

2 Personální management ve stavebnictví

2.1 Funkce personálního managementu

Personální management představuje teoretická východiska i praktické přístupy k řízení lidí v organizaci. Úkolem personálního managementu ve stavební společnosti je najít optimální způsob **realizace požadovaných stavebních prací a dosažení očekávaných strategických cílů stavební společnosti pomocí lidí, zaměstnanců**, kteří ve stavební společnosti pracují a hledají možnosti uspokojení vlastních potřeb a dosažení vlastních cílů, jež nemusí být vždy v souladu s potřebami a cíli stavební společnosti.

Úkol personálního managementu je naplňován prostřednictvím jednotlivých **personálních činností** (organizace práce a pracovní podmínky, získávání a výběr, hodnocení, odměňování nebo personální rozvoj zaměstnanců), které ve stavební společnosti zabezpečují manažeři, ve větší stavební společnosti s větším počtem zaměstnanců obvykle s podporou personalistů.

Očekává se, že **manažeři a personalisté** vytvoří ve stavební společnosti optimální systém personálních činností, který povede k dosažení strategických cílů stavební společnosti (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita, trvalá konkurenceschopnost apod.), stejně jako k uspokojení specifických potřeb zaměstnanců (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, odborný rozvoj apod.). Předpokladem úspěchu je znalost aplikace jednotlivých personálních činností. Manažeři a personalisté stavebních společností potřebují vědět, jaké personální činnosti, jakým způsobem a za jakým účelem mají uplatňovat, aby dokázali optimálně řídit ostatní zaměstnance k vykonávání požadované práce a dosahování strategických cílů stavební společnosti. (Šikýř, 2012, s. 11)

2.1.1 Personální strategie

Personální strategie je **specifickou strategií organizace**, která vychází ze strategických cílů organizace a vymezuje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle a způsoby jejich dosažení v oblasti **získávání, využívání a rozvoje zaměstnanců** (Koubek, 2007, s. 23).

Naplňování personální strategie v souladu se strategií organizace je výrazem **strategického přístupu k personálnímu managementu**, kdy personální management směřuje k dosažení strategických cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 117). Personální strategie přitom musí reagovat na změny strategie organizace, musí od-

povídat vnitřním podmínkám organizace a musí respektovat vnější podmínky organizace (Kociánová, 2007, s. 16). Z komplexně pojaté personální strategie obvykle vycházejí **dílčí personální strategie**, které se týkají jednotlivých personálních činností, například strategie organizace práce a pracovních podmínek, získávání a výběru, hodnocení, odměňování nebo personálního rozvoje zaměstnanců. Podmínkou je, že tyto dílčí personální strategie jsou vytvářeny a naplňovány jako systém, který směřuje k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2002, s. 37).

Stavební společnost vytváří a naplňuje dílčí personální strategie, aby pomoci zaměstnanců zajistila realizaci požadovaných stavebních prací a dosažení očekávaných strategických cílů. Přitom musí nejprve vyřešit **konceptční otázky** spojené s potřebou zaměstnanců a pokrytím této potřeby (Šikýř, 2012, s. 37):

- Kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat (počet a profese)?
- Kde a jak potřebné zaměstnance získá (zdroje a metody)?

Účinné vyřešení těchto problémů, respektive účelné naplnění personální strategie vyžaduje, aby si stavební společnost uvědomila a stanovila (Armstrong, 2007, s. 137):

- Kde se právě nachází?
- Kde chce být za jeden, dva nebo tři roky?
- Jak se tam chce dostat?

Určující jsou přitom vnitřní a vnější podmínky, ve kterých stavební společnost působí. Mezi významné **vnitřní podmínky** stavební společnosti patří její velikost, zaměření, vlastnická struktura, právní forma, strategie, organizační struktura, kultura, pojetí řízení, technická vyspělost, kvalifikační úroveň apod. Mezi významné **vnější podmínky** stavební společnosti patří politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technologické, demografické, přírodní a jiné faktory, které ovlivňují fungování stavební společnosti. Strategické řízení stavební společnosti musí směřovat k systematickému **potlačování slabých stránek** (např. zastaralá technika) a **překonávání hrozeb** (např. silnější konkurence) a **zhodnocování silných stránek** (např. kvalifikovaní zaměstnanci) a **využívání příležitostí** (např. nová zakázka) (Šikýř, 2012, s. 37–38).

Základem podnikatelského úspěchu ve stavebnictví je **schopnost využít podnikatelskou příležitost**, přičemž vnější i vnitřní podmínky pro dosažení jakéhokoliv cíle se neustále mění a každý projekt vyžaduje jiný přístup. Ve stavebnictví to souvisí zejména s překotným technologickým vývojem a neustále novými pracovními postupy, přičemž **kritickým faktorem úspěchu jsou zaměstnanci**, kteří dávají stavební společnosti schopnost:

- zajistit si nové zakázky,
- generovat potřebný zisk,
- být trvale konkurenceschopnou,
- uspokojovat potřeby klíčových zákazníků.

Z toho vyplývá, že podnikatelský úspěch stavební společnosti závisí především na úrovni personálního managementu a schopnosti využívat potenciál disponibilních zaměstnanců k naplnění očekávaných strategických cílů.

2.1.2 Personální politika

Personální politika vychází z personální strategie a vymezuje **pravidla řízení zaměstnanců**, která hodlá organizace uplatňovat (Armstrong, 2007, s. 141). Personální politika určuje **pravidla realizace personálních činností** (Kociánová, 2007, s. 16), když definuje možné způsoby jednání se zaměstnanci a principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí (Armstrong, 2007, s. 141). Personální politika shrnuje doporučené **zásady strategického i operativního řízení zaměstnanců** k vykonávání požadované práce a dosahování očekávaných cílů (Šikýř, 2012, s. 38).

