Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích

Diplomová práce

Vedoucí práce:

prof. Ing. Pavel Tomšík ,CSc.

Bc. David Živný

Brno 2017

Poděkování
Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc. za ochotu, trpělivost, odborné rady a cenné připomínky. Můj dík patří i vedení společnosti Galur, s. r. o., které mi poskytlo potřebné informace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Nakonec chci poděkovat svým blízkým za podporu při studiu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních** podnicích
vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.*

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2017 _____

Abstract

Diploma thesis focuses on communication and human resource management in construction companies. The aim of this thesis a proposal communication standards to ensure the integration of new employees into the organization, clarify the business strategy, providing information about the main objectives and financial performance of the company and performance management. This thesis focuses on businesses that specialize in civil engineering. To achieve the objektive the author used to questionnaire survey in five companies (n = 104), semi-structured interviews with company employees Galur, Ltd. (n = 17) and interviews with employers selected five companies (n = 5) for the comparison of the results. Overall, the results achieved, it was concluded that current employees have built a strong corporate culture and are at an advanced age and there is hardly newcomers adapt employees. The results of this thesis were formulated into proposals to create adaptation plan for securing new employees in the company and Deník parťáka, for better provision of information, management employees in the company.

Keywords

communication, construction, profession, human ressource management

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na komunikaci a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích. Cílem diplomové práce je návrh komunikačních standardů pro zajištění integrace nových pracovníků do organizace, objasnění podnikové strategie, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti společnosti a řízení pracovního výkonu. Tato práce se zaměřuje na podniky, které se specializují na inženýrské stavby. Pro dosažení cíle proběhlo dotazníkové šetření se zaměstnanci v pěti podnicích (n = 104), polostrukturované rozhovory (n = 17) se zaměstnanci společnosti Galur, s.r.o. A osobní rozhovory se zaměstnavateli vybraných podniků (n = 5) pro komparaci zjištěných výsledků. Ve sledovaných podnicích se dospělo k závěru, že stávající zaměstnanci mají vybudovanou silnou podnikovou kulturu a jsou v pokročilém věku a obtížně se tam nově příchozí zaměstnanci adaptují. Na základě získaných informací byla navrhnuta doporučení k vytvoření adaptačního plánu pro udržení nových pracovníků v podniku a Deník parťáka, pro lepší poskytování informací, řízení zaměstnanců v podniku.

Klíčová slova

komunikace, stavebnictví, povolání, řízení lidských zdrojů

Obsah

1 Úvodní část 11

1.1 Úvod 11

1.2 Cíl práce 12

1.3 Materiál a metodika 12

1.3.1 Analýza povolání ve stavebnictví 12

1.3.2 Dotazníkové šetření 13

1.3.3 Výběr respondentů 13

1.3.4 Rozhovory se zaměstnanci a zaměstnavateli vybraných podniků 13

2 Literární přehled zkoumané problematiky 15

2.1 Komunikace v podniku 15

2.2 Vedení lidí v podniku 19

2.2.1 Jednání se zaměstnanci 20

2.2.2 Význam zpětné vazby 23

2.3 Konflikty v podniku 23

2.3.1 Rizikové faktory v zaměstnání 24

2.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 25

2.5 Podniková kultura 26

2.5.1 Výběrový pohovor 27

2.5.2 Adaptace zaměstnance v podniku 27

2.5.3 Profil pracovního místa a profil zaměstnance 29

2.5.4 Pracovní vztahy 30

2.6 Indikátory hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů 31

2.6.1 Fluktuace 32

2.6.2 Motivace 32

2.6.3 Spokojenost 34

3 Výsledky 36

3.1 Povolání ve stavebnictví 36

3.1.1 Pomocný stavební dělník 36

3.1.2 Strojník, obsluha stavebních strojů ... 37
3.1.3 Zedník ... 38
3.1.4 Řidič nákladního vozidla ... 39
3.1.5 Svářeč ... 40
3.1.6 Shrnutí povolání ve stavebním podniku ... 40
3.2 Výkonnostní normy času u vybraných povolání ve stavebnictví ... 41
3.3 Galur, s.r.o. ... 45
3.3.1 Polostrukturovaný rozhovory se zaměstnanci Galur, s.r.o. ... 46
3.4 Osobní rozhovory se zaměstnavateli vybraných podniků ... 47
3.4.1 Jakým způsobem se dá měřit výkon zaměstnance u stavebních podniků se zaměřením na výkopové práce? ... 47
3.4.2 Jakým způsobem probíhá v podniku organizace práce? ... 48
3.4.3 Informujete zaměstnance o hospodaření podniku? ... 50
3.4.4 Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci? ... 50
3.4.5 Máte v podniku nastavený adaptační plán? ... 51
3.4.6 Jakým způsobem jsou zaměstnanci motivování, aby neodcházeli ke konkurenci? Jsou peníze tou největší motivací? ... 52
3.5 Výsledky dotazníkové šetření ... 54

4 Diskuze 71

5 Závěr 76

6 Literatura 80

A Adaptační plán 85

B Deník parťáka 88

C Dotazník pro zaměstnance 91

D Dotazník k analýze pracovních míst 93

E Třídění hornin 96

F Záznamový arch pro zaměstnance podniku Galur, s.r.o. 98

G Náklady na zaměstnance 99

Seznam obrázků

Obr. 1 Manažer – nejlepší nástroj komunikace 18

Obr. 2 Výsečový graf. Otázky směřující k lepší angažovanosti zaměstnanců podle D'Aprix (2015) 21

Obr. 3 Průměrná motivovanost v ČR 34

Obr. 4 Zaměstnavatel. N=104 54

Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců v podnicích. N=104 55

Obr. 6 Délka pracovního poměr u vybraných podniků. N=104 zaměstnanců 56

Obr. 7 Povolání zaměstnanců. N=104 57

Obr. 8 Informovanost zaměstnanců od vedení podniku. Čím vyšší hodnota, tím hůře zaměstnanci hodnotí informovanost od svých nadřízených. 60

Obr. 9 Komunikace s přímým. Čím vyšší hodnota, tím hůře hodnotí zaměstnanci komunikaci s nadřízeným 61

Obr. 10 Zájem nadřízeného o návrhy, nápady podřízených, N=104 66

Obr. 11 Vztahy mezi zaměstnanci. Čím vyšší hodnota, tím hůře zaměstnanci hodnotí vztahy se spolupracovníky 68

Obr. 12 Motivace zaměstnanců mzdovými stimuly, N=104 69

Obr. 13 Fluktuace zaměstnanců, N=104 70

Obr. 14 Deník parťáka – první část. 88

Obr. 15 Deník parťáka – druhá část. 89

Obr. 16 Deník parťáka – třetí část. Zdroj: Vlastní práce 90

Obr. 17 Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích. 1. část. 91

Obr. 18 Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích. 2. část. 92

Obr. 19 Analýza pracovních míst, 1. část. Zdroj: Bušina (2014) 93

Obr. 20 Analýza pracovních míst. 2. část. Zdroj: Bušina (2014) 94

Obr. 21 Analýza pracovních míst, 3. část. Zdroj: Bušina (2014) 95

Seznam tabulek

Tab. 1 Výkonnostní normy času pro pomocného stavebního dělníka 42

Tab. 2 Výkonnostní normy času pro povolání zedník 44

Tab. 3 Výkonnostní normy času pro povolání strojník 45

Tab. 4 Výkonnostní normy času pro povolání řidič nákladního vozidla 45

Tab. 5 Spokojenost zaměstnanců v podnicích 58

Tab. 6 Informovanost ze strany vedení o hospodaření podniku a komunikační systém 59

Tab. 7 Komunikace s přímým nadřízeným 60

Tab. 8 Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným 62

Tab. 9 Informovanost zaměstnance o běžných činnostech podniku 63

Tab. 10 Pochopení zadaného úkolu zaměstnancem 64

Tab. 11 Zájem nadřízeného o návrhy, názory podřízeného a jejich využití 65

Tab. 12 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci 66

Tab. 13 Motivace zaměstnanců 68

Tab. 14 Adaptační plán 85

Tab. 15 Záznamový arch pro zaměstnance podniku Galur, s.r.o. 98

Tab. 16 Náklady na pomocného stavebního dělníka 99

Tab. 17 Náklady na strojníka 100

Tab. 18 Náklady na řidiče nákladního vozidla 101

1 Úvodní část

V úvodní části je sepsán krátký úvod do problematiky komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích. Následuje popsání hlavního cíle práce a jednotlivých podcílů. Kapitola je zakončena metodickou částí.

1.1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno bezprostředně na neustálé zlepšování využití a rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů. V poslední době přinášejí nové úhly pohledu na člověka jako pracovníka, na jeho význam a jeho hodnotu pro organizaci. Pracovníci přináší, a pak i dále rozvíjí, svůj intelektuální kapitál v podniku, uchovávají a vytvářejí znalosti a osvojují si a demonstrují dovednosti a schopnosti. Podniky si to uvědomují, a proto se zaměřují na nástroje přilákání, udržení si, odměňování a rozvíjení lidského kapitálu, který jednotliví pracovníci reprezentují. To vše dělají za účelem vytváření si a udržení kvalifikované a dobře motivované pracovní síly.

Lidským zdrojům se věnujeme především proto, abychom si uvědomili jedinečnost každého člověka. Pokud chceme, aby zaměstnanec poskytoval podniku to nejlepší, čeho je schopen, nemůžeme k němu přistupovat jako k součástce ve stroji, kterou stačí občas promazat a až se opotřebuje, vyměnit ji za novou.

Určitě by si většina vedoucích pracovníků přála mít „kuchařku“, kde najdou jednoduché a přesné návody, jak vést lidi, jak zvýšit jejich výkonnost, jak se vyhnout konfliktům a jak maximálně využít lidský potenciál. Žádný snadný ani jednoznačný návod bohužel neexistuje. Přesto se snažíme v určitých studijních materiálech nalézt alespoň základní filozofii a některé zásady vedení lidí.

Vedoucí podniku by se měl snažit pochopit, jak se lidé chovají, čeho si váží a co chtějí. Po ukončení studia se nikdo automaticky nestane dobrým vedoucím, protože musí nejprve získat životní zkušenosti a učit se z vlastních chyb a rozhodnutí. Rozhodujícím faktorem v motivaci lidí je jeho vztah k nim. Proto je potřeba investovat značný podíl svého času do upřímného rozvíjení těchto vztahů. Pro řízení lidských zdrojů musí vedoucí pracovník vědět, že musí být ve svém přístupu k zaměstnancům naprosto důsledný a neustále se snažit je stmelovat.

Hledají se důvody nižší výkonnosti pracovníků, ať už je způsobena organizací práce, individuálními rozdíly nebo pracovním prostředím. Jak umí organizace co nejefektivněji vytvářet pracovní úkoly a motivovat zaměstnance, aby dělali, co se od nich žádá. To vše tvoří pro podnik jeho konkurenční výhodu.

Vedle své práce zaměstnanec na pracovišti prožívá řadu radostí a zklamání, které vyplývají ze vztahů k ostatním lidem, a silně určují jeho chování. Proto by měl vedoucí pracovník brát zřetel na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenost pro úspěch organizace a výkon pracovníků.

Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. A protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější i nejdražší zdroj, který roz-

hoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení podniku.

Stavební sektor je velmi specifickou oblastí v ekonomice. Z důvodu značné rozmanitosti stavebních prací a obtížnosti pracovních podmínek v jednotlivých oborech (inženýrské stavby, pozemní stavitelství, výkopové práce), vyžaduje osobitý přístup k personálnímu managementu v rámci každé stavební společnosti. Protože právě zaměstnanci, jakožto nositelé specifického know-how, zajišťují společnosti dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu.

Optimální zabezpečení lidských zdrojů ve stavebnictví je důležité z pohledu každodenního řízení zaměstnanců k dosažení stanovených cílů. Jedná se například o důvody výrazně specifických, rozmanitých a obtížných pracovních podmínek ve stavebnictví (sezónnost, nárazovost, namáhavost stavebních prací, obtížnost pracovního režimu, rizikovost prostředí).

1.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je návrh komunikačních standardů pro zajištění integrace nových pracovníků do organizace, objasnění podnikové strategie, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti společnosti a řízení pracovního výkonu.

Tato práce se zaměřuje na stavební podniky, které se specializují na výkopové práce v Jihomoravském kraji, konkrétně v okresu Hodonín. Dále se tato práce zabývá vymezením komunikace a řešením vztahů mezi zaměstnanci, mezi vlastníky a zaměstnanci vzájemně.

Mezi podcíle této práce patří analýza pracovních pozic ve stavebním sektoru se zaměřením na výkopové práce, analýzu motivace, spokojenosti, fluktuace zaměstnanců ve vybraných podnicích.

Výsledky budou použity ve prospěch společnosti Galur, s.r.o.

1.3 Materiál a metodika

Materiál a metodika stanovuje postup, jak dosáhnout cíle této diplomové práce. Obsahuje harmonogram zjišťování prvotních údajů, analýzu řízení lidských zdrojů v podniku a statistické metody pro vyhodnocení zjištěných údajů o respondentech.

1.3.1 Analýza povolání ve stavebnictví

Dílčím cílem je pomocí dotazníkového šetření s vybranými zaměstnanci analýza jednotlivých profesí, které se vyskytují ve stavebnictví se zaměřením na výkopové práce. Dotazníkové šetření bude probíhat v rámci jednoho týdne od 3. října do 7. října 2016 v pracovním prostředí (Lužice u Hodonína) společnosti Galur, s.r.o. a následně konzultovány s vedením společnosti pro případné doplnění a ověření jednotlivých údajů. Výsledky budou vyhodnocovány 7. října až 10. října 2016. V rámci dotazníkového šetření bude u jednotlivých pracovních pozic zjišťován základní účel jednotlivých profesí, vstupní požadavky, nutnost praxe, stručný popis

provádění jednotlivé profese, dovedností předpoklady pro vykonávání profese, vybavení a zařízení pro výkon dané činnosti, fyzické, emocionální, fyzikální požadavky a nakonec zaměření na zdraví a bezpečnost. Pro analýzu poslouží dotazník v příloze D. Dotazník nebyl vytvořen autorem této práce, je převzat z publikace od Bušina (2014).

