013	94	73	75	27	11	26
2014	95	71	81	24	15	27

Zdroj: Interní dokumenty

Z tabulky je vidět, že nejvíce je ve firmě bylo zaměstnáno mistrů, to se, ale po roku 2010 změnilo a nejvíce bylo zaměstnáno stavbyvedoucími. Je tomu tak, hlavně proto, že během těchto let, byli samozřejmě někteří zaměstnanci propuštěni, ale někteří z mistrů povýšili na stavbyvedoucí. Stavbyvedoucími oproti roku 2004 přibilo o 30 zaměstnanců. Mistrů oproti roku 2004 ubylo o 36 zaměstnanců. Technologických přípravářů oproti roku 2004 přibilo o 15 zaměstnanců. Referentů tvorby cen a rozpočtů oproti roku 2004 přibilo jen o 1 zaměstnance. Managementů výroby oproti roku 2004 přibilo o 4 zaměstnance. A Vedoucími projektového týmu oproti roku 2004 přibilo o 17 zaměstnanců. Z dané tabulky je patrné, že se v posledních letech se firmě zase začíná pomalu dařit a začíná tvořit nové projektové týmy složené z vedoucími projektových týmu, stavbyvedoucími, mistrů a přípravářů. Pokud i nadále bude firmě narůstat zásoba práce a zatím to vypadá, že ano, budou se asi i pomalu zvyšovat počty daných pracovníků.

**Graf 4: Porovnání zaměstnanců dle vybraných profesí THZ v letech 2004 – 2014**



Grafické znázornění tabulky č. 4, kde byla ukázána zaměstnanost firmy HOCHTIEF CZ, dle vybraných profesí THZ v letech 2004 – 2014.

Tento graf ukazuje, kolik bylo zaměstnáno THZ ve vybraných profesích. Je zde jasné, že dříve to byli mistři, kteří byli ve firmě zaměstnáni nejvíce, ale nyní to jsou už stavbyvedoucí. Tyto THZ profese jsou ve firmě nejvíce obsazeny. Profese jsem vybrala, protože bez nich by se stavba složitě realizovala. Každá stavba má svůj projekční (realizační) tým, který je složen následovně sestupně dle jednotlivých pravomocí a zastupitelnosti. Vedoucí projektového týmu, stavbyvedoucí, mistr, technolog-přípravář. Vedoucí projektového týmu má v kompetenci jednání s investorem a stavebním dozorem, má na starosti ekonomickou stránku projektu a řeší nastalé problémy se stavbyvedoucím. Stavbyvedoucí dohlíží na chod stavby a řeší nastalé problémy stavby, v jeho nepřítomnosti mu v tom pomáhá mistr, tyto dva řídí stavbu a korigují dělníky, co a jak mají dělat. Technolog – přípravář má na starosti projektovou dokumentaci, hledání vhodných dodavatelů, jednání s nimi a upřesňování technických parametrů jednotlivých částí dodávek stavby. Dále také připravuje fakturaci, objednávky a je potřebnou silou pro chod všech výše uvedených složek stavby. Ostatní profese zobrazeny v tabulce, sedí spíše v kanceláři, ale na stavbu také občas zajdou. Referent tvorby cen a rozpočtů tvoří nabídku od počátku, snaží se dále předkládat na schválení změnové listy, dle jednotlivých změn nastalých v průběhu

stavby. A management výroby se stará hlavně o jednání se všemi dotyčnými orgány, které chod stavby doprovází.

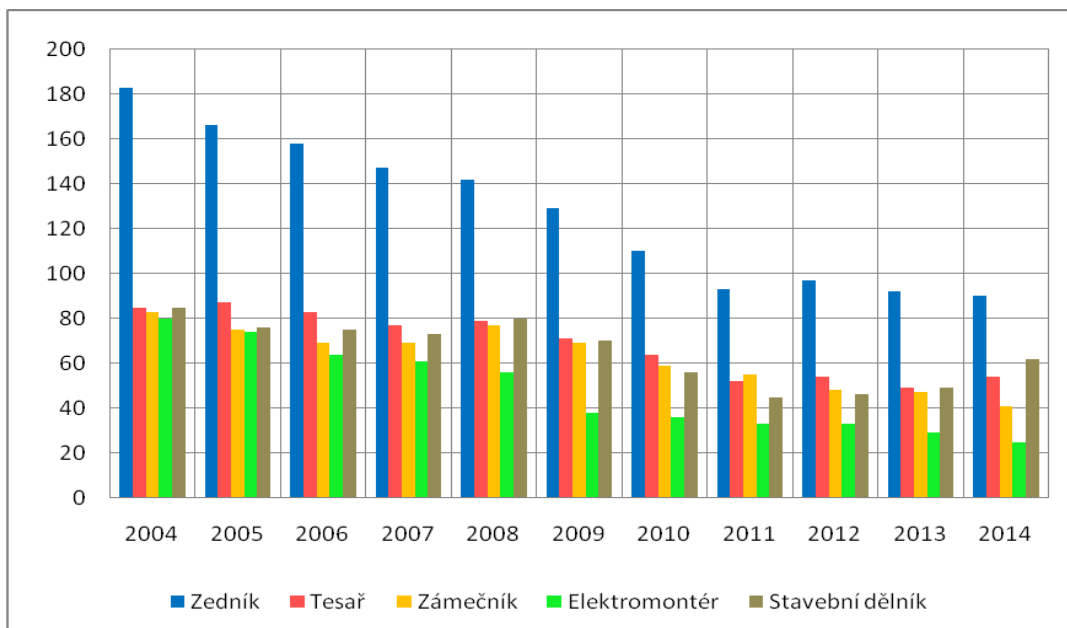
**Tabulka 5: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle vybraných profesí dělníků v letech 2004 – 2014**

Rok	Vybrané profese dělnické				
	Zedník	Tesař	Zámečnick	Elektromontér	Stavební dělník
2004	183	85	83	80	85
2005	166	87	75	74	76
2006	158	83	69	64	75
2007	147	77	69	61	73
2008	142	79	77	56	80
2009	129	71	69	38	70
2010	110	64	59	36	56
2011	93	52	55	33	45
2012	97	54	48	33	46
2013	92	49	47	29	49
2014	90	54	41	25	62

Zdroj: Interní dokumenty

Z tabulky je vidět, že nejvíce je a bylo ve firmě zaměstnáno zedníků a nejméně elektromontérů. Zedníků o proti roku 2004 ubylo o 93 zaměstnanců. Tesařů o proti roku 2004 ubylo o 31 zaměstnanců. Zámečnicků o proti roku 2004 ubylo o 42 zaměstnanců. Elektromontérů o proti roku 2004 ubylo o 55 zaměstnanců. Stavebních dělníků o proti roku 2004 ubylo o 23 zaměstnanců. Je vidět, že dělnické profese, i ty kterých je ve firmě nejvíce, ubývají. Má to za následek krize a nedostatek práce v sektoru stavebnictví. Nyní se začíná pomalu blízkat na lepší časy a některé vybrané profese i ostatní nezmíněné se začínají pomalu vracet do firmy. Má to příčinu i v tom, že se firma začala v poslední době zaměřovat hodně za veřejné zakázky a zde je velkým kritériem i vlastní kapacitna v podobě dělnických profesí.

**Graf 5: Porovnání zaměstnanců dle vybraných profesí dělníků v letech 2004 – 2014**



Grafické znázornění tabulky č. 5, kde byla ukázána zaměstnanost firmy HOCHTIEF CZ, dle vybraných profesí dělníků v letech 2004 – 2014.

