



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

**FORMY A METODY MOTIVACE VE STAVEBNÍM
PODNIKU**

FORMS AND METHODS OF MOTIVATION IN CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nicole Kabátová

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2020



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Nicole Kriklová
Název	Formy a metody motivace ve stavebním podniku
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	30. 11. 2019
Datum odevzdání	22. 5. 2020

V Brně dne 30. 11. 2019

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Muhlfeit, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Formy a metody motivace ve stavebním podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavebnictví.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - formy a metody motivace ve stavebním podniku
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám forem a metod motivace ve stavebním podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část závěrečné práce zpracovaná podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (povinná součást závěrečné práce).
2. Přílohy textové části závěrečné práce zpracované podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání, a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (nepovinná součást závěrečné práce v případě, že přílohy nejsou součástí textové části závěrečné práce, ale textovou část doplňují).

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí bakalářské práce

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na formy a metody motivace ve stavebním podniku. V první části bakalářské práce se seznamuji s teorií a s jednotlivými základními pojmy, jež jsou získány z odborné literatury. Ve druhé části práce, tzv. empirické, jsem si stanovila hypotézy, které následně ověřuji pomocí dotazníkového průzkumu, který jsem provedla ve stavebních firmách a který je zaměřen rovněž na formy a metody motivace ve stavebním podniku. Následně vyhodnocuji řízené rozhovory, které jsem provedla ve dvou z dotazovaných firem. V závěru práce vyhodnocuji teoretickou i empirickou část.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, motiv, benefit, odměňování, motivační teorie, stavebnictví

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on forms and methods of motivation in a construction company. In the first part of the bachelor's thesis I get acquainted with the theory and with the individual basic concepts that are obtained from the literature. In the second part of the work, the so-called empirical, I set hypotheses, which I then verify using a questionnaire survey, which I conducted in construction companies and which is also focused on the forms and methods of motivation in a construction company. Later, I evaluate the controlled interviews that I conducted in two of the surveyed companies. At the end of the work I evaluate the theoretical and empirical part.

KEYWORDS

motivation, motive, benefit, remuneration, theory of motivation, civil engineering

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Nicole Kabátová *Formy a metody motivace ve stavebním podniku*. Brno, 2020. 50 s., 9 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Formy a metody motivace ve stavebním podniku* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 5. 6. 2020

Nicole Kabátová
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych zde poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala všem účastníkům mého dotazníkového šetření a vedoucím pracovníkům, kteří mi poskytli řízené rozhovory.

OBSAH

Úvod.....	9
1. Specifika ve stavebnictví	10
2. Personální řízení	11
2.1 Systém personálních činností	11
3. Motivace	13
3.1 Motivace zaměstnanců	13
3.2 Motivy	14
3.2.1 Peněžitá odměna.....	14
3.2.2 Pochvala	15
3.2.3 Výtka	16
3.2.4 Zaměstnanecké výhody	17
4. Motivační teorie.....	18
4.1 McGregorova teorie X a teorie Y	18
4.2 Teorie Abrahama Maslowa	19
4.3 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	20
5. Empirická část.....	21
5.1 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu.....	22
5.2 Řízený rozhovor	39
5.2.1 Řízený rozhovor ve firmě A.....	39
5.2.2 Řízený rozhovor ve firmě B.....	42
6. Dílčí závěry a doporučení	44
7. Závěr	46
8. Zdroje.....	47
9. Seznam použitých zkratk	48
10. Seznam obrázků, grafů a tabulek	49
10.1 Seznam obrázků	49
10.2 Seznam tabulek.....	49
10.3 Seznam grafů.....	49
11. Seznam příloh	50

ÚVOD

Motivace je v dnešní době, kdy je velmi nízká nezaměstnanost, jedním z neefektivnějších nástrojů, jak si najít a udržet dobré a kvalitní zaměstnance. Především ve stavebních podnicích, kde práce probíhá často ve špatných podmínkách, především povětrnostních, je motivace velmi důležitá. Bohužel zatím většina zaměstnavatelů na motivaci zaměstnanců není školená, i když se domnívám, že v posledních letech je tato oblast managementu na vzestupu a lidé se na ní začínají více zaměřovat.

Název mé bakalářské práce je „Formy a metody motivace ve stavebním podniku.“ Toto téma jsem si vybrala proto, že se domnívám, že je to velmi zajímavá a důležitá oblast managementu. Zároveň si myslím, že je škoda, že většina zaměstnavatelů s motivací zaměstnanců není velmi seznámena a zaměřuje se většinou jen na finanční ohodnocení zaměstnanců.

Cílem práce bude nejprve teoreticky popsat a vysvětlit motivaci a následně bude proveden výzkum formou dotazníku ve stavebních podnicích.

První kapitola teoretické části bude zaměřena na stavební podnik a jeho specifika. V druhé kapitole své práce se budu věnovat účelu práce personálních managerů a jejich náplni. Dále vysvětlím, jaký má motivace význam. Zároveň vysvětlím základní motivy, které se využívají. V poslední kapitole nastíním základní motivační teorie a popíšu jednotlivé formy motivace.

V praktické části si zvolím hypotézy, na základě kterých sestavím dotazník, který rozpošlu do stavebních podniků. Z výsledku šetření sestavím grafy, které slovně zhodnotím. Tyto výsledky porovnam s hypotézami, abych zjistila, zda se potvrdily, či vyvrátily.

Následně provedu s vedoucími pracovníky dvou stavebních firem řízené rozhovory na téma mé bakalářské práce, které později zhodnotím a navrhnu doporučení pro jejich firmu vycházející z rozhovorů a z dotazníkového šetření.

1. SPECIFIKA VE STAVEBNÍCTVÍ

Bakalářská práce se bude věnovat zkoumání ve stavebních podnicích, proto považuji za důležité nejprve objasnit, o co se jedná, když se řekne stavební podnik, čím se liší oproti jiným průmyslovým odvětvím a jaká jsou jeho specifika.

Stavební podniky mají při své výrobě oproti jiným běžným podnikům řadu specifík, kterými se odlišují a se kterými musíme počítat při plánování budoucích zakázek. Tyto specifika jsou způsobeny převážně dlouhým výrobním cyklem a také nepřemístitelným výrobkem. Tyto fakta se promítají ve výrobě, v personálním managementu a v ekonomice podniku. [5, s.12]

Základní specifika stavební výroby jsou:

- nutnost přesuny stavební výroby do místa realizace
- přesun kvalifikovaných pracovníků z různých koutů republiky do místa výroby, ve kterém je nedostatek potřebných pracovníků
- přesun stavebních strojů, nástrojů a těžké techniky, buď vlastních ze zázemí firmy, anebo z půjčoven
- náročné dopravní podmínky při dopravě potřebných materiálů ze vzdálených výroben
- ztížené pracovní podmínky a náročnost na klimatické změny, které velmi ovlivňují vnější výrobu (déšť, kroupy, silný vítr, sluneční svit) [5, s.12]

Náročnost na organizaci stavební výroby je způsobena především dlouhým výrobním cyklem. Když změříme čas, který uplyne od doby nákupu výrobního materiálu až do doby, kdy se tento materiál zabuduje do výstavby a dojde k jeho zhodnocení ve formě tržeb, zjistíme že je výrazně delší než u ostatních průmyslových odvětví. Základním časovým údajem je lhůta výstavby zakázky, která je ovlivněna především náročností stavebního díla, technologickým postupem a prostoji způsobenými zajištěním materiálu, pracovních sil a povětrnostními vlivy. [5, s.12]

Z hlediska personálního managementu je stavebnictví také velmi unikátní. I přesto, že se ve stavebnictví používá řada nejrůznějších strojů usnadňující práci, je to právě ten lidský faktor, který je pro výrobu nejpodstatnější. Práce je velmi fyzicky náročná, probíhá ve špatných pracovních podmínkách a často je i špatně finančně ohodnocena. V důsledku toho je malý počet stavebních dělníků. Část z těchto dělníků se snaží svoji kvalifikaci zvýšit, aby se mohli přesunout na administrativní pozice, kde jsou lepší pracovní podmínky. Jiní dělníci se zase přeorientovávají na jiný průmysl. To zapříčiňuje, že se počet kvalifikovaných dělníků postupně snižuje. A proto jsou firmy nuceny najímat nové, méně kvalifikované dělníky. Dalším důvodem, proč stavební dělníci raději přesídlují na jiný obor je také fakt, že stavební práce je často sezónní, a proto firmy často přistupují k propouštění zaměstnanců během zimního období, a to vyvolává u zaměstnanců nejistotu pracovního místa. [4, s. 16-17]

2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Personální práce, nebo také personalistika, je manažerský obor, který se zabývá řízením a vedením lidí. Můžeme se setkat také s pojmem řízení lidských zdrojů (odvozeno z anglického human resources (HR)), který označuje lidi pracující v podniku, ale také může označovat právě personální práci. [8, s. 14, 26]

Hlavním úkolem personalistiky je zajistit pro podnik potřebné množství výkonných a motivovaných lidí, kteří budou dostatečně a svědomitě plnit zadané úkoly tak, aby docházelo k plnění strategického cíle organizace. Tímto hlavním cílem každého podniku je získávat a udržet si stále zákazníky. Pro splnění tohoto cíle je zapotřebí získávat a rozvíjet potřebné zdroje, ať už jde o materiální, informační, finanční, anebo právě o ty lidské. [8, s. 14, 26]

2.1 Systém personálních činností

Personalistika má za úkol nejprve získávat, vybírat a přijímat pracovníky. Následně pak rozvíjet jejich znalosti, hodnotit a motivovat k vykonávání zadané práce. Tyto úkoly představují právě tyto personální činnosti [3, s. 20-23]:

- Vytváření a analýza pracovních míst – definování pracovních míst, jejich popis a přesná specifikace, rozsah odpovědnosti
- Personální plánování (plánování lidských zdrojů) – znalost pracovních pozic a potřeby kvalifikovaných pracovníků pro pokrytí těchto míst
- Průzkum trhu práce – objevování možných zdrojů pracovních sil za pomoci analýz (populačního vývoje, nabídky a poptávky na trhu práce)
- Výběr a přijímání nových pracovníků – zveřejňování informací o volných pozicích ve firmě, ukládání požadavků na uchazeče, sběr a třídění materiálů obdržených od uchazečů, řízení pracovních pohovorů, výběr pracovníků a podepsání pracovní smlouvy
- Hodnocení pracovníků – hodnocení výkonu
- Umisťování pracovníků – zařazení zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, povyšování, převádění
- Ukončování pracovního poměru – propouštění, rozvázání pracovního poměru
- Odměňování – nástroj motivování zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod,
- Vzdělávání zaměstnanců – rozšiřování znalostí, rozvíjení dovedností, školení,
- Pracovní vztahy – vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, ale i vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, jednání mezi vedením a odborovými organizacemi, zápis jejich dohod,

- Pečování o zaměstnance – pracovní prostředí, délka pracovní doby, dodržování zásad BOZP a PO, vedení dokumentace, organizování kontrol,
- Personální informační systém – získávání, uchování, zpracování, vyhodnocení informací týkajících se pracovních pozic a výkonů
- Zdravotní péče pro zaměstnance – pravidelné lékařské prohlídky, školení první pomoci, pracovní neschopnost z důvodu nemoci nebo úrazu,
- Kontrolování dodržování zákonů – především zákoník práce, zákon o zaměstnání [3, s. 20-23]

U všech těchto personálních činností je důležité, aby byli vzájemně provázány, navazovaly na sebe, podporovaly se a nerozporovaly si. [3, s. 20-23]

Tyto činnosti jsou úkolem managerů a personalistů. Jak uvádí paní Linkeschová ve své knize: *„Jádrem práce vedoucího je jeho schopnost všechny členy skupiny rozhýbat a udržet v pohybu.“* [4, s. 65]

3. MOTIVACE

Motivace (z lat. movere – hýbat se) je označení pro vnitřní pohnutky vedoucí člověka k určitému jednání. Můžeme použít definici, která zní: „*Motivace je dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování (jednání) podněcují člověka k činnosti a zaměřují tuto činnost k určitému cíli. Proces skládání (řetězení) motivů a jeho výsledek (stav motivovaného chování).*“ [9]

Motivaci můžeme ve svém životě pociťovat při uspokojování základních lidských potřeb. Například, když se jdeme najíst, abychom uspokojili svůj hlad, nebo když jdeme spát, abychom dobili energii. [9]

Motivace je dělena do jednotlivých motivů a těmi nejzákladnějším jsou potřeby. Tyto potřeby se dělí na [9]:

- Potřeby biologické (primární)- jíst, pít, dýchat, spát
- Potřeby sociální, které se dále dělí na kulturní (vzdělání, společenský život) a psychické (radost, spokojenost)

Dalším velmi důležitým motivem je stanovení a znalost cíle, kterého chceme dosáhnout. [9]

3.1 Motivace zaměstnanců

„Motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Ochotu zaměstnanců pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu očekávaných výsledků organizace ovlivňují vnitřní motivy (vnitřní podněty působící v psychice člověka a směřující jednání a chování člověka k uspokojení určité potřeby) a vnější stimuly (vnější podněty působící na psychiku člověka a usměrňující jednání a chování člověka k dosažení očekávaného výsledku). Uplatňované stimuly určují jednání člověka pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy.“ [6, s. 92-93]

Úkolem motivace v pracovním prostředí je vytvořit pozitivní přístup k nějakému pracovnímu úkonu. Jde o to, aby byli lidé rádi v práci, práce je bavila a nějakým způsobem naplňovala. Pokud pracovníci považují svoji práci za důležitou, pak jsou sami motivováni, aby ji vykonávali, co nejlépe dovedou. Jedná se o motivační přístup, který je velice efektivní. To se nám podaří, pokud dokážeme odhadnout člověka a jeho vnitřní motivy a vytvoříme úkol přesně na míru. Pak může práce pokračovat i bez vnějších motivů. Velkou nevýhodou ale je, že musíme člověka dobře znát, hodně o něm vědět a zároveň se vyznat i v procesu motivace. [7, s. 16-17]

V jednodušších případech, kde nevádí stálá kontrola, je pak jednodušší místo motivace (vnitřních pohnutek) použít stimul (vnější podnět). Ten je na rozdíl od motivace poměrně jednoduchý. Dokud budeme vyplácet mzdu a ta bude zaměstnanci stačit, bude práce dál probíhat bez problémů. Jde o to vynahradit zaměstnanci nepohodlí spojené výkonem zaměstnání. [7, s. 16-17]

Kromě vyplácení pravidelné mzdy a odměn je také důležité, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře. Toho docílíme, když se budeme snažit zkvalitňovat pracovní podmínky (délka pracovní doby, dny volna, přestávky) a prostředí (čistička vzduchu, klimatizace, automat na vodu, káva...). [8, s. 147-148]

3.2 Motivy

Motivy různých lidí se často liší. To, co platí při motivaci na jednoho, nemusí vždy platit na druhého a naopak. Vedoucí pracovníci se často domnívají, že je jeden motiv, který při výkonu práce musí platit na každého, a to je finanční ohodnocení, ale toto nemusí platit vždy, jsou lidé, kterým na množství peněz příliš nezáleží. Mnohem důležitější pro ně je prostředí, ve kterém pracují, a celková psychická pohoda během pracovní doby. Klíčem k úspěšnému vedení lidí, a tedy motivování lidí, je tyto vnitřní motivy u jednotlivých lidí odhalit. [1, s. 42]

Kromě finančního ohodnocení jsou tedy i jiné motivy, které se v práci často využívají k motivování zaměstnanců. Jednotlivé motivy teď následně popíšu a upozorním na jejich výhody a nevýhody.