1.3.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl tvořen v říjnu 2016. Je složen z otázek zaměřující se na problematiku komunikace a sdílení informací, informovanost ze strany vedení podniku, komunikace zaměstnanec - zaměstnavatel, komunikace se spolupracovníky a jejich motivace, interpersonální vztahy na pracovišti, bezpečnost práce, řízení výkonů zaměstnance. Dotazník je složen z uzavřených otázek (s možností výběru z nabídky konkrétních položek), ze škály souhlasu, dichotomických otázek a jedné polouzavřené otázky, která kromě výběru odpovědi z nabídky umožňuje doplnění v položce „uveďte jaké (jiné)“. Uzavřené otázky zjišťují jasný a pro zaměstnance časově nenáročný způsob odpovědi. Dotazníkové šetření bude probíhat převážně papírovou podobu. Dotazník je v příloze C. Tazatel se na vlastní náklady vydá za zaměstnanci. Následně budou vyplněné papírové dotazníky převedeny do elektrické podoby a zpracovány softwarem Survio a Microsoft Office Excel 2007. A výsledně budou jednotlivé výsledky vhodně vizuálně zobrazeny a okomentovány. Období realizace je listopad 2016 a místo realizace je okres Hodonín. Předpokládané náklady jsou cca 5 000 Kč.

1.3.3 Výběr respondentů

Sledování bude provedeno ve společnosti Galur, s.r.o. a dále budou podklady ještě pro srovnání sledovány u společností – Rohatecká stavební, s.r.o., Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o., Specializována stavební společnost Petr Čejka, Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o. Respondenti pro dotazníkové šetření jsou zaměstnanci, kteří provádějí jednotlivé profese ve stavebních podnicích, zaměřené na výkopové práce. Jedná se zejména o zaměstnance, kteří provádějí zednické, svářečské, pomocné manuální práce. Dále obsluha strojních vozidel a nakonec řidičů nákladních vozidel – jak bylo zjištěno analýzou stavebních profesí na začátku října 2016. Předpokládám, že jednotlivé profese provádějí pouze muži. Věkově jsou to zaměstnanci od 15 – 65 let. Velikost výběrového souboru je cca 150 respondentů ze 5 podniků.

1.3.4 Rozhovory se zaměstnanci a zaměstnavateli vybraných podniků

Rozhovory proběhnou prostřednictví polostrukturovaných rozhovorů zaměstnanců společnosti Galur, s.r.o. a tazatele. Ten bude klást otázky a odpovědi budou zaznamenávány na diktafon a následně přepisovány do elektronické podoby. Dotazník s jednotlivými otázkami nebude mít tázající možnost vidět, a tak se dopředu na ně připravit. Zaměstnanci poskytující rozhovor byli požádáni o souhlas se zveřej-

něním jejích odpovědí. Dotazování bude probíhat metodou přímého rozhovoru a budou pouze zaznamenávány názory tázajícího. Rozhovory z řad zaměstnanců bude probíhat pouze ve společnosti Galur, s.r.o. Následně budou probíhat osobní rozhovory se zaměstnavateli jednotlivých podniků. Období realizace je od 25. října do 2. prosince 2016. Velikost výběrového souboru z řad zaměstnanců je 15 – 20 a z řad zaměstnavatelů 5 osob.

2 Literární přehled zkoumané problematiky

V literárním přehledu se autor práce zaměřuje na komunikaci v podniku. Řízení lidí v podniku, výskyt možných konfliktů v podniku. Dále se zaměřuje na bezpečnost práce v podniku. V literárním přehledu je zahrnuta problematika podnikové kultury, která má vliv na řízení lidských zdrojů v podniku. A nakonec se v této kapitole zaměřuje na indikátory hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů – spokojenost, motivace a fluktuace zaměstnance.

2.1 Komunikace v podniku

Podle Dvořákové (2012), Armstronga (2013), Urbana (2013) je pro úspěch interní komunikace nezbytná jasná, otevřeně komunikovaná a důsledně uskutečňovaná strategie společnosti – jak celková, tak samotné komunikace. Přičemž základem jsou pravidelnost, relevantnost, adresnost a včasnost. Důvěryhodnost se buduje dlouho, ale o to rychleji o ní jak jednotlivec, tak organizace může přijít.

Dvořáková (2012) a Armstrong (2013) uvádí různé prostředky komunikace se zaměstnanci, pomocí intranetu, slovem i písmem, přímo i nepřímo. Komunikace tváří v tvář – je přímá i rychlá a umožňuje odhadnout reakce lidí, kteří mohou přímo odpovídat i klást otázky. Ale taková komunikace by měla být doplněna písemnými materiály nebo elektronickou komunikací pomocí intranetu. Písemná komunikace je nejefektivnější, když jsou informace důležité, když téma vyžaduje podrobné a přesné vysvětlení, když se informace předávají mnoha lidem. Rozumný přístup ke komunikaci znamená kombinovat komunikaci tváří v tvář a písemnou komunikaci.

Podle Urbana (2013) většina podniků využívá soubor formálních, systematicky vytvořených komunikačních aktivit stejně jako neformálních příležitostných postupů. Pro přehlednost lze tyto postupy rozdělit na:

1. Systém komunikace shora – doručování informací zaměstnancům
2. Systém komunikace zdola – sloužící k získávání informací od zaměstnanců

Komunikaci shora dává zaměstnancům informace o jejich podniku, poskytuje zadání pracovních úkolů atd. a zpětnou vazbu o výsledcích jejich pracovní aktivity. Mezi nejběžnějšími formami komunikace shora v podnicích jsou podle Urbana (2013):

1. Ukládání úkolů (delegování), až již ústní nebo písemnou formou (v závislosti na významnosti úkolu, jeho složitosti apod.).
2. Podnikové publikace, tj podnikové noviny, časopisy atd. u menších stavebních podniků se nevyskytuje, mohou se ale vyskytovat informační tabule a vývěsky.
3. Informační brožury
4. Nahrané vzkazy

5. Zprávy pro zaměstnance a setkání s nimi
6. Bulletiny pro zaměstnance – obvykle vyvěšovány na nástěnky a rozesílány vedoucím pracovníkům, obsahující aktuální informace, např. o volných pracovních místech v podniku

Jedná se o řadu informací, které pracovníci získávají při pravidelných schůzkách, pracovních poradách, při pochůzkách vedoucích pracovníků vyšších stupňů po pracovišti.

Co komunikovat podle Dvořákové (2012):

- Finanční a provozní výsledky, situace na trhu, strategie – jde o jeden z nejsilnějších motivačních prvků
- Komunikaci změn – komunikaci nejrůznějších změn uvnitř společnost, jedná se o jedno z nejcitlivějších částí interní komunikace.
- Informace z oblasti lidských zdrojů – komunikace nejrůznějších interních pravidel, norem, směrnic, provozní záležitosti.

Forma komunikačního kanálu – je důležitý vybrat správný, či častěji jejich mix. Forma musí odpovídat jak cílové skupině, tak obsahu. Výběr se řídí logikou běžné mezilidské komunikace a selským rozumem. Při výběru komunikačního kanálu se bere v úvahu:

- Dostupnost
- Cílová skupina – kdo, kde sídlí, jakou formu komunikace preferují, je navrhovaný komunikační kanál pro ně dostupný a pochopitelný?
- Cíle – co podnik chce, aby se zaměstnanci dozvěděli/mysleli/udělali na základě sdělení?
- Obsah – co je podstatou sdělení? V jakém kontextu jej bude zaměstnanec vnímat?

Dvořáková (2012), Urban (2013), Rogera D'Aprixe (2015) uvádí komunikaci tváří v tvář je prostředek nejběžnější, ale potenciálně nejproblematičtější. Vyžaduje fyzickou přítomnost zúčastněných. Nejčastější formou jsou porady, konference, semináře, exkurze do provozu, diskuze, společenské akce a mnohé další. Komunikace tváří v tvář je nevyhnutelná a nezbytná, ale neměla by být jediným prostředkem, zvláště v případech, kdy jsou sdělované informace důležité.

Tejnorová (2015) doporučuje, aby vedoucí podniků nenásilně konzultovali se zaměstnancem jeho kroky, poskytovali rady a doporučení, dodávali mu sebevědomí. Poskytovali zaměstnancům pravomoci, přiměřenou zodpovědnost a prostor pro osobní iniciativu. Z výzkumu Aon Hewitt (2015), vyplývá, že angažovanost, to je to, oč v interní komunikaci běží. Z průzkumu State of the Employee Engagement 2016 vychází, že angažovanost zaměstnanců zvyšuje výkon zaměstnanců, zvyšuje šanci jejich udržení ve společnosti a zvyšuje spokojenost zaměstnanců.

Pracovní povinnosti, cíle a pravomoci i postupy požadované při jejich provádění by vedoucí měl svým spolupracovníkům nejen jasně a srozumitelně sdělit, ale

i přesvědčit se o tom, že jim skutečně porozuměli. Následně po rozdělení vedoucí by měl postup i výsledky kontrolovat a to způsobem odpovídajícím povaze jejich práce i jejich schopnostem, zkušenostem. O výsledcích kontroly by měl vedoucí svoje podřízené informovat. Právě nejčastější problém při plnění pracovního úkolu uvádí Urban (2015b) nejasné pracovní postupy.

Prevence zpravidla nevyžadují dodatečné náklady a velké množství času. Východiskem jsou kladené otázky. Prevence odstranění nedostatků, tedy těch, které dochází ještě před započetím práce u rozsáhlejších prací a novým zaměstnancům vyžaduje podle Urbana (2015b), aby si vedoucí ujasnil zda:

- úkol zaměstnanci jasně vysvětlil a ověřil, zda jej správně pochopil
- zjistil, zda ví, jak při jeho provádění postupovat
- přesvědčil zaměstnance o tom, že očekávaný způsob provádění práce je správný
- vysvětlil, proč způsob vykonávání úkolu, na který je zaměstnanec zvyklý nebo který považuje za vhodnější, není vhodný
- vysvětlil priority jejich úkolu
- uvedl proč je úkol pro organizaci i zaměstnance důležitý
- ujistil zaměstnance o tom, že jeho správný postup mu nepřinese žádné negativní důsledky, těch negativných, kterých se obává, ve skutečnosti nenastanou.

U opakovaných úkolů se mohou otázky omezit jen na ověření, že zaměstnanci je znám jejich očekávaný výsledek i termín jejich zahájení a ukončení.

Z průzkumu Eurofound (2015) vyplývá, že každý desátý pracovník (10 %) uvádí, že je „nepříliš dobře informován“ nebo „zcela neinformován“ o zdravotních a bezpečnostních rizicích spojených s výkonem svého povolání. A navíc se zjistilo průzkumem od společnosti Decision Wise (2016), že výsledky o výsledcích průzkumu angažovanosti neinformuje své zaměstnance každá druhá firma. Podle průzkumu Gatehouse (2016) patří mezi největší bariéry interní komunikace nedostatečný komunikační um manažerů.

Až 80 % zmetků a špatně odvedené práce pramení z faktu, že pracovníkům byla práce špatně zadaná a oni improvizovali při řešení. (Holá, 2011)

Adámek (2013) a Pětroš (2015) ve svých diplomových práci došli k závěru, že komunikace se svým nadřízeným hodnotí podřízení jako dobrou, a motivační program za dostatečný- z čehož soudí, že s ním nejsou zaměstnanci spokojeni a přáli by si lepší program. A názory pracovníků jsou tolerovány - ale nadřízení spíše výhradně volí vlastní způsob řešení a postup provádění stavebních.

Proč nepodceňovat komunikaci v podniku podle Holé, Pouchy (2011)

- Až 80 % zaměstnanců celosvětově je v práci pasivních až nespokojených. Globální ekonomika tedy stojí na 20 % zaměstnanců.
- Jen 50 % zaměstnanců je schopno přesně popsat, co se od nich v práci očekává a jaké přesné výstupy mají dodávat.

- Až 80 % zmetků a špatně odvedené práce pramení z faktu, že pracovníkům byla práce špatně zadaná a oni improvizovali při řešení.

Komunikace je hlavním a podceňovaným nástrojem managementu podniku. Komunikace může být pouze úspěšná za předpokladu, kdy si partneři vzájemně naslouchají a rozumí si, musí manažer umět se vcítit do jednotlivých povah svých zaměstnanců. (Basu, Faust, 2013 a Kovaříková, 2016).

Bartovská (2016) tvrdí v měsíčníku Moderní řízení, že bolestí téměř všech podniků je nedostatečná komunikace. Podřízení (řadový) zaměstnanci si stěžují, že nemají dostatečné informace od vedení – nesdělují jim plánované záměry, které mají vliv na pracovní místa, neberou je jako rovnocenné partnery při změnách v nastavených pravidlech. Největším problémem jsou nepotvrzené anonymně šířené zprávy napříč podnikem. Vedení podniku argumentuje svoje chování, že zaměstnanci chtějí znát informace, které nepotřebují znát ke své práci a které jsou tajné.

Obr. 1 Manažer – nejlepší nástroj komunikace
Zdroj: HRNEWS.cz, Chvalinová (2016b)

Navíc podle Chvalinové (2016b) zaměstnanci chtějí 80 % informací slyšet od svého přímého nadřízeného. Je to pro obě strany výhodný obchod. Zaměstnanec se věci dozví z důvěryhodného zdroje a lídr si buduje se svým týmem vztah. A jsou to právě emotivní vazby k zaměstnavateli, díky kterým zaměstnanci zůstávají a nehledají si místo jinde.

2.2 Vedení lidí v podniku

„Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům.“ Jiří Plamínek

Z průzkumu Eurofound (2015) plyne, že kvalita vedení je významnou součástí vztahů na pracovišti: 56 % zaměstnanců „rozhodně souhlasí“ s tím, že je jejich nadřízený respektuje jako člověka. Zhruba 4 % zaměstnanců uvádí, že tomu tak není. Necelá jedna třetina zaměstnanců (31 %) rozhodně souhlasí s tím, že je jejich nadřízený povzbuzuje a podporuje v rozvoji, podobné procento (32 %) rozhodně souhlasí s tím, že je nadřízený chválí a projevuje jim uznání, když odvedou dobrou práci.

Jak uvádí Bělohlávek (2000) dávání úkolů je zdánlivě banální záležitost. Stačí pracovníkovi říct, co má dělat, případně mu složitější úkol vysvětlit. Jenže v reálu se setkáváme, že pracovník práci odvede špatně, s chybami, které mohou ohrozit kvalitu práce jako celku. Doporučení od Dvořáka (2016) je pro vedoucí, aby v řídícím postoji převažovala přísnost a náročnost nad benevolencí a zavíráním očí. Jelikož problémy, které se vyřeší samy, bývá málo.