Tento graf ukazuje, kolik bylo zaměstnáno dělníků ve vybraných profesích. Je zde patrné, že nejvíce obsazená profese je zedník a nejméně Elektromontér. Samozřejmě je z tohoto grafu zřetelné, že se jedná o stavební firmu. Díky tomu zaměstnává nejvíce zedníků a stavebních dělníků, které ke své počáteční práci na zrealizování hrubé stavby především potřebuje. Sice se zacílili i na jednotlivé profese od tesařů, zámečníků, podlahářů, instalatérů, elektrikářů a dalších. Bohužel je také patrné, že se firmě již plně nevyplatí zaměstnávat velký počet těchto odborných profesí, protože se nyní po ekonomické stránce více vyplatí zaměstnávat externí (IČO) pracovníky, kteří firmu přijdou výrazně laciněji. Cena odborných profesí se rok od roku zvyšuje díky nedostatku nových odborných dělníků v daných profesích a věk nynějších se výrazně zvyšuje. Tím pádem se plat musí zvýšit i firemním zaměstnancům a jak bylo již řečeno, ekonomicky se již firmě nevyplácí. Ale u externích pracovníků nikdy nevíte, kdo Vám danou práci odvádí a jakým způsobem. Vše musíte pro jistotu přezkontrolovat a v důsledku toho není práce jejich kontrolorů již tak efektivní. U svých již zaběhnutých pracovníků máte jistotu, že práci zadáte a bude hotová bez dalších dotazů včas a bez vad a dalších kontrol.

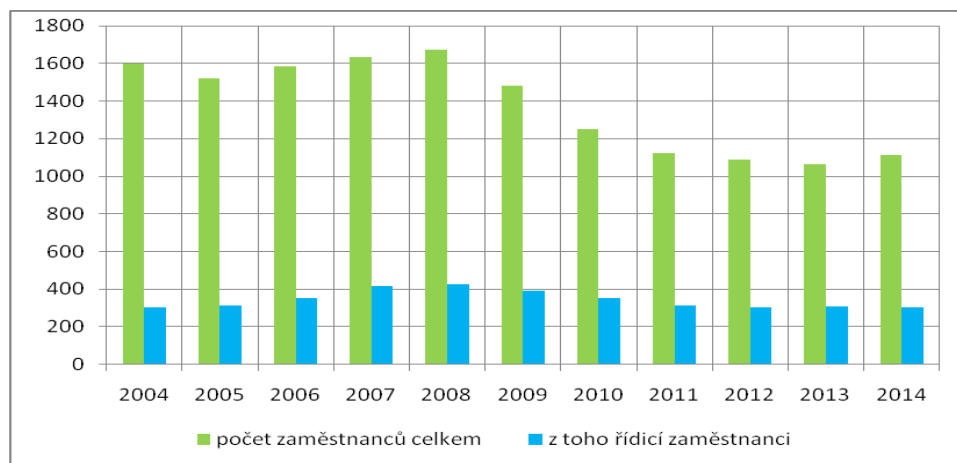
**Tabulka 6: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ celkem a z toho řídicí zaměstnanci v letech 2004 – 2014**

rok	počet zaměstnanců celkem	z toho řídicí zaměstnanci
2004	1599	304
2005	1523	311
2006	1585	350
2007	1636	414
2008	1673	424
2009	1482	390
2010	1251	350
2011	1125	312
2012	1088	305
2013	1066	309
2014	1113	305

Zdroj: Interní dokumenty

Tabulka uvádí, že ve firmě je zaměstnáno, celkem dost řídicích zaměstnanců. V roce 2004 připadalo na jednoho řídicího pracovníka 5 podřízených. Dokonce v roce 2008, kdy bylo nejvíce zaměstnanců a tudíž i nejvíce řídicích pracovníků, tak na jednoho řídicího pracovníka připadalo kolem 4 podřízených. V roce 2014 na jednoho řídicího pracovníka připadá skoro 7 podřízených.

**Graf 6: Porovnání zaměstnanců celkem a z toho řídicí zaměstnanci v letech 2004 – 2014**



Grafické znázornění tabulky č. 6, kde byla ukázána zaměstnanost firmy HOCHTIEF CZ, zaměstnanost celkem a z toho řídicí zaměstnanci v letech 2004 – 2014.

Tento graf ukazuje, kolik bylo z celkového počtu zaměstnanců, počet řídicích pracovníků po dobu jedenácti let. Je vidět, že jich je ve firmě opravdu dost. I když klesá počet zaměstnanců a klesají i řídicí pracovníci, tak je stále neadekvátní poměr těchto dvou složek ve firmě. Podřízených sice připadá v nynější době na jednoho řídicího pracovníka více, ale stejně je jich ve firmě příliš. Dříve bylo mnohem více podřízených na jednoho řídicího pracovníka. Bohužel díky častých, i když ne vždy plně funkčním restrukturalizacím, přibývají další místa pro řídicí pracovníky, která nejsou vytvořeny potřebně, ale účelově. Je to nyní větším trendem, více řídicích zaměstnanců než těch podřízených. Není toto rozhodnutí správné, ale je potřeba, aby firma postupně po ekonomické stránce k tomuto také dospěla, protože to není dlouhodobě udržitelný stav. Toto by mohlo firmu stát jak hodně vynaložených nákladů, tak i konečný zisk firmy by mohl následně klesnout.

**Tabulka 7: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle vzdělání v letech 2004 - 2014**

rok	počet zaměstnanců celkem	VŠ	SŠ	Vyučení	Ostatní vzd.
2004	1599	235	545	740	79
2005	1523	255	485	718	65
2006	1585	259	509	732	85
2007	1636	254	557	736	89
2008	1673	286	580	721	86
2009	1482	275	502	635	70
2010	1251	249	420	536	46
2011	1125	238	374	468	45
2012	1088	244	356	442	46
2013	1066	249	356	409	52
2014	1113	271	364	425	53

