



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

## ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

## KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURA VE STAVEBNICTVÍ

COMMUNICATION AND CORPORATE CULTURE IN CONSTRUCTION ENGINEERING

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Martina Macinková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

BRNO 2023

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav stavební ekonomiky a řízení
Studentka:	<b>Martina Macinková</b>
Vedoucí práce:	<b>PhDr. Dana Linkeschová, CSc.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	B3607 Stavební inženýrství
Studijní obor:	Management stavebnictví

Děkan Fakulty Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma bakalářské práce:

## **Komunikace a firemní kultura ve stavebnictví**

### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
  - zvláštnosti a význam manažerské práce a týmové spolupráce ve stavebnictví
  - aktuální otázky komunikace a firemní kultury ve stavebnictví
  - specifika stavebnictví
3. Empirická část
  - výzkumné otázky k tématice komunikace a firemní kultury ve stavebnictví
  - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
  - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

### **Cíle a výstupy bakalářské práce:**

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma aktuálních otázek firemní kultury ve stavebním podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

### **Seznam doporučené literatury a podklady:**

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Veber, J.: Management

- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Buckingham, M., Coffman, C.: Nejprve porušte pravidla
- Muhlfeit, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku.

V Brně, dne 29. 9. 2022

L. S.

---

prof. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
vedoucí ústavu

---

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.  
vedoucí práce

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA, dr. h. c.  
děkan

## ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na komunikaci a firemní kulturu ve stavebnictví, s důrazem na jejich význam a zlepšování. Práce si klade za cíl podchytit důležitost tohoto tématu v kontextu stavebnictví. V teoretické části práce je detailně zkoumána problematika komunikace a kultury ve stavebnictví, aby byl získán její komplexní přehled. V praktické části jsou prezentovány výsledky provedených výzkumů, které kombinují kvantitativní a kvalitativní přístup. Data byla získána prostřednictvím dotazníkových šetření a řízených rozhovorů se zaměstnanci vybraných stavebních firem. V závěru práce jsou shrnuty dílčí závěry a formulována doporučení pro zlepšení komunikace a firemní kultury ve stavebních firmách. Součástí této práce byl návrh účinnější metodologie dotazníkového šetření a tipy pro zatraktivnění tohoto oboru mladým lidem.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, firemní kultura, stavební podnik, motivace, týmová spolupráce, pracovní prostředí, efektivita, produktivita, rozvoj, manažer, dynamika

## ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on communication and corporate culture in the construction engineering, with an emphasis on importance and improvement. The thesis aims to capture the importance of this topic in the context of the construction engineering. In the theoretical part of the thesis, the issue of communication and culture in the construction industry is examined in detail to provide a comprehensive overview. The practical part presents the results of the research conducted, combining quantitative and qualitative approaches. The data was obtained through questionnaire surveys and guided interviews with employees of selected construction companies. The paper concludes with a summary of partial conclusions and formulates recommendations for improving communication and corporate culture in construction companies. This work included a proposal for a more effective survey methodology and tips for making the industry more attractive to young people.

## KEYWORDS

Communication, corporate culture, construction company, motivation, teamwork, work environment, efficiency, productivity, development, manager, dynamics

## BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MACINKOVÁ, Martina. *Komunikace a firemní kultura ve stavebnictví*. Brno, 2023. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

## PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Komunikace a firemní kultura ve stavebnictví* zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 26. 5. 2023

---

Martina Macinková  
autor

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych využila této příležitosti k vyjádření mého upřímného poděkování všem, kteří mi byli nápomocní při psaní této bakalářské práce. Chtěl bych vyjádřit svou vděčnost a ocenění následujícím osobám. Paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc., za odborné vedení, cenné rady a velkou dávku trpělivosti. Dále také mému partnerovi, který byl v tomto období neochvějnou oporou za jakékoliv situace. Také bych chtěla vyjádřit díky své rodině, přátelům a kolegům za jejich velkou podporu a pochopení. Velké poděkování patří i zúčastněným respondentům. Vaše pomoc a příspěvky byly pro mě neocenitelné a dopomohly k úspěšnému dokončení této bakalářské práce. Velmi si toho vážím.

## Obsah

1	Úvod.....	10
2	Teoretická část .....	11
2.1	Charakteristika.....	11
2.1.1	Specifikace oblasti stavebnictví .....	11
2.1.2	Charakteristika stavebního podniku.....	13
2.2	Komunikace.....	15
2.2.1	Základní princip komunikace.....	15
2.2.2	Faktory ovlivňující komunikaci .....	17
2.2.3	Příčiny chybné komunikace .....	19
2.2.4	Zásady efektivní komunikace .....	21
2.2.5	Význam komunikace ve stavebnictví.....	24
2.3	Firemní kultura .....	25
2.3.1	Druhy firemní kultury .....	26
2.3.2	Roviny firemní kultury.....	30
2.3.3	Faktory ovlivňující firemní kulturu.....	31
2.3.4	Vliv firemní kultury .....	33
2.3.5	Utváření firemní kultury .....	35
2.4	Týmová spolupráce ve stavebnictví .....	37
2.5	Význam manažerské práce .....	39
3	Empirická část.....	42
3.1	Stanovení výzkumných otázek .....	42
3.2	Teoretické vymezení pojmů důležitých pro empirickou část.....	44
3.3	První kapitola – hloubkový průzkum developerské firmy .....	45
3.3.1	Metodologie hloubkového průzkumu .....	45
3.3.2	Představení zkoumané firmy – DOMOPLAN, a.s.....	47
3.3.3	Výsledky hloubkového šetření developerské společnosti.....	48
3.4	Druhá kapitola – návrh účinnější metodologie.....	79
3.4.1	Metodologie návrhu účinnějšího hodnocení .....	79
3.4.2	Představení firem účastnících se průzkumu.....	82
3.4.3	Výsledky šetření druhé kapitoly – návrh účinnější metodologie.....	85
3.5	Třetí kapitola – řízené rozhovory .....	109



3.5.1	První rozhovor.....	109
3.5.2	Druhý rozhovor.....	110
3.5.3	Třetí rozhovor.....	112
4	Dílčí závěry a doporučení .....	114
5	Závěr .....	118
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	119
7	SEZNAM ZKRATEK.....	121
8	SEZNAM TABULEK.....	122
9	SEZNAM GRAFŮ.....	123
10	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	126
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	127

# 1 Úvod

Firemní kultura a komunikace často není dostatečně zdůrazňována a její význam je často opomíjen, bez ohledu na oblast činnosti, včetně technických odvětví. Nicméně, tato oblast má zásadní vliv na hodnoty společnosti, které sjednocují jednotlivce i týmy s firemní vizí. Tím se odráží na celkové výkonnosti týmu a organizace a zároveň přispívá ke spokojenosti klientů, kteří se rádi vrací. Efektivní komunikace je také klíčová pro úspěšnou spolupráci a koordinaci různých částí firmy a projektů.

Bakalářská práce se zaměří na analýzu firemní kultury a komunikace ve firmách působících v oblasti stavebnictví. Teoretická část práce představí základní pojmy spojené se stavebnictvím, firemní kulturou a komunikací, které jsou vzájemně propojeny a ovlivňují fungování těchto firem.

Empirická část práce bude zahrnovat dotazníková šetření zaměřená na klíčové oblasti. Prostřednictvím těchto šetření se zjistí podmínky ve firmách, názory zaměstnanců na firemní kulturu a efektivitu komunikace na pracovišti. Empirická část bude rozčleněna do tří oblastí, které budou zaměřeny na hloubkový průzkum developerské firmy, návrh účinnější metodologie zkoumání a také budou provedeny rozhovory s představiteli stavebnictví, aby byla získána jejich perspektiva a pochopení souvisejících témat.

Na základě provedených dotazníkových šetření a rozhovorů bude zhodnoceno, zda se potvrdily či vyvrátily stanovené výzkumné otázky a budou identifikovány klíčové oblasti, na které by firmy měly zaměřit svou pozornost. V závěru práce budou formulována doporučení a navržena případná řešení a opatření pro tyto oblasti.

## **Zvolený cíl práce**

Cílem této práce je teoreticky podchytit důležitost firemní kultury a komunikace ve stavebních firmách a následně v empirické části prostřednictvím výzkumného šetření zhodnotit současnou situaci v této oblasti a navrhnout případná opatření. Zvláštní důraz bude kladen na osvětlení významu tohoto humanitního tématu pro technicky zaměřené jedince.

To, že má být i v technické oblasti kladen důraz na význam humanitních témat, je podporováno termínem "technická sociologie", který je charakterizoval profesor Janíček (působící na Fakultě strojního inženýrství VUT v Brně) následovně: *„Je to obor, jehož vznik souvisí s tím, že prakticky veškeré činnosti v technice jsou vždy sociálními záležitostmi, které probíhají v určitých sociálních podmínkách a v určitém sociálním klimatu.“ [1]*

## 2 Teoretická část

V teoretické části bakalářské práce je cílem definovat a vysvětlit klíčové pojmy související s firemní kulturou a komunikací v kontextu stavebnictví. Nejprve budou představena specifika stavebnictví jako odvětví. Poté se práce zaměří na samotné pojmy firemní kultury a komunikace, zdůrazní jejich důležitost a představí principy budování pozitivní firemní kultury a efektivní komunikace. Dále také bude práce analyzovat týmovou spolupráci v rámci stavebnictví a poskytne konkrétní typy a přístupy pro podporu efektivního a harmonického týmového prostředí. Nakonec se práce zaměří na vlastnosti a dovednosti manažera ve vedení a motivaci lidí, a to v kontextu firemní kultury, komunikace a týmové spolupráce.

Vzhledem k tomu, že oblast firemní kultury a komunikace nemá ustálenou jednotnou terminologii, budou v práci používány různé termíny, jako jsou firemní kultura, podniková kultura, kultura společnosti nebo organizační kultura. Stejně tak budou využívány různé výrazy pro označení firmy, organizace, podniku nebo společnosti.

### 2.1 Charakteristika

První kapitola bakalářské práce se zaměří na specifikace a charakteristiku stavebnictví a stavebního podniku.

#### 2.1.1 Specifikace oblasti stavebnictví

Dle stavebního zákona (č. 183/2006 Sb.) je stavebnictví definováno následovně: *"Stavebnictví je průmyslová činnost, která spočívá ve výstavbě staveb, provedení stavebních úprav a využití staveb, jakož i v přípravě a realizaci stavebních výzkumných a vývojových prací a jiných stavebních činností, které jsou s touto činností spojené."* [2] Tato definice tedy zahrnuje všechny fáze stavebního procesu, včetně návrhu, přípravy, výstavby, úprav a využití staveb, a také výzkumu a vývoje v této oblasti.

**Stavebnictví jako celek je jedním z nejdůležitějších odvětví v ekonomice a současně má také vliv na mnoho aspektů ve společnosti.** Jedná se o oblast, zabývající se návrhem, konstrukcí, údržbou a renovací budov a infrastruktury. **Specifika stavebnictví zahrnují řadu faktorů**, jako jsou technologie, materiály, právní předpisy, environmentální ohleduplnost a mnoho jiných.

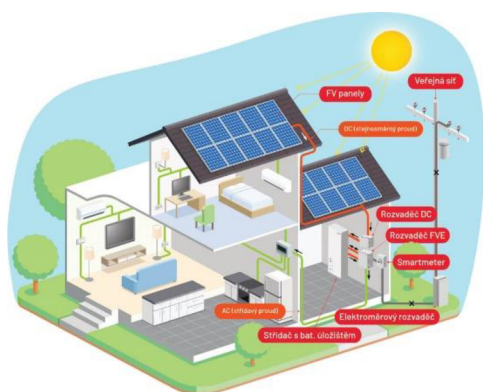
Jedním z nejdůležitějších aspektů stavebnictví jsou **technologie**. Stavebnictví je odvětvím, které se neustále vyvíjí, a nové technologie a postupy hrají důležitou roli při zvyšování efektivity a kvality prací. Například použití moderních nástrojů jako jsou drony či 3D tiskárny může snížit náklady a zlepšit kvalitu výstavby.

**Materiály** jsou dalším důležitým faktorem ve stavebnictví. V současné době se staví čím dál tím více ekologicky, a proto je kladen velký důraz na používání obnovitelných

materiálů. Mezi nejvíce používané materiály patří dřevo, beton a ocel. Tyto materiály jsou zpracovány a používány tak, aby splňovaly požadavky na bezpečnost a kvalitu.

**Právní předpisy** jsou důležité pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při výstavbě. Stavební právo a další předpisy stanovují normy, které musí být při výstavbě dodržovány. Jedním z hlavních aspektů stavebních právních předpisů jsou stavební povolení. Tato povolení musí být získána před zahájením jakéhokoli stavebního projektu, aby se zajistila bezpečnost a ochrana obyvatelstva.

V posledních letech se stavebnictví také zaměřilo na **environmentální ohleduplnost**. Stavby jsou nyní navrhovány tak, aby minimalizovaly dopad na přírodu a zlepšily energetickou účinnost. Zahrnutí technologií jako jsou např. fotovoltaické elektrárny nebo čistírny šedých vod jsou nyní běžnými praxemi v moderním stavebnictví.



Obr. 1 – Fotovoltaická elektrárna – schéma



Obr. 2 – Šedá voda – schéma

Stavebnictví je velmi rozsáhlé a komplexní odvětví, a proto existuje celá řada dalších faktorů, které je potřeba brát v úvahu při plánování, navrhování, výstavbě a údržbě staveb. Mezi tyto faktory bychom mohli zařadit např.:

- **Bezpečnost práce** – stavebnictví je velmi rizikové odvětví a vyžaduje dodržování přísných bezpečnostních předpisů a postupů pro minimalizaci rizik pro zaměstnance.
- **Řízení projektů** – stavební projekty jsou velmi komplexní a vyžadují plánování, koordinaci a řízení různých činností a zdrojů, jako jsou **pracovní síly**, materiály a vybavení.
- **Životní cyklus staveb** – stavebnictví musí brát v úvahu celý životní cyklus staveb, od návrhu a výstavby až po údržbu, renovace a demolice.
- **Ekonomika a finance** – stavebnictví je velmi kapitálově náročné odvětví a vyžaduje finanční plánování, řízení nákladů a zdrojů a schopnost efektivně hospodařit s financemi.

Dalšími typickými aspekty stavebnictví, které stojí za zmínku, a které nejde nalézt v jiných průmyslových odvětvích jsou: mimořádná rozmanitost stavebních oborů, rozdílný přístup k investicím ze strany veřejného a soukromého sektoru či komplikovaná a unikátní smlouva mezi investorem a dodavatelem (SoD).

Neposledním faktorem, jenž bude v této kapitole přiblížen, je **lidský kapitál**, někdy též označovaný jako **pracovní síla**. Tento faktor byl již naznačen v předchozím odstavci a hraje významnou roli v oblasti stavebnictví, neboť bez kvalifikovaných pracovníků nelze dosáhnout plného potenciálu moderních technologií a postupů.

Lidská síla je jedním z nejdůležitějších faktorů pro stavebnictví. **Lidé tvoří jádro stavebního průmyslu a jsou klíčovým prvkem ve všech fázích stavebního procesu**, ať už se jedná o plánování, projektování, výstavbu nebo údržbu. Vzhledem k rozmanitosti stavebních oborů a specializovanosti jednotlivých pracovníků je třeba zajistit kvalifikované pracovníky s odpovídajícími schopnostmi a zkušenostmi. (15) Lidské zdroje se tak stávají faktorem, který ovlivňuje efektivitu, kvalitu a úspěšnost stavebních projektů. V této souvislosti je nutné mít na zřeteli také problematiku vzdělávání a odborné přípravy pracovníků působících ve stavebnictví, stejně jako otázky týkající se **optimálních pracovních podmínek pro zajištění efektivity a kvality pracovního procesu**. Celkově lze tedy konstatovat, že lidská síla je nezbytným faktorem v oblasti stavebnictví. Proto je nezbytné věnovat značnou pozornost vzdělávání a zajištění příhodných pracovních podmínek, což představuje klíčový předpoklad pro úspěšné dokončení stavebních projektů. (3)

### 2.1.2 Charakteristika stavebního podniku

Definice podniku, kterou uvádí TAČR, zní následovně: „*Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, které běžně vykonávají hospodářskou činnost.*“ [4]

Kratší, ale stejně významná definice podniku je následující: „*Podnikem je jakákoliv entita bez ohledu na právní status či způsob financování vykonávající ekonomickou aktivitu.*“ [4]

Konkrétně **stavební podnik** je definován následovně: „*Stavební podnik je právně, majetkově a ekonomicky samostatná organizace, která pod vedením určitého podnikatele sdružuje potřebné hospodářské prostředky a specializuje se na provádění stavebních prací za účelem zisku a uspokojení poptávky stavebníků.*“ [5]

„*Jako každý jiný podnik, musí se i stavební firmy přizpůsobit poptávce na trhu s ohledem na konkurenční nabídku. Znamená to, že v případě převahy nabídky musí buď přesvědčit zákazníky svými cenami, kvalitou anebo sortimentem služeb, které*

*konkurence neposkytuje, jinak mu hrozí zánik. Podnik se musí chovat tržně, tzn. mít vizi do budoucna, být pružný a flexibilní.*“ [6]

Stavební podnik je specifickým typem organizace, který se zaměřuje na provádění stavební výroby a realizaci staveb. Jeho hlavní charakteristikou je práce na staveništi, kde vznikají jedinečná stavební díla s individuálním charakterem. Stavební podniky se zabývají koordinací a řízením stavebních projektů, správou stavebních týmů, plánováním a dodržováním stavebních postupů a standardů, a také zajišťují materiální zdroje a technickou infrastrukturu pro realizaci stavebních prací. (7)

Spolu se prováděním staveb jsou v rámci stavebnictví spojeny i další podnikatelské činnosti. Patří sem například stavební výzkum a vývoj, geologicko-průzkumné činnosti, geodetické práce ve výstavbě, inženýrské činnosti, konzultační a poradenské činnosti, či výroba stavebních hmot a výrobků pro stavebnictví.

Stavební podnikání zahrnuje různé druhy prací. Mezi ně patří hlavní stavební výroba (HSV), kam se řadí např. zemní práce, svislé konstrukce, úpravy povrchů či betonářské práce. Dále sem náleží přidružená stavební výroba (PSV), kterými jsou řemeslné, kompletační a dokončovací práce, jako například pokrývačské, klempířské, truhlářské, malířské, zámečnické, izolační, instalatérské práce. Součástí stavebního podnikání jsou také montážní práce, včetně elektroinstalací. Tyto různé typy prací pokrývají různé fáze stavebních projektů a jsou nezbytné pro dokončení staveb a jejich funkčnost.

Ve stavebním podniku je úspěch a výkonnost zcela závislá na správném řízení a managementu. S ohledem na tuto klíčovou roli je do práce přidána kapitola 2.5, která je zaměřena na význam manažerské pozice.

Při zkoumání stavebního průmyslu v historickém kontextu lze zjistit, že stavění patří k nejstarším lidským činnostem. Již od nejstarších dob člověk staví, aby uspokojil své základní životní potřeby, jako jsou bydlení, domov a bezpečí. Nejstarší dochovanou stavbou na světě je megalitický chrám na Maltě, který je datován přibližně do roku 4 100 př.n.l. Jedná se o komplex složený z 45 více či méně zachovalých staveb.



*Obr. 3 – Nejstarší stavba světa*

## 2.2 Komunikace

Tato kapitola bude zaměřena na klíčový prvek podnikového prostředí, kterým je komunikace. Komunikace hraje nezastupitelnou roli jako základní pilíř úspěšného vedení a řízení organizace. Bude se zabývat různými aspekty komunikace, včetně jejích procesů, faktorů, které jsou nezbytné pro efektivní a produktivní fungování podniku, a také se zaměří na přiblížení možných chyb a problémů, které mohou vzniknout v komunikačním procesu.

A nakonec bude tato kapitola zdůrazňovat význam komunikace pro stavebnictví, jakým způsobem přispívá k efektivnímu řízení a koordinaci stavebních projektů, a jakým způsobem přispívá ke zlepšení vztahů a spolupráce mezi různými aktéry ve stavebním odvětví.

Základní definice komunikace, dle psychologického slovníku, zní následovně: „*Komunikace je především přenos myšlenek, emocí, postojů a jednání od jedné osoby ke druhé.*“ [8]

Lze konstatovat, že **komunikace je proces vzájemného dorozumívání, tedy vzájemného sdělování.**

### 2.2.1 Základní princip komunikace

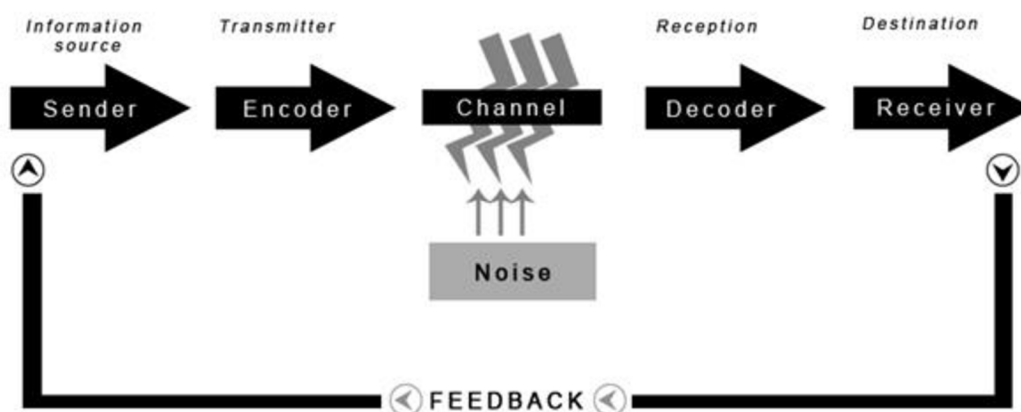
Jak bylo zmíněno v odstavci výše, komunikace je proces sdílení informací, myšlenek, pocitů mezi jednotlivci či skupinami lidí. **Jedná se o interakci, která zahrnuje přenos a přijímání zpráv mezi lidmi**, ta může být:

- verbální = „*dorozumívání se prostřednictvím slov a znakových symbolů*“. [9]  
Dělí se na tři formy: ústní, písemná a zprostředkovaná (email, telefon či internet).
- neverbální = také označována jako mimoslovní. Definována jako „*komunikace, která je zprostředkována pohyby těla, gesty, mimikou, pohyby očí, kvalitou hlasu, pauzami v řeči, zvuky, jako je smích, bručení, aj. vzdáleností, čichovými vjemy, používáním artefaktů, jako je oděv, kosmetika aj.*“ [9]

Stojí za to mít na paměti, že neverbální komunikace tvoří většinou část z celkové komunikace a má tak významný vliv na porozumění komunikace jako celku.

Komunikace je využívána k dosažení různých cílů, jako je například výměna informací, poskytnutí názorů, získání podpory či budování vztahů. V současné době je komunikace vnímána jako důležitý faktor lidského života, který hraje jednu z nejvýznamnějších rolí v mnoha oblastech, včetně vzdělávání, práce, mezilidských vztahů. **Je tak nepostradatelná v rámci interakce, při vytváření úspěšných vztahů a dosahování společných cílů.**

Určitým způsobem lze komunikaci chápat jako proces přenosu informace mezi vysílatelem a příjemcem. Vizualizace tohoto procesu je znázorněna na následujícím obrázku. Jedná se o matematický model komunikace Shannon-Weaver, který byl autory poprvé představen v roce 1949 a stále patří mezi nejvíce používané, hlavně v technických oblastech. Tento model je založen na předpokladu, že je komunikace přenos informace z jednoho bodu na druhý. Předpokládá tedy, že informace může být vyjádřena jako množství dat, které se přenášejí skrze komunikační kanál. Shannon definoval informaci jako množství nejistoty, která je snížena po přijetí zprávy. (10)



Obr. 4 – Model komunikace Shannon-Weaver

Zobrazený proces tedy probíhá následovně.

- Vysílatel = zdroj informace: to je zdroj, který produkuje zprávu k přenosu. Může se jednat o osobu, skupinu lidí nebo stroj.
- Vysílač = kódování: proces, při kterém je zpráva převedena na signály, které jsou vhodné pro přenos. Kódování může být verbální nebo neverbální, například slovní popis, graf nebo zvukový signál.
- Kanál přenosu: to je prostředek, kterým je zpráva přenášena z vysílatele na příjemce. Může se jednat o jakýkoliv fyzický či prostorový prostředek pro přenos informace, od satelitu až po lidské tělo.
  - Šum: jde o jakýkoliv druh rušení, který ovlivní přenos komunikace skrze komunikační kanál. Může ztížit anebo znemožnit úspěšnou komunikaci mezi vysílatelem a příjemcem.
- Přijímač = dekódování: spočívá v převodu informace, která byla zakódována a přenesena kanálem, zpět na srozumitelnou formu pro příjemce.
- Příjemce = cíl informace: zahrnuje osobu nebo skupinu lidí, kteří mají za úkol přijmout a interpretovat zprávu, která byla vyslána vysílatelem. Příjemce je zodpovědný za dekódování zprávy, což znamená, že musí porozumět obsahu a záměru vysílatele.



- Zpětná vazba: proces, který informaci o přijetí, porozumění anebo reakci na předchozí zprávu vrací zpět k jeho zdroji. Příjemce tedy posílá zpětnou informaci, aby potvrdil nebo upřesnil, že zpráva byla doručena a pochopena správně.

Je důležité brát v potaz, že zpětná vazba je důležitým prvkem úspěšné komunikace, jelikož umožňuje vysílateli zkontrolovat, zda byla zpráva doručena a pochopena správně a může napomoci k dalšímu zlepšení komunikace.

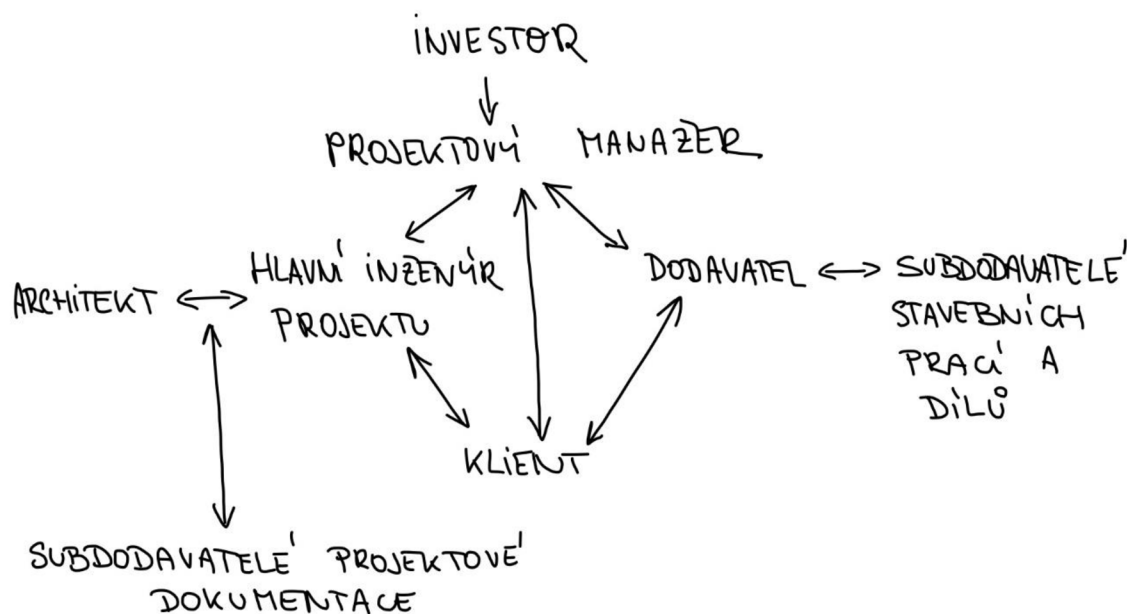
### 2.2.2 Faktory ovlivňující komunikaci

V kontextu stavebnictví je komunikace zásadním prvkem úspěšného projektového řízení. Zabezpečuje správný průběh procesů a minimalizuje výskyt problémů a nedorozumění, které by mohly vést k prodlevám, nárůstu nákladů a snížení kvality výstupů. Vzhledem k tomu, že se jedná o multidisciplinární oblast, v níž se setkávají různí odborníci s různými kompetencemi a zkušenostmi, je tedy pro úspěšné dokončení projektu klíčové porozumět faktorům, které komunikaci ovlivňují a identifikovat nejlepší postupy pro její efektivní zvládnutí.

Prvním faktorem, který ovlivňuje komunikaci je **komunikační prostředí**, jenž zahrnuje všechny aspekty fyzického a psychologického kontextu ovlivňujících přenos informací. Fyzické faktory zahrnují vše od fyzického uspořádání pracovišť a kancelářských prostor až po technické vybavení, jako jsou počítače, telefony a videokonference. Psychologické faktory zahrnují například emoční atmosféru, náladu a vztahy mezi lidmi v pracovním prostředí. Kvalita komunikačního prostředí může být významným faktorem ovlivňujícím úspěšnost komunikace. Kupříkladu, když jsou lidé v různých částech budovy, může to vést k nepřesnostem a ztrátě informací, jelikož si lidé nemohou rychle vyměňovat informace tváří v tvář. Zlepšení komunikačního prostředí může vést ke zlepšení schopnosti pracovníků komunikovat účinně a ke snížení rizik způsobených neefektivním přenosem informací.

Dalším faktorem ovlivňujícím komunikaci v oblasti stavebnictví jsou **komunikační role**. Každý člověk v týmu má svou specifickou roli a odpovědnost za určité části projektu. Tyto role mají vliv na způsob, jakým lidé komunikují mezi sebou. Rolemi mohou být například projektový manažer, stavební inženýr, architekt, dodavatel atd. Každá role má své vlastní komunikační potřeby a očekávání, což může mít vliv na to, jak a kdy se budou komunikovat informace. Například, projektový manažer bude pravděpodobně komunikovat s různými členy týmu na různých úrovních, zatímco stavební inženýr bude komunikovat hlavně s dalšími inženýry a technickými specialisty. Rozdíly v komunikačních rolích mohou být zdrojem konfliktů a nedorozumění, pokud nejsou všem členům týmu jasně definovány a respektovány. Proto je důležité přiřadit

správné role a jasně stanovit odpovědnosti a komunikační protokoly pro každou roli v projektovém týmu.



Obr. 5 – Vyzobrazení obvyklých typů komunikace v rámci stavebnictví [zdroj vlastní]

Samotné **komunikační dovednosti** hrají klíčovou roli při efektivní komunikaci v oblasti stavebnictví. Tyto dovednosti se týkají nejen schopnosti naslouchat a vyjádřit názor, ale také jasnosti a zdvořilosti v komunikaci. Každý jednotlivec má svůj vlastní styl a úroveň komunikačních dovedností, které mohou být ovlivněny různými faktory, jako jsou osobnost, zkušenosti či vzdělání. Určité komunikační dovednosti mohou být nepostradatelné pro úspěšnou a efektivní komunikaci v rámci projektu. Proto je důležité, aby každý jednotlivec zdokonaloval své komunikační schopnosti a aplikoval je tak, aby byla zajištěna co nejlepší spolupráce a výsledky.

Vzhledem k tomu, že ve stavebnictví pracují lidé z různých kultur a zemí, jsou **kulturní rozdíly** dalším z faktorů ovlivňujících komunikaci. Každá kultura má své vlastní normy, zvyklosti a hodnoty, které se od ostatních mohou lišit. Tyto rozdíly mohou mít vliv na to, jak se lidé v různých kulturách komunikují, jaká jsou jejich komunikační očekávání a jak vnímají různé způsoby komunikace. Například v některých kulturách se očekává, že se lidé budou komunikovat velmi přímým způsobem, zatímco v jiných je preferována nepřímá komunikace zahrnující mnoho náznaků. Proto je důležité, aby se v oblasti stavebnictví dbalo na kulturní citlivost a bylo bráno v úvahu, jaké kulturní faktory mohou komunikaci ovlivnit.

**Technologické faktory** mají v současné době stále větší vliv na komunikaci v oblasti stavebnictví. Vývoj nových technologií, jako jsou stavební informační modely (BIM),

mobilní aplikace nebo softwarová řešení, umožňuje stavebním firmám rychlejší a efektivnější řízení projektů a zlepšuje tak tok informací mezi různými účastníky projektů. Nicméně, výzvy v této oblasti zahrnují rozdílné úrovně technologické vyspělosti a dostupnosti naskrz firmami, což může vést k problémům s komunikací mezi členy týmu. Kromě toho může využívání technologií vést k odstupu od osobního kontaktu a komunikace může být vnímána jako méně osobní, což může mít negativní vliv na její efektivitu a kvalitu.

**Kontext** představuje okolnosti, v nichž se komunikace odehrává. Tyto okolnosti mohou mít významný dopad na to, jaká zpráva bude předána a jak bude interpretována. Určení správného kontextu pro komunikaci ve stavebnictví je zásadní pro úspěšný průběh projektu. Kontext zahrnuje různé aspekty a okolnosti, které ovlivňují komunikaci v rámci projektu, např. různorodé stavby s rozličnými stranami, které do něj vstupují, požadavky zákazníků, napjatý rozpočet nebo dodržení harmonogramu. Celkově je důležité, aby se komunikace v rámci stavebnictví přizpůsobila kontextu projektu, aby byla efektivní a účinná.

V oblasti stavebnictví se často vyskytují situace, kdy **konflikty** ovlivňují efektivitu komunikace. Konflikty mohou být způsobeny například různými zájmy, nejasnými komunikačními kanály nebo nedostatečným porozuměním požadavkům a očekáváním. Je důležité se naučit rozpoznat a řešit konflikty včas a efektivně, aby nebránily průběhu projektu a aby byla zachována kvalitní komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami.

**Komunikační nástroje** hrají důležitou roli při efektivní komunikaci ve stavebnictví. Tyto nástroje zahrnují jak tradiční, tak moderní prostředky komunikace, jako jsou telefonní hovory, e-maily, textové zprávy, videokonference, online platformy a další. Každý z těchto nástrojů má své výhody a nevýhody a vhodný nástroj by měl být vybrán v závislosti na potřebách a charakteru projektu. Výběr vhodného nástroje může pomoci zlepšit komunikaci mezi členy týmu a snížit riziko nedorozumění.

### 2.2.3 Příčiny chybné komunikace

V rámci tématu komunikace je podstatné porozumět příčinám, jež mohou způsobit chybnou komunikaci. Jak uvádí PhDr. Kabátek ve svém článku: „*Špatná komunikace mezi lidmi je příčinou nedorozumění, neshod, nevraživosti i konfliktů.*“ [11] Nelze podcenit význam této problematiky. Je zapotřebí aktivně pracovat na zlepšení komunikace, aby byly minimalizována rizika nedorozumění a chyb, které by mohly negativní dopad na aspekty projektu. Níže bude přiblíženo několik zásadních komunikačních chyb, které mohou vzniknout během komunikačního procesu:

- Předpokládání a stereotypní uvažování – lidé často přiřazují sdělované informace k situacím a událostem, které znají z minulosti, což může vést k nesprávným závěrům. V důsledku toho se mohou objevit unáhlené reakce,

keré neodpovídají skutečné situaci. Stereotypy jsou pro jedince užitečné, protože umožňují vykonávat běžné každodenní činnosti automaticky. Nicméně, když se stereotypy uplatňují při předpokládání v rámci komunikace, mohou vést k nejasnostem a nedorozuměním. Proto je dobré být si těchto stereotypů vědom a snažit se je překonávat v situacích, kdy by se mohly stát kontraproduktivními pro úspěšnou komunikaci.

- Nedotazování se, nepokládání otázek, nezjišťování – jedná se o základní problém v rámci komunikace. Jedinec se nezajímá či nedostatečně ptá na danou situaci, názory, potřeby či zájmy druhé strany. Při složitých situacích mohou otázky pomoci přesvědčit druhou stranu o daných názorech a postojích. Je také prospěšné ověřit si, co má druhá strana na mysli prostřednictvím správně položených otázek v danou chvíli. **Základem efektivní komunikace je umění zeptat se správně a ve správnou chvíli.**
- Absence aktivního naslouchání – komunikace **je výměna názorů za účelem dosažení shody**. Je důležité, aby aktéři naslouchali a projevovali zájem o to, co druhá strana říká, a to jak verbálně, tak neverbálně. Opakované sdělení druhé strany není důvodem pro „vypnutí příjmu“, přerušování druhé osoby nebo odvrácení pozornosti na jinou činnost. Ignorování může vést ke ztrátě informací a neúspěšné komunikaci. Aktivní naslouchání zahrnuje projev zájmu o sdělení druhé strany, což zvyšuje pravděpodobnost, že bude ochotna sdělit více informací.
- Nevhodná reakce řeči těla. Nesledování neverbálních signálů komunikujících – pokud není řeč těla korigovaná úměrně dané situaci, může to vést ke špatnému porozumění druhou stranou, což může negativně ovlivnit mezilidské vztahy a jednání. Proto je důležité být pozorný k neverbálním signálům opozitní strany, které mohou pomoci pochopit skryté informace a emoce. Ignorování těchto signálů může vést ke špatnému odhadu situace a nesprávným závěrům.
- Nezjišťování zájmů, potřeb, příčin, důvodů atd. - mělo by být zmíněno, že existují dvě základní strategie komunikace:
  - i. První a mnohem škodlivější je strategie protlačování, přetlačování – jde o snahu přemlouvat a při nesouhlasu či zaváhání druhé strany je reakcí další „přitlačení“.
  - ii. Druhá strategie spočívá v „táhnutí“ komunikačního partnera – jedná se o vhodně pokládané otázky, kterými je komunikační partner přitahován k názorům druhé strany.

Je častým problémem, že lidé se neradi ptají na důvody, proč druhá strana říká to, co říká. Tím však mohou přijít o důležité informace, které by jim pomohly porozumět a najít společné řešení. Stává se, že je čas ztrácen při urputném hledání shody tam, kde není možná, kvůli odlišnosti zúčastněných stran. V tu chvíli je lepší si přiznat, že není možno se dohodnout a ukončit jednání.

- Snaha přebít argumenty, vymyšlení argumentů – říká se, že základem úspěchu je schopnost argumentovat. Občas se stává, že snaha o zdokonalení argumentace je

tak výrazná, že se přestává brát ohled na to, zda bude přínosná pro druhou stranu. Takové snažení nakonec může vést k proti argumentaci a místo dosažení vzájemného porozumění může končit konfliktem.

- Podsouvání názorů, manipulace – je důležité dbát na to, aby se argumenty nepodávaly formou nucení, například formulacemi jako "To nemyslíte vážně?" nebo "Všichni přece víme, že...". Manipulativní technikou je také citové vydírání, jako například: "Přece bys nechtěl všechno zničit...". Zneužívání moci, emoci nebo strachu nevede k dobrému výsledku. Stejně tak podsouvání názorů za pomoci negativních otázek typu: „NEpomohl bys mi s tím prosím?“ Kdy je počátečním NE druhé straně podsouvána pohnutka k odpovědi NE. Pokud je žádoucí získat podporu druhé strany, vhodnější je formulovat otázku následovně: "Mohu požádat o tvou pomoc, když budeš mít čas?"
- Opomínání vstřícnosti a empatie – není vhodné stavět druhou stranu do role protivníka. Vcítění se do "kůže" komunikačního partnera, vyjádření empatie a soucitu mohou podpořit hledání vzájemného souladu.
- Dlouhé monology – nemělo by být zapomínáno, že „méně někdy znamená více“. Proto je vhodné komunikovat věcně a stručně, aby se zabránilo zbytečnému obcházení problému, které by mohlo vést ke ztížení dohody a v některých případech i ke kompletnímu selhání dohody.

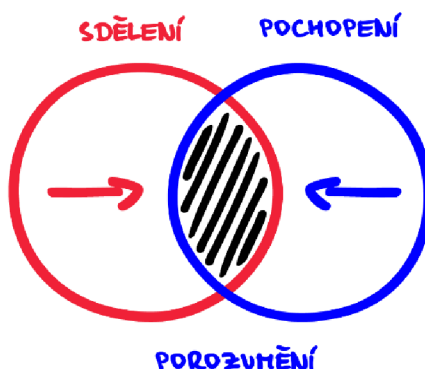
Komunikace je klíčová pro vzájemné porozumění a úspěšné jednání. Nedorozumění a nepochopení se mohou snadno stát, pokud komunikační partneři nejsou schopni efektivně komunikovat. Poupřavení způsobu jednání a vylepšení komunikačních dovedností může pomoci předejít nedorozuměním a vést k lepšímu vzájemnému porozumění a úspěšnému jednání.

#### 2.2.4 Zásady efektivní komunikace

Efektivní komunikace je klíčová pro dosažení úspěchu v jakémkoli oboru. Zásady, které řídí kvalitu dorozumívání, jsou klíčovou součástí efektivní komunikace a práce manažera. Tyto zásady se týkají jak samotného obsahu komunikace, tak i způsobu, jakým je komunikace prezentována. Znalost těchto zásad může pomoci zlepšit komunikační dovednosti a dosáhnout lepšího dorozumění s ostatními.

Pro pochopení efektivní komunikace, je nejprve potřebné porozumět komunikaci klasické. Její druhy, princip a faktory, jež ji ovlivňují byly rozebírány v předchozích kapitolách. Po seznámení se s klasickou komunikací je možné definovat efektivní komunikaci jako: „*Efektivní komunikace je proces výměny informací mezi jednotlivci nebo skupinami, který umožňuje dorozumět se s ostatními a dosáhnout společného cíle.*“ [13] Z definice je zřejmé, že jde o rozhovor, které směřují k nalezení optimálního řešení pro obě strany. Bohužel se nejedná o přirozený způsob komunikace, protože je potřebné vyvarovat se chybám, které jsou v rámci komunikace běžné, viz kap. 2.3.3. Z tohoto důvodu je nezbytné pravidelně rozvíjet komunikační dovednosti, aby bylo

zajištěno, že obě strany budou schopny dorozumět se a dojít k úspěšnému závěru konverzace.



Obr. 6 – Efektivní komunikace [zdroj Stop prokrastinace]

- Jasná a srozumitelná řeč – komunikace by měla být jednoduchá a srozumitelná pro všechny zúčastněné strany. Pro dosažení této zásady by měli mluvčí používat srozumitelnou slovní zásobu, přizpůsobit se úrovni posluchačů a zohlednit kontext situace. Dodržení této zásady pomáhá předejít nedorozuměním a zvyšuje pravděpodobnost porozumění mezi komunikujícími stranami.
- Poslech a porozumění – zde je potřebné zdůraznit význam **aktivního naslouchání**. Aktivní poslech zahrnuje plné soustředění se na druhou stranu, což znamená odstranit rušení a zaměřit se na obsah sdělení. Porozumění pak vyžaduje schopnost interpretovat a vnímat význam sdělení tak, jak bylo zamýšleno. Tyto zásady zajišťují, že obě strany se snaží pochopit názory a potřeby druhé strany, což vede k dosažení společného cíle a zlepšení vztahů.
- Kladný postoj – zahrnuje přátelské a pozitivní vystupování vůči druhé straně, a to jak verbální, tak i neverbální. Tím se vytváří příjemná a uvolněná atmosféra, což snižuje vznik konfliktů. Kladný postoj je tedy klíčovou zásadou efektivní komunikace, protože umožňuje vytvářet pozitivní vztahy.
- Relevantnost – komunikace by měla být relevantní a zaměřená na téma, které je pro obě strany důležité. Aby byla zajištěna efektivnost, je zapotřebí být konkrétní a specifický. Přizpůsobení komunikace potřebám druhé strany je důležité pro dosažení společného cíle.
- Empatie – jde o klíčovou schopnost v rámci komunikace. Umožňuje komunikujícím stranám lépe porozumět pocitům, názorům a perspektivám druhé osoby. Empatická komunikace vyžaduje aktivní naslouchání a zájem o to, co je sdělováno druhou stranou. Současně je důležité být schopen si představit situaci z pohledu druhé osoby a snažit se pochopit, co by mohlo pomoci.
- Konkrétnost – zásada konkrétnosti při komunikaci zdůrazňuje význam vyjádření důležitých informací konkrétně a přesně, aby nedocházelo k nejasnostem a nedorozuměním. Jasně formulované informace pomáhají předejít zbytečným nedorozuměním a umožňují efektivnější komunikaci.

