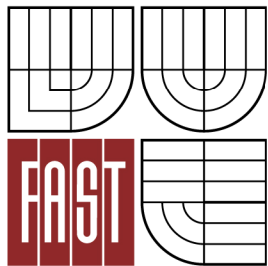


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

FORMY A METODY MOTIVACE MANAŽERA VE STAVEBNICTVÍ

FORMS AND METHODS OF MOTIVATION FOR MANAGER IN CONSTRUCTION ENGINEERING

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ONDŘEJ MLČOCH

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Ondřej Mlčoch
Název	Formy a metody motivace manažera ve stavebnictví
Vedoucí diplomové práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2013
Datum odevzdání diplomové práce	17. 1. 2014
V Brně dne 31. 3. 2013	

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

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- 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 forem a metod motivace manažera ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce

2. Teoretická část

- zvláštnosti a význam forem a metod motivace
- charakteristika manažerské práce
- specifika stavebnictví

3. Empirická část

- pracovní hypotézy k tématu formy a metody motivace manažera ve stavebnictví v současnosti
- tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
- analýza empirického šetření

4. Dílčí závěry a doporučení

5. Závěr

Požadovaným výstupem je studie na téma: "Formy a metody motivace manažera ve stavebnictví" ve formě publikace splňující požadavky na vysokoškolskou kvalifikační práci.

Předepsané přílohy

.....

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Diplomová práce „Formy a metody motivace manažera ve stavebnictví“ se zabývá problematikou motivování vedoucích pracovníků stavebních firem. Teoretická práce obsahuje vysvětlení základních pojmů potřebných k pochopení základního pohledu na motivaci a řízení, motivačních teorií a stylů řízení. Praktická část práce analyzuje současnou situaci ve stavebnictví a doporučuje postupy pro možná zlepšení pracovního prostředí firmy.

Klíčová slova

Motivace, manažer, stavební firma

Abstract

Thesis „Forms and methods of motivation for manager in construction engineering“ deals with motivation of leaders in construction companies. Theoretical part includes explanation, that is necessary to grasp basic view of motivation and management, motivation thesis and manager's styles. Practical part analyzes current situation in building industry and recommends procedures for improving the working company environment.

Keywords

Motivation, manager, construction company

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Ondřej Mlčoch *Formy a metody motivace manažera ve stavebnictví*. Brno, 2014. 82 s., 3 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc..

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 10.1.2014

.....
podpis autora
Bc. Ondřej Mlčoch

Poděkování

Děkuji tímto PhDr. Daně Linkeschové, CSc za ochotnou pomoc při zpracování diplomové práce a poskytnuté konzultace. Dále bych chtěl poděkovat firmě IMOS a.s. za spolupráci. Velké díky patří taky mým rodičům, kteří mě po celou dobu studia plně podporovali.

Obsah

1	ÚVOD, CÍL PRÁCE.....	10
2	TEORETICKÁ ČÁST	11
2.1	Motiv	11
2.2	Motivace.....	11
2.2.1	Úvod k motivaci	11
2.2.2	Stimul a stimulace	12
2.2.3	Druhy motivace	12
2.3	Teorie motivace	14
2.3.1	Teorie dvoufaktorová	14
2.3.2	Teorie kompetence	14
2.3.3	Teorie potřeb.....	15
2.3.4	Teorie čtyř základních lidských potřeb	16
2.3.5	Teorie expektance.....	17
2.3.6	Teorie rovnováhy.....	17
2.3.7	Teorie pozitivního posílení.....	17
2.3.8	Teorie získaných potřeb.....	18
2.3.9	Shrnutí	18
2.4	Osobnost manažera.....	19
2.4.1	Základní pojmy.....	19
2.4.2	Manažer	19
2.4.3	Typy manažerů	20
2.4.4	Styly řízení.....	21
2.4.5	Styly manažerské práce dle Rensise Likerta	22
2.4.6	Obecné principy manažerské práce	23
2.4.7	Komunikace a zpětná vazba	24

3	PRAKTICKÁ ČÁST	26
3.1	Pracovní hypotézy	26
3.2	Statistická data přidružená k výzkumu	27
3.3	Metodika výzkumu	27
3.4	Výsledky výzkumu	28
3.5	Rozbor vybraných otázek	68
3.6	Dílčí závěry a doporučení	72
4	ZÁVĚR	76
5	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
6	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
7	SEZNAM PŘÍLOH	82

1 ÚVOD, CÍL PRÁCE

Stavebnictví patří mezi obory, které jsou v mnoha ohledech specifické. Oproti řadě jiných odvětví a s nimi spojených řemesel je podstatným rozdílem to, že se pracovníci ve stavebnictví obvykle přesouvají ze stavby na stavbu, nikoliv obráceně. Stavba je pokaždé na jiném místě a bez nadsázky lze konstatovat, že každá stavba je originál. Dobrým příkladem heterogenního výrobku je právě stavba.

Dnešní doba je charakteristická především tím, že valnou většinu řídicích a výkonných funkcí, ať ve společnosti či ve stavebních podnicích, převzali manažeři. Organizace potřebují produktivní manažery naléhavěji než v dobách minulých. Podle výzkumů víme, že náplň práce manažera je především práce s lidmi v jakémkoliv oboru. Snad každý podnik chce disponovat tím nejschopnějším manažerem, protože cesta k dosažení úspěchu se pod dobrým manažerským vedením mnohem urychlí, resp. zjednoduší. Málo podniků však dokáže stanovit, které dovednosti a vlastnosti by měl takový manažer mít. Nejčastějším důvodem nedosažení stanovených cílů není absence odborných kvalit, ale nedostatek lidských schopností.¹

Ve stavebnictví mohou být organizační a řídicí práce daleko náročnější na psychiku pracovníků než v jiných oborech, např. pracovníci v halových výrobnách. Důležité je pracovníky správně motivovat, aby měli dobrý pocit z odvedené práce a prováděli ji s maximální efektivitou. Dozvíme se něco o různých způsobech motivace. Ty nejlepší pak vystihují motivační teorie, kdy a kterou teorii je vhodné použít za konkrétní dané situace.

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma forem a metod motivace manažera ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

¹ LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví* 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2005. 149 s. ISBN 80-7204-396-X

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Motiv

Představuje prvotní impuls k určitému jednání. Vychází z potřeb jedince, směřuje k jeho aktivitě a určuje způsob jeho chování. Motivy dále můžeme rozdělit na dva druhy. První poskytuje energii a sílu k jednání, druhý pak udává tomuto jednání směr.

Současně může působit více motivů. Mohou působit shodným, ale také obráceným směrem. A to se shodnou nebo odlišnou intenzitou. Motivy působící stejným směrem se vzájemně posilují a tím zvedají vznik motivované činnosti. Motivy, které působí protikladně, se vzájemně oslabují a motivovanou činnost ve výsledku vždy narušují. Každý z nás je postaven před rozhodnutí, jak určitou situaci zvládne a jaký najde optimální směr jednání. Každý zvládá řešení jiným způsobem, a tedy s odlišným výsledkem.

2.2 Motivace

2.2.1 Úvod k motivaci

Původ slova je odvozen z latinského moveo, movere (pohybují, pohybovat). Je obecným označením veškerých podmínek, které odvozují lidskou aktivitu.

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu smysl, účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.

Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.“²

² <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

2.2.2 *Stimul a stimulace*

2.2.2.1 *Stimuly*

Jsou vnější podněty, vyvolávající změny v motivaci člověka. Stimuly podporují výkon jednice při dosahování cílů. Lze je rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní stimul signalizuje změnu v těle nebo v mysli člověka, např. bolest zubů, nervozita. Vnější stimul přichází z okolí, např. povýšení, pochvala. Na každého člověka působí stejný stimul různou silou intenzity.

2.2.2.2 *Stimulace*

Působení vnějších vlivů na člověka, které je způsobilé ovlivnit jeho činnosti prostřednictvím změny motivace. Účinkuje zvenčí, výhradně prostřednictvím jiného člověka. Jejím cílem je ovlivnění činnosti stimulované osoby.

2.2.3 *Druhy motivace*

Teorie pracovní motivace rozlišuje dva přístupy lidí k práci. První přístup chápeme jako prostředek k dosažení jiných potřeb, např. existenčních (bydlení, strava, oblečení), kulturních (kino, divadlo), uspokojení seberealizace (sport, koníčky). V tomhle druhu chápeme práci jako povinnost, která nepřináší člověku radost, ale povinnost pro uspokojení svých potřeb. Druhý přístup člověka uspokojuje již obsahem samotné práce. Práce přináší radost, uspokojení potřeby seberealizace, odpovědnosti, udržování sociálních kontaktů atd.

2.2.3.1 *Vnitřní motivace*

Vztahují se k činnostem, kterou děláme z vlastního popudu, pro naše uspokojení. Patří sem zejména emoce, potřeby, hodnoty, zájmy, pocit povinnosti, životní plány a mnoho dalších. Projevem vnitřní motivace jsou pozitivní nebo negativní pocity doprovázející výkon konkrétní činnosti. Tento typ motivace můžeme přirovnat k uspokojování vlastních potřeb.

2.2.3.2 Vnější motivace

Vliv vycházející z vnějšího prostředí, který může mít podobu nabídky, odměny nebo trestu. Zabýváme se jí, jestliže provádíme činnosti, které vedou k získání odměny související s dosažením cíle.

2.2.3.3 Pozitivní motivace

Pozitivní motivací rozumíme, že se k podřízenému chováme s porozuměním a uvědoměním. A když se dotyčnému něco nepodaří? Může se to samozřejmě stát, a je to zcela běžné. V takovém případě podřízeného nejprve pochválíme za jeho přístup, a následně jej nasměrujeme správným směrem. Dotyčný se poučí. A když se dotyčnému něco podaří? V tom případě je to skvělé, a podřízeného pochválíme před kolektivem a budeme ho dávat za příklad ostatním pracovníkům.

2.2.3.4 Negativní motivace

Negativní motivací rozumíme přesně opačný postup jako u pozitivní motivace. Když se dotyčnému něco nepovede, i když je to nováček nebo dělá práci poprvé? Důrazně jej upozorníme, že se taková věc nesmí opakovat, řekneme ostatním, ať si z dotyčného neberou příklad a strhneme mu prémie za vzniklé škody. U motivace je obecně velmi důležité akceptovat mentalitu a psychickou odolnost zaměstnance, protože každý člověk reaguje jinak, a ne vždy je volba negativní nebo naopak pozitivní motivace v daném případě pro danou osobu tím nejlepším a nejpřesvědčivějším řešením. K volbě druhu motivace a řešení podobných situací je rozhodující zkušenost a cit vedoucího pracovníka, který může motivovat své podřízené mnoha dalšími způsoby a metodami, závislými na mnoha okolnostech.

2.3 Teorie motivace

2.3.1 Teorie dvoufaktorová

Autorem je Frederick Herzberg. Zjistil, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů. První skupinou faktorů jsou hygienické a druhou motivační faktory.

Hygienické faktory (vnější faktory), vyvolávají pracovní nespokojenost, působí negativně na motivaci pracovního jednání. Pokud jsou tyto faktory v organizaci na dostatečné úrovni, nevyvolávají pracovní nespokojenost, avšak způsobí „pouze“ neexistenci pracovní nespokojenosti. Tento typ faktorů nemá výrazně pozitivní vliv na motivaci. Patří sem např. mzda, jistota práce, vztahy s kolegy, podniková politika atd.

Motivační faktory (vnitřní faktory), pokud jsou v organizaci v dostatečné kvalitě, je způsobilá vyvolat uspokojení z práce a motivovat k lepším výkonům. Pokud zaměstnanec nepocítuje výskyt těchto faktorů v dostatečné míře, nejsou spokojeni a dostatečně motivováni k lepším výkonům. Patří sem např. dosažení cíle, povýšení, uznání vykonané práce, uspokojení plynoucí z náplně práce atd.

Teorie ukazuje souvislost mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. Ukazuje se, že některé charakteristiky mají vliv pouze na hygienické faktory, jiné ovlivňují jak hygienické faktory tak do jisté míry i faktory motivační. Nevýhodou teorie je, že nerespektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků. Faktor, který vyvolá spokojenost a podněcuje motivaci u jednoho člověka, nemusí platit u druhého člověka.

2.3.2 Teorie kompetence

Autorem je R. W. White. Chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí. Kompetence se v pracovní oblasti projevuje jako potřeba dokázat svou profesionální způsobilost, potřeba si získat obdiv druhých.

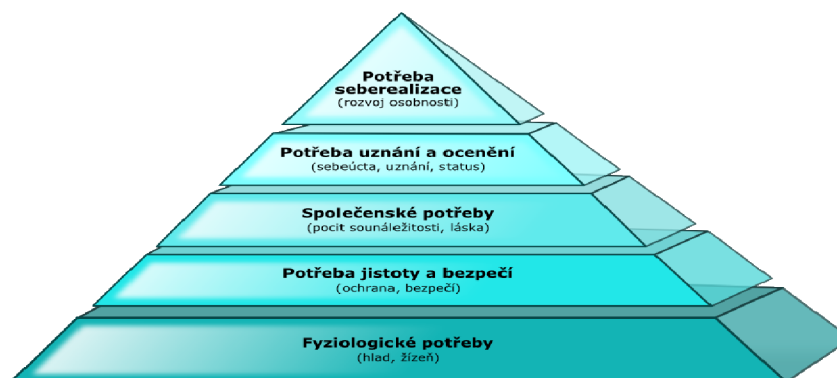
Vhodný způsob pro porovnání je práce. Porovnáme vlastní pracovní výkon s výkony kolegů, konkurentů nebo jiných pracovníků. Porovnání pracovních výkonů slouží jako východisko pro posouzení míry své kompetence. Jestliže posouzení je pro člověka příznivé oproti kolegům, zvyšuje se mu sebedůvěra a zlepšuje se jeho sebehodnocení. Pokud je posouzení negativní oproti kolegům, sebedůvěra se mu naopak snižuje, a zhoršuje se mu jeho sebehodnocení.

Podle teorie by měl vedoucí pracovník prověřovat své podřízené úkoly. Jednoduchý úkol není dostatečně motivující. Příliš složitý úkol naopak vystavuje pracovníka velkému nebezpečí nesplnění úkolu. Přiměřený úkol by měl minimálně převyšovat nároky na schopnosti, které již pracovník někdy prokázal. Postupné zvyšování složitosti či rozsahu úkolů je pro pracovníka silně motivující a zajišťuje jeho osobní rozvoj.

2.3.3 Teorie potřeb

Autorem je Abraham Maslow. Teorie potřeb je pravděpodobně nejznámější teorií motivace. Je založena na myšlence: Lidé, jsou poháněni touhou dosáhnout svého maximálního potenciálu, dokud nenarazí na překážky. Překážky zahrnují finanční problémy, osobní problémy a vůbec všechno, co jim brání v jejich rozvoji dosáhnout jejich maxima.

Dosahování potřeb znázorňuje pyramida hierarchické úrovně. Člověk ze všeho nejdříve uspokojuje své fyziologické potřeby (hlad a žízeň). Jakmile má uspokojené nejnižší potřeby, teprve potom se pouští do naplňování dalších potřeb. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách pyramidy, člověk se vrátí zpět k jejich uspokojování a nebude se starat o vyšší úrovně.



Obr. 2-01: Maslowova pyramida potřeb

2.3.4 Teorie čtyř základních lidských potřeb

Autorem je Stephen Covey. Nechal se inspirovat Maslowovou pyramidou. Teorie je myšlenkou jak uspokojovat čtyři základní potřeby:

- Fyzické
- Sociální
- Mentální
- Duchovní



Obr. 2-02: Čtyři základní lidské potřeby

2.3.5 Teorie expektance

Autorem je Victor Vroom. Teorie pracuje se dvěma základními pojmy: valencie a expektance. Expektance je očekávání, valencie představuje očekávané uspokojení.

Teorie říká, že očekáváme, co se stane v budoucnosti. Zda jsme přesvědčeni o dosažitelnosti cíle v budoucnosti a způsobu cesty k tomuto cíli, jsme dostatečně motivováni tohoto cíle dosáhnout. Např. pokud pracovníkovi za splnění úkolů do určitého času slíbíme odměnu, motivace pracovníka bude záviset na tom, jestli očekává, že jeho výkon povede ke splnění úkolu, a to v přímé vazbě na velikost slíbené odměny v závislosti na rychlosti splnění úkolu.

2.3.6 Teorie rovnováhy

Autorem je John Stacey Adams. Podle této teorie si pracovníci srovnávají úsilí do práce vložené s odměnou za získanou práci. Vkládají úsilí, loajalitu, flexibilitu, čas, toleranci, spolehlivost, srdce aj. a získávají pracovní benefity, peníze, uznání, jsou oceněni, mají pocit firemního růstu, atd.

Pokud si pracovníci myslí, že jejich vstupy jsou nižší než jejich výstupy, jsou demotivováni a hledají změnu nebo snižují své náklady na práci. Pokud mají pocit, že jejich vstupy jsou vyvážené s výstupy, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni. Má-li pracovník pocit, že jeho vstupy jsou vyšší než jeho výstupy, může zvýšit své úsilí, avšak může také přehodnotit sílu svých vstupů směrem nahoru bez vnějšího projevu.

Je důležité si říci, že každý pracovník vnímá vstupy a výstupy odlišně. Např. pracovník dostane firemní automobil a bude si myslet, že je to nároková věc, vnímá tuto záležitost jinak než druhý pracovník, který je přesvědčen, že jde o druh ocenění za jeho pracovní výkon.

2.3.7 Teorie pozitivního posílení

Autorem je Burrhus F. Skinner. Teorie neposuzuje osobnost, ale zaměřuje se na chování.

Rozeznáváme tři pravidla důsledků:

- Odměnou za pozitivní chování se pozitivní chování posiluje.
- Trestem za negativní chování se negativní chování oslabuje.
- Pokud chybí trest nebo odměna, chování vysychá.

2.3.8 Teorie získaných potřeb

Autorem je David C McClelland. Teorie je založena na tom, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb:

- potřeba něčeho dosáhnout
- potřeba moci
- potřeba někam patřit

Ten kdo chce něčeho dosáhnout, má tendenci být nejlepší a často upozorňovat jak je skvělý. Nevstupuje do rizika a tam, kde je větší pravděpodobnost neúspěchu.

Ten kdo má potřebu moci, má tendenci k síle a k moci, jak u lidí, tak k dosažení nějakého úkolu. Nevyhledává ani uznání ani ocenění, stačí mu souhlasná dohoda.

Ten kdo chce někam patřit, má tendenci vyhledávat souzonné vztahy s ostatními. Nevyhledává uznání, ale potrpí si na souhlas.

2.3.9 Shrnutí

Jak správně motivovat lidi? Která teorie je ta správná a účinná? V literatuře se dočteme, že nejuznávanější teorie je Maslowova teorie potřeb. Já osobně s tímto názorem souhlasím, Maslowova pyramida mi přijde jako zcela realistická, jednoduchá a výstižná. Dále mě zaujala teorie exspektance od Victora Vrooma, která se zabývá motivací směrem do budoucna.

Tak která teorie je ta správná? Každý na to jistě má svůj názor. Nebojím se říci, že každá teorie je správná jen v určité situaci. Dobrý manažer musí umět správně rozpoznat kdy kterou teorii aplikovat, kdy a které teorie motivace vhodně a citlivě kombinovat s ohledem na konkrétní řešenou situaci. Není správné se řídit jen jednou

teorií, a tu slepě aplikovat pro různé diametrálně odlišné situace. Bohužel neexistuje žádný univerzální návod na vedení lidí, a proto velmi záleží na zkušenosti, šikovnosti, pohotovosti, znalosti konkrétních lidí i situací, a především na empatii, tedy schopnosti vcítění se manažera do myšlení ostatních lidí, resp. schopnosti citlivě posoudit, kterou teorii zrovna v dané konkrétní situaci a pro konkrétního člověka či skupinu lidí zvolit a použít. V tom je podstata dobrého vedoucího manažera. Mimo výše uvedené vlastnosti lze konstatovat, že je nutné mimo zkušenosti také určité vrozené nadání manažera, cit pro psychologii a vnímání ostatních lidí a jejich postojů a potřeb. Ne každý člověk má předpoklady být dobrým manažerem či vedoucím pracovníkem.