3.2.1 Peněžitá odměna

Peníze jsou pro mnoho lidí opravdu silným motivem. Najdou se i tací, kteří jsou kvůli penězům ochotni postoupit cokoli. Jestli má firma dostačující finanční prostředky, jsou pro ně tito zaměstnanci výhodou, protože s vidinou peněz odvedou vždy co nejlepší výkon. Jedná se však zároveň o velmi citlivý motiv, který při špatném používání může mít na zaměstnance opačný účinek. [1, s. 42,51-52]

Pro odměny jsou stanoveny následující principy, které dopomůžou k motivujícímu účinku [1, s. 51-52]:

- Pohyblivá složka mzdy jako největší finanční motiv k lepšímu výkonu – aby působila musíme jasně vysvětlit, který výkon se považuje za vysoký a který za nízký, a jak se které chování projeví na finanční odměně. Zaměstnanci tedy musí chápat, jaký je vztah mezi odměnou a pracovním výkonem. Naopak pevná složka mzdy zas motivuje k setrvání v zaměstnání nebo při výběru nového zaměstnání, protože pevná složka mzdy je pro ně větší jistotou.
- Stejná odměna snižuje motivaci – vedoucí pracovníci často nerozlišují zaměstnance podle výkonu, protože se bojí možných konfliktů. To ale v lidech vyvolává negativní dojem, že je jedno, jak výkonní v práci jsou, a stejně budou mít stejnou odměnu jako ostatní.
- Jednoduchá skladba mzdy – pokud je mzda složena z velkého množství jednotlivých složek, zaměstnanci se v ní přestávají orientovat, a odměna pak ztrácí motivační účinek.
- Včasnost odměny – Následuje-li odměna bezprostředně po dokončení úkolu, má větší motivující účinek, než když ji zaměstnanec obdrží až v rámci čtvrtletních, popř. ročních odměn

- Vysvětlení výše odměny – vedoucí pracovník, by měl vždy zaměstnanci vysvětlit výši pohyblivé složky tak, aby si to zaměstnanec nezdůvodňoval sám, jako např. vedoucí si na mě zasedl.
- Adekvátní výše odměny – u příliš vysoké odměny se zaměstnanec domnívá, že si ji nezasloužil spravedlivě, nízká odměna u něj vzbuzuje hněv. [1, s. 51-52]

3.2.2 Pochvala

Pochvala je další z velmi silných motivů, která zaměstnance podněcuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Dává zaměstnancům najevo, že jsme z jejich pracovním výkonem spokojeni a že je pro firmu užitečný. [1, s. 49]

I pro pochvalu platí několik zásad, aby byla správná a tedy motivující [1, s. 49]:

- Konkrétnost pochvaly – pracovník by měl vědět, za co byla pochvala udělena, aby ji nepřisuzoval něčemu jinému. Mohl by si pochvalu spojit s výkonem, který nebyl přímo ukázkový a milně se pak domnívat, že byl a že by tento způsob měl použít i příště.
- Pochvala by měla být adresná – po pochvale týmu za odvedenou práci by měl nadřízený pracovník vyzdvihnout zvláště aktivní jedince, aby bylo jasné, kdo má jaké zásluhy na splnění úkolu
- Včasná pochvala – K pochvale by mělo dojít nejlépe následně po dokončení úkolu, aby se zaměstnanec necítil opomíjený. Pochvala včas má mnohem větší sílu, než když se odkládá, i když se jedná o termín pravidelného hodnocení.
- Veřejná pochvala – pochvala, která je sdělena veřejně mezi ostatními spolupracovníky, má větší váhu, jak pro chváleného zaměstnance, tak i pro přihlížející.
- Neformálnost pochvaly – pochvala by neměla působit jako naučená řeč, kterou se snaží vedoucí rychle odbýt. S tím se pak snižuje její motivační schopnost. Vedoucí by měl projevit zájem o to, jak zaměstnanec práci provedl, a pokusit se pochopit nesnadnost pracovního úkolu [1, s. 49]

3.2.3 Výtka

Opakem pochvaly je výtka, která má ale stejně jako pochvala pro zaměstnance silný motivující účinek. [1, s. 50-51]

Aby nebyl účinek výtky oslaben, musí stejně jako pochvala dodržovat určité zásady [1, s. 50-51]:

- Zjištění důvodu selhání – před kritikou něčí práce bychom si měli nejprve zjistit, jak vlastně k chybě došlo a jestli nebyla způsobená náhodou někým jiným. V takovém případě by byla výtka silně demotivující.
- Vytýkání nedbalosti a nezodpovědnosti – chyby z nedbalosti a nezodpovědnosti by se měli vytýkat, zatím co chyby z nevědomosti nikoli. Nemůžeme někoho trestat za to, že musel rozhodnout v okamžiku, kdy neměl dostatek informací pro správné rozhodnutí. Pak by nikdo ve firmě nechtěl přijímat zodpovědnost a rozhodovat, v tomhle směru by byli demotivováni. Je tedy chyby prověřovat a zjišťovat, který byly skutečně způsobené nedbalostí, v ostatních případech poučíme pracovníka o vhodnějším řešení.
- Jasně stanovená očekávání – Pokud zaměstnanci jasně nevysvětlíme své očekávání, pak mu nemůžeme chybu vytýkat.
- Výtka má být adresná – kritika, která je zaměřena na celek, není příliš účinná. Důležité je výtku adresovat na konkrétní pracovníky, kteří se chyby dopustili, aby neměli pocit, že se kritika týká ostatních nebo pocit, že jim to prošlo.
- Konkrétnost výtky – Řekneme-li pracovníkovi pouze, že jeho výsledky jsou slabé, nebude vědět jaké chyby se přímo dopustil, čím ji může napravit a bude se jí dopouštět dál
- Nesmí působit jako osobní napadení – výtka by neměla působit jako osobní kritika (Vy jste tak líná!), ale měla by se týkat konkrétního úkolu (Jak jste došla k takovému závěru?)
- Mezi čtyřma očima – veřejná výtka je ponižující pro zaměstnance, a proto by se měla používat pouze ve výjimečných případech. Téměř vždy by mělo jít o záležitost dvou lidí – nadřízeného a podřízeného.
- Odpovídající forma – Výtka by neměla působit jako kdyby učitel vytýkal žákovy, ale měla by respektovat zaměstnance, tzn. Neponižujeme ho, nekřičíme, nejsme ironičtí. [1, s. 50-51]

3.2.4 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody (požitky, benefits) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“ [3, s. 319]

Na rozdíl od mzdy (popř. platu) nejsou benefity přímo vázány na pracovní výkon zaměstnance. Některé benefity se týkají všech zaměstnanců a některé mohou být poskytovány s přihlédnutím k pracovní pozici nebo době zaměstnání ve firmě. Některé benefity jsou povinné, některé jsou volitelné. Na některé benefity si musí zaměstnanec připlácet a jiní má úplně zdarma. Benefitů existuje velké množství a mají různá pravidla využívání. [3, s. 319-321]

Tyto benefity jsou často součástí dohody mezi zaměstnavatelem a odbory a jejich výše a konkrétní forma je často zanesena do kolektivní smlouvy. [3, s. 319-321]

V Evropě se benefity třídí do tří skupin [3, s. 319-321]:

- Sociální výhody – příspěvek na důchodové pojištění, zcela nebo částečně hrazené životní pojištění, firemní půjčky, jesle, mateřské školky, příspěvek na dovolenou, příspěvek na sportovní a kulturní akce...
- Výhody vztahující se k práci – příspěvek na stravné (stravenky, dotované stravování), nápoje na pracovišti, káva zdarma, zvýhodněný nákup firemních produktů, vzdělávací kurzy...
- Výhody spojené s firemním postavením – služební automobil, firemní byt, kvalitnější vybavení pracovního prostoru a kvalitnější pracovní pomůcky, příspěvek na reprezentaci, služební mobilní telefon, notebook. [3, s. 319-321]

Chceme-li, aby měli zaměstnanecké výhody pozitivní vliv na motivaci zaměstnance a na jejich celkovou spokojenost, je důležité nejprve zjistit, jaké benefity naši zaměstnanci preferují a které naopak nevyžadují. [3, s. 319-321]

4. MOTIVAČNÍ TEORIE

Na přelomu 19. a 20. století, kdy dochází k rozvoji techniky a průmyslu se podnikatelé začali zaměřovat na výkonost zaměstnanců, především na rezervy a na efektivnost řízení. Hledají důvody rozdílné výkonnosti jednotlivých pracovníků a zjišťují, co ji způsobuje. V důsledku toho začínají vznikat různé názory na vedení lidí a různé motivační teorie. [1, s. 3] K těm nejznámějším z nich patří:

- McGregorova teorie X a teorie Y
- Teorie Abrahama Maslowa
- Herzbergova teorie dvou faktorů

4.1 McGregorova teorie X a teorie Y

Tuto teorie vyvinul americký psycholog Douglas McGregor v roce 1960. I přesto, že od té doby už vzniklo hromadu nových propracovaných teorií, považují tuto za tu základní. Její uplatnění není jen při vybírání a motivování nových zaměstnanců, ale například i při práci s dětmi. [2, s. 25]

McGregor vychází z předpokladu, že každý člověk k práci přistupuje jiným způsobem. Proto rozdělil zaměstnance na dva „tábory“ podle toho, jestli je člověk v práci spíše líný nebo pracovitý a podle toho určil druhy stimulů, kterými zaměstnance v práci podpořit a zvýšit tak výkon. [8, s. 149]

Základní myšlenkou teorie X je stanovisko, že zaměstnanec má přirozeně negativní vztah k práci, bere ji jako povinnost. K práci musí být buď motivován příslibem odměny, anebo být nucen pod hrozbou trestu. Uplatňuje se zde převážně direktivní styl řízení (příkazy, zákazy). [8, s. 147-148]

Základní předpoklady jsou:

1. Lidé jsou líní, a proto se snaží práci vyhnout.
2. K práci musí být nuceni systémem odměn a trestů. Jejich práce vyžaduje neustálou kontrolu.
3. V práci se nechají raději řídit, než aby museli převzít větší odpovědnost. [1, s. 5-6]

Teorie Y je vlastně přesný opak teorie X. Základní myšlenkou této teorie je názor, že zaměstnanec má přirozeně pozitivní vztah k práci. Zaměstnanec bere svou práci jako výzvu, snaží se zlepšovat a posouvat dál. Nejlepším stimulem je pro něj posilování pravomocí a pracovní postup. Upřednostňuje nepeněžité formy odměn a demokratický styl řízení. [8, s. 147-148]

Základními premise jsou:

1. Práce je pro zaměstnance přirozená aktivita.
2. Nebojí se přijmout odpovědnost.
3. Je samostatný. [1, s. 5-6]

McGregor byl stoupencem teorie Y, ale připouští, že u některých zaměstnanců je přístup podle teorie X nezbytný. Jsou zaměstnanci, kteří práci vykonávají na 100 %, ale také zaměstnanci, které musíme do práce pohánět. Jsou i lidé, kteří mohou vykazovat známky obou teorií v jednom zaměstnání. Například, když je člověk zručný, práce rukama ho baví, tak bude při manuální práci pečlivý a velice schopný. Ale v momentě, kdy má vyplnit papíry a konat určitou administrativou, může začít být nedbalý, práci odbývat a odkládat. [1, s. 5-6]

4.2 Teorie Abrahama Maslowa

Abraham Maslow považuje za základní motivy a stimuly k určitému jednání lidské potřeby. Tyto potřeby rozdělil podle důležitosti a naléhavosti jejich uspokojení do celkem 5 úrovní – tzv. Maslowova hierarchie potřeb [1, s. 40]:

1. Fyziologické potřeby – základní lidské potřeby jako je potřeba jíst, pít, dýchat, spát. Uspokojení těchto potřeb je nezbytné k přežití.
2. Potřeba jistoty a bezpečí – potřeba zabývající se budoucí existencí – dobré zdraví, trvalý příjem, neexistence nebezpečí a ohrožení
3. Potřeby společenské – potřeba začlenit se do kolektivu, vytvářet vzájemné vztahy mezi lidmi, potřeba lásky a přátelství
4. Potřeby uznání a ocenění – sebeúcta a sebeocenění, ale i ocenění od ostatních
5. Sebeaktualizace – životní úspěch, realizace potenciálu [1, s. 40]

Nejprve se začíná s uspokojováním těch nejnižších potřeb a postupně se pokračuje uspokojováním vyšších potřeb. Těch, který nás dělají šťastnými. Pro představu si můžeme dát všechny tyto potřeby do tzv. Maslowovi pyramidy. [1, s. 40]



Obr. č. 1 - Hierarchie potřeb podle Maslowa [1, s. 41]

Abychom dokázali uspokojit potřeby všech pracovníků, musíme převést jednotlivá patra pyramidy do pracovního prostředí. To nám znázorní následující tabulka:

Tab. č. 1 - Hierarchie potřeb zaměstnanců [1, s. 41]

Fyziologické potřeby	Dodržování podmínek BOZP o ochraně zdraví při práci, odstraňování rizik a škodlivých vlivů
Potřeby jistoty a bezpečí	Prosperující a rozvíjející se firma, která dokáže zajistit pracovní pozice i do budoucna
Potřeba sounáležitosti	Podporování dobrých vztahů se spolupracovníky i nadřízenými, pořádání pracovních a kulturních večírků, teambuildingových a sportovních akcí,
Potřeba uznání a ocenění	Mzda, peněžitá odměna, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která lidem pomůže ukázat a zlepšovat své schopnosti

4.3 Herzbergova teorie dvou faktorů

Poslední motivační teorie, kterou ve své práci popíšu, je Herzbergova teorie, která rozlišuje dva typy faktorů.

Prvním typem jsou tzv. motivační faktory. Tyto faktory jsou vnitřní a podle toho, jak jsou naplňovány, působí pozitivně na naši spokojenost. Patří sem například osobní úspěch, výkonnostní posun, zajímavý obsah práce apřínos vykonané práce. Když nebudeme tyto faktory uplatňovat, nezpůsobíme tím nespokojenost lidí, ale nebudou ani spokojeni a motivace bude v tomto případě zbytečná a bezpředmětná. [8, s. 148-149]

Druhým typem jsou faktory hygienické. Tyto faktory jsou označovány jako vnější, a když nejsou příznivé, vyvolávají nespokojenost a negativně ovlivňují motivační proces. Mezi tyto faktory patří délka pracovní doby, pracovní řízení, politiky firmy, pravidelná mzda... Naplňováním těchto faktorů nepomůžeme ke spokojenosti lidí, ale zabráníme tomu, aby byli nespokojeni. [8, s. 148-149]

Z této teorie vyplývá, že chceme-li efektivně motivovat zaměstnance, musíme nejdříve pracovat na příznivých hygienických faktorech (pracovních podmínkách) tak, abychom odstranili nespokojenost zaměstnanců. Následně, když už zaměstnanci nejsou nespokojeni, můžeme pracovat na spokojenosti zaměstnanců tím, že zařadíme motivační faktory. [8, s. 148-149]

5. EMPIRICKÁ ČÁST

V této části mé bakalářské práce se budu snažit zjistit, jak funguje teorie v praxi, tedy jak vypadá motivace ve skutečných stavebních firmách napříč Českou republikou. Budu se zajímat o to, jaké motivační nástroje se v praxi objevují nejčastěji, a také čím jsou lidé odměňováni za odvedenou práci. Zároveň s tím se pokusím zjistit, zda jsou dotazované osoby ve firmě spokojeny, jestli se cítí dostačtě finančně a jinak ohodnoceny, nebo zda by bylo něco, co by se mohlo ve firmě změnit, aby se tam cítili lépe.