Podobně jako personální strategie také komplexní personální politika bývá dále členěna na **dílčí personální politiky**, které se týkají pravidel realizace jednotlivých personálních činností, například strategie organizace práce a pracovních podmínek, získávání a výběru, hodnocení, odměňování nebo personálního rozvoje zaměstnanců.

Ve stavební společnosti, zejména v kontextu současného ekonomického vývoje, musí být **dílčí personální politiky**, respektive jednotlivé personální činnosti, orientovány na **soustavné zlepšování schopnosti optimálně zhodnocovat vložené prostředky, využívat disponibilní zdroje a dosahovat očekávaných výsledků**. To se týká jak činnosti samotných zaměstnanců, tak fungování celého personálního managementu.

2.1.3 Zabezpečení personální práce ve stavebnictví

Optimální zabezpečení personální práce je předpokladem úspěchu každé stavební společnosti, která chce být konkurenceschopným, silným a respektovaným subjektem. Personální práce zásadním způsobem ovlivňuje správné uplatňování a efektivní využívání lidských zdrojů v pracovním procesu. To se týká jak lidských zdrojů, kterými společnost již disponuje, tak lidských zdrojů, které potřebuje pro budoucí úspěšné fungování, protože jsou to právě lidské zdroje, jednotliví zaměstnanci jako nositelé specifického know-how, kteří přináší každé stavební společnosti trvalou konkurenční výhodu.

Zabezpečení personální práce ve stavebnictví je důležité jak z pohledu každodenního řízení a vedení zaměstnanců pro dosažení stanovených cílů stavebních společností, tak z důvodu nutnosti respektovat **specifické a rozmanité podmínky ve stavebnictví**. Jedná se o takové podmínky, jako jsou například:

- sezónnost stavebních prací a s tím spojený vliv počasí na pracovní výkon (výškový pokles práce a zastavení stavebních prací může nastat z důvodu neschopnosti

realizovat stavební práce v případě vysokých mrazů, extrémně deštivého počasí nebo vysokých teplot apod.);

- měnící se požadavky na odborně-technickou způsobilost, schopnost zajistit obsluhu technického zařízení TZB, například stavební techniky, strojů, automatizovaných zařízení aj., které se rychle vyvíjejí v důsledku pokroku ve stavebnictví, ale též podle typu zakázky, v závislosti na organizaci práce v různých velkých stavebních společnostech apod.;
- rostoucí požadavky na odbornou způsobilost pro práci s vybranými stavebními technologiemi, například nové technologie systému vnitřního zateplování budov, nové technologie výstavby pozemních komunikací apod., a to vždy s ohledem na zajištění ekologického a ekonomického způsobu výstavby neboli s ohledem na dosažení očekávané produktivity práce (celkové úspory) a s důrazem na ochranu životního prostředí;
- ztížené pracovní podmínky vyplývající z místních podmínek stavby, např. výškové práce, podzemní práce, práce v umělém osvětlení – tunely, noční práce, práce v nečistém prostředí – skládky (zápach), nebezpečné práce – radioaktivní odpad (azbest) apod.;
- zvyšující se náročnost stavební výroby a z toho vyplývající zvýšené nároky na znalosti a dovednosti lidských zdrojů, zvláště u dělnických profesí;
- délka výrobního cyklu a proměnlivost lokalit staveb a s tím spojená nutnost flexibility a mobility lidských zdrojů aj.

Uvedená specifická a rozmanitost pracovních podmínek ve stavebnictví přirozeně ovlivňuje přístup jednotlivých stavebních společností k zabezpečení personální práce a jednotlivých personálních činností, především organizace práce a pracovních podmínek, získávání a výběru, hodnocení, odměňování nebo personálního rozvoje zaměstnanců s cílem dosažení požadovaných schopností, žádoucí motivace a očekávaného výkonu zaměstnanců.

Obzvláště v současnosti, kdy je situace na stavebním trhu velice nepřehledná a vypjatá, kdy jednotliví konkurenti bojují o přežití, což se často projevuje zhoršenými pracovními podmínkami i pracovními vztahy, je možné pozorovat, jak managementy jednotlivých stavebních společností (ať už malých, středních, nebo velkých) přistupují k personální práci, jakým způsobem zvládají umění řízení a vedení zaměstnanců v obtížných podnikatelských podmínkách. Přitom se ukazuje, že právě personální práce je tou oblastí řízení společnosti, která odlišuje úspěšné a neúspěšné společnosti. Personální práce dává každé stavební společnosti schopnost optimálně zhodnocovat vložené prostředky, využívat disponibilní zdroje a dosahovat očekávaných výsledků. Současně však platí, že aktuální situace na stavebním trhu nahrává především velkým a středním stavebním společnostem, které mají dostatek prostředků a možností současnou situaci zvládnout, čímž získávají nespornou konkurenční výhodu.

Výkon personální práce ve stavebnictví je spojen s různými subjekty. Personální práci v běžné stavební společnosti zabezpečují především **manažeři**, v některých

stavebních společnostech, zpravidla ve stavebních společnostech s větším počtem zaměstnanců, obvykle s podporou personalistů (Šikýř, 2012, s. 39). Zabezpečování personální práce nemůže být výlučně záležitostí personalistů, ale stává se nedílnou součástí každodenní práce všech manažerů v podniku. Jinými slovy, každý, kdo v podniku řídí jiné zaměstnance, musí běžně vykonávat řadu personálních činností (Koubek, 2007, s. 29).

Personalisté ve stavební společnosti obvykle zajišťují jednak administrativní činnosti, které vyplývají z pracovněprávních předpisů, jednak koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům i zaměstnancům (Dvořáková a kol., 2012, s. 20). Počet i organizace personalistů závisí na velikosti stavební společnosti (z hlediska počtu zaměstnanců) i celkovém pojetí personální práce ve stavební společnosti. Přitom není žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu zaměstnancům (Armstrong, 2007, s. 68), i když se uvádí, že v organizaci zpravidla vzniká potřeba vytvořit místo personalisty při zhruba 100, popřípadě 150 zaměstnancích (Dvořáková a kol., 2012, s. 15).