2.4 Osobnost manažera

2.4.1 Základní pojmy

Autorita – uznání, které se dostává manažerovi od relativních partnerů díky jeho osobním vlastnostem, postavení, dovednostem a odborným znalostem.

Etiketa – soubor norem a zásad, které byly přijaty společností jako správné a nutné formy uspořádání vzájemných vztahů lidí v určitých společenských situacích.

Charisma – dovednost jednotlivce vést skupinu bez formálního mandátu. Pouze silou své vlastní vůle.

Způsobilost manažera – dovednosti manažera dané jak jeho jednáním, tak jeho chováním a odborností.³

2.4.2 Manažer

Manažer je člověk, který má roli vedoucího pracovníka, jenž má za úkol dosahovat určitých cílů za pomoci své skupiny lidí. Zadává úkoly a kontroluje jejich plnění – manažer je vedoucí pracovník v jakémkoliv oboru.

³ VEBER, Jaromír, a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000, 700s., ISBN 80-7261-029-5

Rozsah, předmět a charakter manažerské práce se liší v návaznosti na stupni úrovně, na které manažer pracuje. Dále na charakteru manažerského místa, velikosti firmy, atd. Za této situace je velmi náročné vymezit společné rysy manažerské práce, které by bylo možné považovat za základní. Obecné rysy manažerské práce lze shrnout do 4 základních bodů:

- Klasické funkce, jako jsou rozhodování, kontrola, plánování, organizace atd. - tvoří nadále jednu z hlavních činností manažera.
- Práce s lidmi, jako je komunikace, motivování, řízení kariéry - neztrácí se ani v době moderní komunikační techniky.
- Manažerský pohled do budoucnosti, manažer musí být vizionářem, musí umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, avšak zároveň musí být otevřen vůči změnám.
- Více než v minulých letech si manažer do budoucnosti musí najít více času na doplnění a rozvoj svých znalostí.

2.4.3 Typy manažerů

Pozici manažerů lze definovat jako umístění v hierarchii. Tohle rozlišení však lépe vystihuje podle míry váhy rozhodnutí manažera na chod firmy:

- **Manažer první linie** – vede pracovní kolektiv, zabezpečuje plánování uložených pracovních úkolů, koordinuje spolupráci členů kolektivu, kontroluje plnění přidělených úkolů a vyhodnocuje jejich výsledky.
- **Manažer střední linie** – rozsah jeho odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek nebo určité oblasti, která jde napříč organizací. Pro menší organizace platí pravidlo, že vrcholový management je tvořen pouze ředitelem společnosti a všechny další výše jmenované pozice ředitelů jsou na úrovni středního managementu.
- **Top manažer** – rozsah jeho odpovědnosti je na úrovni celé organizace či podniku. Vrcholový manažer je také nazýván ředitelem. V konečném důsledku přebírají top manažeři odpovědnost za konečný výsledek.

2.4.4 Styly řízení

Styl představuje způsob činnosti manažera charakterizující jeho rozhodování v určitých situacích. Jde o vztah manažera k podřízeným, plynoucí ze znalostí, autority, zkušeností, schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí atd.

Pro každého manažera je styl řízení jedním z nejdůležitějších atributů. Manažer, se každý den setkává s řadou různorodých situací, které vyžadují adekvátní přístup řešení ve smyslu vztahu manažera s jeho podřízenými. Manažer si může ve většině situací zvolit, jakým přístupem s nimi bude jednat.

Řada výzkumů potvrzuje, že nejúspěšnějšími manažery jsou ti, kteří dovedou modifikovat svůj styl řízení v závislosti na situaci, skupinách pracovníků apod.³

2.4.4.1 Direktivní styl

Manažer je velmi aktivní ve své činnosti. Vydává příkazy a rozkazy, při rozhodování velice často zasahuje do diskuze a druzí zúčastnění nemají téměř žádné slovo a postavení. Direktivního stylu se využívá, pokud se vzdalujete od cílů, pokud někdo odvádí téma úmyslně jinam atd. Direktivní se staňte tehdy, pokud hrozí krize.

2.4.4.2 Demokratický styl

Styl je založen na úctě a respektu k druhým. Manažer spolupracuje se svými podřízenými, má zájem o jejich nápady. Pracovníci nejsou jen podřízenými, co splní úkoly manažera, ale jsou jeho iniciativními spolupracovníky. Vedení pak chápou jakou organizační strukturu, která jim usnadňuje dosahování cílů.

³ VEBER, Jaromír, a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000, 700s., ISBN 80-7261-029-5

2.4.4.3 Liberální styl

Manažer se snaží rozhodovat co nejméně a vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, a rozhodnutím, která může provést jen on sám. Podřízení rozhodují samostatně a musí plnit úkoly i za svého manažera.

2.4.3.4 Participační styl

Manažer se drží v pozadí a dává prostor k vyjádření všem zúčastněným k projevení názoru. Plně důvěřuje podřízeným, vytyčuje jim cíle a vytváří k tomu příjemné prostředí pro jejich realizaci. Snaží se je vést k osobnímu rozvoji. Po jejich odvedené práci s nimi probere výsledky a zhodnotí, co udělali dobře a co mohli udělat jinak. Při konverzaci dává prostor ostatním a svůj pohled na situaci sděluje jako poslední.

2.4.5 Styly manažerské práce dle Rensise Likerta

2.4.5.1 Autoritativní styl

Je založen na disciplíně, pořádku a poslechnutí na slovo. Jde o direktivní určování úkolů, manažer se nesnaží vytvořit prostředí vzájemné důvěry. Můžeme to spojit s představou kapitána na lodi, která se potápí. Není čas na diskuzi a je třeba plnit rozkazy. Dočasně může přinést výsledky.

V normální situaci takovou autoritu cítíme jako omezování osobní svobody. Je to vedení lidí pouhým příkazováním, kdy vedoucí pouze ukládá úkoly s návodem na postup. Vymáhá přesné a včasné řešení.

2.4.5.2 Benevolentní styl

Manažer se snaží vytvořit partnerské spřátelené prostředí. Důvěřuje svým podřízeným, v řadě případů se s nimi radí, ale poslední rozhodnutí záleží na manažerovi. Při motivování využívá jak trestů, tak odměn pro své podřízené.

2.4.5.3 Konzultativní styl

Tento styl představuje vzájemnou komunikaci mezi manažerem a jeho podřízenými, ovšem poslední slovo má manažer. Hodně se využívá odměn pro motivování, trestů méně. Manažer naslouchá připomínkám svých podřízených a vyvozuje z nich rozhodnutí.

2.4.5.4 Participační styl

Manažeréři komunikují a důvěřují svým podřízeným, rozhodnutí provádí skupinově. Vytvářejí tak v kolektivu příjemnou atmosféru.

2.4.6 Obecné principy manažerské práce

Některé obecné zásady manažerské práce lze stanovit bez ohledu na typ organizace či postavení manažera v organizační hierarchii.

2.4.6.1 Priority

Princip priority se opírá o **Paretovo pravidlo**. Konstatuje různorodost v oblasti hospodářsko-společenských jevů. To znamená, že malá skupina jevů má zásadní význam a větší skupina jevů je téměř bezvýznamná. V praxi se můžeme setkat s označením jako pravidlo 80/20, což nám znázorňuje, že skupina cca 20% nejvýznamnějších jevů má 80% významovou hladinu.³

2.4.6.2 Prevence

Princip prevence vychází z jednoduché zásady: čím dříve objevíme a zároveň odstraníme určitý nedostatek, tím nižší budou ztráty s tímto nedostatkem spojené. Užitečnost prevence dokládáme v podobě pravidla **deseti**. Je to princip prevence a vychází z toho, že náprava nějakého problému zabere 10 krát více času a prostředků než jeho prevence. Náprava neřešených problémů pak zabere 100 krát více času než jejich prevence. Ekonomické důvody nemusí být vždy desetinásobné. V manažerské praxi najdeme řadu příkladů, kde se princip prevence podceňoval, či ignoroval.

³ VEBER, Jaromír, a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000, 700s., ISBN 80-7261-029-5

2.4.6.3 Orientace na zákazníka

Zásada spočívá v tom, že zákazník je v organizaci považován za nejdůležitější osobu. Jeho požadavky musí být splněny. Úsilí o zákazníka má následující stupně:

- Uspokojit požadavky zákazníka
- Udělat zákazníka spokojeným
- Usilovat o věrnost zákazníka

2.4.6.4 Bezvadnost samozřejmostí

Zásada stimuluje pozitivní postoj manažera a jeho podřízených ke kvalitě vykonané práce a zavržení představy, že na kvalitě nezáleží. Naopak je důležité pozorovat vlastní chyby a poučit se z nich. Z pohledu manažera je pak velmi důležité vytvořit atmosféru, kde nedojde k tolerování nedostatků, či dokonce k obhajobě špatné práce.

2.4.7 Komunikace a zpětná vazba

Naslouchat se každý učí již od malička. Nejlepším příkladem je, když si vzpomeneme, jak jsme byli malí, a někdo nám vyprávěl pohádku, tak se v nás zrodilo naslouchání.

Někomu jsme naslouchali rádi, někdo nás pohádkou či jiným příběhem nudil, ať už kvůli přednesu nebo kvůli monotónnímu vyprávění. To už jsme přestali naslouchat, skákali jsme do řeči a opravovali dotyčnou osobu.⁴

Jestliže chceme, aby nás někdo naslouchal, musíme vědět pár bodů:

- „Co chceme vyjádřit
- Co skutečně říkáme
- Jak nás vnímá druhá strana
- Co si myslí druhá strana
- Jaký postoj druhá strana k našim slovům zaujímá“⁴

⁴ HALÍK, Jiří, *Vedení a řízení lidských zdrojů*
Vydala Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2475-1

Zda máme zájem s kolegy, podřízenými či nařízenými komunikovat, musíme si říct základní pravidlo: komunikace není náš monolog, musíme umět i naslouchat. Tady si ovšem musíme dát pozor na tzv. dialog hluchých, kde každý slyší jen sám sebe a nedokáže naslouchat.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem této části práce je empirickými metodami ověřit mé pracovní hypotézy.

3.1 Pracovní hypotézy

1. U manažera záleží na jeho věku, ale nezáleží na pohlaví.

U této hypotézy předpokládám, že aby byl manažer úspěšný a kreativní, musí mít hodně dovedností a hlavně zkušeností, které získává praxí a časem. Proto si myslím, že mladý člověk nemůže vykonávat roli manažera bez praxe za stejných výsledků jako zkušený manažer. Na pohlaví manažera nezáleží, jelikož v dnešní době jsou i velice úspěšné manažerky, ač musí prokazovat více úsilí, aby dosáhli mezi mužskou manažerskou většinou této pozice. K této hypotéze jsou vztaheny otázky číslo 17 a 18.

2. Motivace pracovníků v dnešní době je špatná nebo žádná.

Zde si myslím, že je velmi složité motivovat pracovníky ke kvalitně odvedené práci. Řekl bych, že většinu pracovníků bude nejvíce motivovat platové ohodnocení s prémie. Menší až zanedbatelnou část bude motivovat kariéerní růst v zaměstnání, kolektiv, dobře odvedená práce či pochvala od vedoucího pracovníka. K této hypotéze se vztahují otázky číslo 13, 14 a 16.

3. Manažery motivuje platové ohodnocení.

Domnívám se, že manažery nejvíce motivuje platové ohodnocení, jelikož je velice známý fakt, že lidé chtějí stále více a více peněz. Myslím si, že lidé ve firmě, kteří jsou spokojeni se svojí prací, mohou být spokojeni i s menším platovým ohodnocením než u lidí, kteří nejsou na svém pracovišti spokojeni. Plat jim tuto situaci do určité míry kompenzuje. K této hypotéze se vztahují otázky číslo 3, 4 a 20.

4. Firemní akce zlepšují vztahy pracovníků.

Podle mého názoru, pokud firmě záleží na vztazích na pracovišti, je nejlepší způsob pro utužení kolektivu pořádat čas od času společné firemní akce. Je pak jen na firmě samotné, jak se k organizaci firemních akcí postaví z hlediska náplně, účasti, počtu akcí apod. K této hypotéze se vztahují otázky číslo 9, 10 a 11.

3.2 Statistická data přidružená k výzkumu

Výzkum byl zaměřen na vedoucí pracovníky ve stavebnictví. Rozhodl jsem se provést jejich porovnání. Dotazníkovým průzkumem pomocí internetové stránky www.vyplnto.cz a dotazníkem rozdaným osobně pracovníkům nejmenovaných firem. Dotazníky byly rozdány osobně nebo zaslány mezi manažery a vedoucí firem pohybující se ve stavebnictví.

První metodou, pomocí stránek www.vyplnto.cz bylo osloveno cca 750 respondentů, z nich dotazník začalo vyplňovat 170 respondentů, čili 23%. Dotazník dokončilo celkově 74 dotazovaných, čili 10% ze všech oslovených.

Druhou metodou, tj. osobním rozdáním pracovníkům firem bylo osloveno 48 respondentů, z nichž se vrátilo 25 vyplněných dotazníků, čili 52%.

Dotazník obsahoval celkově 24 otázek, průměrná doba vyplnění byla cca 7 minut. Průzkum byl prováděn ve dnech 10. 4. 2013 – 20. 4. 2013

3.3 Metodika výzkumu

Dotazník byl sestaven z praktických důvodů na jeden oboustranný formát A4, jelikož je dokázáno, že více stránek respondenty od vyplnění odradí. Zvolil jsem si stupnici se sudým počtem možností, neboť je prokázáno, že při lichém počtu možností respondenti často sahají ke střední možnosti (nevím, průměr, apod.).

Zvolené kladné možnosti: **“rozhodně ano”, “ano”, “spíše ano”**

Zvolené záporné možnosti: **“rozhodně ne”, “ne”, “spíše ne”**

Sudý počet odpovědí směřuje dotazované respondenty se jasně rozhodnout, zda směřují více k pozitivní či negativní odpovědi i když se odpověď nachází blízko středu.

3.4 Výsledky výzkumu

Níže uvádím grafické vyhodnocení výsledků výzkumu, na každou otázku měli respondenti 6 možností odpovědi, pokud nebude uvedeno jinak.

Jako první graf s odpověďmi bude vždy vyhodnocen dotazník, který vyplňovali respondenti pomocí portálu www.vyplnto.cz. Druhý graf pak bude tvořen respondenty, kteří dotazník vyplňovali osobně.

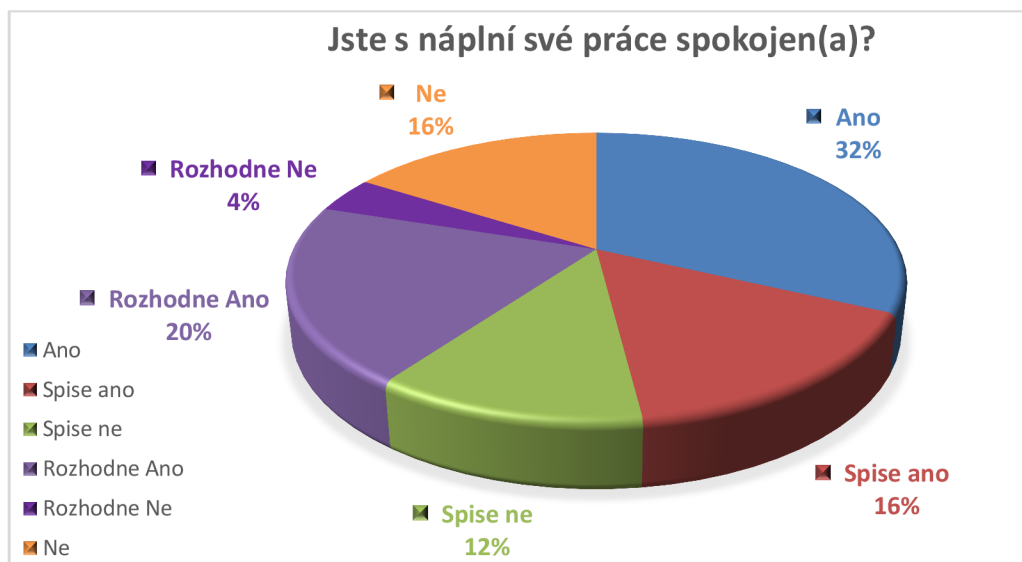
- **Otázka č. 1 – Jste s náplní své práce spokojen(a)?**

Z prvního grafu vyplývá, že většina dotazovaných odpověděla kladně na otázku (tj. “rozhodně ano”, “ano”, “spíše ano”) a je se svou náplní práce spokojena. Celkem 79,73%. Záporně (tj. “rozhodně ne”, “ne”, “spíše ne”) odpověděla druhá část dotazovaných, což tvoří zbývajících 20,27% respondentů.



Obr. 3-01: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni s náplní práce

Z druhého grafu jsme zjistili, že s náplní práce je spokojeno 68% a nespokojeno 32% dotazovaných.



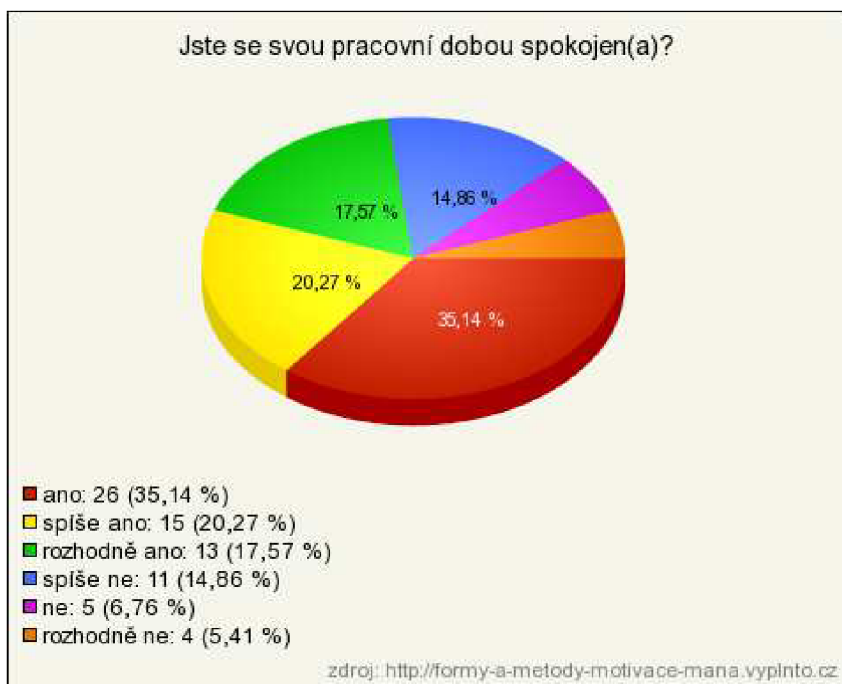
Obr. 3-02: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni s náplní práce

Upřímně, za sebe musím na tomto místě uvést, že takto kladné výsledky jsem neočekával. Myslím si, že jedním z největších důvodů spokojenosti, či zdánlivé spokojenosti, se svou náplní práce je v dnešní době poměrně velká nezaměstnanost. Lidé si proto váží o mnoho více práce, kterou mají, a míra spokojenosti tak roste i v případě, kdyby za jiných okolností s danou náplní ten který člověk nebyl zcela spokojen.

Závěr: S náplní práce je spokojena většina dotazovaných. Respondenti pracující přímo na stavbě jsou spokojeni o malé procento méně než lidé pracující v kancelářích. Je to dáno náplní a způsobem práce, který si každý volí většinou podle svého zaměření, vzdělání nebo toho, co člověka baví a naplňuje, což je v ideálním případě.

- **Otázka č. 2 – Jste se svou pracovní dobou spokojen(a)?**

Z výsledků dalšího grafu nám vyplývá, že 72,98% dotazovaných je se svojí pracovní dobou spokojeno a zbývajících 27,02% respondentů nejsou spokojeni se svojí pracovní dobou a chtěli by ji změnit.



Obr. 3-03: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se svojí pracovní dobou

Z druhého grafu jsme zjistili poměrně výrazně odlišné hodnoty jako u prvního grafu. Se svojí pracovní dobou je spokojeno 52% dotazovaných a 48% respondentů není spokojeno.