Jako nejčastější chyby při zadávání úkolů vymezil Bělohlávek (2000) na:

- úkol je nejasný, chybí přesně stanovený cíl,
- úkol je z hlediska možností pracovníka nesplnitelný nebo těžko splnitelný,
- úkol je pro pracovníka příliš snadný, pracovník by mohl udělat mnohem víc,
- úkol nerozvíjí potenciál pracovníka,
- pracovník pochopí úkol jinak, nesprávně,
- úkol nemotivuje.

Dvořák (2016) uvádí, že lidský faktor hraje v životě vedoucího pracovníka zásadní roli, se nesmí podcenit, ani přecenit. Vedoucí musí smysluplně využívat kvality lidí, které má k dispozici. Navíc podle Bělohlávka (2000) umět správně dávat úkoly, to je umění, které vyžaduje řadu dovedností: vcítit se do pracovníka, chvíli vidět věci jeho očima, odhadnout jeho potenciál i jeho motivy.

Vlastnosti úkolu by měly být SMART. Požadavek specifikace znamená, že úkol musí být stanoven jednoznačně. Jednoduché specifické cíle vyvolávají vyšší výkonnost než cíle obecné. Když zaměstnanec dostane konkrétní úkol – „obvolejte alespoň 8 obchodních partnerů“ nebo „postavte zeď k sousedovu plotu“. Bude se více snažit, než při vágním pokynu „snažte se vyhloubit co nejvíce“. S určením úkolu však někdy bývá potíž – pokud je třeba splnit úkol, který obtížně kvantifikujeme, dává manažer raději pracovníkovi úkol nepřesný.

S tím souvisí další požadavek – měřitelnost. Je potřeba daný úkol i nějak číselně vymezit, aby mohlo dojít k posouzení, zda byl úkol správně splněn. Požadavek akceptování znamená vzájemné odsouhlasení úkolu vedoucím i podřízeným. Nadřízený má možnost projevit svou nezpůsobilost pro daný úkol, obavu z náročnosti úkolu. Může se projevit nesprávné pochopení úkolu podřízeným. Pracovník také

může vyjádřit své výhrady vůči některým stránkám úkolu nebo vůči úkolu celému. Podřízený může totiž znát problém daleko lépe než nadřízený a dokáže mu vysvětlit, že v daných podmínkách určitou technologii použit nelze. Akceptování předpokládá aktivní účast pracovníků na ukládání úkolu, která silně motivuje.

Zaznamenávání úkolu - Úkoly pracovníkům jsou předkládány průběžně a jsou s nimi konzultovány. Vedoucí vysvětluje záměry vedení, pracovník uvažuje, jakým způsobem tyto záměry naplnit a projednává s nadřízeným termín plnění. Tímto způsobem je stanoven úkol. Vedoucí úkol zapisuje do svého záznamníku a uvádí tyto údaje:

- název úkolu,
- pověřený pracovník,
- způsob plnění,
- termín plnění.

Jako efektivní vedení pracovníků považuje Faerber a Stowe (2007) koncepci zvanou jako „vedení prostřednictvím cílů. Jde o to, že pracovníkům nepředepisujete, co mají přesně dělat, ale mluvíte o výsledcích, kterých je potřeba dosáhnout. Způsob dosažení cíle si může pracovník vybrat, přičemž samozřejmě jeho volnost omezují některé základní podmínky, například rozpočet, zákonné úpravy, interní pravidla a podobně. Z průzkumu Eurofound (2015) bylo zjištěno, že autonomie v práci nebo prostor pro rozhodování, tedy možnost měnit pořadí úkolů, metody práce a rychlost nebo tempo práce, jsou pro pracovníky důležité, protože jim umožňují co nejlépe se přizpůsobit pracovním nárokům.

Svým každodenním řízením vedete pracovníky k větší odpovědnosti: hovoříte s nimi o cílech místo toho, abyste dávali příkazy, jak mají pracovat. Při delegování úkolů, dbejte na to, abyste sice jasně vyjádřili svá očekávání, ale zároveň také ponechali pracovníkovi volný prostor ke splnění úlohy způsobem podle vlastního uvážení. (Faerber, Stowe, 2007 s. 85)

2.2.1 Jednání se zaměstnanci

Každý manažer musí disponovat podle Kovaříkové (2016) potřebnými komunikačními kompetencemi. Pokud někomu chce něco říci, je potřeba, aby uměl mluvit, a to nejlépe jeho řečí. Musí umět svým zaměstnancům vysvětlit všechno, co je potřeba, a hlavně tak, aby to pochopili. Chvalinová (2016a) uvádí pět komunikačních potřeb zaměstnance, které pokud jsou zodpovězeny, získáme zaměstnance na svou stranu. Každý zaměstnanec by měl vědět - co má dělat, jak se mu daří, jestli někoho zajímá. Dále z osobního mikrosvěta do podnikové – jak se daří podniku a kam směřuje. Když mají zaměstnanci na tyto potřeby odpovědi. Začnou se teprve zajímat, jak mohou pomoci podniku, jako mohou přispět k naplnění podnikových cílů.

Obr. 2 Výsečový graf. Otázky směřující k lepší angažovanosti zaměstnanců podle D'Aprix (2015)

Jak uvádí Freemantle (1996), každý zaměstnavatel si musí uvědomit jedinečnost každého člověka, kterého v podniku zaměstnává. Každý zaměstnanec je jedinečný a vyžaduje jedinečný způsob jednání. Nesmíte házet všechny do jednoho pytle. Nepředpokládejte, že se všichni budou chovat stejně a mít stejný zájem. Zaměstnavatel by se měl co nejvíce o svých zaměstnancích dozvědět, nestačí pouze osobní údaje, potřeba jsou i další jako jsou jejich vlastnosti, dovednosti a podle toho pak obměňujte své chování. Pokud budete umět jednat s lidmi upřímně, ale dovedně, bude každý pracovník pracovat efektivněji, protože si uvědomí, že s ním šéf nezachází jako s nějakým cvičeným psem.

Podle Kovaříkové (2016) z článku Kvalitní interní komunikace ve firmě závisí na manažerech - Zaměstnavatel by neměl zaměstnancům mazat med kolem pusy, měl by svým chováním jít příkladem. Informovat, radit jim všude tam, kde je potřeba, a vnášet do práce něco ze své osobnosti. Manažer je fakticky odpovědný za to, jestli podřízení komunikují nebo nekomunikují, a případně jak to činí.

Basu (2013) uvádí, že zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, se nemohou správně rozhodovat. Nevědí, co přesně se od nich očekává, jak nejlépe mohou přispět ke zlepšení své práce. Dále se zmiňuje o tom, že řada vedoucích podhodnocuje komunikaci se svými spolupracovníky a považují ji za jednostranný proces. Předpokládají, že když zaměstnancům sdělí „pádné" argumenty, nejlépe těch, která jsou založená na číslech a logice. A když na druhou stranu soustavně „tlačí", tj. dávají najevo, že očekávají, že jejich názory přijme. Nebo případně vedoucí spoléhají jen na svou autoritu. Bude požádovaná práce odvedena přesně podle požadavků. Jenže zkušenost ukazuje, že komunikace postavená na těchto základech končí v praxi velmi často neúspěchem.

Stejného názoru je i Freemantle (1996), který tvrdí, že je svrchovaně naivní domnívat se, když bude zaměstnavatel do podnikových komunikačních kanálů cpát víc a víc informací, vyřeší se všechny problémy ve vztahu se zaměstnanci samy.

A taky je bláhové domnívat se, že když svým zaměstnancům povíte, jaké má podnik potíže, když jim sdělíte „fakta“, pochopí je. To právě neudělají. Nikdy.
Pokud chceme, aby komunikace působila přesvědčivě, tak se musí podle Urbana (2015a) opírat o pět hlavních předpokladů:

- Působit důvěryhodně.
- Prezentovat názory stanoviska, pro které chceme ostatní získat, který zdůrazňuje společné zájmy obou stran.
- Posilovat svá stanoviska a názory příklady.
- Navázat s osobami, se kterými komunikujeme, emocionální kontakt.
- Být ochoten druhé straně naslouchat a přijmout řešení mající povahu (předem připraveného) kompromisu.

Budete-li jako vedoucí pracovník jednat se svými kolegy, zaměstnanci jako s rovnocennými partnery, dosáhnete řady pozitivních výsledků (Basu, 2013):

- Snáze porozumíte komplikovaným spolupracovníkům a bude schopen konstruktivně přistoupit k jejich připomínkám, aniž byste museli měnit své vlastní stanovisko.
- Respekt vůči vám přirozeně vzroste, takže budete moci bez obav upustit od autoritativního vystupování, aniž by se to negativně projevilo na disciplíně vašich kolegů, podřízených.
- Místo toho, abyste tak jako ve většině společností věnovali 30 % svého času urovnáním (skrytých) konfliktů, představíte systém efektivnějších a cílenějších pohovorů se spolupracovníky, podřízenými.
- Jakmile v týmu zavedete pevná základní pravidla, budou kolegové, podřízení schopni řešit stále více problémů a konfliktů samostatně.
- Vytvoříte pracovní klima, v němž bude důraz kladen především na vnitřní motivaci zaměstnanců s ohledem na účel podnikání, a nikoli na jejich funkci, výši platu.
- Podpoříte interní komunikaci a urychlíte rozhodovací proces, aniž byste ztratili důvěru a podporu spolupracovníků, podřízených.

Pro zlepšení komunikace doporučuje Freemantle (1996) například zajít k zaměstnancům si popovídat o obědové přestávce. Popovídat si o komunikaci v podniku a jak by se dala zlepšit. Naslouchejte pozorně tomu, co vám řeknou, a pokud se dohodnete, že je třeba něco udělat, jděte za tím. A dále upozorňuje, aby byl zaměstnavatel připraven i na stížnosti. A měl by se snažit co nejvíce omezovat šeptandu, která vytváří akorát tak neplechu a poškozuje důvěryhodnost.

Koubek (2015) tvrdí, že nestačí pouze zajistit vertikální komunikaci, ale je třeba věnovat pozornost i horizontální komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky, organizačními jednotkami. Přispívá to tak ke vzájemné informovanosti o práci a jejích okolnostech či k přebírání zkušeností, ale přispívá to i k zlepšování sociálních vztahů v organizaci a ke zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací. Neméně důležitým předpokladem kromě naslouchání je podle Basu (2013) schopnost přesvědčovat, a tak získat ostatní pro společné cíle.

2.2.2 Význam zpětné vazby

Zpětnou vazbou jsou informace, které získáváme ze strany podřízeného, že úkol pochopil. Zpětná vazba je nutná zejména u složitých a nejednoznačných úkolů. Zpětná vazba může podle Bělohlávka (2000) nabývat několika úrovní:

- zpětná vazba na úrovni vnímání např. odpovědí „rozumím“, „ano“ si vedoucí ověřuje, že pracovník zprávu skutečně slyšel. Odpověď „rozumím“ nepotvrzuje, že pracovník skutečně slyšel to, co slyšet měl. Věta „Přijeď tam na dvě, rozhodně ne později!“ může být nesprávně zaslechnuta jako „Přijeď tam na pět! … pracovník přesto odpoví, že rozuměl dobře.
- zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Pracovník je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně. Vedoucí ho pověří přípravou výsledků jednotky za minulé čtvrtletí. Pracovník bude tři dny pracovávat na podrobném dvacetistránkovém rozboru, který doprovodí množstvím grafů a tabulek. Tři dny ve skutečnosti ztratil, protože, vedoucí od něho chtěl pouze napsat tužkou na kousek papíru deset nejdůležitějších ukazatelů.
- zpětná vazba na úrovni významu ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit vhodně volenými otázkami nebo kontrolou praktického provedení příkazu – mistr zjistí, že dělník udělal práci skutečně přesně podle jeho pokynu.

Při pouhém potvrzení vnímání nemáme jistotu, zda dotyčný slyšel opravdu všechno a slyšel to, co jsme říkali. Různá přeslechnutí, nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připisován různý význam. Výrazy pro kvantitu jako je „několik“, „málo“ nebo pro kvalitu „dobrý“, „odpovídající“ mohou mít pro různé lidi různý význam. Janda (2004) upřednostňuje dvojitou zpětnou vazba. Vědoucí podniku většinou žádají zpětnou vazbu, jenomže už nezavádějí získané poznatky od podřízených a provádějí na základě poznatků úpravy, opravy.

2.3 Konflikty v podniku

Doprovodný jevem všech mezilidských vztahů jak uvádí Koubek (2015) jsou konflikty. Ty mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci. Z Eurofound (2014) průzkumu vyšlo najevo, že násilí a obtěžování jsou uváděny méně často, ale mají výrazně negativní dopad na duševní pohodu pracovníků. Jiné pracovní podmínky, jako jsou dobrá rovnováha mezi pracovním a osobním životem a sociální podpora, mají naopak pozitivní vliv. Dále pak 25 % pracovníků v Evropě uvádí, že zažívají stres při práci po celou pracovní dobu nebo její většinu, a podobné procento tvrdí, že práce má negativní vliv na jejich zdraví.

Mezi možné zdroje konfliktů podle Koubka (2015) lze spatřovat v osobnosti a sociálním chování jedinců. Jde zejména o chronické „potížisty“, kverulanty, nesnášenlivce, osoby se špatným vztahem k ostatním, osoby se sklony k násilí, ne-

dodržování zákonů a pravidel slušnosti, osoby vnášející na pracoviště cizorodé kulturní návyky obtěžující ostatní, náboženství a političtí agitátoři, moralisté, osoby parazitující na práci jiných, osoby nedbalé, líné, neukázněné atd.

Vhodné je vytvořit atmosféru otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy, nespokojenost někomu, a vědět, že budeme pozorně vyslechnuti, to patří k velmi efektivním nástrojům eliminování konfliktů.

Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů jak uvádí Koubek (2015) je fungující systém komunikace. Jde při tom na jedné straně o to, aby pracovníci byli přiměřeně a včas informování o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká či co by je mohlo v organizaci zajímat. Pracovníci by měli mít možnost se vyjadřovat k záležitostem organizace a měli by o to být dokonce žádáni. Utajování některých informací před pracovníky má za následek fámu a šuškandu (viz. předchozí kapitola, Freemantle 1996), které mají zpravidla velmi negativní dopad na pracovní vztahy. Stejně je tak nebezpečná situace, kdy pracovníci mají omezenou možnost sdělovat své názory a kdy o jejich názory ani nikdo nestojí.