Pro provedení průzkumu jsem zvolila metodu dotazníkového šetření, které se mi zdá jako nejjednodušší a zároveň nejrychlejší způsob získávání informací od velkého počtu osob. Dotazníky jsem rozeslala pomocí e-mailu do několika firem s prosbou o účast ve výzkumu. Firmy se vzájemně lišily velikostí i předmětem činnosti, ale všechny spadaly do stavebního sektoru. Dotazníky jsou zcela anonymní, tedy bez uvedení jména dotazované osoby a firmy, ze které pochází.

Dotazník byl vytvořen na základě předem stanovených hypotéz, které jsem si sestavila pode toho, jak se domnívám, že ve stavebních firmách nakládají s motivací zaměstnanců. Hypotézy zní následovně:

1. Zaměstnavatelé své zaměstnance motivují především formou benefitů.
2. Nejběžnějšími benefity ve stavebních firmách jsou příspěvek na stravné, firemní mobilní telefon, notebook.
3. Ve stavebních firmách se příliš nedbá na rozvíjení dobrých vztahů na pracovišti.
4. Vedoucí ve stavebním podniku k motivování lidí nejsou školeni.

V praktické části budou všechny otázky dotazníku vyhodnoceny pomocí grafů, kde budou jednotlivé odpovědi procentuálně ohodnoceny tak, aby bylo na první pohled vidět, jaké odpovědi jsou nejčastější a jaké naopak ne. Následně bude každý graf ještě slovně okomentován.

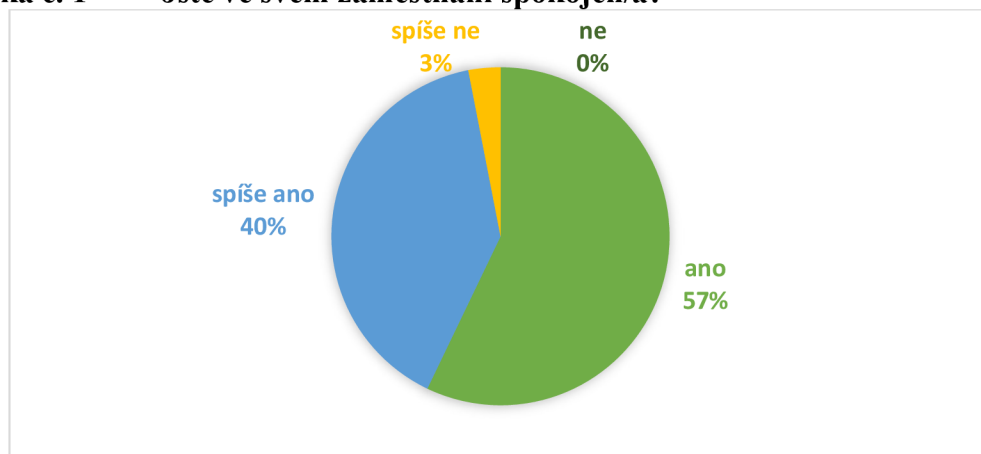
V druhé části empirické části budou sepsány řízené rozhovory, které provedu ve dvou vybraných stavebních firmách. Rozhovor budu provádět s řídicím pracovníkem a bude zaměřen na téma formy a metody motivace zaměstnanců ve stavebním podniku.

V závěru budou výsledky dotazníkového průzkumu a zároveň i výsledky řízených rozhovorů porovnány s hypotézami, z čehož bude patrné, které hypotézy se potvrdily a které nikoli.

5.1 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo celkem 98 osob, z toho bylo 41 žen a 57 mužů různého věku a z různých stavebních firem. V této kapitole popíšu jejich odpovědi na jednotlivé otázky dotazníků. Odpovědi zpracuji pomocí grafu, který dodatečně slovně okomentuji.

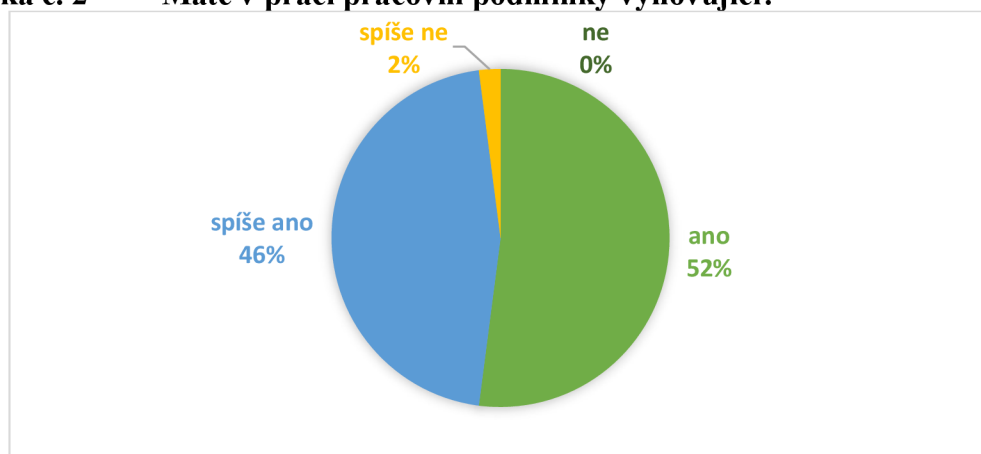
Otázka č. 1 Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?



Graf č. 1 - Spokojenost

V první otázce svého dotazníkového průzkumu se tážu na to, zda jsou lidé ve svém zaměstnání celkově spokojeni. Domnívala jsem se, že zhruba 40 % lidí je ve své práci nespokojeno, a to z různých důvodů, jako jsou malé finanční ohodnocení, špatný šéf, špatné vztahy na pracovišti. Ale graf ukazuje, že jsem se ve své odhadu zmýlila. Naprostá většina dotázaných je ve svém zaměstnání spokojena, nebo spíše spokojena a pouze 3 % dotázaných se cítí ve své práci nespokojeni. Je dobře, že jsou dotazovaní ve své práci spokojeni, protože když jsou vnitřně spokojeni, tak už to je samo od sebe motivuje k lepším výkonům. Tomu, co ovlivňuje jejich spokojenost ve firmě se věnuji dále v následujících otázkách.

Otázka č. 2 Máte v práci pracovní podmínky vyhovující?

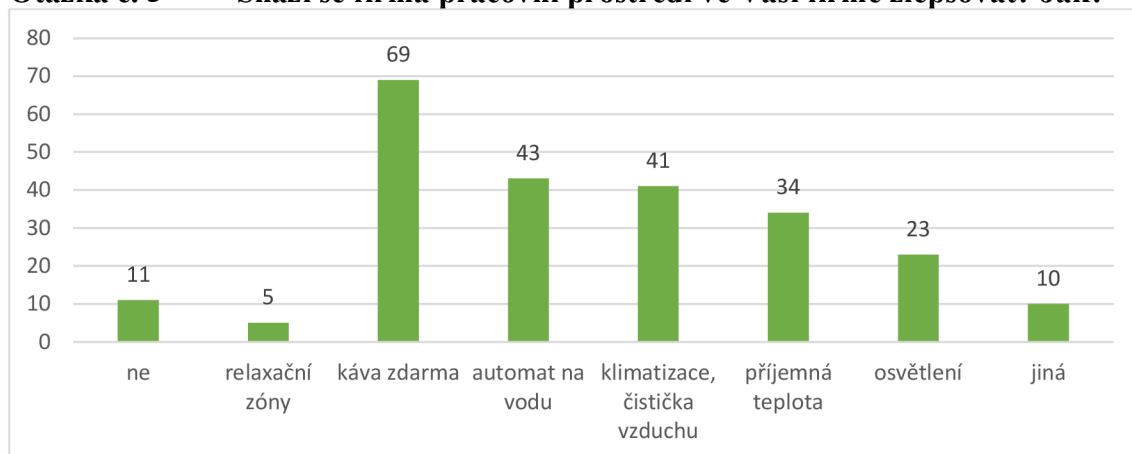


Graf č. 2 - Vyhovující pracovní podmínky

Další otázka mého dotazníku se taky řadí mezi otázky obecné spokojenosti, které nejsou příliš konkrétní. Dotazují se zde, jestli respondenti mají v práci vyhovující pracovní

podmínky. Tady jsem očekávala, že bude výsledek téměř totožný s výsledkem první otázky, která se zaměřovala na celkovou spokojenost v zaměstnání, a to se potvrdilo. Lidé, kteří mají v práci vyhovující pracovní podmínky jsou i celkově spokojeni. 98 % dotazovaných je buď spokojeno nebo spíše spokojeno s pracovními podmínky. Z toho 46 % je spíše spokojeno, což znamená, že je v jejich zaměstnání něco, co jim nevyhovuje, ale i přes to je tam více pozitivních věcí. 2 % dotazovaných jejich pracovní podmínky spíše nevyhovují.

Otázka č. 3 Snaží se firma pracovní prostředí ve Vaší firmě zlepšovat? Jak?



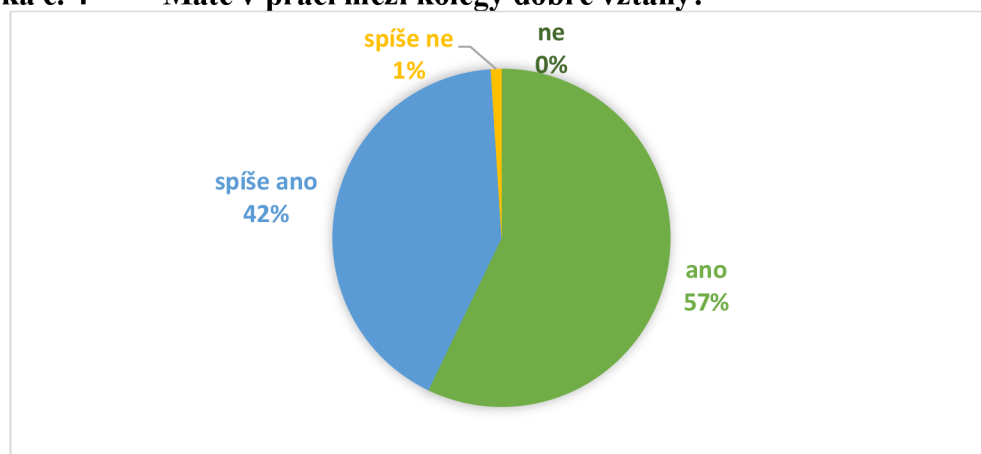
Graf č. 3 - Zlepšování pracovních podmínek

Ve třetí otázce se ptám, zda se vedoucí snaží zlepšovat pracovní prostředí. Z dotazníku vyplývá, že káva zdarma je v takových firmách už standart. Vychutnává si ji 69 respondentů (tj. 70 % dotázaných). Téměř polovina dotázaných uvedla že v jejich firmě mají automat na vodu (44 %) a klimatizaci nebo čističku vzduchu (42 %). I přes přítomnost klimatizace uvedlo 35 % respondentů (tj. o 7 % méně), že mají příjemnou teplotu. To je nejspíš zapříčiněno tím, že každému vyhovuje jiná teplota. Co je příjemné jednomu, nemusí být příjemné druhému. Jen 5 dotázaných uvedlo, že se v jejich podniku nachází i relaxační zóna. Což u nás není ve firmách příliš rozšířeno, tak jsem ani nečekala nijak zvlášť větší počet, i tohle číslo mě vlastně překvapilo. Celkem 11 % uvedlo že jejich firma se nesnaží zlepšovat pracovní podmínky. Když to srovnáme s otázkou č. 2, kde jsem se ptala, zda mají vyhovující pracovní podmínky zjistíme, že celkem 9 % dotázaných má vyhovující pracovní podmínky, i když se je firma nesnaží nijak zlepšovat. Celkem 10 lidí zvolilo možnost jiná a uvedlo vlastní poznatky:

- šatna, kuchyňka, oblečení, auto na dovolenou
- Firemní akce
- Vitamíny v kuchyňce v období chřipek
- Parkování v areálu zdarma 2x
- K dispozici osobní auto, mobil, ntb
- Moderní zařízení IT
- Úžasný šéf
- Obnova nábytku, pracovního vybavení
- Všechny body

Většinu věcí se budu věnovat v následujících otázkách, tak si je dovolím zde dále nerozvádět.

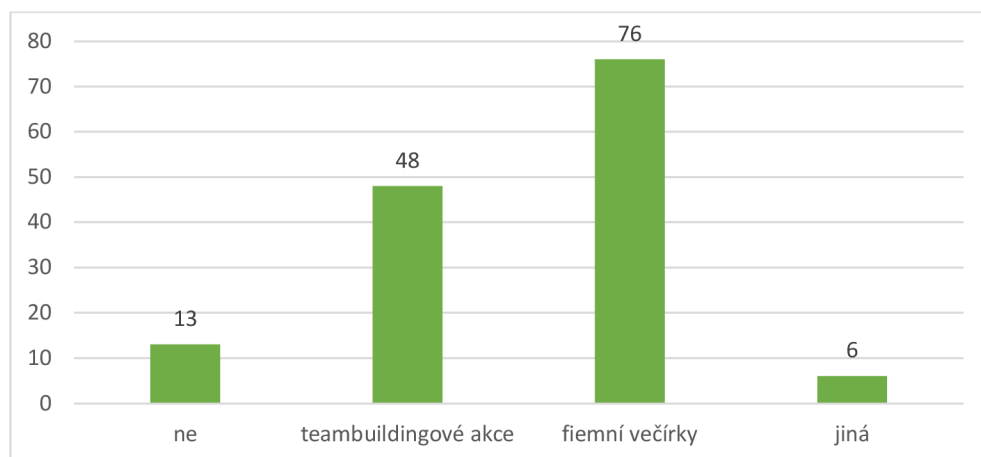
Otázka č. 4 Máte v práci mezi kolegy dobré vztahy?



Graf č. 4 - Dobré vztahy na pracovišti

V této otázce se zajímám o to, zda mají respondenti dobré vztahy se svými kolegy na svých pracovištích. 57 % dotázaných uvedlo že mají dobré vztahy mezi kolegy a 42 % mají spíše dobré vztahy. To znamená, že si se svými kolegy rozumí, určitě si i povídají a sdílí své pocity. Je důležité být mezi svými kolegy v práci spokojen a vědět, že když bude nějaký problém, zvládnete ho spolu vyřešit a že vám ostatní rádi pomůžou, když budete potřebovat. Hlavně vědět, že se nemusíte bát požádat o pomoc nebo se bát odmítnutí ze strany druhých. Jeden z dotázaných uvedl, že má v práci spíše špatné vztahy mezi kolegy, když se na jeho dotazník podíváme podrobněji, zjistíme, že má v práci spíše nevyhovující pracovní podmínky, a tyto podmínky se jeho vedení ani nesnaží zlepšit. Myslím si, že takovému člověku se musí v práci špatně pracovat, nejspíš je demotivován a osobně si nedovedu představit v takovém prostředí pracovat. Doporučila bych mu, aby své zaměstnání změnil a našel si nové místo, kde se mu bude lépe pracovat.

Otázka č. 5 Snaží se Vaše firma podporovat na pracovišti zlepšování vztahů? Jak?