Obr. 3-04: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se svojí pracovní dobou

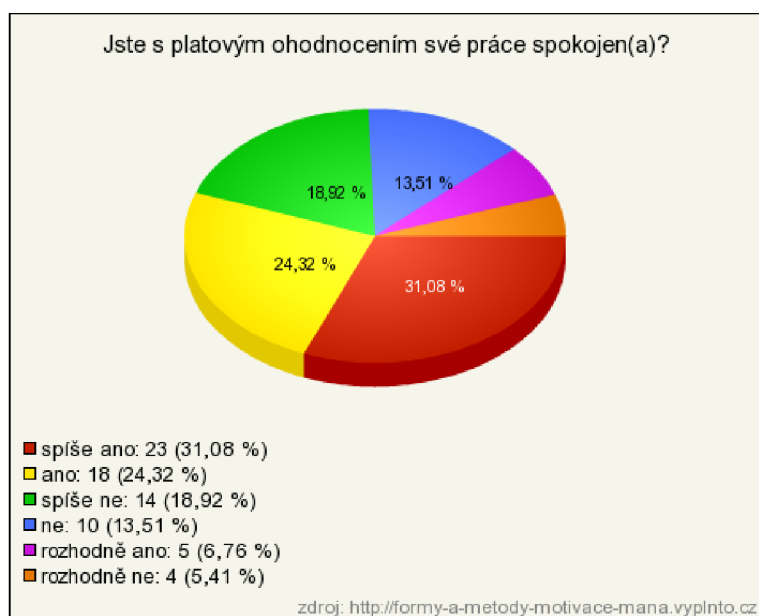
Podle mého názoru se odpovědi liší tím, že dotazník vyplňovaný pomocí stránek www.vypinto.cz vyplňovali především manažeři a pracovníci, kteří velkou část své

pracovní doby stráví v prostorách kanceláří, zatímco „papírový“ dotazník byl vyplňován zaměstnanci osobně, tedy především přímo na stavbě. Hlavním rozdílem těchto dvou skupin je určitě jakási nejednota širokého spektra respondentů. V tomto případě je důvodem odlišnost pracovní doby v závislosti na pracovních podmínkách, či náročnosti vykonávané činnosti ve smyslu rozdílu mezi pohodlím kanceláře a nepohodlím stavebních dělnických profesí apod.

Závěr: Se svojí pracovní dobou je spokojena většina respondentů, kteří vyplňovali dotazník pomocí stránek www.vyplnto.cz. V dotazníku vyplňovaném přímo v terénu - na stavbě, je pak s pracovní dobou spokojena polovina lidí. Je to způsobeno hlavně náročností práce v klimatických podmínkách, a také tím, že obecně začíná pracovní doba na stavbě výrazně dříve, než v kancelářích.

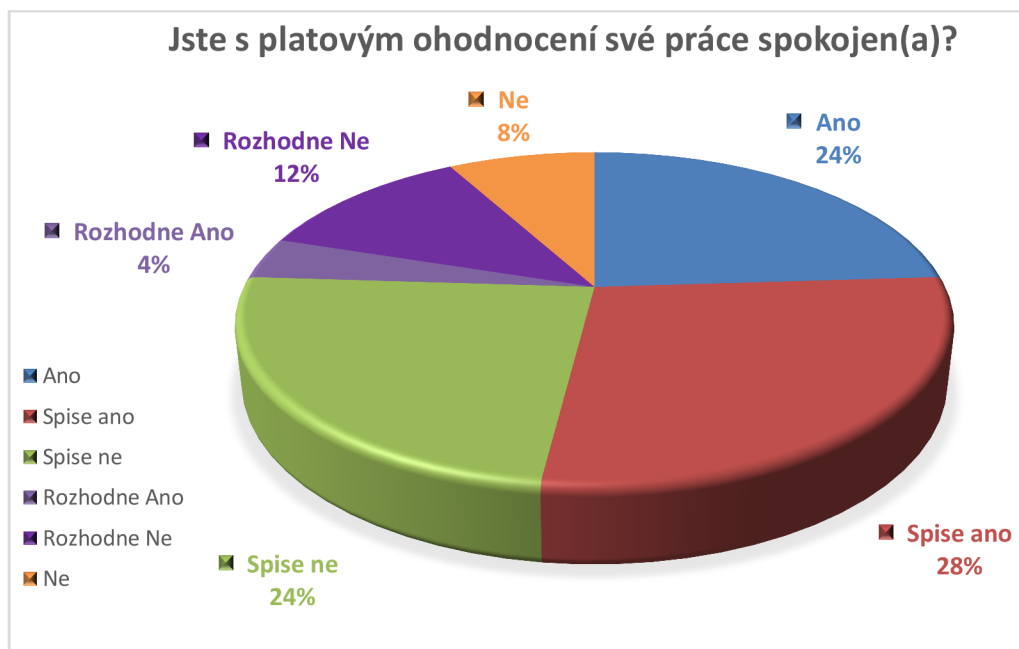
- **Otázka č. 3 – Jste s platovým ohodnocením své práce spokojen(a)?**

Na grafu můžeme vidět, že s platovým ohodnocením je spokojeno 62,16% respondentů. Odpověď “rozhodně ano” označilo pouze 6,76% a na odpovědi “ano” a “spíše ano” odpovědělo 55,4% z čehož plyne, že by se nebránili navýšení platu, nicméně jsou i se svým aktuálním platem spokojeni. Se svým finančním ohodnocením není spokojeno 37,84% respondentů.



Obr. 3-05: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením

Na druhém grafu je 56% dotazovaných se svým platem spokojeno a 44% nespokojeno.



Obr. 3-06: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením

Když porovnáme oba dva grafy, můžeme konstatovat, že se grafy liší jen minimálně. Výsledkem je tvrzení, že větší polovina respondentů je se svým platem spokojena, ale se zvýšením platu by se nebránil téměř nikdo.

Závěr: S platovým ohodnocením je spokojena větší polovina respondentů. O malé procento jsou s platovým ohodnocením spokojeni lidé pracující v kancelářích. Je to způsobeno tím, že lidé na stavbě jako dělníci mají obecně nižší platové ohodnocení než lidé v kancelářských profesích.

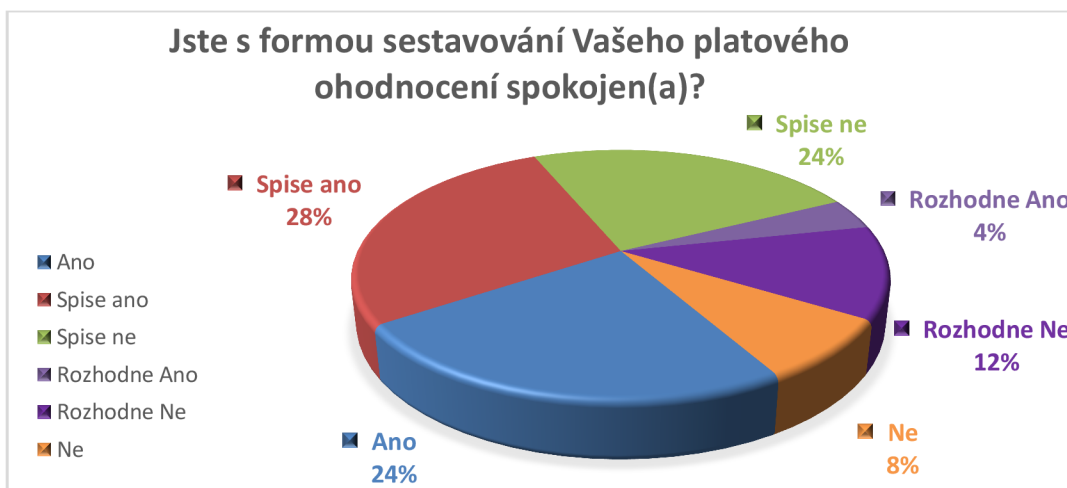
- **Otázka č. 4 – Jste s formou sestavování Vašeho platového ohodnocení spokojen(a)? (fixní, prémie)**

Se sestavováním platu je 63,52% dotazovaných spokojeno. Zbývajících 36,48% respondentů bylo nespokojeno se sestavováním svého platového ohodnocení, což se může podepsat na kvalitě pracovní činnosti, oproti pracovníkovi, u kterého je finanční motivace, daná způsobem sestavování mzdy, podstatně lepší.



Obr. 3-07: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se sestavováním platového ohodnocení.

Na druhém grafu můžeme zaznamenat, že spokojeno se sestavováním svého platu je 56%, což je oproti prvnímu grafu o něco méně. Nespokojených respondentů je 44%. Obě čísla u obou grafů nejsou procentuálně až tak výrazně odlišná.



Obr. 3-08: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se sestavováním platového ohodnocení.

Výsledky jsou skoro totožné jako u předcházející otázky, zda jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením. Domnívám se, že mnoho respondentů odpovídalo na tyto dvě otázky totožně, ačkoliv šlo o jiný druh otázky. A trochu se také projevila skutečnost, že administrativní a vedoucí pracovníci resp. manažeři mají zřejmě lepší skladbu mzdy co do motivačního stimulu, tedy pohyblivé složky mzdy (prémie, mimořádné odměny apod.).

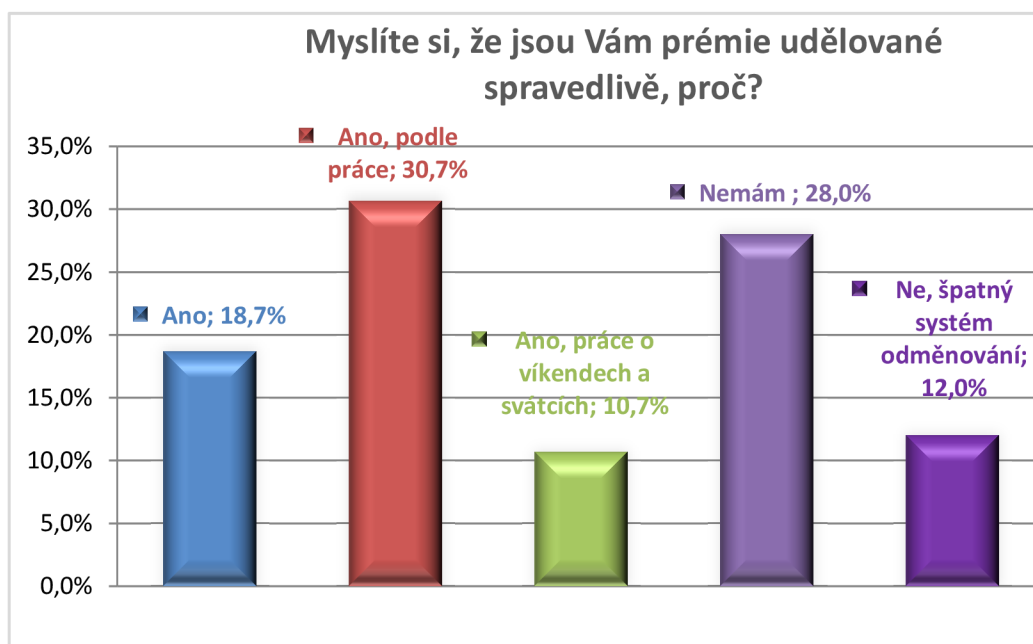
Závěr: Se sestavováním platového ohodnocení je spokojena nadpoloviční většina respondentů. Lidé, kteří vyplňovali dotazník přímo na stavbě, jsou spokojeni méně, než lidé z kanceláří.

- **Otázka č. 5 – Myslíte si, že jsou Vám prémie udělované spravedlivě, proč?**

Otázka byla položena bez možnosti výběru odpovědi, šlo tedy o tzv. otevřenou otázku. Z tohoto důvodů mnoho respondentů odpovědělo jen z části a odpovědi se znatelně liší. Převážná většina respondentů odpověděla jen ano, podle práce, která zaujímá 30,7%. Na druhém místě zaujala pozici odpověď, že prémie nemám s počtem 28%. Třetí místo obsadila neúplná odpověď, a to jen na první část této otázky, pouze ano. Tvoří 18,7%. Zbývající odpovědi tvoří 12% a 10,7%.

- Ne, špatný systém odměňování.
- Ano, práce o víkendech a svátcích.

Po vyhodnocení veškerých odpovědí lze konstatovat, že více než 60,1% dotazovaných je přesvědčeno, že se jim udělují prémie spravedlivě. Zbylých 39,9% respondentů má jiný názor na spravedlivé udělování prémie.



Obr. 3-09: Odpovědi respondentů, zda si myslí, že jim jsou prémie udělované spravedlivě a proč.

Z druhého grafu k této otázce lze vyčíst, že 64% dotazovaným jsou prémie udělovány spravedlivě, 20% dotazovaných na tuto otázku odpovědělo, že jsou nespokojeni s udělováním prémie a zbylých 16% prémie nemá.



Obr. 3-10: Odpovědi respondentů, zda si myslí, že jim jsou prémie udělované spravedlivě a proč.

Tato otázka byla otevřená a dosti citlivá, proto nelze jednoznačně určit výsledek či vyhodnocení odpovědí. Zřejmá je však skutečnost, že prémie jsou vypláceny v poměrně velkém procentu profesí, zastoupených širokou řadou respondentů. K mému překvapení je relativně vysoké procento spokojených respondentů s výší svých prémie. Předpokládal jsem z podstaty lidského hodnocení daleko nižší vzorek dotazovaných, spokojených s výší svých prémie.

Závěr: S udělováním prémie jsou lidé spokojeni téměř stejně, jak na stavbě, tak v kancelářích. Myslí si to okolo 3/5 respondentů. Každý člověk se snaží na prémie v rámci svých pracovních možností dosáhnout, až na výjimky.

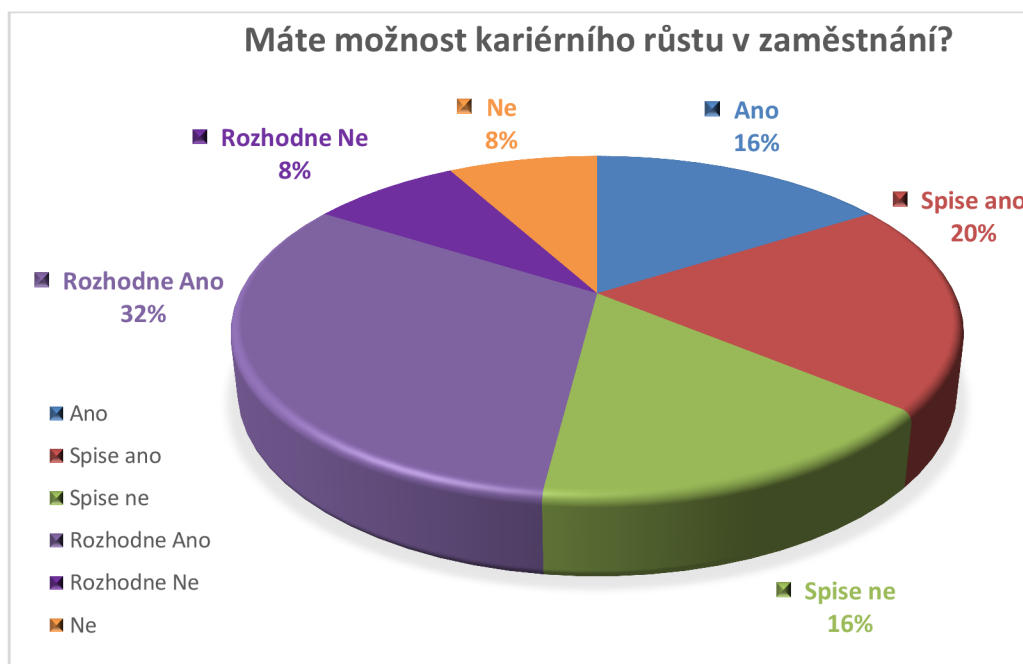
- **Otázka č. 6 – Máte možnost kariérního růstu v zaměstnání?**

Na otázku byly v odpovědích převážně kladné ohlasy, kde pozitivně odpovědělo 60,81% dotazovaných a negativně 39,19% respondentů. Jak si můžeme všimnout, tak pouze jeden respondent odpověděl “rozhodně ne” z čehož plyne, že ostatní negativně odpovídající zřejmě mají možnost kariérního růstu, o kterém však nevědí, nebo z různých důvodů nechtějí vědět.



Obr. 3-11: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost kariérního růstu v zaměstnání.

Z grafu lze vyčíst, že lidé, kteří byli dotazováni osobně, mají větší šanci v kariérním postupu. Kladně odpovědělo 68% respondentů a záporně, čili v menší míře 32% dotazovaných. Za povšimnutí stojí fakt, že daných 32% uznává odpověď “rozhodně ano”.



Obr. 3-12: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost kariérního růstu v zaměstnání.

Výsledkem vyhodnocení této otázky je snad jen skutečnost, že z logiky věci mají větší možnost kariérního růstu nižší profese či pracovní posty, a tak je zřejmé, že vrcholný manažer už nemá takový prostor pro kariérní růst, jako řádový dělník či mistr na stavbě. Tato otázka je hodně relativní a nevypovídá nic o porovnání, kam až může ten který respondent ve své pracovní kariéře narůst, řeší pouze vlastní možnost kariérního růstu obecně, a ta je skutečně tím vyšší, čím níže je respondent pracovní zařazen.

Závěr: Možnost kariérního růstu má většina dotazovaných, kolem 60-70%. Lidé na stavbě mají větší zastoupení, blíží se až k 70%. Je to dáno tím, že na stavbě pracuje více lidí, a také bývá na stavbě větší rozvětvená hierarchie, takže s větší pravděpodobností dosáhnete většího kariérního růstu než v kancelářích. Lidé z kanceláří zvolili kladnou odpověď 60% ze všech dotazovaných, což je také pozitivní, a je patrné, že i tady je kariérní růst ve zdravé míře umožněn, alespoň to vyplývá z odpovědí respondentů.

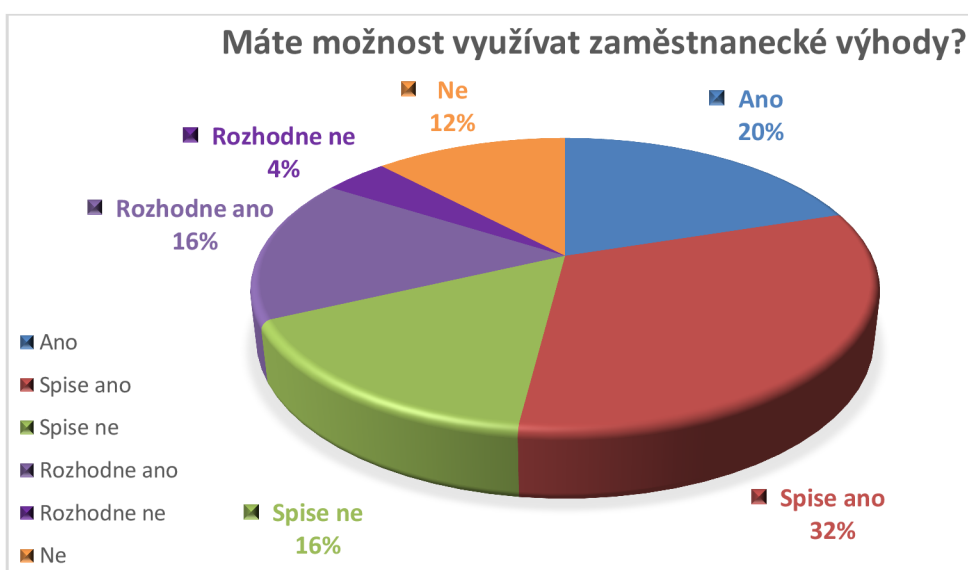
• **Otázka č. 7 – Máte možnost využívat zaměstnanecké výhody?**

Z grafu je patrné, že zaměstnanecké výhody má možnost využít 60,81% dotazovaných. 39,19% respondentů pak volilo opačnou variantu.



Obr. 3-13: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost využívat zaměstnanecké výhody.

Na druhém grafu k této otázce pak vidíme, že zaměstnanecké výhody má možnost využít 68% dotazovaných a 32% odpovědělo obráceně, tedy že si zřejmě nejsou vědomi takových možností, nebo skutečně zaměstnanecké výhody nemají.



Obr. 3-14: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost využívat zaměstnanecké výhody.