Další faktor, jenž způsobuje konflikty na pracovišti je „stres“. Personalista Jan Urban (2016) hovoří o začarovaném kruhu, který stres vytváří. Stres narušuje kolektiv a podporuje sklon ke konfliktům. Zvyšuje výskyt pracovních chyb a tím nakonec snižuje pracovní výkonnost. Dalšími příznaky stresu jsou, že narušuje lidské vztahy a s nimi i schopnost spolupráce. Vytváří vyšší sklon k podrážděnosti, negativním emocím a snižuje schopnost adekvátně reagovat na vypjatější sociální situace. Stres navíc zvyšuje vyčerpanost, obírá nás o energii, psychickou, fyzickou a vede k rychlejší únavě.

2.3.1 Rizikové faktory v zaměstnání

Náročné podmínky, soutěživé prostředí nebo strach vedou ke stresu. Zvýšená pracovní zátěž – svět se během posledních několika let změnil, následkem rostoucí produktivity vykonává méně lidí stále více pracovních povinností. Moderní technologie s sebou přinášejí nové druhy činností a úsporná personální opatření vedou ke zhušťování pracovní náplně. Zvýšená pracovní zátěž patří mezi stresové faktory. Ve chvíli, kdy naše nároky na sebe samé překročí míru toho, co dokážeme zvládnout, zažíváme stres.

Mnoho výzkumů z oblasti psychologie práce a organizace potvrzuje, že čím širší pole působnosti lidé v zaměstnání mají, tím víc je jejich práce baví. Podléhá-li někdo naopak přílišné kontrole, vzrůstá jeho nespokojenostj – jak vyplývá z publikace Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout od Stocka (2010).

Výsledky motivačních výzkumů ukazují, že nejsou-li lidé za svůj výkon dostatečně odměněni, pracují bez potřebné motivace. Tím není myšleno jen finanční ohodnocení, ale také pocit, že si jejich úsilí někdo váží a dovede ocenit. Neznamená to samozřejmě, že musíme neustále chválit, nicméně nedostatek uznání, nespravedlivé hodnocení výsledků a omezené možnosti kariérního růstu spíš demotivují a přispívají k nespokojenosti.

Špatný kolektiv – větší část času trávíme se svými kolegy v práci než s rodinou a přáteli. To je další důvod k tomu, abychom se na tento aspekt podívali podrobněji. Je-li náš pracovní kolektiv nepřátelský, odměřený či chladný, necítíme se v něm dobře. Týmu, který se potýká s problémy, chybí v něm kolegialita a převládá závist, vzájemná neúcta a nevraživá atmosféra, se navíc výrazně snižuje výkonnost. Nedostatek vzájemné soudružnosti mezi spolupracovníky může být pociťován jako zdroj ohrožení a vyvolat stresovou reakci.

Dalším rizikovým faktorem je situace, v níž zaměstnanec vnímá systém rozdělování práce jak krajně nespravedlivý a neodpovídající výkonům.

Mobbing - Bartošek (2001) upozorňuje, že v poslední době se v podnicích objevuje mobbing. Výraz pochází z anglického slovesa mob, česky znamená napadnout (někoho). Označuje psychický teror, šikanování v zaměstnání. Projevuje se šířením pomluv, pracovní i kolegiální izolací, zadáváním podřadných úkolů a znevažováním (morálním i finančním) pracovních výsledků, poškozováním zdraví a osobnosti až po sexuální obtěžování či fyzický teror. O mobbingu se mluví tehdy, je-li soustavný a promyšlený – projevuje-li se nejméně jednou týdně, po dobu nejméně půl roku touž osobou nebo osobami.

2.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Kontrolní orgán na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek Inspekce práce (2011) ukládá mezi základní povinnosti to, že zaměstnavatel by měl své zaměstnance na daném pracovišti prokazatelně seznámit s druhem inženýrských sítí a jejich ochrannými pásmy. Dále musí být informování s technologickými postupy s ohledem na bezpečnost práce. U výkopových prací musí stěny výkopu být zajištěny proti sesunutí s ohledem na hloubku výkopu - pažení se provádí u hloubky od 1,3 metrů a v nezastavěných územích od 1,5 metrů, případně zajištění únikových cest.

Z další zprávy Inspekce práce (2014) musí zaměstnavatel zajistit svým pracovníkům dostatečné a přiměřené informace a pokyny o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Zejména formou seznámení s riziky, které jim hrozí na pracovišti a opatřeními na ochranu před působením těchto rizik. Vybavit pracovníky vhodným a bezpečným nářadím a pomůckami, pravidelně jim poskytovat školení.

Ačkoli mají zaměstnavatelé zákonnou povinnost zajistit, aby byla rizika na pracovišti řádně hodnocena a kontrolována, je nezbytné zapojit i zaměstnance. Zaměstnanci a jejich zástupci nejlépe rozumí problémům, které mohou na jejich pracovišti nastat. Jejich zapojení zajistí, aby byla zavedena opatření, která jsou přiměřená i efektivní. (Hassard a Cox, 2015)

Účast zaměstnanců a jejich konstruktivní zapojení je důležitý pro úspěch realizace záměrů vedení společnosti. Zaměstnavatelé jsou podle právních předpisů EU povinni konzultovat otázky BOZP se svými zaměstnanci. Patří sem: poskytování informací, pokynů a školení a účast na konzultacích se zaměstnanci a jejich zástupci. Účast zaměstnanců napomáhá k zavedení kultury založené na dialogu. Klíčem je účinná komunikace směrem vzhůru – zaměstnancům se naslouchá a jedná se podle

jejich návrhů. Stejně důležitá je skutečnost, že zaměstnanci přijímají svou odpovědnost za dodržování předpisů v oblasti BOZP a konstruktivně a užitečně se zapojují do řízení. Tento obousměrný proces vytváří kulturu, v níž jsou vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci založeny na spolupráci, důvěře a společném řešení problémů. (EU-OSHA, 2012)

Každý zaměstnanec má právo na:

- zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)
- poskytnutí informací o potenciálních rizicích své práce
- poskytnutí informací, jak se chránit před těmito riziky

2.5 Podniková kultura

Březovská (2014) uvádí, že je nesnadná definice pojmu kultura, a že se nabízí několik možností. Freemantle (1996) ji definuje jako soubor hodnot, norem, zvyků a rituálů, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců. Nejlepší způsob jak zvyšovat podnikovou kulturu podle Jandy (2004), je zvyšování produktivity. Nemusíme se zaměřovat na podnikovou kulturu, ale na principy podnikové kultury, kterými jsou hodnoty podniku.

Podle Koubka (2015) pracovní prostředí významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu i jeho vztah k vykonávané práci i vztah k zaměstnavateli. Navíc jak je uvedeno u Freemantle (1996) každý zaměstnavatelův čin a každé jeho rozhodnutí mají přímý vliv na pracovní prostředí v podniku, a tak je důležité při změně prostředí na pracovišti nebo koupě nového zařízení, zajistit, aby tyto změny či nákupy byly vhodné i pro různé pracovníky.

Organizační kultura souvisí podle Březovské (2014) s tzv. měkkými faktory podniku, protože sestává z hodnot a projevů, kterými se organizace projevuje – vyjadřuje způsob, jakým se činnost organizace realizuje, tzn., jak jedná s druhými, jak s nimi pracuje, poukazuje na to, co je pro organizaci v rámci její činnosti důležité a co ne, jedná se o souhrn pravidel, která fungují tak dobře, že by se mohla bezprostředně stát psanými zákony. „Takhle se to prostě u nás dělá."

Mezi důležité složky vnitřní podnikové kultury patří podle Bartoška (2001) např. oceňování pracovníků (hodnota úspěchu či neúspěchu), právo na omyl, pracovní doba, samostatnost v práci, zadávání komplexních či dílčích úkolů a způsoby jejich kontroly, vztahy mezi zaměstnanci (vykání/tykání, zdravení, mimopracovní kontakty, prostředky vnitřní komunikace (časopisy, rozhlasové informace, nástěnky, způsoby motivace k vyšší výkonnosti, vůdčí ideje podniku (rituály, symboly, legendy, slogany), schopnost a ochota dynamicky se rozvíjet a reagovat na potřeby podniku i okolí. Stanou-li se prvky podnikového klimatu všeobecně známý-mi a užívanými, přecházejí v identitu nebo design.

Klíčové porozumění významu podnikové kultury spočívá v tom, že je to právě ona, jež ovlivňuje skutečné chování lidí. Každý podnik je jiný a je opravdu těžké navíc je mezi sebou srovnávat. A to je potřeba si uvědomit. Rozdílné podniky mají

rozdílné zaměstnance. Zaměstnanci určují různou konkurenceschopnost díky výkonům a vztahům uvnitř společnosti.

Pokud vytvoříme příjemné pracovní prostředí, tak podle Březovské (2014) budou zaměstnanci výkonnější a produktivnější i konkurenceschopnější. Freemantle (1996) je toho názoru, že pokud se zaměstnavatel stará o své podřízené, pak se oni budou starat o něj a jeho podnik. Ze všech sil se jim snažte pomáhat s problémy. Dávejte svou péči najevo, projevujte zájem o jejich úspěchy a účast při jejich nezdarech. Pečujte o jejich vzdělání, odborný růst. Když je potřeba, ochotně poskytněte radu a vysvětlení.

2.5.1 Výběrový pohovor

Zaměstnavatel by neměl v žádném případě podceňovat výběrový pohovor, který je v mnohem klíčový. Jak uvádí Liškutin(2015) informace předávané během přijímacího pohovoru totiž zaměstnanec považuje za součást dohody, přestože nejsou výslovně uvedeny v pracovní smlouvě. Doporučuje zaměstnavatelům, aby uchazečům o zaměstnání představil nároky vztahující se k požadované pracovní činnosti. Požadavky na oblékání, společenské vztahy na pracovišti, zlepšování pracovního výkonu v čase i úroveň chování vůči obchodním partnerům nebo zákazníkům. V případě vynechání jednotlivých sdělení (nároků) zavdávají si do budoucna příčinu možných diskuzí a sporů. Předcházení sporů znamená pro zaměstnavatele čas i finanční úspory.

Cílem výběrového řízení by mělo být podle Stýbla (2006) vybrat osoby, které jsou ochotny převzít odpovědnost dané pozice a zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli. Stejskal (2016) - ředitel společnosti 2N Telekomunkace pro měsíčník Moderní řízení uvádí, že při výběru nových zaměstnanců velice pečlivě vybíráme, zvažujeme nejen, co umí, ale jaká je to osobnost, zda ji tým přijme. K dosažení svých podnikatelských cílů potřebují podniky zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, schopnosti i motivací.

Po přijetí doporučuje Daleová (2007) vést diskuze s novým zaměstnancem – jako důležitou součást zaučovacího období. Jedním ze způsobů, jak nováčka začlenit do týmu je požádat někoho ze stávajících členů, aby mu neformálním vstřícným způsobem vysvětlit chod v podniku. Jednoduše ho seznámit s pracovištěm a představit jej ostatním a pomohl mu porozumět podnikové kultuře.

- Chování – způsoby, jak se v podniku jednotlivé věci dělají
- Společné postoje – jak přistupovat k práci
- Sdílené hodnoty – standardy, které všichni dodržují, ale příliš o nich nemluví

2.5.2 Adaptace zaměstnance v podniku

Podle Urbana (2013) je cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti. Armstrong (2013) rozšiřuje účel adaptace o snížení nákladů na fluktuaci a snížení ztráty produktivity. Šikýř (2012), Armstrong a Urban (2013) považují za

nejčastější zdroje problémů při nástup na pracoviště – nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasné pracovní očekávání.

Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí. K tomu Šikýř (2012) uvádí, aby adaptace neprobíhala jenom v písemné podobě, ale i ústní pro lepší vysvětlení základních postupů a pravidel.

Adaptace začíná v okamžiku, kdy se obě strany výběrového pohovoru dohodly na uzavření smlouvy a končí rozhodnutím manažera. Například uplynutím sjednané zkušební doby, kdy musí být přijatý zaměstnanec v zásadě připraven vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.

Podle Urbana (2013) zkušební doba – vymezení její konkrétní doby, ne vždy je zkušební doba tak dlouhá, aby se pracovník mohl plně adaptovat. Pro žádného pracovníka není nástup na nové pracovní místo snadný. Nový pracovník musí zvládnout velké množství informací, které ostatním pracovníkům připadají samozřejmé a musí se naučit mnoha činnostem, které dříve neznal.
Úroveň a kvalita osvojování si role a její následná realizace závisí na několika základních činitelích podle Urbana (2013) a Šikýře (2012):

- způsobilosti pracovníka pro realizaci dané role – v případě, že jeho způsobilost neodpovídá požadavkům, pracovník si roli interpretuje vlastním, někdy dosti osobitým způsobem.
- motivaci pracovníka pro realizaci role
- předešlých pracovních zkušenostech uchazeče
- sociálním klimatu v pracovní skupině i v celém podniku
- způsobu a stylu řízení a vedení lidí v podniku a
- ochotě vedoucích pracovníků věnovat se řízení adaptačního procesu odpovídající pozorností.

Armstrong, Urban (2013) uvádí, že při tvorbě adaptace uchazeče jsou v praxi uplatňovány následující zásady:

1. obsah plánu musí být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou má pracovník vykonávat a těmito skutečnostmi se také musí řídit doba, na niž je adaptační plán zpracován.
2. Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe a zkušenosti pracovníků.
3. Adaptační plán musí být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah má být podle možností přizpůsoben jeho představen a přáním.

Úspěšná realizace adaptačního plánu přispívá, je-li pracovníkovi po dobu adaptačního období přidělen tzv. garant z řad zkušených a zdatných pracovníků. Její součástí je bližší vysvětlení pracovních povinností a odpovědností, rozsah pravomocí, výkonových očekávání, bezpečnostních pravidel apod.

2.5.3 Profil pracovního místa a profil zaměstnance

Profilem pracovního místa rozumíme soubor podstatných pracovních činností, úkonů, operací a procesů (včetně odpovědnosti a pravomoci), které je třeba vykonat, aby dané místo mělo svoje zdůvodnění ve struktuře podnikové organizace.

Profilem pracovníka (zaměstnance) rozumíme jeho kvalifikační, tj. profesní a osobnostní charakteristiku žádoucí pro zastávání určitého pracovního místa. Jedním ze základních předpokladů úspěšného získávání pracovníků je proto podrobná a objektivní analýza pracovního místa, na jejímž základě se formuluje profil pracovního místa a profil zaměstnance.