V **malé stavební společnosti** z ekonomických důvodů místo personalisty obvykle vytvořeno není a důležité personální činnosti provádí majitel nebo vrcholový manažer. Ve **střední stavební společnosti** bývá zřízen personální útvar s personálním manažerem a dvěma až třemi specializovanými personalisty. Ve **velké stavební společnosti** bývá zřízen rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar se značným počtem personalistů specializovaných na jednotlivé personální činnosti. Ve **velkých stavebních společnostech** je uplatňován převážně strategický přístup k personální práci, kdy jednotlivé personální činnosti směřují k realizaci strategických cílů firmy a ve firmě bývá zřízen personální útvar odpovědný za koncepční, metodickou a administrativní podporu personální práce. (Dvořáková a kol., 2012, s. 15)

Způsob, jakým fungují různě velké stavební společnosti, se v mnoha ohledech liší. **Malé a střední stavební společnosti** jsou primárně závislé na veřejných zakázkách a zakázkách od soukromých investorů, což výrazně oslabuje jejich konkurenceschopnost, zvláště v současných nepříznivých ekonomických podmínkách.

Naproti tomu **velké stavební společnosti patřící do nadnárodních koncernů**, jako jsou například STRABAG, HOCHTIEF, Eurovia nebo Skanska, jsou v nerosovatelně lepší situaci. Těmto nadnárodním stavebním společnostem totiž nejde primárně o zisk, ale o maximalizaci obratu. Tyto koncerny pracují po celém světě a činnost jednotlivých dceřiných společností se téměř vždy propojuje. Nehledě na souhrnný počet zaměstnanců, které zaměstnávají, hledají možnosti vzájemné podpory nebo spolupráce, aby v součtu byl výsledek co nejvyšší. Velký obrat těchto velkých stavebních společností je důležitý pro jejich hodnotu a operace na burze.

V České republice tyto nadnárodní stavební koncerny také **vlastní většinu zdrojů** (lomy, betonárny aj.) **nebo podniků s doprovodnými** činnostmi (zpracování kamene, zemina, obalovny apod.), nutnými pro realizaci výstavby liniových staveb, a mohou se tak přímo podílet na konečné ceně jednotlivých položek, od-

rážejících se následně ve vyšší konečné ceně stavebních prací. To může být jeden z důvodů, proč je výstavba komunikací v České republice dražší než například v Německu. Vyšší cena tak může být důsledkem státní politiky v devadesátých letech 20. století, kdy stát rozprodal klíčové podniky určující cenovou hladinu jednotlivých substrátů pro stavební práce. Tyto nadnárodní koncerny tak vydělávají na těchto doprovodných položkách, které nikdo jiný nedokáže konkurenčně ocenit. Mateřské stavební společnosti tak mohou bez problémů fungovat s nulovým výsledkem. Naproti tomu střední a malé stavební společnosti nemohou konkurovat a ekonomicky slábnou.

Velké stavební společnosti jsou z hlediska personálního složení a zajištění personální práce velice různorodé, což především souvisí s jejich rozsáhlou činností v mnoha stavebních oborech, například pozemní, inženýrské a specializované stavitelství, viz například kompletace podzemních a nadzemních staveb, ekologické stavby, stavby kanalizací, čistíren odpadních vod, ekologických skládek, odstraňování ekologických zátěží, apod. Z tohoto důvodu velké stavební společnosti disponují zaměstnanci různých profesí. Celkový počet zaměstnanců velkých stavebních společností se různí, statisticky je spodní hranice počtu zaměstnanců velké stavební společnosti stanovena na 250 zaměstnanců.

Velký počet zaměstnanců nejrůznějších profesí v konečném důsledku představuje také značný pohyb těchto zaměstnanců na různých pracovištích, který musí být personálně zajištěn. Proto je nezbytné, aby management velké stavební společnosti uplatňoval strategický přístup k personální práci a vykonával jednotlivé personální činnosti v souladu s personální strategií a na základě personálních plánů. K tomu management většinou potřebuje koncepční, metodickou, analytickou i administrativní podporu specializovaného personálního útvaru a kvalifikovaných personalistů. Mezi velké stavební společnosti působící v České republice patří například (údaje z výročních zpráv příslušných stavebních společností za rok 2012):

- EUROVIA CS, a. s. – 1 847 osob (EUROVIA CS, 2012);
- Metrostav, a. s. – 3 147 osob (Metrostav, 2012);
- OHL ŽS, a. s. – 1 441 osob (OHL ŽS, 2012);
- Skanska, a. s. – 3 491 osob (Skanska, 2012);
- STRABAG, a. s. – 2 161 osob (Strabag, 2012).

Střední stavební společnosti mají statisticky 50 až 249 zaměstnanců a v mnoha ohledech jsou přímými konkurenty velkých stavebních společností. Složení jejich zaměstnanců je rovněž značně různorodé v důsledku různých stavebních činností v různých stavebních oborech (pozemní, inženýrské a specializované stavitelství), ovšem výjimkou není ani jednostranné zaměření takové stavební společnosti, například jen na pozemní stavitelství. Ve středních stavebních společnostech je rovněž nutné vycházet z odpovídající personální strategie a příslušného personálního plánu, což nepochybně zlepšuje úroveň personální práce a posiluje konkurenceschopnost středních stavebních společností ve srovnání s velkými stavebními

společnostmi. To je rozhodující právě v současných nepříznivých ekonomických podmínkách, kdy velké stavební společnosti využívají dříve odmítané stavební zakázky, a tím berou práci středním stavebním společnostem. Mezi střední stavební společnosti působící v České republice patří například (údaje z výročních zpráv příslušných stavebních společností za rok 2012, resp. 2011):

- BAU plus, a. s. – 77 osob (BAU plus, 2012);
- BAU-STAV, a. s. – 106 osob (BAU-STAV, 2012);
- ČNES dopravní stavby, a. s. – 221 osob (ČNES dopravní stavby, 2012);
- HERKUL, a. s. – 218 osob (HERKUL, 2011, údaj za rok 2011);
- GEOSAN GROUP, a. s. – 133 osob (GEOSAN GROUP, 2012).