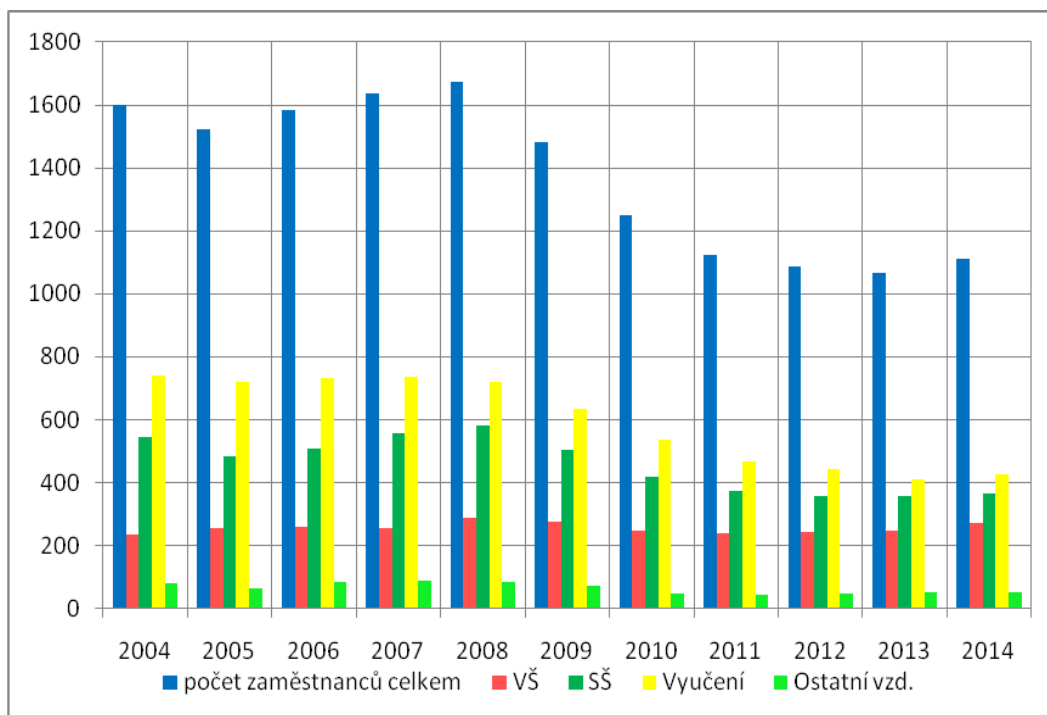
Zdroj: Interní dokumenty

Tabulka uvádí, že ve firmě je zaměstnáno nejvíce vyučených pracovníků. A nejméně ostatních vzdělání. Během těchto let, je vidět, že Vysokoškolsky vzdělání zaměstnanci vzrostly o 36 zaměstnanců. Středoškolsky vzdělání klesly o 181 pracovníků. Vyučených kleslo o 315 pracovníků a ostatních o 26 pracovníků. Nejvíce kleslo pracovníků, kteří jsou vyučení, je to z důvodu, že nejvíce byli propouštěni právě dělníci, kteří jsou vyučení. Z tabulky je také vidět, že vysokoškolsky vzdělání pracovníků je nejvíce, tudíž i jak bylo uváděno v tabulce č. 6, řídicích pracovníků je ve firmě mnoho. Zlom, který nastal mezi středoškolsky vzdělanými zaměstnanci, byl v roce 2008, kdy si nejspíš mnoho z nich uvědomilo, že by chtěli



ve firmě kariéerně růst a na svém vzdělání začali pracovat. Samozřejmě změna nebyla zapříčiněna jen tím, že by si pracovníci uvědomili, že chtějí být vzdělanější, ale hlavně tím, že firma byla nucena propouštět. Ale pokud se na tabulku podíváme ještě jednou, tak vidíme, že i přesto všechno vyučených pracovníků je ve firmě nejvíce a to o 154 pracovníků. Ale na druhou stranu, to není o moc.

**Graf 7: Porovnání zaměstnanců dle vzdělání v letech 2004 - 2014**



Grafické znázornění tabulky č. 7, kde byla ukázána zaměstnanost firmy HOCHTIEF CZ, dle vzdělání v letech 2004 – 2014.

Zde je vidět jak jsou ve firmě pracovníci vzdělání. Z grafu je patrné, že vysokoškolsky vzdělaných pracovníků přibývá a středoškolsky vzdělaných naopak ubývá. Je to tím, že mnoho zaměstnanců ve firmě se průběžně vzdělávali. Ať už díky organizaci, která jim to umožnila či z vlastní vůle. Proto během těchto let přibilo tolik vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Naopak je v grafu vidět, že vyučených pracovníků, stále jen ubývá. Je to sice způsobeno propouštěním těchto lidí. Ale je to i proto, že vyučených lidí v dnešní době ubývá. Mnoho žáků na základní škole, pokud si mají vybrat, kam půjdou dál na školu, tak v dnešní době nevolí jen vyučení, ale chtějí střední školu s maturitou. Je to způsobeno tím, že už se u většiny středních škol, nemusí dělat zkoušky, aby byli tito žáci přijati a berou je automaticky. Škol v dnešní době stále přibývá, ale mají málo studentů, proto jsou tyto školy

k přijímání nových žáků, více a více benevolentnější. Přitom dobře vyučených lidí, kteří umí a znají své řemeslo, stále ubývá. Dnešní doba je v tomto celkem špatná. Firma by sice přijala někoho, kdo dobře umí své řemeslo, ale po zkušební době se často stává, že je nucena zaměstnanci dát výpověď ve zkušební době, poněvadž svou profesi nezvládá, tak dobře, jako jeho kolegové. Je pravda, že spousta pracovníků, kteří jsou nový potřebují trochu zaučit a zapadnout do kolektivu, ale většinou to není jen o zaučení, ale i o tom, že mladým se rukama moc pracovat nechce.

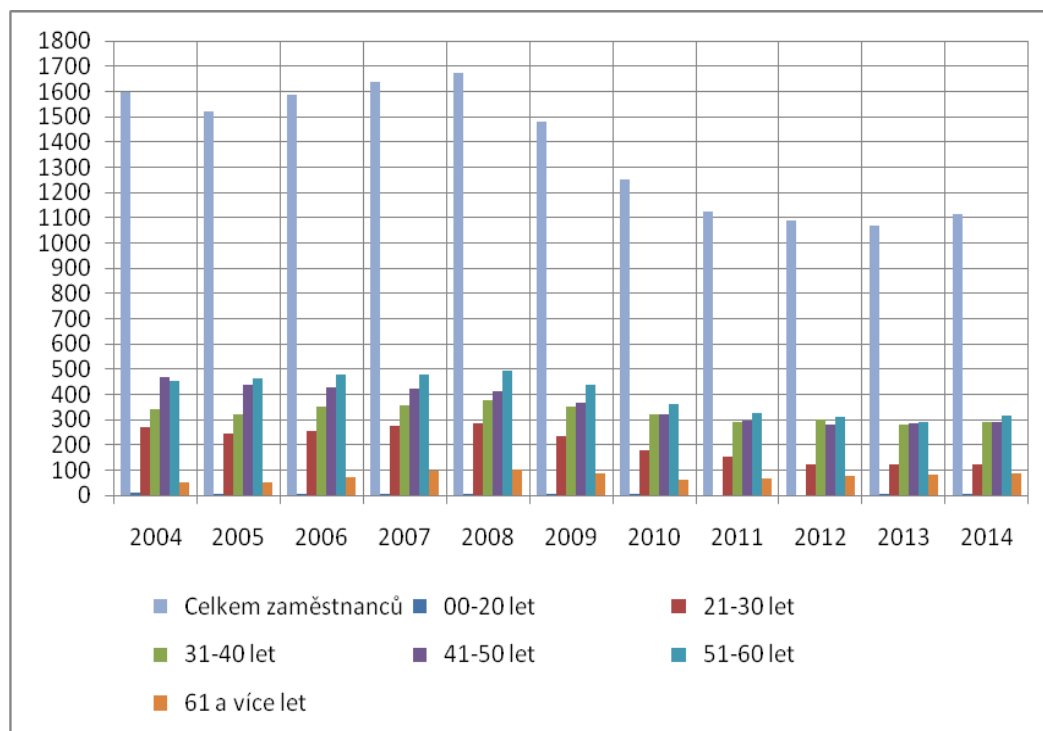
**Tabulka 8: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle věku v letech 2004 - 2014**

Věk zaměstnanců	rok										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
00-20 let	12	6	6	6	7	4	1	0	0	1	1
21-30 let	270	244	253	273	285	234	177	151	121	125	124
31-40 let	339	320	350	358	376	353	323	290	301	280	292
41-50 let	470	438	427	424	411	369	323	295	279	284	293
51-60 let	455	465	477	478	494	437	363	324	309	293	316
61 a více let	53	50	72	97	100	85	64	65	77	83	87
<b>Celkem zaměstnanců</b>	1599	1523	1585	1636	1673	1482	1251	1125	1087	1066	1113