Pracovní postup a doporučení, čemu je třeba věnovat pozornost při zpracování profilu pracovního místa podle Stýbla (2006):

- správnému pojmenování zaměstnání, jež se váže na uvedenou pracovní funkci
- rozdělení úkolů na hlavní a vedlejší
- organizační začlenění dotyčného pracovního místa
- upřesnění co dotyčná práce vyžaduje (jaké povinnosti a odpovědnosti)
- sestavení postupu, jak se práce provádí, kde a proč (jaká je vazba mezi jednotlivými úkoly)
- uvedení, jaké je postavení úkolů a povinností
- stanovení výkonových standardů včetně uvedení alternativ, zda je možné se v této oblasti dále vzdělávat
- upřesnění vztahu dotyčného pracovního místa k místům jiným a uvedením, komu a za co je zaměstnanec odpovědný
- stanovení a objektivizace pracovních podmínek

Současně se zpracováním profilu pracovního místa se vytváří profil pracovníka. Mezi základní předpoklady je možné zařadit fyzické předpoklady (např. manuální zručnost, sílu, vzhled apod.) a předpoklady duševní (např. organizační schopnosti, řešení stresových situací apod.). Dále následují pracovní zkušenosti získané v předešlých pracovních úkolech, potřebné dovednosti, a to sociální a psychomotorické a v neposlední řadě se jedná o požadovanou úroveň vzdělání a kvalifikace spolu s charakterovými znalostmi a postoji (např. výbušnost, přímost, flexibilita, schopnost vést kolektiv).

Další přehled osobních předpokladů představuje vlastnosti, které jsou u většiny pracovních pozic nejdůležitější:

- Schopnost (a ochota) pracovního nasazení. Schopnost pracovat se značným nasazením a houževnatě jít za dosažením pracovního cíle může nahradit nedostatek zkušeností nebo tréninku.
- Pracovní stabilita. Žádný zaměstnavatel nehledá kandidáta, který se krátce po svém nástupu začíná poohlížet po novém pracovním místě. Ukazatelem potenciální pracovní (ne)stability přijímaného zaměstnance jsou především průměrné doby, které strávil na svých předchozích místech a důvody proč tato místa opustil.

- Pozitivní pracovní postoje. Pozitivní, přátelský a vstřícný přístup zaměstnance činí práci všech podstatně příjemnější a snazší.
- Odpovědnost a loajalita. Cílem přijímacího řízení je vybrat osoby, které jsou ochotny převzít odpovědnost dané pozice a zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli.
- Odpovídající motivace. Zejména u významnějších pracovních pozic by se pracovní motivace kandidátů neměla omezovat jen na motivaci finanční. Pro vysokou pracovní výkonnost a spokojenost je zpravidla nezbytná vnitřní motivace zaměstnance, související s tím, nakolik se povaha jeho práce shoduje s jeho zájmy.

Nově přijímaný zaměstnanec má být seznámen s okruhem požadavků na způsobilosti (kompetenčních požadavků) na příslušné pracovní místo, o které se uchází předem. A nejen on, ale i ostatní, s nimiž bude v pracovních vztazích. Nebývá to vždy jednoduché. Vyplatí se však nešetřit časem a přesvědčováním. To potvrzuje i Tejnerová, Bartovská (2016), že nedostatečně zpracovaný adaptační plán a zaškolovací proces v podniku – u nového zaměstnance (nezáleží na pozici), když se mu nikdo nevěnuje, neseznámí s kolegy, pravidly - většinou končí jeho odchodem ke konkurenci. V horším případě zůstane, protože zrovna nemá na výběr (jinou pracovní možnost), ale jeho pracovní výkon a především motivace neodpovídají požadavkům ze stran zaměstnavatele.

2.5.4 Pracovní vztahy

V podnicích se vyskytují formální a neformální pracovní vztahy. U vztahů mezi spolupracovníky, popřípadě mezi pracovní kolektivy, převažuje neformální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahu.

Z průzkumu společnosti nadací Eurofound (2015) vychází, že zapojení zaměstnanců může zvýšit výkonnost a zlepšit kvalitu pracovního života, jelikož využívá implicitních znalostí pracovníků a přispívá k větší kreativitě a angažovanosti. Navíc v kontextu stále kvalifikovanější pracovní síly smysluplná práce nabývá na novém významu. Většina zaměstnanců v EU má v tomto ohledu určité slovo: 67 % zaměstnanců je alespoň „někdy“ zapojeno do zlepšování organizace práce nebo pracovních procesů ve svém oddělení nebo organizaci.

Vztah k zaměstnancům jak uvádí Janda (2004) indikátorem zralosti vedení. V dnešní době, je lidský kapitál jednou z nejvyšších výdajových položek každého podniku, nevyužití plného potenciálu zaměstnanců je závažným manažerským nedostatkem.

Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Bělohlávek (2000) považuje inter-personálním vztahy k nejdůležitějším motivačním faktorům, které jsou silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plnění vyty-

čené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější než v organizacích se zdravými a uspořádanými vztahy. K vytváření zdravých pracovních vztahů v organizaci významně přispívá, jestliže jsou daná a všem účastníkům pracovních vztahů známá určitá pravidla. Jedná se o pravidla stanovená zákonem, podnikovými předpisy, úmluvy.

Pro posílení vztahů v podniku je potřeba podle Dvořáka (2016) přihlížet k charakteru a povaze jednotlivých zaměstnanců, zkrátka rozvažujte o tom co komu „sedne". Vedoucí pracovník musí umět navodit atmosféru nebo situaci, ve které se „vyčistí vzduch" i za cenu, že to bude bolet. Přetrvávající pracovní dusno je velmi dobrou živnou půdou pro demotivaci, stavy deprese a všelijaké zbytečné řeči.

Podnik by měl stanovit pravidla, aby předešel nedorozumění. Podle Jandy (2004) by měla být pravidla komunikačním nástrojem, který vyjasňuje vztahy na pracovišti a předchází nedorozumění. Pravidla sepsaná ve zvláštním dokumentu, která jsou jen opsáním zákoníku práce nebo obecným nic neříkajícím textem, jsou zbytečně vynaloženou prací. Nikdo je nebude číst.

2.6 Indikátory hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

Hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů je dnes považováno za jeden z důležitých aspektů řízení moderní organizace. Každá organizace je zakládána za účelem dosažení určitého cíle, a proto je její hlavní perspektivou zvláště snaha dosáhnout takové účinnosti organizačních procesů, která umožní cíl realizovat.

Kritickým bodem každého procesu hodnocení výkonnosti je specifická volba indikátorů. Existuje celá řada znaků, které informují o výkonu řízení lidských zdrojů, a které se mohou stát předmětem hodnocení.

Problematičnost sledování indikátorů z oblasti řízení lidských zdrojů také z části vyplývá ze skutečnosti, že se často jedná o nefinanční a tzv. „měkké" indikátory výkonnosti, které jsou oproti preferovaným finančním a tzv. „tvrdým" hůře měřitelné z podle personalisty Synka (2008). Jsou to především znalosti a schopnosti nebo motivace a spokojenost zaměstnanců. Užívá se také označení pro dané indikátory jako „nehmotná aktiva" podniku nebo o „lidském kapitálu" coby zdroji znalostí, schopností a vlastností nesených zaměstnanci. Problematika měření lidského kapitálu podle Koubka (2008) pramení z toho, že se jedná o nekvantifikovatelné aspekty, nutně subjektivně klasifikované, obtížně zjistitelné.

Personálních ukazatelů existuje nepřeberná řada. Hlavních personálních ukazatelů, které organizace pravidelně sleduje, by přesto nemělo být příliš mnoho. Méně zde zpravidla znamená více podle Stýbla (2006).

Tradičně mezi hlavní indikátory v hodnocení výkonnosti jsou považovány absence, fluktuace a spokojenost zaměstnanců.

2.6.1 Fluktuace

Fluktuace představuje indikátor, který ukazuje stabilitu zaměstnanecké struktury, její otevřenost a schopnost změny. Cílem sledování fluktuace je eliminovat její negativní dopady – negativní fluktuaci. Výzkumy ukazují, že absence a fluktuace patří stále mezi užívané indikátory, což dokládá studie IBM Global Human Capital Study 2005, která shrnuje výsledky šetření prováděné v 320 organizacích působících po celé zemi. Docházka spolu s fluktuací patří vedle finančních indikátorů a indikátorů produktivity (tj. příjmy a náklady vzhledem k počtu zaměstnanců, návratnosti investic do lidských zdrojů aj.) mezi nejčastější klíčové indikátory výkonnosti lidských zdrojů. (Gruntová a Kolingerová, 2015)

Z pohledu personalisty Stýbla (2016, 3-4) jsou současní zaměstnanci asertivnější. Nejde jim jen o to mít práci, ale mít tu správnou práci. Dbají mnohem více na to, aby je jejich práce naplňovala, splňovala jejich očekávání a představy a umožňovala kariérní růst. V souladu s trendy současné personalistiky a „humanizací" pracovní síly je důležité vnímání lidí jako jedinečných kapacit a zdrojů pro úspěch.

Významný protifluktuační krok představuje odlišení se od konkurence. Specifické přednosti a vlastnosti jsou jak u jednotlivce, tak i u podniků jedinečnou konkurenční výhodou na trhu práce. Personální praxe ukazuje, že například pracovní přednosti a charisma osobnosti se stávají jedním z klíčových plusů zaměstnanců a současně ochranou proti případnému propuštění, a to i v případě podnikových problémů nebo krize. Vyplácí se „nebýt kopií, ale originál"!

Zřejmým důvodem fluktuace u řady podniků je zvláště v současné době tzv. outsourcing (vyčleňování činností z firmy spolu se ztrátou pracovních míst a propouštění zaměstnanců). Musíme s ní počítat jako s reálným faktorem podnikatelského trhu. V daném případě se stabilizace týká především osvědčených, kvalifikovaných zaměstnanců a flexibilních lidí schopných rychlé rekvalifikace podle podnikových záměrů a potřeb.

Pokles nezaměstnanosti bude znamenat podle Vandlíčkové (2016) čím dále větší a těžší boj o talenty. Proto by se společnosti měly zaměřit na udržení stávajících talentů. Měly by se snažit zjistit, co jejich zaměstnance motivuje a následně budovat takovou atmosféru a kulturu, která bude pro jejich zaměstnance motivující, budou se tam cítit dobře a nebudou mít potřebu společnost opustit.

2.6.2 Motivace

Botošová (2015), projektová manažerka studie Aon Best Employers, uvádí v tiskové zprávě, že nejlepší zaměstnavatelé mají v průměru 83 % motivovaných zaměstnanců, což je o 33 % více v porovnání s ostatními organizacemi na trhu. Takové výsledky přisuzuje dlouhodobému, lidskému a spravedlivému přístupu k zaměstnancům.

Stejného názoru je Kozdová (2016). Podle ní má nejsilnější vliv na motivovanost lidí chování a jednání vedení podniku. Jeho členové vzory chování. Motivaci může ovlivnit otevřeností, lidskostí, schopností nadchnout pro budoucnost a dát

společný jasný směr. Navíc podle jejího názoru motivaci zvyšují charismatičtí lídři, otevření komunikaci a flexibilitě.

Samotní zaměstnanci nejlepších zaměstnavatelů hodnotí svoji pracovní zkušenost odlišně v porovnání s těmi, kteří pracují v ostatních firmách. Největší rozdíly jsou viditelné ve vnímání vrcholového vedení – v tom, jak přistupuje k lidem a jak řídí podnik. 71 % zaměstnanců pracujících u těch nejlepších má pocit, že se k nim vrcholové vedení chová jako k tomu nejcennějšímu, co firma má (vs. 31 % u ostatních). Zároveň vedení nejlepších společností otevřeně a upřímně komunikuje (73 % vs. 41 %), dělá dobrá obchodní rozhodnutí (78 % vs. 42 %) a prezentuje jasnou vizi směřování společnosti do budoucna (81 % vs. 51 %).

1. Míra motivovanosti zaměstnanců

   Motivovanost je v průzkumech společnosti Aon Hewitt definovaná jako stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do dění ve firmě, které se projevuje třemi aspekty chování zaměstnance:

   - zaměstnanci se o firmě vyjadřují pozitivně a doporučili by ji jako zaměstnavatele
   - zaměstnanci chtějí ve společnosti zůstat pracovat do budoucna
   - zaměstnanci vynakládají úsilí nad rámec svých povinností, které přispívá k lepším výsledkům firmy

2. Důvěryhodné vrcholové vedení

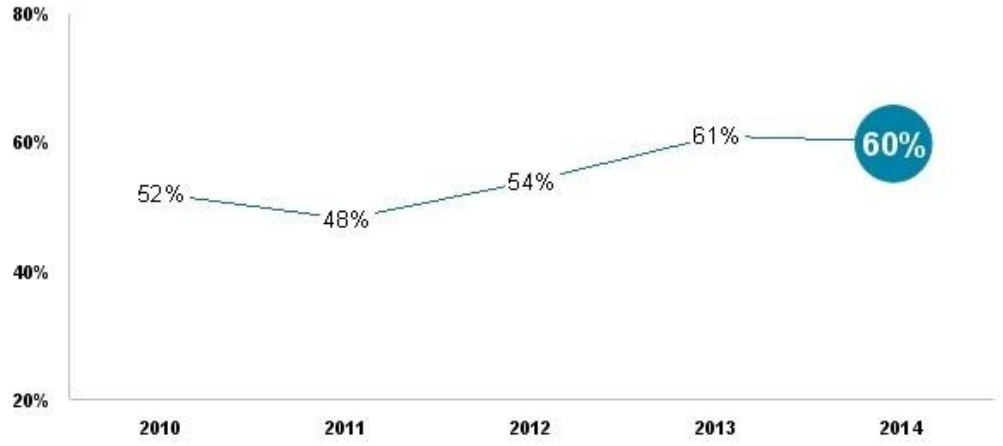
   Sledujeme, zda vrcholové vedení dokáže zaměstnance motivovat sdílením vize o budoucnosti společnosti, váží si lidí, jedná otevřeně a dělá správná rozhodnutí.

3. Kultura vysoké výkonnosti

   - Měříme, jestli jsou si zaměstnanci vědomi osobního vlivu na celkový výkon společnosti, zda jsou odměňováni dle svého přínosu společnosti a zda mají příležitosti ke kariérnímu růstu.

4. Značka zaměstnavatele

   - Hodnotíme, jestli je společnost považována za jedno z nejlepších míst pro práci v oboru, a zda jsou zaměstnanci hrdí na to, že v ní pracují.