Malé stavební společnosti mají statisticky 1 až 49 zaměstnanců, jejichž zaměření je poměrně homogenní. Malé stavební společnosti obvykle zakládají svůj úspěch na specializovaných profesích (instalatér, podlahář, tesař, truhlář, zedník apod.), odborných zkušenostech, kvalitní práci a dobrých referencích od předchozích zákazníků, což jim přináší nové stavební zakázky jak od fyzických osob, tak středních a velkých stavebních společností, které tímto know-how nedisponují, ale potřebují realizovat specifické stavební práce, například přestavbu bytových jader v panelových domech. Malé stavební společnosti rovněž zajišťují úzce specializované stavební práce, například opravy a rekonstrukce historických památek, ovšem najdeme také malé stavební společnosti, které nejsou ničím výjimečné a nabízejí klasické stavební práce.

Současné ekonomické podmínky nahrávají spíše specializovaným stavebním společnostem, jejichž jedinečné know-how znamená větší šanci na získání stavební zakázky, ve srovnání s klasickými stavebními společnostmi, které nabízejí jen standardní stavební práce. Ovšem z dlouhodobého hlediska je důležité, aby malé stavební společnosti usilovaly o diverzifikaci svojí činnosti, aby rozvíjely svoji přizpůsobivost a schopnost zvládnout rozmanité stavební práce. Mezi malé stavební společnosti působící v České republice patří například (údaje z webových stránek, resp. výročních zpráv příslušných stavebních společností za rok 2012, resp. 2011):

- Firma Ivo Hašek – STAVBY – živnostník působící na území České republiky téměř 20 let; v rámci stavebních prací nabízí novostavby, půdní vestavby, nebytové prostory, rekonstrukce apod.; v rámci řemesel nabízí instalatérské, topenářské, lakýrnické, malířské, zednické a jiné práce (Stavby Hašek, 2010);
- JEŽ, spol. s r. o. – 46 osob (JEŽ, 2012);
- SUPER-KRETE CZECH, s. r. o. – 36 osob (SUPER-KRETE CZECH, 2011, údaj za rok 2011).

Z hlediska počtu zaměstnanců můžeme mezi malé stavební společnosti zařadit také specificky zaměřené engineeringové společnosti, které fungují dvěma způsoby: a) na základě spojení vysoce kvalifikovaných lidí s cílem ocenit zakázku a podat nabídku; b) orientací na získávání zakázek a spoléhání se na vyšší moc, náhodu, souhru okolností nebo prostě štěstí. V takovém případě jsou požadavky na zaměstnance standardní, přičemž není tajemstvím, že když taková společnost

v soutěži uspěje, tak zakázku prodá a nechá si pouze náklady na administrativu (vedení agendy) a zisk. Takové společnosti nemají dobrou pověst a fungují s poměrně rozporuplnými výsledky. Mezi takové společnosti v České republice patří například:

- Aerodynamics, s. r. o., která vyhrála veřejnou zakázku na stavbu vědecko-technologického parku v Milovicích na Nymbursku za cca 400 mil. Kč:

„Jediným, kdo podmínky splnil, byl podnikatel Pecha (jednatel – společník). Bezpečně a bez konkurence vyhrál díky tomu, že si jako subdodavatele dojednal americkou společnost Jacobs, jednoho z lídrů aerodynamické branže(...) Že si Pecha věřil, dokládá i cena: odhadovaná byla 405 milionů, Pecha nabídl jen o 250 tisíc méně. Tunel a jeho technologie vyjde na 238 milionů. Stále ale ještě zbývají stavební práce zhruba za 167 milionů... Pecha přiznává, že on je dělat nebude – vystupuje jen jako prostředník, který umí vše zorganizovat. A na stavbu si prý najme subdodavatele.“ (Blažek a Koděra, 2013)

- Neocity Ron, s. r. o., která vyhrála veřejnou zakázku na dostavbu mladoboleslavské nemocnice za cca 450 mil. Kč:

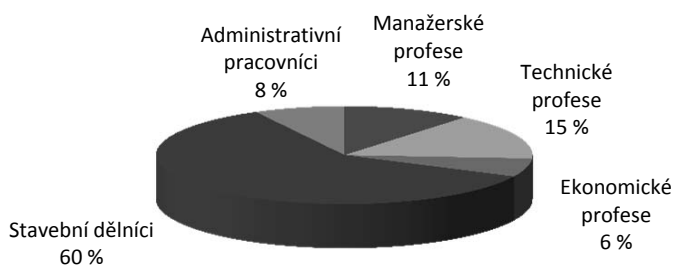
„Zakázku na stavbu pavilonu v nemocnici v Mladé Boleslavi vyhrála firma Neocity Ron. Na oficiální adrese nesídlí, nemá ani telefony(...) Neocity Ron není stavební firma, tu si musí teprve najmout.“ (Blažek, 2011)

Politika engineeringových společností „vyhraju a prodám“ se výrazně liší od politiky běžných stavebních společností, které stavební dílo vytvářejí a zakládají vlastní činnost na odlišných ekonomických i sociálních principech a hodnotách.

Shodné i rozdílné rysy v pojetí a organizaci personální práce a personálních činností v malých, středních a velkých stavebních společnostech demonstrují také výsledky autorova empirického šetření.