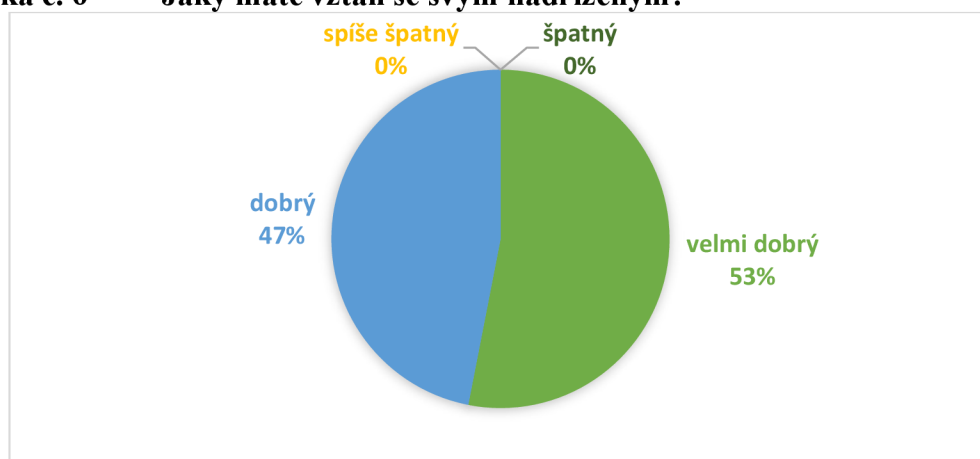
Graf č. 5 - Zlepšování pracovních vztahů

Tuto otázku jsem položila, protože si myslím, že dobré mezilidské vztahy jsou v práci důležité. Když někdo dobré vztahy v práci nemá, tak se do práce nemůže ani těšit, a když už v práci je, tak se nejspíš těší až „odtamtud vypadne“ a půjde dom. Proto se domnívám, že je zároveň důležité, aby se tyto vztahy snažilo vedení firmy podporovat a rozvíjet.

Domnívala jsem se, že nejvíce rozšířené jsou firemní večírky, převážně ve velkých podnicích, které jsou tematické a aktuální jako např. Vánoční. To se potvrdilo. 76 respondentů uvedlo, že jejich firma tyto večírky pravidelně pořádá. Ale nejdůležitější jsou podle mě teambuildingové akce. Zde se kolegové učí spolupracovat v týmu, společně si vytyčit cíl a následně se pomocí řešení různých problémů k němu dopracovat. Pořádání těchto akcí ve svých firmách uvedlo 48 dotazovaných, což je téměř polovina, což si myslím, že je přiměřený výsledek. Pravdou je, že tyto akce jsou v současné době celkem moderní, vzniká více a více specializovaných „škol“ a proto se domnívám, že v následujících letech toto procento ještě poroste. 13 respondentů uvedlo, že jejich firma zlepšování vztahů na pracovišti nijak neřeší a 6 respondentů uvedlo, čím se podle nich firma snaží vztahy zlepšovat:

- Celkové nastavení firemní kultury směřuje k rodinnému pojetí podniku
- Výjezdní školení, vzdělávací programy
- Firemní snídane, dračí lodě
- Firemní večírky, společně akce, atd
- Firemní akce
- Akce pro rodinné příslušníky

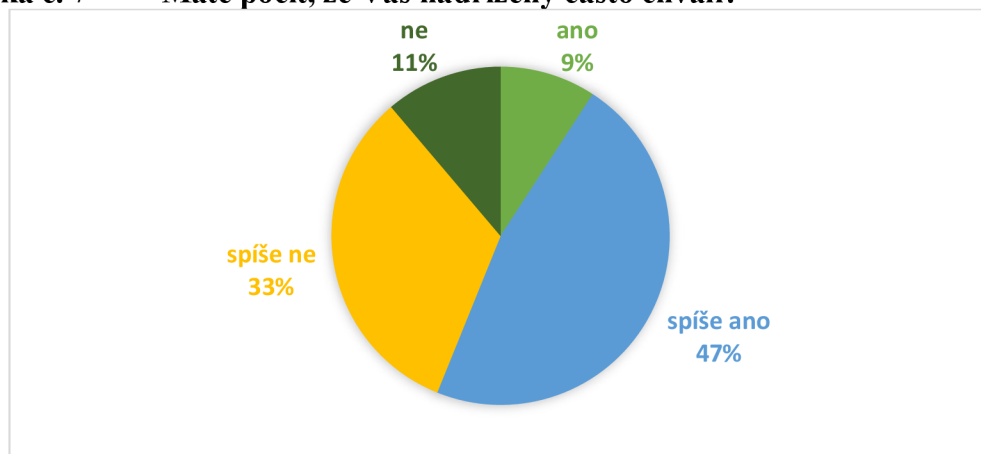
Otázka č. 6 Jaký máte vztah se svým nadřízeným?



Graf č. 6 - Vztah s nadřízeným

Mám za to, že když mají zaměstnanci dobré vztahy se svým nadřízeným pracovníkem, lépe se jim od nich přijímají úkoly a řeší s nimi případné problémy. Taky si myslím, že správný nadřízený pracovník by měl umět jednat s lidmi tak, aby pro něj zaměstnanci rádi pracovali. Měl by být příjemný a lidský, ale na druhou stranu si umět vybudovat respekt. Všichni respondenti uvedli, že mají dobrý vztah se svým nadřízeným, nadpoloviční většina dokonce uvedla, že mají velmi dobrý vztah s nadřízeným. Z toho jde poznat, že všichni vedoucí pracovníci jsou buď školeni na práci s lidmi, anebo jsou v tom přirozeně úspěšní.

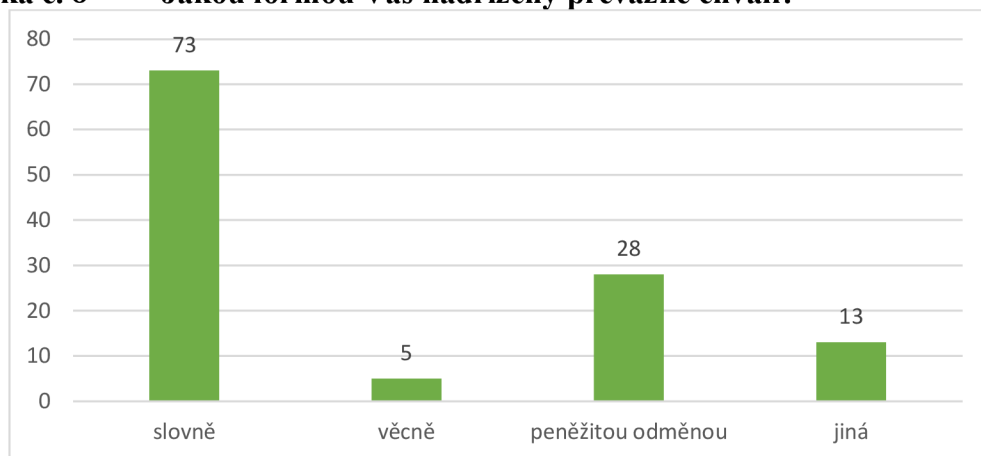
Otázka č. 7 Máte pocit, že Vás nadřízený často chválí?



Graf č. 7 - Pochvala ze strany nadřízeného

Pochvalou vyjadřujeme, že jsme s prací druhé osoby spokojeni, ta má pak díky tomu pocit dobře odvedené práce. Myslím, že pochvala je jedním z důležitých aspektů motivace. Především ta slovní pochvala nic nestojí, je zadarmo, ale i přesto má dobrý vliv na celkový přístup k práci. Nicméně pocit, že je nadřízený často chválí má jen 9 % respondentů. Což je trošku škoda, ale zas 47 % lidí uvedlo odpověď spíše ano, což už je přiměřené číslo. Celkem 44 % respondentů uvedlo, že je buď nadřízený nechválí nebo spíše nechválí. Výsledek mě až tak nepřekvapil, protože v dnešní uspěchané době jsou všichni velmi zaneprázdněni. Mají hodně práce a málo času, a to platí převážně právě u manažerů a vedoucích pracovníků.

Otázka č. 8 Jakou formou Vás nadřízený převážně chválí?



Graf č. 8 - Forma pochvaly

Zajímalo mě, jako formou nadřízení své zaměstnance převážně chválí. Samozřejmě jsem předpokládala, že nejrozšířenější forma pochvaly bude ta slovní, protože jak už jsem uvedla u předchozí otázky, ta nic nestojí. Má domněnka se potvrdila. 73 respondentů uvedlo, že když je nadřízený chválí, tak převážně slovně. 28 respondentů uvedlo, že je nadřízený chválí i peněžitou odměnou. To bude nejspíš probíhat formou mimořádné prémie. 5 respondentů uvedlo, že za dobře odvedenou práci obdrží dokonce některý z věcných darů. Tady si netroufám hádat, jestli jde o nějaký reklamní předmět, nebo nějaké modernější firemní vybavení a pracovní pomůcky, jako například nový služební

telefon. V následujících sloupcích můžeme vidět, co napsali respondenti, kteří zvolili možnost „jiné“:

- spíše nechválí, když tak odměny
- nemám nadřízeného
- výjimečně peněžitou odměnou
- bezpředmětné
- nijak
- Slovně + peněžitou odměnou
- nechválí (6x)
- je spokojený s mojí prací

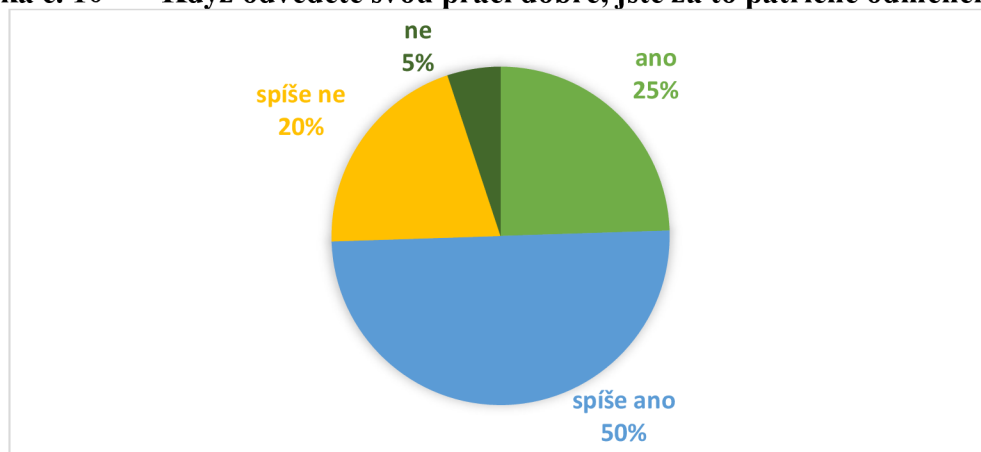
Otázka č. 9 Je pro Vás pochvala nadřízeného důležitá?



Graf č. 9 - Důležitost pochvaly

Z této otázky jsem chtěla zjistit, zda je vůbec pochvala pro respondenty důležitá, a tedy jestli je pravda, že je to pro ně tak zásadní motiv nebo zda je bezpředmětná. Domnívala jsem se, že ano, že je důležitá, a výsledek dotazníku mě v tom utvrdil. 93 % respondentů pochvalu považuje za důležitou. Znepokojující je, že i přesto, že většina respondentů pochvalu vyžaduje, tak můžeme v otázce číslo 7 vidět, že celkem 47 % dotazovaných se pochvaly nedostává. Proto si tady dovoluji napsat doporučení, aby vedoucí své podřízené chválili, protože to bude mít dobrý vliv na jejich psychiku a pracovní výkon. Samozřejmě se mezi námi nacházejí i lidé, kteří nepotřebují pochválit, aby věděli, že odvedli dobrou práci a měli ze sebe dobrý pocit. Dokážou se sami vnitřně motivovat a motivací si jsou sami pro sebe. Tito lidé nepřikládají velkou váhu pochvale, a to se týká nejspíše 7 % respondentů, kteří uvedli, že pro ně pochvala příliš důležitá není.

Otázka č. 10 Když odvedete svou práci dobře, jste za to patřičně odměněn/a?



Graf č. 10 - Odměna za dobře odvedenou práci

V této otázce jsem se ptala na to, zda se respondenti za dobře odvedenou práci cítí dostatečně odměněni. Zda si jejich vedoucí všimnou dobré práce a zda ji nějak ohodnocují, a to ať už v rámci osobního ohodnocení nebo jinou mimořádnou prémie. Domnívám se, že zaměstnance vědomí možné odměny a vůbec to, že si jejich práce někdo všiml, motivuje k tomu, aby se snažili i nadále. Mají pocit, že jsou užiteční a jejich práce opravdu k něčemu vedla a pomohla. V dotazníku 25 % respondentů odpovědělo, že ano, že se cítí patřičně ohodnoceni, 50 % odpovědělo spíše ano, z čehož vyplývá že většinou ano, ale ne vždy. 20 % respondentů se spíše necítí dostatečně finančně ohodnoceni a 5 % se domnívá, že nejsou dostatečně finančně ohodnoceni. Myslím si, že toto je pro respondenty velice demotivující a že by měli vedoucí alespoň ty výjimečně dobré pracovní výkony nějakým způsobem odměňovat.

Otázka č. 11 Když uděláte v práci něco špatně, je Vám to vytýkáno?

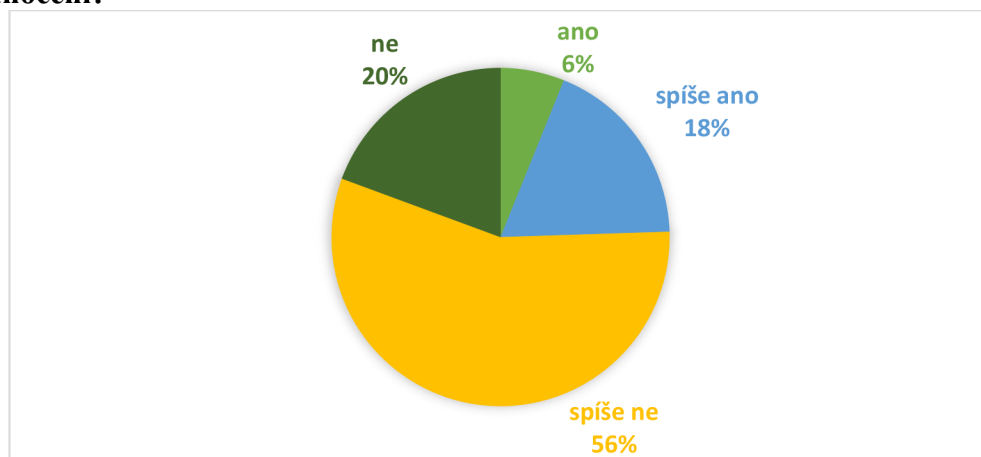


Graf č. 11 - Výtka za špatně odvedenou práci

V další otázce jsem se naopak ptala, zdali je respondentům vytýkáno, když udělají v práci něco špatně. Chci z této otázky především zjistit, jestli je respondent upozorněn na to, že se dopustil nějaké chyby a že si na ni má příště dávat pozor a pokusit se jí vyhnout. Jde o takové preventivní upozornění pro následující pracovní činnost. Samozřejmě i výtka se musí umět správně podat tak, aby nikoho neurazila nebo nějak příliš negativně neovlivnila, ale spíše upozornila na chybu a dovedla pracovníka ke správnému řešení.