Obr. 3 Průměrná motivovanost v ČR
Zdroj: Aon Hewitt, Databáze zaměstnaneckých průzkumů 2010 - 2014

Míra motivovanosti zaměstnanců v České republice klesá současně s jejich spokojeností. Průměrná míra motivovanosti zaměstnanců v České republice dosáhla *v roce 2015 úrovně 55 %*. V porovnání s rokem 2014 jde o pokles 5 procentních bodů. Současně s klesající mírou motivovanosti zaměstnanců byl zaznamenán také sestupný trend v jejich spokojenosti s většinou měřených oblastí pracovního života. Mezi největší poklesy patří spokojenost s prací vrcholového vedení. Méně zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že k nim vrcholové vedení přistupuje jako k tomu nejcennějšímu, co společnost má, je zaměstnancům viditelné a přístupné a komunikuje s nimi otevřeně a upřímně. Méně pozitivně hodnotí zaměstnanci vrcholové vedení také z pohledu efektivního vedení firmy, a méně z nich vnímá obchodní rozhodnutí týmu vrcholového vedení jako dobrá.

Dlouhodobě roste spokojenost zaměstnanců s prací jejich přímého nadřízeného. Stále více zaměstnanců vnímá, že je přímý nadřízený motivuje a podporuje v tom, aby byli v práci úspěšní, oceňuje jejich snahu a výsledky, poskytuje jim pravidelnou zpětnou vazbu a vede je k zodpovědnosti za jejich pracovní výkon.

2.6.3 Spokojenost

Podle Kolingerové (2015) představuje spokojenost zaměstnanců indikátor, který v sobě zahrnuje vnímání charakteru pracovních podmínek a úrovně mezilidských vztahů, spokojenost s hodnocením výkonu. Význam tohoto indikátoru roste podle Pláškové (2004) s růstem počtu zaměstnanců, jelikož se vytrácí osobní kontakt. Spokojenost souvisí s věkem a tím, jak dlouho v podnicích pracují.

Nejčastěji podnik a své zaměstnání kritizují podle Daňkové (2016) z poradenské a vzdělávací společnosti TCC zaměstnanci ve věku 25 až 35 let. Ti mladší, ale i starší, s výtkami šetří. Co se týká doby strávené ve firmě, tak se zdá, že

ti, kteří jsou v podniku krátce (do 2 let), nebo naopak relativně dlouho (déle než 6 let), jsou spokojenější. Dá se to vysvětlit tím, že zatímco „nováčci“ mají ještě růžové brýle, tak naopak ti služebně starší, pokud neodejdou mezi 2 až 5 rokem, si prostě zvyknou nebo najdou „cestičky“, jak dosáhnout toho, co potřebují.

Mezi nejkritičtěji hodnocené oblasti v českých firmách tradičně patří *top management*, tedy práce nadřízených. Dále je to *informovanost* - pracovníci si stěžují, že nejsou dostatečně informováni o podstatných věcech a důvodech rozhodnutí vedení. A pak se často také nelíbí *spolupráce s kolegy napříč firmou nebo mezi jednotlivými útvary*.

Vedle těchto „podnikových“ témat, jejichž náprava není ani tak o investicích jako spíše o přístupu vedení a vlastníků, se pak často objevuje nespokojenost s příležitostmi k rozvoji a s odměnou, mnoho zaměstnanců si myslí, že jejich mzda neodpovídá pozici a kvalifikaci, neodráží kvalitu výkonu - není spravedlivá a motivující. A pak jsou tu benefity - ty řada lidí nepovažuje za dobré a motivující.

Mezi nejlépe hodnocené věci, se kterými jsou zaměstnanci naopak spokojeni, patří spokojenost se svým přímým nadřízeným, možnost dělat práci, kterou umím nejlépe, vybavení pracovními nástroji a pomůckami a 70 % lidí je spokojeno s prací kolegů v rámci svého týmu a mají mezi kolegy blízké přátele.

Mezi oblasti se snižující se spokojeností zaměstnanců patří z vyjádření od Ivy Vandlíčkové projektové manažerky studie Best Employers společnosti Aon Hewitt (2016) např. zdroje, zaměření se na lidi a jejich ocenění jako toho nejdůležitějšího a firemní politiky a postupy, které zaměstnanci stále méně hodnotí, že jim pomáhají být v práci efektivními.

Na druhé straně máme oblasti, které zaměstnanci vnímají pozitivněji oproti poslednímu průzkumu, a to např. vnímání vrcholového managementu, značky zaměstnavatele a podpory od přímého nadřízeného.

3 Výsledky

V této kapitole jsou vyhodnocena získaná data, která autor práce získal převážně primárním výzkumem. První jsou výsledky z analýzy pracovních povolání ve stavebnictví, jejich normy času. Dále výsledky dotazníkové šetření se zaměstnanci, které jsou i vizuálně zobrazeny a okomentovány a doplněny o názory zaměstnanců společnosti Galur, s.r.o. v kurzívě jméno a věk v závorce. Dotazníkového šetření se účastnilo 104 tázajících z pěti podniků. Následují výsledky hloubkových rozhovorů se zaměstnavateli vybraných podniků.

3.1 Povolání ve stavebnictví

Pomocí dotazníkového šetření byly identifikovány následující povolání ve stavebních podnicích se zaměřením na výkopové práce. Parťák/předák – označení ve stavebnictví pro osoby, kteří plní funkci stavbyvedoucího skupiny. Odpovídají za výkon podřízených.

3.1.1 Pomocný stavební dělník

Základním účelem tohoto pracovního místa jsou převážně manuální práce. Vyžadující fyzickou zdatnost a pracovitost. Praxe pro vykonávání této činnosti není vyžadována, je ale výhodou a podniky vítána. Ohledně požadovaného vzdělání pracovním místem postačí základní případně vyučení/absolvování příslušné zkoušky. Výhodou je dále vlastnění minimálně řidičského oprávnění skupiny B.

U této profese jsou hlavní náplní práce- zemní práce, výkop sond při hledání stávající kabeláže. Pomocné práce za bagrem – zarovnání a čištění spodního lóže výkopu a výsledně zához výkopu, hutnění a potřebné terénní úpravy. Případně pokud v trase výkopu bylo křížení cizí kabeláže – je potřebná jeho zpětná pokládka do pískové lóže, případně navrácení do pouzder, v němž byla původně usazena. Navrácení do původního stavu zámkovou dlažbu (výkopy probíhají v zahradách rodinných domů a ve vjezdech do jejich garáží) v jiných případech betonování předtím vybouraných míst.

Jak už bylo výše napsáno, pro tuto profesi je velmi důležitá fyzická zdatnost pro manipulaci s těžkým materiálem, práci s bouracím nářadím, a taky s přístroji vibrujícími (vibrační deska pro hutnění zeminy). Často zaměstnanec musí vykonávat práce s bouracím kladivem – pro odbourávání betonových překážek ve směru výkopu (nejčastěji mezi překážky ve výkopu z betonu jsou vybudované vjezdy do garáží, betonové patky pro osvětlení, základy pro budovy) Tyto práce jsou často prováděny v nepřirozené pracovní poloze.

Pro tuto činnost si musí zaměstnanec osvojit techniku práce s lopatou, rýčem a krumpáčem. Zaměstnanec veškerou práci většinou provádí ve venkovním prostředí, kde velice často dochází do kontaktu s veřejností, když práce probíhají v obci/městě v rušných ulicích.

Tato práce je vykonávána zřídka o samotě, jelikož je velmi namáhavá a nelze ji vykonávat dlouhou dobu, jsou potřebné přestávky (odpočinek od fyzické námahy, protáhnutí zad, pro občerstvení), a tak je dobré, aby při práci byli minimálně dva a více – záleží na situaci. Jeden ve výkupu a další, aby případně zabezpečovali situaci mimo výkop, čistili terén a blízké okolí výkopu.

Dělník je při výkonu často vystavován prachu, špíně, kouřovým výparům, hluku, a mokru – to je dáno venkovním prostředním, ročním obdobím a aktuálním počasím. Příležitostně je kontrolován dozorem - kontrola hloubky/šířky výkopu a správného směru výkopu Ještě bych rád doplnil, že pro tuto profesi je velmi důležité, aby zaměstnanec měl slušné jednání a neopětoval vulgární útok na jeho osobu/práci a snažil se situaci řešit přátelským tónem.

3.1.2 Strojník, obsluha stavebních strojů

Základním účelem této práce je provádění výkopových prací pro pokládku inženýrských sítí do nového nebo stávajícího podloží. Pro vykonávání této profese stačí mít základní vzdělání, je důležité, aby se zaměstnanec seznámil s používanou technikou daného podniku, způsobem ovládání stroje.

Pro práci se strojem musí zaměstnance být držitelem strojního průkazu, jeřábnického průkazu a nakonec vazačského průkazu- což ho opravňuje k práci s příslušnými stroji – záleží například na typu bagru, zda je kolový či pásový pojezd. Průkaz je potřeba každý rok obnovovat – proškolováním oprávněnou společností. Opět, jak u pomocného dělníka, délka praxe pro tuto profesi není vyžadována, je výhodou a velmi vítanou. Jelikož zkrátí a ušetří čas a mimo jiné náklady na zaškolení.

Strojník pokud pracuje ve skupině a je zručný, umí komunikovat s lidmi a organizovat práci, tak i zastává funkci parťáka. A má tak na starosti celou zakázku.

Mezi dovednosti, kterými by měl dotyčný strojník disponovat je manuální zručnost, cit pro přesnost, preciznost při práci se stroji (ovládání joysticků rypadla), pravidelná docházka umění jednat s lidmi, práce v týmu, rozdělovat práci a kontrolovat ji. Při této profesi má zaměstnanec většinou na starosti jiné zaměstnance, za které má odpovědnost a musí dohlížet na bezpečnost práce. Musí zaměstnance rozmísťovat, přidělovat jim úkoly. Snažit se stmelovat kolektiv, vytvářet „klidné“ pracovní prostředí, motivovat a hodnotit je. Velmi důležité je, aby se naučil práci s písemnou dokumentací – kde vytýčen směr výkopu, vytýčené stávající inženýrské sítě, které kříží výkopem. A stanovené hloubky pro jednotlivé úseky výkopu pro například dodržení spádu v pokládce kanalizačního potrubí.

Bagrista má mimo jiné za úkol péči o svěřený stroj, jeho běžné promazání a doplňování příslušných olejů, aby nedocházelo k poškozování stroje, a tak prodlužoval jeho životnost.

Pracovní prostředí je venku, práce probíhají v obci, mimo obec. Práce bagristy je často prováděna v sedě, ale často musí být v nepřirozené poloze, kdy se musí různě vyklánět, pro dobrý výhled pří výkopu. Dále je omezen prostorem kabiny stroje.

Strojník je v práci vystaven mnoha nepříjemným podmínkám, jako jsou špína, prach, hluk, vibrace, zápach. I když některé může eliminovat pomocí uzavíratelných okének, to ale potom dochází ke ztížené komunikaci mezi bagristou a pomocným dělníkem ve výkopu. Pří práci je vystaven riziku převrácení stroje na stranu, nebezpečí úrazu pohybujícími předměty, elektrickým proudem.

A nakonec stejně jako pomocný stavební dělník musí mít slušné jednání pří komunikaci s nadřízeným, dodavateli tak s veřejností se kterou je často ve styku, jelikož veškerá jeho činnost je prováděna ve venkovním prostředí v obydlených místech.

3.1.3 Zedník

Hlavním účelem zedníka u inženýrských staveb je provádění běžných zednických prací. Mezi ně patří stavění základů (betonových patek) pro sloupky veřejného osvětlení, stavění základů budov, stavění příček – od lepení perlinky po finální omítkovou vrstvu, stavění plotů, pokládka dlažby. A mimo jiné bourací práce.

Požadované vzdělání pracovním místem je od základního po vyučení v oboru. Ohledně praxe, ta je opět výhodou.

Důležité u této profese je manuální zručnost jednotlivce, spolehlivost, pravidelná docházka, slušné jednání a preciznost. Komunikační dovednosti a týmová spolupráce. Pro úspěšné provádění práce musí zedník řádně prostudovat projektovou dokumentaci, požadavky zákazníka řádně prokonzultovat – případně navrhnout lepší provedení. Uvažovat krok dopředu. Neustálou kontrolu jednotlivých postupů práce, pořízení vhodného materiálu. Znalost práce s vodní váhou, nivelačním přístrojem.

Zedník pokud pracuje ve skupině, má taky funkci vedoucího čety, zodpovídá za náplň práce ostatních zaměstnanců Zedník řídí a kontroluje ostatní v případě že, jeho náplní práce je rozmísťování pracovníků po stavbě, přidělování úkolů, nakupování materiálu, kontrolování ostatních při práci, vyjednávání s dodavateli/zákazníky, práce s projektovou dokumentací.

Pro vykonávání této činnosti je potřeba vybavení/zařízení jako jsou běžná zednické nářadí a stroje (míchačka), bourací nářadí, aj. Fyzické požadavky vyžadované pracovním místem jsou příležitostná manipulace s těžkým materiálem (např. pytle cementu, lepidla, tvárnice, aj.).

Zedník často vykonává práci v nevhodné/nepřirozené pracovní pozici. Jeho pracovní tempo je ovlivněno materiálem, se kterým zrovna pracuje (beton – např. doba ztvrdnutí, lepidlo – doba tuhnutí, aj.). U této profese jsou jako u předchozích profesí přílišné požadavky na smysly (zrak, čich, hmat,…).

Činnost zedníka u inženýrských staveb je často vykonávána venku a tak je často v kontaktu s veřejností. Při práci je vystaven nepříjemným podmínkám jako je prach, hluk, špína, teplo/chlad, kouř, zápach. Zednické práce jsou prováděny příležitostně ve výškách, hrozí mechanické riziko, pohybující předměty, nebezpečí úrazu elektrickým proudem a ohněm.

3.1.4 Řidič nákladního vozidla

Hlavní náplní práce řidiče nákladního vozidla, jak je z názvu povolání zřejmé – řízení nákladního vozidla. Požadované vzdělání pro tuto činnost postačí základní, případně vyučen/absolvování příslušné zkoušky.

Mezi dovednosti, které by měl řidič mít, kromě ovládání samotné vozidla jsou dochvilnost, spolehlivost, pracovitost, komunikační dovednosti, pravidelná docházka a slušné jednání. Řidič musí mít řidičské oprávnění skupiny B a C (C na nákladní vozidla, od 3,5 t.), dále musí mít platný profesní průkaz a každý rok navštěvovat školení pro řidiče s profesním průkazem. Ohledně praxe, ta je opět výhodou, záleží hlavně na šikovnosti řidiče.