Zdroj: Interní dokumenty

Z tabulky je vidět, že nejvíce zaměstnaných ve firmě je pracovníků nad 50. let. Nejméně je ve firmě zaměstnáno pracovníků nad 20. let. A o pracovníků, kterým je méně než 20. let, nemusíme ani hovořit, ve firmě jich opravdu moc není. V dnešní době jen jeden. Ještě v roce 2004, bylo nejvíce pracovníků nad 40. let. A to oproti těm nad 50. let o 15 pracovníků. V roce 2014 je více pracovníků nad 50. let oproti těm nad 40. let a to o 23 let. Nejde si také nepovšimnout, že i pracovníků nad 60. let během této doby vzrostl. Během roku 2004 – 2014 je to přesně o 34 pracovníků. Což není způsobeno jen tím, že se zvyšuje důchodový věk, ale i tím, že pracovníci ve firmě strátnou. Během těchto let je skupina nad 60. let, jedinou skupinou, která za tuto dobu vzrostla. Jinak skupina pod 20. let poklesla o 11 zaměstnanců, skupina nad 20. let poklesla během 2004 – 2014 o 146 zaměstnanců, skupina nad 30. let poklesla o 47 zaměstnanců, skupina nad 40. let poklesla o 177 zaměstnanců, skupina nad 50. let poklesla o 139 zaměstnanců a skupina nad 60. let je jediná, která vzrostla o 34 zaměstnanců, jak bylo zmiňováno výše.

**Graf 8: Porovnání zaměstnanců dle věku v letech 2004 - 2014**



Grafické znázornění tabulky č. 8, kde byla ukázána zaměstnanost firmy HOCHTIEF CZ, dle věku v letech 2004 – 2014.

Tento graf ukazuje, jakou věkovou kategorii měla firma během těchto let. Je zde patrné, že nejvíce firma zaměstnává pracovníky nad 50. let. Což není nijak zvlášť divné, když před jedenácti lety byla nejsilnější skupina zaměstnanců nad 40 let. Také zde můžeme vidět, že zaměstnanců pod 20. let. ve firmě také ubylo. Je to způsobeno tím, že mladí lidé už se nehlásí tolik na obory, kde by se vyučili, ale spíše jdou na střední školu s maturitou. Tím se také posouvá věk nástupu do zaměstnání. Je to, ale i tím, že mladí lidé nechtějí moc pracovat rukama a chtějí sedět spíše v kanceláři. Je to sice dobrá myšlenka, ale brzy nastane doba, kdy si dobře vyučených pracovníků budeme vážit více, než zaměstnanců, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Jak je také na grafu vidět, tak zaměstnanců nad 60. let ve firmě stále přibývá. Firma se nechce totiž vzdát zkušených zaměstnanců, kteří mají jak zkušenosti tak jsou i šikovni, dělají vše pečlivě. A také tyto zaměstnanci setrvávají v zaměstnání, i když mají důchodový věk. Jsou rádi, že si jich někdo za jejich zásluhy stále cení a je pravda, že tyto pracovníci, jsou si vědomi svých znalostí a zkušeností.

## 5 Závěr

Personální plánování v organizaci patří mezi důležité aspekty firmy, jak jsme již zjistili v teoretické části této práce.

Strategické plány pro personální plánování nejsou sice vůbec jednoduché, ale jsou potřebné pro chod firmy. V teoretické části jsme se dozvěděli, jak personální plánování vlastně funguje. Jak se organizace musí chovat při plánování počtu pracovníků. Organizace musí umět plánovat a předvídat, musí vědět, kolik zaměstnanců bude potřebovat. Jaké pracovníky zvolit a podle čeho vybírat. Personální plánování nesmíme podceňovat, na základě zaměstnanců firmy, organizace funguje. Při plánování počtu pracovníků, je třeba si odpovědět i na pár otázek, které jsou důležité pro chod organizace. Je také důležité, vytvořit si organizační strukturu podniku, díky níž vidíme, komu je jednotlivec nadřízený a komu podřízený. Máme sice více organizačních struktur, ale každé firmě vyhovuje jiná a každá organizace si musí pro sebe zvolit tu nejlepší. Také si musíme připravit popis pracovních pozic, kde si stanovíme, za co je pracovník zodpovědný a jaké má pracovní povinnosti. Pak musíme tyto pracovníky získat a vybrat si na základě pohovorů, které ve firmě proběhnou během několika dnů. Dále bychom měli pracovníkům zajistit, aby se ve firmě dobře adaptovali, zajistit jim potřebné vzdělání popřípadě i rozvoj ve firmě. Na základě jejich dovedností a schopností umět ocenit jejich práci a umět zaměstnance dobře odměnit. Pokud jsme nuceni zaměstnance propustit, ať už z jakéhokoliv důvodu, jak nejlépe mu tuto zprávu sdělit.

Toto vše jsme se dozvěděli v teoretické části, je jen na nás, čím se budeme řídit.

Zhodnocení některých těchto poznatků, jsem provedla na stavební společnosti HOCHTIEF CZ.

Cílem mé diplomové práce byly tyto otázky: „*Čím vším se zabývá personální úsek ve firmě*“ „*Jak se zaměstnanci v organizaci vzdělávají a rozvíjí*“ „*Jak jsou tito zaměstnanci odměňováni*“ další otázky jsou: „*Kolik zaměstnanců v organizaci pracovalo v průběhu jedenácti let*“ „*Jestli je ve firmě více THZ či dělníků*“ „*Kolik je zaměstnáno mužů a kolik žen*“ „*Jaké THZ profese jsou ve firmě nejvíc*“ „*Jaké dělnické profese jsou ve firmě nejvíc*“ „*Kolik je ve firmě řídicích pracovníků oproti obyčejným*

*zaměstnancům“ „Jak jsou zaměstnanci vzděláni“ „Jak staří jsou zaměstnanci ve firmě“.*

Personální úsek se ve firmě zabývá náborem a adaptací, vzděláváním, rozvojem personálních rezerv, personálním marketingem, řízením pracovního výkonu, odměňováním, změnou a ukončením pracovního poměru, zpracováním mezd a jiné administrativy, udržováním a snahou zlepšit systém řízení bezpečnosti práce, jedná se živnostenskými úřady. O zaměstnance se může starat a pečovat tak, kam až jim pravomoc dovolí.

Personální úsek se snaží zaměstnancům vyhovět a pomoci jim s jejich působením ve firmě. Je zde, ale otázka, jak moc je tato jejich snaha reálná, opravdu vše co můžou pro zaměstnance udělat, udělají? Ne vždy je tomu tak. Záleží na jejich ochotě a mnohdy se zaměstnancům stane to, že něco potřebují a personální úsek není ochotný jim pomoci.

Zaměstnanci se ve firmě vzdělávají a rozvíjí, především na základě školení. Některá školení jsou povinná jiná dobrovolná. Povýšit ve firmě je možné skoro u každého zaměstnance, vše dost záleží na tom, jakou pozici vykonává a jakou má snahu, aby své působení ve firmě posunul někam dál.

Sice je zde snaha personálního úseku, své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet, ale školení jsou hlavně pro manažery a pro řadové zaměstnance jich bohužel moc nezbyvá.