- Konsistence – zdůrazňuje nezbytnost v dodržování stejných přístupů a metod komunikace v rámci dané situace. Minimalizuje se tak riziko nedorozumění. Konsistence napomáhá vytvářet důvěru a stabilitu v komunikaci.
- Otevřenost a upřímnost – znamená nutnost být schopen sdílet relevantní informace s druhou stranou bez záměrného skrývání či zkreslování. To umožňuje vytvoření prostředí, ve kterém je možné se navzájem lépe poznat a porozumět si. Otevřenost a upřímnost také přispívá k vzájemnému respektu.
- Zpětná vazba – týká se průběžné zpětné vazby, která může mít zásadní význam pro lepší dorozumění a pochopení mezi účastníky komunikace. Umožňuje vyjasnění nejasností a předejít nedorozuměním. Poskytnutí zpětné vazby má vliv na efektivitu a úspěšnost komunikace, což může pozitivně ovlivnit průběh projektu.
- Nekritizovat, ale kritizovat konstruktivně – zdůrazňuje, že je důležité vyjádřit kritiku a námítky, ale s ohledem na zachování pozitivního vztahu a spolupráce. Konstruktivní kritika by měla být zaměřena na nalezení řešení a zlepšení situace, namísto pouhého kritizování bez návrhu řešení. Tím se podporuje vzájemné učení a růst a minimalizuje se možnost konfliktů a negativních emocí. (12)

Existuje několik dalších kroků, které mohou přispět k efektivní komunikaci v rámci stavebnictví:

- Kultura otevřenosti – efektivní komunikace vyžaduje otevřenou a transparentní kulturu, kde jsou členové týmu schopni sdílet informace a nápady bez strachu z odvet.
- Stanovení jasných a konkrétních cílů projektu – pro efektivní koordinaci a minimalizaci rizika nedorozumění v průběhu projektu je klíčové, aby všichni členové týmu měli přesnou představu o jeho cílech, prioritách a harmonogramu.
- Vytvoření komunikačního plánu – obsahuje specifické informace o tom, jaké informace budou komunikovány, kdo bude komunikovat, jak často a s jakým účelem. Plán by měl zahrnovat také informace o preferovaném způsobu komunikace. Tento plán pomáhá minimalizovat nedorozumění a zajišťuje, že všichni členové týmu budou mít jasnou představu o tom, jaká komunikace probíhá a jakým způsobem.
- Pravidelné schůzky: Pravidelné schůzky jsou důležitým prostředkem pro koordinaci projektů a minimalizaci problémů a nedorozumění. Měly by být plánovány včas a být dostatečně často, aby se týmy mohly průběžně informovat o pokroku projektu a řešit případné problémy.

- Použití vizuálních pomůcek: Použití vizuálních pomůcek, jako jsou plány, grafy a diagramy, může být velmi užitečné pro ilustraci složitých konceptů a zlepšení porozumění mezi členy týmu.
- Zajištění správného jazyka: Ve stavebnictví se často používají specifické termíny a výrazy, a proto je důležité zajistit, aby všichni členové týmu porozuměli stejnému jazyku a výrazovým prostředkům.

### **2.2.5 Význam komunikace ve stavebnictví**

Komunikace hraje klíčovou roli ve stavebnictví, jelikož jde o obor, kde je třeba koordinovat mnoho různých činností a pracovníků s různými odbornostmi. V důsledku toho je nutné, aby byla komunikace účinná a efektivní.

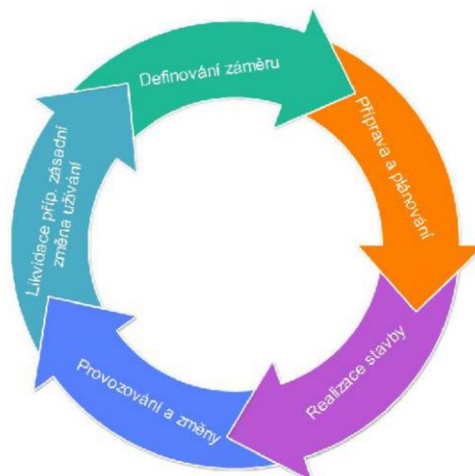
Komunikace ve stavebnictví zahrnuje různé formy, jako jsou například mluvená slova, písemná forma, vizuální komunikace a elektronická komunikace. Většina projektů v oblasti stavebnictví začíná s plánováním, které vyžaduje úzkou spolupráci mezi architekty, inženýry, developery a dalšími klíčovými zúčastněnými stranami. Efektivní komunikace umožňuje těmto skupinám pracovat společně na návrhu a plánování projektu a vyřešit problémy, které se mohou vyskytnout.

Během fáze výstavby je důležité, aby byla komunikace průběžná, aby se zajistilo, že se projekt postupuje správným směrem a aby se předešlo nežádoucím následkům. Průběžná komunikace také umožňuje, aby se každý pracovník zapojil a aby byla zajištěna bezpečnost práce a dodržování předpisů.

V neposlední řadě je komunikace důležitá také během fáze dokončení projektu. Komunikace s klienty je klíčová, aby se zajistilo, že jsou všechny požadavky splněny a že jsou klienti spokojeni s výsledkem. Komunikace s dodavateli a subdodavateli je také důležitá pro správné dokončení projektu včas a v rozpočtu.

V závěru lze říci, že komunikace hraje klíčovou roli ve všech fázích stavebního projektu. Efektivní komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami umožňuje lepší plánování, řízení projektu a dokončení projektu v souladu s požadavky klientů.





Obr. 7 – Životní cyklus staveb

### 2.3 Firemní kultura

**Firemní kultura je jedním z nejdůležitějších faktorů**, který by neměl být opomíjen. **Zásadně ovlivňuje chování, postoje a výkon zaměstnanců v organizaci.** V této kapitole se budeme zabývat popisem a analýzou firemní kultury, faktory, které ji tvoří, a jakým způsobem ovlivňuje chování zaměstnanců a celkové fungování organizace. Také bude zmíněno několik tipů utváření firemní kultury.

Zpočátku by měla být zmíněna nejednotnost pojmenování kultury organizace. Existuje pro ni několik různých názvů, většinou jsou ale užívány pojmy jako „podniková kultura“, „organizační kultura“ či „firemní kultura“. Ačkoliv má každý z nich specifickou vlastnost:

- „podniková kultura“ – využívána v souvislosti s většími společnostmi, které mají více oddělení/poboček, kde se mohou vyskytovat odlišné kultury,
- „organizační kultura“ – užívána v širším kontextu pro popis kultury organizace, bez ohledu na její velikost, typ nebo oblast podnikání,
- „firemní kultura“ – často používána v souvislosti s menšími společnostmi nebo firmami,

i tak je k těmto termínům přistupováno jako k synonymům, která se zaměřují na stejný aspekt organizace – na kulturu, která ovlivňuje chování a výkon zaměstnanců a celkové fungování organizace. Je důležité si uvědomit, že přítomnost mnoha různých pojetí a definic firemní kultury, napříč obory a výzkumnými přístupy, může vést k nejasnostem a nedorozuměním v oblasti a řízení strategie organizací.

Níže je výčet několika z mnoha definic, které existují.

Podniková kultura je M. Armstrongem definována následovně: *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem,*

*přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání a způsoby vykonávání práce.*“<sup>[1]</sup>

Nebo dle R. Lukášové je organizační kultura definována jako: *„Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální i nemateriální povahy.*“<sup>[2]</sup>

Taktéž si význam firemní kultury můžeme vyložit následovně: *„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných.*“<sup>[3]</sup>

Z hlediska širšího pohledu je možno firemní kulturu vnímat dvojím způsobem:

- Interpretativní přístup – **„kultura je něco, čím je firma.“** Z čehož plyne, že je organizace souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem.
  - Objektivistický přístup – **„kultura je něco, co organizace má.“** Objektivní entita, která ovlivňuje výkonnost a fungování firmy a může být cíleně měněna.
- (14)

### 2.3.1 Druhy firemní kultury

Každá organizace má svou vlastní firemní kulturu, která se může lišit v závislosti na hodnotách, zásadách, cílech či postojích zaměstnanců a vedení. Tato kapitola bude zaměřena na různé druhy podnikové kultury a popíše jejich rozdílnosti. Průzkum různých druhů podnikové kultury lépe porozumět tomu, jak různé faktory ovlivňují kulturu organizace a jaký mohou mít tyto faktory vliv na úspěch organizace.

- **Primární dělení firemní kultury:**
  - **Pozitivní podniková kultura** – charakterizována podporou a zlepšením produktivity, spolupráce, inovace, kreativity a spokojenosti zaměstnanců. Tento typ kultury vytváří zdravé pracovní prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni a zapojeni, a kde jsou cíle organizace v souladu s jejími hodnotami a principy. Zaměstnanci jsou v tomto typu kultury respektováni, vědí, jakým způsobem přispívají k úspěchu organizace a cítí se být součástí celku.
  - **Negativní podniková kultura** – podněcuje a podporuje neetické praktiky, nízkou produktivitu, stres, frustraci a neuspokojení zaměstnanců. Zaměstnanci v této kultuře často trpí šikanou, nedostatečným řízením, nedostatkem motivace a neklidným pracovním prostředím. Tento typ kultury může vést k nízké morálce a vysoké fluktuaci zaměstnanců, což může negativně ovlivnit výkon organizace a výsledky.



Obr. 8 – Pozitivní vs. negativní firemní kultura

Obdobně můžeme firemní kulturu dělit podle její síly, a to na:

- **Silná firemní kultura** – charakterizována silnou interní soudržností, společnými hodnotami a přesvědčeními, důrazem na dlouhodobé cíle a vysokou mírou zaměstnanecké angažovanosti. Zaměstnanci v této kultuře cítí silné propojení s organizací a vnímají ji jako svou druhou rodinu. Kultura je založena na důvěře, otevřené komunikaci a pozitivním vztahu k zaměstnancům.
- **Slabá firemní kultura** – naopak charakterizována nedostatečnou soudržností, nejasnými hodnotami a cíli, nedostatkem společné identity a nízkou mírou zaměstnanecké angažovanosti. Zaměstnanci v této kultuře mají často pocit, že jsou pouze součástí stroje a že nejsou dostatečně respektováni a oceněni. Komunikace je často problematická a vztahy mezi zaměstnanci i mezi zaměstnanci a vedením jsou povrchní. (14)

Kvůli velké míře odlišnosti, individuality a specifčnosti firemní kultury byla vytvořena škála sedmi kritérií, která umožňuje rozdělit firemní kulturu na různé typy podle nejčastěji se vyskytujících složek, a to podle:

- **výrazných determinantů** – opírá o faktory, které mají vliv na vývoj firmy. Těmi je zejména rizikovost podnikání a rychlost zpětné vazby trhu. Kombinací lze získat pohled na to, jaké jsou sdílené a rozvíjené hodnoty, představy a přístupy firmy. Vznikly tak čtyři typy firemní kultury.

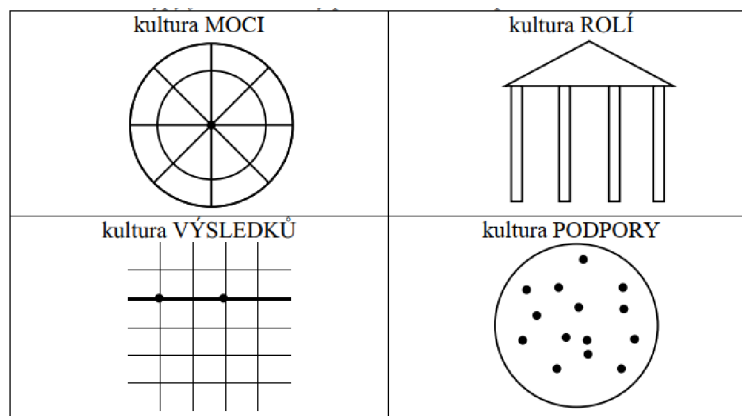
		MÍRA RIZIKOVOSTI	
		VELKÁ	MALÁ
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY TRHU	VELKÁ	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	MALÁ	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“

Tab. 1 – Dělení dle výrazných determinantů [zdroj Ing. PE]

- i. **Kultura ostrých hochů** = vysoké riziko + rychlá zpětná vazba. Zaměřena na špičkové výkony, není týmově orientovaná. Může vést k rychlému vzestupu či pádu. Jejím heslem je „všechno nebo nic“. V oblasti stavebnictví se s tímto druhem stále často setkáváme.
  - ii. **Kultura přátelských experimentů** = malé riziko + rychlá zpětná vazba. Kultura podporující inovace, lidský faktor a týmovou hru. Řídí se heslem „hodnotu zlata má nápad“. Jde o velmi vhodný typ kultury, který v rámci stavebnictví můžeme nalézt např. ve výzkumných centrech pro materiály.
  - iii. **Kultura jízdy na jistotu** = vysoké riziko + pomalá zpětná vazba. Nastavená na přesné plánování, prověřování a kontroly eliminující rizika. Neověřené postupy jsou nepřijatelné. Základem je „nedopustit se chyby“.
  - iv. **Kultura mašliček** = malé riziko + pomalá zpětná vazba. V kultuře chybějící rizikovitost, ale také motivace ke zlepšení a rozvoji. Řídí se pečlivostí, přesností a správným postupem. Typická v málo konkurenčním prostředí, např. státní organizace.
- **zaměření** – aneb, kterým směrem se firma ubírá.
- i. **Kultura moci** – zaměřena na získání dominantního postavení. Vlákna pavučiny (piktogramy níže) symbolizují vliv a kruhy specializací. Klíčem je vzájemná důvěra a komunikace. Schopná reagovat na hrozby. Typická pro malé firmy. Často se vyskytující typ kultury ve stavebnictví.
  - ii. **Kultura rolí** – respektuje normy a pravidla. Neinovativní a předvídatelná. Piktogram chrámu znázorňuje hierarchickou strukturu v pilířích a management je symbolizován štítem. Jde o stabilní prostředí a dlouhý životní cyklus výrobků. Specializace cennější nad inovacemi. Pomalu reaguje na změny. Typická např. pro státní správu.
  - iii. **Kultura výsledků** – někdy označována jako kultura výkonů nebo úkolů. Oceňuje odborné znalosti a dovednosti. Znázorněna sítí, jejíž vlákna jsou

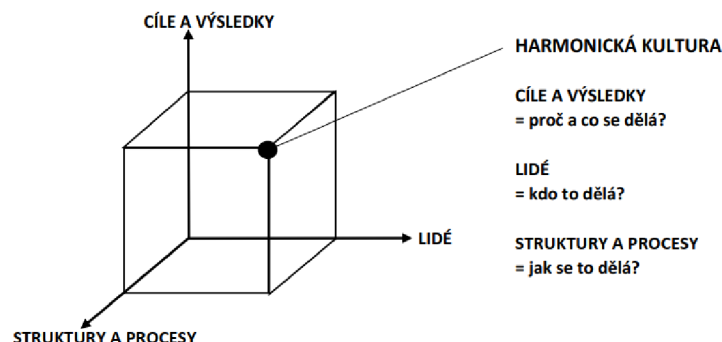
silnější, než jiná a pravomoc je soustředěna do průsečíků. Vhodná do přízpůsobivého tržního prostředí s krátkým životním cyklem výrobků a silnou konkurencí. Typickým příkladem jsou reklamní agentury.

- iv. **Kultura podpory** – základním stavebním kamenem je člověk. Klade důraz na seberealizaci a osobní růst. Často se vyskytuje u architektů. Usiluje o uspokojení potřeb zaměstnanců a dobré vztahy. Rizikem je přílišná akceptace těchto potřeb.



Obr. 9 – Dělení dle zaměření [zdroj Ing. PE]

- **dominantní orientace ve změně** – způsob reakce na proměnlivost okolí
  - i. **Obranná** – zaměřena na jistotu a stabilitu. Orientuje se na zachování současného způsobu činnosti. Uznává specializaci a nízké ceny. Inovace v omezené míře. Klade důraz na organizaci činností.
  - ii. **Akční** – cílem jsou živé změny v činnostech firmy. Vysoká podpora inovací, pružná vůči cenám a modernizacím. Klade důraz na improvizaci, volnost a pouze namátkovou kontrolu.
  - iii. **Analytická** – hledá nové způsoby řešení. Hledá kompromis mezi změnami a konzervativním přístupem. Přizpůsobuje se pomalu.
  
- **péče věnovaná základním dimenzím činností** – každá organizace je založena na třech základních pilířích: *cíle a výsledky* (proč a co se dělá?), *lidé* (kdo to dělá?) a *struktury a procesy* (jak se to dělá?). Mnohdy se stává, že je pilířům věnována nevyrovnaná péče. Velmi časté u stavebních firem, které většinou kladou důraz na cíle a výsledky. Pokud by došlo k vyvážení všech tří pilířů, mohlo by se mluvit o harmonické kultuře.



Obr. 10 – Dělení dle péče věnované základním dimenzím činností [zdroj Ing. PE]

- **rozložení převažujících zájmů** – vzhledem k obšírnému množství zájmů a jejich kombinací, budou pouze uvedeny některé z těchto zájmů, které by mohly firemní kulturu specifikovat. Mohlo by se například jednat o: výkonnost firmy, orientace na zákazníka, mezilidské vztahy, profit, inovace, image firmy, technologie atd.
- **profil charakteristik** – velmi podobné jako v předchozím bodě. Typ kultury utvářen na základě toho, co je charakteristickým prvkem organizace.
- **životní fáze organizace** – vše je proměnlivé, tedy i každá firma podléhá vývoji, na základě, kterého se mění i jejich firemní kultura. Tento vývoj můžeme dělit na: kultura průkopnickou (častá při zrodu firmy, typickým znakem je improvizace), kultura ustálení (je zaváděna organizační struktura a procesy, uznávána jistota), a kultura vzájemnosti (založena na vzájemných vztazích, hledá se rovnováha mezi vlastním rozvojem a okolím).

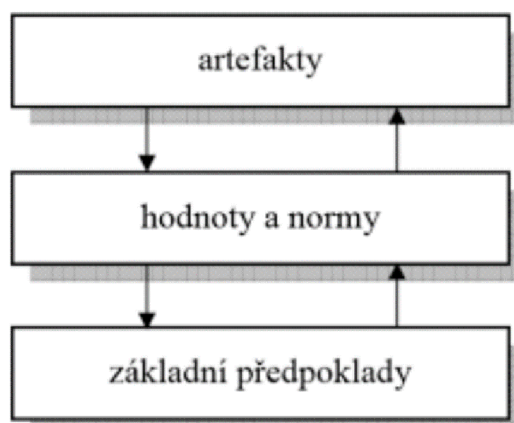
### 2.3.2 Roviny firemní kultury

Firemní kultura byla profesorem Edgarem Scheinem rozčleněna do tří rovin, dle toho, jak je kultura v organizaci vnímána. (14)

Na nejvíce viditelné a vnímatelné úrovni jsou **artefakty a symboly**, které jsou vnějšími projevy firemní kultury, například logo firmy, pracovní oblečení, design kancelářských prostor a způsob komunikace. Tyto prvky jsou snadno viditelné pro každého a mohou vytvářet silný dojem o společnosti a její kultuře.

Další úroveň tvoří **hodnoty a normy**, které jsou neviditelnými prvky firemní kultury, ale ovlivňují chování a jednání lidí v organizaci. Tyto základní principy jsou většinou sdíleny v rámci celé organizace a určují, jak se věci dělají a jak se vztahují k lidem, produktům a zákazníkům.

Nejhlubší úrovní firemní kultury jsou **přesvědčení a základní předpoklady**. Tyto prvky ovlivňují, jak lidé v organizaci vnímají svět kolem sebe a jak se k němu staví. Zahrnují to, co je pro lidi v organizaci důležité, jaké jsou jejich cíle a jaké jsou jejich představy o tom, jak by měla organizace fungovat. (16)



*Obr. 11 – Roviny firemní kultury*

Každá úroveň firemní kultury ovlivňuje ostatní úrovně a společně tvoří celkovou firemní kulturu. Je důležité, aby všechny úrovně byly v souladu a aby firemní kultura podporovala růst a rozvoj organizace. Pokud jsou například artefakty a symboly v rozporu s hodnotami a postoji, může to vést k nedůvěře a nespokojenosti mezi zaměstnanci a snížení produktivity a výkonu organizace. Proto je klíčové, aby firemní kultura byla pečlivě utvářena a udržována tak, aby podporovala růst a rozvoj organizace.

### 2.3.3 Faktory ovlivňující firemní kulturu

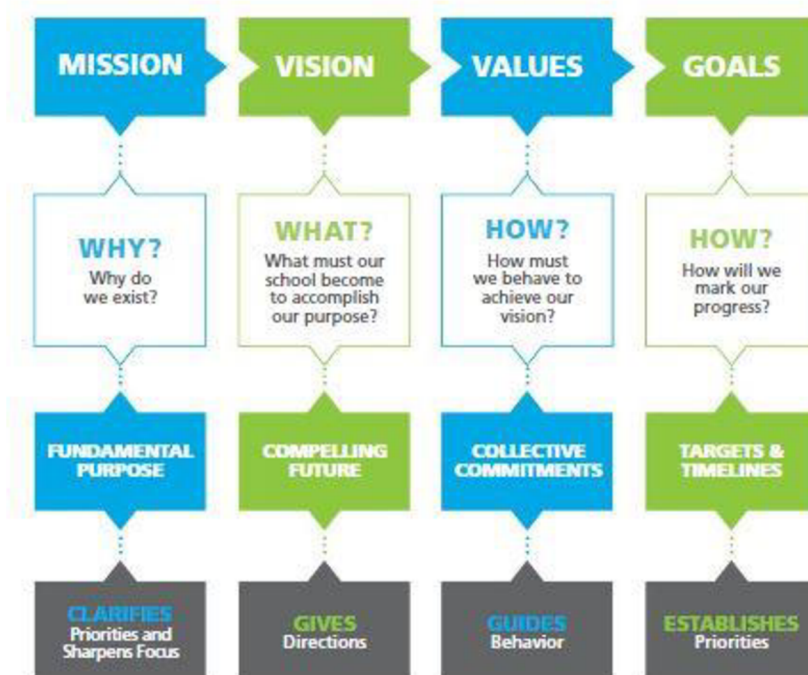
Jak již bylo zmíněno, firemní kultura je komplexní koncept, který ovlivňuje mnoho aspektů organizace mající vliv na zaměstnance a výkonnost firmy. Je souborem hodnot, přesvědčení, zvyků a praktik, které jsou v organizaci sdíleny. Tento soubor určuje, jaké jsou očekávání vůči zaměstnancům a jakým způsobem se mají v organizaci chovat. Faktory ovlivňující podnikovou kulturu jsou různorodé a mají významný dopad na fungování organizace a její výkonnost. Znalost těchto faktorů je velmi důležitá pro úspěch a udržitelnost každé společnosti. Níže jsou uvedeny některé z faktorů, které ji mohou ovlivnit.

Prvním faktorem, který ovlivňuje podnikovou kulturu, je **historie organizace**. Historie určuje zvyky a praktiky, které jsou organizací uplatňovány, a může být důležitým faktorem při utváření firemní kultury. Například firma, která má dlouhou tradici, může klást důraz na zachování hodnot a zvyků, které jsou pro ni důležité, což může kulturu přímo ovlivnit.

**Vize a cíle firmy** jsou klíčovými faktory, které ovlivňují firemní kulturu. Vize představuje jasnou představu o tom, co organizace chce být v budoucnosti, zatímco cíle organizace jsou konkrétní kroky, které organizace podniká k tomu, aby tuto vizi dosáhla. Pro úspěšné rozvíjení organizace je důležité, aby tyto prvky byly jasně definované a sdílené se všemi zaměstnanci, aby se utvářela firemní kultura podle nich. Silné a motivující vize a cíle jsou klíčovými faktory, které přispívají k vytvoření pozitivní podnikové kultury. Je důležité, aby byly vize a cíle organizace jasně definovány a sdíleny s všemi zaměstnanci. Taková motivace a angažovanost zaměstnanců může vést ke zvýšení produktivity, zlepšení pracovního prostředí a vytvoření silného týmového ducha. Pokud jsou tyto prvky nejasné nebo nedostatečně komunikovány, vede to k nejistotě, zmatku a nedostatečné angažovanosti zaměstnanců.

Bylo by vhodné provést bližší vysvětlení termínů, které byly použity v předchozím odstavci. A termínů, které se s nimi velmi úzce pojí.

- **Mise** neboli poslání společnosti je jejím existenčním záměrem. Pro co vlastně organizace žije. (17)
- **Vize** bývá velmi často s misí zaměňována, ale je až jejím dalším krokem. Vize říká, čeho chce firma časem dosáhnout, kam směřuje její veškerá činnost. Jde o konkrétní představy o budoucím stavu firmy. Na rozdíl od cílů má emocionální zabarvení.
- **Cíl** je rozpracovaná vize do jednotlivých kroků, cílů. Jde o hmatatelné a racionální způsoby, kterými bude vize dosaženo. (18)
- **Hodnoty** jsou přesvědčení a zásady, ve které společnost věří a na základě, kterých jsou realizovány její cíle.



Obr. 12 – Mise, vize, cíle a hodnoty



**Hodnoty a etika** jsou dalším z důležitých faktorů silně ovlivňujících firemní kulturu. Hodnoty organizace stanovují důležitost témat a očekávání v chování zaměstnanců. Etika organizace určuje, jakým způsobem by se organizace měla chovat vůči svému okolí, zákazníkům a zaměstnancům. Shoda mezi hodnotami a etikou organizace a očekávanými zaměstnanců a zákazníků výrazně přispívá ke zdravé kultuře v organizaci.

**Organizační struktura** určuje, jakým způsobem jsou ve firmě řešeny důležité otázky, jaké jsou jednotlivé role a pravomoci zaměstnanců a jaké jsou mezi nimi vztahy. Vhodně navržená organizační struktura je zaměřena na zaměstnance a jejich potřeby. Poskytuje jim příležitost k rozvoji a růstu. Na organizační strukturu úzce navazuje **komunikační styl**, jenž ovlivňuje způsob, jakým jsou v rámci firmy předávány informace a stanovuje očekávání v oblasti komunikace mezi zaměstnanci a s vedením. Otevřený a přátelský styl komunikace, který podporuje sdílení informací a transparentnost, podporuje vzájemné porozumění mezi zaměstnanci a vedením. Současně také vytváří prostředí, které podporuje spolupráci, výkonost a předchází mnoha problémům a nedorozuměním v organizaci.

**Způsob vedení** je významným faktorem ovlivňujícím firemní kulturu. Styl vedení určuje, jakým způsobem jsou vedení a manažeři vnímáni zaměstnanci a jaká jsou očekávání vůči jejich chování a vztahům s podřízenými. Pokud jsou vedení a manažeři vstřícní, respektují své zaměstnance a podporují jejich rozvoj, může to přispět k pozitivnímu podnikovému prostředí, které napomáhá vytváření pozitivní podnikové kultury.

Jedním z faktorů, které firemní kulturu ovlivňují nejvíce jsou **lidé** sami. Každý jednotlivec pracující v organizaci, ovlivňuje kulturu organizace svým chováním a postojem. Pokud zaměstnanci sdílejí hodnoty a cíle organizace, jsou loajální a angažovaní, přispívají tím k vývoji pozitivní a pevné kultury. V opačném případě mohou zaměstnanci svým negativním postojem a chováním kulturu podniku poškodit a ohrozit výkonnost organizace.

Vedle výše uvedených faktorů existuje mnoho dalších, které mohou mít vliv na firemní kulturu. Proto je důležité, aby je organizace dokázaly identifikovat, snažily se je aktivně řídit a podporovat tak rozvoj pozitivní firemní kultury.

#### **2.3.4 Vliv firemní kultury**

Firemní kultura má významný vliv na organizaci, který by neměl být bagatelizován. Jak již bylo řečeno v předchozích odstavcích, firemní kultura odráží způsoby, jakými firma vnímá a vykonává své činnosti, ovlivňuje chování a postoje zaměstnanců v dané společnosti. Následující jsou některé z mnoha způsobů, jakými může firemní kultura ovlivnit organizaci. (14)

- Zaměstnanecká retence: Kvalitní a pozitivní podniková kultura přispívá k přitažlivosti organizace pro hodnotné zaměstnance a jejich setrvání v organizaci. Zaměstnanci, kteří se cítí být do firemní kultury integrováni, mají menší tendenci k hledání nového zaměstnání. To umožňuje organizaci udržet si svůj personál a zamezit tak nepříznivým dopadům fluktuace zaměstnanců. Zároveň se tím zvyšuje konkurenceschopnost organizace na trhu práce a pomáhá jí přilákat a udržet kvalifikované zaměstnance, což představuje významnou výhodu při řešení budoucích výzev a potřeb organizace.
- Produktivita: U zaměstnanci se na základě správně nastavené kultury zvyšuje angažovanost, loajalita a motivace. To umožňuje zaměstnancům pracovat v týmu a snižovat pravděpodobnost vzniku konfliktů. Důraz na výkon pracovních úkolů vede k vyšší produktivitě a k dosažení společných cílů organizace.
- Inovace: Kreativní prostředí firemní kultury významně podporuje inovace v organizaci. Zaměstnanci jsou motivováni hledat nové a inovativní způsoby, jak dosáhnout firemních cílů. Tento přístup podporuje experimentování s novými myšlenkami a nápady, což umožňuje organizaci rychleji reagovat na změny v trhu a poskytovat lepší služby zákazníkům.
- Zákaznický servis: Pozitivní firemní kultura zvyšuje vstřícnost zaměstnanců vůči zákazníkům, což vede k lepšímu zákaznickému servisu a zvyšuje tak spokojenost zákazníků s firmou.
- Hodnoty organizace: Podniková kultura organizace je důležitým ukazatelem hodnot a přesvědčení, které organizace zastává. Společnost, jenž sdílí jasně definované hodnoty má větší pravděpodobnost úspěchu, jelikož zaměstnanci znají cíle společnosti.

Celkově lze říci, že podniková kultura může mít velký vliv na firmu. Společnost s pozitivní firemní kulturou obvykle dosahují lepších výsledků ve výše zmíněných oblastech, jelikož firemní kultura ovlivňuje, jak zaměstnanci společnost vnímají a jak pracují, což má klíčový dopad na celkový úspěch organizace.

### **Vliv firemní kultury přímo ve stavebnictví**

Firemní kultura hraje významnou roli ve stavebnictví a má vliv na mnoho aspektů této odvětví. Zde jsou některé z hlavních vlivů firemní kultury ve stavebnictví:

- Bezpečnost práce: Firemní kultura může ovlivnit bezpečnostní normy a postupy ve stavebnictví. Pokud je firemní kultura zaměřena na prioritu bezpečnosti a zdraví pracovníků, budou se podnikat kroky pro minimalizaci rizik a nehod na stavbě.
- Kvalita a profesionalita: Firemní kultura může ovlivnit úroveň kvality a profesionalismu ve stavebnictví. Pokud je firemní kultura zaměřena na vysoké

standardy, budou se důrazněji sledovat a prosazovat vysoké standardy výstavby a služeb.

- Efektivita a produktivita: Firemní kultura může ovlivnit úroveň efektivity a produktivity ve stavebnictví. Pokud je firemní kultura zaměřena na spolupráci, inovaci a kontinuální zlepšování, může to vést k efektivnějšímu provádění projektů a zvyšování produktivity.
- Komunikace a týmová práce: Firemní kultura může ovlivnit komunikaci a týmovou práci ve stavebnictví. Pokud je firemní kultura založena na otevřené a efektivní komunikaci, podporuje se spolupráce, sdílení informací a řešení problémů v rámci týmu.
- Klientská péče a spokojenost: Firemní kultura může mít vliv na péči o klienty a jejich spokojenost ve stavebnictví. Pokud je firemní kultura orientována na poskytování vynikajícího péči o klienty a dbá na jejich spokojenost, může to vést k vyššímu stupni důvěry, opakovaným obchodům a pozitivní reputaci.

Celkově lze říci, že firemní kultura ve stavebnictví má významný vliv na bezpečnost, kvalitu, efektivitu, komunikaci a spokojenost zákazníků. Je důležité, aby stavební firmy vytvářely a podporovaly kulturu, která reflektuje tyto klíčové faktory a přispívá k úspěšnému provádění projektů.

### **2.3.5 Utváření firemní kultury**

Vytvoření pozitivní a udržitelné firemní kultury vyžaduje koordinované úsilí celého týmu, zejména vedení a manažery. Níže je několik tipů pro utváření pozitivní firemní kultury.

- Vše začíná u vedení: Především vedení organizace musí být samo příkladem pozitivního chování a hodnot. Manažeři by měli vytvářet klima důvěry a vzájemné podpory mezi zaměstnanci.
- Stanovení jasných cílů a hodnot: Cíle a hodnoty firmy musí být jasně definovány. Současně musí dojít k ujištění, že tyto cíle a hodnoty jsou sdíleny a respektovány všemi zaměstnanci.
- Transparentní komunikace: Potřeba vytvoření kultury otevřenosti a transparentnosti, kde jsou lidé povzbuzováni k diskuzím a vyjadřování svých názorů. Pravidelná informovanost zaměstnanců o důležitých záležitostech týkajících se firmy a jejího směřování.
- Podpora diverzity: Důležitost vytvoření prostředí, které respektuje a podporuje různorodost a inkluzivitu mezi zaměstnanci.
- Umožnění růstu a rozvoje: Podpora zaměstnanců v jejich profesionálním a osobním rozvoji. Poskytování příležitostí ke vzdělávání, rozvoji dovedností a kariéernímu růstu.
- Udržování pozitivního klima: Utváření pozitivního klima v rámci pracovního prostředí, kde se lidé cítí oceněni a motivováni ke spolupráci a úspěchům.

- Pravidelné hodnocení: Provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců a hodnocení plnění stanovených cílů a hodnot organizací. Upravování strategie na základě zjištěných výsledků. (20)

Vytváření a udržení pozitivní firemní kultury vyžaduje čas a úsilí, ale vede ke zlepšení výkonosti a vytvoření prostředí, kde se zaměstnanci cítí motivováni, spokojeni a nemívají potřebu hledat nové zaměstnání. Celkově se tak zvedá výkonnost společnosti.

V oblasti stavebnictví může být vytvoření pozitivní firemní kultury obtížné kvůli specifickým výzvám, které s sebou tento průmysl přináší. Stavebnictví je často velmi konkurenční prostředí, které podléhá silným tlakům ohledně časových a finančních limitů, což neojediněle vede k prioritizaci výkonu před zaměstnaneckými zájmy.

Nicméně, i v této oblasti je možné vytvořit zdravou kulturu, a to za předpokladu, že se vedení bude, při jejím utváření, řídit výše zmíněnými tipy a ujistí se o bezpečnosti a zdraví svých zaměstnanců.

## 2.4 Týmová spolupráce ve stavebnictví

Týmová spolupráce je klíčovou součástí úspěchu ve stavebnictví. Stavby jsou velké, složité projekty, které zahrnují mnoho různých oblastí a odborností. Bez dobré týmové spolupráce může být realizace projektu velmi obtížná a neefektivní.

Ve stavebnictví je tým tvořen různými odborníky, jako jsou architekti, inženýři, stavební dělníci, dodavatelé a další. Každý z nich má svou roli a přispívá k výslednému produktu. Týmová spolupráce znamená, že tyto lidé spolupracují na projektu a komunikují mezi sebou, aby zajistili, že všechny potřebné kroky jsou provedeny včas a v souladu s plánem.

Vynikající týmová spolupráce ve stavebnictví vyžaduje plánování a organizaci. Je důležité stanovit jasný plán projektu, rozdělit úkoly a zodpovědnosti mezi jednotlivé členy týmu a zajistit, aby každý měl přístup k nezbytným informacím a zdrojům. Komunikace je také klíčovým prvkem úspěšné týmové spolupráce. Členové týmu musí pravidelně komunikovat o pokroku projektu, sdílet své myšlenky a řešit případné problémy.

Dalším důležitým prvkem týmové spolupráce ve stavebnictví je vzájemné respektování a důvěra mezi členy týmu. Každý člen týmu musí být schopen spolupracovat s ostatními a být ochoten naslouchat názorům a zpětné vazbě. Je důležité, aby se členové týmu podporovali a navzájem se motivovali k dosažení společného cíle.

V neposlední řadě je nutné mít na paměti, že stavebnictví je odvětví, kde se mohou vyskytnout nečekané situace. Dobrá týmová spolupráce znamená, že tým musí být připraven na řešení těchto situací a být schopen rychle reagovat na změny v plánu projektu.

Celkově lze říci, že týmová spolupráce je klíčem k úspěšnému projektu ve stavebnictví. Tým musí být dobře organizován, pečlivě plánovat a komunikovat mezi sebou. Vzájemná důvěra a respekt jsou také klíčové pro vytvoření silného týmu, který může efektivně spolupracovat a řešit problémy. Kromě toho je nutné být připraven na nečekané situace a být schopen rychle reagovat na změny v plánu projektu.

V dnešní době jsou k dispozici různé technologické nástroje a softwary, které mohou pomoci usnadnit týmovou spolupráci ve stavebnictví. Tyto nástroje umožňují snadnou výměnu informací, koordinaci úkolů a řízení projektů. Využívání těchto nástrojů může být velmi užitečné pro zlepšení týmové spolupráce a efektivitu práce.

Podporování týmové spolupráce ve stavebnictví je klíčové pro dosažení úspěchu projektů. Zde jsou některé tipy, jak podporovat týmovou spolupráci ve stavebnictví:

- Otevřená komunikace: Podpora aktivní a transparentní komunikaci mezi členy týmu.
- Týmový duch: Vytváření soudržnosti týmu prostřednictvím teambuildingových aktivit a společných projektů.
- Spolupráce: Vytváření situací, které podporují spolupráci a sdílení odpovědnosti.
- Odměňování úspěchů: Uznání a odměna za vynaložené úsilí a vynikající výkony týmu.
- Rozvoj dovedností: Poskytnutí příležitostí pro rozvoj dovedností a osobního růstu členů týmu.
- Jasně cíle a role: Definování jasných cílů projektu a příslušných rolí v týmu pro lepší orientaci a odpovědnost.

Závěrem lze říci, že týmová spolupráce je klíčovým faktorem úspěchu v oblasti stavebnictví. Dobře fungující tým může zajistit úspěšné dokončení projektu včas a v souladu s plánem. Základními prvky dobré týmové spolupráce jsou plánování, organizace, komunikace, důvěra, respekt a schopnost řešit nečekané situace. Pokud jsou tyto prvky dobře zvládnuty, může tým úspěšně dokončit i ty nejtěžší a nejsložitější projekty.



*Obr. 13 – Týmová spolupráce*

## 2.5 Význam manažerské práce

Manažerská práce, bez ohledu na obor, je výrazně založena na interakci s lidmi. Manažer stráví přibližně polovinu své pracovní doby komunikací s ostatními. Z tohoto důvodu je klíčovým prvkem manažerského postu silný důraz na komunikační dovednosti. Je nezbytné, aby manažer dokázal jasně vyjádřit své postoje a názory tak, aby byly srozumitelné pro zaměstnance. Stejně tak je důležité, aby byl schopen aktivně naslouchat sdělením od lidí ve svém okolí a poskytovat jim potřebnou pomoc. Na základě těchto poznatků můžeme komunikační dovednosti manažera rozdělit na dvě kategorie: receptivní a expresivní.

**Receptivní komunikační dovednosti** se zaměřují na schopnost aktivně přijímat informace od ostatních lidí. Tato kategorie zahrnuje následující dovednosti:

- Pozorování: Důkladné pozorování umožňuje lépe pochopit náladu a chování druhé osoby a získat celkový obraz situace. Tím lze předejít předčasným závěrům, které by mohly bránit komunikaci.
- Naslouchání: Naslouchání je proces, kterým aktivně přijímáme informace a formujeme si vlastní názor. Důležité je naslouchat efektivně, abychom dosáhli vzájemného porozumění. Cílem naslouchání je skutečně porozumět komunikujícím stranám.
- Empatie: Empatie zahrnuje snahu a schopnost vcítit se do druhého člověka. Je to o porozumění a sdílení emocí s komunikačními partnery.

Tyto dovednosti umožňují manažerovi lépe vnímat a chápat ostatní lidi, což je klíčové pro efektivní komunikaci a budování harmonických vztahů v pracovním prostředí.

**Expresivní komunikační dovednosti** spočívají ve schopnosti vyjádřit vlastní postoj a názor. Zahrnují následující aspekty:

- Dotazování: Schopnost klást relevantní otázky, které pomáhají vyjasnit informace, pochopit situaci a získat potřebné detaily.
- Popisování: Schopnost jasně a srozumitelně vyjádřit myšlenky, nápady nebo požadavky. Umět přesně a strukturovaně popsat situaci nebo problém je důležité pro sdílení informací s ostatními.
- Ujasnění závěrů: Dovednost přesně formulovat a vyjádřit výsledky, rozhodnutí nebo závěry. Zajištění jasnosti a srozumitelnosti při sdělování svých stanovisek je klíčové pro efektivní komunikaci.

Expresivní komunikační dovednosti umožňují manažerovi účinně vyjádřit své myšlenky, postoj a názory ostatním lidem. To přispívá k jasnější komunikaci, porozumění a efektivnímu řešení problémů v pracovním prostředí.