Řekla bych, že ve většině firem je to řešeno správně. Přes polovinu respondentů (63 %) odpovědělo, že jim je vytýkána špatně odvedená práce, a to buď vždy nebo ve většině případech. 35 % respondentů uvedlo, že spíše není a 2 % že není vytýkáno.

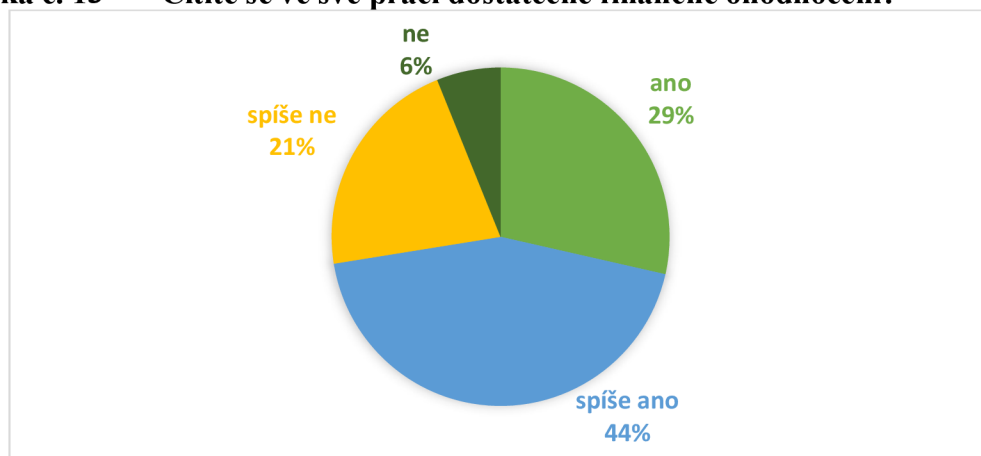
Otázka č. 12 Když uděláte něco špatně, projeví se to na Vašem finančním ohodnocení?



Graf č. 12 - Srážky ze mzdy za špatné pracovní úsilí

V této otázce jsem chtěla zjistit, jestli se na finančním ohodnocení projeví, když respondenti udělají v práci něco špatně. Tato otázka je přesný kontrast otázky číslo 10, kde se jednalo o pozitivní posílení, tady se jedná o negativní posílení, které pracuje se strachem. Domnívám se, že tohle by se mělo používat jen v mimořádných případech, kdy se jedná buď o výjimečnou situaci, anebo o opakovanou chybu, kde se pracovník nepoučil s několika předcházejících výtek. Je dobré vědět, že tato možnost tady je, ale myslím si, že by se neměla příliš vyžívat. Z grafu je vidět, že se z toho důvodu srážky ze mzdy spíše neuplatňují, to zvolila většina respondentů (56 %). 20 % respondentů odpovědělo, že se to neprojeví na jejich ohodnocení, naopak 6 % odpovědělo, že ano a 18 % spíše ano.

Otázka č. 13 Cítíte se ve své práci dostatečně finančně ohodnoceni?

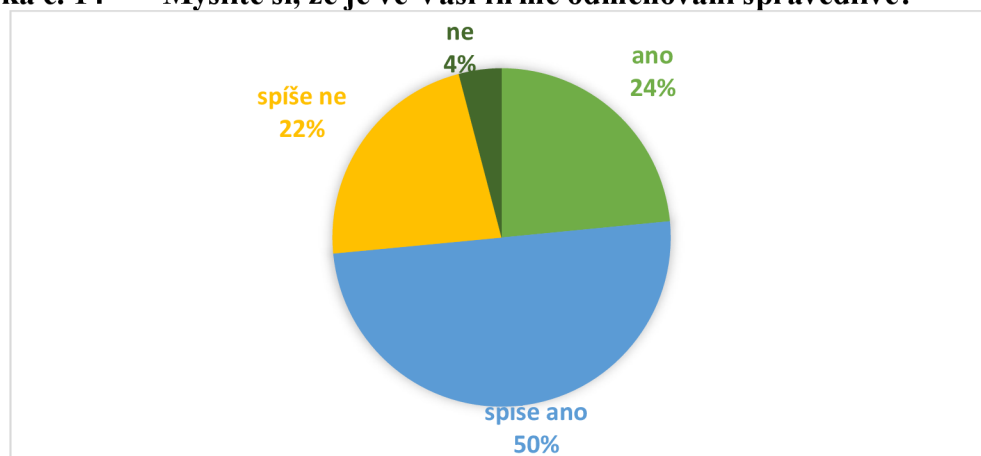


Graf č. 13 - Pocit dostatečného finančního ohodnocení

Následující otázka se týká toho, zda se respondenti cítí dostatečně finančně ohodnoceni. U této otázky jsem se trochu obávala výsledku, protože vím, že je spousta lidí jen v mém okolí, kteří se domnívají, že by si zasloužili nebo spíš mají potřebu většího finančního

ohodnocení. Ne vždy za to podle mě může zaměstnávající firma, ta může mít klidně ve svém okolí a oboru naprosto standartní výši platu nebo tabulkové platy, ale i tak budou chtít někteří zaměstnanci často víc. Proto pro mě bude spíše důležité až následující otázka, ale nejdříve se podíváme, jak dopadla tato. I přes mé obavy se potvrdilo, že 73 % dotázaných uvedlo, že jsou dostatečně finančně ohodnoceni (29 %) nebo spíše dostatečně finančně ohodnoceni (44 %). 21 % respondentů uvedlo, že se spíše necítí a 6 % že se necítí dostatečně finančně ohodnoceni.

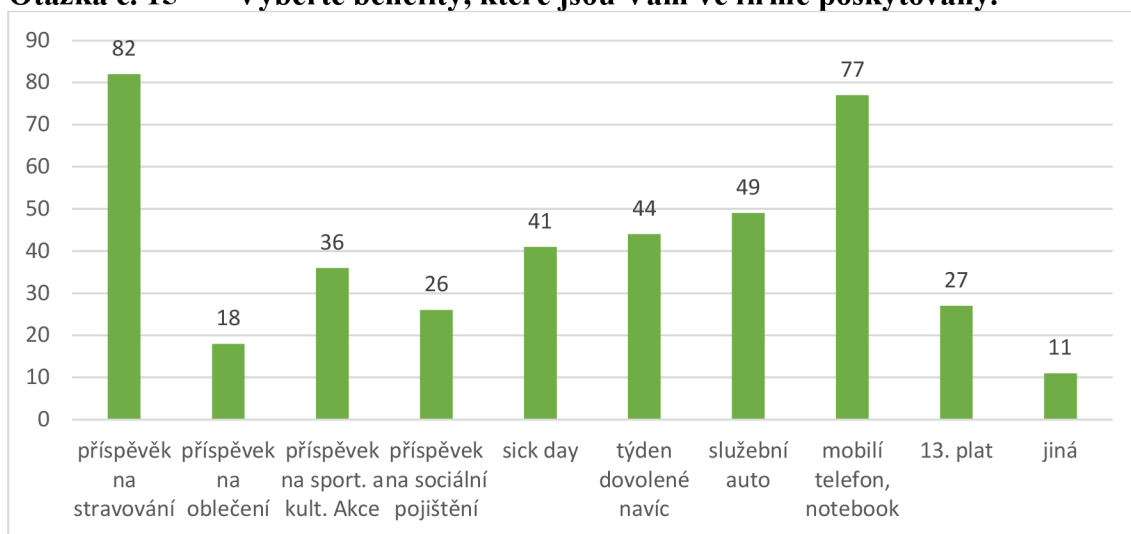
Otázka č. 14 Myslíte si, že je ve Vaší firmě odměňování spravedlivé?



Graf č. 14 - Spravedlivost odměňování

Myslím si, že to, jestli je v naší firmě spravedlivé finanční ohodnocování, je důležitý faktor toho, jestli jsme ve firmě spokojeni. Nedokážu si představit nic, co by bylo více demotivující než to, že někdo jiný dostává větší plat za méně odvedené práce a v menší kvalitě a já se snažím vším úsilím dosáhnout na stejnou výši platu a nejsem toho schopna. To by zajisté po čase vedlo k tomu, že bych se snažit přestala. Domnívám se, že to velmi podobně cítí i jiní lidé, a proto jsem se rozhodla položit právě tuto otázku. Samozřejmě se také jedná o velmi subjektivní otázku. Vždycky se najdou takoví lidé, kteří se milně domnívají, že by si zasloužili víc. Ale nikdy nemůžeme vědět, co přesně za práci vykonávají ostatní ve firmě, a navíc často ani nevíme, jaký plat ostatní pobírají, protože na tyto informace nemáme právo, takže jde jen o to, jestli se námi ostatní s informací o výši platu podělí. V dotazníku 24 % respondentů uvedlo možnost ano a 50 % zvolilo možnost spíše ano. To znamená, že téměř $\frac{3}{4}$ respondentů se domnívá, že je v jejich firmě odměňování spravedlivé. Pouze 22 % zvolilo možnost spíše ne a 4 % ne.

Otázka č. 15 Vyberte benefity, které jsou Vám ve firmě poskytovány.

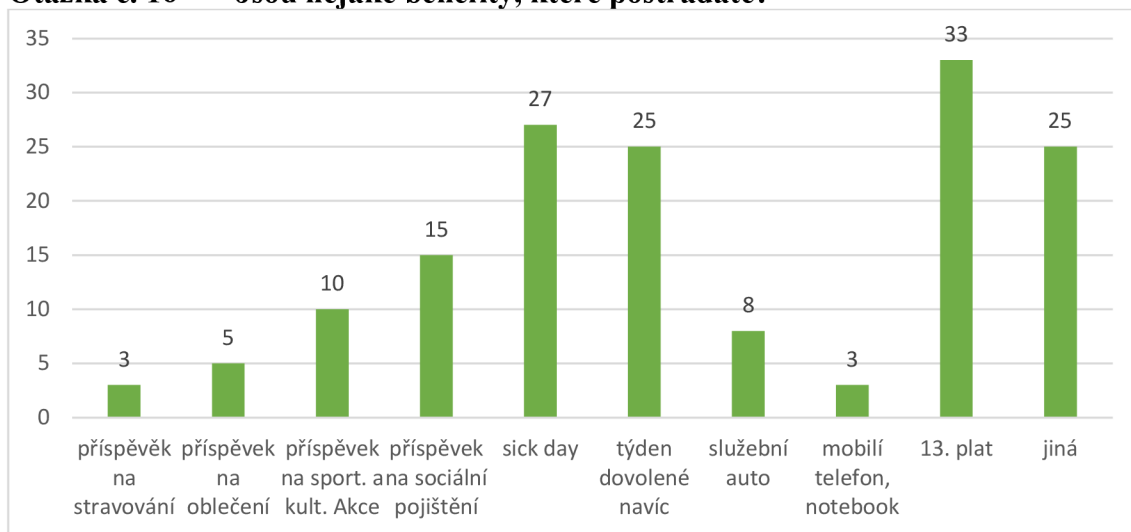


Graf č. 15 - Poskytované benefity

V této otázce jsem chtěla zjistit, které benefity jsou v běžných stavebních firmách poskytovány pro zaměstnance. Očekávala jsem, že téměř ve všech firmách je poskytován příspěvek na stravné, ať už formou stravenek nebo dotované závodní jídelny. A to se potvrdilo, tuto možnost zvolilo 82 respondentů, tj. 84 %. Také jsem se domnívala, že převážně tedy na administrativních pozicích mají zaměstnanci služební mobilní telefon, notebook a také často i služební auto. To se také potvrdilo u více jak poloviny respondentů – mobilní telefon a notebook (79 %) a služební auto (50 %). V poslední době jsou populární tzv. sick days (3-5 dnů volna ročně navíc na vyléčení) a také týden dovolené navíc. Taky se ve firmách často přidělují nejrůznější sociální příspěvky, ale ty už nejsou tak běžné, což vyplývá z grafu. Tyto příspěvky ve firmě obdrží méně než 50 % respondentů. Co mě překvapilo je, že 13. plat obdrží pouze 27 respondentů. Domnívala jsem se, že je to v těchto firmách běžný benefit, ale jak je vidět z grafu, v tomhle jsem se zmýlila. Je to nejspíš z toho důvodu, že je to velký jednorázový firemní výdaj, který si menší firmy nemůžou vždy dovolit. Možnost jiná zvolilo 11 respondentů a napsala následující benefity, které jsou jim ve firmách poskytovány a ve výběru nebyly uvedeny:

- slevy do vybraných obchodů a služeb, zvýhodněný nákup auta, bytu, zvýhodněné bankovní produkty, zlevněné pojištění, dárek při životním jubileu
- firma využívá OSVČ, benefity nejsou poskytovány
- slevy u obchodních partnerů
- Všechny body
- sick day, který si nemůžu jen tak vzít
- příspěvek na penzijní pojištění 3X němčina
- příspěvek na životní pojištění
- Motivační odměny

Otázka č. 16 Jsou nějaké benefity, které postrádáte?

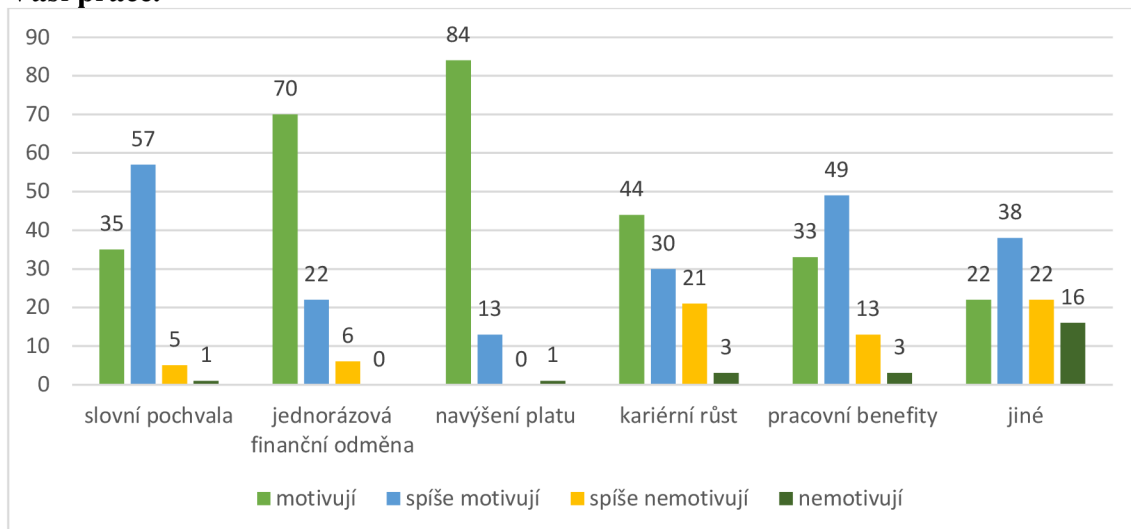


Graf č. 16 - Postrádající benefity

V předešlé otázce jsem zjistila, jaké benefity jsou ve stavebních firmách běžně poskytovány. V této otázce chci naopak zjistit, které poskytovány nejsou i přes to, že by o ně byl velký zájem ze strany zaměstnanců. Tedy by i zaměstnance lépe motivovaly k pracovním výkonům. Žádný z benefitů nezvolila nadpoloviční většina respondentů. Největší zájem mezi dotazovanými byl o to, aby byl zaveden 13. plat, a to u celkem 33 respondentů. Taky je velký zájem o zavedení sick days a týdnů dovolené navíc, což už je běžně užívaný benefit podle toho, co jsme zjistili v předešlé otázce. Překvapivě velký počet dotázaných zvolilo možnost jiná (25), což značí, že jsem patrně zapoměla něco v možnostech uvést. Konkrétně se jedná o možnost nic nebo ne, kterou uvedlo celkem 19 respondentů. Ostatní vypsané odpovědi jsem uvedla následujících odrážkách:

- možnost proplacení při použití vlastního vozidla při cestě do zaměstnání
- motivace za projekt
- 13. plat – teoreticky ano, ale prakticky ho nikdo nikdy neviděl
- Teambuilding
- větší počet sick day, home office
- plný příspěvek na multisport

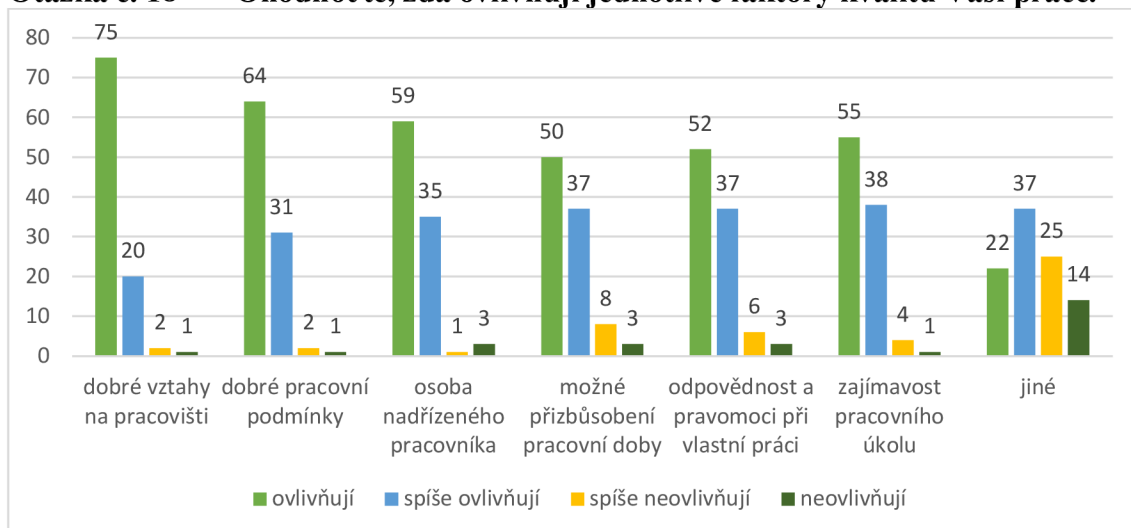
Otázka č. 17 Ohodnořte, do jaké míry Vás dané odměny motivují při výkonu Vaší práce.



Graf č. 17 - Síla motivace daných odměn

V této otázce měli respondenti u každé z odměn na škále uvést do jaké míry je motivují při výkonu jejich práce. Chtěla jsem zjistit, zda jsou některé motivy, které jsou více motivující než ostatní a tím zjistit, které by měly stavební firmy při motivaci svých zaměstnanců preferovat a více uplatňovat. Z grafu jednoznačně vyplývá, že největším motivem je pro respondenty, navýšení platu. Druhým největším motive je jednorázová finanční odměna, z toho je vidět, že pro respondenty jsou největším motivem peníze, takže je k lepšímu pracovnímu výkonu může dovést vidina lepšího výdělků. Dalšími výraznými motivy jsou slovní pochvala (viz otázky 7, 8, 9) a pracovní benefity (viz. otázky 15, 16).

Otázka č. 18 Ohodnořte, zda ovlivňují jednotlivé faktory kvalitu Vaší práce.

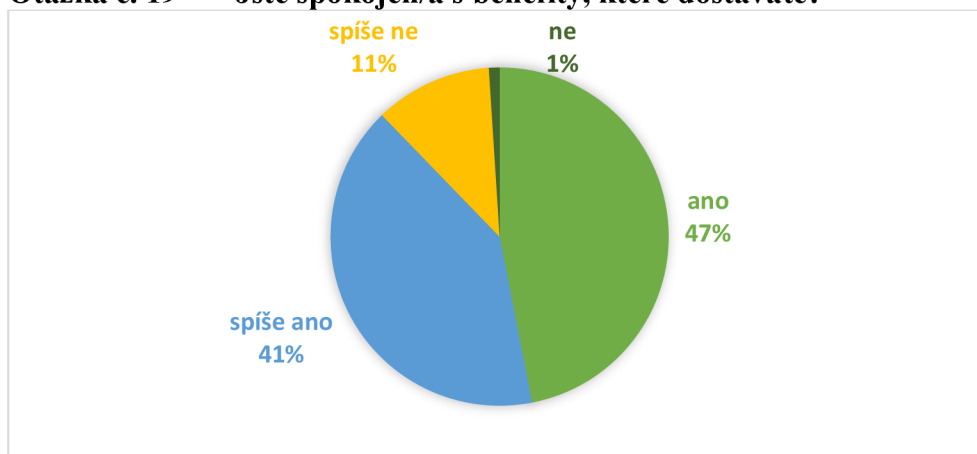


Graf č. 18 - Faktory ovlivňující kvalitu práce

V této otázce měli respondenti zvolit do jaké míry ovlivňují jednotlivé faktory kvalitu jejich práce. Účelem bylo zjistit, podobně jako v předchozí otázce, zda jsou některé faktory, které výrazně víc motivují zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu než

ostatní. Podle respondentů nejpozitivněji ovlivňují kvalitu jejich práce dobré vztahy na pracovišti (viz. otázky 4, 5), ale z grafu vyplývá, že všechny vypsané faktory je ovlivňují nebo spíše ovlivňují. Dotazovaní dále shledávají jako velmi důležité dobré pracovní podmínky (viz. otázky 2, 3), osobu nadřízeného pracovníka (viz. otázka 6) a zajímavost pracovního úkolu, to znamená, že když je úkol sám o sobě zajímavý, tak se při jeho splnění automaticky více snaží.

Otázka č. 19 Jste spokojen/a s benefity, které dostáváte?



Graf č. 19 - Spokojenost s benefity

V následující otázce jsem zjišťovala, jestli jsou respondenti celkově spokojeni s benefity, které dostávají ve svém zaměstnání. I přesto, že jsou nějaké benefity, které dotazovaní postrádají (viz. otázka 16), tak jsou převážně spokojeni (47 %) nebo spíše spokojeni (41 %). Tzn., že většině respondentů jejich benefity stačí, vyhovují, popřípadě by byl nějaký benefit, jako například 13. plat, který by uvítali. 11 % dotazovaných uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 1 % uvedlo že nejsou spokojeni. Tady se nejspíš jedná o zaměstnance, kteří ve své práci příliš benefitu neobdrží nebo vůbec žádné, které by pro ně byly důležité.

Otázka č. 20 Byl/a jste někdy v průběhu života k motivování lidí školen/a?



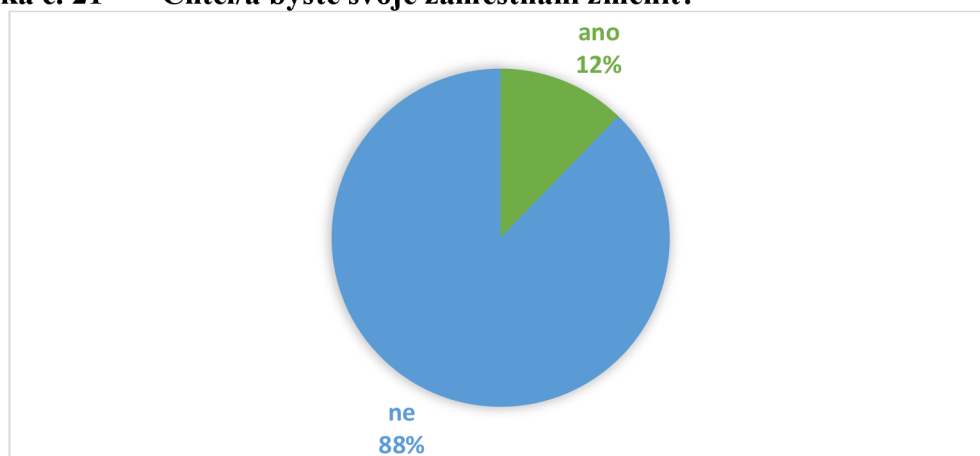
Graf č. 20 - Školení k motivaci

Z této otázky jsem chtěla zjistit, jestli někdy v rámci průběhu života byli dotazovaní nějakým způsobem cvičeni k motivování lidí. Jestli je někdo učil, jak mluvit s lidmi, ale především jak s nimi pracovat tak, aby lidi rádi pracovali pro ně. Jestli je někdo učil, jak

být dobrý šéf. Domnívám se, že se tohle na běžných školách příliš nevyučuje, pouze na školách zaměřených na management, anebo jsou zaměstnanci vyučováni na speciálních školeních k tomuto vedených. V dotazníku odpovědělo 30 respondentů, že se takového kurzu zúčastnilo, což není ani polovina dotazovaných. To mi připadá jako docela malé číslo, ale musíme brát v úvahu, že většina dotazovaných nebyla z vedoucích pozic, ale pracují jako řadový pracovníci, kteří takové znalosti nepotřebují. Dalších 18 lidí uvedlo, že se zúčastnilo přímo speciálního kurzu na toto téma zaměřené. 23 dotazovaných uvedlo, že se s tím setkali v rámci výuky na vysoké škole a 20 respondentů dokonce na střední škole. Domnívám se, že tyto osoby docházely do škol zaměřených právě na management nebo podnikání. 11 respondentů uvedlo, že se s výukou zaměřenou na motivování lidí nikdy nesetkali. 3 dotazovaní zvolili možnost jiná a uvedli svoji odpověď na otázku:

- rekvalifikační kurz
- nejsem si vědom
- vlastní postřeh

Otázka č. 21 Chtěl/a byste svoje zaměstnání změnit?



Graf č. 21 - Změna zaměstnání

V následující otázce jsem se ptala, zda by chtěli respondenti své zaměstnání změnit. Z předešlých otázek je vidět že většina dotazovaných, až na nějaké výjimky, je ve svých zaměstnáních spokojena, mají dobré pracovní podmínky, dobré vztahy na pracovišti i s vedoucím pracovníkem a dostávají různé benefity. Z tohoto důvodu by mě překvapilo, kdyby tady bylo nějaké velké procento dotazovaných, kteří by chtěli zaměstnání změnit. To se ovšem nestalo. Většina respondentů (88 %) je ve svém zaměstnání spokojena, a tedy je nechtějí změnit. 12 % dotazovaných naopak odpovědělo, že by své zaměstnání rádi změnilo, což je poněkud větší procento než u prvních otázek, kde jsem se ptala na celkovou spokojenost v podniku. Z toho mi vyplývá, že většina respondentů možná nechce změnit svoji práci kvůli nevyhovujícím pracovním podmínkám, ale kvůli jiným problémům, jako je například velká dojezdová vzdálenost, popř. málo volného času nebo časté pracovní cesty, což může být překážka především pro pracující matky s dětmi.

Otázka č. 22 Kdybyste měla možnost něco ve Vaší práci změnit, co by to bylo?

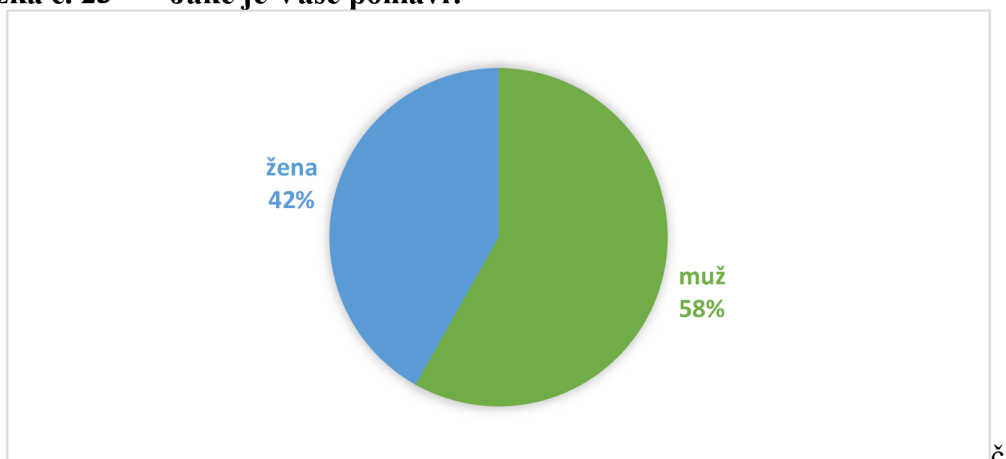
Poslední otázka mého dotazníkového průzkumu zaměřeného na motivaci byla otevřená, kam mohli respondenti napsat cokoli, co by chtěli ve svém zaměstnání změnit, kdyby mohli, a nápady které by přispěli k jejich pracovní pohodě. Většina respondentů se této otázce vyhnula a našlo se jen pár lidí, kteří na ni odpověděli (celkem 6). V následujících odrážkách jsou vypsané jejich odpovědi:

- Více volného času, ale čas a peníze nejdou dohromady
- Nic mě nenapadá
- vztahy s vedením
- Více administrativních pracovníků
- Týden dovolené navíc (2x)

Základní informace o dotazované osobě:

Zbytek otázek mého průzkumu bylo zaměřeno na osobní informace, jako je pohlaví, věk a další, abych zjistila, jaký vzorek osob v dotazníku odpovídal.

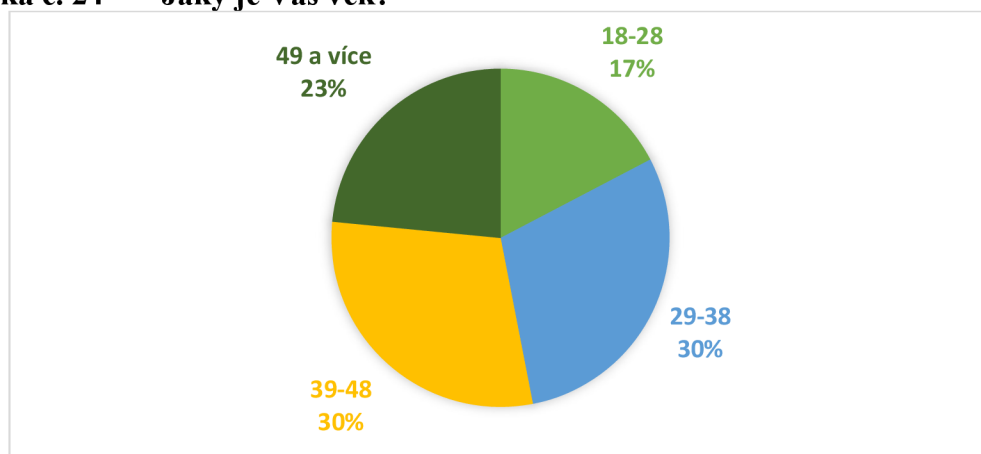
Otázka č. 23 Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č. 22 - Pohlaví zaměstnanců

První obecná otázka má za úkol zjistit pohlaví dotazovaných respondentů. Dopředu jsem předpokládala, že bude víc dotazovaných osob mužského pohlaví, protože je obecně známé, že stavebnictví je zaměřené spíše na muže. Ale z dotazníku vyplývá, že se už jedná spíše o přežitek a že už se to ve stavebnictví, co se pohlaví týče, vyrovnává. Ale myslím si, že výsledný poměr je dán především i tím, že dotazník vyplňovali především lidé na administrativních pozicích, kde se z velké části ženy objevují.