Výsledkem vyhodnocení této otázky je poměrně dobrý výsledek ve smyslu toho, že zaměstnavatelé i v dnešní ekonomicky náročné době přistupují ve většině ke svým zaměstnancům zodpovědně, a ať už z vlastní vůle či zákonných pobídek státu vytváří pro své pracovníky prostředí s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Oba grafy se neliší výrazně, ale je patrné, že manažerské a kancelářské profese zřejmě mají o něco více zaměstnaneckých výhod.

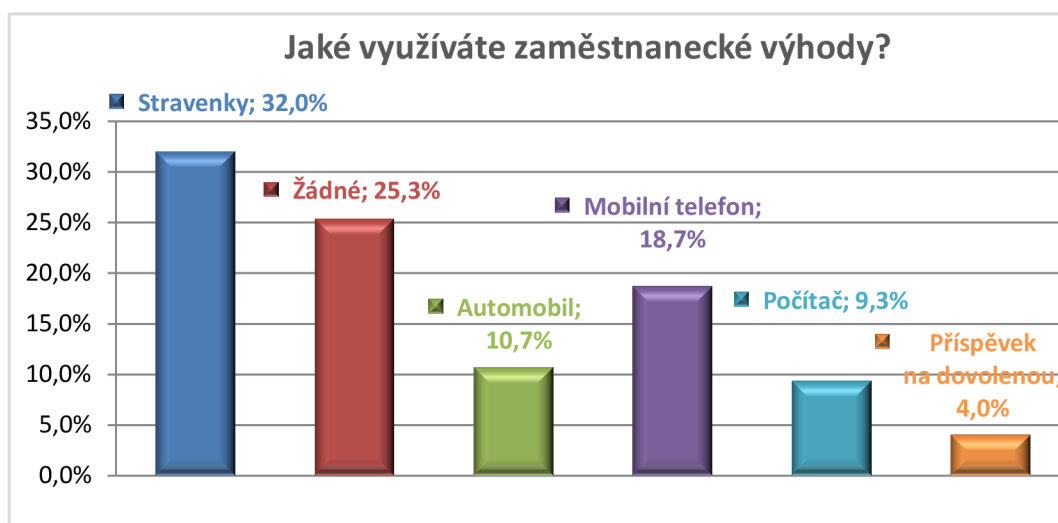
Závěr: Možnost využívat zaměstnanecké výhody má větší část pracovníků na stavbě, a to 68% respondentů. V kancelářích jich je nepatrně méně s necelými 61% odpovídajících. V obou případech je to poměrně solidní výsledek.

• **Otázka č. 8 – Jaké využíváte zaměstnanecké výhody?**

Otázka číslo 8 je druhou v pořadí tzv. otevřenou otázkou. Po rozřazení všech odpovědí jsem zjistil, že nejvíce respondenti využívají jako zaměstnaneckou výhodu stravenky. Dosáhly celkem 32%. Na druhém místě v pomyslném žebříčku se umístila odpověď, že žádné zaměstnanecké výhody respondent nevyužívá s počtem 25,3%.

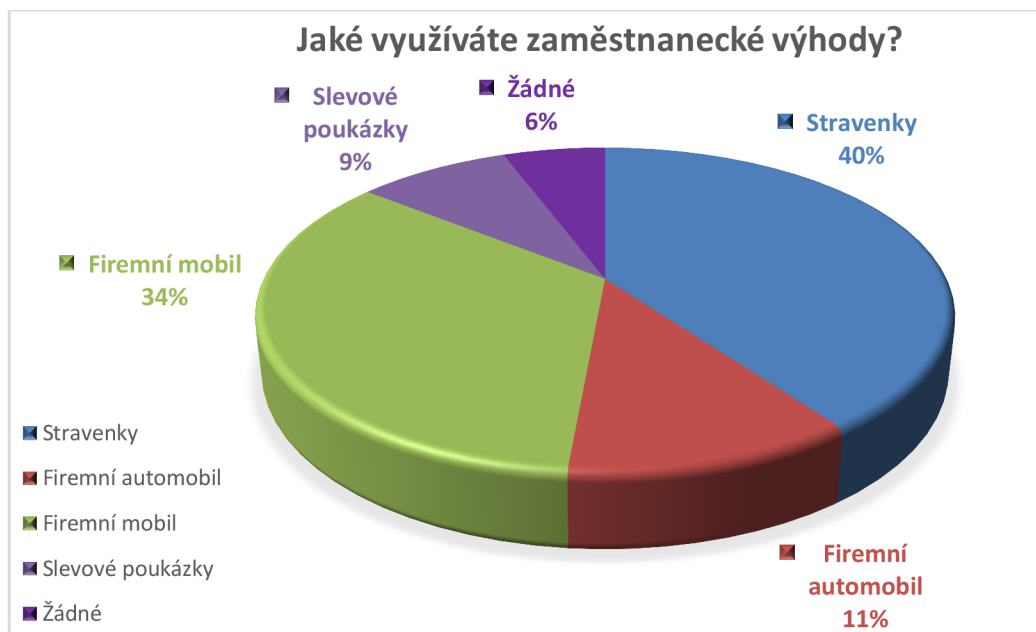
Další odpovědi v rozmezí 4-20% byly následující:

- Firemní automobil
- Firemní mobilní telefon
- Firemní počítač
- Příspěvek na dovolenou



Obr. 3-15: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost využívat zaměstnanecké výhody.

Z druhého grafu vyčteme, že dotazovaní respondenti osobně na staveništi dostávají téměř všichni zaměstnanecké výhody, až na 6%. Nejčastější odpověď jsou stravenky, a to z 40% a firemní mobil z 34%.



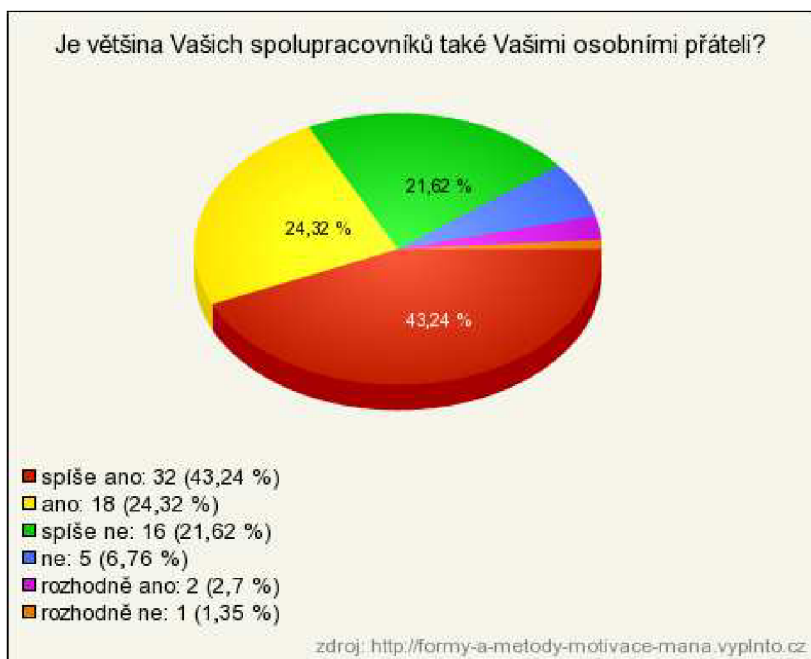
Obr. 3-16: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost využívat zaměstnanecké výhody.

Tato otázka byla druhou otevřenou otázkou dotazníku. Výsledek je nasnadě, a sice podle mého předpokladu jednoznačně vyhrály stravenky, a následuje služební mobilní telefon atd. Tato otevřená otázka skýtá daleko jednoznačnější výsledky, jak jsem očekával.

Závěr: Zaměstnanci ať z kancelářských prostor nebo ze stavby nejčastěji využívají jako zaměstnaneckou výhodu stravenky. Na stavbě jich pobírá procentuálně něco více zaměstnanců. Velice častou odpovědí se stal také mobilní telefon, kde rovněž zaměstnanci na stavbě zvítězili o nepatrné procento.

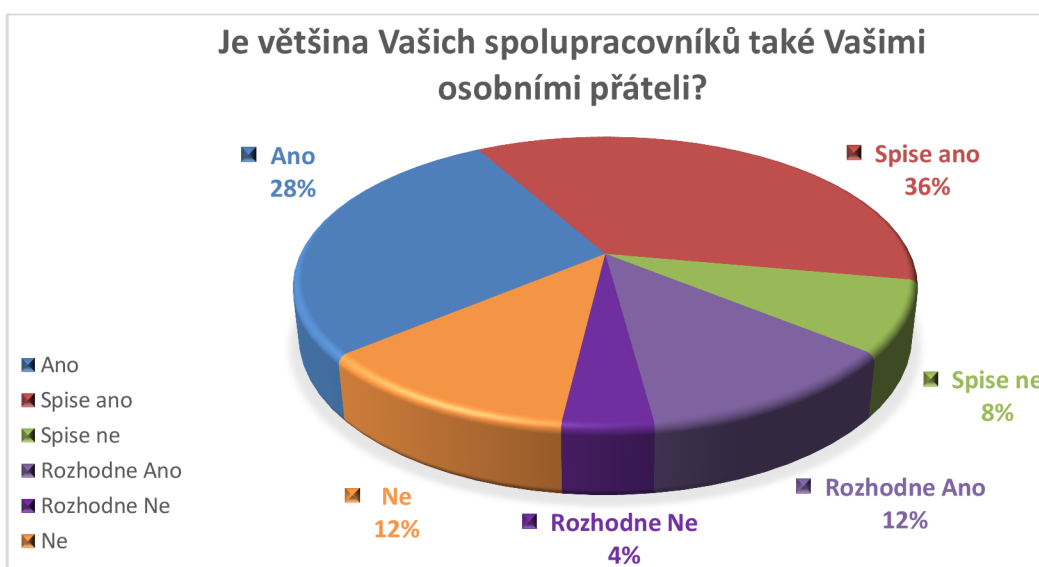
- **Otázka č. 9 – Je většina Vašich spolupracovníků také Vašimi osobními přáteli?**

Z grafu můžeme vyčíst, že 70,26% respondentů odpovědělo, že většina jejich spolupracovníky jsou zároveň i osobními přáteli. Zápornou odpověď označilo zbývajících 29,64% dotazovaných.



Obr. 3-17: Odpovědi respondentů, jestliže mají většinu spolupracovníků jako osobními přáteli.

Na druhém grafu k této otázce pak odpovědělo kladně 76% dotazovaných, a záporně 24% respondentů.



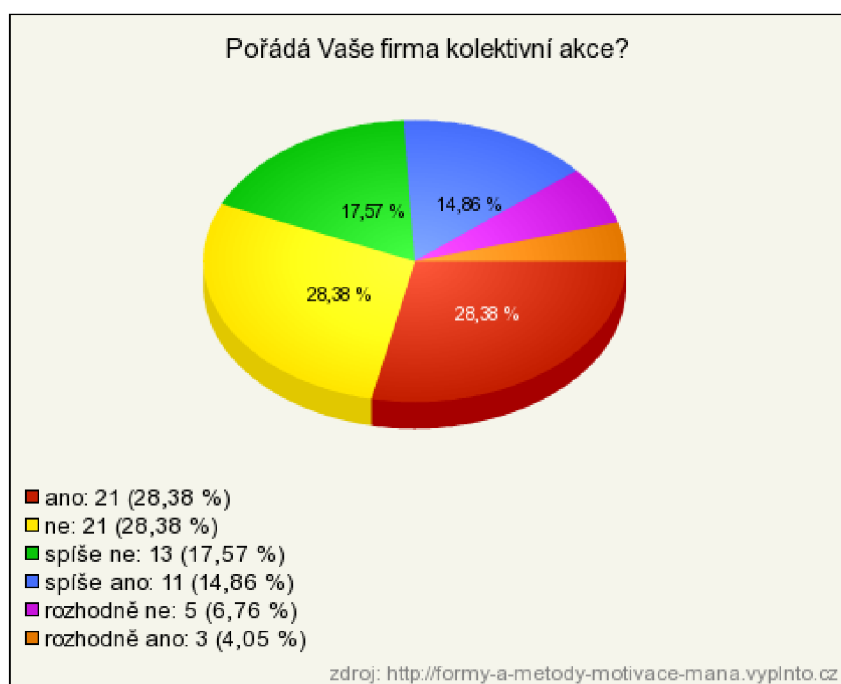
Obr. 3-18: Odpovědi respondentů, jestliže mají většinu spolupracovníků jako osobními přáteli.

Za povšimnutí určitě stojí odpověď “rozhodně ne”. Domnívám se, že respondenti se vyhýbali těmto odpovědím z jednoduchého důvodu a to proto, že v práci nikdo nemá zapotřebí mít úhlavního nepřítele. Zaměstnanci mají snahu s každým spolupracovníkem aspoň minimálně vycházet, i když kolikrát je to velice obtížné. Každopádně co do osobních přátel řadí v obou skupinách respondentů své spolupracovníky podle mě vysoké procento, a to je jistě dobře, neboť vztahy založené nejen na pracovním zařazení, ale také na osobním přátelství mohou přinášet lepší pracovní výsledky, motivaci, a celkovou pracovní atmosféru. Rozhodně je to pozitivní prvek, který eliminuje lhostejnost a nezájem spolupracovníků. Lhostejnost vyvolává naopak špatné pracovní i osobní vztahy, žádnou motivaci v rámci kolektivu, horší pracovní výsledky, a zřejmě ani ne zcela dobrý pocit z práce, který je také důležitým prvkem. Stejně tak při jakýchkoliv problémech, které může zaměstnanec mít, je lepší řešit je empatií svých přátel, kolegů, kteří problém takto mohou zachytit dříve, než by mohl mít případně nějaké následky.

Závěr: Na otázku, zda jsou spolupracovníci našimi osobními přáteli, odpovědělo přes 70% dotazujících v kancelářské sféře kladně. Na stavbě dokonce až něco málo přes 75%. Je to velice důležité, jelikož se spolupracovníky se setkáváme denně několik hodin, a v dobrém a přátelském kolektivu se pracuje lépe. Tudíž jsou i lepší výkony, a je větší pravděpodobnost toho, že jsou zaměstnanci schopni tzv. „táhnout za jeden provaz“, a to hlavně na stavbě.

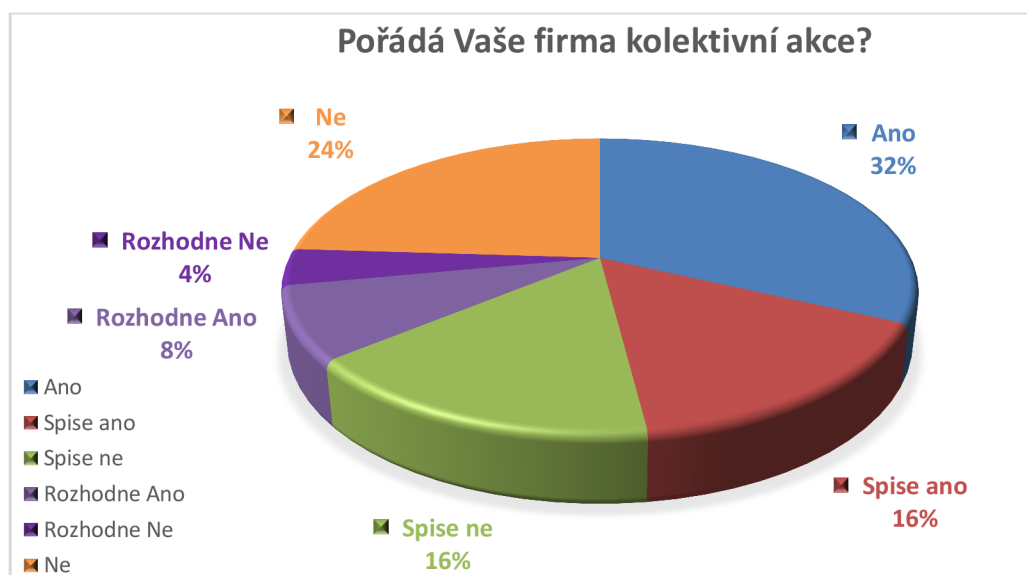
- **Otázka č. 10 – Pořádá Vaše firma kolektivní akce?**

Na grafu vidíme odpovědi respondentů, kde většina dotazovaných označila záporné možnosti a to 52,71%, kladně odpovědělo 47,19% dotazovaných.



Obr. 3-19: Odpovědi respondentů, zda jejich firma pořádá firemní akce.

Z dalšího grafu můžeme vyčíst, že většina dotazovaných odpověděla také kladně, a to celých 56%, zatím co zápornou odpověď zvolilo 44% respondentů. Grafy jsou si velmi podobné.



Obr. 3-20: Odpovědi respondentů, zda jejich firma pořádá firemní akce.

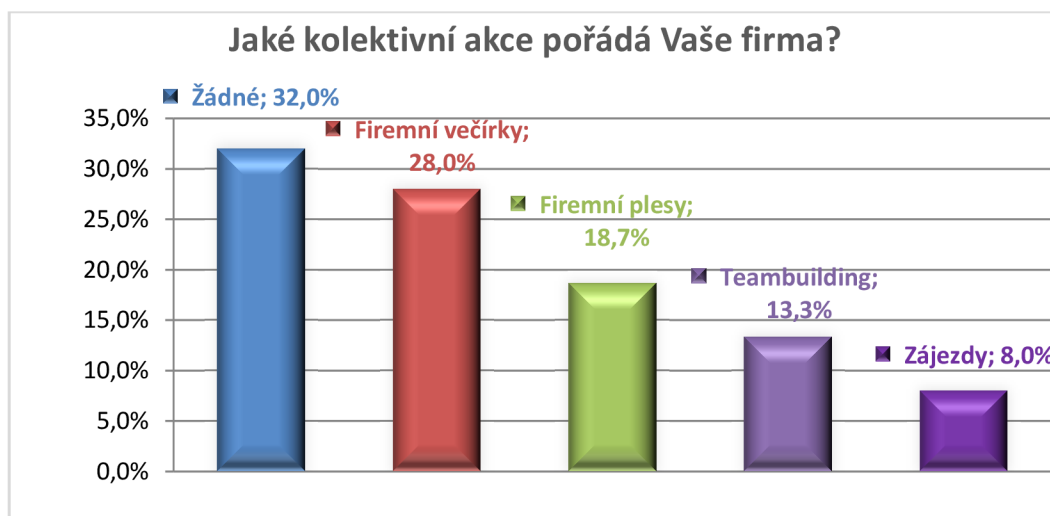
Výsledkem vyhodnocení této otázky je konstatování faktu, že více než polovina respondentů uvedla, že jejich firma pořádá firemní akce, a to je pozitivní. Procento předčilo mé očekávání, což je moc dobře. Tento prvek je důležitý pro utužení pracovních vztahů, a jsem rád, že i v této ekonomicky vypjaté době nezapomínají zaměstnavatelé také na mimopracovní aktivity a podobné důležité prvky, které sebou zaměstnávání lidí nese.

Závěr: Dotazovaní odpověděli větší polovinou hlasů, že jejich firma pořádá kolektivní akce, což je pro chod firmy důležité k udržení kolektivu a dobrých vztahů. Stavební profese resp. firmy tuto záležitost řeší také, avšak kladně odpovědělo poměrně méně respondentů z této sféry.

- **Otázka č. 11 – Jaké kolektivní akce pořádá Vaše firma?**

Dostáváme se k tzv. třetí otevřené otázce. Po pečlivém vyhodnocení a rozřazení odpovědí je možné tvrdit, že u 32,0% dotazovaných jejich firma nepořádá žádné firemní akce. Na druhém pořadí stojí odpověď firemní večírky, které jsou v zastoupení 28,0%. Další odpovědi jsou v menším zastoupení, které zaujímají 8-19%:

- Firemní plesy
- Teambuilding
- Sportovní a poznávací zájezdy



Obr. 3-21: Odpovědi respondentů, jaké kolektivní akce pořádá jejich firma.

Z druhého grafu na tzv. třetí otevřenou otázku vyčteme, že nejvíce firmy pořádají firemní večírky a to z 40%. Druhé místo obsadila odpověď žádné firemní akce s výsledkem 20%. Zbývající odpovědi zaujímají 8-16%.



Obr. 3-22: Odpovědi respondentů, jaké kolektivní akce pořádá jejich firma.