Odměňování zaměstnanců je celá řada, jsou to různé benefity, příspěvky. Konkrétněji, na jakou odměnu má jaký zaměstnanec právo, je řešeno v kolektivní smlouvě, každého pracovníka.

Firma sice nabízí celou řadu výhod a odměn. Některé jsou víc než milé, ale některé z nich se někteří zaměstnanci bohužel nedočkají. Mam namysli třeba odměnu za vyšší vzdělání, které si zaměstnanec ve svém volnu vystuduje, ale bohužel ne vždy jej firma ocení.

Další otázky se týkali zaměstnanosti během jedenácti let. Zaměstnanců během let rapidně ubylo. V roce 2004 bylo zaměstnáno 1599 zaměstnanců, zatím co v roce 2014 je zaměstnanců jen 1113. Sice v roce 2008, byla zaměstnanost ještě o trošku vyšší než v roce 2004, ale ne o moc.

Vše je způsobeno, tím, že se stavebnictví přestalo během let dařit a firma byla nucena propouštět kvůli nadbytečnosti.

Další otázky se částečně odvíjí od tohoto poklesu.

Ve firmě je zaměstnáno více THZ než dělníků.

Nebylo tomu vždy tak, dříve (v roce 2004) bylo zaměstnáno více dělníků než THZ. Dříve, kdy se stavebnictví ještě dařilo, firma měla vlastní dělníky. Tehdy jim totiž mohla zaručit práci, která v dnešní době, tak jistá není. Z tohoto důvodu firma začala propouštět dělníky a v případě, kdy má nějakou práci, najme si na ni externí zaměstnance. Nechala si jen pár dělníků, pro které ví, že bude mít uplatnění i pokud zakázky zrovna mít nebude.

Ve firmě je v dnešní době (v roce 2014) zaměstnáno 194 žen a 919 mužů.

Je pravda, že mužů je ve firmě zaměstnáno více než žen, ale to je z důvodu toho, že tato firma je stavební a stavebnictví se věnují převážně muži než ženy. Ani v roce 2004 tomu nebylo jinak, jen pokles během jedenácti let, je viditelnější spíše u mužů než u žen. Ženy jsou totiž převážně THZ a muži převážně dělníci a ti, jak jsme si řekli výše, byli během této doby dost propouštěni.

Nejvíce THZ pracovníků ve firmě jsou na pozici stavbyvedoucích, mistrů, technologický přípravař, referent tvorby cen a rozpočtu, vedoucí projektového týmu a management výroby.

Dříve bylo zaměstnanáno více mistrů než stavbyvedoucích. Bylo to způsobeno tím, že mistři se postupně, tím že si zvyšovali kvalifikaci, stali stavbyvedoucími.

I ostatní THZ by stáli za zmiňku a možná by i počtem přesahovali poslední ze tří profesí, ale je jich opravdu hodně. A tyto profese jsem zvolila, protože spolu úzce souvisí.

Nejvíce z vybraných dělnických profesí je zedníků, pak stavebních dělníků, tesařů, zámečníků a nakonec elektromontérů.

V roce 2004 bylo tesařů, zámečníků, elektromontérů a stavebních dělníků podobně. Ale stále převyšovali zedníci.

Je vidět, že postupem let dělnické profese ve firmě ubývají. Což je způsobeno tím, že firma využívá externích zaměstnanců.

Řídících pracovníků oproti řadovým zaměstnancům, je ve firmě opravdu dost. Na jednoho řídicího pracovníka připadají necelý čtyři zaměstnanci.

Během let se propouštěli hlavně řadový zaměstnanci a řídicí pracovníci zůstávali. V tabulce je sice vidět po nějakou dobu nárůst a pak zase pokles, ale u řadových zaměstnanců je to více patrné. Je pravda, že se během let propouštěli hlavně dělníci, ale stejně mi přijde, že je ve firmě řídicích pracovníků opravdu hodně.

Ve firmě je nejvíce zaměstnáno vyučených zaměstnanců, pak středoškoláků, vysokoškoláků a nakonec ostatních vzdělání. V porovnání s rokem 2004 je tomu stejně, jen úbytek středoškoláků a vyučených je největší. Vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců ve firmě přibývá.

Úbytek středoškoláků je ovlivněn tím, že zaměstnanci se během let vzdělávali a tím si zvýšili vzdělání, proto ve firmě i vysokoškoláků přibilo. Úbytek vyučených je způsoben tím, jak jsem tu již už mnohokrát zmiňovala, že firma posledních pár let propouštěla hlavně dělníky.

Poslední kladená otázka se týkala stáří zaměstnanců. V roce 2014 je nejvíce zaměstnanců, kterým je přes padesát let. Ještě v roce 2004 to byli zaměstnanci přes čtyřicet let.

To je způsobeno hlavně tím, že zaměstnanci stárnou a během jedenácti let se posunuly ze čtyřicátníků na padesátníky. Mladší lidé do podniku sice firma přijímá, ale věk, kdy lidé chtějí pracovat se stále zvyšuje a proto i lidí pod třicet let je ve firmě pra málo.

Zaměstnanost ve firmě spíše stagnuje než by stouplala, ale je pravda, že v posledních dvou letech se to o něco zlepšilo. Firma během této doby více či méně musela propouštět hlavně z důvodu nadbytečnosti, což bylo způsobeno poklesem zakázek.

Firma by se především měla zamyslet nad tím, aby propouštění kvůli nadbytečnosti bylo co nejmenší. Nyní, kdy se trh uklidnil, by se obchodní manažeři měli snažit získat, co nejvíce zakázek, aby firma tyto kroky činit už v budoucnu takto razantně již nemusela.

Firma by o své zaměstnance, ikdyž se o ně snaží starat, co nejlépe, měla přeci jen pečovat trochu více a to hlavně tím, že zaměstnanci tohoto úseku by měli být k požadavkům pracovníků vstřícnější a ne je mnohdy jen odbýt neúplným slibem. Měli by pro řadové zaměstnance dělat školení, které by jim umožňoval větší rozvoj jejich dosavadních zkušeností a motivovat je k tomu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN: 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN: 80-247-0469-2.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS Aleš, KAŇÁKOVÁ Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy, vydání první*, vydalo nakladatelství. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9.

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, 2002. 592 s. ISBN: 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovor s podřízenými pracovníky. 1. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2009. 133 s. ISBN: 978-80-247-2313-6.

BĚLOHLÁVEK, Jiří. KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management první vydání*, vydalo nakladatelství. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN:80-85839-45-8.

HANDLÍŘ, Jiří.. *Management pro střední a vyšší odborné školy, vydání první*, vydalo nakladatelství. Praha: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN: 80-7226-095-2.

KAŠPAROVÁ, Klára. KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování, 1 vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2013. 160 s. ISBN: 978-80-247-4480-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti*, vydalo nakladatelství. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 178 s. ISBN:978-80-239-9211-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010. 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích, Druhé, přepracované a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. s. 41

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Čtvrté, rozšířené a doplněné vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3.



PORVICOVÁ, Jana. *Ekonomika a podnikání na dlani, první vydání*, vydalo nakladatelství. Olomouc: Rubico, 2002. 112 s. ISBN: 80-85839-80-6.

STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn, 1 vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: VOX., 2004. 122 s. ISBN: 80-86324-43-5.