Konkrétně u inženýrských staveb je hlavní činností této profese převážení rypadlových strojů, sypkého materiálu, betonu (různé frakce), betonovou suť, odpad, aj. na místo určení. Řidič nemá na starost jiné podřízené pracovníky, pouze je spolu s technikou převáží na staveniště. Pro úspěšné provádění a výsledky práce musí řidič dobře znát pravidla silničního provozu. Znalost správného upevňování nákladu na kontejner (kurtnování – to se zabezpečuje školením a proškolený získá následně vazačský průkaz), správně obsluhovat vozidlo – seznámit se s funkcemi – hydraulikou, manipulací s kontejnerem, znalost prostředí (správná orientace) – včas a v pořádku převést, složit případně vysypat na vyhrazené místo převážený náklad. Převážení strojů pro výkopové práce a dalších strojů/techniky pomocné u výkopových prací jakou jsou například vibrační pěch (známá jako „žehlička“), pažnice – zamezující riziko zavalení dělníka ve výkopu, zábran – sloužící jako bezpečnostní prvek (úrazům a pádům do výkopu).

Mezi nepříjemné fyzické požadavky vyžadované pracovním místem patří manipulace s těžkým materiálem, stroji. Většina činností je prováděna v sedě za volantem v kabině vozidla. Na řidiče jsou kladeny nároky na včasný příjezd a dovezení nepoškozeného nákladu, mimo jiné řidič musí mít v pořádku zrak, sluch, hmat, nesmí být pod vlivem omamných látek, které by mohli mít vliv na jeho řízení. Profese řidiče nákladního vozidla je často prováděna o samotě. Řidič má přílišné cestování (samozřejmě musí dodržovat pauzy mezi nepřetržitým řízením po 4 hodinách, pauza min. 45 min.). Má nepravidelný rozvrh činností, bud převážení strojů nebo sypkého materiálu různě v čase.

Umístění pracoviště je venku. Jízdu vozidla musí řidič přizpůsobit aktuálním vlivům na silnici – déšť, silný boční vítr, sníh, písek/kamínky na silnici.

Řidič nákladního vozidla je v kontaktu s veřejností velmi často, komunikuje s dodavateli (například při koupi betonu s dispečerem, u sypkého materiálu s obsluhou stroje na pískovně. Takže řidič musí mít dobré komunikační dovednosti a slušné jednání.

Řidič nákladního vozidla je vystaven všem nepříjemným podmínkám jako předchozí profese, které jsou u výkopových prací. Je vystaven prachu při nakládce/vykládce nákladu, špíně, teplu, chladu, kouři, výparům, hluku, mokru, aj. Při řízení hrozí často mechanické riziko, nebezpeční úrazu elektrickým proudem, pohybující předměty, srážka se zvířetem, požár, aj.

3.1.5 Svářeč

A poslední zjišťovanou profesí ve stavebnictví se zaměřením na výkopové práce je pracovní pozice – Svářeč. Jeho hlavní činností v této oblasti je svařování střešních konstrukcí, zábran a svařování poruch na strojích (způsobené jejich nadměrným používáním, opotřebením). Požadované vzdělání u svářeče je vyučen v oboru a mít platný svářečský průkaz. Ohledně praxe, opět záleží na zručnosti dané osoby, kterou je potřeba vyzkoušet v terénu. Mezi dovednosti, které by měl mít každý svářeč je preciznost, míru přesnosti, pozornosti, spolehlivost, manuálně zručný, musí u práce „umět" přemýšlet a zamezit tak zbytečným opravám svárů, sebekontrola. Úspěšný svářeč před zahájením si vždy místo pro svařování nachystá, zbrousí daný povrch, zbaví nátěru, správně naměří délky, uchytí do svěráku - je-li potřeba. Při svařování vytváří pevnou, souvislou „housenku" svár. Oklepe strusku, případně opraví a jako na úplném konci ošetří nátěrem proti korozi. Mezi každodenní činnosti patří oprava poničených zábran, svařování železných konstrukcí, odřezávání starého potrubí (například pomocí autogenu) teplovodu, parovodu, aj. Pro práci svářeče je důležitá svářečka. Zde záleží, jakou podnik disponuje. Svářečku na elektrody nebo CO2, mezi dalšími nástroji pro práci patří flexa, kladívko, bruska a běžné řemeslné nářadí. Mezi nepříjemné fyzické požadavky pracovním místem a jsou kladeny často patří – manipulace s těžkým materiálem, nevhodná nebo nepřirozená pracovní poloha, přílišné pracovní tempo (záleží na okolnostech, počasí, dodávce materiálu, aj.), přílišné požadavky na smysly (zrak, hmat, sluch,…). Na svářeče jsou často kladeny nepříjemné emocionální požadavky – nepravidelný rozvrh činností, příležitostné cestování, intenzivní dozor a stresující termín. Umístění pracoviště svářeče záleží na provádění jednotlivých úkonů, kde se daný produkt, stavba nachází. Pracuje venku, uvnitř, v jámě i na lešení. Svářeč je při své profesi často vystaven prachu, špíně, teplu (vysokému žáru), kouři/výparu, zápachu a hluku. Příležitostně mokru a vlhkosti. Mezi nežádoucí faktory zdraví a bezpečnosti, jimž je vystaven při výkonu práce je často práce ve výškách, mechanické riziko, pohybující předměty, výbušniny,nebezpečí úrazu elektrickým proudem a hrozí popáleniny.

Svářeč může mít v tomto oboru, či zaměřením na inženýrské sítě, pocit nedocenění, jelikož jeho služby nejsou tolik využívána, jako například potřeba stavebního dělníka. A tak je vhodné u těchto podniků v případě potřeby využít možnosti outsourcingu.

3.1.6 Shrnutí povolání ve stavebním podniku

Mezi základní profese ve stavebnictví se zaměřením na výkopové práce patří – pomocný stavební dělník, strojník – bagrista, zedník, řidič nákladního vozidla, svářeč. Z vyjmenovaných zaměstnání je svářeč spíše periodicky využíván oproti ostatním profesím ve stavebnictví, jejichž služby podnik vyžaduje/potřebuje každý den.

Co jednotlivé profese mají společné je, že požadavky na vzdělání je základní nebo středoškolské vzdělání/vyučen. Není vyžadovaná praxe, daný uchazeč se musí zaškolit podle požadavků jednotlivého podniku (typ vozidla, svářečky, rypadla),

pouze musí mít základní přehled o dané profesi, případně mít určité zkoušky opravňující vykonávat danou činnost (řidičské oprávnění, strojní/vazačský, jeřábnický průkaz, aj.). Ještě ohledně kvalifikačních požadavků, v Národním ústavu jsou u jednotlivých pozic minimálně střední školu s daným zaměřením – v současné době se na vzdělání u těchto profesí tak příliš nepřihlíží, zde spíše záleží na zručnosti daného uchazeče a jeho délkou zkušeností/praxí v oboru.

Uchazeč o práci musí být fyzicky zdatný, manuálně zručný, mít chuť do práce, pravidelně docházet na pracoviště, spolehlivý, týmově založený, sebekontrolu a mít slušné jednání (zvláště v konfliktních situacích s veřejností). Jelikož pracovní prostřední je převážně venku a zaměstnanci jsou často v kontaktu s veřejností.

Profese jsou často prováděny v nepřirozené pracovní poloze a při práci jsou zaměstnanci vystaveni špíně, prachu, hluku, výparům a vibracím.

Mezi nežádoucí faktory zdraví a bezpečnosti, kterým je pracovník vystaven při výkonu práce je mechanické riziko, pohybující předměty a nebezpečí úrazu elektrickým proudem. Při provádění jednotlivých profesí musí zaměstnanci dodržovat určitá bezpečností pravidla, mezi které patří například nošení výstražných vest, předepsanou a certifikovanou helmu, pevnou obuv, dlouhé kalhoty, ochranné brýle. Případně při práci se skelnou vatou ochrannou kombinézu a respirátor. Při výkopu dodržovat bezpečnou vzdálenost vykopané zeminy od výkopu, aby nedocházelo k zavalení pracovníky nebo už vykopané trasy, případné pažení bočních stěn (podle složení a pevnosti půdy). A veškerý nebezpečný odpad odvést na skládku, kde bude odborně zničen, rozložen, zpracován.

Závěrem strojníci a zedníci pracující ve skupině ve stavebních podnicích zastávají i funkci parťáka.

3.2 Výkonnostní normy času u vybraných povolání ve stavebnictví

V této části jsou vyobrazeny výkonnostní normy času u povolání, jako je stavební dělník, strojník, zedník a řidič nákladního vozidla. Jednotlivé normy byly získány ze softwaru RTS stavitel 2014 u společnosti Galur, s.r.o. U povolání svářeč se tazateli nepovedlo najít jednotlivé normy. Zaměstnavatel by se při hodnocení zaměstnance neměl primárně řídit podle těchto norem. Jestliže podnik dělá kanalizaci, plyn, vodu nebo parkoviště nebo něco podobného. Tak to se tam nedá normovat jednotlivé povolání. Ve stavebnictví, je výkon jednotlivých povolání ovlivněn typem horniny (uvedeny v příloze E), počasím, dodávkou materiálu, ovlivněný lidmi, kteří mohou onemocnět, pokazí se technika a další vlivy, které mohou ovlivnit plnění úkolu. Jednotlivé normy by měly být spíše pomůckou pro hodnocení zaměstnance. A sledování jeho výkonu, a tak určení zda jednotlivé úkony provádí v přibližném časové hladině.

V následující Tab. 1 jsou vypsány nejběžnější činnosti, které stavební zedník vykonává. Jedná se o úkony od počátečních prací, průběžných prací až po dokončovací práce.

Tab. 1 Výkonnostní normy času pro pomocného stavebního dělníka

Pomocný stavební dělník			
Sejmutí ornice		jednotky	Nhod.
Rozpojení a odhoz ornice rýčem nebo lopatou do vzdálenosti 3 m nebo naložení na dopravní prostředek tak, aby nedošlo k promísení ostatních zemin s ornicí.			
Sejmutí ornice vrstvy do 15 cm se zeminou tř. 1		m3	1,1
Sejmutí ornice vrstvy do 15 cm se zeminou tř. 5		m3	2,3
Vytrhání dlažby z pískového podkladu		jednotky	Nhod.
Rozebrání dlažby ručně, vytřídění kostek s odhozem na hromady nebo naložení na dopravní prostředek, očištění kostek nebo dlaždic.			
Vytrhání kostek velkých, lože písek, nezalité spáry		m2	0,24
Vytrhání kostek velkých, lože písek, nezalité spáry		m2	0,27
Vytrhání dlažby kladené do malty		jednotky	Nhod.
Vytrhání beton. dlaždic, lože MC, vysypané spáry z plochy do 5 m2		m2	0,26
Vytrhání kostek velkých, lože MC, zalité spáry z plochy do 5 m2		m2	0,65
Vytrhání obrub ležatých		jednotky	Nhod.
Odkop zeminy podél obrubníků, uvolnění obrubníků z lože a jejich uložení do vzdálenosti 3 m, rozebrání lože s odhozením nebo naložením na dopravní prostředek.			
Vytrhání obrubníků, lože písek, ležatých s očištěním a ulož. na hromady		m	0,13
Vytrhání obrubníků, lože MC, ležatých s očištěním a ulož. na hromady		m	0,24
Vytrhání obrub stojatých		jednotky	Nhod.
Vytrhání obrubníků, lože písek, stojatých s očištěním a uložením na hromady		m	0,1
Vytrhání obrubníků, lože MC, stojatých s očištěním a uložením na hromady		m	0,13
Kácení stromů		jednotky	Nhod.
Naseknutí stromu ve směru pádu, odříznutí stromu, poražení stromu do určitého místa, případné odřezání větví, odtažení do 50 m			
Kácení stromů průměru do 30 cm		kus	0,49
Kácení stromů průměru nad 30 cm		kus	0,68
Bourání živičných povrchů		jednotky	Nhod.
Rozpojení živičných povrchů na kusy. Naložení na dopravní prostředek nebo odhoz do 3 m. Zarovnání styčné hrany.			
Bourání živičných povrchů tl. vrstvy do 5 cm		m2	0,24
Bourání živičných povrchů tl. vrstvy do 5 cm v ploše do 5 m2		m2	0,34
Výkop stožárové jámy		jednotky	Nhod.
Výkop jámy pro stožár, betonový základ, kotvu, případně jiné zařízení (též pro odkop), včetně případného čerpání vody při provádění výkopu.			
Jáma pro stožár, hornina třídy 1-2		m3	1,71

Pomocný stavební dělník		
Jáma pro stožár, hornina třídy 3-4	m3	3,96
Betonové základy	jednotky	Nhod.
Základ z prostého betonu včetně dopravy směsi k místu uložení a betonáž.		
Betonový základ do zeminy bez bednění	m3	3,9
Betonový základ do bednění	m3	4
Rozbourání betonového základu	jednotky	Nhod.
Rozrušení betonu, odstranění kovových částí, přemístění materiálu, jeho složení a rozhrnutí, zához jámy včetně pěchování a úprava konečné vrstvy.		
Rozbourání betonového základu vybourání betonu	m3	9,6
Sondy pro vyhledání kabelů	jednotky	Nhod.
Sonda pro vyhledání kabelů - výkop	kus	1,86
Sonda pro vyhledání kabelů - zához	kus	0,39
Hloubení kabelové rýhy šířky 50 cm	jednotky	Nhod.
Výkop kabelové rýhy 50/120 cm hor. 1 ruční výkop rýhy	m	1,1
Výkop kabelové rýhy 50/120 cm hor. 5 ruční výkop rýhy	m	4,96
Hloubení kabelové rýhy šířky 60 cm	jednotky	Nhod.
Výkop kabelové rýhy 60/130 cm hor. 1 ruční výkop rýhy	m	1,43
Výkop kabelové rýhy 50/120 cm hor. 5 ruční výkop rýhy	m	5,31
Hloubení kabelové rýhy šířky 80 cm	jednotky	Nhod.
Výkop kabelové rýhy 80/120 cm hor. 1 ruční výkop rýhy	m	1,76
Výkop kabelové rýhy 80/120 cm hor. 5 ruční výkop rýhy	m	5,66
Krytí kabelu, spojek, odbočnic, Fólie výstražná z PVC	jednotky	Nhod.
Vyrovnání povrchu kabelové rýhy, rozvinutí a uložení výstražné fólie z PVC do rýhy.		
Fólie výstražná z PVC, šířka 33 cm	m	0,03
Ruční zához kabelové rýhy se zhutněním	jednotky	Nhod.
Zához rýhy 20/50 cm, hornina třídy 1, se zhutněním	m	0,08
Zához rýhy 20/50 cm, hornina třídy 5, se zhutněním	m	0,12
Úprava terénu	jednotky	Nhod.
Položení drnu, osetí povrchu trávou		
Položení drnu, ruční položení drnu, kropení	m2	0,06
Osetí povrchu trávou	m2	0,05

Zdroj: Vlastní práce

Po vyobrazení výkonnostních norem času u stavebního dělníka následují normy u zedníka. V Tab. 2 jsou u zedníka zobrazeny výkonnostní normy času u bouracích prací, práce se zaměřením na stožárové jámy. Jsou to nejčastější činnosti, které u stavebního podniku se zaměřením na inženýrské sítě zedníci provádějí.