Pokud jde o strukturu zaměstnanců, z výsledků autorova šetření vyplývá, že převažující skupinou zaměstnanců u všech typů (malé, střední, velké) stavebních společností (s výjimkou těch engineeringových) jsou stavební dělníci, což potvrdilo 60 % respondentů, a to napříč všemi segmenty. Dále následují technické profese s 15 %, manažeři (různých úrovní řízení) s 11 %, administrativní pracovníci s 8 % a nakonec ekonomické profese s 6 % (obr. 2.2).

Obr. 2.2 Jaké skupiny profesí se uplatňují ve vaší společnosti (souhrn)?



Zdroj: Autor

Z rozdělení dotazovaných stavebních společností na malé, střední a velké lze vyzorovat poměrně velký rozptyl v jednotlivých odpovědích, který byl v podstatě ve všech kategoriích od nuly do sta procent. To v konečném důsledku znamená, že existují stavební společnosti, které mají pouze manažery nebo jen stavební dělníky.

Tab. 2.2 Jaké skupiny profesí se uplatňují ve vaší společnosti (malá, střední, velká)?

Průměr	Manažerské profese	Technické profese	Ekonomické profese	Stavební dělníci	Administrativní pracovníci
Malá	13 %	12 %	5 %	62 %	8 %
Střední	9 %	18 %	6 %	59 %	8 %
Velká	11 %	18 %	9 %	52 %	10 %

Zdroj: Autor

V případě **manažerských profesí** můžeme vyzorovat, že nejmenší zastoupení mají střední stavební společnosti (9 %) oproti velkým stavebním společnostem (11 %) a dále malým stavebním společnostem (13 %). V případě **technických profesí** můžeme vyzorovat, že nejmenší zastoupení mají malé stavební společnosti (12 %) oproti srovnatelným středním a velkým stavebním společnostem (18 %). V případě **ekonomických profesí** můžeme vyzorovat, že nejmenší zastoupení mají malé stavební společnosti (5 %) oproti středním stavebním společnostem (6 %) a dále pak velkým stavebním společnostem (9 %). V případě **stavebních dělníků** můžeme vyzorovat, že nejmenší zastoupení mají velké stavební společnosti (52 %) oproti středním stavebním společnostem (59 %) a dále pak malým stavebním společnostem (62 %). V případě **administrativních pracovníků** můžeme vyzorovat srovnatelné malé a střední stavební společnosti (8 %) a dále pak velké stavební společnosti (10 %).

V souvislosti se strukturou zaměstnanců je třeba opětovně poukázat na stavební společnosti, které v zakázkách získávají mnohem více práce, než jsou schopny realizovat. Neboli jejich zásobník práce je několikanásobně předimenzován a ony jsou tak „nuceny“ tuto práci prodávat. Zde nemám na mysli typické engineeringové společnosti, ale stavební společnosti převážně střední a velké kategorie.

Například z kategorie velkých stavebních společností je možné uvést jako příklad stavební společnost IMOS Brno, a. s. U ní dochází k paradoxnímu jevu, kdy zvyšující se obrat je provázen klesajícím počtem zaměstnanců (tab. 2.3).

Tab. 2.3 Poměr obratu společnosti IMOS Brno, a. s., vůči počtu zaměstnanců v letech 2010–2012

	2010	2011	2012
Obrat společnosti	4 200 000 000 Kč	5 503 026 000 Kč	6 085 996 000 Kč
Počet zaměstnanců	702	668	655

Zdroj: IMOS Brno, 2012. Výroční zpráva 2012. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2012–2014 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 12. 12. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>

Z výše uvedeného tak vyplývá, že od roku 2010 do roku 2012 zisk této stavební společnosti stoupl téměř o 2 mld. Kč (1 885 996 000), zatímco počet vlastních zdrojů poklesl o 47 zaměstnanců, tj. asi 7 %. Z toho lze usuzovat, že organizace personální práce a celková politika této stavební společnosti je založena na schopnostech více se soustředit na manažerské organizování. Jednotliví manažeři tak dokážou vhodně používat metody a techniky vycházející jednak z momentální situace na trhu, jednak z teoreticky vymezených manažerských přístupů využívaných ve stavebních organizacích. To v konečném důsledku znamená získání více práce, než jsou schopni realizovat, a proto mohou následně prodávat své závazky jiným stavebním firmám. Tomu nasvědčuje i následující citace z výroční zprávy společnosti IMOS Brno, a. s. za rok 2012:

„Společnost klade důraz na pečlivost při výběru zaměstnanců. Zaměřujeme se na získávání špičkových pracovníků... to dokazuje i stále se zvyšující počet autorizovaných inženýrů či techniků.“ (IMOS Brno, 2012)

Na druhou stranu je ale nutno dodat, že v oboru stavebnictví neexistuje přímý vztah mezi počtem zaměstnanců a velikostí výnosů. Vyšší výsledky může přinášet nová struktura profesí a organizace práce se zaměstnanci.

Dalším zjišťovaným údajem u jednotlivých stavebních společností dle jejich rozlišení na malé, střední, velké bylo, jakým způsobem se od roku 2010 do roku 2013 měnil počet jejich zaměstnanců.

Z empirického šetření vyplynulo, že meziroční růst, popřípadě pokles, vyjádřený v procentech souhrnně v malých, středních a velkých stavebních společnostech byl největší v roce 2010. V průměru malých, středních a velkých stavebních společností se jednalo o snížení o 20 % (tento údaj uvádí 47 % dotázaných respondentů).