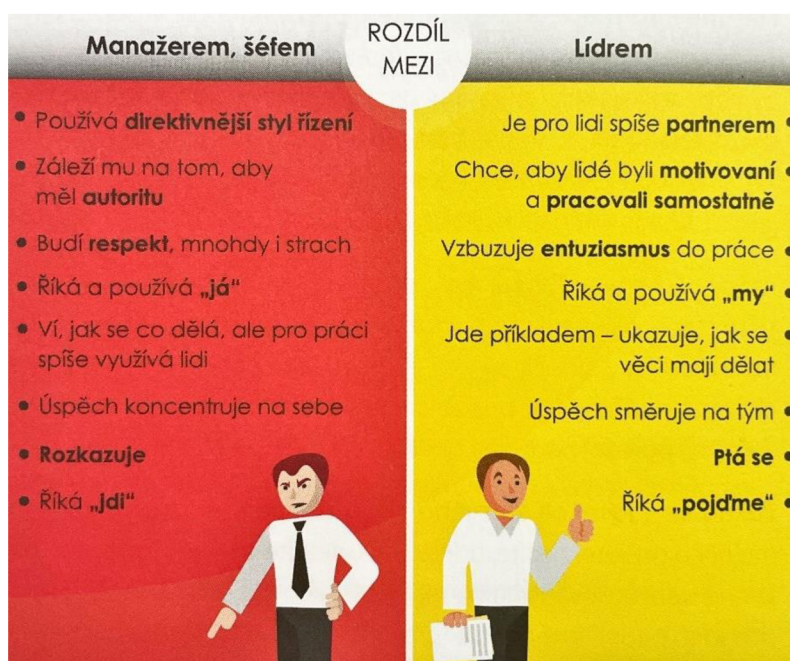
Na základě výše uvedených dovedností dokáže manažer identifikovat, co je pro jednotlivce i skupiny důležité, a nastolit tak příjemné pracovní podmínky a prostředí. To je založeno na důvěře a otevřenosti. Chce-li manažer dosáhnout takového prostředí, je zapotřebí:

- Stanovení a sdělení cílů firmy
- Rozvoj firemní vize
- Plánování
- Efektivní správa lidských a materiálních zdrojů
- Efektivní vedení zaměstnanců
- Vytváření vlastních prostředků
- Kontrola výkonu a plnění cílů

Tímto způsobem manažer vytváří podmínky pro efektivní a úspěšnou práci týmu. Celkově lze říci, že důležitost práce s lidmi, komunikace a efektivního vedení jsou základními pilíři pro dobrého manažera.

Níže budou v rychlosti přiblíženy tři často diskutovaná témata, která se týkají role manažera.

**Šéf nebo lídr?** Zkráceně řečeno, šéf se zaměřuje na organizaci a dosahování cílů, zatímco lídr se zaměřuje na motivaci, vedení a podporu lidí. Rozdíly mezi šéfem a lídrem jsou shrnuty na obrázku níže.



Obr. 14 – Rozdíl mezi šéfem a lídrem

**Delegovat, nedelegovat?** Delegace je důležitým nástrojem vedení a správy práce. Delegování umožňuje rozvoj schopností týmu, rozložení pracovní zátěže a zvýšení produktivity. Je vhodné delegovat, pokud se jedná o rozvoj a využití dovedností členů



týmu. Nedelegovat je vhodné při důležitých rozhodnutích, nedostatečných dovednostech zaměstnanců nebo při citlivých záležitostech. Rovnováha mezi delegací a řízením je klíčová pro úspěšnou správu pracovních úkolů.



*Obr. 15 – Delegovat, nedelegovat?*

**Rozhodování** je klíčovou odpovědností manažera. Musí rychle a efektivně reagovat na různé situace a svými rozhodnutími ovlivňovat tým a dosahovat stanovených cílů. Při rozhodování je důležité zvažovat informace, analyzovat možnosti a předvídat důsledky. Rovněž je potřeba brát v úvahu potřeby zaměstnanců a zainteresovaných stran. Flexibilita a schopnost revidovat rozhodnutí jsou nezbytné. Důkladné a promyšlené rozhodování je klíčové pro úspěch manažera a organizace.



*Obr. 16 – Rozhodování se*

Závěrem lze konstatovat, že schopnost manažera přizpůsobit se individuálním potřebám zaměstnanců a vytvořit prostředí založené na důvěře a otevřenosti je klíčová pro dosažení maximální efektivity a motivace v týmu. Manažer, který dokáže vytvořit správné pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci sebevědomě vyjadřují své myšlenky a nápady, bude mít prospěch z jejich maximálního potenciálu a bude moci dosáhnout úspěchu v rámci své pozice. Otevřenost, individuální přístup a podpora jsou zásadními pilíři rozhodování manažera, který se snaží dosáhnout optimálního výkonu a spokojenosti svého týmu.

### 3 Empirická část

Empirická část této bakalářské práce se zaměřuje na prozkoumání situace komunikace a firemní kultury ve stavebních firmách. Přestože se svět mění a mnoho firem si začíná uvědomovat důležitost a váhu firemní kultury, stále existuje řada firem, které neví, jak by měly vytvořit firemní kulturu anebo tuto oblast považují za zbytečnou.

Pokud jde o komunikaci, bývá často brána jako samozřejmost, ale opak může být někdy pravdou. V praxi je častým jevem, že si jednotlivé týmy nebo osoby mezi sebou nepředávají informace v takové míře, aby se zamezilo komunikačnímu šumu. Je nezbytné, aby uměli správně předat myšlenku a byli schopni naslouchat danému sdělení. Přestože by tato schopnost mohla být považována za přirozenou, vyžaduje neustálý trénink a zdokonalování komunikačních dovedností.

Empirická část bude strukturována do tří kapitol, a to:

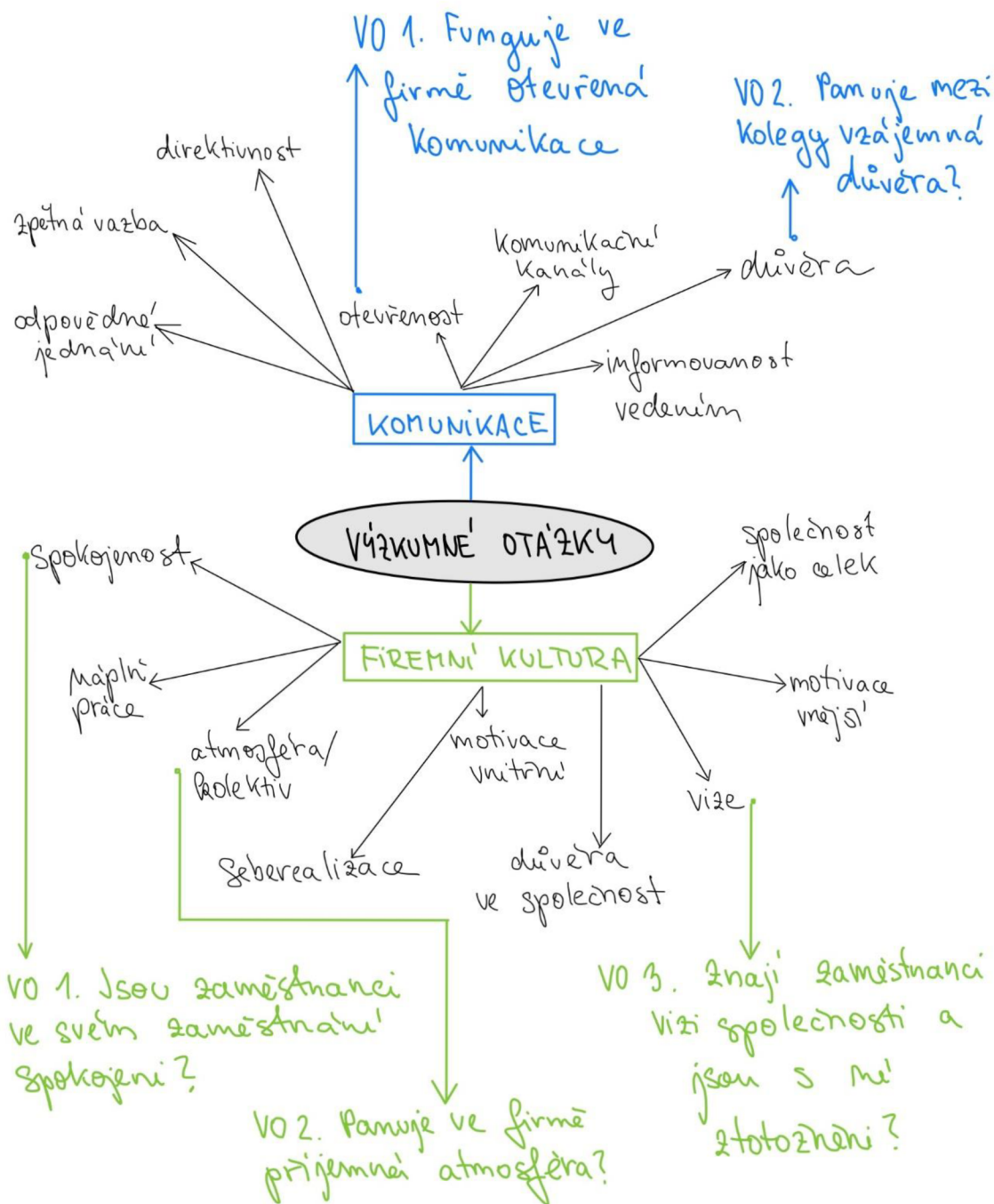
1. hloubkový průzkum vybrané developerské firmy na dané téma,
2. návrh účinnější metodologie pro zkoumání tématu práce v rámci stavebnictví
3. řízené rozhovory, které budou zaměřeny na vnímání dotazovaných v oblasti komunikace a firemní kultury.

Všechny výše zmíněné kapitoly, včetně jejich metodologie, budou detailně popsány a zhodnoceny na následujících stránkách této práce.

#### 3.1 Stanovení výzkumných otázek

Na počátku každého výzkumu je důležité určit směr, kterým bude výzkum zaměřen, a definovat téma, které bude zkoumáno. K tomuto účelu slouží výzkumné otázky, které lze považovat za východisko pro současný stav výzkumu. Tyto otázky jsou stanoveny na základě poznatků z teoretické části.

V oblasti komunikace a firemní kultury existuje mnoho směrů, které by mohly být předmětem výzkumných otázek. Proto byl vytvořen přehled mnoha možností pomocí vizualizační metody myšlenkové mapy, která je zobrazena na následující straně.



Obr. 17 – Myšlenková mapa vizualizace výzkumných hypotéz [zdroj vlastní]

Na základě využití myšlenkové mapy byly pro tuto práci vymezeny hlavní výzkumné otázky. Pro oblast firemní kultury byly stanoveny následovně:

- **Jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojeni?**
- **Panuje ve firmě příjemná atmosféra?**
- **Znájí zaměstnanci vizi společnosti a jsou s ní ztotožnění?**

Pro část týkající se komunikace byly určeny následující výzkumné otázky.

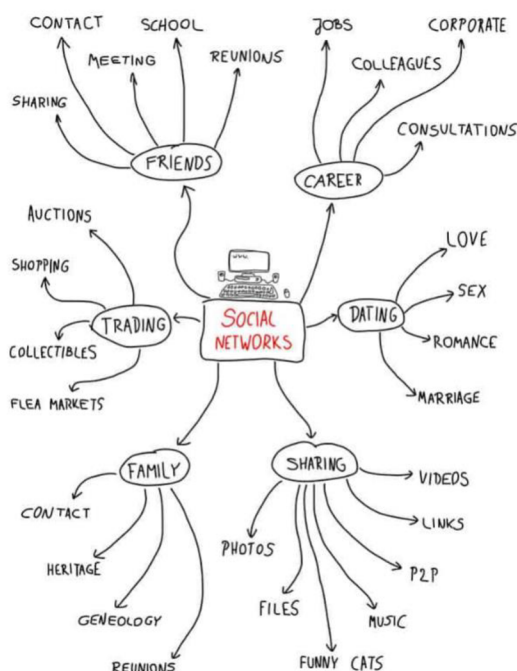
- **Funguje ve firmě otevřená komunikace?**
- **Panuje mezi kolegy vzájemná důvěra?**

Je patrně, že by bylo možné stanovit více výzkumných otázek, nicméně pro účely této práce bude pět výše zmíněných otázek dostačovat. V průběhu vyhodnocování jednotlivých otázek výzkumu bude věnována pozornost i dalším důležitým oblastem.

### 3.2 Teoretické vymezení pojmů důležitých pro empirickou část

Mezi úvodem empirické části a metodologiemi průzkumů je vymezena mezi titulová část, ve které jsou definovány klíčové pojmy, jež budou upotřebeny v rámci empirické části této bakalářské práce.

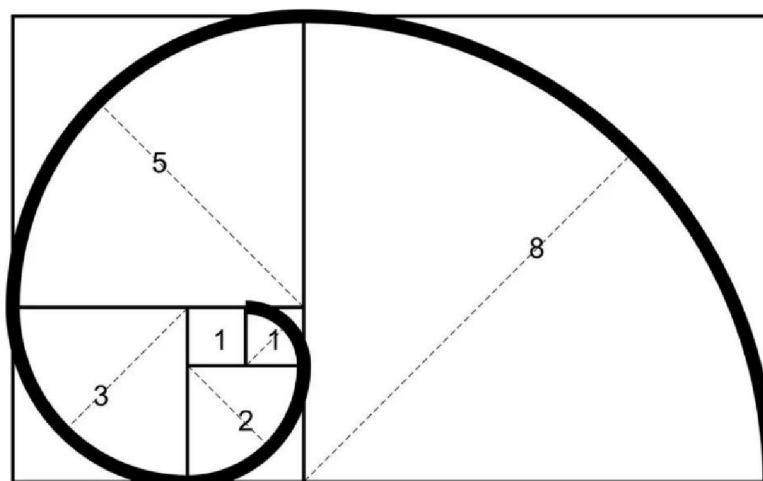
**Myšlenková mapa** je grafické zobrazení, které odráží fungování mozku a uspořádání hlavních myšlenek, zahrnující i jejich vzájemné vztahy. Tento nástroj vizualizace se využívá k řešení různých problémů a podporuje kreativní myšlení.



Obr. 18 – Ukázka myšlenkové mapy

**Scrum** je jednoduchý rámec, který umožňuje lidem, týmům a organizacím vytvářet hodnotu prostřednictvím adaptivního řešení komplexních problémů. Jeho základem je empirismus, který vychází z využívání zkušeností a rozhodování na základě pozorování. Taktéž se opírá o principy štihlého myšlení, které minimalizují plýtvání a soustředí se na klíčové aspekty. (21)

Fibonacciho frekvence, také známá jako **Fibonacciho posloupnost**, je nekonečná posloupnost přirozených čísel (0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21...), kde každé číslo je součtem předchozích dvou čísel. V rámci metody Scrum se využívá k nahrazení tradiční škály, která má pouze malý rozdíl mezi jednotlivými hodnotami a je těžko postřehnutelná lidskou myslí. Fibonacciho posloupnost, s jejíž hodnotami je širěji rozptýlena, umožňuje mozku lépe rozpoznat rozdíly mezi hodnotami a vybrat tak hodnotu, která lépe odpovídá skutečnosti.



Obr. 19 – Ukázka Fibonacciho posloupnosti

**Škála** ve smyslu dotazníku slouží k hodnocení postojů, spokojenosti nebo zkušeností respondentů. Nicméně rozdíl mezi jednotlivými čísly na škále je často natolik zanedbatelný, že lidský mozek nemůže rozpoznat významný rozdíl mezi nimi. To může vést k chybnému vyplňování dotazníků, protože respondenti se mohou ztížit na obtížnost rozhodnutí mezi čísly, jako například 4 a 5.

**Průměr** je klasický aritmetický průměr hodnot, který se používá ke statistickému vyjádření typické hodnoty v rámci sledovaného souboru. Tato statistická veličina slouží k popisu celého souboru hodnot a reprezentuje jejich střední hodnotu.

### 3.3 První kapitola – hloubkový průzkum developerské firmy

#### 3.3.1 Metodologie hloubkového průzkumu

Pro dosažení ověření výzkumných otázek byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Tato část práce se zaměřuje na hloubkový průzkum konkrétní developerské firmy, k čemuž byla využita metodologie uvedená v práci Ing. Petry Eckeltové (21), kterou dále uváděna jako Ing. PE. Cílem využití této metodologie bylo zajištění dostatečného vzorku respondentů, na kterém lze provést porovnání dat z hloubkového průzkumu. Sběr respondentů probíhal v druhé kapitole empirické části a byl zásadní pro získání dat nezbytných v rámci návrhu účinnější metodologie.

## Dotazník a profil respondentů

Pro vytvoření dotazníku byla využita platforma Google Formulář. Dotazník obsahuje kombinaci otevřených a uzavřených otázek, které byly navrženy tak, aby poskytovaly informace pro potvrzení nebo vyvrácení stanovených výzkumných otázek. Převážná část otázek využívá odpovědní škálu s rozsahem od 1 do 10. Dotazník byl zaslán oslovené firmě prostřednictvím e-mailu.

V příloze č. 1 se nachází ukázka nevyplněného dotazníku, kterou je možno využít k nahlédnutí a seznámení se s jeho strukturou a otázkami. Čtenáři této práce mají také možnost přistoupit k dotazníku pomocí níže uvedeného QR kódu, který byl zvolen s ohledem na význam zavádění nových a inovativních metodologií v dnešní době.



*Obr. 20 – QR kód příslušného dotazníku*

Dotazník zahrnuje celkem 63 otázek, které byly sestaveny na základě teoretického rámce a jsou rozděleny do tří hlavních oblastí:

- 1. oblast – současný stav v šetřené společnosti
- 2. a 3. oblast – důležitost zkoumaných faktorů pro respondenty a jejich aktuální stav ve zkoumané společnosti
- 4. oblast – týmová spolupráce a komunikace
- 5. oblast – firemní kultura a vize zkoumané firmy
- 6. oblast – údajník

Pro hloubkové šetření jedné konkrétní firmy, developer DOMOPLAN, bylo získáno celkem 13 respondentů, což odpovídá celkovému počtu zaměstnanců této společnosti.

### **Jak číst v grafech?**

V dotazníkovém formuláři je využívána škála od 1 do 10. Grafy, které slouží k vizualizaci dat, mají na ose y a ose x dvojí význam. Osa y zastupuje první význam, který představuje počet respondentů (zobrazený modře) v závislosti na dosaženém hodnocení na škále (také zobrazeném modře) na ose x.

Druhý význam osy y se týká dosaženého hodnocení na škále (zobrazené šedě) a je spojen s druhým významem osy x, který vyjadřuje celkový dosažený průměr pro společnost DOMOPLAN (rovněž šedě).

### 3.3.2 Představení zkoumané firmy – DOMOPLAN, a.s.

*„Tvoříme výjimečná místa pro život i relaxaci“*



*Obr. 21 – Logo firmy DOMOPLAN, a.s.*

DOMOPLAN je středně velká developerská společnost patřící do skupiny FIPOX. Jejím hlavním zaměřením je výstavba rezidenčních domů a bytových staveb s důrazem na kvalitní architektonická řešení a udržitelné koncepty. Primární lokalitou působení společnosti je Brno, ale postupně rozšiřuje svou činnost i do středních Čech.

V posledních pěti letech se společnost začala soustředit také na výstavbu hotelů v horských oblastech, konkrétně v Jeseníkách a Orlických horách. V roce 2021 se rozšířila do zahraničí a usiluje o výstavbu prázdninových resortů v chorvatských letoviscích Pag a Hvar. DOMOPLAN se tak stává aktivním hráčem na mezinárodním trhu s nemovitostmi, přičemž si udržuje svou reputaci díky kvalitě a inovativnímu přístupu k projektům.

Nejvýznamnější projekty DOMOPLANu – Pekárenský dvůr a Starý pivovar (Cena projekt roku 2021)



Obr. 22 – Pekárenský dvůr



Obr. 23 – Starý pivovar

Pro další informace o činnosti společnosti DOMOPLAN je možné navštívit jejich oficiální webové stránky na adrese: <https://www.domoplan.eu/cs/home>. Zde jsou k nalezení podrobnější informace o jejich projektech, hodnotách a aktuálních aktivitách.

### 3.3.3 Výsledky hloubkového šetření developerské společnosti

#### 1. oblast – současný stav v šetřené společnosti DOMOPLAN

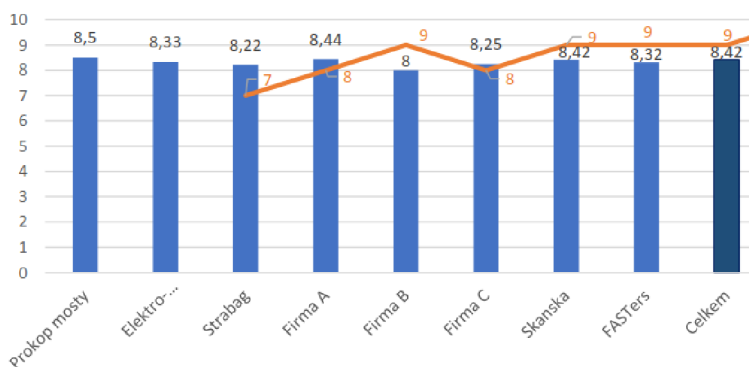
##### **Otázka: 1. Ve firmě pracuji v příjemném prostředí.**

První otázka se zabývá samotným prostředím dané společnosti. V rámci rovin firemní kultury patří firemní prostředí ke snadno viditelným prvkům, jenž silně ovlivňují vnímání firmy a její kultury.



Graf 1. Vyhodnocení pracovního prostředí.



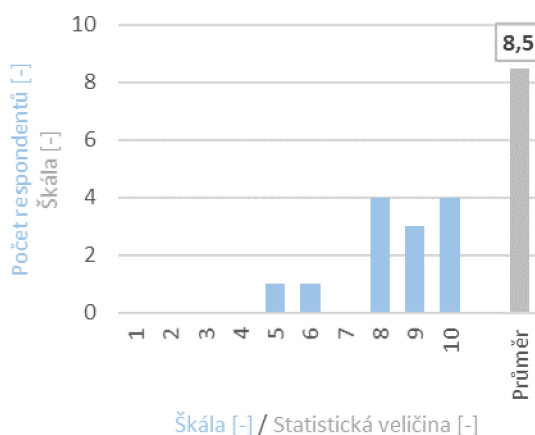


Graf 1S. Vyhodnocení pracovního prostředí – šetření Ing. PE [21].

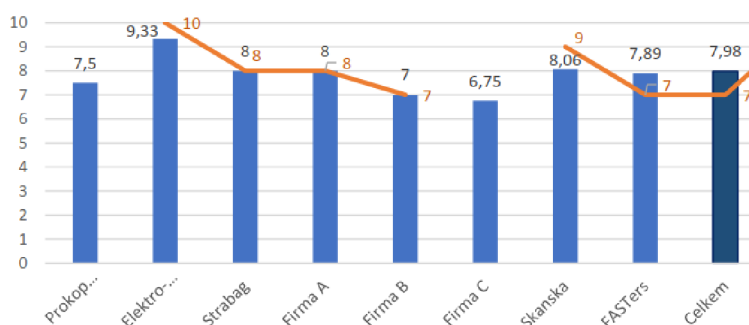
Z grafu vyplývá, že v šetřené společnosti **panuje velmi příjemné pracovní prostředí**. Celkový průměr dosahoval hodnoty 9,2 z možného maxima 10. Při srovnání s grafem Ing. PE, kde průměrná hodnota dosahovala 8,42, že zřejmé, že hodnoty dosažené ve společnosti DOMOPLAN svědčí o významnějším důrazu na vytváření příjemného pracovního prostředí pro své zaměstnance.

#### Otázka: 2. Ve firmě funguje otevřená komunikace.

Další otázka se zaměřila na otevřenou komunikaci. V současné době se stále častěji objevuje problém nedostatečné otevřenosti ve firemním prostředí. Dochází ke skrývání informací, což může mít negativní důsledky pro efektivní komunikaci.



Graf 2. Vyhodnocení otevřenosti komunikace.



Graf 2S. Vyhodnocení otevřenosti komunikace – šetření Ing. PE [21].

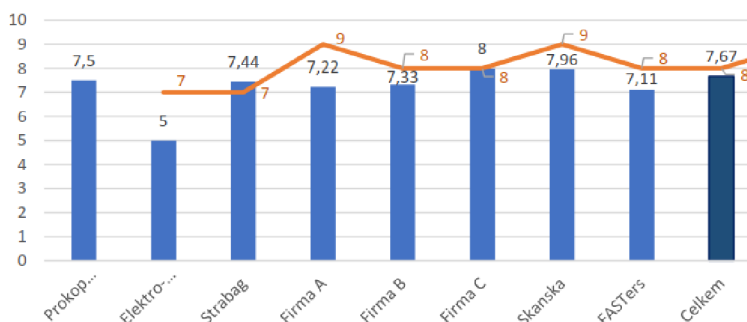
Průměrné hodnocení, v konkrétní firmě, dosáhlo hodnoty 8,5, zatímco srovnávací graf dosáhl hodnoty 7,98, přičemž oba grafy se pohybují v rozmezí maximální hodnoty 10. To značí, že je úroveň otevřenosti komunikace ve zkoumané firmě vyšší. Nicméně, i přes tuto pozitivní tendenci **stále existuje prostor pro další zlepšení a posílení komunikačních procesů** s cílem dosáhnout ještě vyšší úrovně otevřenosti a efektivního sdílení informací.

**Otázka: 3. Mezi kolegy se cítím být oblíbený.**

Třetí otázka se zaměřuje na pocit oblíbenosti mezi kolegy, který přispívá k vytváření bezpečného prostředí a redukcí obav spojených s vyjadřováním vlastního názoru.



Graf 3. Vyhodnocení oblíbenosti mezi kolegy.

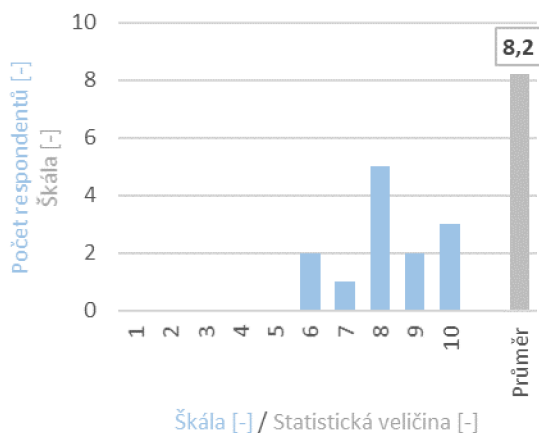


Graf 3S. Vyhodnocení oblíbenosti mezi kolegy – šetření Ing. PE [21].

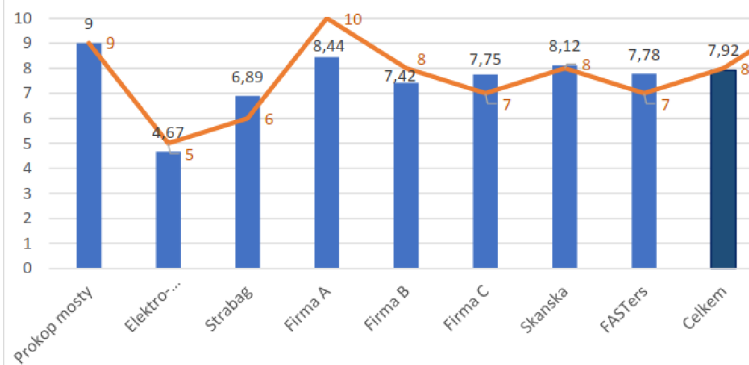
Průměr dosahuje hodnoty 7,8, což je srovnatelné s hodnotou dosaženou v šetření Ing. PE, kde hodnota dosáhla 7,67. Na základě průměrných lze konstatovat, že ve zkoumaném prostředí existuje určitý pozitivní pocit oblíbenosti mezi kolegy, což značí příznivé mezi kolegiální vztahy. Avšak stále existuje potenciál budovat silnější týmovou dynamiku a spolupráci.

#### Otázka: 4. Ve firmě funguje týmová spolupráce.

Týmová spolupráce může mít významný vliv na produktivitu a výsledky týmu, je zásadním prvkem většiny organizací. I přes tuto důležitost se její úroveň liší napříč společnostmi.



Graf 4. Vyhodnocení týmové spolupráce.

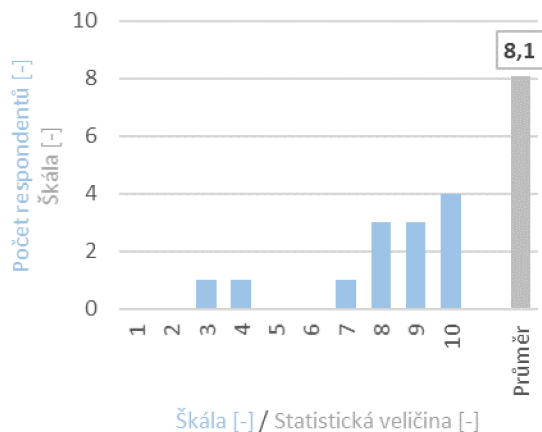


Graf 4S. Vyhodnocení týmové spolupráce – šetření Ing. PE [21].

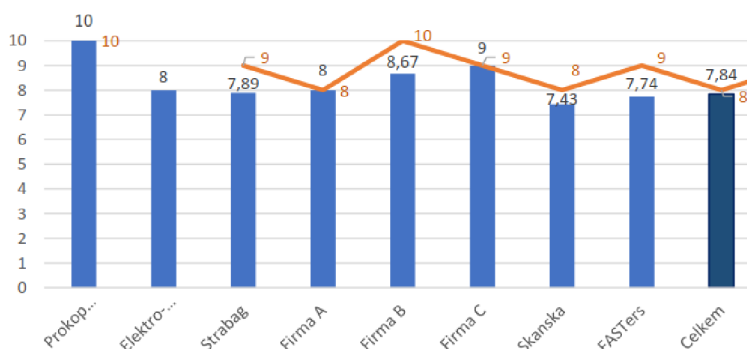
V rámci týmové spolupráce vykazuje průměrné hodnocení společnosti DOMOPLAN hodnotu 8,2. Srovnávací graf dosahuje průměrné hodnoty 7,92. Výsledky naznačují, že zkoumaná společnost dosahuje dobré úrovně týmové spolupráce. Ve srovnání s firmami ve srovnávacím grafu, kde dosahuje pouze 37,5% zkoumaných společností hodnoty nad průměrem 8. **Tím se zkoumaná společnost se řadí mezi ty, které dosahují této a vyšší hodnoty, což naznačuje její dobré postavení v oblasti týmové spolupráce.** Nicméně, implementace dalších vhodných strategií pro podporu týmové spolupráce by mohla vést k vytvoření ještě silnějšího a soudržnějšího pracovního prostředí.

**Otázka: 5. Ve firmě nedochází k velkým konfliktům.**

Absence komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci na pracovišti může nejenom vést k vzniku konfliktů, ale také může představovat potenciální ohrožení výsledků projektu a negativně ovlivňovat spokojenost zaměstnanců.



Graf 5. Vyhodnocení množství konfliktů.



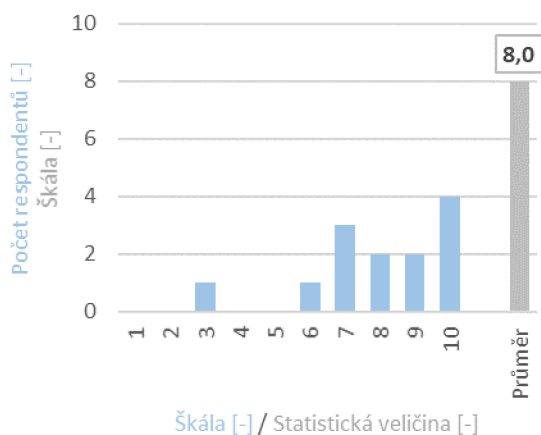
Graf 5S. Vyhodnocení množství konfliktů – šetření Ing. PE [21].

V kontextu absence konfliktů dosahuje hodnocená společnost průměrného výsledku 8,1, což naznačuje její **snahu minimalizovat výskyt velkých konfliktů ve svém pracovním prostředí**. Ačkoliv v celkovém průměru převyšuje hodnotu 7,84 ve srovnávacím grafu, je zajímavé si z pohledu jednotlivých firem všimnout, že 62,5% z nich dosahuje také průměrné hodnoty 8 a více. Zkoumaná společnost dosahuje lepších výsledků při minimalizaci konfliktních situací v pracovním prostředí, což svědčí o jejím pozitivním přístupu a úsilí v této oblasti.

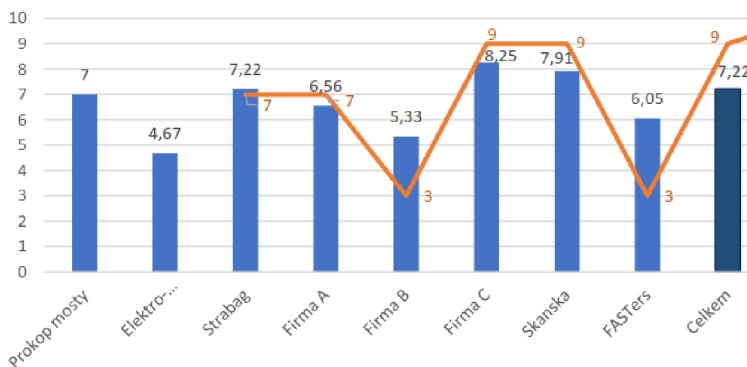
Následující grafy (č. 6 – č. 9) prezentují hodnocení různých aspektů pracovního prostředí v šetřené společnosti. V průběhu analýzy byla zjišťována úroveň uznání za práci, podpora iniciativy a kreativity, spravedlivá odměna a vnímání smysluplnosti práce zaměstnanci. Tyto faktory hrají významnou roli ve spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců, a proto je jejich hodnocení důležité pro celkový kontext pracovního prostředí.

**Otázka: 6. Ve firmě cítím uznání za svoji práci.**

Uznání za práci je důležitým faktorem motivace a spokojenosti zaměstnanců.



Graf 6. Vyhodnocení uznání za odvedenou práci.

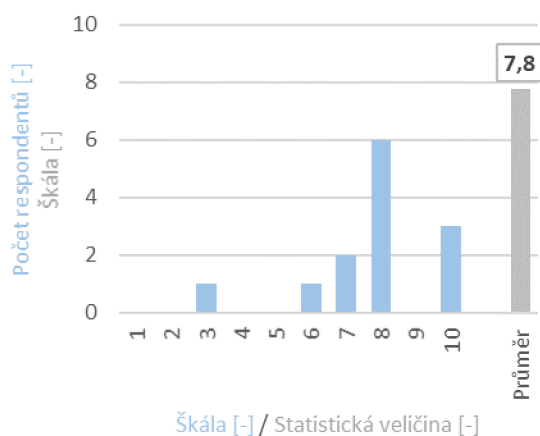


Graf 6S. Vyhodnocení uznání za odvedenou práci – šetření Ing. PE [21].

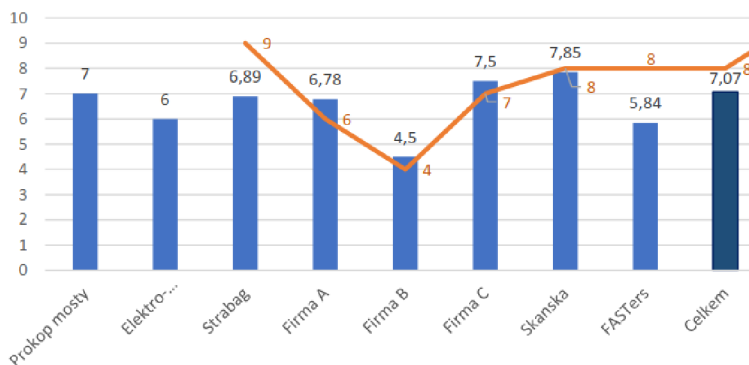
Zobrazený graf č. 6 prezentuje hodnocení uznání za práci ve zkoumané firmě, kde dosahuje průměrné hodnoty 8, a jeho srovnání s hodnotami v jiných společnostech (graf 6S), které dosahují průměrné hodnoty 7,22. Výsledky naznačují, že **ve společnosti DOMOPLAN existuje vysoká úroveň citění uznání za práci**, která převyšuje většinu hodnot srovnávacího grafu. Tento výsledek svědčí o pozitivním a podpůrném pracovním prostředí, které přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

**Otázka: 7. Firma podporuje moji iniciativu a kreativitu.**

Podpora iniciativy a kreativity zaměstnanců je klíčová pro inovaci a rozvoj firmy.



Graf 7. Vyhodnocení podpory iniciativy.

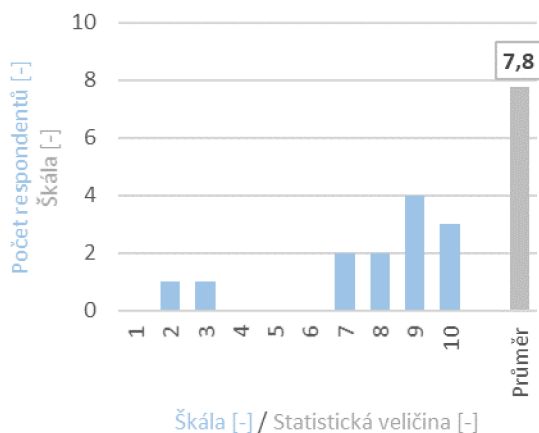


Graf 7S. Vyhodnocení podpory iniciativy – šetření Ing. PE [21].

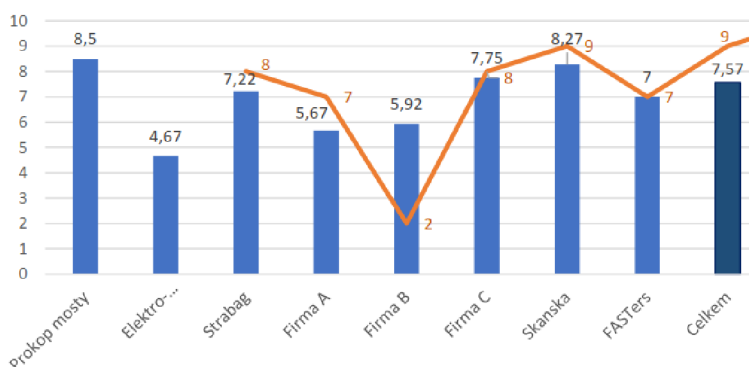
Výsledky naznačují, že ve zkoumané společnosti existuje solidní úroveň podpory iniciativy a kreativity, která dosahuje průměrné hodnoty 7,8. Srovnání s průměrnými hodnotami srovnávacího grafu (7,07) naznačuje, že firma se v této oblasti vede lépe a aktivně podporuje zaměstnancův prostor pro iniciativu a kreativitu. **Bylo by dobré zvážit kroky, které by přispěly k dalšímu zvýšení úrovně iniciativy.** Těmi může být zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů anebo rozvoj komunikačních dovedností.

**Otázka: 8. Ve firmě jsem za svoji práci spravedlivě odměněn.**

Spravedlivá odměna za práci je důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci.



Graf 8. Vyhodnocení spravedlivé odměny.



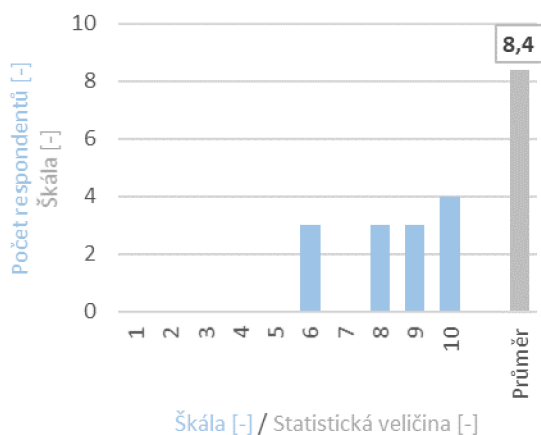
Graf 8S. Vyhodnocení spravedlivé odměny – šetření Ing. PE [21].

Výše zobrazený graf č. 8 prezentuje hodnocení zaměstnanců ohledně spravedlivosti odměny v developerské společnosti, které dosahuje průměrné hodnoty 7,8 a jeho srovnání s průměrnými hodnotami v jiných společnostech (graf 8S), které dosahují průměru 7,57. Výsledky zobrazují, že ve zkoumané společnosti zaměstnanci pocítují uspokojující odměnu za svou práci. Porovnání s průměrem ve srovnávacím grafu ukazuje, že firma je na srovnatelné úrovni s většinou dalších firem v oblasti stavebnictví.

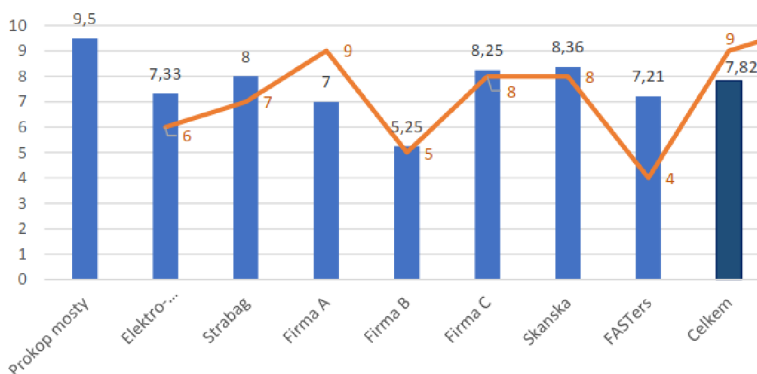
Při hlubším pohledu do grafu č. 8 je patrné, že dva zaměstnanci dosáhli hodnot pouze 2 a 3 na škále od 1 do 10, což značí jejich nespokojenost s odměňováním. Tato skutečnost může být pro firmu důležitým signálem, že existuje prostor pro zlepšení v oblasti odměňování a spravedlivosti. **Bylo by vhodné identifikovat příčiny těchto nízkých hodnocení, aby se firma mohla zaměřit na spokojenost zaměstnanců a předejít tak odchodu svých zaměstnanců, kvůli nízkému platovému ohodnocení.**

**Otázka: 9. Ve firmě cítím, že je moje práce smysluplná.**

Pocit smysluplnosti v zaměstnání je klíčový pro angažovanost zaměstnanců.



Graf 9. Vyhodnocení smysluplnosti práce.



Graf 9S. Vyhodnocení smysluplnosti práce – šetření Ing. PE [21].

Graf č. 9 prezentuje hodnocení smysluplnosti práce v šetřené firmě, které dosahuje průměrného výsledku 8,4, a jeho srovnání s průměrnými hodnotami v jiných společnostech, které dosáhlo celkového průměru 7,82. **Výsledky vykazují vysoký pocit smysluplnosti práce v developerské firmě, což přispívá k pozitivnímu zaměstnaneckému nasazení a převyšuje tak v této oblasti srovnávané firmy.**

Nicméně je důležité věnovat pozornost třem zaměstnancům, kteří dosáhli hodnoty 6, a identifikovat příčiny jejich nižšího hodnocení, aby se firma mohla zaměřit na zlepšení a posílení jejich smysluplnosti práce. Bylo by vhodné, kdyby tito zaměstnanci diskutovali se svým zaměstnavatelem o možných úpravách náplně své práce.

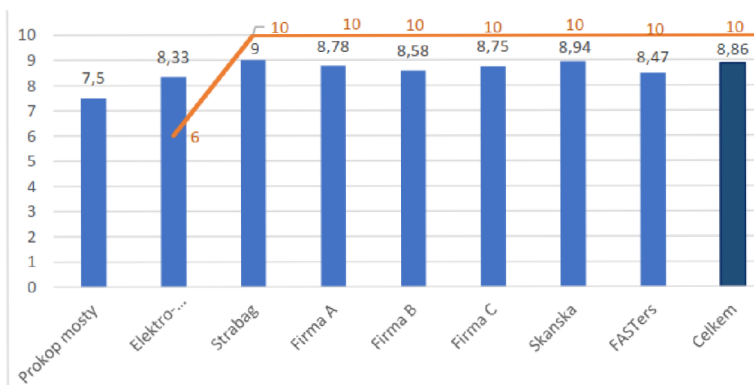


**Otázka: 10. Přesně vím, jaká je náplň mojí práce.**

Správné a podrobné porozumění náplně práce je klíčové pro zajištění efektivity a produktivity zaměstnanců. Když zaměstnanci přesně vědí, co je od nich očekáváno, mohou se lépe zaměřit na důležité úkoly a dosáhnout lepších výsledků. To vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců a posiluje celkový výkon a úspěch firmy.