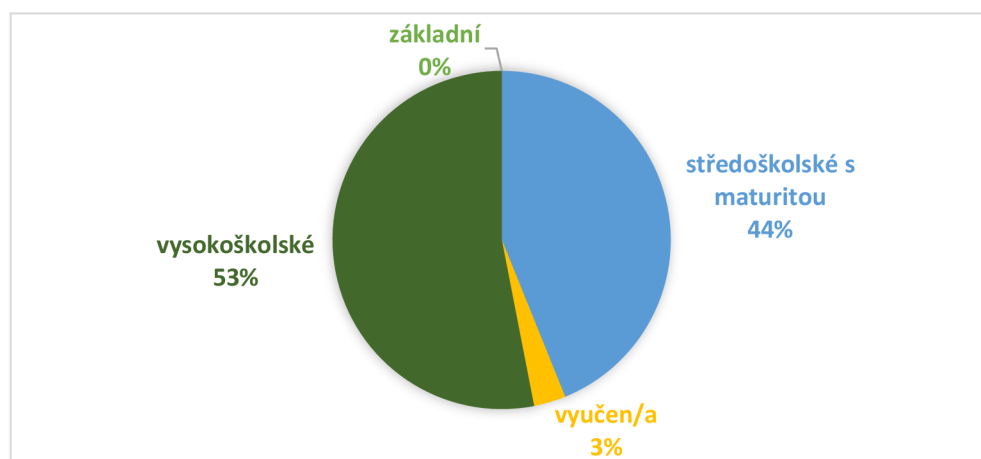
Otázka č. 24 Jaký je Váš věk?



Graf č. 23 - Věk zaměstnanců

Z grafu je vidět, že ve stavebních firmách je nejvíce lidí ve věkovém rozpětí od 29 do 38 let a od 39-48 let, takže se jedná o lidi převážně mladého věku. Obě tyto kategorie měli shodně 30 %. Druhý největší podíl měli má věková kategorie s věkem 49 let a víc, sem spadá celkem 23 % dotazovaných. Nejmenší podíl má skupina ve věku od 18–28 let, a to pouhých 17 %. To může být dáno tím, že obor stavebnictví v posledních letech není příliš populární. To je vidět i na stavebních fakultách, kam se hlásí čím dál tím menší počet studentů. Zároveň to může být dáno i tím, že stavební inženýři, kteří většinou obsazují administrativní pozice v těchto firmách, dokončí školu průměrně ve věku 25 let, a tedy je toto zvolené věkové rozhraní docela malé a možná i neprakticky zvolené.

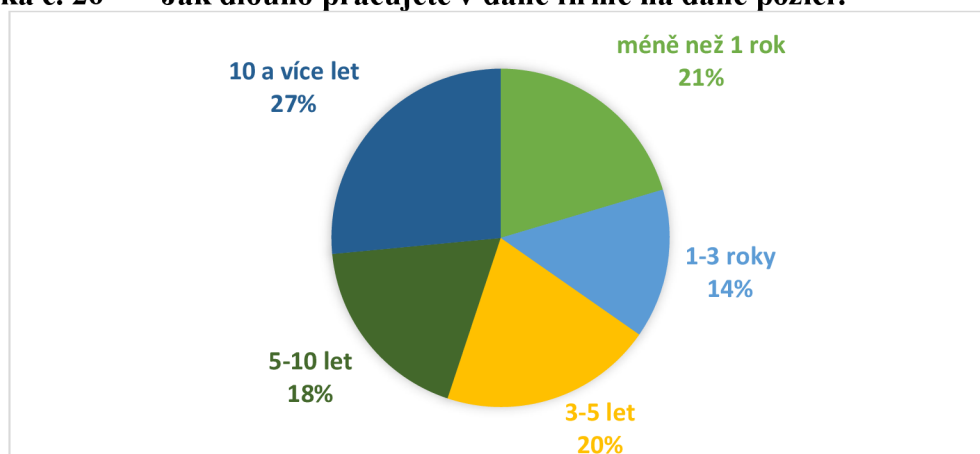
Otázka č. 25 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 24 - Dosažené vzdělání

Tato otázka dopadla přesně tak, jak jsem se domnívala, že by to mělo být. Nadpoloviční většina dotazovaných má vysokoškolské vzdělání, což mě nepřekvapilo, protože stavebnictví je velice specifická a náročná oblast, která potřebuje vzdělané zaměstnance. Druhou nejčastější odpovědí je středoškolské s maturitou, což jsem taktéž předpokládala. Samozřejmě záleží, na jakých pracovních pozicích se dotazovaní nachází a co za práci vykonávají. 3 % dotazovaných jsou odborně vyučeni. Tady se nejspíš nejedná o administrativní zaměstnance, ale o manuálně pracující

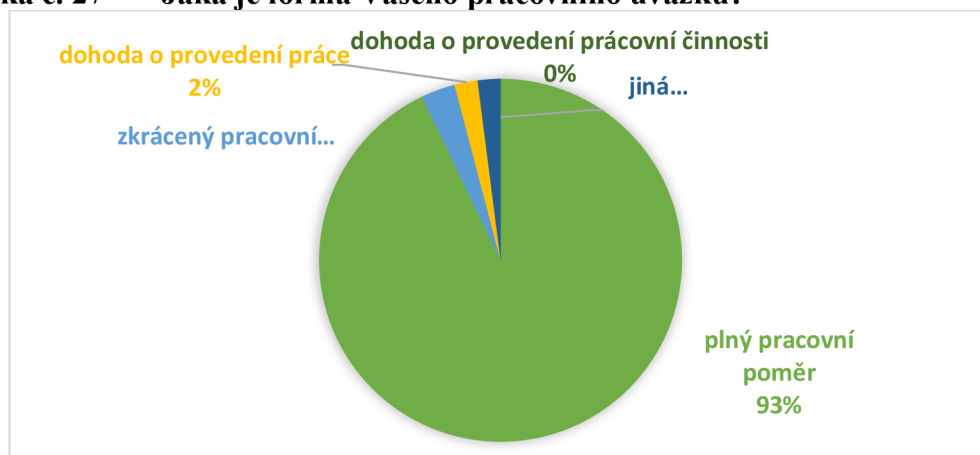
Otázka č. 26 Jak dlouho pracujete v dané firmě na dané pozici?



Graf č. 25 - Délka praxe ve firmě

V další otázce se ptám na to, jak dlouho pracují pro danou společnost na dané pozici. Předpokládám, že lidé, kteří ve své firmě pracují 10 a více let jsou ve firmě spokojeni, jsou k výkonu stále motivováni a benefity, které dostávají jsou pro ně vyhovující. Tuto odpověď zvolilo 27 % lidí. Druhý největší počet respondentů odpovědělo, že jsou ve firmě méně než rok. Sem nejspíš spadají lidé velmi mladí, kteří teprve dostudovali školu, nebo lidé kteří z předešlých pracovních míst odešli právě z důvodu špatných pracovních podmínek. Větší počet zaměstnanců pracujících pro jednu firmu kratší počet let nicméně může souviset i se současným trendem, podle kterého se cení, když má potencionální zaměstnanec v životopise zkušenosti s více firmami a z různých pozic. 20 % respondentů zvolilo, že ve firmě pracují mezi 3 až 5 lety, 18 % mezi 5 a 10 lety a 14 % respondentů pro svou firmu pracují mezi 1-3 roky.

Otázka č. 27 Jaká je forma Vašeho pracovního úvazku?

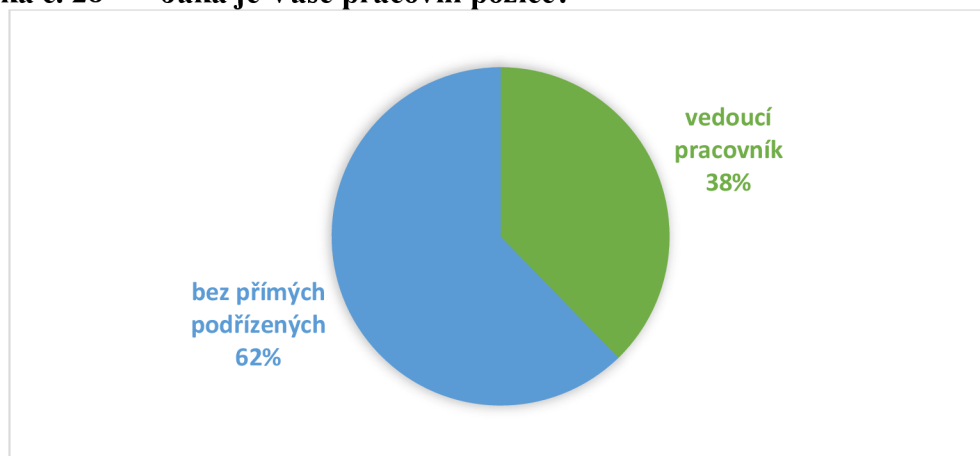


Graf č. 26 - Forma pracovního úvazku

V této otázce jsem se domnívala, že největší počet respondentů zvolí že jsou ve firmě zaměstnání na plný pracovní poměr, a to se potvrdilo. Na plný úvazek je zaměstnána téměř většina dotazovaných, a to 93 %. 3 % dotazovaných pracují na zkrácený pracovní poměr. Tady se může jednat například o pomocné účetní, IT techniky. O trochu méně dotazovaných - 2 % pracují na dohodu o provedení práce. To budou nejspíše studenti, kteří si přivydělávají formou brigády a zároveň chtějí získat nějakou praxi v oboru.

Odpověď jiná zvolili 2 % dotazovaných. Tu budou především zaměstnanci pracující na OSVČ pro danou firmu. Nikdo nezvolil možnost – dohoda o provedení pracovní činnosti.

Otázka č. 28 Jaká je Vaše pracovní pozice?



Graf č. 27 - Pracovní pozice

V poslední otázce jsem se ptala, zda je respondent vedoucí pracovník nebo pracovník bez přímých podřízených. Z dotazníku vyplynulo, že většina dotazovaných je bez přímých podřízených, tedy jsou vedeni jiným řídicím pracovníkem. Tento výsledek mi vyhovuje z toho důvodu, že dotazník je sestaven spíše tak, aby zjistil, do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni svým vedením, takže mi vyhovuje, že více dotazovaných je právě z této kategorie. 38 % pracovníků jsou na vedoucích pozicích, tedy řídí jiné pracovníky, ale už nemůžu říct do jaké míry jsou oni osobně vedeni nějakým dalším nadřízeným pracovníkem.

5.2 Řízený rozhovor

Ve dvou stavebních firmách jsem oslovila vedoucí pracovníky, se kterými jsem provedla řízené rozhovory, které jsou zaměřené na motivaci zaměstnanců v jejich pracovním podniku. Vedoucí pracovníky jsem kontaktovala pomocí e-mailové adresy, na kterou jsem jim odeslala otázky týkající se zadaného tématu. V této kapitole tyto řízené rozhovory sepišu a následně navrhu doporučení týkající se jednotlivých firem.

5.2.1 Řízený rozhovor ve firmě A

První oslovená firma se zabývá především pozemním, silničním stavitelstvím a mosty, ale její projekty se zabývají i ostatními odvětvími stavitelství – průmyslové, podzemní, vodohospodářské a železniční stavby. Firma je poměrně velká, zaměstnává přes 500 zaměstnanců v několika divizích a její roční obrat je okolo 3 miliard Kč. Rozhovor jsem uskutečnila s obchodním ředitelem na personálním oddělení v Brně.

- **Jste seznámen z některou ze známých motivačních teorií? Byl jste někdy v průběhu života k motivování lidí školen?**

Ano, jsem seznámen. Zúčastnil jsem se kurzu zaměřeného na motivování lidí, ale nebyl zajištěn firmou, ale zaplatil jsem si ho sám. Je ovšem nutné říct, že nemám přímý vliv na motivování lidí (dělníků). Já mám asi jen 15 přímých podřízených, na které dohlížím, a tedy je motivuji.

- **Máte dobré vztahy se svými podřízenými**

Domnívám se, že ano. Jsem spíše emotivně zaměřený. Ve svém věku už se nesnažím budovat respekt.

- **Chválíte své podřízené často?**

Ne příliš často, ale na druhou stranu je zas příliš nekritizují.

- **Odvíjí se výše prémie od kvality odvedené práce? Jaká je zhruba výše prémie?**

V našem oboru je kvalita práce jednotlivých lidí neměřitelná. Důležitý je celkový výsledek na konci účetního období. Roční premie jsou zhruba ve výši dvou měsíčních platů a jsou udělovány na konci fiskálního období, který máme posunutý na 31. 3., tedy je shodný s datem odevzdání daňového přiznání. Dříve jsme premie dávali na konci kalendářního roku, ale pak se zaměstnanci snažili s výsledky manipulovat tak, že jim zůstávali na stole nezaúčtované faktury, především ty nákladové, aby byl výsledek co nejlepší a tyto faktury účtovali až na začátku roku po obdržení prémie. Z tohoto důvodu jsme se premie rozhodli posunout na pozdější datum.

- **Za mimořádně dobře odvedený výkon poskytujete nějaké speciální odměněny?**

Výše prémie je u zaměstnanců spíše stejná, i když vím, že to není pro zaměstnance příliš motivující. Je to tak nastavené z toho důvodu, protože i když jsou mzdy tajné, zaměstnanci si jejich výši většinou mezi sebou poví a pak vznikaly zbytečné spory mezi zaměstnanci. Mzdu navyšujeme pravidelně každý rok s přihlédnutím k výši inflace a například také k zapracování nového zaměstnance.

- **Je ve vaší firmě častý kariérní růst nebo spíš výjimečný?**

Neřekl bych přímo častý, ale spíše standartní. Nepřijímáme nové zaměstnance na manažerské pozice, ale spíše povyšujeme zaměstnance z vlastních řad.

- **Vytýkáte zaměstnancům špatně odvedenou práci? Jsou na chybu upozorněni a mají možnost jí napravit?**

Ano, chyby vytýkám. Dříve jsem realizoval i to, že na schůzi se musel zaměstnanec k chybě přihlásit, říct, čeho se dopustil a jak to bude napravovat (ale nebylo to myšleno nijak ve zlém). Chyby jsou třeba napravit, protože jsou příliš vidět a mohla by zapříčinit třeba to, že bychom nevyhráli veřejnou zakázku.

- **Strháváte prémie za nekvalitně odvedenou práci, popřípadě za nekázeň nebo nedodržení vnitřních předpisů?**

Máme zavedenou variabilní odměnu 2000 Kč, kterou vedoucí v případě nedodržení předpisů zablokuje. Strhává se po 500 Kč a výše záleží na tom, jakého přestupku se zaměstnanec dopustil a zda se ho dopouští opakovaně. Uplatňujeme to na věci jako je například pozdní odevzdání knihy jízd.

- **Je odměňování zaměstnanců ve vaší firmě spravedlivé, popřípadě má nějaká pravidla, podle kterých se řídí?**

Ne, není spravedlivé. Nejsou jednoznačně zohledněny některé faktory, jako je třeba celková délka praxe a také praxe v naší firmě, teda loajálnost. Výše mzdy je jen otázkou toho, jak se na pohovoru dohodneme, a protože jsou dnes nástupní mzdy vyšší než třeba před pěti lety, je možné, že nový zaměstnanec má ve výsledku vyšší mzdu než ten, který zde pracuje už několik let. To platí tedy pro THP pracovníky. Dělníci mají mzdy pevně nastavené.