Výsledkem vyhodnocení této otevřené otázky je konstatování skutečnosti, že se samozřejmě nedá žádnému firemnímu managementu nařídit, aby se zaobíral i touto společenskou složkou vztahu ke svým zaměstnancům. Je to samozřejmě škoda, avšak dle mého názoru to v mnoha případech je otázkou peněz, kterých menší firmy v současné době zřejmě nemají nazbyt. Jedním dechem však dodávám, že jistě by se zaměstnanci rádi složili, takže by podobné akce mohly být provozovány za minimálních režijních nákladů firmy. Jinak graf vyhodnocující jednotlivé typy akcí přesně vystihuje nejběžnější akce, které firmy pro své zaměstnance pořádají. Tady jsou výsledky v souladu s obecným očekáváním, a je na diskusi procentuální zastoupení jednotlivých typů akcí, ale to není předmětem posouzení.

Závěr: Nejvíce respondentů odpovědělo, že firmy pořádají firemní večírky. Mezi zaměstnanci na stavbě tak odpovědělo 40% respondentů, a mezi lidmi z kanceláře pak 28%. Na pomyslném druhém místě skončila odpověď, že žádné firemní akce firmy nepořádají, a to v průměru 26% dotazovaných.

- **Otázka č. 12 – Nabídl(a) jste Vaším podřízeným, že se na Vás mohou obrátit s pracovními i osobními starostmi?**

V následující otázce jsem přiřadil jednu novou odpověď “pouze v pracovní oblasti”, kterou mohli respondenti označit. Nejvíce dotazovaných odpovědělo kladně a to 55,41%, záporně 32,44% a zbývajících 12,16% zvolilo odpověď “pouze v pracovní oblasti”.



Obr. 3-23: Odpovědi respondentů, zda nabídli svým podřízeným, jestli se na ně mohou obrátit s pracovními či osobními starostmi.

Na druhém grafu je patrné, že kladně odpovědělo 68% respondentů, záporně jen 18%, kde stojí za povšimnutí, že ani jeden dotazovaný neoznačil možnost “rozhodně ne”. Novou odpověď “pouze v pracovní oblasti” zvolilo zbývajících 14% respondentů.



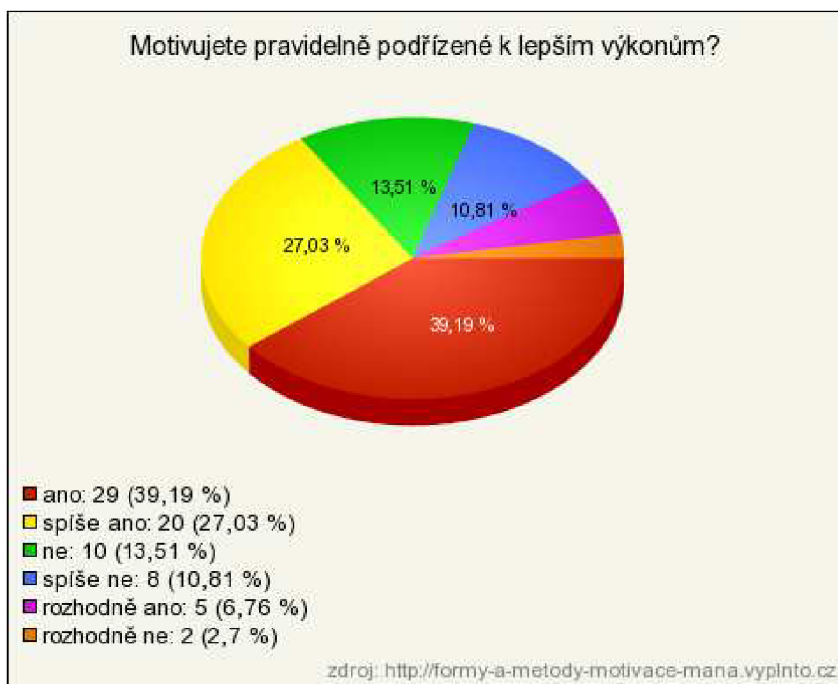
Obr. 3-24: Odpovědi respondentů, zda nabídli svým podřízeným, jestli se na ně mohou obrátit s pracovními či osobními starostmi.

Výsledkem vyhodnocení této otázky je k mému překvapení skutečnost, že k sobě lidé mají stále blízko, a přes jakési ochlazení vztahů lidmi mezi sebou obecně není situace zřejmě až tak špatná, jak jsem si původně před vyhodnocením ankety myslel. To je pozitivní závěr. Avšak na druhou stranu je nutné připočítat tzv. faktor strachu, kdy respondenti nemuseli v této otázce odpovídat zcela upřímně. To ale na statistické vyhodnocení samozřejmě nemá žádný vliv.

Závěr: Zaměstnanci pracující na stavbě odpověděli kladně na otázku, zda se mohou na své nadřízené obrátit, a to až v 70% dotazovaných. Proti zaměstnancům pracujícím v kancelářích, kteří odpověděli kladně pouze v 55% dotazovaných, je to poměrně velký rozdíl.

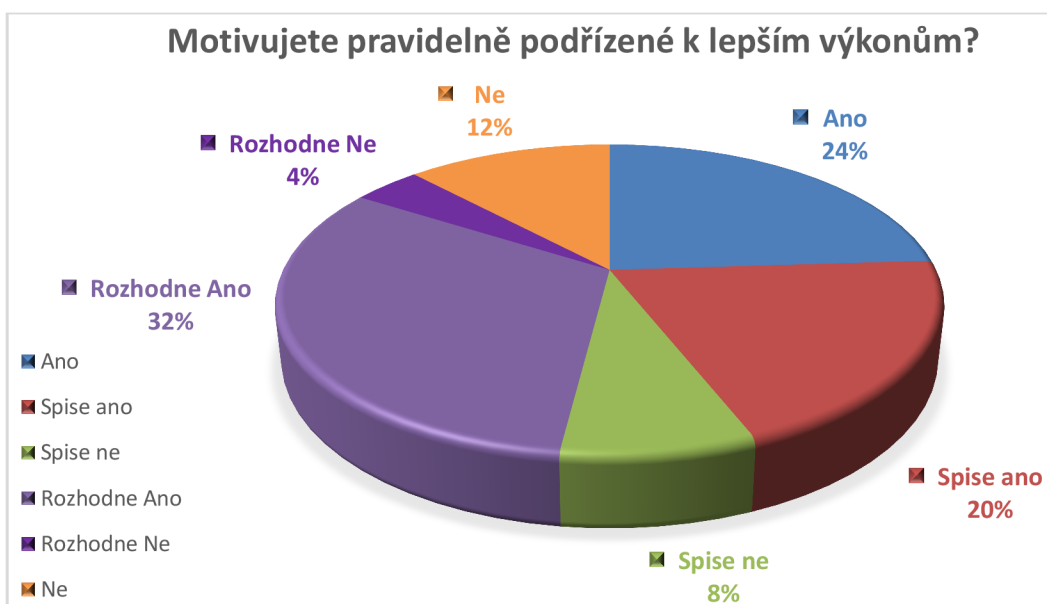
- **Otázka č. 13 – Motivujete pravidelně podřízené k lepším výkonům?**

Z grafu můžeme vyčíst, že 72,98% dotazovaných motivují podřízené k lepším výkonům a zbylých 27,02% má opačný názor. Za pozastavení stojí i zmínka o tom, že odpověď “rozhodně ne” označilo pouze 2,7% respondentů.



Obr. 3-25: Odpovědi respondentů, zda pravidelně motivují podřízené k lepším výkonům.

Na druhém grafu si lze všimnout, že kladně odpovědělo 76% dotazovaných, kde nejčastější odpověď se stala “rozhodně ano”, která zaujímá 32%. Záporně odpověď pak označilo zbývajících 24% respondentů.



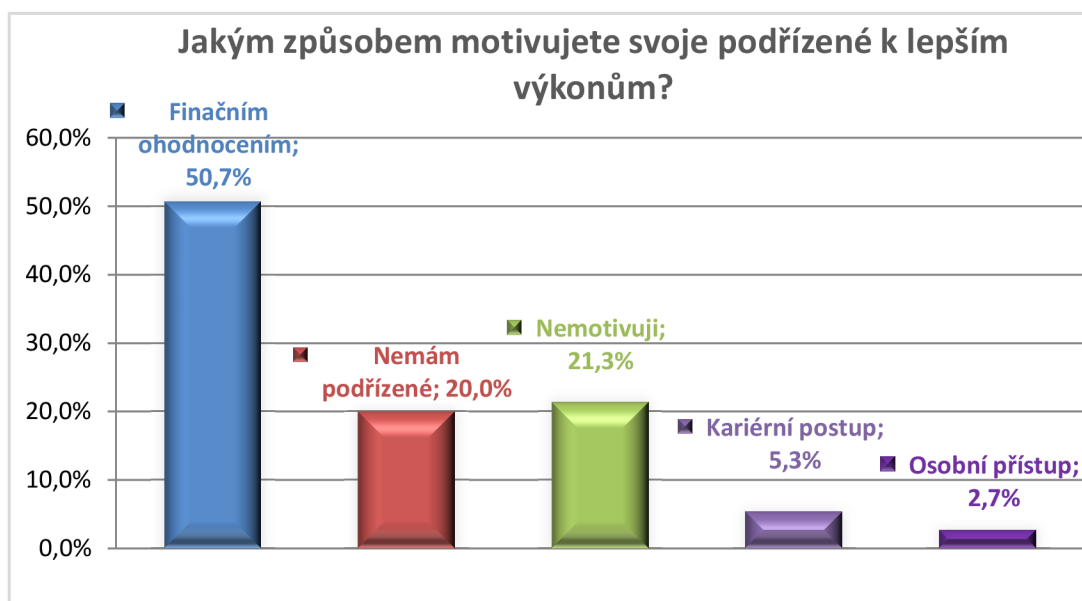
Obr. 3-26: Odpovědi respondentů, zda pravidelně motivují podřízené k lepším výkonům.

Vyhodnocením této otázky je konstatování skutečnosti, že na stavbě je tato skutečnost velmi důležitá a obecné uvědomění o její nutnosti je vysoké. „Chlapi“ na stavbě jsou většinou při větší motivaci opravdu schopni podat mimořádné výkony, a tím splnit krátké termíny stavby apod. V „kancelářské“ sféře je situace ne příliš odlišná, a při současné náročné a neustále rostoucí byrokracii je to také asi jediná možná cesta, aby byly i v této sféře úkoly plněny včas a důsledně, jelikož dopady špatně vypracovaných dokumentů, smluv, dohod, rozpočtů, faktur a veškerých dalších důležitých písemností mohou být srovnatelně nedozírné, jako při špatně provedených pracích např. při betonáži stropů na stavbě apod.

Závěr: Zaměstnanci jak na stavbě, tak i v kancelářích motivují svoje podřízené k lepším výkonům. Respondenti volili převážně kladné odpovědi, které dosahovaly okolo 75%. Minimálním rozdílem pak motivují více své podřízené pracovníci na stavbě.

- **Otázka č. 14 – Jakým způsobem motivujete svoje podřízené k lepším výkonům?**

V další otevřené otázce se dozvíme, jakými způsoby motivujeme své podřízené. Po pečlivém rozřazení odpovědí se dá říci, že více než polovina respondentů motivuje podřízené finančním ohodnocením a to z 50,7%. Okolo 20% respondentů pak odpovídá výběrem možnosti: Nemám podřízené a nemotivuji. Poslední dvě odpovědi, které se nacházejí na dně tabulky, jsou to: kariérní postup a osobní přístup.

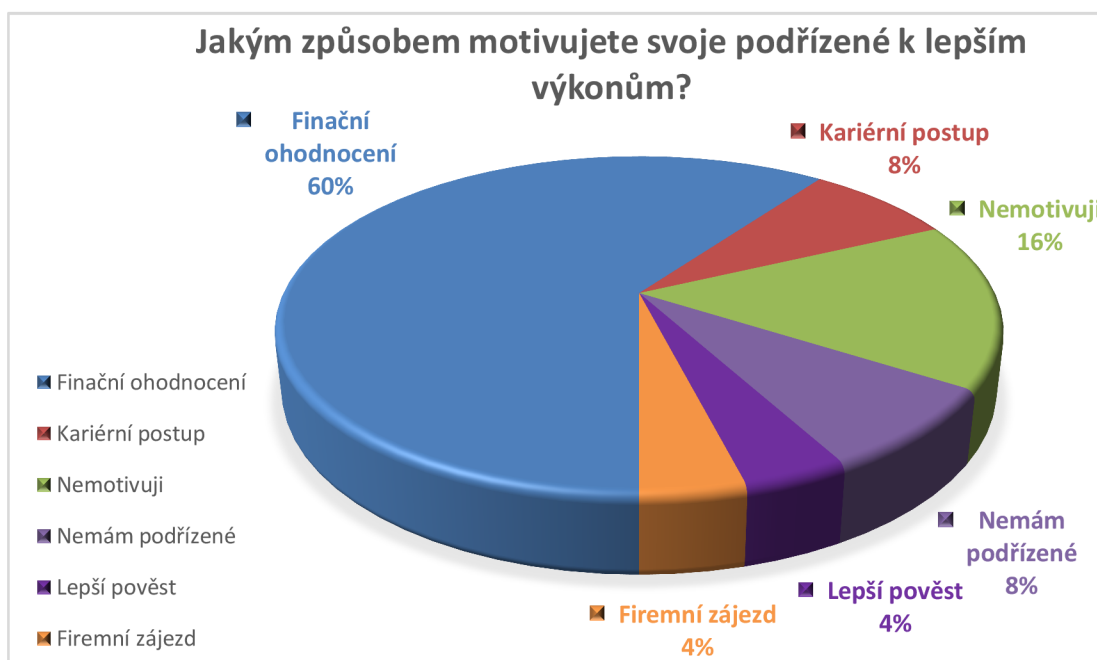


Obr. 3-27: Odpovědi respondentů, jakým způsobem motivují své podřízené k lepším výkonům.

Z následujícího grafu je patrné, že více než polovina, a to 60% dotazovaných napsala: finančním ohodnocením. Druhé místo, obsadila odpověď obsažená z 16% resp. názor, že podřízené nemotivují.

Na zbývajících pozicích, které mají 4-8% se nachází odpovědi:

- Nemám podřízené
- Kariérní postup
- Lepší pověst
- Firemní zájezd



Obr. 3-28: Odpovědi respondentů, jakým způsobem motivují své podřízené k lepším výkonům.

Výsledkem vyhodnocení této otevřené otázky je konstatování skutečnosti, že na celé čáře s ohledem na dnešní dobu vede motivace finanční. To je pochopitelné, a nelze se nad tím hlouběji pozastavovat. Avšak vyskytují se také odpovědi, které dávají šanci, že existuje i jiná než finanční motivace, nicméně v konečném důsledku to zase stojí nějaké peníze. Nechci na tomto místě rozvinout filozofickou debatu o hodnotě peněz a vztahu lidí k nim, proto jen konstatuji, že peníze jsou z hlediska motivace zaměstnanců primárním faktorem, určujícím základní nastavení vztahů podřízený – nadřízený.

Závěr: Na otázku jak, motivujete své podřízené k lepším výkonům, většina respondentů odpověděla, finančním ohodnocením. O malé procento v této odpovědi zvítězili zaměstnanci na stavbě. Jako druhá nejčastější odpověď je ta, že podřízené nemotivují vůbec. Tato odpověď byla častější u pracovníků v kancelářích.

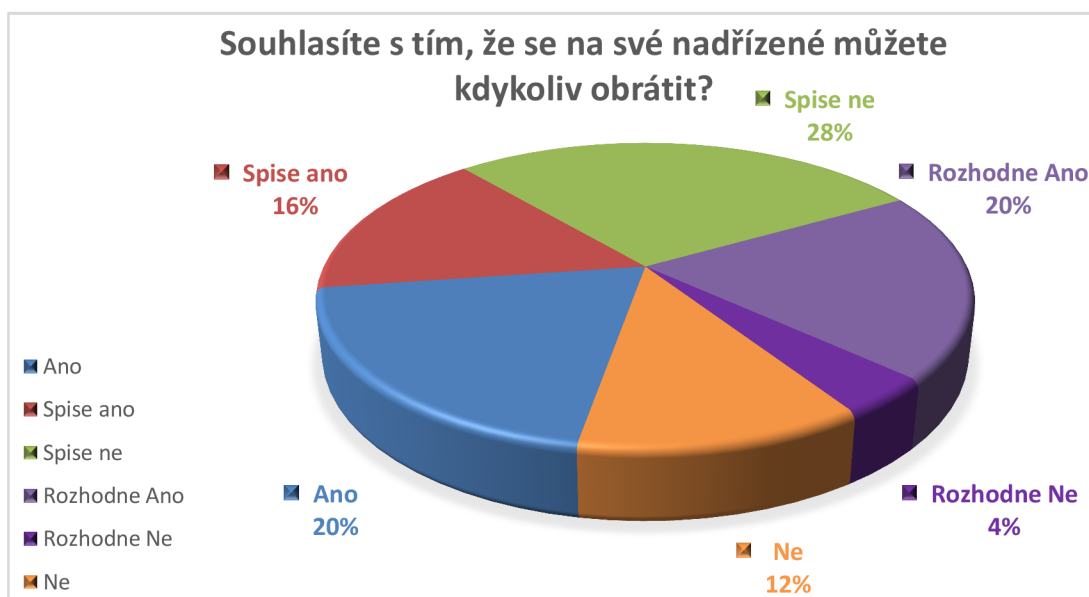
- **Otázka č. 15 – Souhlasíte s tím, že se na své nadřízené můžete kdykoliv obrátit?**

V otázce jsem přiřadil jednu novou odpověď a to “jen s pracovními otázkami”, na kterou odpověděl pouze jeden respondent. Dále kladně zaškrtno odpověď 63,53% a záporně 33,12% respondentů.



Obr. 3-29: Odpovědi respondentů, zda souhlasí s tím, že se mohou na své nadřízené kdykoliv obrátit.

Z následujícího grafu je patrné, že ani jeden respondent nezvolil odpověď “jen s pracovními otázkami”. Kladně odpovědělo 56%, záporně 44% kde pouze jeden odpovídající vybral možnost “rozhodně ne”.



Obr. 3-30: Odpovědi respondentů, zda souhlasí s tím, že se mohou na své nadřízené kdykoliv obrátit.

Výsledkem vyhodnocení této otevřené otázky je konstatování skutečnosti, která je pozitivní, a sice vypovídá o tom, že většinou komunikace mezi podřízenými a nadřízenými funguje oboustranně vyváženě a s důvěrou. To je moc dobře, protože pokud vládne u podřízených strach z bouřlivé reakce nadřízeného nebo z jiných postihů za svůj dotaz či názor, může to mít velké následky, a může to rozvrátit atmosféru pracovního kolektivu a s tím související pracovní pohodu, výkony a vnitřní uspokojení z práce.

Závěr: Více než polovina respondentů se domnívá, že se na své nadřízené mohou kdykoliv obrátit. Kladně více odpovídali zaměstnanci pracující v kancelářích, než pracovníci ze stavby. Je to dáno menšími kolektivy a menšími rozdíly ve vzdělání, než jaké jsou na stavbě. Tím pádem je menší obava a strach oslovit nadřízeného.