Graf 10. Vyhodnocení znalosti náplně práce.

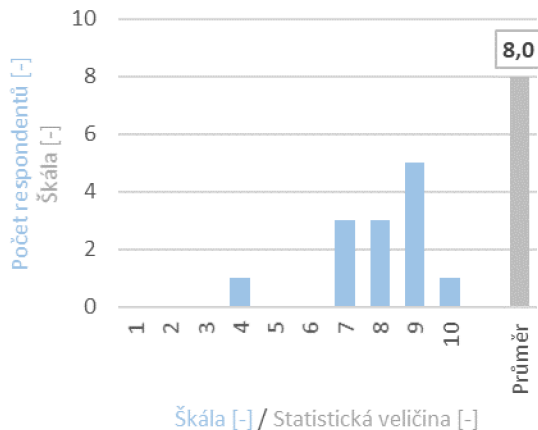


Graf 10S. Vyhodnocení znalosti náplně práce – šetření Ing. PE [21].

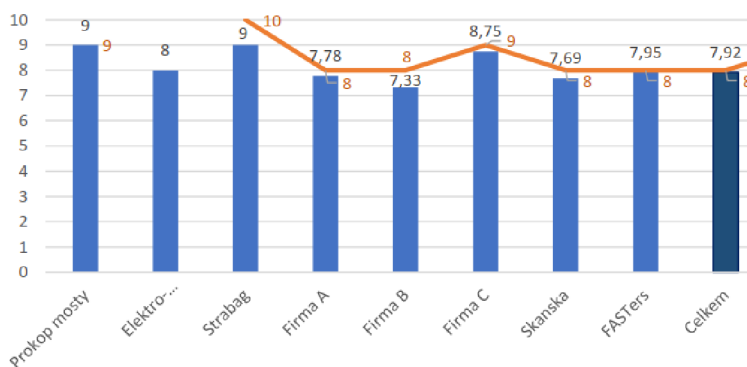
Prezentované výsledky ukazují, že ve společnosti DOMOPLAN existuje vysoká úroveň povědomí o náplni práce. Celková průměrná hodnota 8,6, v této společnosti, je srovnatelná s hodnotou 8,86, které v průměru dosáhli jiné firmy v oblasti stavebnictví. **85% zaměstnanců vykazuje vysokou míru jasnosti a přesnosti v tomto ohledu. Je však vhodné věnovat pozornost těm dvěma zaměstnancům, kteří dosáhli nižších hodnot, a zjistit, zda jsou jim dostatečně jasně předávány informace o jejich náplni práce.**

**Otázka: 11. Firma je vnějším okolím vnímána pozitivně.**

Pozitivní vnímání firmy vnějším okolím je důležité pro její pověst. Když je firma vnímána pozitivně, má tendenci budovat silné a důvěryhodné vztahy se zákazníky, dodavateli, investory a dalšími zainteresovanými stranami. To přispívá vyšší míře podpory, příležitosti pro spolupráci a dlouhodobé udržitelnosti, což je nezbytné pro udržení konkurenční výhody na trhu.



Graf 11. Vyhodnocení vnímání firmy.



Graf 11S. Vyhodnocení vnímání firmy – šetření Ing. PE [21].

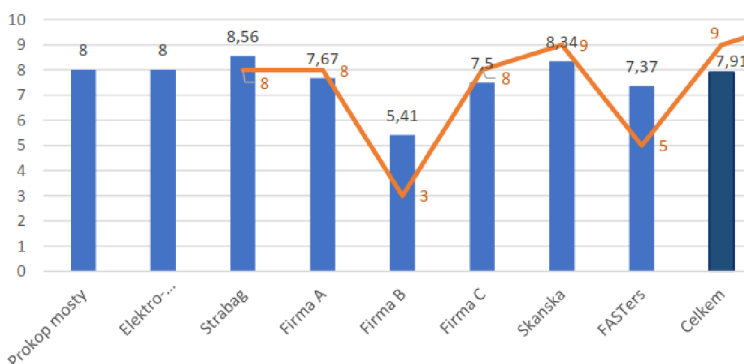
Výsledky dosahují průměrného hodnocení 8,0 ve vnímání firmy vnějším okolí, což je srovnatelné s průměrem (7,92) jiných stavebních firem. Až na jednoho jedince vnímá většina zaměstnanců firmu pozitivně. I tak je stále prostor pro zlepšení vnějšího vnímání firmy, a to prostřednictvím implementace strategií, které např. posílí komunikaci s veřejností, aktivní účast ve společenských iniciativách aj.

### Otázka: 12. Jsem hrdý/á, že pracuji v této firmě.

Poslední otázka v první oblasti (současný stav ve společnosti DOMOPLAN) zkoumala, zda jsou její zaměstnanci hrdí na to, že zde pracují. Hrdost na práci ve firmě je významným ukazatelem spokojenosti jejích zaměstnanců.



Graf 12. Vyhodnocení postoje k práci ve firmě.



Graf 12S. Vyhodnocení postoje k práci ve firmě – šetření Ing. PE [21].

Výsledky vykazují vysokou míru hrdosti zaměstnanců na svou práci ve zkoumané firmě (celkový průměr na hodnotě 8,8). Srovnání s průměrnými hodnotami jiných stavebních firem (7,91) ukazuje v této oblasti převýšení o téměř celý bod, což **svědčí o pozitivním pracovním prostředí a silné soudržnosti mezi zaměstnanci.**

## **2. a 3. oblast – důležitost zkoumaných faktorů pro respondenty a jejich aktuální stav v developerské společnosti DOMOPLAN**

Druhá a třetí oblast šetření se zaměřila na zkoumání stejných faktorů ovlivňujících práci, avšak s ohledem na dva odlišné pohledy. Nejprve byl zaměřený zájem na hodnocení důležitosti těchto faktorů pro zaměstnance (2. oblast). Následně byl zkoumán skutečný stav těchto faktorů ve firmě (3. oblast). Prezentace výsledků bude probíhat současně vedle sebe ve sloupcích. Tímto přístupem je možné porovnat vnímání zaměstnanců s realitou a získat komplexní přehled o jejich významu a přítomnosti v jejich pracovním prostředí. Kromě toho bude provedeno porovnání výsledků s ostatními stavebními firmami, aby se zajistila dostatečná reprezentativnost vzorku

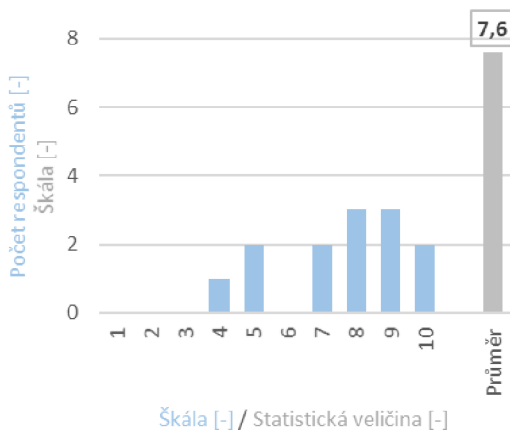
(šetření Ing. PE). Toto srovnání přispívá k získání další perspektivy pro interpretaci výsledků.

### VÝZNAMNOST PRO RESPONDENTA

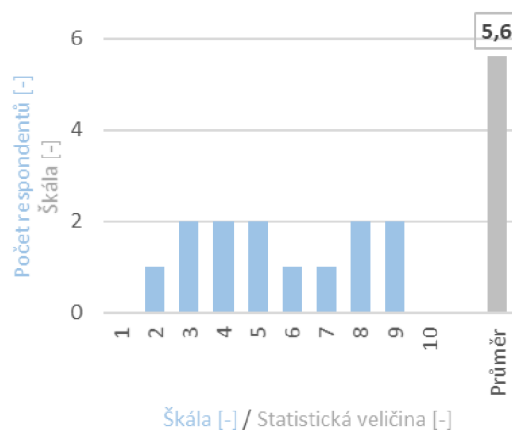
### AKTUÁLNÍ STAV VE SPOLEČNOSTI

#### **Otázka: 1. Možnost vzdělávání.**

Možnost vzdělávání v rámci zaměstnání je důležitá, protože umožňuje rozvoj znalostí, zvyšuje produktivitu a poskytuje příležitost k osobnímu růstu a seberealizaci.



Graf 13a. Vyhodnocení možnosti vzdělání – významnost.

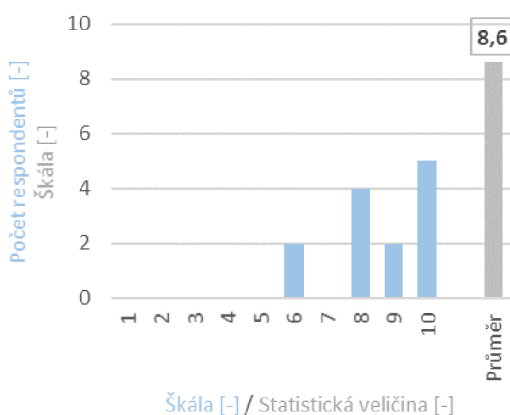


Graf 13b. Vyhodnocení možnosti vzdělávání – aktuální stav.

Na prvním grafu zobrazujícím významnost možnosti vzdělávání pro respondenty je celková průměrná hodnota 7,6 (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,84), což značí vysokou důležitost tohoto faktoru pro účastníky šetření napříč stavebními firmami. Druhý graf ukazuje současný stav tohoto faktoru v šetřené firmě s průměrnou hodnotou 5,6 (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 6,79). **Je patrné, že pro společnost existuje velký prostor pro zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců, a to jak ve firmě samotné, tak i vůči oblasti stavebnictví.**

#### **Otázka: 2. Možnost seberealizace.**

Příležitost k seberealizaci v rámci zaměstnání je důležitá, protože umožňuje zaměstnancům vyjádřit svůj potenciál, rozvíjet své talenty a cítit naplnění z práce, kterou vykonávají.



Graf 14a. Vyhodnocení možnosti seberealizace – významnost.

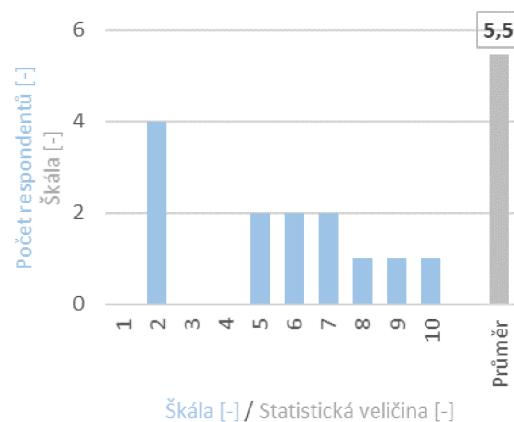
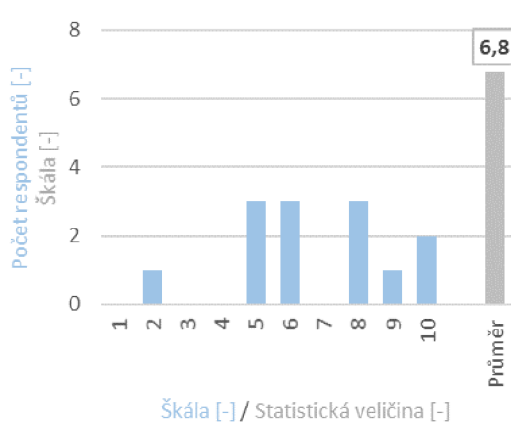


Graf 14b. Vyhodnocení možnosti seberealizace – aktuální stav.

Na prvním grafu je prezentována významnost faktoru seberealizace pro respondenty s průměrnou hodnotou 8,6 (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 8,14), což naznačuje vysokou důležitost tohoto faktoru pro účastníky šetření, současně je tato hodnota vyšší, než je tomu obvykle ve stavebních firmách. Z druhého grafu je patrný současný stav, který dosahuje průměrné hodnoty 6,4 (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,02). Z údajů je zřejmé, že developerská společnost dosahuje pouze lehce nadprůměrného stavu ohledně umožnění seberealizace. A to z pohledu přání svých zaměstnanců, i dalších stavebních firem. **Bylo by vhodné zaměřit se na kroky, které by pomohly zvýšit úroveň seberealizace, např. podpora týmové spolupráce, kultura s otevřenou komunikací, podporovat své zaměstnance v rozvoji dovedností a talentů.**

### Otázka: 3. Možnost kariérního růstu.

Možnost kariérního růstu poskytuje zaměstnancům motivaci, zvyšuje jejich angažovanost a produktivitu, a snižuje riziko fluktuace zaměstnanců.

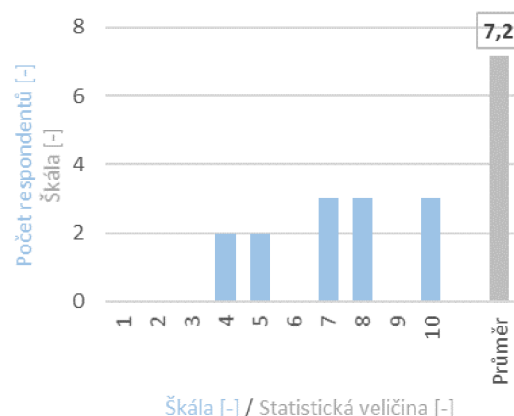
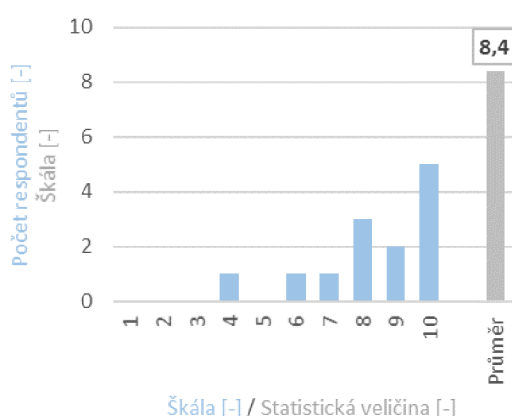


Graf 15a. Vyhodnocení možnosti kariérního růstu – významnost. Graf 15b. Vyhodnocení možnosti kariérního růstu – aktuální stav.

Graf znázorňující významnost kariérního růstu pro zaměstnance dosahuje průměrné hodnoty 6,8, což odpovídá tomu, že **kariérní postup není pro zaměstnance natolik důležitý**. Koresponduje to s jednotlivými hodnotami, kdy pro polovinu zúčastněných nemá tento faktor velkou váhu. Současně nižší důležitost odpovídá i mnohem nižší hodnotě, než je tomu ve srovnávacím šetření (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,98). Na základě průměrné hodnoty 5,5 v druhém grafu, který zobrazuje současný stav kariérního růstu ve firmě, a nižší hodnotě oproti srovnávacímu šetření (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 6,41), lze konstatovat, že **společnost není v současné době efektivní v podpoře kariérního růstu**.

#### Otázka: 4. Motivace k práci.

Motivace podporuje výkonnost zaměstnanců, což přináší lepší výsledky a úspěch firmy



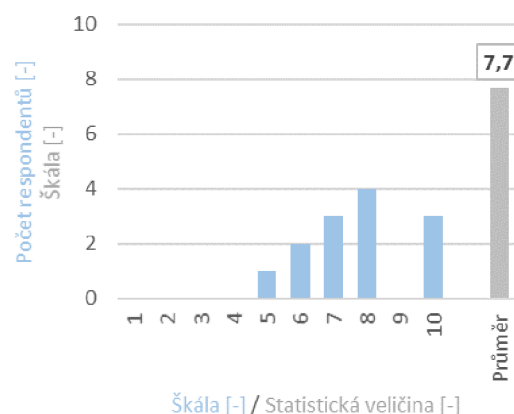
Graf 16a. Vyhodnocení motivace – významnost.

Graf 16b. Vyhodnocení motivace – aktuální stav.

První graf ukazuje významnost faktoru motivace k práci pro respondenty s průměrnou hodnotou 8,4, což naznačuje, že tento faktor je pro účastníky šetření významný a důležitý. Výsledná hodnota koresponduje s očekávanou úrovní motivace v jiných stavebních firmách (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 8,39). Druhý graf zobrazující současný stav faktoru ve zkoumané firmě dosahuje průměrné hodnoty 7,2 (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 6,73). Ačkoliv realita ve firmě dosahuje vyššího výsledku, než je tomu v dalších stavebních firmách, i tak je současný stav výrazně nižší (o 1,2 bodu), než očekávaná důležitost ze strany zaměstnanců. **Firma by měla pokračovat v posilování motivace zaměstnanců, aby zvýšila jejich angažovanost a výkonnost, a tím přispěla k celkovému úspěchu organizace.**

#### Otázka: 5. Možnost vyjádřit zpětnou vazbu.

Mít možnost vyjádřit zpětnou vazbu je důležité, protože umožňuje otevřenou komunikaci, podporuje rozvoj a zainteresovanost zaměstnanců.



Graf 17a. Vyhodnocení vyjádření zpětné vazby – významnost.

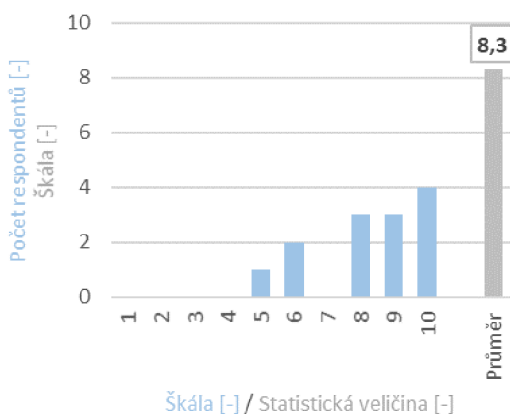
Graf 17b. Vyhodnocení vyjádření zpětné vazby – aktuální stav.

Významnost tohoto faktoru pro respondenty dosahuje průměrné hodnoty 8,4 (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 8,15). Výsledky mezi sebou korespondují a odkazují na to, že je pro dotazované důležité mít možnost vyjádřit zpětnou vazbu. Realita tohoto faktoru dosahuje hodnoty 7,7 (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,39), což je sice méně než očekávání

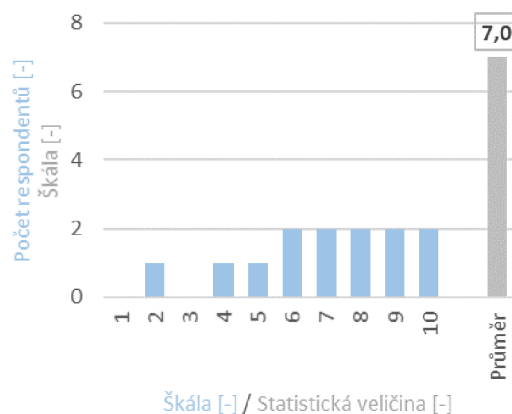
zaměstnanců, ale jde o lepší výsledek vůči stavebním firmám. **DOMOPLAN již nyní účinně podporuje možnost vyjádřit zpětnou vazbu, ale stále existuje mírný prostor pro zlepšení, což pomůže otevřenější a efektivnější komunikaci.**

**Otázka: 6. Možnost dostávat zpětnou vazbu.**

Dostávat zpětnou vazbu je významné, protože je tím umožňováno zlepšit výkonnost a rozvíjet osobní dovednosti a schopnosti.



Graf 18a. Vyhodnocení dostávání zpětné vazby – významnost.

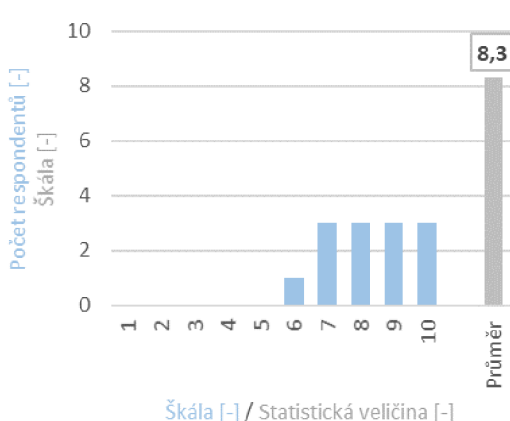


Graf 18b. Vyhodnocení dostávání zpětné vazby – aktuální stav.

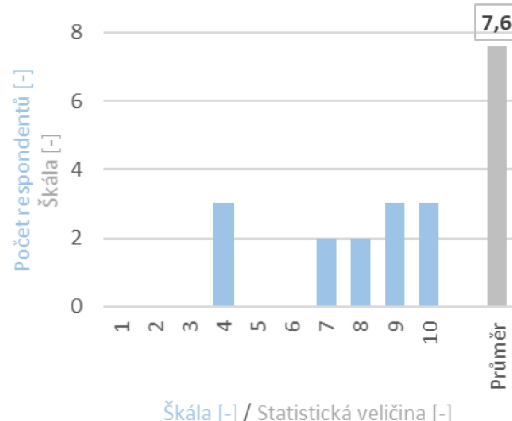
První graf potvrzuje význam faktoru možnosti dostávat zpětnou vazbu pro respondenty, dosažená hodnota 8,3, což se shoduje s důležitostí faktoru zaměstnanců v jiných stavebních firmách (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 8,31). Druhý graf odrážející realitu dosahuje hodnoty 7,0, také přesně koresponduje s porovnávacím šetřením (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,1). **Vzhledem k rozdílu mezi skutečným stavem a očekávanou důležitostí je vhodné, aby firma aktivně vytvářela prostředí, které bude podporovat otevřenou a pravidelnou zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a vedením.**

**Otázka: 7. Jméno podniku.**

Podnik s dobrou pověstí a důvěryhodným jménem má výhodu při navazování obchodních vztahů, získávání kvalitních zaměstnanců a budování důvěry se zákazníky.



Graf 19a. Vyhodnocení dobrého jména podniku – významnost.

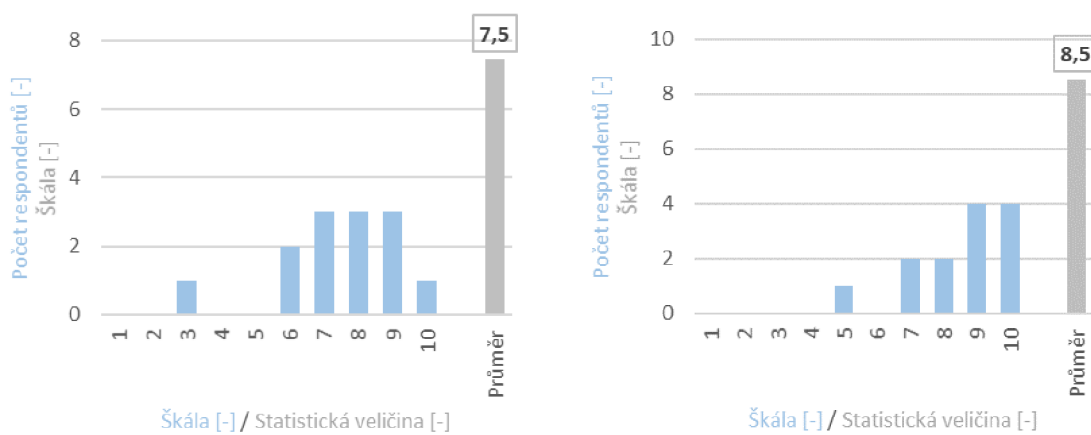


Graf 19b. Vyhodnocení dobrého jména podniku – aktuální stav.

Faktor "dobré jméno podniku" má pro respondenty vysokou významnost s průměrnou hodnotou 8,3, což naznačuje jeho důležitost při výběru zaměstnání. Oproti porovnávacímu grafu, kladou na tento faktor zaměstnanci DOMOPLANu mnohem vyšší důraz (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 6,97). Realita tohoto faktoru v developerské společnosti dosahuje průměrné hodnoty 7,6, což je velmi podobná úroveň „dobrého jména“, jako u dalších stavebních společností (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,96). **Výsledky svědčí o tom, že se společnost snaží udržovat dobré jméno, ale i přes dosažené úspěchy je důležité nadále pracovat na posilování pověsti, aby bylo zajištěno dlouhodobé pozitivní vnímání ze strany zaměstnanců a dalších stran.**

#### Otázka: 8. Konkurenční prostředí.

Konkurenční prostředí podněcuje inovace, zvyšuje kvalitu produktů a služeb, a vytváří možnost výběru pro zákazníky.



Graf 20a. Výhodnocení konkurenčního prostředí – významnost.

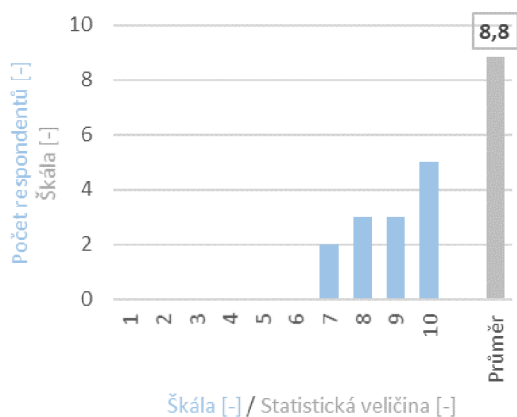
Graf 20b. Výhodnocení konkurenčního prostředí – aktuální stav.

Průměrná hodnota faktoru konkurenčního prostředí pro respondenty dosahuje 7,5, což značí určitou míru významu, ale není považována za klíčový faktor pro účastníky šetření (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 6,61), stále je pro ně prostředí konkurence důležitější, než je tomu u dalších respondentů ve stavebnictví. Současný stav tohoto faktoru v šetřené firmě je hodnocen průměrnou hodnotou 8,5, z toho plyne, že firma přikládá konkurenčnímu prostředí větší význam, než respondenti očekávali. V porovnávacím šetření dalších stavebních firem (Ing. PE) se ukazuje, že hodnota tohoto faktoru dosáhla nižší hodnoty alespoň o celý bod (7,47) než je tomu u DOMOPLANu. To vypovídá o **mnohem větším důrazu na konkurenční prostředí. Tento značný rozdíl může být důsledkem výrazné konkurence v oblasti developmentu**, která vyžaduje od šetřené firmy zvláštní strategie a úsilí, aby udržela svou konkurenční výhodu a dosáhla úspěchu.

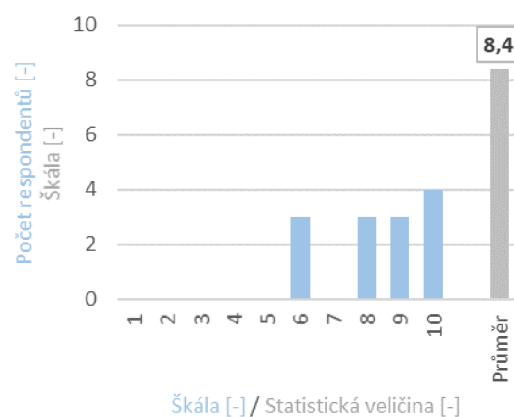
#### Otázka: 9. Pociťovaná důvěra ve firmě.

Důvěra ve firmě má významný vliv na její zaměstnance, kteří se cítí motivovaní, angažovaní a loajální, což přispívá ke zlepšení jejich pracovního výkonu a udržení talentovaných zaměstnanců ve firmě. Současně zaměstnanci, kteří pociťují důvěru ze strany zaměstnavatele, se cítí být respektováni a oceněni, což zvyšuje jejich spokojenost ve firmě a snižuje případné riziko odchodu ze zaměstnání.





Graf 21a. Vyhodnocení důvěry ve firmě – významnost.

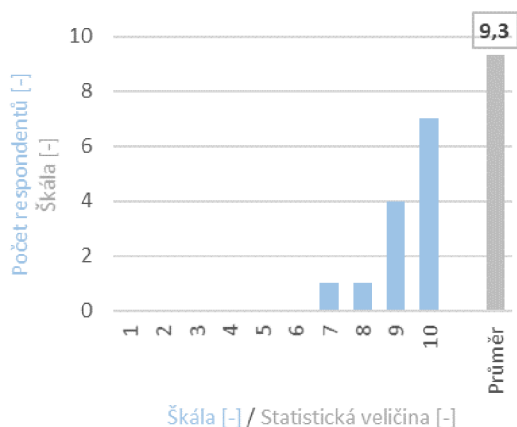


Graf 21b. Vyhodnocení důvěry ve firmě – aktuální stav.

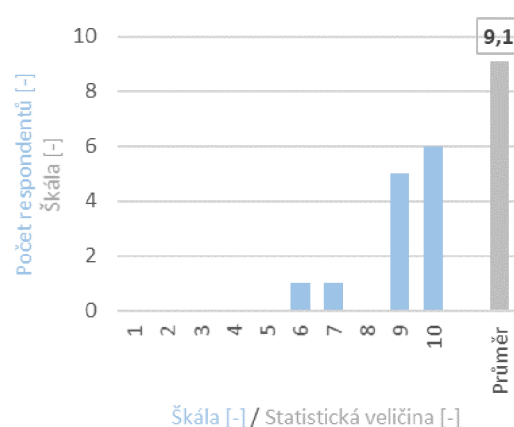
Průměrná hodnota faktoru pocíťované důvěry ve firmě pro respondenty dosahuje vysoké hodnoty 8,8, což vykazuje o velkém významu pro účastníky šetření. Aktuální pocíťovaný stav dosahuje hodnoty 8,4, která je sice mírně nižší než očekávání zaměstnanců, ale stále vykazuje vyšší úroveň než porovnávací šetření s ostatními stavebními firmami (Ing. PE), kde šetření dosahovalo hodnot 8,4 pro významnost a 7,63 pro realitu. **Zkoumaná společnost vykazuje pozitivní vnímání svých zaměstnanců. Pro další posílení důvěry a udržení této pozitivní dynamiky je vhodné pokračovat v aktivitách, které budou zaměřené na posílení komunikace a transparentnosti ve firmě.**

#### Otázka: 10. Přátelské prostředí.

Mít v zaměstnání přátelské prostředí je důležité z několika důvodů. Zaprvé, přátelská atmosféra vytváří pozitivní pracovní prostředí, které podporuje spolupráci, komunikaci a týmovou hru. Za druhé, přátelské prostředí zvyšuje spokojenost zaměstnanců a jejich pocit sounáležitosti, což může pozitivně ovlivnit jejich výkonnost, produktivitu a pouto k firmě.



Graf 22a. Vyhodnocení přátelského prostředí – významnost.



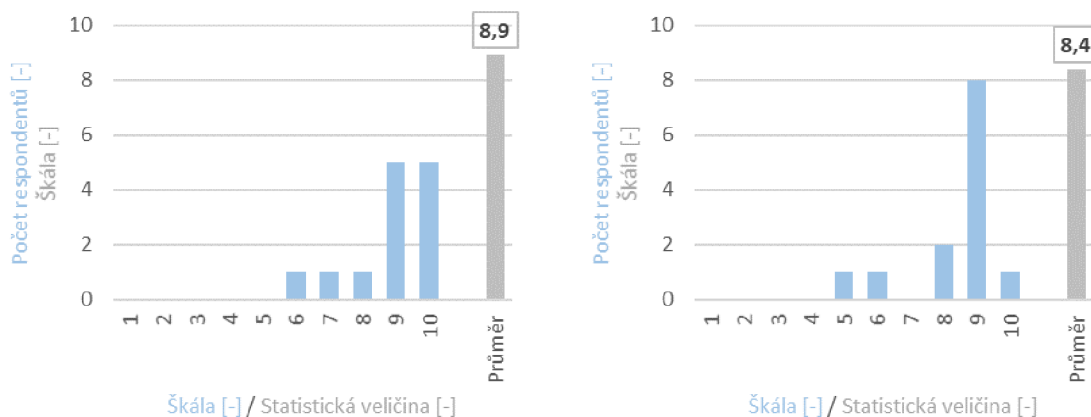
Graf 22b. Vyhodnocení přátelského prostředí – aktuální stav.

Dosažená průměrná hodnota pro faktor přátelského prostředí u respondentů přesahuje hodnotu 9 z celkové škály 10, dosáhla na hodnotu 9,3, což vypovídá o extrémní důležitosti přátelského prostředí pro účastníky šetření (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 9,05). Nynější stav tohoto faktoru v developerské společnosti je rovněž vysoce nadprůměrný s hodnotou 9,1 (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 8,5). Přátelské prostředí v zaměstnání nejenom dosahuje

nejvyššího hodnocení mezi respondenty, ale také se překračuje očekávání zaměstnanců ve srovnání s jinými stavebními firmami. Tato pozitivní a nadprůměrná hodnocení vypovídají o naplnění příznivého a přátelského pracovního prostředí, které je pro zaměstnance dané firmy podstatné.

#### Otázka: 11. Sdílená vize.

Sdílená vize je důležitá, protože poskytuje jasný směr a společný cíl, ke kterému se zaměstnanci mohou orientovat. V konečném důsledku přispívá ke zlepšení výkonu a dosažení dlouhodobého úspěchu firmy.

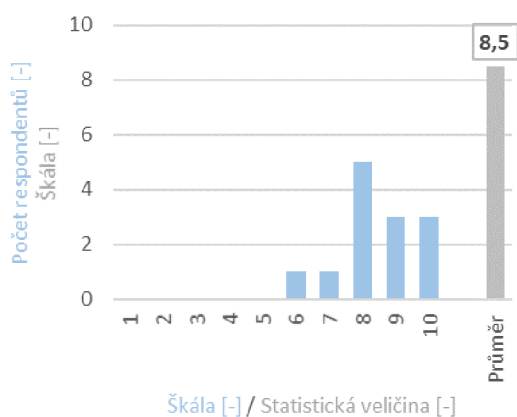


Graf 23a. Vyhodnocení sdílené vize – významnost. Graf 23b. Vyhodnocení sdílené vize – aktuální stav.

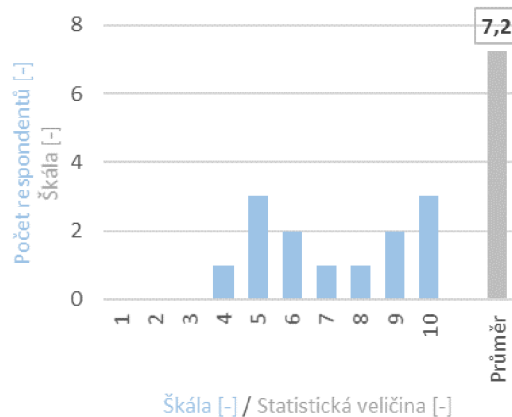
Respondenti přisuzují faktoru sdílené vize vysokou průměrnou hodnotu 8,9, což svědčí o jeho významnosti pro účastníky šetření. Důležitost tohoto faktoru přesahuje srovnávací šetření s dalšími stavebními firmami o 1,45 bodu (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,55). Současně se ukazuje, že sdílená vize v šetřené firmě dosahuje hodnoty 8,4, která sice nepřesahuje očekávání zaměstnanců, ale stále potvrzuje přítomnost sdílené vize v pracovním prostředí. **Porovnáním s ostatními stavebními firmami je patrné, že šetřená firma překonává průměr významnosti tohoto faktoru v porovnávacím šetření o více jak 1,2 bodu v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,12).** Z toho vyplývá, že DOMOPLAN, díky sdílené vizi, dosahuje výhod zvýšené soudržnosti a směřování na společné cíle, tím je podporována efektivní spolupráce, motivace zaměstnanců.

#### Otázka: 12. Možnost využívání nových technologií.

Nové technologie zlepšují efektivitu a produktivitu pracovníků, umožňují inovativní přístup k řešení problémů, zvyšují kvalitu výstavby a snižují riziko chyb. Navíc, využívání nových technologií je často spojeno se zvyšováním konkurenceschopnosti firmy a s jejím posunem vpřed.



Graf 24a. Vyhodnocení využívání nových technologií – významnost.

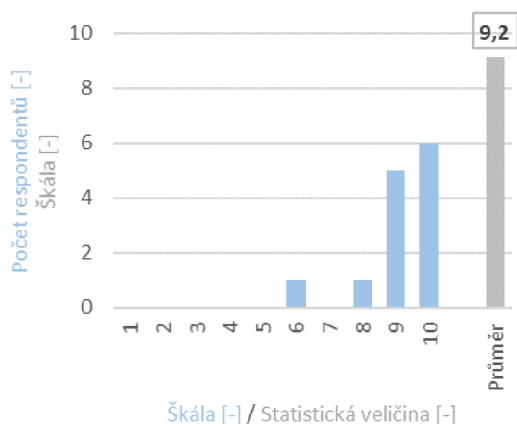


Graf 24b. Vyhodnocení využívání nových technologií – aktuální stav.

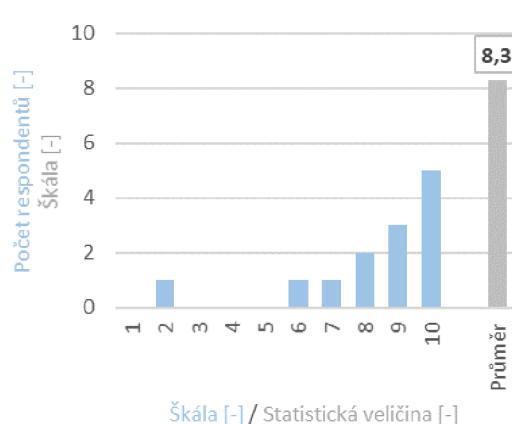
Možnost využívání nových technologií ve stavebnictví je pro respondenty šetření významným faktorem, jak naznačuje jeho vysoká průměrná hodnota 8,5, rádi by využili možnosti, které tyto technologie přinášejí. Zaměstnanci této firmy významností předčili zaměstnance jiných stavebních firem o 0,56 bodu (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,94). Ve šetřené firmě je však současný stav tohoto faktoru nižší, dosahující hodnoty 7,2, koresponduje s dalšími firmami v oblasti stavebnictví (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,27). Z toho plyne, že je potřeba věnovat pozornost a zlepšit využívání nových technologií v rámci celého stavebnictví. V této oblasti mohou být novými technologiemi např. inovativní stavební materiály, výstavba udržitelných a inteligentních měst, využívání zeleně pro minimalizaci negativního dopadu na klima, virtuální pracovní prostředí, drony atd.

### Otázka: 13. Možnost flexibility u pracovní doby.

Flexibilní pracovní prostředí se stává pro zaměstnance čím dál tím důležitějším, často ale není dostatečně poskytováno. Tato flexibilita je důležitá z několika důvodů. Zaprvé umožňuje zaměstnancům lépe skloubit pracovní a osobní záležitosti, tím napomáhá jejich větší rovnováze. Dále umožňuje individuální preferenci zaměstnanců, což může pozitivně ovlivnit jejich produktivitu a spokojenost. Třetím důvodem je schopnost rychle reagovat na proměnlivé pracovní potřeby a situace, což přináší flexibilitu do podnikání.



Graf 25a. Vyhodnocení flexibility pracovní doby – významnost.



Graf 25b. Vyhodnocení flexibility pracovní doby – aktuální stav.

Celkový průměr u faktoru možnosti flexibility u pracovní doby dosahuje vysoké hodnoty 9,2,

což svědčí potřebě tohoto prvku v jejich pracovním prostředí. Jedná se o druhý nejvíce hodnocený faktor po významnosti strážce, o téměř celý bod překračuje srovnávací šetření (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 8,26). Jeden z respondentů vyjádřil nižší významnost tohoto faktoru na škále, z čehož je zřejmá individuální rozdílnost v preferencích ohledně flexibilní pracovní doby. Současný stav tohoto faktoru ve šetřené firmě dosahuje hodnoty 8,3. Ačkoliv je tato hodnota o 0,52 bodu vyšší ve srovnání se stavebními firmami (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 7,78), je zjevné, že i když by si zaměstnanci přáli větší flexibilitu, společnost nabízí určitou míru flexibility, která je vyšší než průměrná v rámci stavebnictví. Je vhodné zvážit vyhovení potřebám zaměstnanců, přičemž je nutné brát v úvahu možnosti společnosti a případný vliv na její výkon.

#### Otázka: 14. Příjemný pracovní kolektiv.

Bylo by možné tvrdit, že přátelské prostředí (otázka č. 10) a příjemný pracovní kolektiv jsou totéž, ale jedná se o dvě odlišné věci. Přátelské prostředí se týká atmosféry a vztahů mezi lidmi v pracovním prostoru. Znamená to, že lidé se navzájem respektují, podporují a komunikují otevřeně. Příjemný pracovní kolektiv je výsledkem přátelského prostředí. Jedná se o skupinu zaměstnanců, kteří spolu dobře vycházejí, podporují se a tvoří harmonický tým.



Graf 26a. Vyhodnocení pracovního kolektivu – významnost.

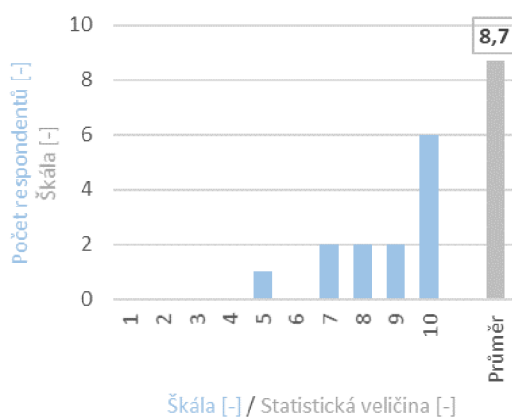


Graf 26b. Vyhodnocení pracovního kolektivu – aktuální stav.

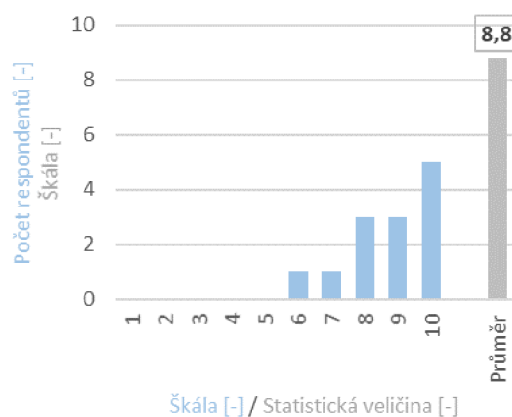
Hodnota významnosti příjemného pracovního kolektivu dosahuje výjimečně vysoké úrovně 9,2, což ji řadí mezi tři nejvýznamnější faktory zkoumaného šetření, spolu s faktory flexibility pracovní doby a přátelského prostředí. Významnost tohoto faktoru přesně koresponduje s důležitostí, kterou mu zaměstnanci ve stavebnictví přiřkládají podle výsledků srovnávacího šetření (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 9,2). V DOMOPLANu je významně vysoká hodnota faktoru příjemného pracovního kolektivu dosahující průměru 9, což jasně odpovídá tomu, co je pro zaměstnance důležité. Současná situace ve zkoumané firmě překračuje míru zaznamenanou ve srovnávacím šetření (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 8,61). Tento rozdíl ukazuje, že **v rámci šetřené firmy je vytvořeno pozitivní prostředí a je důležité jej dále udržovat a podporovat tuto vysokou úroveň příjemného pracovního kolektivu.**

#### Otázka: 15. Pocit bezpečí ve firmě.

Pocit bezpečí v zaměstnání je důležitý pro ochranu zaměstnanců před nebezpečím a zraněními, a také přispívá k jejich duševnímu blahu, motivaci a produktivitě. Taktéž vytváří důvěru mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a podporuje efektivní spolupráci mezi nimi.