- **Jaké ve firmě poskytujete zaměstnanecké benefity?**

Stravenky, mobilní telefon, notebook, ale ten neberu jako benefit, jsou pracovní pozice, kde jsou zaměstnanci mobilní, a tedy potřebují pro výkon své práce notebook. Také služební auto, ale ne pro soukromé účely, to by bylo jen v případě spolufinancování. Příspěvek na penzi ve výši 600 Kč, který je pro všechny zaměstnance stejný, neliší se od pracovní pozice. Dále máme permanentku na kolektivní sporty jako je fotbal, hokej. A mým oblíbeným benefitem je krůta, kterou dostává každý zaměstnanec. Jedná se o takovou naši tradici.

- **Plánujete v budoucnu zavést nějaké další benefity?**

Možná budeme nuceni zavést sick days, kvůli dnešní situaci. Zaměstnanci vždy své nachlazení přecházejí, dochází s ním do práce. Nedokážu si to takhle dál představit, když přijde další vlna korona viru, aby zaměstnanci při nachlazení chodili běžně pracovat..

- **Snažíte se v práci nějak zpříjemnit pracovní prostředí?**

Máme na pracovišti kávu zdarma a je zde také klimatizace, kancelářský nábytek se obnovuje tak jednou za 10 až 15 let. Výzdobu firmy neřešíme, nemáme zde ani žádné květiny.

- **Domníváte se, že jsou ve firmě dobré vztahy mezi zaměstnanci a snažíte se tyto vztahy nějak zlepšovat?**

Pořádáme pravidelně teambuildingové akce, školení i s přespaním, celofiremní večírky pro celé rodiny zaměstnanců, a to s kapelou, kejklíři nebo tanečnicemi.

- **Kdybyste mohl ve firmě něco změnit nebo něco nového zavést, co by to bylo?**

Nejspíš bych zavedl to spravedlivé odměňování. Mělo by se přihlížet ke vzdělání, k praxi, certifikátům, a především k technickým autorizacím, které jsou pro nás velmi důležité. Dříve se tyto autorizace odměňovaly jednorázovým příspěvkem v určité výši nebo dražším služebním autem, ale to už se dneska nedělá.

5.2.2 Řízený rozhovor ve firmě B

Druhá firma se zabývá občanskými stavbami, revitalizací staveb, projekty pro průmysl, a to pro veřejné i soukromé investory. Na trhu působí 20 let a v současné době se může objemem prací a počtem zaměstnanců řadit ke středně velkým stavebním firmám s celorepublikovou působností. Rozhovor jsem uskutečnila s obchodním manažerem.

- **Jste seznámen z některou ze známých motivačních teorií? Byl jste někdy v průběhu života k motivování lidí školen?**

Ne, zatím jsem se žádného školení zaměřeného na motivaci neúčastnil, ale do budoucna o tom určitě uvažuji. Základní povědomí o motivování jsem získal v rámci výuky na střední škole.

- **Máte dobré vztahy se svými podřízenými**

Domnívám se, že ano. Ve firmě působí příjemná atmosféra mezi zaměstnanci i mezi vedením.

- **Chválíte své podřízené často?**

Asi ne tak často, jak bych měl. Na poradách spíše pochválím celý kolektiv za dobře dojednanou smlouvu, než že bych chválil jednotlivce za dílčí úkoly.

- **Odvíjí se výše prémie od kvality odvedené práce?**

Částečně ano. Máme danou výši prémie, která se vyplácí čtvrtletně a při špatně odvedené práci můžeme část této prémie odečíst.

- **Za mimořádně dobře odvedený výkon poskytujete nějaké speciální odměněny?**

Speciální odměny ne. Dobrou práci týmu, například při získání zakázky, ocením pochvalou. Když by se jednalo o mimořádný výkon, byl by odměněn mimořádnou prémie.

- **Je ve vaší firmě častý kariérní růst nebo spíš výjimečný?**

V naší firmě běžně povyšujeme vlastní zaměstnance na vyšší pozice. Upřednostňujeme to před přijímáním nových zaměstnanců, kteří naši firmu neznají, do vedení společnosti.

- **Vytýkáte zaměstnancům špatně odvedenou práci? Jsou na chybu upozorněni a mají možnost jí napravit?**

Ano, vytýkám. Pokud je chyba odhalena, zaměstnanec je na ni vždy upozorněn a následně je vyzván k tomu, aby ji napravil.

- **Strháváte prémie za nekvalitně odvedenou práci, popřípadě za nekázeň nebo nedodržení vnitřních předpisů?**

Ano, strháváme poměrnou část, která se odvíjí od závažnosti přestupku.

- **Je odměňování zaměstnanců ve vaší firmě spravedlivé, popřípadě má nějaká pravidla, podle kterých se řídí?**

Ano, snažíme se nedělat velké rozdíly ve výši mezd mezi zaměstnanci na obdobných pozicích. Samozřejmě jsou určité rozdíly, ale ty se snažíme při každoročním přidávání vyrovnat. Při přidávání také přihlížíme k výši aktuální inflace.

- **Jaké ve firmě poskytujete zaměstnanecké benefity?**

Stravenky, notebook, mobilní telefon, firemní tarif, multiSport karty, příspěvek na důchodové pojištění, sick day

- **Plánujete v budoucnu zavést nějaké další benefity?**

Nový benefity zatím neplánujeme, ale diskutujeme o zavedení nové výše stravenek.

- **Snažíte se v práci nějak zpříjemnit pracovní prostředí?**

Ve firmě máme automat na kávu a vodu zdarma. Dále máme všechny prostory firmy klimatizovány. Nábytek se obměňuje jednou za několik let

- **Domníváte se, že jsou ve firmě dobré vztahy mezi zaměstnanci a snažíte se tyto vztahy nějak zlepšovat?**

Myslím si, že jsou ve firmě dobré vztahy mezi zaměstnanci. Pořádáme pro naše zaměstnance pravidelně firemní akce, kam je zvána i jejich nejbližší rodina, například sportovní odpoledne nebo Vánoční večírek.

6. DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Provedla jsem dotazníkový průzkum ve stavebních firmách a řízené rozhovory s dvěma zaměstnanci dvou stavebních podniků. Výsledky dotazníkového výzkumu jsem zpracovala ve formě grafů a sepsala odpovědi řízených rozhovorů, ty jsme porovnála se stanovenými hypotézami, které se mi buď potvrdily nebo vyvrátily.

- **Zaměstnavatelé své zaměstnance motivují především formou benefitů.**

Z dotazníkového výzkumu i z řízených rozhovorů je vidět, že jsou benefity ve stavebních firmách velmi rozšířeným motivem. Snad každý respondent uvedl, že nějaké typy benefitů ve firmě dostává. To se potvrdilo i při řízených rozhovorech, kde oba dotazovaní uvedli výčet několika benefitů. Na druhou stranu je z dotazníků také zřejmé, že pochvalu jako motiv nadřízení nevyužívají asi v polovině případech. V řízených rozhovorech dotazovaní páni dokonce uvedli, že si jsou sami vědomi toho, že zaměstnance příliš nechválí. Takže si troufám říct, že se této hypotéza spíše potvrdila.

Z dotazníků je ovšem vidět, že jsou jiné motivy, které by zaměstnance motivovaly více než benefity, a to například navýšení platu, popřípadě jednorázová finanční odměna při dosažení výjimečného pracovního výkonu, možnost kariérního růstu nebo právě ta pochvala nadřízeného. Z tohoto důvodu bych zaměstnavatelům doporučila, aby se zaměřili i na jiné formy motivů a domnívám se, že nejjednodušší je začít u častějšího chválení a oceňování dobré práce, zkrátka u motivů, které se jim automaticky neobnovují na začátku každého měsíce bez jakéhokoli úsilí.

- **Nejběžnějšími benefity ve stavebních firmách jsou příspěvek na stravné, firemní mobilní telefon, notebook.**

Na základě výzkumu v rámci mé bakalářské práce je jasné, že se tato hypotéza 100 % potvrdila. Právě tento typ benefitů zvolili v dotazníkovém průzkumu téměř všichni respondenti a zároveň v obou řízených rozhovorech se tyto benefity objevují na prvním místě seznamu.

Z dotazníkového šetření je také vidět, že jsou benefity, které by zaměstnanci upřednostnili. Proto bych doporučila zaměstnavatelům, aby se ve své firmě přímo u zaměstnanců informovali, o jaké benefity by měli zájem a tímto způsobem jim je přizpůsobili. Z průzkumu můžu i některé vhodné benefity, které nejsou tak rozšířené a o které by byl zájem, přímo doporučit – 13. plat, sick days, týden dovolené navíc.

- **Ve stavebních firmách se příliš nedbá na rozvíjení dobrých vztahů na pracovišti.**

Tato hypotéza se jednoznačně vyvrátila. I z dotazníkového průzkumu i z rozhovorů vyplývá, že firmy se snaží rozvíjet dobré vztahy na pracovišti, a to především pomocí firemních večírků a často i teambuildingových akcí, které pravidelně pořádají.

Tady můžu jedině doporučit, aby v tomto zaměstnavatelé pokračovali i nadále, stále se snažili zlepšovat, a hlavně udržovat, dobré vztahy na pracovištích, protože v příjemném

a přátelském prostředí se zaměstnancům bude lépe pracovat, a také spolupracovat s ostatními, a právě to má velice silný motivující účinek.

- **Vedoucí ve stavebním podniku k motivování lidí nejsou školeni.**

Poslední hypotéza se spíše potvrdila i přesto, že v dotazníkovém průzkumu bylo velmi málo respondentů, kteří uvedli, že nejsou s motivováním lidí vůbec seznámeni. Většina respondentů se ale s motivací nesetkalo na školeních, ale jen v rámci výuky na středních či vysokých školách a jen málo dotázaných se zúčastnilo speciálního školení. Samozřejmě u respondentů v dotazníkovém průzkumu nemůžu říct, jestli se jedná o zaměstnance, kteří mají v popisu práce motivovat další zaměstnance. V rozhovorech to vyšlo někde uprostřed. Jeden dotazovaný pán školen nebyl a druhý školen byl, ale školení nebylo zajištěno zaměstnavatelem, ale musel si ho obstarat sám, z vlastního zájmu.

Firmám bych doporučila, aby pro své zaměstnance častěji zajišťovaly speciální školení k motivování lidí, a to především pro ty zaměstnance, kteří mají své přímé podřízené a tím pádem se od nich znalost motivace zaměstnanců vyžaduje. Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že motivace lidí je hlavní faktor, který ovlivňuje spokojenost lidí ve firmě a tím způsobuje i jejich lepší pracovní výkony.

7. ZÁVĚR

V této práci jsem se věnovala formám a metodám motivace ve stavebním podniku. V první části jsem se o problematiku zabývala nejprve teoreticky, seznámila jsem se s různými pojmy a metodami využívanými při motivaci zaměstnanců. Také jsme se seznámila se specifickými, se kterými se stavební výroba potýká.

Poté, co jsem se seznámila s teorií, jsem začala zpracovávat praktickou část, kde jsem si na základě svých znalostí nejprve sestavila hypotézy, které jsem se rozhodla ověřit pomocí dotazníkového průzkumu. Po získání dostatku odpovědí jsem dotazníky vyhodnotila a následně se rozhodla provést ještě doplňující řízené rozhovory se zaměstnanci dvou stavebních firem, abych si své domněnky a poznatky z výzkumu ještě rozšířila. Na základě těchto řízených rozhovorů jsem si ověřila výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Následně jsem vyhodnotila stanovené hypotézy. Z těch se některé potvrdily a některé naopak vyvrátily. K výsledku jsem se v závěru práce vyjádřila a navrhla nějaké doporučení, jak motivaci zlepšit a zefektivnit.

Z výsledku výzkumu je vidět, že zaměstnavatelé se snaží své zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům, ale jejich představa o motivaci je zaměřena především na peněžitou formu motivace a na benefity. Firmy by měli své řídicí pracovníky v této oblasti více vzdělávat, aby byly schopny své zaměstnance lépe motivovat, a to i jinou formou než materiální. Vedoucí jsou zvyklí své podřízené upozorňovat na chyby a vytýkat špatně odvedenou práci, ale naopak už nejsou naučeni je ocenit a pochválit za dobře odvedenou práci, a na to by se měli zaměřit.

Především ve stavebnictví, kde je při výkonu práce stále velmi důležitý lidský faktor, je třeba umět o své zaměstnance pečovat. Stavebnictví má řadu specifík, které práci dělníkům znepříjemňují, práce je náročná a probíhá ve špatných podmínkách. V důsledku toho je málo kvalitních dělníků a z toho důvodu by se měli zaměstnavatelé snažit pracovní podmínky ve firmě zlepšovat tak, aby pro ně zaměstnanci rádi pracovali a neutíkali k jiným firmám nebo dokonce do jiných odvětví průmyslu. Z toho důvodu je motivace velmi důležitá především v tomto typu podniků a jsem ráda, že je vidět, že se stále rozvíjí. Domnívám se, že v následujících letech bude stále více a více populární a více využívaná ve všech podnicích, a to nejen stavebních.

8. ZDROJE

Knižní:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [2] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2450-8
- [3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [4] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [5] MARKOVÁ, Leonora. *Stavební podnik*. Brno: VUT FAST Brno, 2008.
- [6] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [8] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Internetové:

- [9] Motivace. [online] [cit. 2020-01-18] Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/08.html>

9. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Apod. - a podobně

Č. - Číslo

Tab. - Tabulka

Tj. - to jest

Obr. - Obrázek

10. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

10.1 Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Hierarchie potřeb podle Maslowa	19
---	----

10.2 Seznam tabulek

Tab. č. 1 - Hierarchie potřeb zaměstnanců	20
---	----

10.3 Seznam grafů

Graf č. 1 – Spokojenost	22
Graf č. 2 - Vyhovující pracovní podmínky	22
Graf č. 3 - Zlepšování pracovních podmínek	23
Graf č. 4 - Dobré vztahy na pracovišti	24
Graf č. 5 - Zlepšování pracovních vztahů	24
Graf č. 6 - Vztah s nadřízeným	25
Graf č. 7 - Pochvala ze strany nadřízeného	26
Graf č. 8 - Forma pochvaly	26
Graf č. 9 - Důležitost pochvaly	27
Graf č. 10 - Odměna za dobře odvedenou práci	28
Graf č. 11 - Výtka za špatně odvedenou práci	28
Graf č. 12 - Srážky ze mzdy za špatné pracovní úsilí	29
Graf č. 13 - Pocit dostatečného finančního ohodnocení	29
Graf č. 14 - Spravedlivost odměňování	30
Graf č. 15 - Poskytované benefity	31
Graf č. 16 - Postrádající benefity	32
Graf č. 17 - síla motivace daných odměn	33
Graf č. 18 - Faktory ovlivňující kvalitu práce	33
Graf č. 19 - Spokojenost s benefity	34
Graf č. 20 - Školení k motivaci	34
Graf č. 21 - Změna zaměstnání	35
Graf č. 22 - Pohlaví zaměstnanců	36
Graf č. 23 - Věk zaměstnanců	37
Graf č. 24 - Dosažené vzdělání	37
Graf č. 25 - Délka praxe ve firmě	38
Graf č. 26 - Forma pracovního úvazku	38
Graf č. 27 - Pracovní pozice	39

11. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Vzor dotazníku