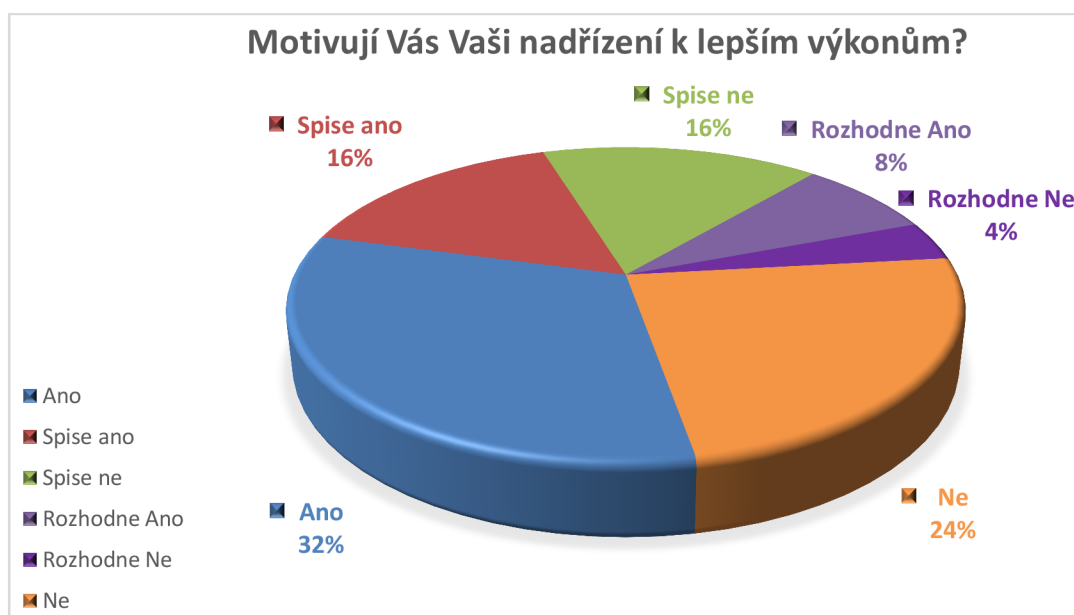
- **Otázka č. 16 – Motivují Vás Vaši nadřízení k lepším výkonům?**

Na otázku odpověděla přesně polovina respondentů kladně a druhá záporně. Nejméně volili odpovědi typu “rozhodně ano” a “rozhodně ne”, na každou z nich odpovědělo 5,41%, čili 4 respondenti.



Obr. 3-31: Odpovědi respondentů, zda souhlasí s tím, že nadřízení je motivují k lepším výkonům.

Z následujícího grafu je patrné, že kladně odpovědělo 56%, kde nejvíce respondentů zaškrtno možnost “ano”, a to 32%. Záporně odpovědělo zbývajících 44%, kde jeden respondent odpověděl “rozhodně ne”.



Obr. 3-32: Odpovědi respondentů, zda souhlasí s tím, že nadřízení je motivují k lepším výkonům.

Výsledkem vyhodnocení této otázky je z mého úhlu pohledu poměrně malé procento odpovědí ve prospěch skutečnosti, že nadřízení své podřízené motivují k lepším výkonům. Popravdě vidím opět příčinu v tom, že zřejmě někteří nadřízení nemotivují podřízené k vyšším výkonům finančními stimuly, což může být chápáno z hlediska podřízeného jako absence motivace. Proto možná tato otázka staticky dopadla tímto způsobem. Na stavbě však platí, že motivace je přece jen vyšší, a je to dáno logikou věci, protože u většiny staveb je potřeba plnit nečekané náročné úkoly, a obvykle i ve zkrácených termínech, a tady logicky nastupují stimuly odměn, tedy finanční motivace, Z toho důvodu je zde více kladných odpovědí.

Závěr: Na otázku zda nadřízení motivují své podřízené k lepším výkonům, odpověděli pracovníci z kanceláří neutrálně – čili polovina souhlasila a druhá nesouhlasila. U zaměstnanců na stavbě pak převažovaly kladné odpovědi. Je to dáno především povahou práce na stavbě, a věčnou honbou za splněnými termíny, které jsou mnohdy stanoveny velmi přísně.

- **Otázka č. 17 – Myslíte si, že záleží na pohlaví manažera?**

Z grafu můžeme vyčíst, že většina respondentů zvolila záporné možnosti a to přesně 70,28%. Kladně odpovědělo zbývajících 29,72% dotazovaných.



Obr. 3-33: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli záleží na pohlaví manažera.

Z druhého grafu jsou patrné hned na první pohled velké rozdíly odpovědí. Kladně na danou otázku zodpovědělo hned 56% a záporně 44% dotázaných, kde pouze jeden respondent zvolil možnost “rozhodně ne”.



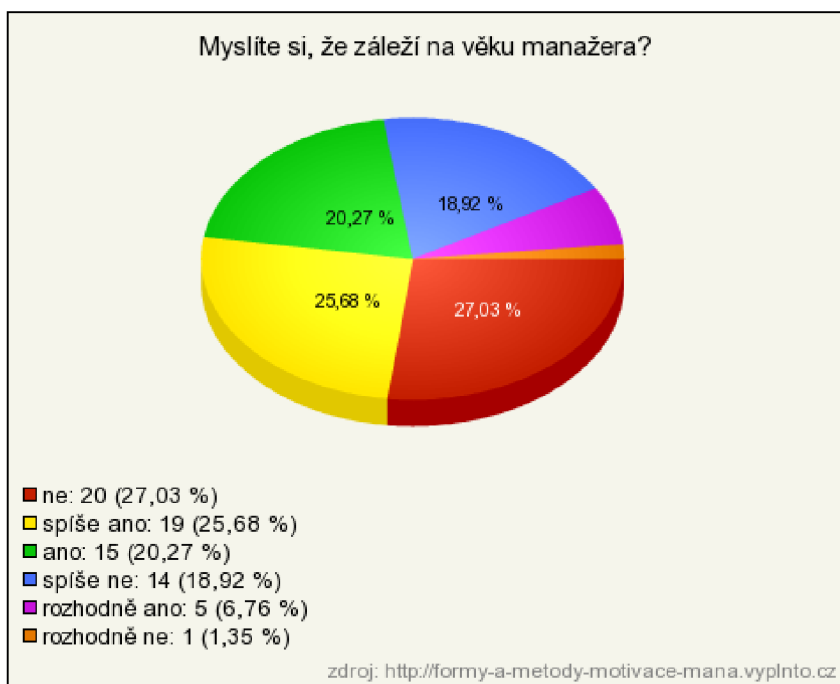
Obr. 3-34: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli záleží na pohlaví manažera.

U této otázky s výsledkem vyhodnocení budu trochu podrobnější, a sice z hlediska rozdílnosti obou grafů, tedy odpovědí obou skupin respondentů. U kancelářských profesí zřejmě skutečně není pohlaví rozhodující, a je to tak dobře, že ženy manažerky zasahují do vrcholných manažerských pozic. V případě provozu na stavbě je zřejmé, že situace je diametrálně odlišná, resp. že „chlapi“ na stavbě opravdu potřebují autoritu, u které ke znalostem a praxi, či osobnosti manažera nutně potřebují důvěru, že zvládne těžkou či specializovanou práci, kterou provádějí podřízení, také autorita sama. Z podstaty stavebnictví a provozu na stavbě jako takové, a z fyziologie člověka je tady skutečně zřejmé, že jsou v tomto ohledu muži – vedoucí pracovníci na stavbě ve výhodě, a tudíž nelze předpokládat, že pokud za daných okolností drtivá většina stavebních dělníků jsou muži, budou tito ochotni nechat se řídit ženou – stavbyvedoucí, či majitelkou stavební firmy apod. Ale to je samozřejmě obecný pohled, který v žádném případě nevyklučuje výjimky, a je to tak dobře.

Závěr: Zaměstnanci v kancelářích si v 70% myslí, že nezáleží na pohlaví manažera. Pracující dělníci a vedoucí pracovníci na stavbě, kteří vyplňovali dotazník, zvolili kladnou odpověď pouze v 44%. Je to dáno povahou práce na stavbě, byť to neplatí pro manažerskou pozici.

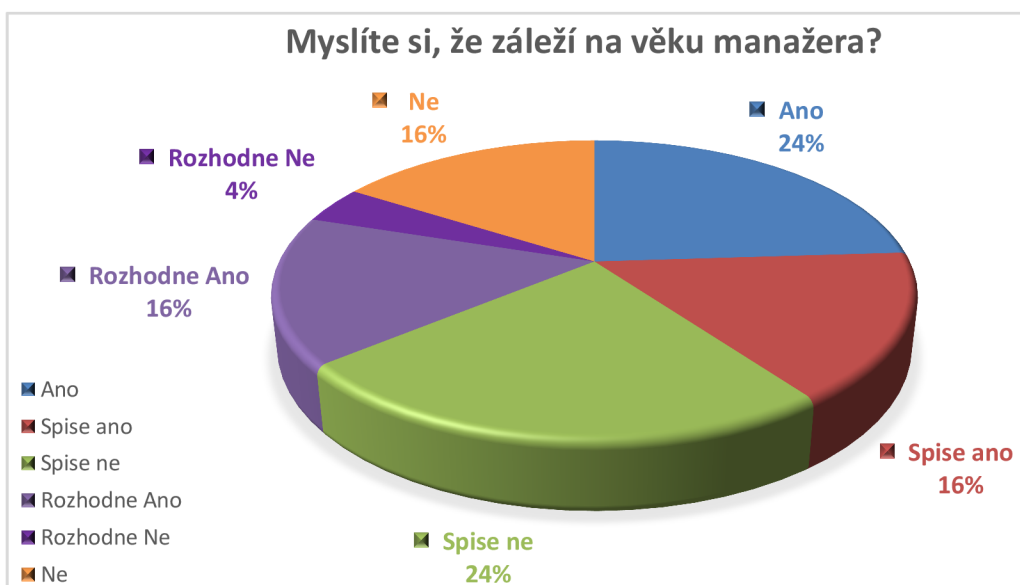
- **Otázka č. 18 – Myslíte si, že záleží na věku manažera?**

Z prvního grafu můžeme vidět, že kladně odpovědělo 52,71% respondentů, kde nejvíce odpovídali na možnosti “spíše ano” a “ano”. Záporně se vyjádřilo zbývajících 47,19% dotazovaných, a odpověď “rozhodně ne” zvolil pouze jeden z nich.



Obr. 3-35: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli záleží na věku manažera.

Na druhém grafu je patrné, že kladně odpovědělo 56% dotazovaných, záporně zbylých 44%, kde pouze jeden respondent označil odpověď "rozhodně ne".



Obr. 3-36: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli záleží na věku manažera.

Výsledkem vyhodnocení této otázky je vyjádření mého překvapení z odpovědí respondentů. Nečekal bych, že tak velkému procentu nezáleží na věku nadřízených. Podle mého názoru, bych si dovolil tvrdit, že na věku manažera zcela určitě záleží, protože není jedno, zda řídí firmu člověk, kterému je např. 20 let, a který nemá žádné zkušenosti, nebo zda ji řídí „ostrřílený“ manažer, který má know how, velké zkušenosti, a schopnost předvídat důsledky a řešit složité situace. Ačkoliv nemám žádné zkušenosti z praxe, tak sám bych si na řízení firmy v mém věku a bez zkušeností netroufl. Volil bych cestu „osahání“ si pracovního procesu zespod, od nižších pracovních pozic, a získání tak zkušeností. Tedy cesta postupného kariérního růstu. Pravdou je, že tato otázka neřeší procento zastoupení věkových skupin ve vrcholovém managementu firem, ale jen názor podřízených, zda jim konkrétně záleží na věku svého nadřízeného, svého manažera.

Závěr: Více než polovina respondentů se domnívá, že záleží na věku manažera. O malé procento více si to myslí zaměstnanci pracující na stavbě, oproti lidem pracujícím v kancelářích.

- **Otázka č. 19 – Myslíte si, že by měl mít manažer vysokoškolské vzdělání?**

Na grafu můžeme spatřit velice jasné výsledky, celých 70,28% respondentů označilo kladnou odpověď a zbývajících 29,72% má opačný názor. Nejméně se označovaly odpovědi “rozhodně ne” a “rozhodně ano”.



Obr. 3-37: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli má mít manažer vysokoškolské vzdělání.

Z následujícího grafu lze říci, že 64% dotazovaných odpovědělo kladně a 36% respondentů se domnívá opak, tedy nesdílí potřebu vysokoškolského vzdělání manažera.



Obr. 3-38: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli má mít manažer vysokoškolské vzdělání.

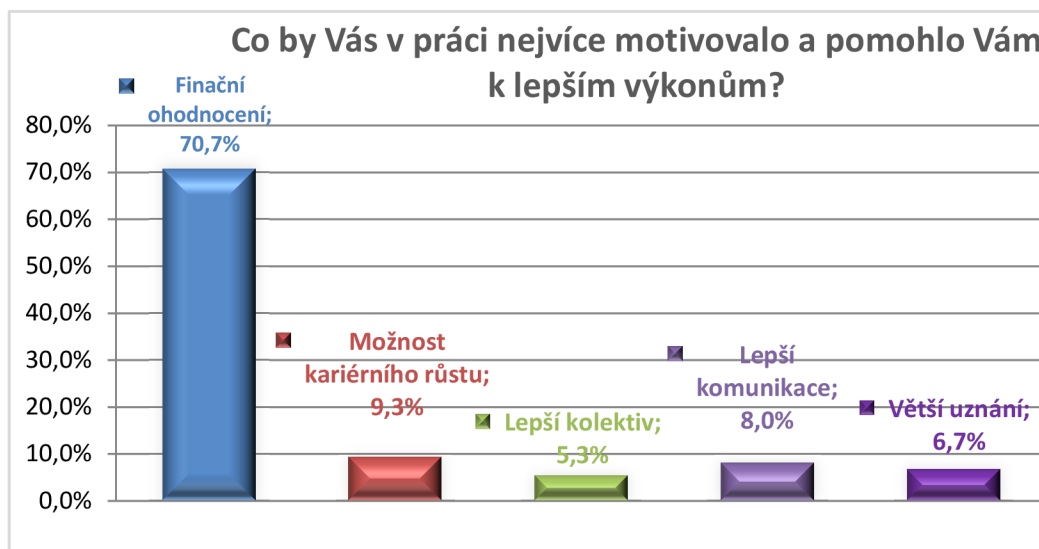
U této otázky je snad vyhodnocením jen konstatování skutečnosti, že vysokoškolské vzdělání je obecně vyžadováno u manažerů i ze strany podřízených. A to více logicky u kancelářských profesí, a méně na stavbě, kde jistě více podřízení ocení i manažera bez vysokoškolského vzdělání, který má obrovské know how, zkušenosti a schopnosti. A je to tak v pořádku. Je to otázka stávající generace. Myslím si, že moje generace už nebude odpouštět absenci vysokoškolského vzdělání takřka vůbec. I když zkušenosti se obecně vždy staví na roveň vysokoškolskému vzdělání, a ne zřídka je převyšují.

Závěr: Na otázku, zda si myslí, jestli má mít manažer vysokoškolské vzdělání, odpověděli respondenti převážně kladně, a to kolem 70%. Zaměstnanci pracující převážně v kancelářích tak v tomto názoru o malé procento předčili zaměstnance v terénu na stavbě.

- **Otázka č. 20 – Co by Vás v práci nejvíce motivovalo a pomohlo Vám k lepším výkonům?**

Dostáváme se k další otevřené otázce, kde jsem rozřadil a vyhodnotil odpovědi následujícím způsobem. Celkem s jasnou převahou zvítězila volba možnosti platové ohodnocení, peníze či finanční odměna a to s 70,7% respondentů. Ostatní možnosti jsou méně obsažené, a to řádově v rozsahu 5-8%. Patří sem zejména tyto:

- Možnost kariérního růstu
- Lepší kolektiv
- Větší uznání
- Lepší komunikace



Obr. 3-39: Odpovědi respondentů, co by je motivovalo a pomohlo k lepším výkonům.

Na druhém grafu vidíme, že nejčastější odpovědí je finanční ohodnocení, a to u 72% dotazovaných. Na druhém místě skončila možnost kariérního růstu v zaměstnání s 16%. Na posledních pozicích se nachází větší uznání a možnost neřešit zbytečné úkoly.



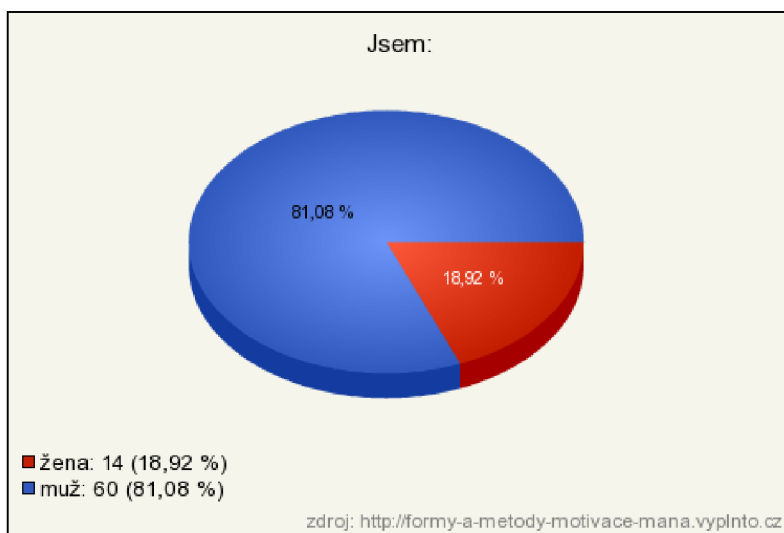
Obr. 3-40: Odpovědi respondentů, co by je motivovalo a pomohlo k lepším výkonům.

Výsledkem vyhodnocení této otevřené otázky je konstatování předpokládané skutečnosti, že motivací jsou samozřejmě především finanční stimuly, zvýšení mzdy apod. Za zmínku stojí také fakta jako uvědomění si některých „zbytečných“ pracovních úkonů, tedy ne zcela dobrá organizace práce, pokud je vyžadováno plnění kontraproduktivních úkolů, které nepřináší nic než umělou zaměstnanost nebo jiné negativní aspekty. Důležitým prvkem je i kariérní růst a růst uznání, tedy jakési pracovní a společenské prestiže zaměstnance. U všech hledisek je potřeba uvědomit si všechny aspekty, především pak u navýšení mzdy musíme uvažovat o úměrnosti k prováděné práci tak, aby nedocházelo paradoxně naopak ke ztrátě motivace, a poklesu pracovní aktivity. I tento aspekt může u některých lidí přijít v úvahu.

Závěr: Respondenti se shodli na názoru, že by je nejlépe motivovalo k lepším výkonům finanční ohodnocení. Myslí si to zaměstnanci jak v kancelářích, tak i pracující na stavbě. Celkově tuto odpověď zvolilo více než 70% dotazovaných.

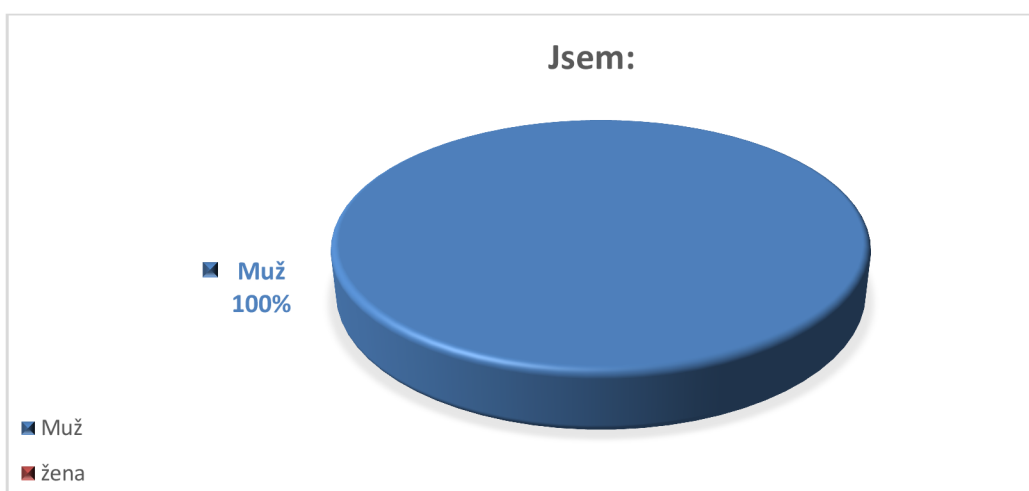
- **Otázka č. 21 – Jsem:**

Z následujícího grafu se dozvíme, že dotazník vyplňovalo 81,08% mužů a 18,92% žen.



Obr. 3-41: Odpovědi respondentů, zda jsou mužského nebo ženského pohlaví.

Na dalším grafu ze stavebního provozu vidíme, že dotazník vyplňovali pouze muži. To přímo navazuje na vyhodnocení otázky č.17.