Graf 27a. Vyhodnocení pocitu bezpečí – významnost.



Graf 27b. Vyhodnocení pocitu bezpečí – aktuální stav.

Mít pocit bezpečí ve firmě je pro respondenty důležitým faktorem dosahujícím průměrné hodnoty 8,7. Aktuální míra tohoto faktoru v developerské firmě dosahuje hodnoty 8,8, což naznačuje soulad mezi významností a realitou ve zkoumané společnosti. Srovnávací zkoumání potvrzuje významnost pocitu bezpečí pro zaměstnance stavebních firem (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 8,78), přičemž skutečnost ve stavebních firmách byla lehce nižší (v porovnávacím šetření Ing. PE hodnota 8,24). Nicméně rozdíl není natolik výrazný, aby se dalo tvrdit, že by stavební firmy zanedbávaly bezpečí svých zaměstnanců. I přesto, že existuje mírný prostor pro zlepšení ze strany DOMOPLANu, z výsledků vyplývá, že firma si plně uvědomuje význam pocitu bezpečí pro své zaměstnance a usiluje o jeho poskytování v požadované míře. Nicméně je důležité si uvědomovat, že ve stavebnictví existují určitá rizika a absolutní bezpečí nelze zaručit.

Otevřená otázka č. 16 nebyla zahrnuta do hodnocení, protože na ni nebyla poskytnuta žádná odpověď.

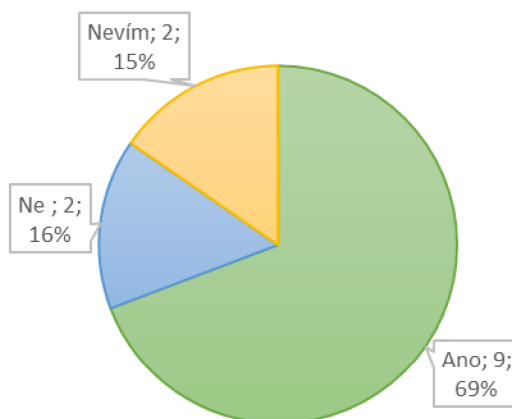
Po vyhodnocení sekce 2 a 3 je patrné, že ve většině případů společnost DOMOPLAN nedosahuje požadovaných úrovní faktorů, které jejich zaměstnanci vnímají jako důležité.

#### **4. oblast – týmová spolupráce a komunikace ve společnosti DOMOPLAN**

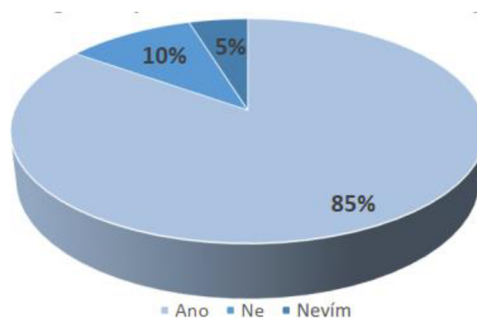
Pro účely zhodnocení oblasti týmové spolupráce byly vybrány pouze otázky č. 1 a 4 ze srovnávacího šetření Ing. PE týkající se týmové spolupráce, zatímco otázky č. 2, 3, 5-7 byly vynechány, neboť týmová spolupráce není hlavním zaměřením této práce. Z porovnávacího šetření, v rámci 4. oblasti, byly dále použity otázky č. 8 až 10, které se zabývají komunikací, což je jedním z hlavních témat práce a slouží k posouzení úrovně komunikace v rámci zkoumané developerské firmy.

**Otázka: 1. Organizuje Vaše firma teambuildingy?**

Organizování teambuildingů přináší výhody, které zahrnují podporu spolupráce, vytváření týmové atmosféry a zvýšení celkové spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců.



Graf 28. Vyhodnocení organizování teambuildingů.

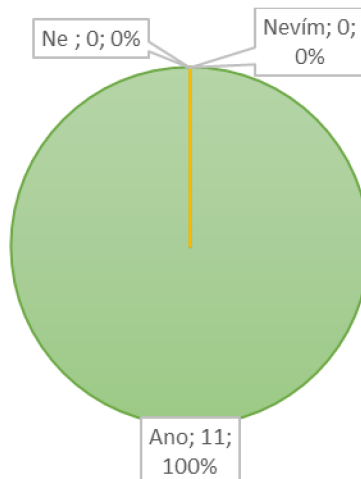


Graf 28S. Vyhodnocení organizování teambuildingů – šetření Ing. PE [21].

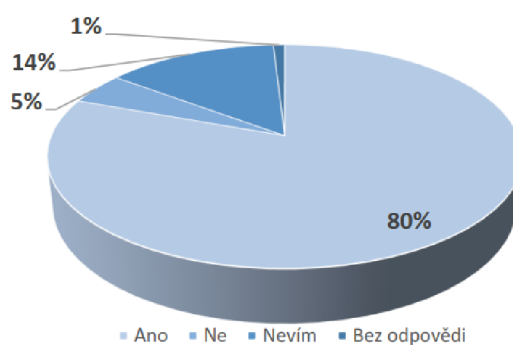
V případě zkoumané developerské společnosti odpovědělo 69% respondentů, že firma organizuje teambuildingy, 16% odpovědělo negativně a 15% uvádí nejistotu ohledně této informace. Ve srovnání se stavebními firmami, kde 85% odpovídá kladně, 10% odpovědělo negativně a 5% má nejistotu, lze pozorovat určitý rozdíl. Na základě výsledků lze konstatovat, že význam teambuildingových aktivit je ve zkoumané developerské firmě nižší než ve srovnávaných stavebních firmách. **Developerská společnost by se mohla inspirovat a zvážit možnosti a výhody, které teambuildingové aktivity přináší, a případně zvýšila svou úroveň v této oblasti.** Odpovědi „nevím“ mohou být přisuzovány krátké délce zaměstnání v dané firmě anebo malé informovanosti.

#### Otázka: 4. Je tým zdravý?

Zdraví týmu je důležité z několika důvodů. Především má vliv na produktivitu a výkonnost týmu, protože zdraví zaměstnanců ovlivňuje jejich fyzickou a psychickou kondici. Zdravý tým také vytváří lepší pracovní atmosféru a podporuje spolupráci a efektivní komunikaci mezi členy.



Graf 29. Vyhodnocení zdravý týmu.



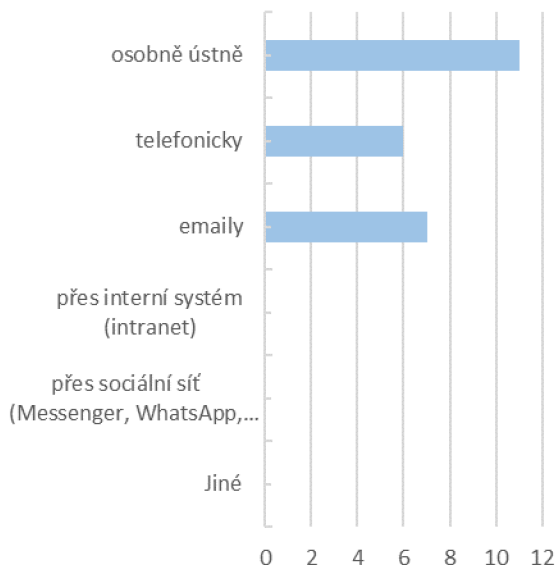
Graf 29S. Vyhodnocení zdravý týmu – šetření Ing. PE [21].

Výsledky vypovídají, že ve zkoumané developerské firmě je tým vnímán jako zdravý, kdy všichni (100%) respondenti odpověděli kladně na tuto otázku. Ve srovnání se stavebními firmami je zjištěno, že výrazná většina (80%) respondentů těchto firem také hodnotí svůj tým jako zdravý. **Vysoké procento pozitivních odpovědí naznačuje, že týmová dynamika ve zkoumané developerské firmě je silná a podporuje zdravé pracovní prostředí.** Pro udržení této pozitivní atmosféry je důležité podporovat týmovou spolupráci a komunikaci, aby se tým nadále rozvíjel a efektivně spolupracoval.

Odpovědi, u otázek č. 1 a 4, s uvedením "nevím" mohou být způsobeny nedostatečnou informovaností respondentů o konkrétním dění ve firmě. Tento fakt může být také ovlivněn krátkou dobou trvání zaměstnání v dané firmě, kdy se ještě zaměstnanci nestihli začlenit do týmu.

**Otázka: 8. Jak nejčastěji v týmu komunikujete? (možnost výběru více možností)**

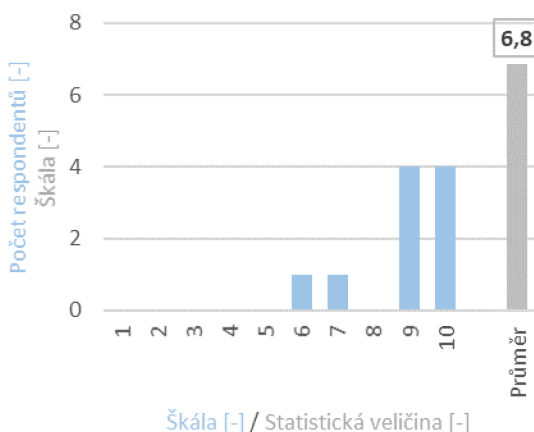
Komunikační preference v týmu mohou mít významný dopad na efektivitu a spolupráci. Vzhledem k tomu, že efektivní komunikace je klíčovým faktorem pro úspěšnou spolupráci v týmu, je důležité zvolit komunikační kanály a nástroje, které nejlépe odpovídají potřebám členů týmu, to může zahrnovat kombinaci různých forem komunikace.



Graf 30. Vyhodnocení způsobu komunikace.

Podle výsledků šetření se ukazuje, že respondenti v šetřené developerské firmě komunikují převážně tradičními formami, tedy na osobní úrovni či prostřednictvím telefonních hovorů a také prostřednictvím e-mailů, jak je patrné z grafu výše (č.30). Na rozdíl od toho, ve srovnání se stavebními firmami (Ing. PE), kde již někteří zaměstnanci začínají využívat jiné komunikační kanály, jako jsou interní systémy, sociálních sítě či MS Teams. **Vzhledem k rostoucímu trendu používání moderních komunikačních nástrojů ve stavebnictví, by firma mohla zvážit rozšíření svých komunikačních kanálů, aby umožnila efektivnější a rychlejší sdílení informací, zvýšila produktivitu týmu a posílila spolupráci.**

**Otázka: 9. Jak Vám vyhovuje způsob komunikace v týmu?**



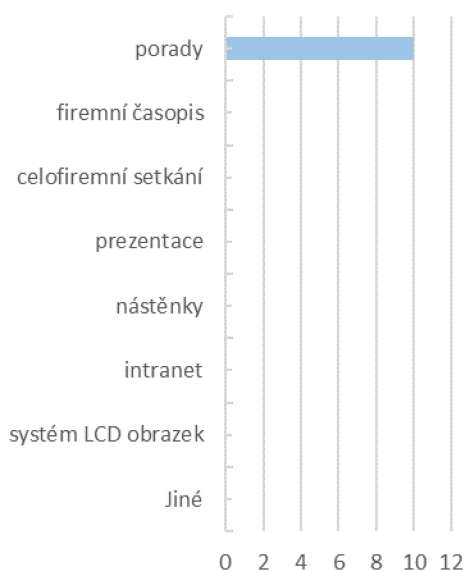
Graf 31. Vyhodnocení, zda vyhovuje způsob komunikace.



Výsledky ukazují, že respondenti v šetřené developerské firmě hodnotí stávající způsob komunikace v týmu průměrně 6,8 bodů z maximálního hodnocení 10, zatímco v porovnání s ostatními firmami je dosaženo průměru 8,35 bodů (Ing. PE). Jedná se o značný propad v rámci spokojenosti s komunikačními kanály, oproti jiným stavebním firmám. **Tento rozdíl a vyplývající nespokojenost zaměstnanců značí, že ve zkoumané firmě existuje potenciál pro zlepšení a rozšíření komunikačních možností, aby firma lépe odpovídala moderním trendům a usnadnila efektivnější a rychlejší sdílení informací mezi týmy.**

**Otázka: 10. Jaké nástroje, cesty, prostředky předávání informací ve firmě využíváte? (možnost výběru více možností)**

Komunikační nástroje jsou klíčové pro efektivní předávání informací, koordinaci týmu a podporu spolupráce v pracovním prostředí. Pomáhají zlepšovat komunikaci mezi zaměstnanci, snižovat nedorozumění.



Graf 32. Vyhodnocení užívání nástrojů k předávání informací.

V rámci vyhodnocení otázky týkající se nástrojů a cest předávání informací ve firmě je z grafu č.32 patrné, že respondenti DOMOPLANu využívají porady jako hlavní a jediný prostředek komunikace. Na rozdíl od toho ve srovnání se stavebními firmami byly ve zvolených možnostech odpovědi často využívány i jiné nástroje (Ing. PE). **Je vhodné, aby šetřená developerská firma zvážila rozšíření svého spektra komunikačních nástrojů a prostředků pro efektivní předávání informací.** Zavedení dalších formátů by mohlo přispět k lepšímu a rozmanitějšímu sdílení informací a zlepšení komunikace v týmu.

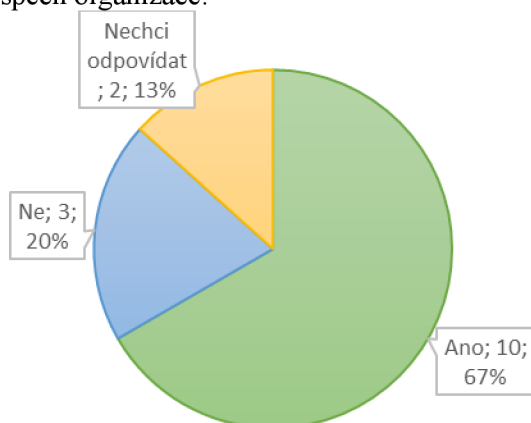
**5. oblast – firemní kultura a vize společnosti DOMOPLAN**

Otevřené otázky, v této oblasti, nebudou porovnávány s odpověďmi ze šetření Ing. PE, protože se zaměřují na specifické a subjektivní vnímání aspektů přímo souvisejících se zkoumanou developerskou společností. Tyto otázky se týkají firemní kultury a vize dané společnosti. Odpovědi jsou ovlivněny individuálními perspektivami respondentů. Je vhodné brát v úvahu, že odpovědi na tyto otázky jsou subjektivní a specifické pro daný kontext firmy, a nelze je přímo srovnávat s odpověďmi z jiných šetření.

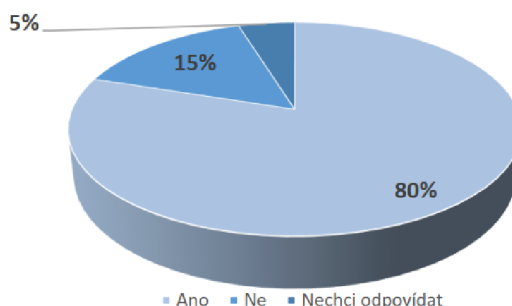
Současně budou otevřené otázky přepsány autenticky a zachovají se všechny případné gramatické chyby, které respondent ve svých odpovědích učinil.

**Otázka: 1. Znáte pojem firemní kultura?**

Důležitost znalosti firemní kultury spočívá v jejím vlivu na výkonnost, spokojenost zaměstnanců a celkový úspěch organizace.



Graf 33. Vyhodnocení znalosti pojmu firemní kultura.

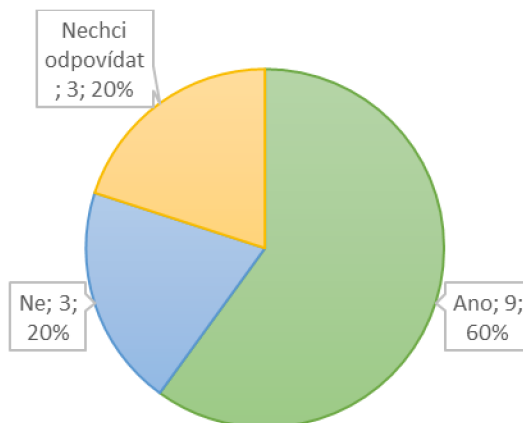


Graf 33S. Vyhodnocení znalosti pojmu firemní kultura - šetření Ing. PE.

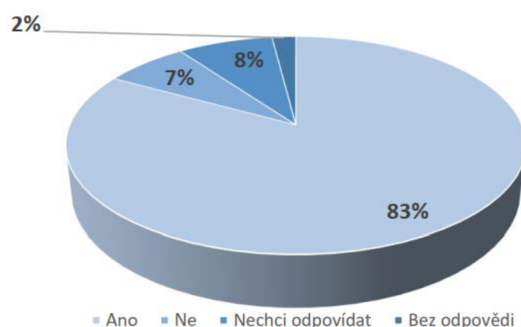
Ačkoliv by se mohlo zdát, že pojem firemní kultura je známý všem jedincům, skutečnost může být překvapivě odlišná. Výsledky ukazují, že 67% zaměstnanců zkoumané developerské firmy odpovědělo, že znají pojem firemní kultura, zatímco 20% odpovědělo negativně a 13% uvedlo, že neví. Porovnání s odpověďmi respondentů ze stavebních firem (Ing. PE) ukazuje, že ve stavebním odvětví je povědomí o firemní kultuře vyšší, kdy 80% odpovědělo, že ji znají, 15% odpovědělo negativně a 5% nevědělo. **Vědomí o firemní kultuře je ve zkoumané developerské firmě mírně nižší než ve stavebním odvětví. Je důležité posílit povědomí o firemní kultuře mezi zaměstnanci a zdůraznit její význam pro organizaci.**

### Otázka: 2. Pokud ano, víte, co to znamená?

Předchozí otázka ukázala, že povědomí o pojmu firemní kultury není tak samozřejmé, jak by se dalo předpokládat. Nyní se zaměříme na to, zda respondenti, kteří znají pojem, také rozumí jeho významu a významu v kontextu jejich práce.



Graf 34. Vyhodnocení, zda jednotlivci vědí, co znamená firemní kultura.



Graf 33S. Vyhodnocení, zda jednotlivci vědí, co znamená firemní kultura – šetření Ing. PE.

Analýza dat ukazuje, že 60% respondentů z developerské společnosti, kteří znají pojem firemní kultura, také rozumí jeho významu. Ve srovnání s porovnávacím vzorkem stavebních firem (Ing. PE), kde tento podíl činí 83%, je zjevné, že v developerské firmě existuje větší procento respondentů, kteří nemají úplné porozumění konceptu firemní kultury. Znalost firemní kultury je klíčová pro vytváření a udržování pozitivní pracovní atmosféry a pro spolupráci v rámci organizace. **Na základě těchto výsledků je vhodné zaměřit se na zlepšení informovanosti zaměstnanců o významu firemní kultury v jejich společnosti.**

### Otázka: 3. Co Vás napadá, když se řekne "firemní kultura"?

Níže se nachází volné odpovědi zaměstnanců týkající se firemní kultury, které byly zaznamenány během šetření.

1. chování mezi zaměstnanci i chování firmy navenek
2. Hodnoty, které firma vyznává a přenáší do prostředí zaměstnanců napříč odděleními.
3. soubor toho, čemu lidé ve firmě věří, jak pracují, komunikují a jak se chovají uvnitř firmy i navenek.
4. jde o pracovní prostředí, chování zaměstnanců, jejich cíle i cíle firmy, komunikace uvnitř firmy

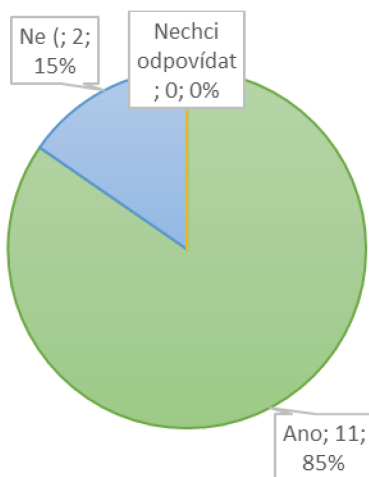
5. být hrdý na logo a systém ve firmě
6. stejnost, dodržování pravidel a vizí firmy
7. X
8. Vše od prezentace firmy po zpětnou vazbu...
9. Působení na venek
10. nechci odpovídat
11. Soubor hodnot, které jsou na pracovišti formovány v průběhu času, důležitá pro dobré vztahy na pracovišti.
12. Hodnoty, které jsou důležité pro firmu a její zaměstnance.
13. Nechci odpovídat

Graf 34. Vyhodnocení, co je pro jednotlivce firemní kultura.

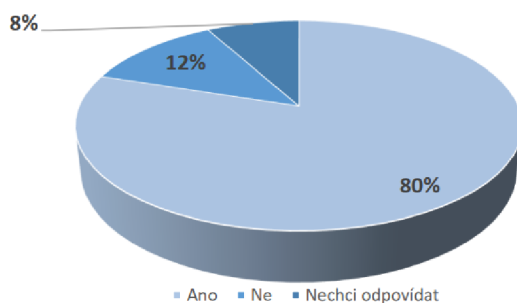
Respondenti vyjádřili různé aspekty, se kterými si firemní kulturu spojují, zmiňovali chování mezi zaměstnanci, hodnoty, pracovní prostředí a další. Ačkoliv se tři zaměstnanci zdrželi odpovědi, vyhodnocení ukazuje, že zaměstnanci vnímají firemní kulturu jako důležitý soubor hodnot, chování a pracovního prostředí. Je zřejmé, že existuje variabilita ve vnímání firemní kultury, ale současně je klíčové, aby byla jasně definována a sdílena mezi zaměstnanci. Zdůrazňuje se také význam komunikace a prezentace firmy směrem ven, aby se podpořilo pozitivní vnímání a přilákání potenciálních zaměstnanců a zákazníků. **Komunikace a posilování těchto hodnot jsou klíčové pro vytvoření příznivého firemního prostředí.**

#### Otázka: 4. Znáte vizi firmy, ve které pracujete?

Znát vizi firmy, ve které pracujete, je důležité pro lepší orientaci, motivaci a pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou.



Graf 34. Vyhodnocení znalosti vize dané firmy.



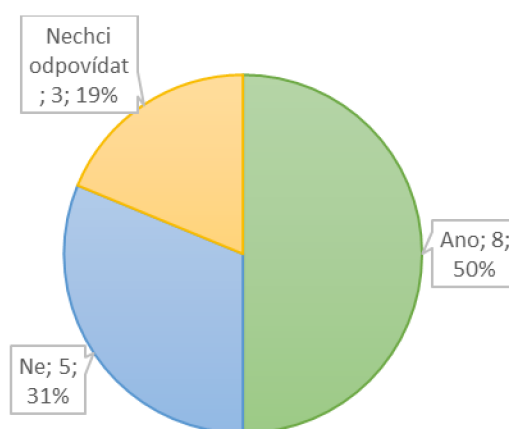
Graf 34S. Vyhodnocení znalosti vize dané firmy – šetření Ing. PE [21].

Hodnoty vypovídají, že **většina respondentů v šetřené developerské firmě (85%)** a také ve srovnávacím vzorku (Ing. PE) stavebních firem (80%) **zná vizi své firmy**. Je důležité zajistit, aby byla vize jasně a srozumitelně komunikována. Pro firmu je také vhodné pravidelně aktualizovat a sdílet svou vizi, aby zaměstnanci měli jasnou představu o směru a cílech organizace.

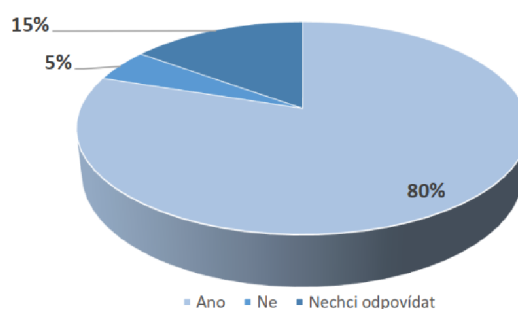
Dva zaměstnanci, kteří odpověděli záporně, mohou být noví v organizaci, a ještě se neseznámili s jejími záměry a cíli. Pokud jsou zaměstnanci v organizaci jen krátkou dobu, nemuseli mít dostatek příležitostí se seznámit s vizi firmy a jejím sdílením. V takovém případě je důležité, aby firma rychle integrovala zaměstnance do firemní kultury a cílů.

**Otázka: 5. Pokud ano, jste s vizí firmy ztotožněn/a?**

Ztotožnění s vizí firmy motivuje zaměstnance, přináší směr a efektivitu práce.



Graf 35. Vyhodnocení ztotožnění s firemní vizí.



Graf 35S. Vyhodnocení ztotožnění s firemní vizí– šetření Ing. PE [21].

V následujícím vyhodnocení se zaměříme na otázku, zda zaměstnanci, kteří znají vizi firmy, se s ní ztotožňují. Výsledky ukazují, že v developerské společnosti 50% zaměstnanců se s vizí ztotožňuje, zatímco 31% se s ní neztotožňuje. U srovnávacího vzorku stavebních firem (Ing. PE) je ztotožnění se vizí vyšší s 80% zaměstnanců, kteří se s vizí ztotožňují a pouze 5% se s ní neztotožňuje. Respondenti, kteří nechtějí odpovídat, tvoří menší část odpovědí. **Z výsledků vyplývá, že výrazný podíl zaměstnanců ve developerské společnosti se neztotožňuje s vizí firmy. Je důležité analyzovat příčiny tohoto nesouladu a provést opatření ke zlepšení komunikace a vnímání vize mezi zaměstnanci.**

### **Otázka: 6. Co považujete za vizi firmy?**

Níže se nachází volné odpovědi zaměstnanců týkající se vize firmy, které byly zaznamenány během šetření.

1. proměnit sny ve skutečnost :-)
2. Výstavba domů s vyšší přidanou hodnotou pro život – vytváříme domovy.
3. týmová práce, dobré vztahy, vstřícná komunikace, originalita projektů, spokojenost klientů
4. vytvářet kvalitní stavby, ve kterých se bude lidem dobře žít, být významným developerem s dobrým jménem, tvořit stále více zajímavých projektů a rozšiřovat svoji působnost i za hranice Brna a také ČR
5. prémiový developer tvořící lepší kulturu prostředí
6. Inovace, technologie, investice do nových trendů bydlení, slušný výdělek
7. X
8. To, co se prezentuje na jejích stránkách...
9. Cíl
10. ne
11. Podílet se na budování domovů pro rodiny.
12. Vytváření domovů s přidanou hodnotou.
13. Být nejlepším developerem.

V následujícím vyhodnocení se zaměříme na odpovědi zaměstnanců týkající se vize firmy. Tyto odpovědi poskytnou cenné informace o tom, jak zaměstnanci vnímají a chápou vizi firmy, a jakou důležitost jí přisuzují.

- Respondenti vyjadřují, že vizi firmy chápou jako proměnu snů ve skutečnost a tvorbu domovů s vyšší přidanou hodnotou pro život. Což reflektuje důraz na kreativitu, týmovou práci a spokojenost klientů.
- Dále se objevuje vnímání vize jako vytváření kvalitních staveb, budování dobrého jména a rozšiřování působnosti firmy. To zdůrazňuje důležitost úspěchu a významného postavení na trhu.
- Někteří respondenti zmiňují inovace, technologie a investice do nových trendů bydlení jako součást vize. Tím je kladen důraz na pokrok, modernizaci a sledování aktuálních potřeb a preferencí zákazníků.
- Dva respondenti se nevyjádřili.

Výsledky naznačují různorodost a subjektivní vnímání vize firmy mezi zaměstnanci. Je důležité, aby vize byla dostatečně komunikována a sdílena s celým týmem, aby se vytvořilo společné porozumění a ztotožnění. Konsistence mezi znalostí vize, ztotožněním s ní a chápáním jejího významu může vést k větší angažovanosti zaměstnanců a posílení společnosti jako celku.

**Doporučuje se zajistit, aby byla vize plně vnímána a sdílena jako směrnice pro společné úsilí a růst.**

Na závěr dotazníku byl respondentům předložen údajník (6. oblast), který zjistil následující profil zaměstnanců DOMOPLANu:

- 46% žen a 54% mužů,
- 23% respondentů ve věku 20-40 let a 77% ve věku 41-60 let,
- 31% respondentů s maturitou ze střední školy a 69% s vysokoškolským vzděláním.

Z těchto údajů je patrná rovnost mezi pohlavími, zaměstnávání jedinců v produktivním věku a ve většině s vysokoškolským vzděláním, což je pro šetřenou developerskou firmu v oblasti stavebnictví velmi důležité.

### **3.4 Druhá kapitola – návrh účinnější metodologie**

#### **3.4.1 Metodologie návrhu účinnějšího hodnocení**

Metodologie návrhu účinnějšího hodnocení se zakládá na několika klíčových bodech. Nejprve je nutné zdůraznit, že při použití škály 1-10 vzniká problém v rámci malého rozptylu mezi jednotlivými hodnotami. Lidský mozek nedokáže rozeznat jemné rozdíly v rámci škály, což zapříčiňuje zkreslení získaných dat pro následné vyhodnocení. „Mám dát tomuto faktoru 5 nebo 6? Jaký je mezi tím rozdíl?“ Z tohoto důvodu byla škála použita pouze při hloubkovém průzkumu, v předchozí kapitole, aby byla zachována konzistence s porovnávacím šetřením, které právě s touto metodou pracovalo.

Nicméně, navržená metodologie, v této kapitole, si ze škály vzala to nejlepší a obohatila ji o přístup, který zahrnuje širší spektrum hodnot. To umožňuje mozku lepší rozlišení důležitosti a zkvalitňuje následnou kvantifikaci subjektivních hodnot v rámci vyhodnocování. Dotazníkové šetření je tedy založeno na Fibonacciho posloupnosti, která umožňuje zajištění potřebného rozptylu a zároveň poskytuje možnost kvantifikace. Tímto způsobem se vytváří struktura dotazníku, kombinující výhody kvantifikace a objektivního hodnocení s možností lépe zachytit subjektivní aspekty odpovědí respondentů, což přispívá větší přesnosti výsledků.

Výzvou bylo sestavit dotazník, který by dokázal kvantifikovat subjektivní témata. Proto bylo nezbytné vybrat vhodnou formulaci otázky. Při tvorbě otázek bylo dbáno na vyjádření hodnot pomocí příslovečných formulací míry, jako např. "do jaké míry", "jak moc" nebo "na kolik". Na základě toho jsou získávány odpovědi s vyšší přesností a detailností, což umožňuje lépe zachytit subjektivní hodnoty, které respondenti přiřazují daným aspektům.

V rámci metodologie návrhu účinnějšího hodnocení se tak klade důraz na využití kvantifikace pro přesnější měření subjektivních hodnot. Mělo by tak dojít ke zlepšení celkového hodnocení, což umožní objektivnější vyhodnocení výzkumných otázek.

#### **Dotazník a profil respondentů**

Pro ověření výzkumných otázek bylo zvoleno kvantitativní dotazníkové šetření. Sběr dat od respondentů, který byl potřebný k vyhodnocení návrhu účinnější metody, probíhal prostřednictvím internetového dotazníku vytvořeného pomocí platformy Google Formuláře. Tato platforma byla vybrána, protože jako jediná umožňovala vytvoření potřebné stupnice hodnocení.

Dotazník byl osloveným firmám zaslán prostřednictvím e-mailu, kde měly k dispozici odkaz na dotazníkový formulář. V příloze č. 2 se nachází ukázka nevyplněného dotazníku, kterou je možno využít k nahlédnutí a seznámení se s jeho strukturou a otázkami. Čtenáři této práce mají také možnost přistoupit k dotazníku pomocí níže uvedeného QR kódu, který byl zvolen s ohledem na význam zavádění nových a inovativních metodologií v dnešní době.



*Obr. 24 – QR kód příslušného dotazníku*

Dotazník zahrnuje celkem 37 otázek, které byly sestaveny na základě teoretického rámce a jsou rozděleny do tří hlavních oblastí:

- 1. oblast – firemní kultura ve stavebnictví
- 2. oblast – komunikace ve stavebnictví
- 3. oblast – údajník

Každá z těchto oblastí představuje specifické téma, které umožňuje získat důležité informace pro posouzení a zhodnocení zvolených aspektů ve stavebnictví.

Celkově se na dotazníkovém šetření zúčastnilo 43 osob. Bohužel, u dvou dotazníků bylo nutné je vyloučit z vyhodnocování kvůli nepochopení principu stupnice. Zbývajících 41 respondentů tvoří základ pro získané výsledky a jejich vyhodnocení. I když byl princip stupnice podrobně vysvětlen v dotazníku, mohlo se stát, že někteří jedinci měli potíže s daným přístupem nebo vysvětlení přehlédli. Tyto dva potenciální důvody vedly k vyřazení daných dvou respondentů.

Pro účely této bakalářské práce by měl být tento počet respondentů adekvátní, jelikož slouží k ověření funkčnosti navržené metodologie v její počáteční fázi. V rámci navazujícího studia je plánováno navázání na tento výzkum, kde bude metoda aplikována na větším vzorku respondentů. To umožní rozšíření a další zhodnocení účinnosti navržené metodologie.

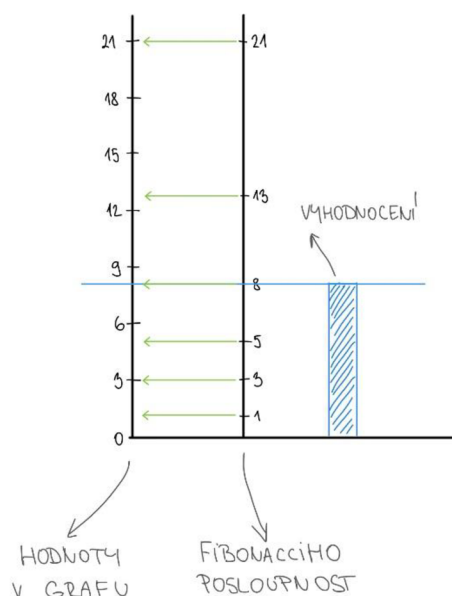
Pro hodnocení přesnosti navržené metody byla jako referenční firma zvolena developerská společnost DOMOPLAN, jelikož autorovi je znám její aktuální stav a pracovní postupy. Tímto je zajištěna větší důvěryhodnost a přesnost hodnocení v rámci této práce.



## Jak číst v grafech?

V dotazníkovém formuláři je použita stupnice založená na Fibonacciho posloupnosti, což umožňuje respondentům lépe rozlišit závažnost odpovědí na dané otázky ve srovnání s klasickou škálou (viz kap. 3.2). Grafy, které slouží k vizualizaci dat, mají na ose y definovanou stupnici jako násobky 3. Tento přístup byl zvolen z důvodu omezení programu Excel, ve kterém bylo vyhodnocování prováděno, a který neumožňuje definovat vlastní individuální stupnici na ose.

Je důležité poznamenat, že způsob vyplňování dotazníku a jeho vizuální podoba nemají vliv na jeho samotné vyhodnocování. Níže je uveden obrázek, který ilustruje paralelnost mezi získanými hodnotami od respondentů založenými na Fibonacciho posloupnosti a použitou stupnicí hodnot násobků 3 využitou pro prezentování vyhodnocení grafů.



Obr. 25 – Způsob prezentace získaných dat z dotazníku ku vyhodnocení za pomoci grafů [zdroj vlastní]

Osa y uvedená v grafech reprezentuje celkově získanou průměrnou hodnotu na stupnici (na ose y znázorněno modře) pro subjekty hodnocené na ose x. Tímto způsobem je zobrazena souhrnná informace o hodnocení respondentů a umožňuje snadnější porovnání výsledků a identifikaci trendů ve vyhodnocovaných oblastech.

Na ose x jsou zobrazeny dva typy výstupů. Prvním z nich je individuální hodnocení jednotlivých dotazovaných subjektů, které je znázorněno modře. Druhým výstupem je celkové hodnocení za oblast stavebnictví, které je znázorněno šedě. Tento dvojitý výstup umožňuje jak analýzu jednotlivých respondentů, tak i zhodnocení celkového stavu ve zkoumané oblasti.

### 3.4.2 Představení firem účastnících se průzkumu

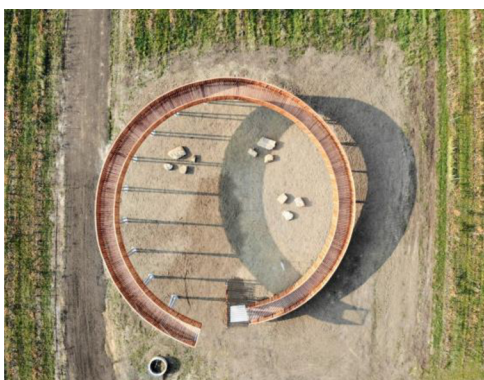
#### KEEO4DESIGN, s.r.o.

*„U každého projektu myslíme na to, abychom měnili svět k lepšímu. Záleží nám totiž na tom, aby se lépe žilo vám i lidem ve vašem okolí.“*



Obr. 26 – Logo firmy KEEO4DESIGN, s.r.o.

KEEO je vynikající malé architektonické studio, které působí v oblastech architektury, urbanismu a krajinářské tvorby. Jejich tým architektů a projektantů úzce spolupracuje se specializovanými odborníky v oblasti inženýrství a designu, a to s cílem navrhovat projekty s důrazem na optimalizaci nákladů jak během stavebního procesu, tak i v průběhu provozu.



Obr. 27 – Kobyžská stezka nad vinohrady



Obr. 28 – Dřevostavba Třebešov

Pro další informace o činnosti společnosti KEEO je možné navštívit jejich webové stránky, které jsou k nalezení na adrese: <https://keeo4design.com/page/keeo>. Zde jsou k nalezení podrobnější informace o jejich projektech, službách a přístupu k architektuře, urbanismu a krajinářské tvorbě.

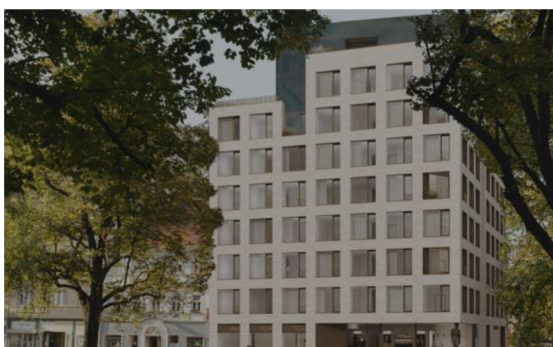
### **Winning Estate, s.r.o.**

*„Nerealizujeme nemovitosti, stavíme domovy. Svoji práci milujeme a celé naše know-how vkládáme do míst, která bychom si sami vybrali pro život.“*

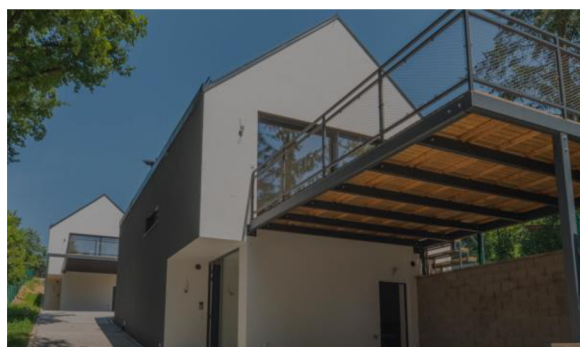
# winningestate

*Obr. 29 – Logo firmy Winning Estate, s.r.o.*

Společnost Winning Estate se specializuje na plánování, přípravu a realizaci projektů rezidenční výstavby. Pro více informací o jejich činnosti je možné navštívit jejich webové stránky, které jsou k nalezení na následující adrese: <https://winningestate.cz/>. Zde jsou uvedeny podrobnosti o jejich projektech, filosofii a přístupu k rezidenční výstavbě.



*Obr. 30 – Rezidence Slovákova 12*



*Obr. 31 – Vily u Lesa*

### **APC SILNICE, s.r.o.**

Společnost je specializovaná na projektování dopravních staveb, a přestože nemá k dispozici webové stránky či další online platformy, je důležitou součástí tohoto odvětví. Jejich činnost spočívá v plánování a realizaci různého spektra dopravních infrastruktur.

## Stavební firma Šmak, s.r.o.

*„Pomůžeme Vám realizovat i ty nejnáročnější projekty. Spolehlivě, kvalitně a rychle.“*



Obr. 32 – Logo stavební firmy Šmak, s.r.o.

Společnost se specializuje na širokou škálu stavebních projektů, zahrnující administrativní budovy, logistické haly, bytové a rodinné domy, a také úpravy venkovních ploch. Jejich činnost zahrnuje nejen dodávku samotných staveb, ale také poskytování stavebních projektů, odborných posudků a přípravu staveb. Klíčovými aspekty jejich práce jsou komplexnost, rychlost a především vysoká kvalita poskytovaných služeb. Společnost se snaží splnit očekávání klientů a dosáhnout optimálního výsledku v každém projektu, na kterých pracují.

Další informace o činnosti stavební společnosti Šmak jsou k nalezení na jejich webových stránkách: <https://www.smak.cz/>.



Obr. 33 – Spielberk Office Park



Obr. 34 – Rodinný dům ve Skrejši, Mokrá Hora

## Ostatní

Do šetření se dále se zapojili jednotlivci (osoby samostatně výdělečně činné), developerská společnost DOMOPLAN, která je podrobně popsána v kapitole 3.3.2, a střední stavební firma, která je v dotazníku označena jako Firma A. Tato společnost se zabývá silničními a inženýrskými stavbami a upřednostňuje zůstat v anonymitě.

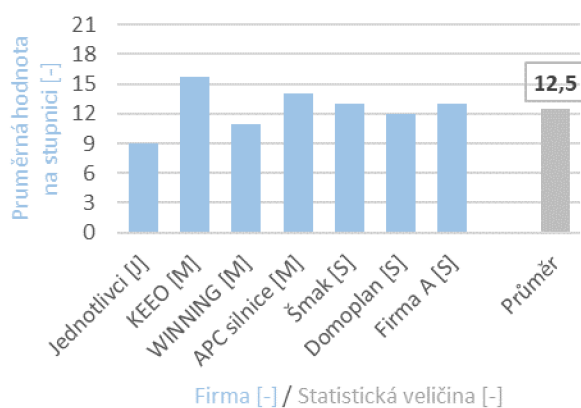
### 3.4.3 Výsledky šetření druhé kapitoly – návrh účinnější metodologie

#### 1. oblast – firemní kultura ve stavebnictví

První část dotazníkového šetření se zaměřuje na firemní kulturu v oblasti stavebnictví, jako celku a současně hodnotí její úroveň mezi jednotlivci, malými a středně velkými firmami. Součástí této části jsou také dvě otevřené otázky, které se zabývají popisem vize firmy zaměstnanci (otázka 4) a identifikací toho co by pomohlo zaměstnancům ze strany firem v plném výkonu práce (otázka 7). V případě otevřených otázek bude zachována autentičnost a budou zachovány případné gramatické chyby, kterých se respondenti dopustili respondentů.