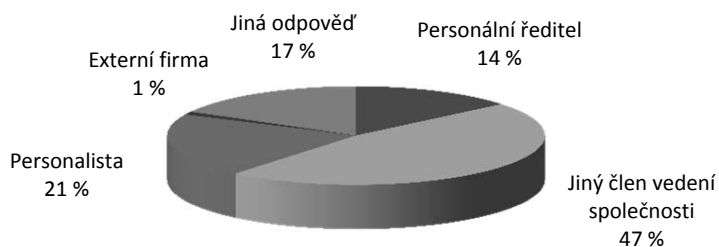
V následujících letech pak podle poloviny dotázaných respondentů (potvrzuje 50 % v roce 2011, 49 % v roce 2012 a 53 % v roce 2013) tato meziroční změna měla charakter stagnace. Přibližně pětina společností (18 % v roce 2010, 19 % v roce 2011, 21 % v roce 2012 a 17 % v roce 2013) zaznamenala ve všech sledovaných letech meziroční růsty počtu zaměstnanců. Tyto tendence byly vesměs podobné v jednotlivých segmentech, ale odlišnosti mezi nimi existují. Největší pokles v roce 2010 zaznamenaly malé společnosti (v průměru o 22 %), nejméně naopak největší společnosti (v průměru pokles o 15 %), které také nejčastěji uvádějí meziroční nárůsty počtu zaměstnanců (viz tab. 2.4).

Dalším údajem bylo, jakým způsobem je zajištěn systém personálního řízení jednotlivých stavebních společností, a to dle jejich rozlišení na malé, střední, velké. Šlo o to určit, kdo tuto činnost ve společnosti zajišťuje. Tento údaj byl velice důležitý především z hlediska přímého definování řídicí osoby a způsobu uplatňování organizace personální práce ve stavební společnosti. To je velice zajímavý údaj vzhledem k nutnosti reagovat na potencionální rizika nebo příležitosti a zajišťovat odpovídající personální práci. Správně nastavená organizace personálních činností je tak v případě stavebních společností alfou a omegou jejich fungování a schopnosti být rovnocenným partnerem ostatním stavebním společnostem.

Tab. 2.4 Jak se měnil počet vašich zaměstnanců v průběhu uplynulých let?

CELKEM	2010		2011		2012		2013	
Vzrostl (o kolik %)	18 %	23	19 %	18	21 %	13	17 %	16
Snížil se (o kolik %)	47 %	-20	31 %	-12	30 %	-11	30 %	-14
Nezměnil se	35 %	0	50 %	0	49 %	0	53 %	0
Neví	10 %	0	8 %	0	4 %	0	2 %	0
MALÁ								
Vzrostl (o kolik %)	11 %	28	18 %	14	14 %	19	11 %	23
Snížil se (o kolik %)	49 %	-22	24 %	-17	33 %	-14	28 %	-14
Nezměnil se	40 %	0	58 %	0	53 %	0	61 %	0
Neví	11 %	0	12 %	0	6 %	0	2 %	0
STŘEDNÍ								
Vzrostl (o kolik %)	24 %	25	21 %	23	28 %	12	18 %	17
Snížil se (o kolik %)	44 %	-19	35 %	-12	27 %	-9	31 %	-15
Nezměnil se	32 %	0	44 %	0	45 %	0	51 %	0
Neví	11 %	0	5 %	0	3 %	0	2 %	0
VELKÁ								
Vzrostl (o kolik %)	31 %	8	13 %	3	25 %	3	38 %	3
Snížil se (o kolik %)	50 %	-15	49 %	-3	31 %	-6	37 %	-7
Nezměnil se	19 %	0	38 %	0	44 %	0	25 %	0
Neví	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0

Zdroj: Autor

Obr. 2.3 Kdo ve vaší společnosti zajišťuje personální činnosti (souhrn)?


Zdroj: Autor

Z empirického šetření (při sloučení všech ukazatelů malých, středních a velkých stavebních společností) vyplynulo, že nejvíce oslovených společností (celkem 47 % respondentů) odpovědělo, že personální činnosti zajišťuje jiný člen vedení společnosti než personální ředitel. Jedná se především o jednatele, majitele nebo finanční či ekonomické ředitele.

Tab. 2.5 Kdo ve vaší společnosti zajišťuje personální činnosti (malá, střední, velká)?

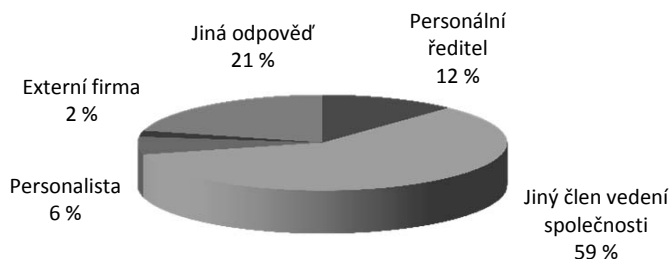
	Malá	Střední	Velká
Personální ředitel	12 %	14 %	24 %
Jiný člen vedení společnosti	59 %	36 %	38 %
Personalista	6 %	35 %	38 %
Externí firma	2 %	0 %	0 %
Jiná odpověď	21 %	15 %	0 %

Zdroj: Autor

Přihlédneme-li k situaci v jednotlivých malých, středních a velkých stavebních společnostech, můžeme vyzorovat, že přístup k zajištění personálních činností se výrazně liší.

V **malých stavebních společnostech** organizuje personální činnosti spíše jiný člen vedení společnosti (uvádí 59 % respondentů). Zpravidla to bývají samotní majitelé – jednatelé, kteří se starají o kompletní chod celé stavební společnosti a sami rozhodují, kam a jakým způsobem bude daná společnost směřovat. Jejich primárním cílem je zakázková politika (dostatek práce) a dobré vztahy se středními a velkými stavebními společnostmi, které si je smluvně zavazují na subdodavatelské práce. Organizace personální činnosti je tak v malých stavebních společnostech neplně respektována nebo je zcela opomíjena. Organizační struktura v těchto společnostech je zpravidla liniová, která je obecně typická pro malé společnosti. Vedoucí tak vykonávají vertikální liniové řízení a tvoří řídicí osu struktury (např. stavbyvedoucí – mistr – zedník). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoc a odpovědnost.