ŠEDIVÝ, Marek. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace, 2 vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Grada Publishing,a.s., 2011. 160 s. ISBN: 978-80-247-4041-6

TOTH, Daniel. *Personální management. 2. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Galileo, 2012. 510 s. ISBN:978-80-87415-05-4.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese, 3. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Portál, 2004. 872 s. ISBN: 80-7178-802-3.

VYBÍRAL, Zdeněk. *Psychologie komunikace. 1. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Portál, 2000. 320 s. ISBN: 80-7178-998-4.

VYSOKAJOVÁ, Margerita. a kol. *Zákoník práce:komentář. 1. vydání*, vydalo nakladatelství. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 741 s. ISBN: 978-80-7357-723-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace – aktuální otázky, 1 vydání*, vydalo nakladatelství. Brno: Tribun EU, 2010. 145 s. ISBN: 978-80-254-8123-3.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

GIGANET s.r.o. *Personalistika- získávání pracovníků* [online]. © 2001-2006 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://ireferaty.cz/305/4412/Personalistika---ziskavani-pracovniku>

HR DIRECT. *Individuální outplacement* [online] © 2007 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.hrdirect.cz/individualni-outplacement.html>

HOCHTIEF CZ a.s. *Historie a profil* [online]. © 2014 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/historie-a-profil>

NITANA s. r. o. *Získávání pracovníků jako proces* [online]. © 2010-2011 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>

### **Seznam použitých ostatních zdrojů**

Interní dokumenty

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam schémat

Schéma 1: Proces plánování lidských zdrojů.....	13
Schéma 2: Organizační struktura liniová.....	21
Schéma 3: Liniově štábní organizační struktur.....	21
Schéma 4: Funkční organizační struktura.....	22
Schéma 5: Divizní organizační struktura.....	22
Schéma 6: Proces plánovaného vzdělání.....	34
Schéma 7: Systém odměňování.....	40
Schéma 8: Organizační sturktura stavební společnosti.....	48

## Seznam grafů

Graf 1: Porovnání zaměstnanců celkem v letech 2004 – 2014.....	54
Graf 2: Porovnání zaměstnanců dle kategorie v letech 2004 – 2014.....	56
Graf 3: Porovnání zaměstnanců dle pohlaví v letech 2004 – 2014.....	58
Graf 4: Porovnání zaměstnanců dle vybraných profesí THZ v letech 2004 – 2014.....	60
Graf 5: Porovnání zaměstnanců dle vybraných profesí dělníků v letech 2004 – 2014.....	62
Graf 6: Porovnání zaměstnanců celkem a z toho řídicí zaměstnanci v letech 2004 – 2014.....	63
Graf 7: Porovnání zaměstnanců dle vzdělání v letech 2004 – 2014.....	65
Graf 8: Porovnání zaměstnanců dle věku v letech 2004 – 2014.....	67

## Seznam tabulek

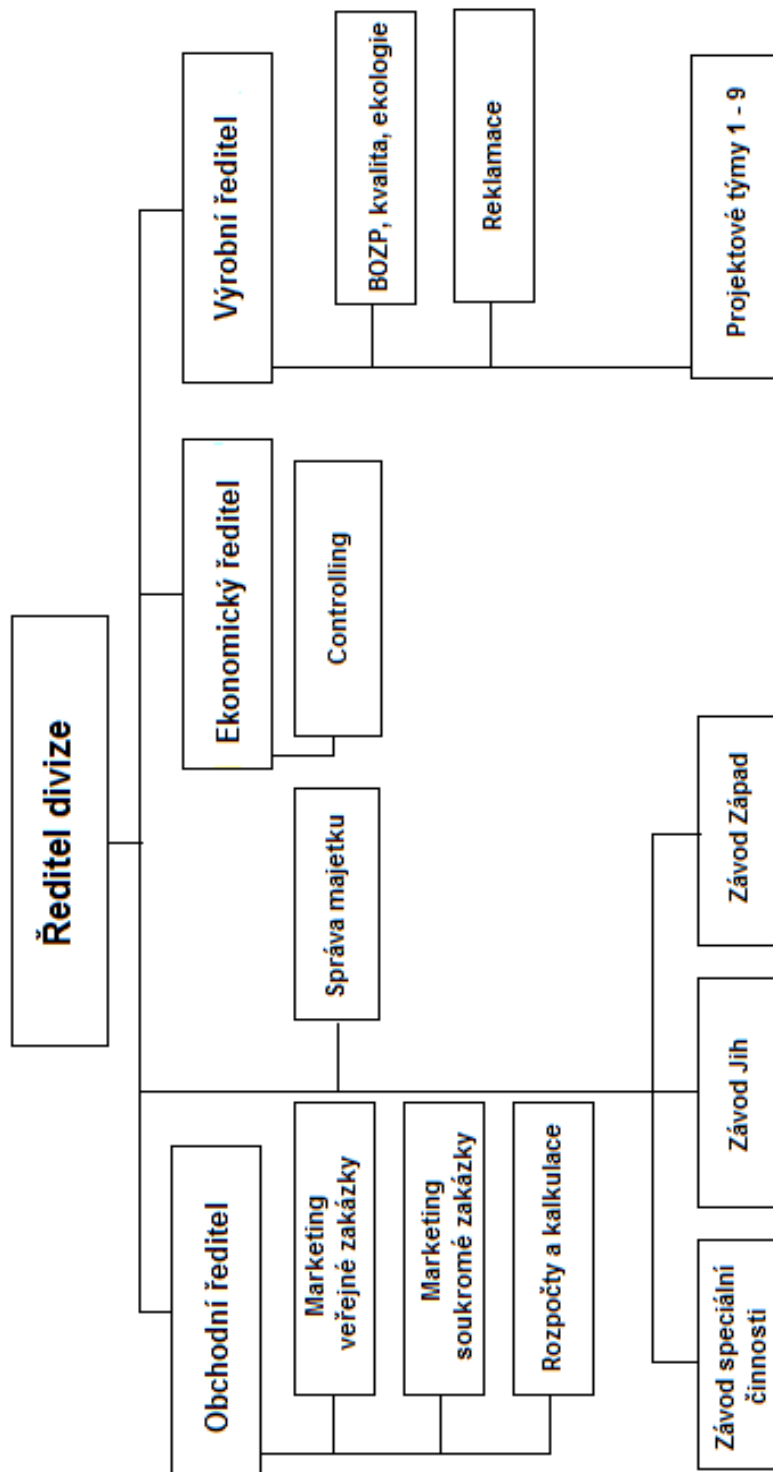
Tabulka 1: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ v letech 2004 – 2014.....	54
Tabulka 2: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle kategorie v letech 2004 – 2014.....	55
Tabulka 3: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle pohlaví v letech 2004 – 2014.....	57

Tabulka 4: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle vybraných profesí THZ v letech 2004 – 2014.....	59
Tabulka 5: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle vybraných profesí dělníků v letech 2004 – 2014.....	61
Tabulka 6: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ celkem a z toho řídicí zaměstnanci v letech 2004 – 2014.....	63
Tabulka 7: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle vzdělání v letech 2004 – 2014.....	64
Tabulka 8: Zaměstnanci HOCHTIEF CZ dle věku v letech 2004 – 2014.....	66