#### **Otázka: 1. Jak moc je Vaše firma veřejností vnímána pozitivně?**

Pozitivní vnímání veřejností je pro stavební firmy klíčové pro jejich dlouhodobý úspěch, růst a udržitelnost. Pomáhá jim získávat zakázky, udržet konkurenceschopnost, budovat dobré vztahy s klienty a partnery, přilákat a udržet talentované zaměstnance a přispívat k pozitivním společenským změnám.



Graf 36. Vyhodnocení vnímání firmy veřejností.

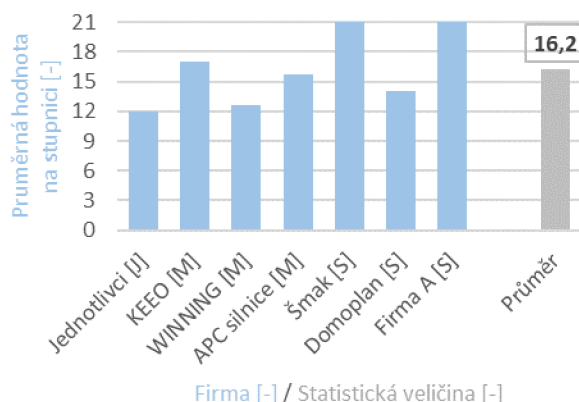
Na základě informací z grafu lze tedy soudit, že veřejnost vnímá stavební firmy, jako celek, v průměru pozitivně, celkový průměr dosáhl hodnoty 12,5.

- Jednotlivci v oboru stavebnictví vykazují nižší (9) míru pozitivního vnímání než celkový průměr.
- Některé malé firmy přesahují hodnotu 15, což naznačuje, že jsou vnímány veřejností s větší mírou pozitivnosti než průměrné vnímání v rámci stavebnictví.
- Střední firmy jsou ve vnímání veřejnosti v podobné míře jako celkový průměr v rámci stavebnictví.

**Tato analýza značí, že je třeba pracovat na zlepšení vnímání stavebnictví veřejností, aby se hodnota jednotlivců přiblížila celkovému průměru a stavební firmy vytvořily pozitivnější obraz. Doporučuje se zlepšit komunikaci, kvalitu a profesionalitu, udržovat pozitivní vztahy a podporovat inovace a udržitelnost. Tímto způsobem lze posílit pozitivní image stavebnictví a získat důvěru veřejnosti.**

## Otázka: 2. Do jaké míry Vaší firmě důvěřujete?

Důvěra ve firmu je klíčová pro vytváření pozitivního pracovního prostředí a pro posilování motivace a spolupráce zaměstnanců.



Graf 37. Vyhodnocení důvěry vůči firmě.

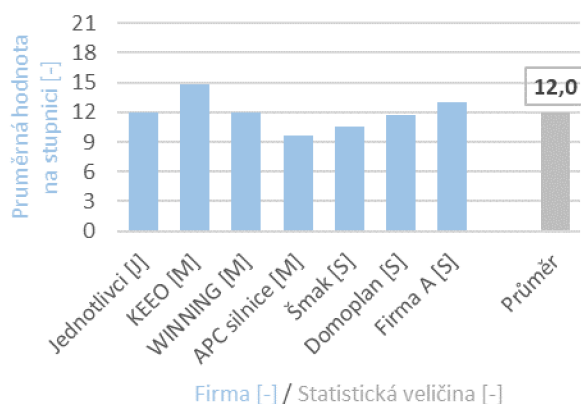
Na základě získaných hodnot a celkového průměru s nadprůměrnou hodnotou 16,2 za celé stavebnictví lze vyhodnotit, že zaměstnanci vesměs projevují důvěru vůči firmám, kde pracují. Dílčí výsledky jsou následující:

- Jednotlivci vyjadřují nižší míru důvěry, než je celkový průměr pro stavebnictví jako celek.
- Většina malých firem vyjadřuje míru důvěry, která je srovnatelná s celkovým průměrem pro stavebnictví jako celek.
- Střední firmy dosahují vysokých hodnot důvěry (21), což naznačuje silné důvěrné vztahy se zaměstnanci.
- Je však třeba upozornit na patrný pokles důvěry u developerské společnosti DOMOPLAN. Tento propad může být dočasný a může být způsoben přechodnými výzvami spojenými s rozšiřováním portfolia a změnami ve firemním prostředí. V této klíčové fázi rozvoje je proto důležité, aby tato společnost věnovala zvláštní pozornost budování důvěry a komunikaci se zaměstnanci.

**Celkové hodnocení ukazuje, že zaměstnanci ve stavebnictví mají většinou silnou důvěru ve své firmy.** Je důležité, aby firmy ve stavebnictví aktivně pracovaly na budování a posilování důvěry zaměstnanců. Toho mohou dosáhnout prostřednictvím transparentní komunikace, poskytování jasných informací a vytváření příznivého pracovního prostředí.

### Otázka: 3. Nakolik dobře znáte pojem vize?

Znalost pojmu vize je důležitá, protože posiluje angažovanost zaměstnanců, usnadňuje dosažení společných cílů a přispívá k dlouhodobému úspěchu firmy.



Graf 38. Vyhodnocení známosti pojmu vize.

Na základě grafu lze vyvodit, že respondenti, všech kategorií, mají relativně solidní povědomí o pojmu vize, což je patrné z jejich hodnocení blízké hodnotě 12, která je celkovým průměrem. **Je vhodné zaměřit se více na podporování a zdůrazňování význam vize a jejích prvků v rámci celého stavebnictví.** Toto přináší výhody jako je lepší směřování a koordinace, motivace zaměstnanců, inovativní přístup, vyšší kvalita projektů a dlouhodobá udržitelnost.

### Otázka: 4. Kdybyste měl/a popsat vizi Vaší firmy. Jak by zněla?

Zaměstnanci dotazovaných firem vyjádřili své pohledy na vizi firmy a sdíleli své myšlenky a cíle, které by měla firma sledovat. Následuje shrnutí některých z jejich odpovědí.

- Bydlení s přidanou hodnotou, ekologická společnost
- nabídnout klientům to nejlepší pro uspokojení jejich bytové potřeby, či-li nabízet projekty, které jsou něčím výjimečným, silné postavení na trhu, být jiní než ostatní a stavět poutivě
- tvořit kvalitní stavby, kde se bude lidem dobře žít; postupně stále více projektů i mimo Brno a rozvoj v oblasti horských apartmánů vč. služeb (myResorts)
- dlouhodobě udržitelný rozvoj nejen v developmentu, ale i celospolečensky
- lépe než jiní a nic není nemožné
- Tvořit dobré věci s trvalou technickou a architektonickou hodnotou.
- Faktor X
- Pomáhat plnit sny našich klientů.
- Být v povědomí veřejnosti. Vysoká poptávka díky kvalitní práci
- Pokračovat ve stávajících zajetých kolejích.
- Navrhovat kvalitní bydlení pro lepší život.
- Měnit svět k lepšímu.
- Moderní funkční stavby

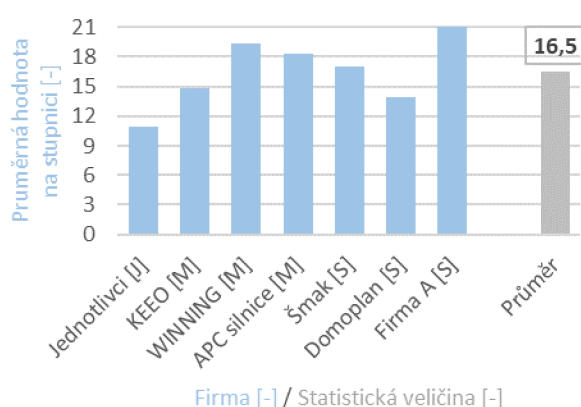
- Dodávat služby ve vysoké kvalitě
- Poskytování kvalitních služeb pro svoje zákazníky a i v této nelehké jak obchodní tak personální době.
- poctivě odvedená práce
- Delat kvalitni stavby a komunikovat se zakazniky na rovinu, fer a otevrene
- Udělat vše, co je v našich silách, pro spokojenost zákazníků i zaměstnanců
- Prodávat hezké bydlení
- Zajistit si vysoké postavení v developerském odvětví okolí Brna
- Stavět pro spokojené klienty
- Nabídnout klientům hezké nemovitosti
- Postavit kvalitně a prodat

Analýza odpovědí zaměstnanců ukazuje, že vize firmy se zaměřuje na různé aspekty, jako je nabízení kvalitního a výjimečného bydlení, udržitelný rozvoj, inovace a vytváření stavů, kde se lidem bude dobře žít. Důraz je také kladen na spokojenost zákazníků, vysokou kvalitu služeb a výraznou pozici ve veřejnosti. **Je zřejmé, že zaměstnanci mají pevnou víru v potenciál a hodnoty firmy, a proto je důležité tyto aspekty dále rozvíjet a promítat je do strategických rozhodnutí a každodenní práce.**

V jedné z odpovědí byl zmíněn zajímavý a méně známý pojem faktor X. Pro informace o tomto pojmu se možné obrátit na přílohu č. 3, brožuru koncernu FIPOX, mateřské společnosti DOMOPLANu, která poskytuje další detaily spojené s tímto konceptem.

**Otázka: 5. Jak moc je Vám blízká vize Vaší firmy? (Jak moc jste s ní ztotožněn/a?)**

Ztotožnění se s vizí zaměstnanci přináší smysl a motivaci pro svou práci, což vede k vyšší produktivitě a spokojenosti v pracovním prostředí.



Graf 39. Vyhodnocení ztotožnění s vizí firmy.

Na základě získaných hodnot lze vyvodit, že **celková průměrná hodnota ztotožnění s vizí firem dosahuje u zaměstnanců v oblasti stavebnictví hodnoty nadprůměrné hodnoty 16,5.** Při pohledu z dílčího hlediska, jsou výstupy následující:

- Jednotlivci vykazují podprůměrnou míru ztotožnění s vizí.

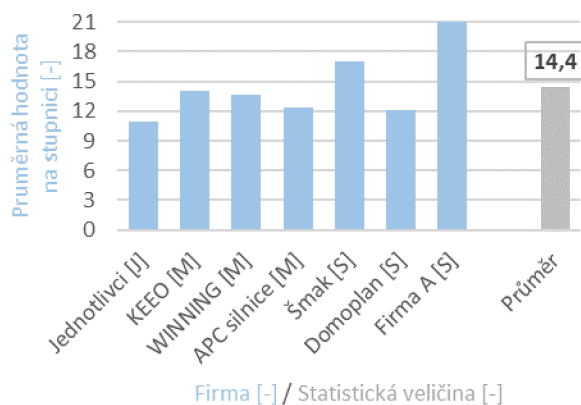


- Malé firmy lehce převyšují celkový průměr v oblasti stavebnictví.
- Střední firmy se pohybují nad hranicí celkového průměru, kromě developera (DOMOPLAN), u které je zaznamenán další pokles ve výsledcích, oproti srovnatelným firmám.

U jednotlivce může být propad ztotožnění s vizí způsoben tím, že jednotlivce jako jediný pracovník ve firmě nemá tolik důvěry ve vlastní schopnosti a možnosti ovlivnit směřování firmy. Propad ztotožnění s vizí u developera může být zapříčiněn i dalšími faktory, jako například nedostatečnou komunikací o vizí a strategii společnosti, nedostatkem jasných cílů a směru, nedostatečnou motivací zaměstnanců, nebo nevhodným pracovním prostředím. Je důležité provést důkladnou analýzu a identifikovat konkrétní příčiny propadu, aby bylo možné přijmout vhodná opatření. Je potřebné zajistit podporu a zapojení zaměstnanců v rámci vize firmy a vytvořit prostředí důvěry.

#### Otázka: 6. Do jaké míry jsem firmou motivován/a k maximálnímu výkonu své práce?

Je důležité být jako zaměstnanec motivován firmou k maximálnímu výkonu, protože to napomáhá dosažení osobního růstu, profesního rozvoje a vytváří prostředí, ve kterém se zaměstnanec cítí oceněný a angažovaný, což přináší spokojenost a dlouhodobou loajalitu k firmě.



Graf 40. Vyhodnocení motivace ze strany firmy.

Na základě získaných hodnot dosahuje celkový průměr, v rámci motivace zaměstnanců, v rámci stavebnictví hodnoty lehce nadprůměrné hodnoty 14,4.

- Jednotlivci dosahují hodnoty motivace na úrovni 11, což naznačuje, že existuje prostor pro zlepšení jejich motivace k maximálnímu výkonu. Doporučuje se posílit podporu jednotlivců v rámci jejich podnikatelské činnosti, například prostřednictvím mentorství, rozvojových programů nebo podpory sítě profesionálních kontaktů.
- Malé firmy dosahují hodnoty motivace kolem 13, což je lehce pod průměrem a naznačuje to solidní úroveň motivace zaměstnanců k maximálnímu výkonu. Je však důležité vytvářet prostředí, které podporuje spolupráci a vzájemnou podporu zaměstnanců, aby se jejich motivace udržela na vysoké úrovni a přispívala k celkovému úspěchu firmy.
- Střední firmy dosahují vyšších hodnot motivace (nadprůměrných). Ale developerovi se doporučuje věnovat zvláštní pozornost motivaci zaměstnanců a vytváření stimulačního pracovního prostředí.

**Otázka: 7. Co by mi pomohlo, příp. mi chybí, ze strany firmy, abych svou práci vykonával/a naplno?**

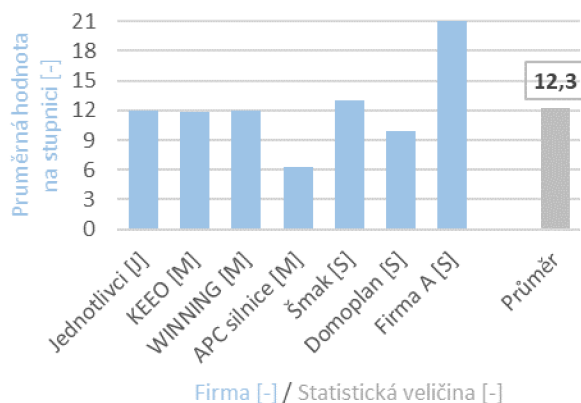
Zaměstnanci se ve svých odpovědích shodují na tom, co by jim pomohlo a co možná chybí ze strany firmy, aby mohli vykonávat svou práci naplno. Jedná se o výčet některých klíčových faktorů, které se opakovaly napříč průzkumem.

- Motivace, informovanost
- Podpora
- Vyšší plat
- zpětná vazba
- Motivace za dokončené projekty. Být více součástí firmy. Placená dovolená a státní svátky.
- Dovolená
- Rozvíjet své zaměření například ve formě seminářů či nových trendů. Větší peněžní motivace.
- Odborné semináře
- zpětná vazba, komunikace s vedením
- administrativního pracovníka na drobné úkony
- Spolupodílnictví ve společnosti.

Vzhledem k významu uvedených faktorů pro naplnění zaměstnanců a jejich maximální výkon je klíčové, aby zaměstnavatel naslouchal svým lidem. Poskytnutí motivace, podpory, adekvátního finančního ohodnocení a prostoru pro rozvoj se stává nezbytným pro dosažení spokojených a angažovaných zaměstnanců. **Naslouchání zaměstnancům a zohledňování jejich potřeb a názorů může vést k vytváření prostředí, které podporuje jejich plný potenciál a přispívá k úspěchu firmy.**

**Otázka: 8. Jak moc se mohu ve svém zaměstnání seberealizovat?**

Seberealizace v zaměstnání je důležitá, protože umožňuje jedincům využít svůj potenciál, rozvíjet se a přinášet hodnotu prostřednictvím své práce, což zvyšuje jejich motivaci a spokojenost. Tím přispívá k pozitivní pracovní atmosféře, inovaci a růstu firmy.



Graf 41. Vyhodnocení seberealizace.

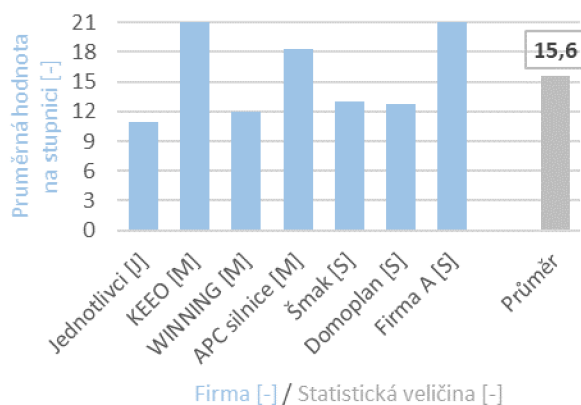
V rámci zkoumaného sektoru stavebnictví byl získán celkový průměr míry seberealizace ve výši 12,3, což je lehce nad průměrem. Tento průměr zahrnuje hodnoty jednotlivců (OSVČ), malých firem a střední anonymní firmy.

- Konkrétně jednotlivci dosáhli průměrné hodnoty ve stavebnictví. Může být ovlivněno tím, že jednotlivci mají větší svobodu a flexibilitu ve svém podnikání a mohou se plně zaměřit na svou seberealizaci.
- Naopak malé firmy často čelí omezením v rozsahu a zdrojích, které mohou věnovat podpoře seberealizace svých zaměstnanců, což by vysvětlovalo pokles v rámci hodnocení společnosti APC silnice.
- Střední firmy se pohybovaly také kolem průměru, kromě firmy, která si přála zůstat v anonymitě. To může mít několik faktorů, které k tomu přispívají. Mohou to být například dobře definované pracovní role, podpora zaměstnanců ve využívání jejich schopností a zájmů, a prostředí, které podporuje jejich osobní a profesní rozvoj.

**Pro zlepšení míry seberealizace ve stavebnictví je doporučeno zaměřit se na podporu a rozvoj seberealizace jak u jednotlivců, tak u malých firem. Poskytnutí příležitostí k rozvoji dovedností, inovace a podpora kreativity mohou výrazně přispět k posílení seberealizace zaměstnanců v tomto sektoru.**

**Otázka: 9. Do jaké míry je, pro Vás osobně, důležitá spravedlivá odměna za vykonanou práci?**

Spravedlivá odměna za vykonanou práci je klíčová pro udržení motivace, spokojenosti zaměstnanců a zajištění spravedlivého a vyváženého pracovního prostředí.

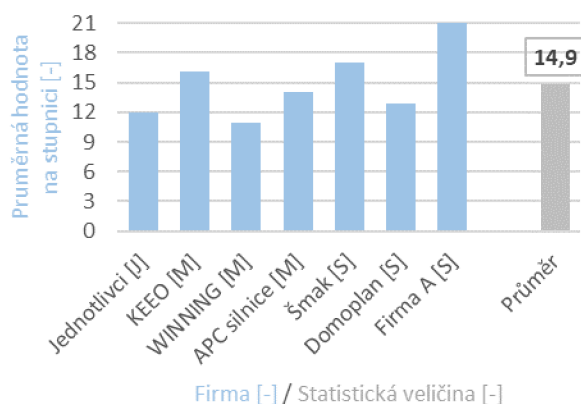


Graf 42. Vyhodnocení důležitosti spravedlivé odměny.

**Celkový průměr důležitosti spravedlivé odměny je v rámci stavebnictví nadprůměrný, na hodnotě 15,6.** Je vidět, že vnímání úrovně spravedlivé odměny je proměnlivé v rámci zkoumaných vzorků. Výše spravedlivé odměny zaměstnanců může být také ovlivněna jejich vlastním pocitem, že jejich práce a úsilí vyžadovaly vyšší úroveň nasazení nebo dodatečnou odbornost. Zaměstnanci mohou požadovat vyšší odměnu jako odměnu za jejich přidanou hodnotu, vysokou kvalitu jejich práce nebo za vyšší pracovní zatížení. Chtějí, aby jejich přínos a snaha byly spravedlivě oceněny prostřednictvím odpovídajícího finančního uznání.

### Otázka: 10. Nakolik jsem ve svém zaměstnání spokojený/á?

Být v zaměstnání spokojený je důležité pro vyšší produktivitu, zlepšení duševního a fyzického zdraví a celkovou životní spokojenost.

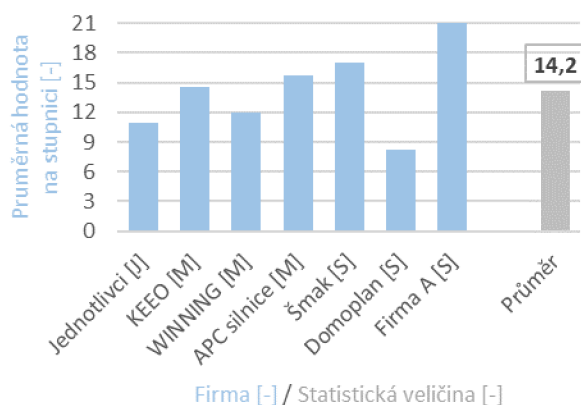


Graf 43. Vyhodnocení spokojenosti v zaměstnání.

Jednotlivci se nacházejí pod celkovým průměrem spokojenosti (hodnota 12), to může být způsobeno různými faktory, jako je například nejistota a náročnost podnikání. Malé firmy odpovídají celkovému průměru spokojenosti (14,9), zatímco střední firmy se nacházejí nad průměrem, který byl pro stavebnictví dosažen. Konkrétně u developera (DOMOPLAN) může být nižší hodnota spokojenosti způsobena specifickými podmínkami jejich práce, jako je vysoký pracovní tlak nebo nedostatek rozvojových příležitostí. Doporučuje se zaměřit se na zlepšení pracovního prostředí a podporu pro všechny zaměstnance, včetně jednotlivců a zkoumaného developera, aby se zvýšila jejich spokojenost.

### Otázka: 11. Do jaké míry je definovaná náplň Vaší práce?

Dobře definovaná náplň práce je důležitá, protože poskytuje zaměstnancům jasný obraz očekávaných povinností a rolí, usnadňuje jejich orientaci v pracovním prostředí a umožňuje jim efektivně plnit své úkoly.



Graf 44. Vyhodnocení definovanosti náplně práce.

Graf otázky č. 11 zobrazuje míru definovanosti náplně práce v různých skupinách respondentů. Celkový průměr hodnot v oblasti stavebnictví je 14,2, což značí mírně nadprůměrnou míru definovanosti náplně práce.

- Jednotlivci dosahují hodnoty nižší, než je celkový průměr, může to být zapříčiněno

tím, že v rámci své samostatnosti přebírají různorodé úkoly a zodpovědnosti. Jejich práce může být komplexní a zahrnovat mnoho různých oblastí, což může vést ke snížené definovanosti náplně práce.

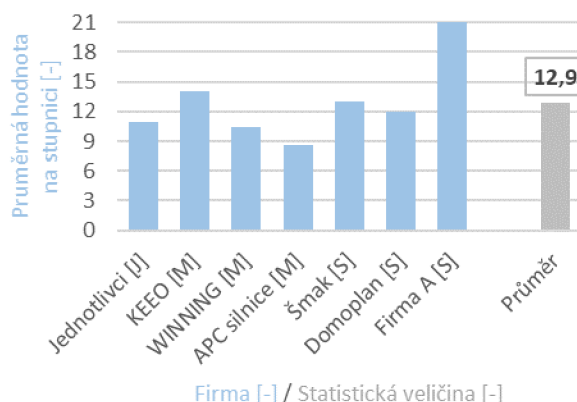
- Malé firmy, které se pohybují okolo celkového průměru ve stavebnictví, což značí, že mají relativně dobře definovanou náplň práce svých zaměstnanců.
- **Hodnoty velkých stavebních firem vypovídají o vysoké míře definovanosti náplně práce.** To znamená, že v těchto firmách je práce jasně strukturovaná s konkrétními úkoly a odpovědnostmi. Zaměstnanci mají přesně definované pracovní povinnosti a očekávání.

Důvodem rozličnosti u malých a středních firem může být rozdílná organizační kultura a procesy. Malé firmy často vykazují větší flexibilitu a možnost rozmanitosti v práci, zatímco střední firmy se často specializují na konkrétní oblasti a mají jasně definované pracovní role.

Propad u developera (DOMOPLAN) ve srovnání s ostatními středními firmami může být způsoben rozšířením portfolia a následnou restrukturalizací v rámci posledních dvou let. Možným řešením by mohlo být poskytnutí podpory a vzdělávání čerstvému managementu, aby byli schopni efektivně komunikovat a definovat náplň práce pro své týmy. Umožnit jim rozvoj dovedností v oblasti vedení a komunikace.

#### Otázka: 12. Jak moc jsem se svou náplní práce spokojený/á?

Být spokojený se svou náplní práce je důležité, protože umožňuje vnímat přidanou hodnotu svého úsilí, vidět výsledky své práce a prožívat pocit smysluplnosti a osobního rozvoje.



Graf 45. Vyhodnocení spokojenosti s náplní práce.

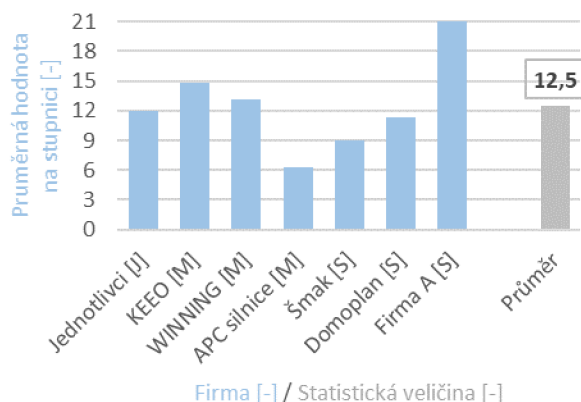
Z výsledků vyplývá, že téměř všechny společnosti v oblasti stavebnictví dosahují mírné spokojenosti s náplní své práce, což potvrzuje celkový průměr, který dosáhl pouze lehce nadprůměrné hodnoty 12,9.

Je zajímavé, že u anonymní firmy dosáhla spokojenost nejvyšší hodnoty 21, oproti dalším uvedeným firmám. Z toho můžeme usuzovat, že anonymní firma může mít ve svém pracovním prostředí faktory nebo opatření, které přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Možnými opatřeními v rámci celého stavebnictví by mohly být: zlepšení komunikace a spolupráce, vytváření prostředí rovných příležitostí, poskytování podpory pro rozvoj dovedností či investování do technologických inovací pro zefektivnění. Tato opatření by mohla přispět k vyšší motivaci zaměstnanců, zvýšení jejich spokojenosti a celkového výkonnostního potenciálu stavebního odvětví. Tato doporučení z velké části potvrzují volné odpovědi respondentů z otázky č. 7, která zkoumala, co by jim ze strany zaměstnavatele pomohlo vykonávat práci naplno.

**Otázka: 13. Nakolik jsem ochoten/a pracovat nad rámec svých povinností, tj. přesčas, pokud to okolnosti vyžadují?**

Ochota zaměstnance pracovat přesčas svědčí o jeho závaznosti, profesionalitě a loajalitě vůči zaměstnavateli. Vyjadřuje také flexibilitu, ochotu přispět k dosažení společných cílů a zvládnutí nečekaných situací. Za takovou pracovní námahu by zaměstnanci měli obdržet patřičnou odměnu, která může zahrnovat finanční kompenzace, bonusy nebo jiné benefity, ocenění jejich přidané hodnoty a dodatečného úsilí.



Graf 46. Vyhodnocení ochoty pracovat nad rámec povinností.

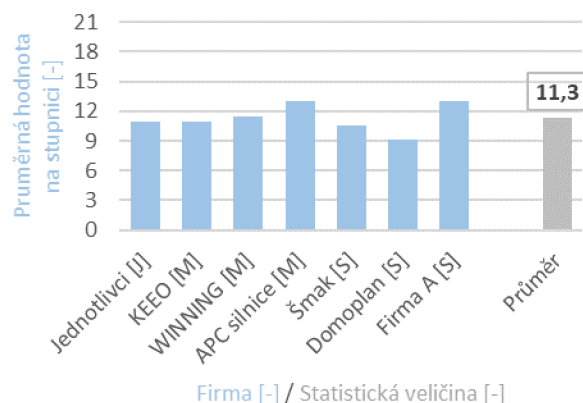
Na základě odpovědí respondentů lze vyvodit, že ochota pracovat nad rámec povinností se mezi v rámci stavebnictví liší. Jednotlivci vykazují hodnotu 12, malé firmy se pohybují v rozmezí 6-15 a střední firmy dosahují hodnoty 9-21. Celkový průměr hodnot je 12,5, lehce nad průměrem.

Z toho vyplývá, že existuje určitá míra ochoty pracovat nad rámec povinností u všech zkoumaných skupin. Je však třeba brát v úvahu individuální rozdíly, specifika a priority.

Doporučením by mohlo být poskytovat zaměstnancům jasnou komunikaci ohledně očekávání, pracovního nasazení a případných přesčasů. Důležité je také zajistit spravedlivé finanční ohodnocení za nadstandardní pracovní úsilí a pečlivě sledovat pracovní zatížení zaměstnanců, aby nedocházelo k jejich přetěžování.

**Otázka: 14. Do jaké míry mi stačí má vnitřní motivace, abych byl/a schopen/a se motivovat k práci bez vnějších stimulů?**

Tato otázka se zaměřuje na to, do jaké míry jedinec dokáže nalézt vnitřní motivaci a zápal pro práci bez potřeby vnějších podnětů. Zkoumá, jak silně je jedinec propojen se svými vlastními cíli, hodnotami a vnitřním smyslem pro úspěch a zda je schopen nalézt uspokojení a radost z vlastního úsilí a dosahování vnitřního uspokojení.

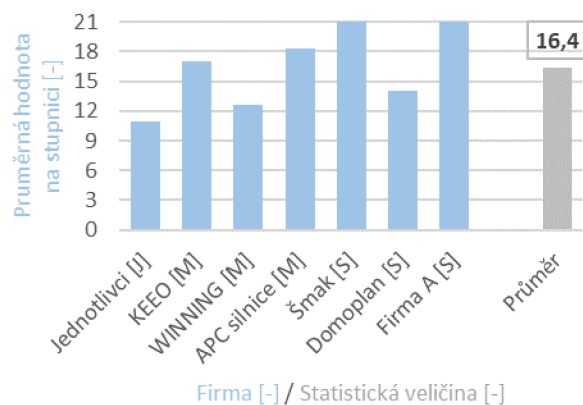


Graf 47. Vyhodnocení schopnost motivovat sám sebe.

Dotázaní se pohybují kolem celkového průměru hodnot 11,3, ve většině případů na hodnotě o něco nižší. **To značí, že vnitřní motivace respondentů není silná a mohou potřebovat dodatečné vnější stimuly k tomu, aby se dokázali motivovat k práci.** Zároveň je důležité brát v úvahu individuální rozdíly a přístup k motivaci, protože někteří jednotlivci mohou být spokojeni s nižší mírou vnitřní motivace a preferovat vnější stimuly. **Pro zvýšení vnitřní motivace zaměstnanců je důležité se zaměřit na poskytování příležitostí pro osobní rozvoj, vytvoření inspirativního pracovního prostředí a odměňování úspěchů.**

**Otázka: 15. Jakou váhu, dle Vás, má příjemná atmosféra v pracovním prostředí?**

Příjemná atmosféra v pracovním prostředí je důležitá, protože přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců. Současně taková atmosféra podporuje produktivitu a kreativitu.

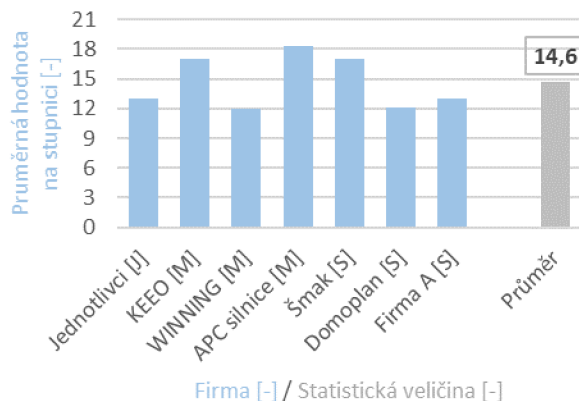


Graf 48. Vyhodnocení atmosféry v pracovním prostředí.

Na základě výsledků je patrné, že všechny skupiny respondentů přisuzují příjemné atmosféře v pracovním prostředí vysokou váhu, přičemž celkový průměr hodnot je 16,4. **Doporučením je udržovat a posilovat pozitivní a přátelskou atmosféru prostřednictvím týmových aktivit, komunikace a podpory kolektivního ducha.**

**Otázka: 16. V, jak moc příjemném pracovním prostředí vykonávám svou práci?**

V předchozí otázce byla zjišťována důležitost příjemné atmosféry v pracovním prostředí pro zaměstnance. Nyní zaměstnanci hodnotí, jak moc jsou spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém vykonávají svou práci.

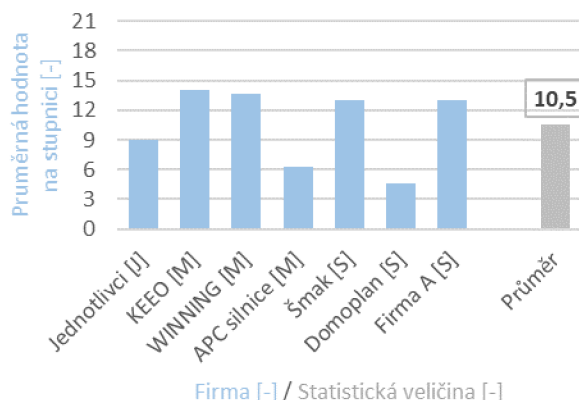


Graf 49. Vyhodnocení pracovního prostředí.

Je patrné, že všechny skupiny respondentů vykazují mírně pozitivní až pozitivní hodnocení příjemnosti pracovního prostředí, přičemž hodnoty se pohybují v rozmezí 12 až 18. Celkový průměr hodnot je 14,6. **Závěrem je možno konstatovat, že pracovní prostředí je z větší části vnímáno jako příjemné. Doporučením pro dosažení příjemného pracovního prostředí může být investice do moderních a ergonomických kanceláří. Tím lze zlepšit fyzické a estetické podmínky, které přispívají ke komfortu a pohodlí zaměstnanců. Moderní vybavení, ergonomické pracovní stanice, kvalitní osvětlení a vhodné akustické prostředí mohou vytvořit příjemnou atmosféru a zvýšit efektivitu práce.**

**Otázka: 17. Do jaké míry organizuje Vaše firma, pro své zaměstnance akce, které se stávají tradicí?**

Je důležité, aby firma organizovala pro zaměstnance akce, které se stávají tradicí, protože tyto události posilují soudržnost týmu, budují pracovní kulturu a přispívají k pocitu příslušnosti a spokojenosti zaměstnanců s firmou.



Graf 50. Vyhodnocení konání akcí.

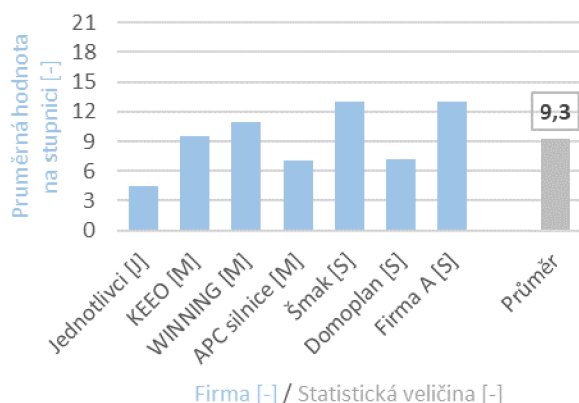
Na základě hodnot a celkového průměru (10,5) lze vyvodit, že organizování tradičních akcí pro zaměstnance ze strany firem je spíše nedostatečné. Doporučením by mohlo být



posílení a rozšíření tradičních akcí, které by podporovaly soudržnost a týmovou atmosféru, a také zvážení nových kreativních iniciativ, které by zaměstnance více zapojily a posílily jejich spokojenost a vazbu k firmě.

**Otázka: 18. Do jaké míry pocítujete, že si sami zaměstnanci vytvořili své vlastní tradice?**

Pokud si zaměstnanci museli sami vytvořit své tradice, naznačuje to nedostatek iniciativy a podpory ze strany firmy. To může vést k nižší spokojenosti zaměstnanců, nedostatku soudržnosti v týmu a omezení budování silné pracovní kultury.



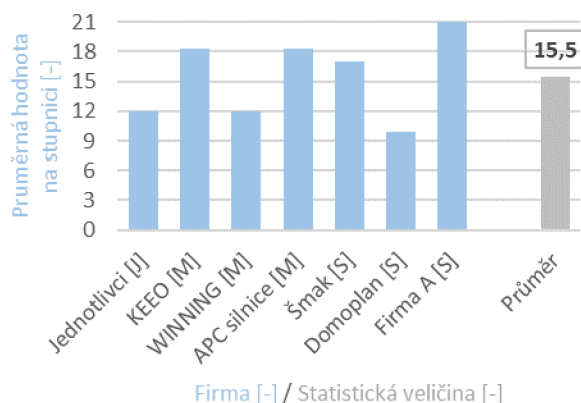
Graf 51. Vyhodnocení tradic.

**Vzhledem k celkovému průměru 9,3 je patrné, že zaměstnanci vnímají vytvoření vlastních firemních tradic spíše jako podprůměrné. Pro zvýšení pocitu sounáležitosti a angažovanosti zaměstnanců by bylo vhodné podporovat a povzbuzovat jejich aktivní zapojení do tvorby a udržování tradic, které by posilovaly firemní kulturu a týmovou atmosféru.**

V případě otázek č. 17 a č. 18 je vhodné věnovat pozornost výsledkům týkajícím se developerské společnosti DOMOPLAN. Zaznamenaly se zde extrémně nízké hodnoty odpovědí, což vypovídá o tom, že firma momentálně neklade velký důraz na organizování akcí pro své zaměstnance (hodnota 4). Tato skutečnost může mít negativní dopad na spokojenost zaměstnanců a celkovou týmovou atmosféru. Nicméně u otázky č. 18 byl zaznamenán mírný nárůst hodnoty (hodnota 7), což svědčí o určité iniciativě zaměstnanců vytvářet vlastní tradice v rámci pracovního prostředí (například oslavy narozenin). Pravděpodobně je zde potřeba vytvořit lepší podmínky a prostředí pro rozvoj tradic v rámci firmy. Je možné, že tyto výsledky odrážejí specifickou kulturu a prostředí právě v této konkrétní firmě. Doporučuje se proto posílit aktivity a poskytnout zaměstnancům více příležitostí k vytváření a rozvoji tradic, což by mohlo přispět k vytvoření příjemného pracovního prostředí a posílení týmového ducha.

**Otázka: 19. Jak moc je Váš kolektiv přátelský?**

Přátelský kolektiv je důležitý, protože podporuje efektivní komunikaci, spolupráci a pohodu mezi zaměstnanci. Vytváří příjemnou pracovní atmosféru, přispívá k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Takové prostředí může být podporováno např. formou teambuildingů.



Graf 52. Vyhodnocení přátelskosti prostředí.

S celkovým průměrem 15,5 lze říci, že respondenti účastníci se průzkumu vnímají přátelskou atmosféru v sektoru stavebnictví.

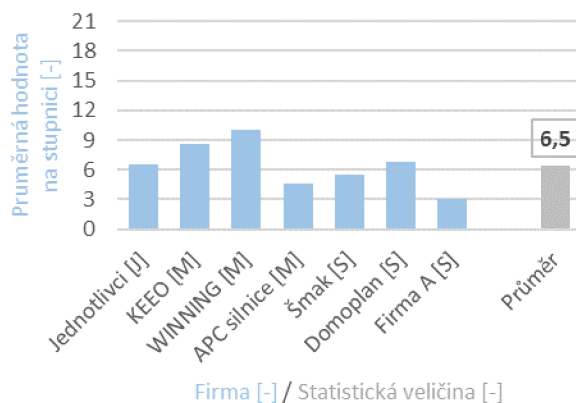
- Výsledky značí, že jednotlivci vykazují v průzkumu vyšší míru kolektivní přátelskosti. To může být zapříčiněno tím, že samostatně pracující jednotlivci mají větší svobodu ve vytváření vztahů a spolupráci s ostatními kolegy.
- V případě malých firem byl zaznamenán drobný výkyv hodnot, které se pohybují od 12 do 18. Tato variabilita může vyjadřovat, že závisí na konkrétních podmínkách a dynamice každé malé firmy, jak moc přátelský a kolegiální je tamní kolektiv.
- Střední firmy v průměru vykazují stejnou míru přátelského kolektivu, jako firmy malé.

Je vhodné dále pokračovat v udržování a podporování přátelského kolektivu, což povede k posílení týmového ducha a příjemné pracovní atmosféře, která bude zvyšovat motivaci zaměstnanců.

Společnost WINNING a DOMOPLAN by se měla, vzhledem k dosaženým podprůměrným hodnotám, zaměřit na zvýšení úrovně přátelského pracovního prostředí. Bylo by vhodné vytvořit prostředí, ve kterém mají zaměstnanci příležitosti navazovat vztahy a budovat přátelství, může být podporováno formou teambuildingů.

#### Otázka: 20. Nakolik máte s kolegy společné zájmy i mimo zaměstnání?

Je přínosné mít s kolegy společné zájmy i mimo zaměstnání, protože to posiluje vztahy a vytváří silnější propojení mezi zaměstnanci. Společné zájmy mimo pracovní prostředí podporují komunikaci, spolupráci a vzájemnou podporu, což může vést k lepšímu týmovému duchu.



Graf 53. Vyhodnocení společných zájmů.

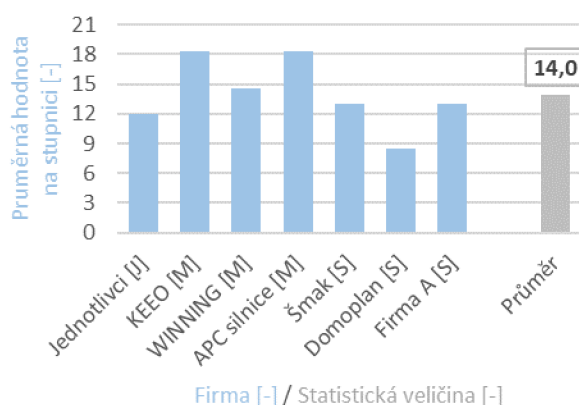
Zaměstnanci v oblasti stavebnictví vykazují extrémně nízkou hodnotu (6,5) ohledně společných zájmů mimo zaměstnání, to vypovídá o tom, že ve stavebnictví existuje omezená míra propojení a sdílení zájmů mezi zaměstnanci. **To může ukazovat na převahu pracovního vytížení a omezený prostor pro aktivity a zájmy mimo pracovní prostředí.** Vzhledem k těmto zjištěním by bylo vhodné, aby stavební společnosti věnovaly pozornost rovnováze mezi pracovním vytížením a osobním životem zaměstnanců.

## **2. oblast – komunikace a týmová spolupráce ve stavebnictví**

Druhá část dotazníkového šetření se zaměřila na komunikaci v dotazovaných firmách a zkoumá její úroveň v rámci stavebnictví jako celku, stejně tak i mezi jednotlivci, malými a středně velkými společnostmi. Kromě uzavřených otázek obsahovala také jednu otázku (č. 13), která se zabývala používanými komunikačními kanály a umožňovala vybrat respondentům více odpovědí.