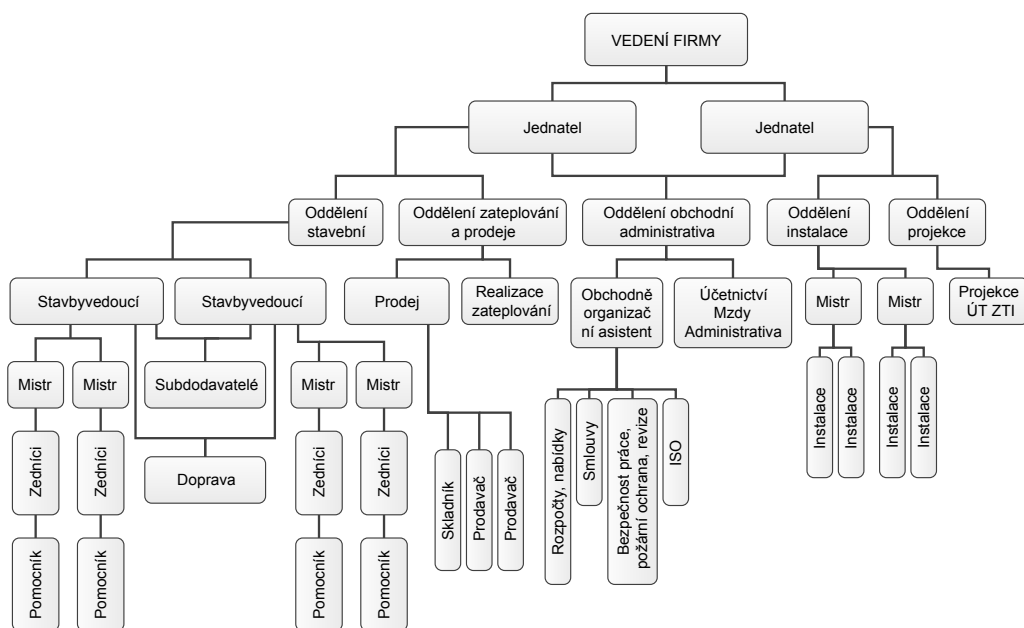
Obr. 2.4 Kdo ve vaší společnosti zajišťuje personální činnosti (malá)?



Zdroj: Autor

Obrázek 2.5 ukazuje na příkladu stavební společnosti VESAS, s. r. o. uplatnění liniové struktury v produkční části organizace. Jedná se o malou stavební společnost, založenou a řízenou dvěma bratry s počtem 50 zaměstnanců (VESAS, 2013). V případě celé této stavební společnosti se jedná o tzv. liniově-štabní organizační strukturu.

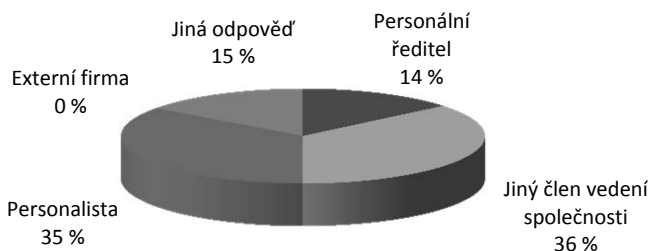
Obr. 2.5 Organizační schéma stavební společnosti VESAS, s. r. o. (malého charakteru)



Zdroj: VESAS, 2013. Organizační struktura stavební firmy Vesas, s. r. o. Třebíč [online]. [cit. 17. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.vesas.cz/stavebni-firma-vesas-trebic-organizace.html>

Naproti tomu střední a velké stavební společnosti dělí personální činnosti mezi jiné členy vedení společnosti a personalisty.

Obr. 2.6 Kdo ve vaší společnosti zajišťuje personální činnosti (střední)?