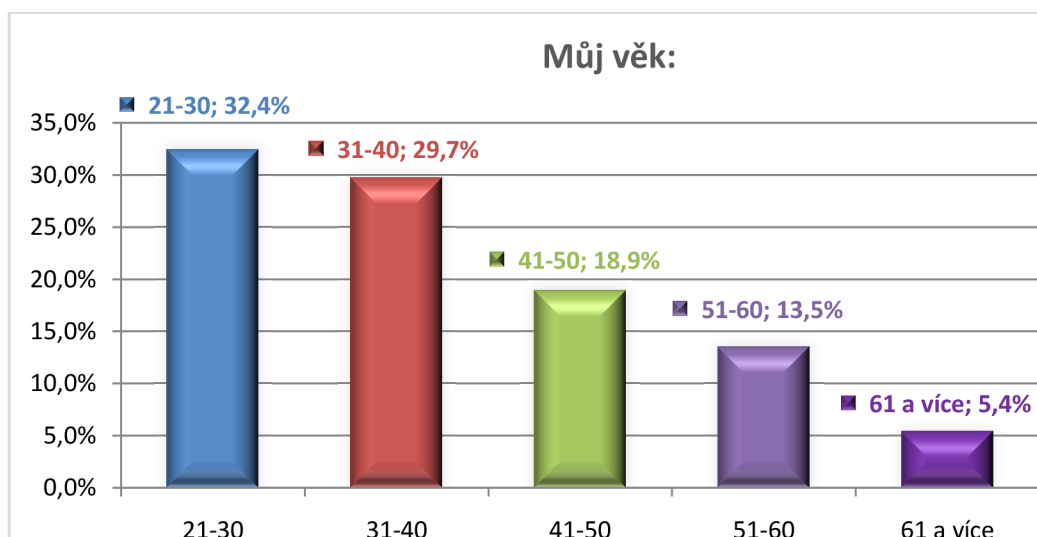
Obr. 3-42: Odpovědi respondentů, zda jsou mužského nebo ženského pohlaví.

U této otázky použijí stejné vyhodnocení, jako u otázky č. 17, respektive na něj na tomto místě zpětně odkazují. Tato otázka a její statistické vyhodnocení jen dokresluje teze, které jsou součástí zmíněného vyhodnocení. Jde především o hledisko rozdílnosti obou skupin respondentů, a podíl žen v kancelářských profesích versus podíl žen na stavbě, v provozu.

Závěr: Z této otázky plyne, že dotazník na stavbě vyplňovali jen muži, což je celkem pochopitelné, jelikož se ženy na stavbě vyskytují jen ojediněle. Z kancelářských profesí, už dotazník vyplňovaly i ženy, a to v 20% z celkového počtu dotazovaných.

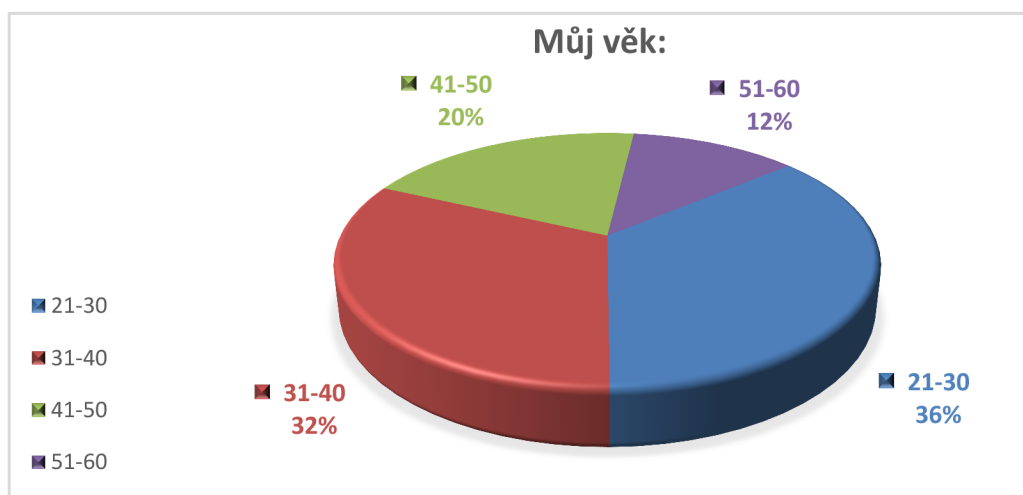
- **Otázka č. 22 – Můj věk:**

Jelikož otázka byla položena jako otevřená, stanovil jsem věková rozpětí respondentů po dekáдах. Nejvíce respondentů patří do kategorie 21-30 let a to 32,4%. Blízko za nimi se nachází 31-40 let s 29,7%. Ve středu grafu vidíme 41-50 let s 18,0%. Na 4. pozici jsou pak lidé ve věku 51-60 let s 13,5%. Nejméně se jich nachází ve věku starším 61 let.



Obr. 3-43: Odpovědi respondentů, kolik jim je roků.

Z grafu můžeme vyčíst, že většina odpovídajících se nachází v rozmezí 21-30 let a to celkově 36%, hned na druhé pozici jsou respondenti ve věku 31-40 let, přesně 32%. Mírně zaostává rozmezí 41-50 let s 20%, a nejméně zastoupeni jsou lidé ve věku 51-60 let.



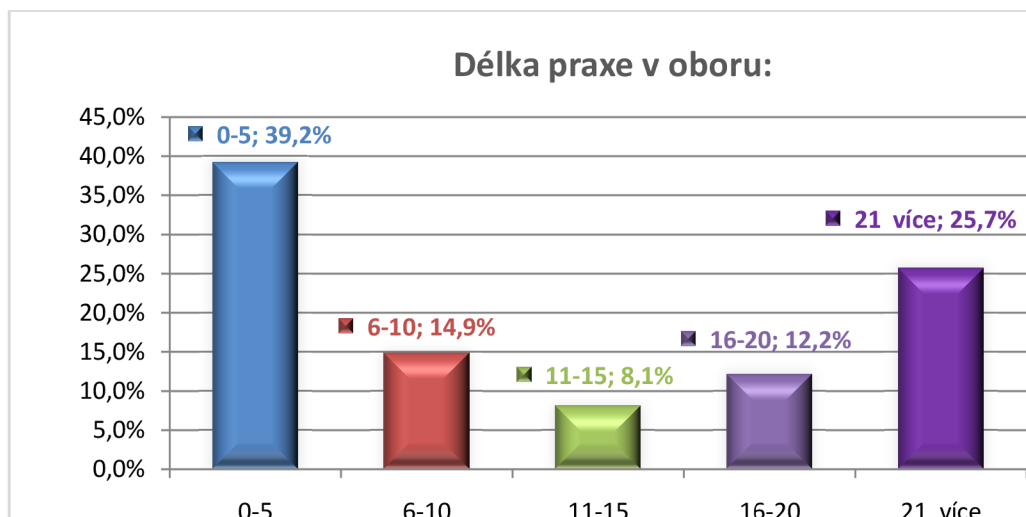
Obr. 3-44: Odpovědi respondentů, kolik jim je roků.

Co se týče věku, je patrné, že nejvíce jsou zastoupeny skupiny v produktivním věku resp. poměrně rozloženy skupiny podle věku v aktivní části pracovní produktivity. S rostoucí věkem procento respondentů ubývá, až končí věkem před důchodovým. Na stavbě dokonce nebyl jediný respondent ve věku nad 61 let, což je logické vzhledem k náročnosti fyzické manuální práce na stavbě, ve srovnání s kancelářskou prací, kterou je možné snadněji zvládat i ve vyšším věku, resp. i v důchodovém věku.

Závěr: Co se týká věkového rozhraní, tak jak dělníci na stavbě, tak i zaměstnanci v kancelářích převážně dosahovali věku 21-30 let. Jako druhá silná věková kategorie v pořadí, která zaostávala jen velmi mírně za tou první, je skupina pracovníků ve věku 31-40 let. Za povšimnutí stojí fakt, že na stavbě nepracuje v rámci dotazované skupiny lidí již žádný člověk nad 61 let věku, přičemž v kancelářích ještě ano.

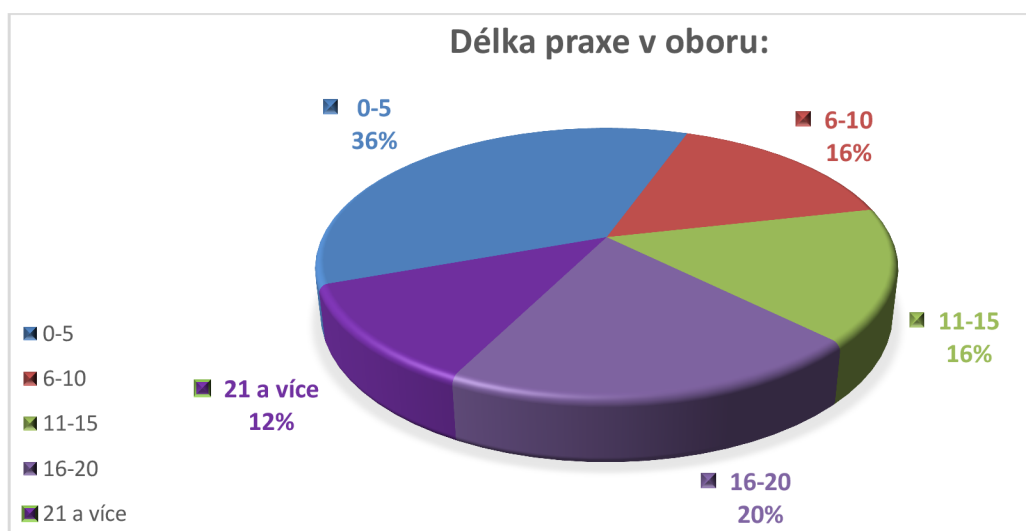
- **Otázka č. 23 – Délka praxe v oboru:**

V pořadí již další otevřená otázka, kterou jsem rozřadil do kategorií. Z grafu tak můžeme vyčíst, že nejvíce odpovídajících patří do kategorie 0–5 let praxe, která zaujímá celkově 39,2%. Druhá v pořadí stojí skupina respondentů s praxí 21 a více let s výsledkem 25,7%. Zbýlé skupiny odpovídajících se nacházejí na nižších pozicích.



Obr. 3-45: Odpovědi respondentů, jak dlouho působí v oboru.

Z druhého grafu je patrné, že první místo zaujímá skupina odpovídajících s praxí 0-5 let, což odpovědělo 36% dotazovaných. Další pozice jsou na stejné úrovni, kolem 12-20%.



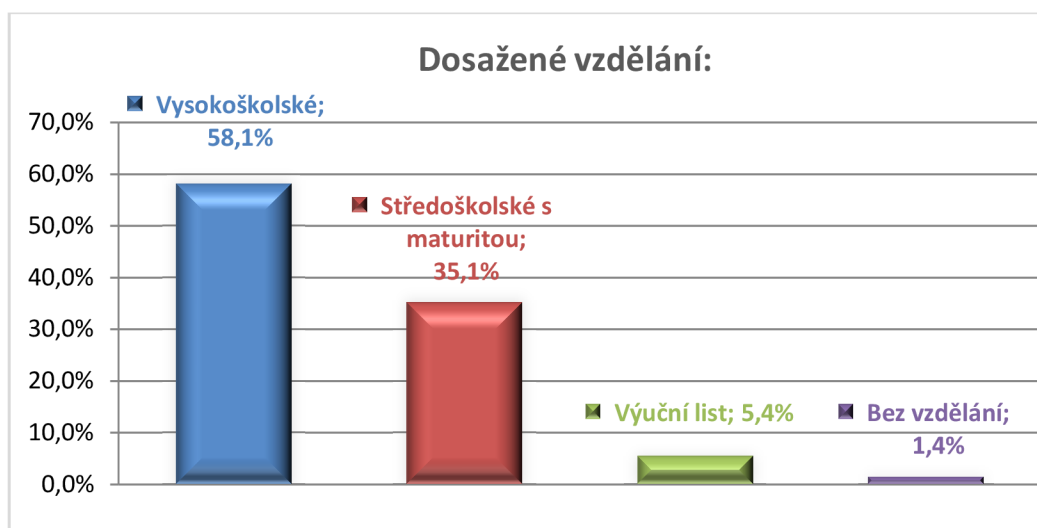
Obr. 3-46: Odpovědi respondentů, jak dlouho působí v oboru.

Oba dva grafy jsou si poměrně podobné, resp. je zřejmé, že podobné rozvrstvení zaměstnanců podle délky praxe panuje. Ve stavebnictví, tedy na stavbě funguje fenomén práce na rozjezd, nebo práce pro všechny, takže to zde zkouší mnoho lidí, avšak ne každý vydrží. Naopak jsou zde také skalní pracovníci, kteří nabyli praxi, a tvoří pilíř každé firmy. Toto rozvrstvení dle mého soudu platí obecně v drobných nuancích také u ostatních profesí či odvětvích.

Závěr: V odpovědi na otázku, jak dlouho mají praxi v oboru, se respondenti shodli nejvíce na odpovědi s možností 0-5 let. Za zmínku jistě stojí, že lidé pracující v kancelářích označili za druhou nejčastější odpověď 21 a více let. Zbylé možnosti jsou celkem vyrovnané.

- **Otázka č. 24 – Dosažené vzdělání:**

V poslední otevřené otázce po rozřazení odpovědí můžeme z grafu vyčíst, že převážně byli osloveni lidé s vysokoškolským vzděláním a to celkem 58,1%. Na pomyslném druhém místě skončili lidé se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou, a to z 35,1%. Poslední dvě možnosti jsou téměř zanedbatelné.



Obr. 3-47: Odpovědi respondentů, jaké mají dosažené vzdělání.

Z druhého grafu zjistíme, že nejvíce odpovědí získal výuční list a to celkem 44%, na druhé pozici je u respondentů středoškolské vzdělání s maturitou, a to z 24%. O pomyslnou třetí příčku se pak dělí lidé s vysokoškolským vzděláním s lidmi bez vzdělání s 16%.



Obr. 3-48: Odpovědi respondentů, jaké mají dosažené vzdělání.

Zde je u vyhodnocení nasnadě skutečnost, že kancelářské profese jsou doménou vysokoškolsky vzdělaných lidí, a stavební provoz zase doménou lidí vyučených v příslušném oboru. Zajímavá je viditelná síla střední třídy, tedy ve smyslu zaměstnanců se středním vzděláním ukončeným maturitou. Tito lidé jsou poměrně univerzálními zaměstnanci, schopnými práce jak v kancelářských profesích, tak i na stavbě, samozřejmě s ohledem na obor vzdělání a konkrétního člověka. Obecně ale středoškolsky vzdělaní lidé zastupují skupinu, která prolíná do obou skupin respondentů zásadním způsobem.

Závěr: Odpovědi respondentů při otázce na dosažené vzdělání se od sebe výrazně liší. Zaměstnanci pracující v kancelářích mají především vysokoškolské a středoškolské vzdělání s maturitou. U lidí pracujících na stavbě pak převažuje středoškolské vzdělání zakončené výučním listem. Tento výsledek je zcela logický a vychází z povahy a rozdílů obou zaměstnaneckých skupin lidí.

3.5 Rozbor vybraných otázek

1. Jste spokojeni se svojí pracovní dobou?

Obecně lze konstatovat, že u obou skupin respondentů, tedy jak u kancelářských, tak také u profesí souvisejících s prováděním staveb, je více než polovina respondentů

s pracovní dobou spokojena. Avšak u kancelářských profesí je spokojenost s pracovní dobou podstatně vyšší, dokonce téměř tři čtvrtinová (73%), což je oproti 52% spokojenosti u dělnických profesí poměrně velký rozdíl. Podotýkám, že uvedená procentuální čísla znamenají součet odpovědí („rozhodně ano“, „ano“ a „spíše ano“).

Podle názoru stavbyvedoucího se odpovědi obou skupin respondentů liší především proto, že pracovníci, kteří velkou část své pracovní doby stráví v prostorách kanceláří, přece jen mají pevnější pracovní dobu, i když „přesčasy“ jistě také občas přicházejí do úvahy. Každopádně u profesí související s realizací staveb, tedy u dělnických stavebních profesí resp. profesí mistrů a stavbyvedoucích, je vzhledem k povaze jejich práce pracovní doba obecně delší, resp. velmi často. Prakticky zřejmě neustále dochází k nastavování základní pracovní doby díky potřebě dodržení termínů, splnění technologických postupů (kontinuální betonáže apod. procesy, které nelze přerušit), resp. v rámci boje s klimatickými podmínkami apod. Tím pádem bez ohledu na postavení nadřízený versus podřízený jsou pracovníci na stavbě výrazně déle, než zaměstnanci kancelářských profesí na svém pracovišti. I přes skutečnost, že jsou přesčasové hodiny ohodnoceny finančně, jistě je spokojenost s pracovní dobou „od nevidím do nevidím“ nižší, jelikož zaměstnanci tak v rámci pracovního týdne mají minimální styk se svými rodinami, což je tím horší, pokud se na stavbách pracuje i šest nebo sedm dní v týdnu. Horší je to ještě při delších turnusech a vzdálenost stavby od místa bydliště zaměstnanců tak velké, že tito musí přebývat odloučení od svých rodin. Respondenti se při svých odpovědích jistě řídili také hodnocením svých pracovních podmínek či náročnosti vykonávané činnosti ve smyslu rozdílu mezi pohodlím kanceláře a nepohodlím stavebních dělnických profesí i vedoucích funkcí, jelikož kancelář stavbyvedoucího ve stavební buňce je sice komfortem srovnatelná s kanceláří v konsolidovaném objektu, avšak jen do určité míry, a hlavně pobyt v této kanceláři je poměrně nižší, kdy je potřeba neustále odbíhat na stavbu, na jednání, zařizování, řešení problémů apod.

2. Jste s platovým ohodnocením své práce spokojen?

S překvapením lze konstatovat, že u obou skupin respondentů, tedy jak u kancelářských profesí, tak také u profesí souvisejících s prováděním staveb, je více než

polovina respondentů spokojena se svým platovým ohodnocením. Tato otázka je poněkud subjektivní a je kladena tak, že slovo „spokojenost“ ještě nutně nemusí znamenat soulad s představou, jakou má každý respondent o výši své mzdy. Jde o jakousi spokojenost se základní funkcí platového ohodnocení, tedy aby jeho výše pokryla veškeré náklady zaměstnance na živobytí a ostatní výdaje. Možná díky tomuto úhlu pohledu dopadly odpovědi takto veskrze pozitivně.

Pan stavbyvedoucí se domnívá, že existuje nekonečné pravidlo, že ať mám jakoukoliv mzdu, vždycky mi přijde, že není dostačující, jelikož s rostoucí mzdou se zvyšuje životní standard, a tím i nároky každého člověka. Ale to je jiná otázka. Samozřejmě je také jiné pojetí spokojenosti u kancelářských profesí, což se promítlo v celkovém součtu odpovědí („rozhodně ano“, „ano“ a „spíše ano“), kdy bylo spokojeno celkem 63% respondentů. To je velmi vysoké procento. O poměrně velké procento méně je spokojeno profesí souvisejících s provozem resp. prováděním staveb, a to v celkovém úhrnu 56% spokojených respondentů. I tak je to procento, vzhledem k náročnosti těchto profesí a těžkosti pracovních podmínek, vysoké. Nutno však podotknout, bez ohledu na výše uvedené, že zřejmě je mzdová politika firem nastavena na rozumnou uspokojivou úroveň, protože je skutečně výborným výsledkem, že je více než polovina účastníků ankety se svým platovým ohodnocením spokojena. Je pravdou, že do platového ohodnocení se jistě počítají i prémie, přesčasy, jiné odměny a také zaměstnanecké výhody, bonusy, stravování a další faktory. Vše se počítá, a v dnešní době jistě každá zaměstnanecká výhoda je jaksi uvažována do celkového vnímání platového ohodnocení, resp. do celkové spokojenosti či nespokojenosti s platovým ohodnocením práce.

3. Máte možnost kariérního růstu?

U vyhodnocení této otázky lze konstatovat, že u obou skupin respondentů, tedy jak u kancelářských profesí, tak také u profesí souvisejících s prováděním staveb, je sice výsledek poměrně velmi podobný, kdy kancelářské profese jsou s možností kariérního růstu spokojeny z cca 61% respondentů, a stavební profese z 68%.