### **Otázka: 1. Jak moc je komunikace s nadřízeným přátelská?**

Přátelská komunikace s nadřízeným přináší větší otevřenost, vzájemné porozumění a důvěru mezi zaměstnancem a nadřízeným. Tím se vytváří prostředí, kde je snazší sdílet názory, řešit problémy a efektivně spolupracovat na dosažení společných cílů.

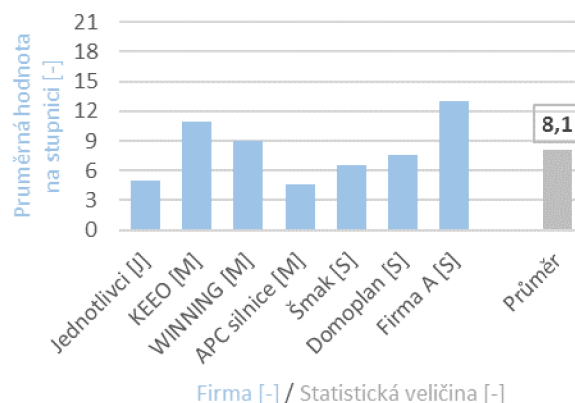


Graf 54. Vyhodnocení přátelské komunikace s nadřízeným.

Vyhodnocení u otázky č. 1 dosahuje celkového průměru v oblasti stavebnictví hodnoty 14. **Je patrné, že malé firmy v oblasti stavebnictví vykazují vyšší hodnoty přátelské komunikace s nadřízenými ve srovnání se středními firmami.** Je možné, že to je způsobeno větší rodinnou atmosférou v malých firmách a blíže propojenými vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Střední firmám by mohlo být doporučeno věnovat pozornost posilování přátelského prostředí a vztahů mezi nadřízenými a zaměstnanci, aby se přiblížily vyšším hodnotám malých firem a posílily týmový duch.

### **Otázka: 2. Do jaké míry je komunikace s nadřízeným direktivní?**

Direktivní komunikace s nadřízeným může vést k menšímu prostoru pro sdílení názorů a omezení svobody vyjádření. V případě direktivní komunikace se zaměstnanci mohou cítit nejistí, nedocení, a může se snížit jejich angažovanost a spokojenost v práci. Mohou také pociťovat nedostatek svobody a možnosti se aktivně podílet na rozhodování a plánování.

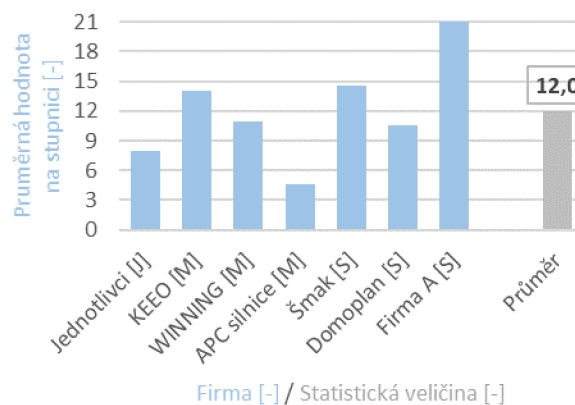


Graf 55. Vyhodnocení direktivní komunikace s nadřízeným.

Celkový průměr v oblasti stavebnictví je 8,1. **Tato hodnota značí, že komunikace s nadřízenými většinou není příliš direktivní.** Ohledně direktivní komunikace s nadřízeným v oblasti stavebnictví se doporučuje soustředit se na vytváření otevřeného a dialogového komunikačního prostředí mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Je důležité podporovat respekt a aktivní výměnu názorů, což povede k efektivnějšímu rozhodování v rámci pracovního prostředí.

### Otázka: 3. Jakou váhu má, ve Vaší firmě, týmová spolupráce?

Týmová spolupráce je důležitá, protože umožňuje sdílet a využívat různorodé znalosti, dovednosti a perspektivy jednotlivých členů týmu. Tím se zvyšuje efektivita a produktivita práce, podporuje se inovace a kreativita a posiluje se důvěra a komunikace mezi členy týmu.



Graf 56. Vyhodnocení týmové spolupráce.

Hodnocení otázky č. 3 týkající se váhy týmové spolupráce v oblasti stavebnictví je následující:

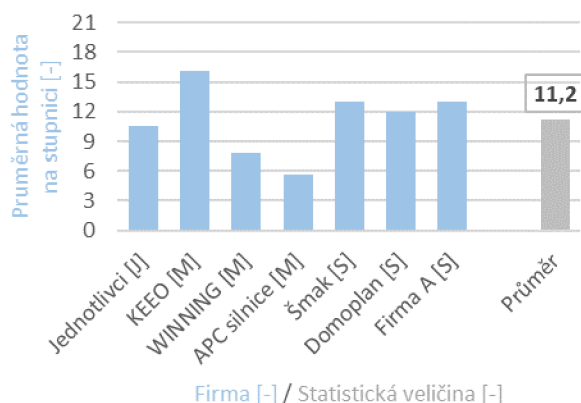
- Jednotlivci dosáhli na stupnici hodnoty 8, což je pochopitelné vzhledem k jejich samostatnosti. Bylo by vhodné zaměřit se na zlepšení v této oblasti skrze vytvoření sítě kontaktů a spolupráce na projektech vyžadujících týmovou spolupráci.
- Byl zaznamenán značný rozptyl v rámci malých a středních firem. Tento rozptyl může být způsoben různými faktory, jako jsou velikost týmů, organizační struktura a firemní kultura.

**Celkově je ve stavebnictví přikládána průměrná váha týmové spolupráci, která dosahuje hodnoty 12. Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že v některých malých a středních firmách existuje značný rozdíl ve váze, kterou přikládají týmové spolupráci. Doporučuje se zaměřit**

se na posílení týmového ducha a vytváření prostředí, které podporuje spolupráci a vzájemnou podporu mezi zaměstnanci. Důležité je také vytvořit jasnou a transparentní komunikační strukturu, která podporuje efektivní výměnu informací a spolupráci napříč týmy a odděleními.

**Otázka: 4. Nakolik je, ve Vaší firmě, sdělování zpětné vazby podporováno (oceňováno)?**

Zpětná vazba je důležitá pro celkový rozvoj firmy, protože umožňuje identifikovat a řešit problémy, zlepšovat procesy a posilovat vztahy mezi zaměstnanci a vedením. Současně také pomáhá vytvářet kulturu otevřené komunikace.

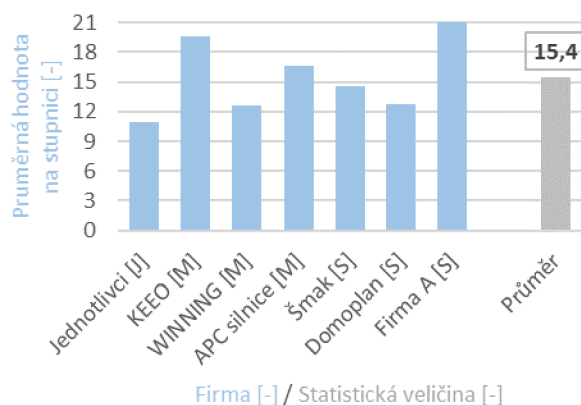


Graf 57. Vyhodnocení sdělování zpětné vazby.

Vyhodnocení ukazuje, že v oblasti stavebnictví je celkový průměr podporování zpětné vazby) na úrovni 11,2. **To značí, že ve většině firem existuje určitá průměrná míra podpory a ocenění při poskytování zpětné vazby.** Nicméně, v malých firmách je zaznamenán větší rozptyl v hodnotách, který může být způsoben různými faktory, jako jsou specifické vnitřní procesy, organizační kultura a přístup k hodnocení zaměstnanců. Zatímco střední firmy se pohybují nad průměre což vypovídá, že jsou tato podnikání v oblasti sdělování zpětné vazby více otevřená a aktivněji podporují proces poskytování zpětné vazby svým zaměstnancům. Doporučuje se věnovat pozornost zlepšení kultury zpětné vazby a posilování její role v komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými.

**Otázka: 5. Nakolik vítám zpětnou vazbu?**

Je důležité, aby jedinci vítali zpětnou vazbu, protože jim poskytuje informace o jejich výkonech, příležitostech k zlepšení a rozvoji. To jim umožňuje se stále posouvat vpřed, získávat nové perspektivy a růst, jak osobně, tak profesionálně.

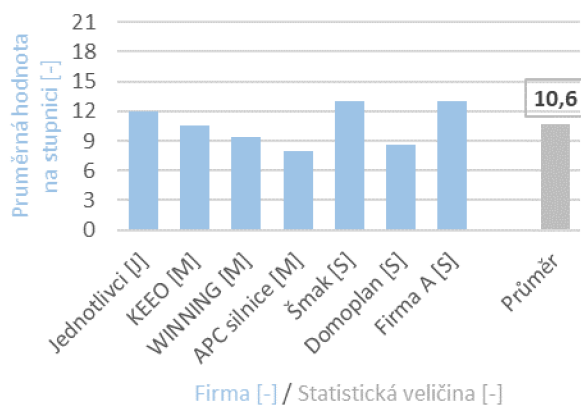


Graf 58. Vyhodnocení přijímání zpětné vazby.

Na základě výsledků lze říci, že v oblasti vítání zpětné vazby jednotlivci dosahují průměrné hodnoty 11,5, malé firmy se pohybují v rozmezí 12,5 až 19,5 a střední firmy dosahují hodnoty 13 až 21. **Celkový průměr vítání zpětné vazby v rámci stavebnictví je 15,4, což značí, že je vítání zpětné vazby ve většině případů vysoké.** Zaměstnanci, zejména ve středních firmách, vykazují vyšší míru otevřenosti a přijetí zpětné vazby, což může být důležitým faktorem pro jejich profesní růst a rozvoj. Doporučením pro podporu vítání zpětné vazby v oblasti stavebnictví je vytvoření kultury otevřenosti a konstruktivního dialogu. To lze dosáhnout prostřednictvím poskytování jasných směrnic, motivace zaměstnanců k aktivnímu přijímání zpětné vazby a vytvoření bezpečného prostředí pro komunikaci.

**Otázka: 6. V jaké míře jsem ze strany vedení informován/a o všem, co by mohlo mou práci ovlivnit?**

Je důležité být ze strany vedení informován o všem, co by mohlo ovlivnit práci zaměstnance, aby byl schopen být připraven, plánovat a adekvátně reagovat na změny a nové výzvy. Kompletní informace zajišťují jasný obraz o kontextu práce a umožňují zaměstnancům pracovat efektivněji a produktivněji.

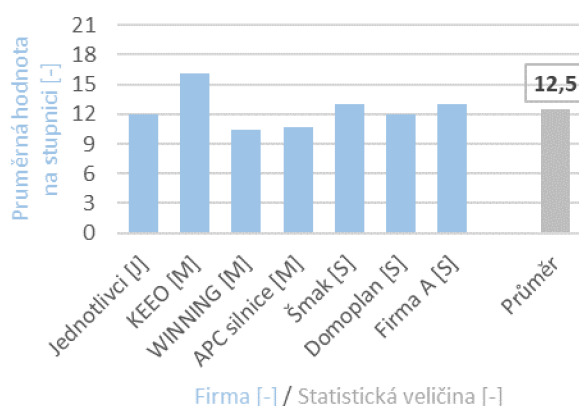


Graf 59. Vyhodnocení informovanosti ze strany vedení.

Z výsledků vyplývá, že celkový průměr informovanosti zaměstnanců v oblasti stavebnictví o všem, co by mohlo ovlivnit jejich práci, je podprůměrný s hodnotou 10,6. U středních firem se objevuje výkyv, přičemž developer DOMOPLAN dosáhl nejnižší hodnoty 8,5. Tento propad může být způsoben nedostatečnou komunikací ze strany vedení. Doporučuje se posílit informační tok a zlepšit komunikaci, aby zaměstnanci byli lépe informováni o faktorech, které mohou ovlivnit jejich práci.

**Otázka: 7. Do jaké míry se mezi kolegy informujete o všem, co by mohlo vzájemně ovlivnit Vaši práci?**

Je důležité, aby zaměstnanci byli vzájemně informováni o všech aspektech, které by mohly ovlivnit jejich práci, aby se mohli navzájem podporovat, spolupracovat a přizpůsobovat se v rámci týmu. Výměna informací mezi kolegy umožňuje efektivní komunikaci, koordinaci a vyřešení problémů, což přispívá k lepšímu fungování a dosahování společných cílů.



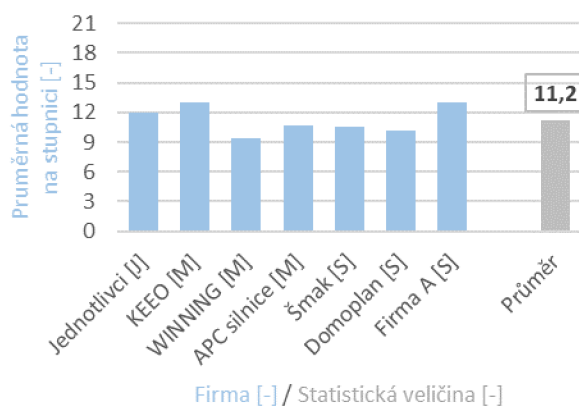
Graf 60. Vyhodnocení informovanosti ze strany kolegů.

Z výsledků vyplývá, že mezi zaměstnanci v oblasti stavebnictví existuje dobrá míra vzájemného informování o všem, co by mohlo vzájemně ovlivnit jejich práci, s celkovým průměrem 12,5. Střední firmy se drží poblíž tohoto průměru. U malých firem se objevuje výkyv, přičemž architektonické studio KEEO dosahuje vysoké hodnoty 16. Tento výsledek může být způsoben intenzivním a aktivním sdílením informací mezi kolegy. Doporučuje se dále podporovat a motivovat zaměstnance k vzájemné komunikaci a sdílení informací, aby se zlepšila informovanost a propojení v rámci pracovního týmu.

Z celkového průměru u otázky č. 7, který je vyšší než u otázky č. 6, vyplývá, že zaměstnanci mezi sebou více komunikují a více sdílejí informace o všem, co by mohlo vzájemně ovlivnit jejich práci, než je tomu ze strany vedení. Tento rozdíl naznačuje, že kolegové jsou pravděpodobně aktivnější v navazování komunikace, sdílení informací a spolupráci mezi sebou, což přispívá ke zlepšené koordinaci a efektivitě práce v týmu. Vedení by mělo zlepšit interní komunikaci a aktivně podporovat sdílení informací se svými zaměstnanci, aby vyrovnalo rozdíl mezi mírou informovanosti ze strany vedení a komunikací mezi kolegy.

**Otázka: 8. Jak moc se, ve Vaší firmě, otevřeně diskutuje o pracovních záležitostech?**

Otevřená diskuse o pracovních záležitostech je důležitá, protože umožňuje sdílení informací, názorů a nápadů mezi zaměstnanci. Tím se zvyšuje transparentnost, porozumění a možnost najít nejlepší řešení pro všechny zúčastněné strany. Otevřená komunikace také podporuje vytváření důvěry a posiluje pracovní vztahy.



Graf 61. Vyhodnocení otevřenosti komunikace.

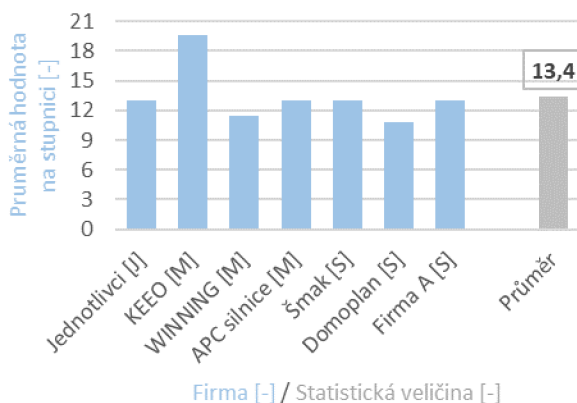
**Diskuse o pracovních záležitostech ve stavebních firmách je průměrně otevřená a probíhá na solidní úrovni. Doporučením je vytvářet prostředí, které podporuje ještě větší otevřenost a aktivní zapojení zaměstnanců do diskusí, například prostřednictvím pravidelných setkání, nebo vytvořením online platformy pro sdílení názorů a nápadů.**

Uspokojivá úroveň otevřené diskuse u otázky č. 8 může mít spojitost s výsledky nižšími, než bylo očekávané v rámci většiny předchozích otázek. Průměrná míra podpory zpětné vazby vyjadřuje potenciál pro zlepšení, zatímco vítání zpětné vazby ze strany respondentů značí pozitivní přístup. Podprůměrná informovanost ze strany vedení může negativně ovlivnit výkonnost zaměstnanců, zatímco dobrá míra úrovně informovanosti mezi kolegy podporuje otevřenost a spolupráci.

**Na základě uvedených dat, lze konstatovat, že úroveň otevřené a efektivní komunikace v sektoru stavebnictví je střední. Identifikovala se možnost posílení informovanosti ze strany vedení, podpory zpětné vazby a komunikace mezi zaměstnanci. Implementací vhodných opatření a doporučení je možné dosáhnout vyšší úrovně otevřenosti, transparentnosti a produktivity v komunikačních procesech organizace.**

#### **Otázka: 9. Jak moc svým kolegům důvěřuji?**

Důvěra v kolegy je klíčová, protože vytváří pevný základ pro efektivní a harmonickou spolupráci. Důvěřování svým kolegům umožňuje otevřenou komunikaci, sdílení informací a společné řešení problémů. Tím se posiluje týmový duch, zvyšuje se produktivita a vytvářejí se lepší pracovní vztahy.



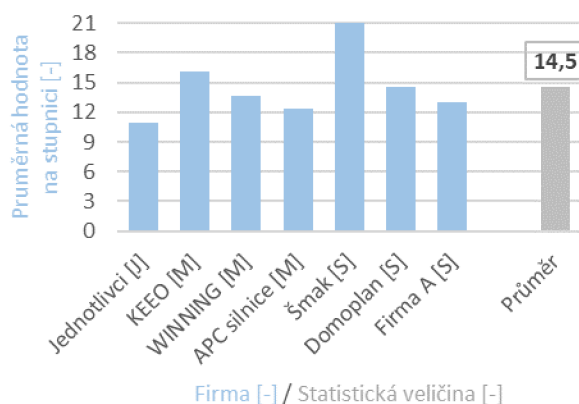
Graf 62. Vyhodnocení důvěry ke kolegům.

**Na základě získaných dat lze konstatovat, že většina respondentů vyjadřuje relativně vysokou míru důvěry vůči svým kolegům, stále je zde ale velký prostor ke zlepšení. Zkoumané subjekty se pohybovaly kolem hranice celkového průměru ve stavebnictví (13,4), kromě architektů ze společnosti KEEO, kteří vykazují vysokou úroveň vzájemné důvěry. Je nezbytné aktivně podporovat a posilovat otevřenou komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci všech firem, aby se dosáhlo dalšího zvýšení důvěry a vytvořil se pozitivní vliv na pracovní prostředí a výsledky.**



**Otázka: 10. Nakolik za své chování (jednání) přebírám odpovědnost?**

Přebírání odpovědnosti za své jednání je důležité, protože to ukazuje zralost, profesionalitu a schopnost se poučit z chyb. Zajišťuje efektivní fungování týmu a vytváří důvěru mezi kolegy.



Graf 63. Vyhodnocení přebírání odpovědnosti za své chování.

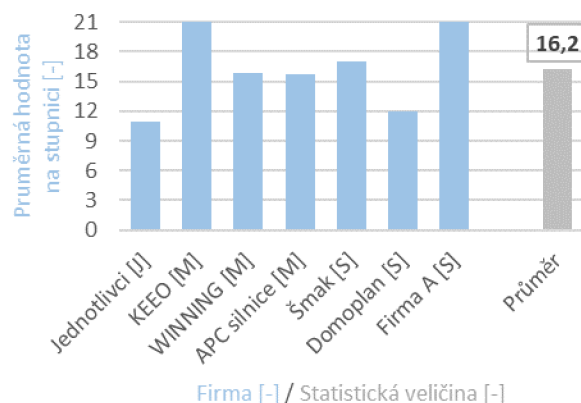
**Průměrná úroveň přebírání odpovědnosti v rámci stavebnictví je celkově vyšší, přičemž hodnota celkového průměru dosahuje 14,5.**

- Jednotlivci vykazují podprůměrnou úroveň, je potřeba zvýšit schopnost a ochotu přebírání odpovědnosti, což může mít pozitivní dopad na jejich profesní rozvoj.
- Malé firmy odpovídají celkovému zjištění ve stavebnictví, je důležité podporovat zaměstnance v přebírání odpovědnosti za své jednání.
- Střední firmy dosahují stejných výsledků, jako firmy malé. Avšak společnost Šmak se vyznačuje nejvyšší hodnotou, proti ostatním. Výkyv u firmy Šmak může být důsledkem zavedených systémů odpovědnosti, vedení a kultury podniku, které umožňují zaměstnancům lépe přebírat a řídit odpovědnost za své jednání.

Pro dosažení lepší úrovně přebírání odpovědnosti je důležité podporovat jasnou a srozumitelnou strukturu, rozvoj odpovědnostního myšlení vedením a podpora osobní odpovědnosti zaměstnanců.

**Otázka: 11. Když nastane problém, jak moc se jej snažíte vyřešit?**

Je důležité, aby zaměstnanci aktivně řešili problémy, protože to přispívá k osobnímu růstu, zlepšuje výkonnost a vytváří příznivé pracovní prostředí. Zároveň je klíčové, aby firma podporovala a motivovala zaměstnance k řešení problémů, neboť to přináší zvýšení efektivity a organizace. Aktivní řešení problémů jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany firmy vytváří kulturu neustálého zlepšování a posiluje celkové fungování a rozvoj firmy.



Graf 64. Vyhodnocení snahy problém vyřešit.

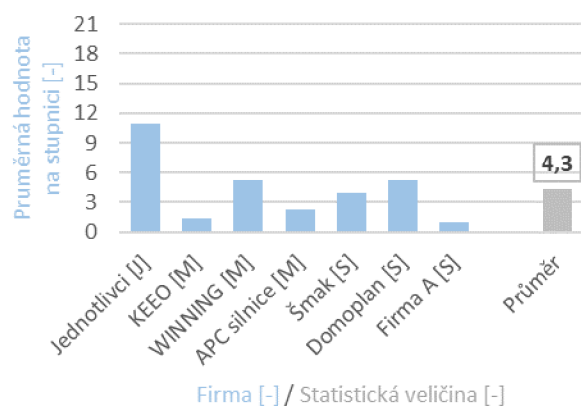
Otázka č. 11 je zaměřena na přístup k řešení problémů. **Celkový průměr dosahuje hodnoty 16,2, což značí, že je ve stavebnictví z velké většiny aktivní snaha řešit problémy.**

- Jednotlivci přistupují k řešení problémů v mírné míře.
- Malé firmy věnují řešení problémů značné úsilí. U architektů ze společnosti KEEO je možné vidět maximální možnou míru řešení, důvodem může být jejich důraz na řešení a zaměření na kvalitu práce.
- Střední firmy vykazují různorodý přístup k řešení problému, kromě firmy DOMOPLAN, ale dosahují nadprůměrných výsledků. Pokles výsledku u developera může být zapříčiněn rozdílným přístupem a angažovaností týmu při řešení problémů. Tento pokles může být dočasný vzhledem k aktuálně probíhajícímu rozšiřování portfolia a novému managementu.

V rámci stavebnictví je doporučeno podporovat schopnost jednotlivců a firem s nižšími hodnotami přebírat odpovědnost za řešení problémů a sdílet osvědčené postupy, kterými mohou být efektivní strategie, procesy, komunikační metody či optimální technická řešení.

**Otázka: 12. Když nastane problém, jak moc se jej snažíte utajit?**

Utajování problémů jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany firmy je kontraproduktivní a může vést k negativním důsledkům. Otevřená a transparentní komunikace je nezbytná pro efektivní řešení problémů a vytváření zdravého pracovního prostředí.



Graf 65. Vyhodnocení snahy problém utajit.

Vyšší tendence jednotlivců k utajování problémů může být způsobena různými faktory např. strach z negativního dopadu na jejich pověst. Celkový průměr za stavebnictví je 4,3, což

značí, že většina firem projevuje nízkou úroveň ohledně zatajování problémů. Je vhodné nadále pokračovat v podpoře a posilování otevřené komunikační kultury v organizacích.

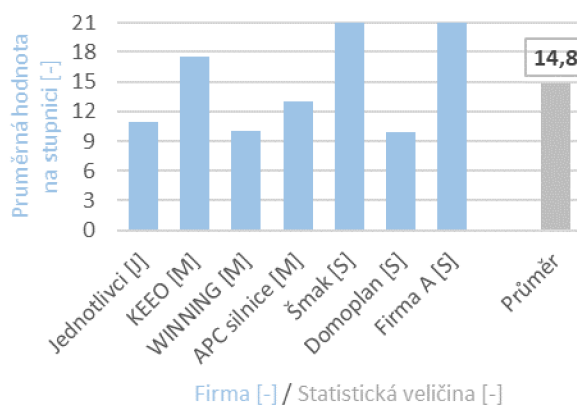
**Otázka: 13. Jaké kanály jsou, ve Vaší firmě, používány pro komunikaci?**

Kanály komunikace ve firmě slouží k efektivnímu přenosu informací, koordinaci úkolů a budování vztahů mezi zaměstnanci.

Komunikace mezi firmami většinou probíhá převážně osobně, ústně nebo prostřednictvím porad. Dalšími častými kanály jsou telefonická komunikace a emailová korespondence. V některých případech jsou využívány i jiné komunikační kanály. Mezi jednotlivci se kromě hlavních kanálů komunikace využívá také WhatsApp. Anebo architektonické studio KEEO využívá k efektivní komunikaci další nástroje jako jsou interní systém a sociální sítě.

**Otázka: 14. Nakolik Vám vyhovuje způsob komunikace ve Vaší firmě?**

Je dobré, mít nastaveny komunikační kanály tak, aby vyhovovaly zaměstnancům, protože se tak přispívá k jejich efektivitě. Na základě toho jim je umožněno lépe porozumět informacím, aktivně se zapojovat do procesu a navazovat kvalitní pracovní vztahy.



Graf 66. Vyhodnocení spokojenosti se způsobem komunikace.

Na základě hodnot lze konstatovat, že většina jednotlivců a firem, včetně malých a středních firem, vyhovuje způsob komunikace ve své firmě. **Celkový průměr 14,8 naznačuje, že komunikační kanály jsou v rámci stavebnictví na uspokojivě nadprůměrné úrovni.** Rozptyl u malých firem může být způsoben různorodostí a specifickými potřebami každé firmy. V případě developera s nízkou hodnotou 10 by mohla být příčinou nedostatečná investice do komunikačních nástrojů a procesů. Doporučuje se posilovat efektivní a transparentní komunikaci ve všech typech firem, včetně investic do moderních komunikačních prostředků a podpora rozvoje komunikačních dovedností u zaměstnanců.

Poslední oblast dotazníkového šetření (3. oblast) poskytuje informace o respondentech, které ukazují následující:

- 44 % z nich tvoří ženy,
- 56 % z nich jsou muži,
- 36 % spadá do věkové skupiny 21-30 let,
- 24 % patří do věkové skupiny 31-40 let,
- 36 % se řadí do věkové skupiny 41-50 let,
- 4 % je ve věkové skupině 51-60 let,

- 24 % má středoškolské vzdělání s maturitou,
- 76 % má vysokoškolské vzdělání.

Z údajů je patrné, že se v rámci stavebnictví vyskytuje rozmanitost ve složení zaměstnanců. Toto zjištění ukazuje, že i když ve stavebnictví stále převažují muži, ženy jsou aktivně zastoupeny a mají velký podíl na pracovní síle v tomto odvětví. Je povzbudivé vidět, že ženy nacházejí své uplatnění a přispívají ke komplexnosti a rozmanitosti pracovního prostředí v technickém oboru.

Z věkové skladby vyplývá, že v tomto odvětví pracují lidé různého věku, přičemž nejvíce zastoupená je skupina v produktivním věku. Tato rozmanitost věkových kategorií přispívá k pestrosti pracovního prostředí a umožňuje sdílení rozdílných zkušeností a perspektiv.

Skutečnost, že většina respondentů má vysokoškolské vzdělání, značí, že ve stavebnictví je poptávka po kvalifikovaných pracovnících s vyšším stupněm vzdělání. Toto zjištění ukazuje na potřebu specializovaných znalostí a dovedností v oblasti stavebnictví, které jsou získávány prostřednictvím vysokoškolského vzdělání. Často se jedná o náročnější a technicky orientované pozice, které vyžadují vyšší úroveň odbornosti a specializovaných dovedností.

Celkově lze říci, že stavebnictví je odvětvím s pestrým složením zaměstnanců. Pracovní síla je reprezentována jak muži, tak ženami, a věková skladba je rozmanitá. Vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců naznačuje potřebu odborných znalostí a dovedností v tomto odvětví.

### 3.5 Třetí kapitola – řízené rozhovory

V poslední kapitole této práce byly provedeny řízené rozhovory s osobami aktivně působícími v oblasti stavebnictví. Tyto rozhovory poskytly kvalitativní perspektivu ke kvantitativnímu pojetí zkoumané problematiky. Je důležité zdůraznit, že rozhovory byly anonymní, což umožnilo respondentům svobodně sdílet své názory a zkušenosti.

Každému rozhovoru byl přiřazen QR kód, který odkazuje na digitální úložiště, kde jsou uloženy nahrávky rozhovorů. Tímto způsobem bylo zajištěno, že zájemci mají možnost si rozhovory poslechnout a získat přímý přístup k autentickým záznamům. V rámci této práce jsou shrnuté výsledky rozhovorů prezentovány formou bodových poznámek, které zachycují klíčové body diskutované v každém rozhovoru.

#### 3.5.1 První rozhovor

Pan Y – projektový manažer s více než 20letou praxí v oblasti stavebnictví ve věku 47 let.



Obr. 35 – QR kód rozhovoru 1

**1. O jaké se většinou jednalo pozice? Byly to různorodé firmy?**

- 1-2 roky řadový projektant.
- Postup na vedoucího projektanta ve stejné firmě.
- Získané zkušenosti v projektové dokumentaci a projektovém dozoru.
- Nastoupení jako stavební manažer pro velkou nadnárodní firmu.
- Práce na velkých investičních projektech v hodnotě přes miliardu korun.

**2. Na základě zkušeností. V čem vidíš hlavní problémy v rámci komunikace a firemní kultury ve stavebnictví?**

- Problém nedostatečné komunikace mezi lidmi.
- Nedostatečná pozornost věnovaná firemní kultuře.
- Rozdíly mezi malými a velkými firmami.

**3. Jak myslíš, že by bylo možné tyto nedostatky řešit?**

- Zvýšení zpětné vazby od nadřízených nebo majitelů, její pravidelnost a ocenění.
- Individuální motivace zaměstnanců.

- Zohlednění charakteru práce a pracovního prostředí při motivaci.
- 4. Co bys podnikl přímo Ty, kdybys měl neomezené zdroje a čas?**
- Investice do technologií pro podporu stavby a pracovních činností.
  - Poskytování vzdělání a školení zaměřených na klíčové dovednosti.
  - Vytvoření příjemných pracovních podmínek odpovídajících potřebám zaměstnanců.
- 5. Je něco, co si vždy přeješ, aby měly firmy, když k nim nastupuješ?**
- Respekt a slušné zacházení ve vzájemné komunikaci.
  - Zajímavé projekty.
  - Dobré pracovní prostředí a zázemí.
  - Rovné zacházení bez ohledu na pozici.

### 3.5.2 Druhý rozhovor

Slečna X – čerstvá inženýrka, projektantka s 3letou praxí (během studia brigády) v oblasti stavebnictví ve věku 28 let.



Obr. 36 – QR kód rozhovoru 2

- 1. Jestli se nepletu, jsi čerstvá inženýrka. Jaké jsou tvé zkušenosti v rámci stavebnictví?**
- Nedávna promoce na inženýra před 3 měsíci.
  - Pracovala jsem jako brigádník ve stavebnictví během studia.
  - Již během studia přešla na plný pracovní úvazek.
- 2. V čem bys viděla hlavní problémy ohledně komunikace a firemní kultury v rámci stavebnictví?**
- Nedostatek zpětné vazby od vedoucích nebo projektantů.
  - Nedostatečná pracovní komunikace v rámci projektů.
  - Nedostatek mimopracovních aktivit.
  - Malá motivace zaměstnanců z důvodu finančních podmínek nebo nevhodného pracovního prostředí.
  - Absence inovací vedoucích k lepším výsledkům.
  - Projekty bez koordinace a synchronizace.

- Nezájem vedení o problémy na projektech, zaměřené pouze na konečný výsledek a fakturaci.

**3. Přejde ti, že se ohledně tohoto tématu dělá i něco správně?**

- Kolektivní morálka, kolegové si umí navzájem vyjít vstříc a poradit si.
- Interní systém ukládání souborů.

**4. Co bys podnikla pro zlepšení, kdybys měla neomezené možnosti a čas?**

- Kontinuální vzdělávání zaměstnanců pro sledování trendů a rozvoj dovedností.
- Lepší plánování práce a projektů pro zvýšení motivace zaměstnanců.
- Podpora mimopracovních aktivit pro posílení kolegiálních vztahů a týmovou spolupráci.
- Investování do moderních a kvalitních kanceláří pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců.

**5. Je něco, co očekáváš, že firmy budou mít?**

- Pravidelné meetingy a schůzky se zaměstnanci pro aktivní komunikaci.
- Otevřená a transparentní komunikace se zaměstnanci.
- Otevřenost firem k novým možnostem a příležitostem.
- Podpora a zájem o mimopracovní aktivity zaměstnanců.
- Podpora nekonvenčního myšlení ve firmě.

**6. Máš pocit, že je poslední dobou ze strany malých lidí, menší zájem o stavebnictví?**

- Starší kolektiv ve společnosti, nemám osobní zkušenost.
- Mladí lidé touží po lepší firemní kultuře, kterou dnešní společnosti často nedokážou poskytnout.
- Zklamání mladých lidí po nástupu do práce po absolvování náročného studia.
- Oddělení engineeringu často nedostává dostatečnou pozornost ve firmách, přestože je klíčové pro existenci a úspěch firmy.

Věrný přepis doporučení slečny X stavebním firmám: „*Chtěla bych doporučit firmám, ať se změn nebojí i přes velkou práci a určitou mírou nejistoty. Ať firmy dbají na kulturu a aby firmy neměli obavu investovat.*“

### 3.5.3 Třetí rozhovor

Pan E – koordinátor staveb s 18letou praxí v oblasti stavebnictví ve věku 49 let.



Obr. 37 – QR kód rozhovoru 3

**1. Na základě zkušeností, v čem vidíš hlavní problémy v rámci komunikace a firemní kultury ve stavebnictví?**

- Nedostatek odbornosti a znalostí v českém stavebnictví.
- Velký rozmach stavebnictví, ale nedostatek odborně kvalifikovaných pracovníků.
- Nedostatek praktických zkušeností mezi zaměstnanci.
- Potřeba získat a udržet zkušené lidi v oboru.
- Různé přístupy k firemní kultuře a zodpovědnosti.
- Problémy s komunikací mezi lidmi a mezi vedením a subdodavateli.

**2. Máš pocit, že se ohledně tohoto tématu dělá i něco správně?**

Odpověď na tuto otázku bohužel nezazněla při nahrávání rozhovoru, ale až při následném telefonátu. Během telefonického rozhovoru bylo zdůrazněno, ocenění toho, že je v dnešní době významným pozitivem moderní architektury důraz na udržitelnost a ohled na životní prostředí.

**3. Co bys podnikl přímo Ty, kdybys měl neomezené zdroje a čas?**

- Výchova a vzdělávání budoucích generací je klíčové pro zlepšení situace.
- Obnovení a hrdost na řemesla je důležité pro posílení odvětví.
- Návrat učebních oborů a kvalitní vzdělání podporující pracovní nadšení.
- Vedení firmy by se mělo vzdělávat pro získání manažerských dovedností.

**4. Máš pocit, že je poslední dobou ze strany mladých lidí menší zájem o stavebnictví?**

Ano. Možné důvody:

- Fluktuace, uplatnění na trhu.
- Vliv motivace, odměňování a role vedení na zaměstnaneckou stabilitu.
- Náročnost, zodpovědnost a neustálé změny v stavebnictví.
- Zvýšený tlak na bezpečnost práce a ochranu zdraví (BOZP).



Během krátkého rozhovoru s technickým ředitelem (CTO) stavební firmy, který bohužel nebyl zaznamenán, byla krátká příležitost diskutovat o tématu bakalářské práce. CTO se nechal slyšet, že situace ohledně komunikace a firemní kultury ve stavebnictví lze shrnout jedním slovem, cituji: "*Nefunguje*".

Získaná data z dotazníkových šetření a názory z rozhovorů ukazují, že v oblasti komunikace a firemní kultury ve stavebnictví je stále ještě potřeba vykonat značné úsilí a zlepšení. Existuje silná potřeba intenzivně pracovat na těchto oblastech a posunout je na vyšší úroveň.

## 4 Dílčí závěry a doporučení

Během průzkumu bylo patrné, že mnoho firem vyjadřovalo nelibost vůči sdílení informací a neposkytovalo přístup do svých vnitřních prostorů. Z jejich strany bylo zřejmé, že existuje určitý zdrženlivý postoj k přijímání externích osob a sdílení interních informací. Přesné příčiny tohoto postoje jsou sice spekulativní, avšak pravděpodobně je lze přičítat nedostatečnému vnímání důležitosti firemní kultury a komunikace. Tím pádem je možné, že se firmy nechtějí veřejně přiznat k nedostatkům v těchto oblastech.

### **Zhodnocení stanovených výzkumných otázek (dále uváděno jako VO) v oblasti firemní kultury:**

#### **Hlubkové šetření developerské společnosti**

- **VO 1. Jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojeni?**

**Zaměstnanci ve zkoumané firmě projeví vysokou míru spokojenosti.** Pokud by spokojenost byla vztahena ke vztahu uznání za svou práci, spravedlivosti odměn, smysluplnosti práce a hrdosti na svou firmu, tak průměrné hodnocení v těchto oblastech převyšovalo většinu srovnávaných firem. Nicméně, v případě odměňování a smysluplnosti práce byly identifikovány některé nízké hodnoty, které by mohly naznačovat místa pro zlepšení.

Doporučení pro firmu zahrnují: věnovat pozornost a diskutovat se zaměstnanci, kteří vyjádřili nespokojenost, identifikovat příčiny a zvážit úpravy v odměňování a náplni práce, a posilovat pozitivní pracovní prostředí a zapojovat zaměstnance do rozhodovacího procesu a komunikace.

- **VO 2. Panuje ve firmě příjemná atmosféra?**

Na základě výsledků lze dospět k dílčímu závěru, že ve zkoumané společnosti DOMOPLAN **panuje velmi příjemné pracovní prostředí**, kde výsledky převyšovaly hodnoty v jiných srovnávaných společnostech.

Na základě toho je firmě doporučeno udržovat a posilovat příjemné pracovní prostředí, které přispívá k spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci.

- **VO 3. Znájí zaměstnanci vizi společnosti a jsou s ní ztotožnění?**

Na základě výsledků průzkumu lze dospět k dílčímu závěru, že **většina zaměstnanců ve zkoumané developerské firmě zná vizi své firmy. Nicméně byl zjištěn podíl zaměstnanců, kteří se s vizí ztotožňují méně.**

Doporučuje se firmě DOMOPLAN provést analýzu příčin nesouladu mezi zaměstnanci a vizí firmy a zvýšit úsilí v oblasti komunikace a sdílení vize.

### Návrh účinnější metodologie

- **VO 1. Jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojeni?**

**V rámci oblasti stavebnictví je vykazována nadprůměrná míra spokojenosti zaměstnanců ve svém zaměstnání. Referenční firma DOMOPLAN, ale vykazovala nižší hodnoty spokojenosti, oproti zkoumání za pomoci škály.** Pro zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců je vhodné zaměřit se na vytváření lepšího pracovního prostředí a podporu pro všechny zaměstnance. Důležité je poskytnout příležitosti pro rozvoj a růst zaměstnanců, a to jak prostřednictvím odborného školení, tak i možností kariérního postupu. Snaha o snížení pracovního tlaku a vyváženého rozložení pracovního zatížení může také pozitivně ovlivnit spokojenost zaměstnanců.

- **VO 2. Panuje ve firmě příjemná atmosféra?**

Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že všechny skupiny respondentů přisuzují této příjemné atmosféře vysokou váhu. **Bylo znatelné, že u některých firem by bylo potřeba se zaměřit na zlepšení v této oblasti.** Celkově je nutné udržovat a aktivně podporovat pozitivní pracovní prostředí, které podporuje spolupráci, uznání a respekt mezi zaměstnanci. To může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a lepšímu pracovnímu výkonu.

- **VO 3. Znají zaměstnanci vizi společnosti a jsou s ní ztotožnění?**

**Na základě získaných hodnot ohledně ztotožnění zaměstnanců s vizí firmy je patrné, že v oblasti stavebnictví dosahuje průměrná hodnota nadprůměrné úrovně.** Avšak u jednotlivých zaměstnanců může dojít k propadu ztotožnění s vizí z různých důvodů. V případě developera (DOMOPLAN) mohou být příčinou nižšího ztotožnění s vizí i další faktory, jako nedostatečná komunikace ohledně vize a strategie společnosti, nejasné cíle a směr, nedostatečná motivace zaměstnanců nebo nevhodné pracovní prostředí. Celkově je klíčové, aby firma vytvořila prostředí, které podporuje důvěru, zapojení zaměstnanců a transparentní komunikaci, což přispěje k posílení jejich ztotožnění s vizí a dlouhodobému úspěchu organizace.

**Zhodnocení stanovených výzkumných otázek (dále uváděno jako VO) v oblasti komunikace:**

## Hlubkové šetření developerské společnosti

### ○ VO 1. Funguje ve firmě otevřená komunikace?

Na základě výsledků průzkumu je možné konstatovat, že ve zkoumané developerské firmě existuje relativně vysoká úroveň otevřené komunikace. Nicméně, i přes tuto pozitivní tendenci je stále prostor pro další zlepšení a posílení komunikačních procesů. Doporučuje se firmě DOMOPLAN věnovat pozornost dalšímu rozvoji otevřené komunikace a efektivního sdílení informací. To by mohlo zahrnovat zlepšení toku informací mezi různými odděleními a hierarchickými úrovněmi.

### ○ VO 2. Panuje mezi kolegy vzájemná důvěra?

**Zkoumaná společnost vykazuje pozitivní vnímání důvěry.** Pro další posílení důvěry a udržení této pozitivní dynamiky je vhodné pokračovat v aktivitách, které budou zaměřené na posílení komunikace a týmového ducha.

## Návrh účinnější metodologie

### ○ VO 1. Funguje ve firmě otevřená komunikace?

Otevřenou komunikace, kterou lze interpretovat pomocí informovanosti mezi kolegy a zaměstnanci s vedením, je možné zhodnotit následovně. **Ze strany vedení byly za oblast stavebnictví dosaženy podprůměrné výsledky v rámci informovanosti ze strany vedení, což svědčí komunikaci, která se nejeví jako otevřená. Mezi zaměstnanci už byly dosaženy uspokojivější výsledky, což svědčí o uspokojivé míře otevřenosti.** Celkově je důležité budovat prostředí otevřené komunikace a důvěry ze strany vedení i zaměstnanců.