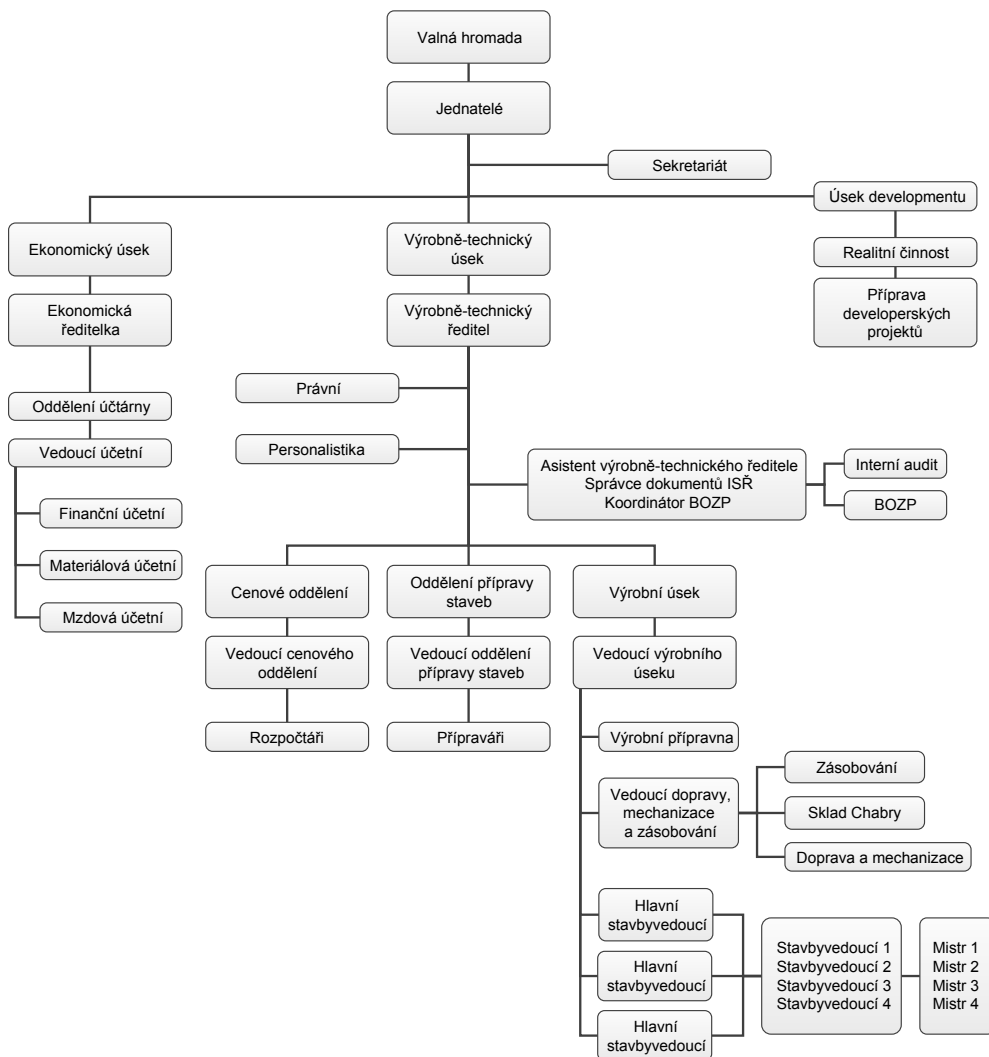
Zdroj: Autor

V případě řízení **středních stavebních společností** je pravidlem, že tyto společnosti oproti malým stavebním společnostem vyžadují mnohem systematictější organizaci personální práce, která dokáže zabezpečit odpovídající fungování společnosti. To se odvíjí především od poměrně složitějšího organizačního uspořádání. Ovšem z praxe je známo, že střední stavební společnosti vnímají personalistiku

pouze jako doplňkovou činnost, která je pouhým doprovodným jevem klasické stavební výroby.

Obrázek 2.7 ukazuje organizační uspořádání stavební společnosti STEP, spol. s r. o., která patří mezi střední stavební společnosti s průměrným počtem 75 zaměstnanců (STEP, 2012). V případě této stavební společnosti se jedná o organizační strukturu s jedním stupněm řízení, která zahrnuje rovněž personální oddělení, podřízené výrobně-technickému úseku.

Obr. 2.7 Organizační schéma stavební společnosti STEP, spol. s r. o.

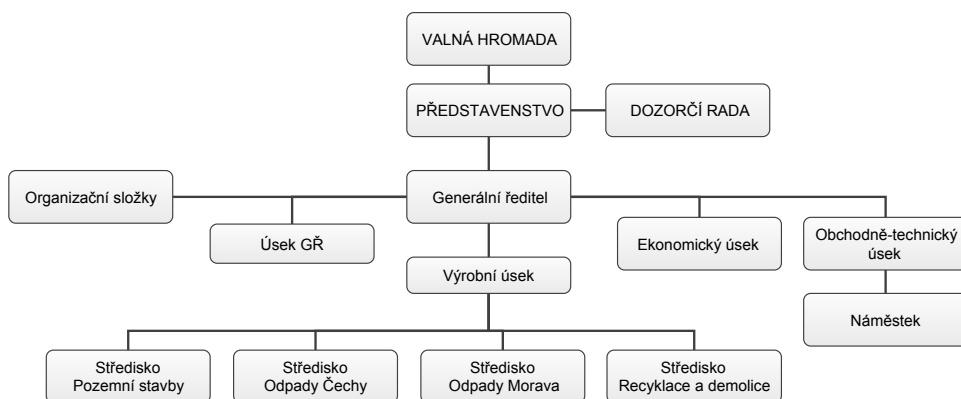


Zdroj: STEP, 2013. Organizační struktura společnosti [online]. 2013 © STEP, spol. s r. o. [cit. 17. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.step-praha.cz/?p=profil>

Obrázek 2.8 ukazuje organizační uspořádání stavební společnosti ŽSD a. s., která rovněž patří mezi střední stavební společnosti s průměrným počtem 90 zaměstnanců (ŽSD, 2012). V případě této stavební společnosti jde o organizační strukturu s více stupni řízení, která podle výroční zprávy společnosti rovněž zahrnuje personální oddělení, podřízené ekonomickému řediteli. Podle výroční zprávy tato společnost využívá outsourcingové služby personálního charakteru, což dokládá následující citace:

„Personální práci je věnována ze strany vedení společnosti mimořádná pozornost. Stejně jako v minulých letech navštěvovali vybraní zaměstnanci společnosti odborná školení a kurzy. Ve spolupráci s personálními agenturami byli vybráni vysoce kvalifikovaní pracovníci na klíčové pozice.“ (ŽSD, 2012)

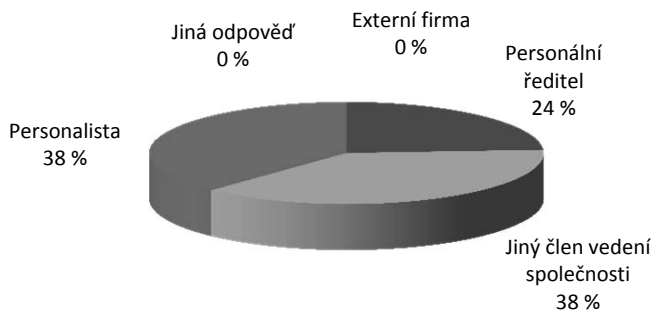
Obr. 2.8 Organizační schéma stavební společnosti ŽSD, a. s.



Zdroj: ŽSD, 2014. Organizační struktura [online]. Copyright © 2006–2014 ŽSD, a. s. [cit. 12. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.zsd.as/organizacni-struktura.aspx>

V případě **velkých stavebních společností** je personální oddělení nepostradatelnou součástí organizačního uspořádání a zajišťuje veškeré personální činnosti.

Obr. 2.9 Kdo ve vaší společnosti zajišťuje personální činnosti (velká)?



Zdroj: Autor