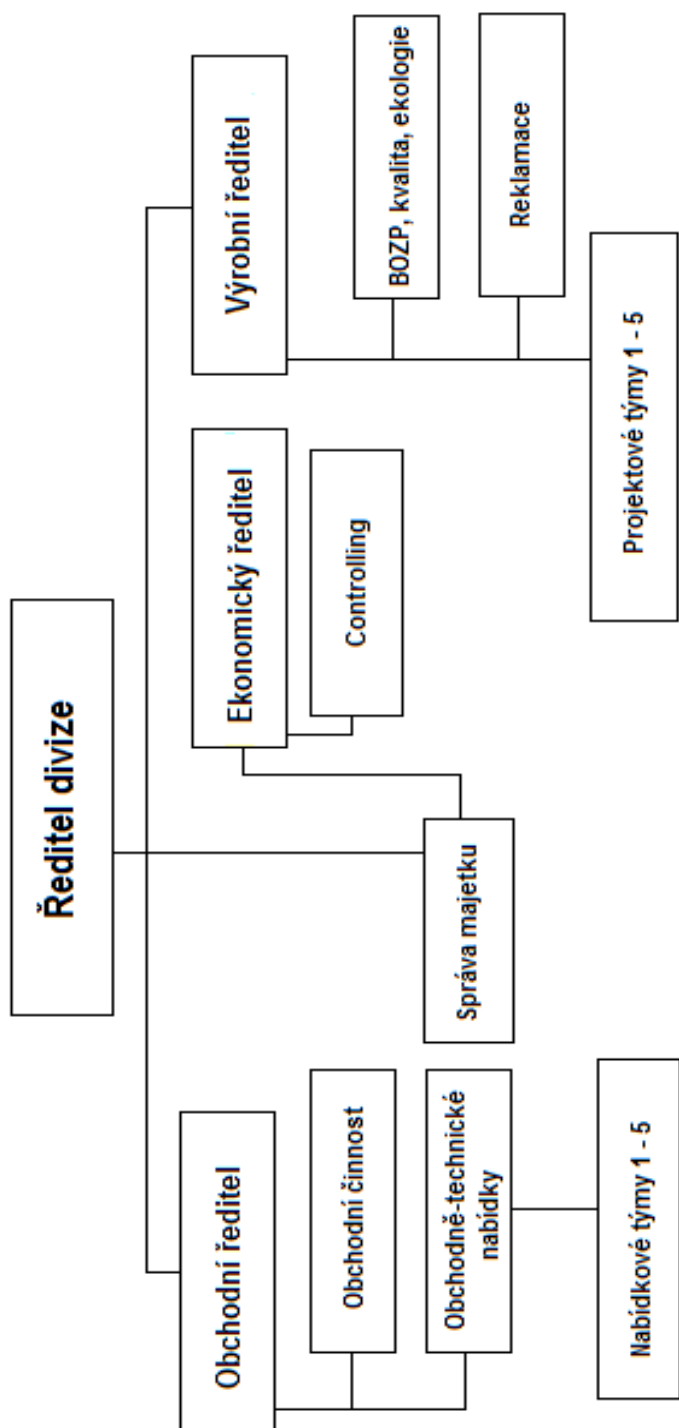
## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Organizační schéma Divize Pozemní stavby Čechy.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Organizační schéma Divize Pozemní stavby Morava.....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C – Organizační schéma Divize Dopravní stavby.....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha D – Organizační schéma Divize Development.....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha E – Organizační schéma Divize Správa majetku.....</b>	<b>V</b>

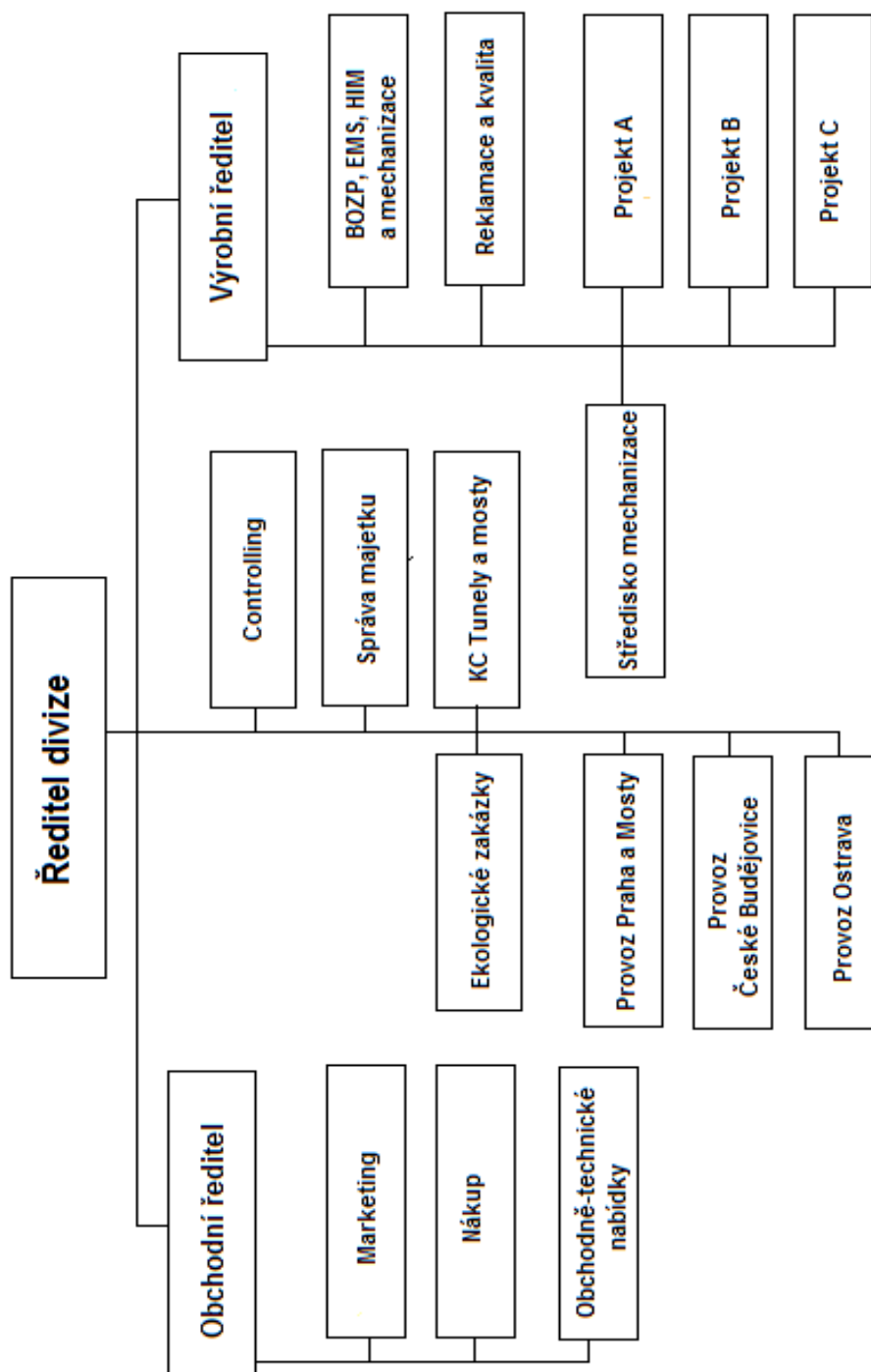
## Příloha A – Organizační struktura Divize Pozemní stavby Čechy