Pana stavbyvedoucího zaujalo, kolik respondentů právě ze sféry provádění staveb uvedlo možnost odpovědi „rozhodně ano“ – téměř třetina, resp. 32%. Je logické, že na stavbě je možnost kariérního růstu větší, protože na většině staveb je hierarchie velmi

rozvětvená od pomocných prací, přes profesionální řemesla, a tzv. dražší profese, až po mistry a stavbyvedoucí, resp. možnost postupu stavbyvedoucích do manažerských postů atd. Z toho důvodu je zcela pochopitelná ta třetina respondentů, která si rozhodně tyto možnosti kariérního růstu uvědomuje. Ale v celkovém součtu je výsledek natolik podobný, že je nutné uznat i skutečnost, že kariérní růst je solidním způsobem umožněn i profesím kancelářským. Tady je dáno také tím, že je zase v rámci úspory omezen počet zaměstnanců v administrativní sféře každé firmy, a proto je i relativně snadnější možnost postupu do vyšších postů. To je ale relativní, protože pokud je mladý tým, a minimum pracovních míst v kancelářích, pak je růst naopak docela omezený. To je ale individuální podle firemní politiky a rozložení pracovních míst té které firmy. Subjektivním faktorem je také vnímání pojmu „kariérní růst“. Každý člověk má jiné cíle, a pod pojmem růst nebo kariérní růst si představuje jiné možnosti. Důležité však je, že tato možnost zjevně ve firmách existuje ve značně zdravé míře, která zaměstnance stimuluje k lepším pracovním výkonům a tím také k jakési zdravé soutěži o kariérní postup směrem nahoru ve firemní hierarchii.

4. Myslíte si, že záleží na pohlaví manažera?

Tato otázka je zásadní co do rozdílu vnímání oběma skupinami respondentů. Tím pádem u kancelářských profesí, jak jsem předem očekával, je výsledek pozitivní, tzn., že záporně (součet odpovědí „rozhodně ne“, „ne“ a „spíše ne“) odpovědělo cca 70 % respondentů. Znamená to tedy, že v kancelářských profesích je pozice mužů a žen zcela vyrovnaná, což si myslí více než dvě třetiny zaměstnanců této sféry. Naopak u profesí souvisejících s prováděním staveb je počet záporných odpovědí, tedy úvaha, že nezáleží na pohlaví u profesí zaměstnanců na stavbě, pouze pro 44 % dotázaných zaměstnanců.

Pan stavbyvedoucí odpověděl, že i tak je to poměrně vysoké procento, vzhledem k faktu, že na stavbě pracuje většinou 99 % mužů. Je to dáno povahou těchto profesí a práce na stavbě, která je považována za nejtěžší práci vůbec, a ženám se obecně takto těžké profese vzhledem k jejich tělesné konstrukci nedoporučuje. To ovšem neplatí pro pozice stavbyvedoucích, na kterých si dovedu představit ženy jako úspěšné zaměstnance, nicméně i tak je to práce těžká, a co do získání respektu u převažující většiny zaměstnanců – mužů, velmi složitá. Je-li ovšem otázka specifikována na pozici manažera,

pak rozumím výsledku ankety, protože jak je obecně známo, ženy jsou schopné manažerky, a mimo stavbu jako takovou je jejich postavení s muži manažery rovnocenné. Z podstaty stavebnictví a provozu na stavbě jako takové, a z fyziologie člověka je však skutečně zřejmé, že jsou v tomto ohledu muži – vedoucí pracovníci na stavbě ve výhodě. Ale to je samozřejmě obecný pohled, který v žádném případě nevylučuje výjimky, a je to tak dobře.

3.6 Dílčí závěry a doporučení

- **Hypotéza jedna: U manažera záleží na jeho věku, ale nezáleží na pohlaví.**

Pro vyhodnocení hypotézy jsem využil následující otázky: „Myslíte si, že záleží na pohlaví manažera?“ a „Myslíte si, že záleží na věku manažera?“.

Při vyhodnocení první otázky respondenti z kancelářských profesí zvolili záporné odpovědi, tedy že na pohlaví manažera nezáleží, ze 70%. Zaměstnanci pracující na stavbě však měli opačný názor. Převažují kladné odpovědi, a to z 56%. Závěrem můžeme říci, že **na pohlaví manažera záleží** podle toho, v jakém **resortu** a pracovním kolektivu se nachází.

Vyhodnocení druhé otázky je následující: respondenti vyplňující dotazník, ať už na stavbě, či v kancelářích se shodli na odpovědi, že **na věku manažera záleží**. Odpověď zvolilo téměř 55% dotazujících u obou skupin.

Pokud se manažer nachází **přímo na stavbě**, musím konstatovat, že **hypotéza číslo jedna neplatí** (co do pohlaví manažera). Jestliže se však manažer nachází ve firmě, zabývající se převážně **kancelářskými profesemi**, pak **hypotéza číslo jedna platí beze zbytku**.

Doporučení: v manažerské profesi je důležité dbát na věk manažera s ohledem na jeho zkušenosti, není dobrý ani úplně mladý manažer bez zkušeností, ani manažer příliš vysokého věku, byť se spoustou zkušeností, ale také s menší energií a silou pro řešení krizových situací. Co se týče pohlaví manažera, pak je zcela jasné, že ve stavebním provozu je téměř nutné, aby na post manažera byl vybrán muž, což však neplatí u ostatních profesí.

- **Hypotéza dvě: Motivace pracovníků v dnešní době je špatná nebo žádná.**

Jako nástroj na potvrzení či vyvrácení hypotézy jsem použil následující otázky: „Motivujete pravidelně svoje podřízené k lepším výkonům?“, „Jakým způsobem motivujete svoje podřízené k lepším výkonům?“ a „Motivují Vás vaši nadřízení k lepším výkonům?“.

Z prvních dvou položených otázek vyplynulo, že zaměstnanci **motivují** své podřízené k lepším výkonům. Odpověď zvolilo až přes 70% oslovených respondentů. Nejčastější odpovědí se pak stala **motivace finančním ohodnocením**, která jednoznačně zvítězila před ostatními odpověďmi, jako jsou například: **kariérní postup**, **firemní zájezd** a jiné, které zaujaly nízká procentuální zastoupení.

Ze třetí položené otázky, resp. z odpovědí na ni, jsme zjistili, že nadřízení své zaměstnance rovněž motivují, nicméně kladná odpověď už **nedosahovala takové jednoznačné převahy**. Kladně odpovědělo jen o pár procent více respondentů, než záporně odpovídajících.

Na základě vyhodnocení této skupiny otázek musím konstatovat, že výsledný průzkum **vyvrací hypotézu číslo dvě**. I přes tuto skutečnost se domnívám, že motivace zaměstnanců **je skutečně nízká**, a je nutné na zvýšení motivace ze strany nadřízených **soustavně pracovat**, jelikož jsou v této oblasti dle mého soudu stále velké rezervy.

Doporučení: na základě výše uvedeného doporučuji firmám provést vlastní průzkum motivace ve svých řadách. Dovoluji si tvrdit, že zaměstnanci (pod podmínkou, že se mohou vyjádřit anonymně, bez hrozby jakýchkoliv následných sankcí či postihů), budou odpovídat ochotně a zcela upřímně, jelikož se cítí být součástí firmy a na jejím chodu jim v drtivé většině případů záleží. Vedení firmy tímto způsobem může získat velice cenné informace o tom, co se v jejich firmě zrovna odehrává na úrovni mezilidských vztahů, a na základě vyhodnocení takového průzkumu provést analýzu a následná opatření k vylepšení aktuálního stavu motivace zaměstnanců a jiných hledisek důležitých pro zdravý chod firmy.

- **Hypotéza tři: Manažery motivuje platové ohodnocení.**

Na potvrzení, či vyvrácení této hypotézy jsem použil následující otázky. „Jste s platovým ohodnocením své práce spokojen?“, „Jste s formou sestavování Vašeho platového ohodnocení spokojen?“ a „Co by Vás v práci nejvíce motivovalo a pomohlo Vám k lepším výkonům?“.

Z podrobného vyhodnocení otázek č. 3 a 4 vyplývá, že většina manažerů je **spokojena se svým platovým ohodnocením**, a to u více než 60% respondentů. Když se podíváme na další klíčovou otázku: „Co by Vás v práci nejvíce motivovalo a pomohlo Vám k lepším výkonům?“, tak jsou odpovědi více než jednoznačné: přes 70% odpovídajících zvolilo odpověď „**finanční ohodnocení**“. Tímto se tedy **potvrzuje platnost hypotézy číslo tři**, a to i přesto, že zbývajících necelých 30% motivuje v práci primárně **jiný faktor**, než je faktor finanční. To je námět k zamyšlení, protože tito zaměstnanci dávají přednost pracovnímu prostředí, pracovnímu kolektivu nebo možnosti kariérního růstu před výší svého platu, což hodnotím pozitivně.

Skutečnost že lidé v dnešní době chtějí neustále více peněz, je již dlouho známým faktem, ale chtěl jsem poukázat na to, že velmi záleží i na ostatních podmínkách. Jedněmi z nejdůležitějších podmínek z mého pohledu jsou: **pracovní prostředí** a **pracovní kolektiv**. Je důležité, abychom se v pracovním prostředí a kolektivu cítili co možná nejlépe, a aby mezi zaměstnanci panovala přátelská atmosféra. V takovém případě se člověku samozřejmě pracuje lépe, a s větší motivací. Je pak optimální, když se člověk nachází mezi lidmi, se kterými si má co říct **i mimo pracovní dobu**, a mnohdy jsou i osobními přáteli. Tito lidé, kteří pracují v klidném prostředí, a kteří jsou obklopeni **přátelským kolektivem**, jsou ochotni mnohdy kompenzovat i jiná hlediska, jako je např. výše svého platového ohodnocení apod., právě zmíněným vyrovnaným a přátelským pracovním prostředím, které je do určité míry k nezaplacení.

Doporučení: pokud firmy chtějí mít spokojené zaměstnance, musí je dostatečně finančně ohodnotit a mimo jiné by se měli také starat o to, jak se každý zaměstnanec ve firmě cítí. Jak je uvedeno výše, pokud zaměstnanec nebude spokojen, bude si to chtít vykompenzovat výší platu. Firmy by proto měli dbát jak na finanční ohodnocení, tak i na pracovní prostředí a podmínky všech zaměstnanců.

- **Hypotéza čtyři: Firemní akce zlepšují vztahy pracovníků.**

Hypotézu jsem vyhodnotil pomocí otázek: „Je většina Vašich spolupracovníků také osobními přáteli?“, „Pořádá Vaše firma kolektivní akce?“ a „Jaké kolektivní akce pořádá Vaše firma?“.

Z položených otázek jsme zjistili, že převážná většina firem **akce pořádá**, a to u cca 70% dotazovaných. Nejčastěji firmy pořádají **firemní večírky** a **firemní plesy**. Více se však zaměřím na poslední otázku, zda jsou Vaši spolupracovníci také osobními přáteli. Výrazně **převažovaly kladné odpovědi**, a to v 70% u kancelářských profesí, a u profesí na stavbě dokonce v 75% dotazovaných. Tímto si dovoluji tvrdit, že firemní akce sblížují zaměstnance, a proto také **zlepšují vztahy na pracovišti**. Tímto se potvrzuje hypotéza číslo čtyři.

Doporučení: firma není povinna pořádat žádné firemní akce. V případě, že firmě záleží na vztazích mezi zaměstnanci, nejlepším prostředkem pro utužení a sblížení kolektivu jsou však již zmíněné firemní akce. Jakou akci firma uspořádá a jak si ji zorganizuje, záleží samozřejmě jen na ní, resp. na jejím vedení, a jeho schopnosti komunikovat se zaměstnanci a v rámci možností schopnosti tyto akce organizovat a investovat do nich také finanční a jiné prostředky.

4 ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo nejprve teoreticky vymezit téma forem a metod motivace manažera ve stavebnictví, kde jsem vymezil hlavní pojmy pro pochopení problematiky motivace, základní motivační teorie a základní styly řízení zaměstnanců. V praktické části jsem pak provedl výzkumné šetření, analyzoval jeho výsledky a posoudil jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

V praktické části jsem sestavil čtyři pracovní hypotézy. K vyhodnocení těchto hypotéz jsem použil dotazníkový průzkum, který jsem v prvním případě rozeslal různě velkým firmám s administrativním zaměřením. V druhém případě jsem ten stejný dotazník dal vyplnit zaměstnancům jedné stavební firmy přímo ve stavebním provozu. V dotazníku jsem zkoumal, jak jsou zaměstnanci a manažeři motivováni, jakými prostředky, jak se cítí ve firmě, zda jsou jejich spolupracovníci také osobními přáteli a mnoho dalších hledisek.

Stanovené pracovní hypotézy, které se skládaly z mého úsudku, domněnek a názoru na zaměstnance a manažery, byly porovnány s odpověďmi skutečných manažerů a zaměstnanců. Tyto odpovědi pak byly na závěr vyhodnoceny.

Nakonec jsem provedl rozhovor s vybraným skutečným stavbyvedoucím, kde jsem se ho zeptal na pár otázek ze sestaveného dotazníku. Dočkal jsem se vysvětlení, proč výsledky skončily tak, jak je patrné z této diplomové práce. Úplně nakonec podnětného rozhovoru s tímto zkušeným člověkem z praxe jsem dostal spoustu obecných i konkrétních rad do profesní praxe, které plynou právě z bohatých zkušeností pana stavbyvedoucího, se kterým jsem vedl zmíněný rozhovor.

Zpracováním této diplomové práce jsem si ujasnil jak teoretický, tak také praktický pohled na to, kdo je to manažer a co jeho práce obnáší. Jaké musí mít manažer pracovní schopnosti a dovednosti, aby byl úspěšný. Dále jsem se dozvěděl, jací jsou současní dnešní manažeři a co si o nich jejich podřízení, resp. zaměstnanci stavebních firem myslí. Zdokonalil jsem se ve znalostech ekonomiky, ale především v plánování, motivování a vedení kolektivu lidí.

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví* 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2005. 149 s. ISBN 80-7204-396-X
- [2] Internet:
<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
- [3] VEBER, Jaromír, a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press 2000, 700s., ISBN 80-7261-029-5
- [4] HALÍK, Jiří, *Vedení a řízení lidských zdrojů*
Vydala Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2475-1
- [5] LOJDA, J. *Manažerské dovednosti* 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- [6] SLAVÍK, J. *Z inženýra manažerem* Praha: FCC PUBLIC, 2010. 184 s. ISBN 978-80-86534-16-9
- [7] COLEMAN, R., BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem* 4. Vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1997. 156 s. ISBN 80-85943-52-2
- [8] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru* 1. vyd. Praha: NAKLADATELSTVÍ EKOPRESS, 2002. 216 s. ISBN 80-86119-51-3
- [9] STÝBLO, J. *Efektivní manažer* Ostrava: MONTANEX, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6
- [10] STÝBLO, J. *Moderní personalistika trendy, inspirace, výzvy* Praha: GRADA PUBLISHING, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1
- [11] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management.* 1. vyd. Olomouc: RUBICO, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

- [12] KOTRBA, T. *Učebnice manažerské komunikace a dovedností* 1. vyd. Znojmo: SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO, 2009. 248 s. ISBN 978-80-87314-02-9
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů* 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1998. 340 s. ISBN 80-85943-51-4
- [14] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi* Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006. 293 s. ISBN 80-7261-143-7
- [15] STÝBLO, J. *Personální management* Praha: GRADA PUBLISHING, 1993. 331 s. ISBN 80-85424-92-4
- [16] PLAMÍNEK, J. *Synergický management* Praha: ARGO, 2000. 323 s. ISBN 80-7203-258-5
- [17] ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Základy managementu* 1. vyd. Ostrava: EDIČNÍ STŘEDISKO VŠB - TUO, 2007. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6

6 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2-01: Maslowova pyramida potřeb	16
Obr. 2-02: Čtyři základní lidské potřeby	16
Obr. 3-01: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni s náplní práce	28
Obr. 3-02: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni s náplní práce	29
Obr. 3-03: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se svojí pracovní dobou	30
Obr. 3-04: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se svojí pracovní dobou	30
Obr. 3-05: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením	31
Obr. 3-06: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením	32
Obr. 3-07: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se sestavováním platového ohodnocení	33
Obr. 3-08: Odpovědi respondentů, zda jsou spokojeni se sestavováním platového ohodnocení	33
Obr. 3-09: Odpovědi respondentů, zda si myslí, že jim jsou prémie udělované spravedlivě a proč	35
Obr. 3-10: Odpovědi respondentů, zda si myslí, že jim jsou prémie udělované spravedlivě a proč	35
Obr. 3-11: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost kariérního růstu v zaměstnání	36
Obr. 3-12: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost kariérního růstu v zaměstnání	37
Obr. 3-13: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost využívat zaměstnanecké výhody	38
Obr. 3-14: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost využívat zaměstnanecké výhody	38
Obr. 3-15: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost využívat zaměstnanecké výhody	39
Obr. 3-16: Odpovědi respondentů, jestliže mají možnost využívat zaměstnanecké výhody	40
Obr. 3-17: Odpovědi respondentů, jestliže mají většinu spolupracovníků jako osobními přáteli	41

Obr. 3-18: Odpovědi respondentů, jestliže mají většinu spolupracovníků jako osobními přáteli.....	41
Obr. 3-19: Odpovědi respondentů, zda jejich firma pořádá firemní akce.....	43
Obr. 3-20: Odpovědi respondentů, zda jejich firma pořádá firemní akce.....	43
Obr. 3-21: Odpovědi respondentů, jaké kolektivní akce pořádá jejich firma.....	44
Obr. 3-22: Odpovědi respondentů, jaké kolektivní akce pořádá jejich firma.....	45
Obr. 3-23: Odpovědi respondentů, zda nabídli svým podřízeným, jestli se na ně mohou obrátit s pracovními či osobními starostmi.....	46
Obr. 3-24: Odpovědi respondentů, zda nabídli svým podřízeným, jestli se na ně mohou obrátit s pracovními či osobními starostmi.....	47
Obr. 3-25: Odpovědi respondentů, zda pravidelně motivují podřízené k lepším výkonům.....	48
Obr. 3-26: Odpovědi respondentů, zda pravidelně motivují podřízené k lepším výkonům.....	48
Obr. 3-27: Odpovědi respondentů, jakým způsobem motivují své podřízené k lepším výkonům.....	50
Obr. 3-28: Odpovědi respondentů, jakým způsobem motivují své podřízené k lepším výkonům.....	51
Obr. 3-29: Odpovědi respondentů, zda souhlasí s tím, že se mohou na své nadřízené kdykoliv obrátit.....	52
Obr. 3-30: Odpovědi respondentů, zda souhlasí s tím, že se mohou na své nadřízené kdykoliv obrátit.....	53
Obr. 3-31: Odpovědi respondentů, zda souhlasí s tím, že nadřízení je motivují k lepším výkonům.....	54
Obr. 3-32: Odpovědi respondentů, zda souhlasí s tím, že nadřízení je motivují k lepším výkonům.....	54
Obr. 3-33: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli záleží na pohlaví manažera.....	56
Obr. 3-34: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli záleží na pohlaví manažera.....	56
Obr. 3-35: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli záleží na věku manažera.....	58

Obr. 3-36: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli záleží na věku manažera.....	58
Obr. 3-37: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli má mít manažer vysokoškolské vzdělání.....	59
Obr. 3-38: Odpovědi respondentů, zda si myslí, jestli má mít manažer vysokoškolské vzdělání.....	60
Obr. 3-39: Odpovědi respondentů, co by je motivovalo a pomohlo k lepším výkonům.....	61
Obr. 3-40: Odpovědi respondentů, co by je motivovalo a pomohlo k lepším výkonům.....	62
Obr. 3-41: Odpovědi respondentů, zda jsou mužského nebo ženského pohlaví.....	63
Obr. 3-42: Odpovědi respondentů, zda jsou mužského nebo ženského pohlaví.....	63
Obr. 3-43: Odpovědi respondentů, kolik jim je roků.....	64
Obr. 3-44: Odpovědi respondentů, kolik jim je roků.....	65
Obr. 3-45: Odpovědi respondentů, jak dlouho působí v oboru.....	66
Obr. 3-46: Odpovědi respondentů, jak dlouho působí v oboru.....	66
Obr. 3-47: Odpovědi respondentů, jaké mají dosažené vzdělání.....	67
Obr. 3-48: Odpovědi respondentů, jaké mají dosažené vzdělání.....	68

7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A1 Vzorový dotazník pro stavební firmy