### ○ VO 2. Panuje mezi kolegy vzájemná důvěra?

**Na základě získaných dat lze konstatovat, že převažující většina respondentů vyjadřuje relativně vysokou míru důvěry vůči svým kolegům.** Nicméně, existuje zde stále prostor ke zlepšení. Další podpora důvěry mezi kolegy by mohla být podporována prostřednictvím budování prostředí s otevřenou komunikací mezi zaměstnanci, ve kterém se cítí svobodní k vyjadřování svých názorů a obav. A samozřejmě také organizováním týmových aktivit.

Při zohlednění všech výsledků šetření této developerské firmy, včetně hlubkové analýzy a návrhu účinnější metodologie, lze konstatovat, že výsledky z kapitoly zaměřené na návrh účinnější metodologie lépe odpovídají skutečnému stavu této společnosti. Toto tvrzení umožňuje znalost konkrétní firmy. Znalost této konkrétní firmy umožňuje potvrdit toto tvrzení.

Během vedených rozhovorů se objevila obava, že v poslední době může docházet k úbytku zájmu mladých lidí o stavebnictví. Proto bude na závěr představeno několik doporučení, která mohou pomoci zatraktivnit tuto oblast pro mladé lidi a přilákat jejich zájem:

- Důraz na využití moderních technologií: Firmy by měly aktivně využívat moderní technologie, jako je 3D tisk a virtuální realita, pro přilákání mladých lidí, kteří mají zájem o inovace a digitální řešení.
- Změna vnímání stavebnictví: Mělo by být investováno do bezpečnosti práce a vytvářet moderní a inovativní pracovní prostředí, aby změnilo vnímání stavebnictví jako nebezpečné a nezajímavé práce.
- Rozvoj odborných dovedností: Nabízení příležitostí pro získání zkušeností a odborných znalostí mladým lidem prostřednictvím vzdělávacích programů, tréninkových kurzů a mentorství.
- Podpora rozmanitosti a inkluzivity: Podpora rozmanitosti a inkluzivity ve svých týmech a pracovištích, aby přilákaly mladé lidi, kteří jsou ovlivněni tímto trendem.
- Společenská odpovědnost: Firmy by měly ukazovat své angažovanosti v sociálních projektech a společenských iniciativách, aby přispěly k pozitivnímu vnímání stavebnictví a přilákaly mladé lidi, kteří mají zájem o práci s přínosem pro komunitu.
- Důraz na životní prostředí: Ze strany firem by měl být kladen důraz na životní prostředí a využívat ekologicky šetrné technologie a materiály. Podpora recyklace a udržitelného využití stavebního odpadu by mohla přilákat mladé lidi se zájmem o ochranu přírody a udržitelný rozvoj. (22)

Z důvodu nedostatku pracovní síly a stárnutí populace, je nutné zatraktivnit oblast stavebnictví pro mladé lidi. K tomuto účelu mohou firmy využívat několik bodů, jako je například zlepšení pracovních podmínek, zvyšování plateb a benefity pro zaměstnance, využívání moderních technologií a materiálů a důraz na ochranu životního prostředí. Tyto kroky mohou pomoci přilákat mladé lidi a udržet je v této oblasti.

## 5 Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl přiblížit význam firemní kultury a komunikace ve stavebnictví, a to i technicky zaměřeným jedincům. Hlavním záměrem bylo propojit humanitní téma s technickým kontextem. K dosažení těchto cílů byla použita kombinace teoretického rozboru problematiky a provedení několika výzkumů.

V současné době dochází k většímu uznání firemní kultury a otevřené komunikace, které se stávají častými tématy diskusí. Jednotlivci i firmy si začínají být vědomi jejich významu a přínosu pro podnikání. Nicméně stále se setkáváme s tím, že česká společnost často odmítá tento fakt a nedává mu dostatečnou váhu.

V závěru této bakalářské práce je možné konstatovat, že firemní kultura a komunikace mají zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců a výkonnost firmy. Analýza provedená v rámci této práce ukázala, že silná a transparentní komunikace je klíčovým prvkem firemní kultury, který přispívá k budování důvěry, angažovanosti zaměstnanců a efektivnímu fungování organizace.

Je však důležité si uvědomit, že firemní kultura je dynamickým procesem a vyžaduje neustálou péči a upravování v souladu s měnícími se podmínkami a potřebami organizace. Průběžné hodnocení a monitorování firemní kultury je proto nezbytné pro udržení pozitivního a příznivého pracovního prostředí.

Doporučení pro organizace, která vyplývají z této práce, se zaměřují na posílení komunikačních kanálů a procesů, zvýšení transparentnosti a otevřenosti v komunikaci, a také na rozvoj dovedností v oblasti komunikace u vedení a zaměstnanců. Efektivní komunikace může napomoci vybudovat pozitivní pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí slyšeni, informováni a motivováni k dosažení společných cílů.

Celkově lze shrnout, že firemní kultura a komunikace představují klíčové faktory pro úspěch a rozvoj organizací ve stavebnictví. Vzhledem k rostoucímu povědomí o jejich významu je nezbytné, aby firmy věnovaly těmto oblastem dostatečnou pozornost a investovaly do jejich rozvoje. Firemní kultura a komunikace nejen přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců, angažovanosti a výkonnosti, ale také posilují celkové fungování organizace a její konkurenceschopnost.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knížní zdroje:

- [1] JANÍČEK, Přemysl. *Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky: hledání souvislostí: učební texty*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-7204-554-9.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [5] DLOUHÝ, M. a kol. *Stavební podnikání: Studijní opora*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, 2018. ISBN 978-80-214-5634-4
- [6] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám management ve stavebnictví*. Brno: Cerm, 2005. ISBN 80-7204-396-X
- [8] HARTL, Pavel, Helena, HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1
- [10] DEFLEUR, Melvin L. a Sandra J. BALL-ROKEACH. *Teorie masové komunikace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 8071840998.
- [13] LITTLE, Peter. *Communication in Business*. Routledge, 2014. ISBN 9780582422018
- [14] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [15] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
- [20] SCHEIN, Edgar H. *Kultura a vedení*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2002. 257 stran. ISBN 80-247-0273-3
- [21] SUTHERLAND, Jeff. *Scrum The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Random House Business, 2019. ISBN 9781847941107
- [21] Bc. Petra Eckeltová *Týmová spolupráce a firemní kultura ve stavebnictví*. Brno, 2021. 102 s., 70 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

### Internetové zdroje:

- [2] Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) [online]. 2006 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>.
- [4] Definice podniku In: tacr.cz [online]. [cit. 21. 02. 2022]. Dostupné z: [https://www.tacr.cz/dokums\\_raw/definice\\_podniku.pdf](https://www.tacr.cz/dokums_raw/definice_podniku.pdf)
- [7] Stavební podnik In: fast10.vsb.cz [online]. [cit. 18. 05. 2023]. Dostupné z: [http://fast10.vsb.cz/kuda/Ekonomika/Eko%20ve%20v%FDstavb%EC/P%F8edn%E1%9Aky%202012/02\\_Stavebn%ED%20podnik.pdf](http://fast10.vsb.cz/kuda/Ekonomika/Eko%20ve%20v%FDstavb%EC/P%F8edn%E1%9Aky%202012/02_Stavebn%ED%20podnik.pdf)

- [9] Verbální komunikace In: szscb.cz [online]. [cit. 17. 05. 2022]. Dostupné z: [https://www.szscb.cz/wp-content/uploads/2016/09/VY\\_32\\_INOVACE\\_PS8-BI-01.pdf](https://www.szscb.cz/wp-content/uploads/2016/09/VY_32_INOVACE_PS8-BI-01.pdf)
- [11] 10 Příčin chybné komunikace In: smarter.cz [online]. [cit. 28. 03. 2022]. Dostupné z: <https://www.smarter.cz/10-pricin-chybn-komunikace>
- [12] Efektivní komunikace In: msg-life.cz [online]. [cit. 29. 04. 2023]. Dostupné z: [https://msg-life.cz/clanky/kariera/efektivni-komunikace/?gclid=Cj0KCQjwu-KiBhCsARIsAPztUF1Ak0\\_hdM-nBGqMl60jhIbvV0zMplMePjXqr-WsNsavMaA27e0wcl8aAgLrEALw\\_wcB](https://msg-life.cz/clanky/kariera/efektivni-komunikace/?gclid=Cj0KCQjwu-KiBhCsARIsAPztUF1Ak0_hdM-nBGqMl60jhIbvV0zMplMePjXqr-WsNsavMaA27e0wcl8aAgLrEALw_wcB)
- [16] Roviny firemní kultury In: linkedin.com [online]. [cit. 10. 05. 2023]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/pulse/edgar-scheins-theoretical-framework-organizational-2-abdullah-ceh-#:~:text=The%20Edgar%20Schein%20theory%20presents,and%20basic%20assumptions%20\(unconscious%20beliefs](https://www.linkedin.com/pulse/edgar-scheins-theoretical-framework-organizational-2-abdullah-ceh-#:~:text=The%20Edgar%20Schein%20theory%20presents,and%20basic%20assumptions%20(unconscious%20beliefs)
- [17] Vize firmy In: pruvodcepodnikanim.cz [online]. [cit. 10. 05. 2023]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/vize-firmy/#:~:text=Co%20je%20to%20vize%20a%20mise%20firmy&text=Viz%C3%AD%20se%20rozum%C3%AD%20c%C3%ADI%2C%20k,se%20%C4%8Dasto%20zam%C4%9B%C5%88uje%20s%20mis%C3%AD>
- [18] Vize a mise v podniku In: psychologieprokazdeho.cz [online]. [cit. 10. 05. 2023]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/vize-a-mise-v-podniku/>
- [19] Vize, poslání, hodnoty In: mira-vlach.cz [online] [cit. 10. 05. 2023]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/vize-poslani-hodnoty#:~:text=vize%3A%20kam%20chceme%20organizaci%20dov%C3%A9st,p%C5%99i%20rozhodov%C3%A1n%C3%AD%20v%20nerozhodn%C3%BDch%20situac%C3%ADch>
- [22] Five ways to Attract Millennials to Construction In: probuildingmag.co.uk [online] [cit. 10. 05. 2023]. Dostupné z: <https://probuildermag.co.uk/news/five-ways-attract-millennials-construction>



## **7 SEZNAM ZKRATEK**

- SoD = smlouva o dílo
- TAČR = Technologická agentura ČR
- CTO = technický ředitel
- Ing. PE = inženýrka Petra Eckeltová
- HSV = hlavní stavební výroba
- PSV = přidružená stavební výroba

## **8 SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 – Dělení dle výrazných determinantů

Tab. 2 – Pohledy zaměstnanců na vizi jejich firmy

Tab. 3 – Potřeby zaměstnanců ze strany firmy

## 9 SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1. Vyhodnocení pracovního prostředí.  
Graf 1S. Vyhodnocení pracovního prostředí – šetření Ing. PE [21].  
Graf 2. Vyhodnocení otevřenosti komunikace.  
Graf 2S. Vyhodnocení otevřenosti komunikace – šetření Ing. PE [21].  
Graf 3. Vyhodnocení oblíbenosti mezi kolegy.  
Graf 3S. Vyhodnocení oblíbenosti mezi kolegy – šetření Ing. PE [21].  
Graf 4. Vyhodnocení týmové spolupráce.  
Graf 4S. Vyhodnocení týmové spolupráce – šetření Ing. PE [21].  
Graf 5. Vyhodnocení množství konfliktů.  
Graf 5S. Vyhodnocení množství konfliktů – šetření Ing. PE [21].  
Graf 6. Vyhodnocení uznání za odvedenou práci.  
Graf 6S. Vyhodnocení uznání za odvedenou práci – šetření Ing. PE [21].  
Graf 7. Vyhodnocení podpory iniciativy.  
Graf 7S. Vyhodnocení podpory iniciativy – šetření Ing. PE [21].  
Graf 8. Vyhodnocení spravedlivé odměny.  
Graf 8S. Vyhodnocení spravedlivé odměny – šetření Ing. PE [21].  
Graf 9. Vyhodnocení smysluplnosti práce.  
Graf 9S. Vyhodnocení smysluplnosti práce – šetření Ing. PE [21].  
Graf 10. Vyhodnocení znalosti náplně práce.  
Graf 10S. Vyhodnocení znalosti náplně práce – šetření Ing. PE [21].  
Graf 11. Vyhodnocení vnímání firmy.  
Graf 11S. Vyhodnocení vnímání firmy – šetření Ing. PE [21].  
Graf 12. Vyhodnocení postoje k práci ve firmě.  
Graf 12S. Vyhodnocení postoje k práci ve firmě – šetření Ing. PE [21].  
Graf 13a. Vyhodnocení možnosti vzdělání – významnost.  
Graf 13b. Vyhodnocení možnosti vzdělávání – aktuální stav.  
Graf 14a. Vyhodnocení možnosti seberealizace – významnost.  
Graf 14b. Vyhodnocení možnosti seberealizace – aktuální stav.  
Graf 15a. Vyhodnocení možnosti kariérního růstu – významnost.  
Graf 15b. Vyhodnocení možnosti kariérního růstu – aktuální stav.  
Graf 16a. Vyhodnocení motivace – významnost.  
Graf 16b. Vyhodnocení motivace – aktuální stav.  
Graf 17a. Vyhodnocení vyjádření zpětné vazby – významnost.  
Graf 17b. Vyhodnocení vyjádření zpětné vazby – aktuální stav.  
Graf 18a. Vyhodnocení dostávání zpětné vazby – významnost.  
Graf 18b. Vyhodnocení dostávání zpětné vazby – aktuální stav.  
Graf 19a. Vyhodnocení dobrého jména podniku – významnost.  
Graf 19b. Vyhodnocení dobrého jména podniku – aktuální stav.  
Graf 20a. Vyhodnocení konkurenčního prostředí – významnost.

Graf 20b. Vyhodnocení konkurenčního prostředí – aktuální stav.  
Graf 21a. Vyhodnocení důvěry ve firmě – významnost.  
Graf 21b. Vyhodnocení důvěry ve firmě – aktuální stav.  
Graf 22a. Vyhodnocení přátelského prostředí – významnost.  
Graf 22b. Vyhodnocení přátelského prostředí – aktuální stav.  
Graf 23a. Vyhodnocení sdílené vize – významnost.  
Graf 23b. Vyhodnocení sdílené vize – aktuální stav.  
Graf 24a. Vyhodnocení využívání nových technologií – významnost.  
Graf 24b. Vyhodnocení využívání nových technologií – aktuální stav.  
Graf 25a. Vyhodnocení flexibility pracovní doby – významnost.  
Graf 25b. Vyhodnocení flexibility pracovní doby – aktuální stav.  
Graf 26a. Vyhodnocení pracovního kolektivu – významnost.  
Graf 26b. Vyhodnocení pracovního kolektivu – aktuální stav.  
Graf 27a. Vyhodnocení pocitu bezpečí – významnost.  
Graf 27b. Vyhodnocení pocitu bezpečí – aktuální stav.  
Graf 28. Vyhodnocení organizování teambuildingů.  
Graf 28S. Vyhodnocení organizování teambuildingů – šetření Ing. PE [21].  
Graf 29S. Vyhodnocení zdravý týmu – šetření Ing. PE [21].  
Graf 30. Vyhodnocení způsobu komunikace.  
Graf 31. Vyhodnocení, zda vyhovuje způsob komunikace.  
Graf 32. Vyhodnocení užívání nástrojů k předávání informací.  
Graf 33. Vyhodnocení znalosti pojmu firemní kultura.  
Graf 33S. Vyhodnocení znalosti pojmu firemní kultura – šetření Ing. PE [21].  
Graf 34. Vyhodnocení, zda jednotlivci vědí, co znamená firemní kultura.  
Graf 33S. Vyhodnocení, zda jednotlivci vědí, co znamená firemní kultura – šetření Ing. PE [21].  
Graf 34. Vyhodnocení znalosti vize dané firmy.  
Graf 34S. Vyhodnocení znalosti vize dané firmy– šetření Ing. PE [21].  
Graf 35. Vyhodnocení ztotožnění s firemní vizí.  
Graf 35S. Vyhodnocení ztotožnění s firemní vizí– šetření Ing. PE [21].  
Graf 36. Vyhodnocení vnímání firmy veřejností.  
Graf 37. Vyhodnocení důvěry vůči firmě.  
Graf 38. Vyhodnocení známosti pojmu vize.  
Graf 39. Vyhodnocení ztotožnění s vizí firmy.  
Graf 40. Vyhodnocení motivace ze strany firmy.  
Graf 41. Vyhodnocení seberealizace.  
Graf 42. Vyhodnocení důležitosti spravedlivé odměny.  
Graf 43. Vyhodnocení spokojenosti v zaměstnání.  
Graf 44. Vyhodnocení definovanosti náplně práce.  
Graf 45. Vyhodnocení spokojenosti s náplní práce.  
Graf 46. Vyhodnocení ochoty pracovat nad rámec povinností.  
Graf 47. Vyhodnocení schopnost motivovat sám sebe.

- Graf 48. Vyhodnocení atmosféry v pracovním prostředí.
- Graf 49. Vyhodnocení pracovního prostředí.
- Graf 50. Vyhodnocení konání akcí.
- Graf 51. Vyhodnocení tradic.
- Graf 52. Vyhodnocení přátelskosti prostředí.
- Graf 53. Vyhodnocení společných zájmů.
- Graf 54. Vyhodnocení přátelské komunikace s nadřízeným.
- Graf 55. Vyhodnocení direktivní komunikace s nadřízeným.
- Graf 56. Vyhodnocení týmové spolupráce.
- Graf 57. Vyhodnocení sdělování zpětné vazby.
- Graf 58. Vyhodnocení přijímání zpětné vazby.
- Graf 59. Vyhodnocení informovanosti ze strany vedení.
- Graf 60. Vyhodnocení informovanosti ze strany kolegů.
- Graf 61. Vyhodnocení otevřenosti komunikace.
- Graf 62. Vyhodnocení důvěry ke kolegům.
- Graf 63. Vyhodnocení přebírání odpovědnosti za své chování.
- Graf 64. Vyhodnocení snahy problém vyřešit.
- Graf 65. Vyhodnocení snahy problém utajit.
- Graf 66. Vyhodnocení spokojenosti se způsobem komunikace.

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 – Fotovoltaická elektrárna – schéma
- Obr. 2 – Šedá voda – schéma
- Obr. 3 – Nejstarší stavba světa
- Obr. 4 – Model komunikace Shannon-Weaver
- Obr. 5 – Vyobrazení obvyklých typů komunikace v rámci stavebnictví
- Obr. 6 – Efektivní komunikace
- Obr. 7 – Životní cyklus staveb
- Obr. 8 – Pozitivní vs. negativní firemní kultura
- Obr. 9 – Dělení dle zaměření
- Obr. 10 – Dělení dle péče věnované základním dimenzím činností
- Obr. 11 – Roviny firemní kultury
- Obr. 12 – Mise, vize, cíle a hodnoty
- Obr. 13 – Týmová spolupráce
- Obr. 14 – Rozdíl mezi šéfem a lídrem
- Obr. 15 – Delegovat, nedelegovat?
- Obr. 16 – Rozhodování se
- Obr. 17 – Myšlenková mapa vizualizace výzkumných hypotéz
- Obr. 18 – Ukázka myšlenkové mapy
- Obr. 19 – Ukázka Fibonacciho posloupnosti
- Obr. 20 – QR kód příslušného dotazníku
- Obr. 21 – Logo firmy DOMOPLAN, a.s.
- Obr. 22 – Pekárenský dvůr
- Obr. 23 – Starý pivovar
- Obr. 24 – QR kód příslušného dotazníku
- Obr. 25 – Způsob prezentace získaných dat z dotazníku ku vyhodnocení za pomoci grafů
- Obr. 26 – Logo firmy KEEO4DESIGN, s.r.o
- Obr. 27 – Kobylská stezka nad vinohrady
- Obr. 28 – Dřevostavba Třebešov
- Obr. 29 – Logo firmy Winning Estate, s.r.o.
- Obr. 30 – Rezidence Slovákova 12
- Obr. 31 – Vily u Lesa
- Obr. 32 – Logo stavební firmy Šmak, s.r.o.
- Obr. 33 – Spielberg Office Park
- Obr. 34 – Rodinný dům ve Skrejši, Mokrá Hora
- Obr. 35 – QR kód rozhovoru 1
- Obr. 36 – QR kód rozhovoru 2
- Obr. 37 – QR kód rozhovoru 3

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHA 1 – Ukázkový nevyplněný dotazník první kapitoly**

**PŘÍLOHA 2 – Ukázkový nevyplněný dotazník druhé kapitoly**

**PŘÍLOHA 3 – Brožura FIPOXu**

# PŘÍLOHA 1 – Ukázkový nevyplněný dotazník první kapitoly

## Dotazníkové šetření na téma firemní kultura

Dobrý den,

ráda bych se Vám představila. Jsem studentkou 4. ročníku bakalářského programu Stavební inženýrství se specializací na Management stavebnictví na Fakultě stavební v Brně. Poslední ročník je obdobím bakalářské práce a v této souvislosti jsem si Vás dovolila oslovit. Tématem mé práce je komunikace a firemní kultura ve stavebnictví.

Proto bych Vás ráda poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který bude podkladem pro vyhodnocení jedné z oblastí praktické části, a to oblasti týkající se firemní kultury ve společnosti. Bude se jednat o několik rychlých otázek rozdělených do jednotlivých částí. Vyplnění by Vám nemělo zabrat více, než pár minut a pro mě bude Vaše pomoc neocenitelná. Obavy mít nemusíte, dotazník je anonymní.

Předem Vám velmi děkuji za spolupráci.

Martina Macinková

\*Povinné pole

Část 1/5

V první části by mne zajímala situace ve firmě, prosím označte, do jaké míry souhlasíte s tvrzením.

1. 1. Ve firmě pracuji v příjemném prostředí. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

2. 2. Ve firmě funguje otevřená komunikace. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

3. 3. Mezi kolegy se cítím být oblíbený. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

4. 4. Ve firmě funguje týmová spolupráce. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

5. 5. Ve firmě nedochází k velkým konfliktům. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

6. 6. Ve firmě cítím uznání za svoji práci. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím



7. Firma podporuje moji iniciativu a kreativitu. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

8. Ve firmě jsem za svoji práci spravedlivě odměněn. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

9. Ve firmě cítím, že je moje práce smysluplná. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

10. Přesně vím, jaká je náplň moji práce. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

11. Firma je vnějším okolím vnímána pozitivně. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

12. Jsem hrdý/á, že pracuji v této firmě. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

Část 2/5

V následující část prosím ohodnotte jaká je pro Vás důležitost uvedených faktorů pro Vaši práci.

13. 1. Možnost vzdělávání. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

14. 2. Možnost seberealizace. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

15. 3. Možnost kariérního růstu. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

16. 4. Motivace k práci. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

17. 5. Možnost vyjádřit zpětnou vazbu. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

18. 6. Možnost dostávat zpětnou vazbu. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

19. 7. Jméno podniku. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

20. 8. Konkurenční prostředí. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

21. 9. Pocitovaná důvěra ve firmě. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

22. 10. Přátelské prostředí. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

23. 11. Sdílená vize. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

24. 12. Možnost využívání nových technologií. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

25. 13. Možnost flexibility u pracovní doby. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

26. 14. Příjemný pracovní kolektiv. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

27. 15. Pocit bezpečí ve firmě. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

28. 16. Napadá Vás ještě nějaký důležitý faktor pro Vaši práci, který nebyl zmíněn? Pokud ano, můžete ho/je prosím připsat:

\_\_\_\_\_

Část 3/5

V následující části se opakují otázky z předcházející sekce. Prosím ohodnoťte jaká je současná situace uvedených faktorů ve Vaší firmě.

29. 1. Možnost vzdělávání. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

30. 2. Možnost seberealizace. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

31. 3. Možnost kariérního růstu. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

32. 4. Motivace k práci. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

33. 5. Možnost vyjádřit zpětnou vazbu. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

34. 6. Možnost dostávat zpětnou vazbu. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

35. 7. Dobré jméno podniku. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	má

36. 8. Konkurenční prostředí. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	má

37. 9. Pocitovaná důvěra ve firmě. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

38. 10. Přátelské prostředí. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
není	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	je

39. 11. Sdílená vize. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
není	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	je

40. 12. Možnost využívání nových technologií. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

41. 13. Možnost flexibility u pracovní doby. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

42. 14. Příjemný pracovní kolektiv. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
není	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	je

43. 15. Pocit bezpečí ve firmě. \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám pořádek

Část 4/5

Předposlední část se týká týmu a týmové spolupráce.

44. 1. Organizuje Vaše firma teabuildingy? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne (pokud je Vaše odpověď ne, přejděte na otázku číslo 3)
- Nevím

45. 2. Účastníte se těchto teambuildingů?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano vždy  
 Ano, ale jen někdy  
 Ne  
 Nechci odpovídat

46. 3. Jste ve firmě součástí nějakého týmu? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Ne (Pokud je Vaše odpověď ne, přejděte na další část.)  
 Nevím

47. 4. Je tým zdravý?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Ne  
 Nevím

48. 5. Jak Vám vyhovuje práce v týmu?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nevyhovuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	absolutně vyhovuje

49. 6. Jaká je Vaše role v týmu? (možnost výběru více možností)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- inovátor (tvořivý, vytváří hlavní vynálezy)  
 vyhledavač zdrojů a příležitostí (komunikativní, informuje)  
 koordinátor (nejchytřejší, koordinuje)  
 formovač (akční, dává formu diskusím nebo činnostem)  
 vyhodnocovač (hodnocení, hlavní myslitelé)  
 týmový pracovník (vnímavý, zabraňuje konfliktům)  
 realizátor (spolehlivý, zajišťuje disciplínu)  
 dotahovač (pozorný, dokončuje)  
 specialista (zkušený, hluboké znalosti a dovednosti)  
 Jiné: \_\_\_\_\_

50. 7. Jak Vám vyhovuje role v týmu?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nevyhovuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	absolutně vyhovuje

51. 8. Jak nejčastěji v týmu komunikujete? (možnost výběru více možností)

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- osobně ústně
- telefonicky
- emaily
- přes interní systém (Intranet)
- přes sociální síť (Messenger, WhatsApp, atp.)
- nekomunikujeme
- Jiné: \_\_\_\_\_

52. 9. Jak Vám vyhovuje způsob komunikace v týmu?

*Označte jen jednu elipsu.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nevyhovuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	absolutně vyhovuje

53. 10. Jaké nástroje, cesty, prostředky předávání informací ve firmě využíváte? (možnost výběru více možností)

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- porady
- firemní časopis
- celofiremní setkání
- prezentace
- nástěnky
- intranet
- systém LCD obrazovek
- Jiné: \_\_\_\_\_

Část 5/5

V poslední části bych Vás poprosila o malé zamyšlení a pár demografických údajů.

54. 1. Znáte pojem firemní kultura? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano
- ne (pokud je Vaše odpověď ne, přejděte na otázku číslo 3)
- nechci odpovídat

55. 2. Pokud ano, víte, co to znamená?

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano
- ne
- nechci odpovídat

56. 3. Co Vás napadá, když se řekne "firemní kultura"? \*

---

---

---

---

57. 4. Znáte vizi firmy, ve které pracujete? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ano  
 ne (Pokud je Vaše odpověď ne, přejděte na otázku číslo 6.)  
 nechci odpovídat

58. 5. Pokud ano, jste s vizí firmy ztotožněn/a?

Označte jen jednu elipsu.

- ano  
 ne  
 nechci odpovídat

59. 6. Co považujete za vizi firmy? \*

---

---

---

---

60. 7. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Označte jen jednu elipsu.

- muž  
 žena  
 Jiné: \_\_\_\_\_

61. 8. Jaký je Váš věk? \*

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 20 let  
 20 - 40 let  
 41 - 60 let  
 61 - 73 let  
 73 a více let

62. 9. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \*

Označte jen jednu elipsu.

- základní  
 středoškolské bez maturity  
 středoškolské s maturitou  
 vysokoškolské  
 Jiné: \_\_\_\_\_

63. 10. Prostor pro Vás, pokud se chcete ještě o něco podělit.

---

---

---

---

Poděkování

Velmi bych Vám chtěla poděkovat za čas strávený vyplněním dotazníku. Současně bych ráda poděkovala Ing. Petře Eckeltové za její metodologii, kterou jsem měla možnost aplikovat.



## PŘÍLOHA 2 – Ukázkový nevyplněný dotazník druhé kapitoly

### Dotazníkové šetření na téma komunikace a firemní kultura ve stavebnictví

Dobry den,

ráda bych se Vám představila. Jsem studentkou 4. ročníku bakalářského programu Stavební inženýrství se specializací na Management stavebnictví na Fakultě stavební v Brně. Poslední ročník je obdobím bakalářské práce a v této souvislosti jsem si Vás dovolila oslovit. Tématem mé práce je komunikace a firemní kultura ve stavebnictví. Proto bych Vás ráda poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který bude podkladem pro vyhodnocení praktické části této práce.

Bude se jednat o pár rychlých otázek. Pokyny pro vyplnění máte uvedeny na začátku každé sekce. Vyplnění by Vám nemělo zabrat více, než pár minut a pro mě bude Vaše pomoc neocenitelná. Obavy mít nemusíte, dotazník je anonymní.

Předem Vám velmi děkuji za spolupráci.

Martina Macinková

\*Povinné pole

Firemní kultura

Sami si určete, jak velkou hodnotu, pro Vás osobně, mají jednotlivé otázky na dané stupnici. Čím vyšší hodnota stupnice, tím je daná hodnota pro daného člověka důležitější, náročnější apod..

Otázka číslo 4 a číslo 7, jsou jediné v této sekci, které mají otevřený typ odpovědi. Zde prosím svou odpověď vepište.

Znázornění dané stupnice odpovědi:



Názorný příklad způsobu vyplňování:

JAK MOC BY, PRO VÁS, BYLO NÁROČNÉ VYBĚHNOUT KOPEC?

Stupnice 1 3 5 8 13 21

V mém případě by vyplněná stupnice vypadala následovně:

Stupnice 1 3 5 8 13 21

Hodnotu 13 jsem zvolila, protože běhání do kopce je pro mě velmi náročné.

1. 1. Jak moc je Vaše firma veřejnosti vnímána pozitivně? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

2. 2. Do jaké míry Vaši firmě důvěřujete? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

3. 3. Nakolik dobře znáte pojem víze? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

4. 4. Kdybyste měl/a popsat vizi Vaší firmy. Jak by zněla? \*

---

---

---

---

---

5. Jak moc je Vám blízká vize Vaší firmy? (Jak moc jste s ní ztotožněn/a?) \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Do jaké míry jsem firmou motivován/a k maximálnímu výkonu své práce? (tj. pracovat naplno) \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Co by mi pomohlo, příp. mi chybí, ze strany firmy, abych svou práci vykonával/a naplno? Za předpokladu, že jste nedal/a v předchozí otázce maximální hodnotu stupnice. Pokud jste v předchozí otázce dal/a maximální hodnotu stupnice, vepište prosím nulu, aby Vás dotazník pustil k další otázce. \*

---

---

---

---

8. Jak moc se mohu ve svém zaměstnání seberealizovat? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Do jaké míry je, pro Vás osobně, důležitá spravedlivá odměna za vykonanou práci? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Nkolik jsem ve svém zaměstnání spokojený/á? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Do jaké míry je definovaná náplň Vaší práce? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jak moc jsem se svou náplní práce spokojený/á? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Nkolik jsem ochoten/a pracovat nad rámec svých povinností, tj. přesčas, pokud to okolnosti vyžadují? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 14. Do jaké míry mi stačí má vnitřní motivace, abych byla schopna se motivovat k práci bez vnějších stimulů? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
<b>Stupnice</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 15. Jakou váhu, dle Vás, má příjemná atmosféra v pracovním prostředí? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
<b>Stupnice</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 16. V jak moc příjemném pracovním prostředí vykonávám svou práci? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
<b>Stupnice</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 17. Do jaké míry organizuje Vaše firma, pro své zaměstnance akce, které se stávají tradicí? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
<b>Stupnice</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 18. Do jaké míry pocítujete, že si sami zaměstnanci vytvořili své vlastní tradice? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
<b>Stupnice</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 19. Jak moc je Váš kolektiv přátelský? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
<b>Stupnice</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 20. Nkolik máte s kolegy společné zájmy i mimo zaměstnání? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
<b>Stupnice</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Komunikace ve firmě

Sami si určete, jak velkou hodnotu, pro Vás osobně, mají jednotlivé otázky na dané stupnici. Čím vyšší hodnota stupnice, tím je daná hodnota pro daného člověka důležitější, náročnější apod..

Otázka číslo 13 je jediná v této sekci, která má možnost výběru více odpovědí. Zde prosím zaškrtněte všechny platné možnosti.

Znázornění dané stupnice odpovědi:



Názorný příklad způsobu vyplňování:

JAK MOC BY, PRO VÁS, BYLO NÁRDČNĚ VYBĚHNOUT KOPEC?

Stupnice 1 3 5 8 13 21

V mém případě by vyplněná stupnice vypadala následovně:

Stupnice 1 3 5 8 13 21

Hodnotu 13 jsem zvolila, protože běhání do kopce je pro mě velmi náročné.

21. 1. Jak moc je komunikace s nadřízeným přátelská? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

22. 2. Do jaké míry je komunikace s nadřízeným direktivní? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

23. 3. Jakou váhu má, ve Vaší firmě, týmová spolupráce? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

24. 4. Nakolik je, ve Vaší firmě, sdělování zpětné vazby podporováno (oceňováno)? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

25. 5. Nakolik vítám zpětnou vazbu? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

26. 6. V jaké míře jsem ze strany vedení informována o všem, co by mohlo mou práci ovlivnit? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

27. 7. Do jaké míry se mezi kolegy informujete o všem, co by mohlo vzájemně ovlivnit Vaši práci? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

28. 8. Jak moc se, ve Vaší firmě, otevřeně diskutuje o pracovních záležitostech? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

1 3 5 8 13 21  
Stupnice

29. 9. Jak moc svým kolegům důvěřují? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. 10. Nalikol za své chování (jednání) přebírám odpovědnost? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. 11. Když nastane problém, jak moc se jej snažíte vyřešit? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. 12. Když nastane problém, jak moc se jej snažíte utajit? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. 13. Jaké kanály jsou, ve Vaší firmě, používány pro komunikaci? \*

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Osobní - ústně
- Osobní - porady
- Telefonicky
- Emaily
- Microsoft Teams
- Interní systém
- Sociální sítě
- Jiné: \_\_\_\_\_

34. 14. Nalikol Vám vyhovuje způsob komunikace ve Vaší firmě? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	3	5	8	13	21
Stupnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Údajník

Na závěr dotazníku bych Vás poprosila o vyplnění pár sociodemografických údajů. Vyberte vždy, prosím, jednu platnou možnost.

35. 1. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
- Muž
- Jiné: \_\_\_\_\_

36. 2. Jaký je Váš věk? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Do 20, včetně.
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 a více let

37. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Jiné: \_\_\_\_\_

Poděkování

Velmi Vám děkuji za čas, který jste strávili vyplněním dotazníku. A do života Vám přeji spokojenost v zaměstnání.

## PŘÍLOHA 3 – Brožura FIPOXu

FIPOX

Tomáš Vavřík rozjíždí ambiciózní projekt FIPOX. Jeho cílem je zastřešit a rozvíjet kreativní firmy z oblasti developmentu a trvalé udržitelnosti

Brno, 7. března 2022

Úspěšný rozvoj obchodních aktivit podnítl investora Tomáše Vavříka k vytvoření společnosti FIPOX. Jejím cílem bude poskytovat zázemí a rozvoj inovativním firmám z Čech i zahraničí z oblasti developmentu a trvalé udržitelnosti. Do skupiny se jako první zařadily společnosti DOMOPLAN a.s., IDENTITY DESIGNERS, My Resorts, Novavita a Magus EDH. Hodnota FIPOXu v současné době přesahuje půl miliardy korun.

*„FIPOX si můžete představit jako komunitu talentovaných lidí, kteří zastávají stejné hodnoty a mají podobné vize o společenské udržitelnosti. Rolí FIPOXu pak bude tyto unikátní značky s X faktorem podporovat v jejich rozvoji a prezentovat,“* říká o svých záměrech zakladatel a výkonný ředitel FIPOXu Tomáš Vavřík. *„Chceme totiž dělat věci prémiově i mimo vymezené hranice developmentu a pomoci jednotlivým firmám naplno rozvinout jejich velký potenciál. Nežheneme se bezhlavě za ziskem, primárním cílem je pro nás mít širší přesah – naplňovat společenské, environmentální závazky a pozitivně obohacovat prostředí okolo nás. Považuji to za klíčové vůči našim značkám, jejich klientům a vůbec celé naší společnosti,“* přibližuje dále Vavřík. Podpora a rozvoj značek bude jak v rovině finanční, tak i manažerské. Snahou holdingu bude oslovovat a spolupracovat s butikovými značkami, které ve svých odvětvích přinášejí kreativní a inovativní řešení s přidanou hodnotou. Pod FIPOX nyní spadá pět značek, jejichž celková hodnota je více než půl miliardy korun.



### Developer, tour-operátor i londýnské architektonické studio

Jednou z firem, která tvoří základ FIPOXu je developerská spol. DOMOPLAN, a.s., kterou v roce 2010 založil právě Tomáš Vavřík. Odborníky oceňovaná společnost se zaměřuje na výstavbu rezidenčních domů a bytových staveb založených na kvalitních architektonických řešeních a konceptech udržitelnosti. Její klíčovou lokalitou je Brno, kde vybudovala pět projektů a dalších pět právě realizuje. V loňském roce se její pole působnosti rozšířilo do středních Čech, kde plánuje výstavbu více jak 300 rezidenčních bytů. Od roku 2017 se DOMOPLAN zaměřuje také na stavbu hotelů v horských oblastech České republiky, konkrétně v Jeseníkách a Orlických horách. Ke konci roku 2021 rozšířil své developerské aktivity do zahraničí, kde plánuje postavit prázdninové resorty v chorvatských letoviscích Pag a Hvar. Současně s tím realizuje rezidenční výstavbu v hlavním městě Srbska, Bělehradu.

Dalším členem je společnost IDENTITY DESIGNERS zabývající se architektonickou činností a interiérovým designem. Původ společnosti sahá do Londýna, kde v roce 2015 založily Ivana Linderová a Dagmar Fredholm Zvoničková Studio Identity Design. Vzhledem ke komplexnosti projektů, kterými se dlouhodobě zabývají, přistoupily v roce 2021 k založení studia IDENTITY DESIGNERS, pod které spadá kromě původního ID Studia také ID Brand starající se o brandingové a marketingové aktivity projektů. *„Jsme pevně přesvědčeni, že pokrytím všech aspektů projektu zajistíme, že étos a identita značek našich klientů budou vzájemně propojeny do posledního detailu,“* uvádí k zaměření IDENTITY DESIGNERS spoluzakladatelka Dagmar Fredholm Zvoničková. Aktuálně takto pracují na projektu v Holandsku, kde navrhují interiéry i celkovou brand identitu. *„Věříme, že se identita brandu a interiér silně vzájemně propojují, dávalo nám všem smysl na tom pracovat společně a v rámci jednoho týmu. Klientovi tím navíc ušetříme mnoho času,“* dodává spoluzakladatelka ID Brand Kateřina Tihlaříková.

*„Nadchla jsem se pro ideu takzvaného house of brands, jakým FIPOX je. Kde se všechny značky navzájem podporují, funguje mezi nimi určitá synergie, která všechny posunuje dále směrem k jejich jednotlivým i společným cílům,“* přibližuje spoluzakladatelka Ivana Linderová k zapojení IDENTITY DESIGNERS do holdingu FIPOX.

Členem FIPOXu je také tour-operátor, společnost My Resorts, která spravuje hotelové komplexy, apartmány a prázdninové resorty. Díky široké škále služeb dokáže majitelům apartmánů poskytovat komplexní služby na úrovni čtyřhvězdičkového hotelu. Současně zajišťuje pronájem a servis apartmánů v době, kdy ho majitelé nevyžívají.



**FUTURE  
RESPONSIBILITY  
SAVINGS**

**COMMITMENT  
ENVIRONMENT  
COMMUNITY**

## Inovativní nábytková firma

Další značku s tzv. X faktorem představuje společnost NovaVita, která se za pomoci upcyklace zaměřuje na výrobu nábytků, a to jak do interiérů rezidencí či apartmánů, tak i venkovních prostor například v podobě posezení. Jejich cílem je vytvářet designová a kvalitní vybavení, která jsou ušitá na míru představám zákazníků a zároveň naplňují koncepty trvalé udržitelnosti. Výsledkem tak jsou produkty, které jsou zároveň plně recyklovatelné.

*„Myslíme si, že spousta materiálů se často odepíše, aniž by někdo přemýšlel nad jejich dalším využitím. My věříme v reinkarnaci odpadu. I z na prvních pohled odpadních materiálů jako je plast, tenisové míčky nebo piliny dokážeme vytvořit designové produkty,“* uvádějí zakladatelky značky Dagmar Fredholm Zvoničková a Ivana Linderová. *„Plast má potenciál dostat druhou šanci. Je specifický pro svoji tvárnost, která nám dává nekonečno možností. Při tvorbě mě nepřestává překvapovat svou texturou a estetikou,“* doplňuje designérka Martina Zachrlová vystupující pod uměleckým jménem Mamba.



## Řešení pro chytrou domácnost

Součástí FIPOXu je v neposlední řadě také firma Magus EDH, která zajišťuje široké portfolio energetických služeb pro domácnosti, a to včetně aplikací chytré domácnosti, s cílem snížit provozní náklady a zvýšit efektivitu domácích technologií. Důraz klade na využívání obnovitelných zdrojů například v podobě instalace solárních panelů nebo budování dobíjecích stanic pro elektromobily. Společnost přitom poskytuje i správu samotných služeb. Díky tomu mají majitelé přehled o své energetické spotřebě, rozúčtování a provozních informacích nebo mohou i vzdáleně ovládat různé prvky domácnosti.

*„MAGUS EDH je součástí skupiny MAGUS která je generálním dodavatelem a poskytovatelem technologických služeb a řešení s referencemi po celém světě. MAGUS EDH nabízí svým zákazníkům řešení a služby oblastech elektrické energie, vytápění a chlazení, vodního hospodářství. Po třiceti letech působení skupiny MAGUS máme bohaté reference, odborné zkušenosti a můžeme tak nabídnout stabilní kvalitu našich služeb na vysoké úrovni,“ říká zakladatel nové značky Magus EDH Petr Tomáš.*

*„S našimi zákazníky budujeme dlouhodobé vztahy postavené na profesionalitě a vzájemné důvěře,“ doplňuje dále.*



IMAGINATION  
TALENT  
INDIVIDUALITY

VISION  
DISCOVERY  
GROWTH

### Kontakt pro média:

Jan Pavela  
jan.pavela@slashpr.cz  
M: 777 851 032