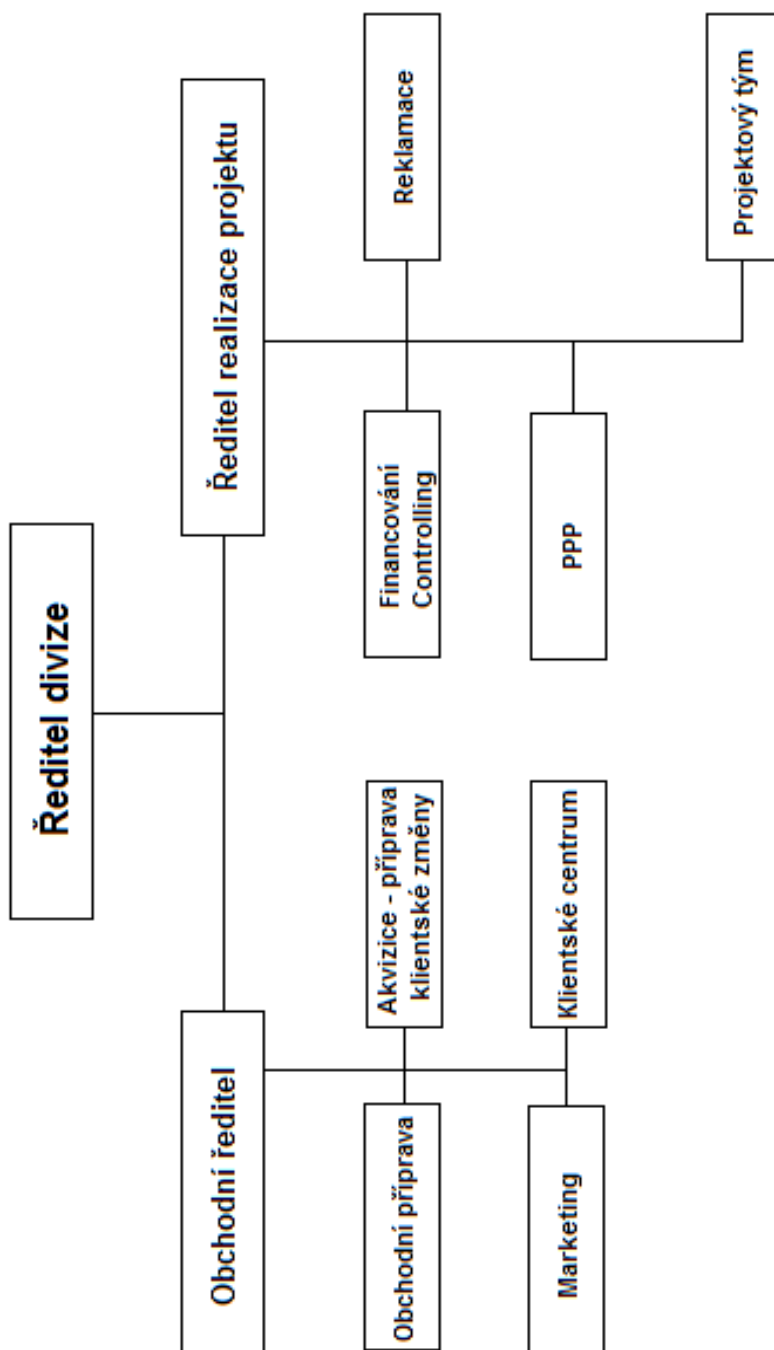
**Příloha B – Organizační struktura Divize Pozemní stavby Morava**



## Příloha C – Organizační struktura Divize Dopravní stavby

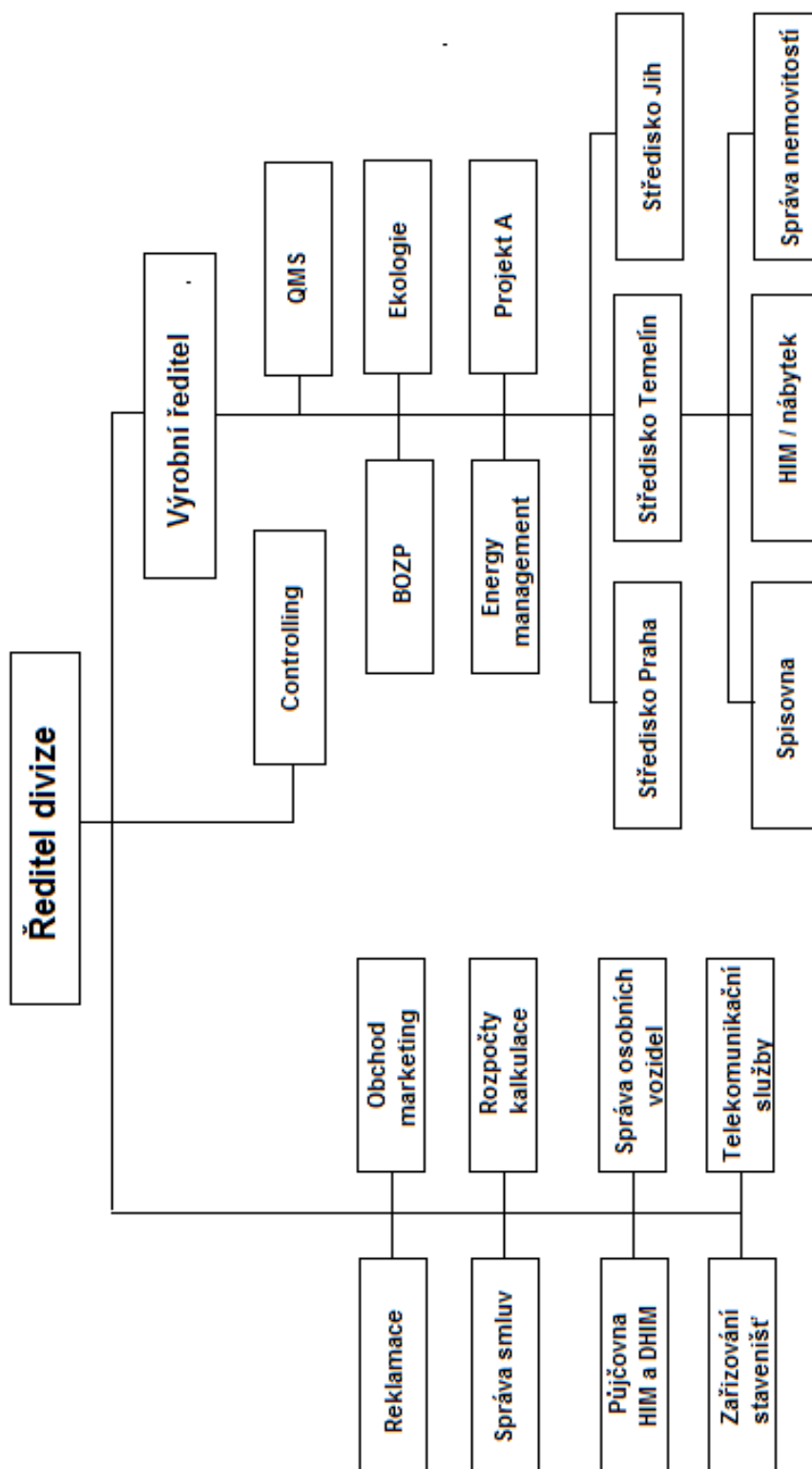


## Příloha D – Organizační struktura Divize Development





**Příloha E – Organizační struktura Divize Správa majetku**



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Kateřina Havlínová

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Personální plánování

**Rok:** 2015

**Počet stran textu:** 64

**Celkový počet stran příloh:** 5

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 20

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Počet ostatních zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.