Tab. 2 Výkonnostní normy času pro povolání zedník

Zedník			
Bourání živičných povrchů		jednotky	Nhod.
Rozpojení živičných povrchů na kusy. Naložení na dopravní prostředek nebo odhoz do 3 m. Zarovnání styčné hrany.			
Bourání živičných povrchů tl. vrstvy do 5 cm		m2	0,24
Betonové základy		jednotky	Nhod.
Základ z prostého betonu včetně dopravy směsi k místu uložení a betonáž.			
Betonový základ do zeminy bez bednění		m3	3,9
Rozbourání betonového základu		jednotky	Nhod.
Rozrušení betonu, odstranění kovových částí, přemístění materiálu, jeho složení a rozhrnutí, zához jámy včetně pěchování a úprava konečné vrstvy.			
Rozbourání betonového základu vybourání betonu		m3	9,6
Průraz zdivem		jednotky	Nhod.
Proražení otvoru zdivem o průřezu od 0,01 do 0,025 m2. Úprava a začištění omítky.			
Průraz zdivem v cihlové zdi tloušťky 15 cm		ks	0,65
Průraz zdivem v cihlové zdi tloušťky 15 cm do průměru 6 cm		ks	0,34
Stožárové jámy		jednotky	Nhod.
Výkop jámy pro stožár, betonový základ, kotvu, případně jiné zařízení (též pro odkop), včetně případného čerpání vody při provádění výkopu.			
Jáma pro stožár, hornina třídy 1-2		m3	1,71
Jáma pro stožár, hornina třídy 3-4		m3	3,96
Pouzdrový základ pro stožáry veřejného osvětlení		jednotky	Nhod.
Zhotovení vláknocementového pouzdra, uložení podkladového plechu na vybetonované dno, uložení, vyrovnání a zabetonování pouzdra. Vytvoření kabelových prostupů, zabezpečení pouzdra proti zasypání a úrazu osob. Po stavbě stožáru upravení povrchu pouzdrového základu včetně zhotovení spádové betonové desky.			
Pouzdrový základ 250x1500 mm mimo osu trasy kompletní zhotovení pouzdrového základu		ks	2,83
Bourání základů nebo vybourání otvorů průřezové plochy přes 4 m2 v základech cihelných		jednotky	Nhod.
Bourání základů cihelných na MV, MVC			
Bourání základů cihelných na MV, MVC		m3	1,33
Bourání základů cihelných na MC		m3	2

Zdroj: Vlastní práce

Po vyobrazení výkonnostních norem času u zedníka, následují normy u strojníka v Tab. 3.

Tab. 3 Výkonnostní normy času pro povolání strojník

Strojník				
Hloubení kabelové rýhy šířky 35 cm			v jednotkách	Nhod.
Výkop kabelové rýhy 35/20 cm, hornina 1 strojní výkop rýhy			m	0,02
Výkop kabelové rýhy 35/20 cm, hornina 5 strojní výkop rýhy			m	0,05
Hloubení kabelové rýhy šířky 50 cm			v jednotkách	Nhod.
Výkop kabelové rýhy 50/120 cm hor. 1, strojní výkop rýhy			m	0,15
Výkop kabelové rýhy 50/120 cm hor. 5, strojní výkop rýhy			m	0,45
Hloubení kabelové rýhy šířky 60 cm			v jednotkách	Nhod.
Výkop kabelové rýhy 60/130 cm hor. 1, strojní výkop rýhy			m	0,19
Výkop kabelové rýhy 60/150 cm hor. 5, strojní výkop rýhy			m	0,68
Hloubení kabelové rýhy šířky 80 cm			v jednotkách	Nhod.
Výkop kabelové rýhy 80/120 cm hor. 1, strojní výkop rýhy			m	0,24
Výkop kabelové rýhy 80/120 cm hor. 5, strojní výkop rýhy			m	0,72
Odvoz zeminy			v jednotkách	Nhod.
Naložení zeminy na motorové vozidlo, její odvoz a složení na skládce. Položka zahrnuje obě cesty, tam i zpět.				
Naložení a odvoz zeminy odvoz na vzdálenost 500 m			m3	0,66
Naložení a odvoz zeminy odvoz na vzdálenost 1000 m			m3	0,66

Zdroj: Vlastní práce

Po vyobrazení výkonnostních norem času u strojníka, následují normy u řidiče nákladního vozidla v Tab. 4.

Tab. 4 Výkonnostní normy času pro povolání řidič nákladního vozidla

Řidič nákladního vozidla		
Odvoz zeminy	v jednotkách	Nhod.
Naložení zeminy na motorové vozidlo, její odvoz a složení na skládce. Položka zahrnuje obě cesty, tam i zpět.		
Naložení a odvoz zeminy odvoz na vzdálenost 500 m	m3	0,66
Naložení a odvoz zeminy odvoz na vzdálenost 1000 m	m3	0,66

Zdroj: Vlastní práce

3.3 Galur, s.r.o.

Společnost Galur, s.r.o, je česká stavební organizace, která byla založena v roce 1999. V období, kdy v kraji probíhal boom v pokládce inženýrských sítí, obce se plynofikovaly a telekomunikační společnosti pokládaly kabely. Na počátku své existence společnost prováděla zemní protlaky a ruční výkopové práce.

Od roku 2011 má společnost dva jednatele, kdy na post druhého společníka nastoupil syn jednatele. Oba mají splacený svůj vklad a základní kapitál ve společ-

nosti je 100 000 Kč. Cílem podniku je dlouhodobý stabilní zisk a udržení stabilní pozice na trhu. Společnost v současné době disponuje několika menšími bagry, dvěma traktorbagry, šesti dodávkami a dvěma nákladními automobily a je schopna kompletně zajistit zakázky z oblasti zemních a výkopových prací. Dále je pak předmětem podnikání koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, provádění jednoduchých staveb, jejich změn a odstraňování, kosení trávy a křovin. Společnost poskytuje své služby převážně v Jihomoravském kraji. Provozovna podniku je v Lužicích u Hodonína. Společnost zaměstnává aktuálně 33 zaměstnanců.

3.3.1 Polostrukturovaný rozhovory se zaměstnanci Galur, s.r.o.

Rozhovory se zaměstnanci podniku Galur, s.r.o. probíhaly v prvním listopadovém týdnu. Rozhovory probíhaly jednotlivě s každým zaměstnance zvlášť. Tazatel měl předem nachystaný arch s otázky (příloha F) a tázající libovolně odpovídali na položené otázky. Před zahájením rozhovoru bylo zaměstnancům vysvětleno, k čemu budou výsledky použity a požádáni o svolení zveřejnění jejich názorů. Na začátku rozhovoru byly dané osoby seznámeny s tématem a byly též požádány o souhlas s pořízením záznamu. Rozhovory probíhaly v pracovním prostředí, tazatel byl průběhu pracovní doby s nimi na pracovišti. Jednotlivé odpovědi byly zaznamenávány na diktafon, aby se tak urychlilo a usnadnila konverzace. V daném týdnu tazatel první den měl možnost se tázat pouze dvou osob, následující den už měl k dispozici sedm osob, třetí den šest osob, čtvrtý den proběhly dva rozhovory a poslední den, v pátek, proběhl jeden rozhovor. Celkem proběhlo 17 rozhovorů.

Rozhovory se zaměstnanci nebyly dle představ tazatele, i když tázající osoby souhlasili s nahráváním, tak už nebyli tak otevření, než když s nimi tazatel mluvil mimo záznam. Na otázky, kde tazatel očekával delší odpovědi, tak respondenti odpovídali velice jednoduše a moc nezacházeli s odpovědí do hloubky zkoumané problematiky. Na to byl dokonce tazatel upozorňován jedním z jednatelů podniku Galur, s.r.o., že nemá očekávat nějaké extra složité odpovědi, že ty osoby jsou nenároční a neumí se složitě vyjadřovat. A nakonec se i tak stalo. Z obličejů některých bylo vidět, že je jim to nepříjemné. Zvláště když se tazatel ptal na otázky týkající se motivace a peněz – tak se většinou po vyslovení otázky zasmáli a chvíli přemýšleli, co by řekli. Dále tazatel narazil na problematiku některých výrazů, pojmů, které musel hned první den změnit, jelikož nebyl správně pochopen nebo daný pojem vůbec neznali, a tak nevěděli, jak mají odpovědět – problematický byl pojem podniková kultura. Dále nevěděli, co by přiřadili k typickým zvyklostem, rituálům, které jsou typické pro daný podnik. Zřejmě jednotlivý pojmy neznají, a tak nevěděli jak správně odpovědět.

Ze získaných rozhovorů tazatel může konstatovat, že všichni se shodli, že jediné co motivuje zaměstnance ve stavebním podniku, tak jsou pouze a jenom peníze. Pochvala je málo A dále to byly ještě zálohy, které zaměstnanci dostávají v průběhu měsíce. Za zálohy jsou velice rádi, vychvalují si je. Jelikož většina z nich má sociální problémy a finančně strádají a většinou přináší jako jediní z rodiny příjem do domácnosti. A se spokojeností většina z nich uvedla, že jsou s podnikem spokojeni a to z důvodu, že jim je zaměstnavatel schopen pravidelně každý měsíc

vyplácet mzdu – jelikož už zažili situace, že jim v jiných podnicích oddalovali výplatní den. Ještě se zaměstnanci podniku shodli s tím, že mohou s nadřízeným řešit i mimopracovní problémy. Zaměstnavatel jim poskytuje jak základní školení bezpečnosti práce, tak i školení vyžadující jednotlivé povolání. Na proškolování zaměstnanců navíc začínají dohlížet investoři, kteří si najímají kontrolory, kteří dohlíží a vyžadují oprávnění zaměstnanců k výkonu jednotlivých povolání na staveništi.

Většina zaměstnanců uvedla, že když nastoupili do podniku, tak je nikdo neseznámil s prostředím podniku, stávajícími zaměstnanci, podnikovou kulturou. Většinou vše pochytili až po delší době, postupným sledováním a samotným zjišťování od starších kolegů v práci nebo od zaměstnavatele. Navíc většina zaměstnanců pracuje v podniku od založení, takže veškeré pracovní prostředí utváří sami.

Vhodné odpovědi budou přiřazeny k dotazníkovému šetření, které bude následovat, v podobně jména a věku v závorce.

3.4 Osobní rozhovory se zaměstnavateli vybraných podniků

Dotazníkové šetření probíhalo v pěti podnicích (Galur, s.r.o., Rohatecká stavební, s.r.o., Specializovaná stavební společnost Petr Čejka, Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o., Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.), tazatel provedl pět hloubkových rozhovorů s majiteli uvedených podniků. Jednotlivé rozhovory probíhaly buď na domluveném místě (restaurace), nebo probíhaly na provozovně majitele. Každý rozhovor trval přibližně 45 min a pokaždé byli tázající upozorněni, a souhlasili, že bude rozhovor zaznamenán na diktafon. Tazatel měl připravené otázky, které byly dále rozebírány. Otázky byly zaměřené na způsob organizace práce, informace o hospodaření podniku, měření výkonů zaměstnanců v podniku, adaptační plán, na školení a bezpečnost práce. Spokojenost, motivaci zaměstnanců, ze které následně vychází fluktuace. Za společnost Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o. neodpovídal majitel podniku, ale jeho zkušený zaměstnanec, který je v podniku od založení, aby majitele v rozhovoru zastoupil, jelikož má v něm velkou důvěru. On sám se nemohl dostat kvůli neodkladné záležitosti. U některých otázek se tazateli nepodařilo získat odpovědi některých tázajících na některé otázky. Z důvodu, že se rozhovor někdy více věnoval některým tématům déle a na ostatní se nedostalo, nebyl čas a tázající už po hodině musel hovor ukončit kvůli pracovním záležitostem.

3.4.1 Jakým způsobem se dá měřit výkon zaměstnance u stavebních podniků se zaměřením na výkopové práce?

„Když jsem začínal podnikat, tak byli chlapi placeni od metru. Zakázka na výkop rýhy např. 300 metrů. Tak jsem zaměstnance platil od metru, řekl jsem jim, že za metr dostanou určitou částku a už bylo na jednotlivci, kolik si těch metrů vykope. Už to neděláme, dnes už je ta práce zmechanizovaná, náročná a někdy časově omezená. Ten samotný chlap ti toho moc neudělá, se strojem je to rychlejší. Záleží na způsobu práce v těch jednotlivých podnicích, jak úkolují zaměstnance, třeba od toho metru.

Řekneš jim, že dostanou za ten vykopaný metr určitou částku. A záleží už na něm. Když si bude chtít vydělat, tak jich udělá co nejvíce. Práce od metru může dělat pouze podnik, který nemá strojový park na výkop rýhy. Jsou to většinou podniky, které zaplatí místním lidem, Romům, nedá jim žádný pracovní oděv. Dostane pouze každý zaměstnanec lopatu, krumpáč a rýč. Takže záleží na technickém vybavení podniku." V současnosti jsou zaměstnanci placeni od hodiny. A co se týče měření výkonu, už podle zkušeností poznáš, že pokud ti neudělá se strojem minimálně 100 metru za den v ornici nebo ve dvojce horniny (jednotlivé horniny jsou uvedeny v příloze E), tak bude něco špatně."

Ing. Lubomír Živný (Galur, s.r.o.)

„Měřit výkony zaměstnanců se dají pomocí softwaru RTS - stavitel, který si platíme, cca 100 000 Kč na rok. Jinak, co nejde spočítat, tak se to hodí na hodinovou sazbu. Se zaměstnanci jako jsou například zedníci - jim nelze vysvětlovat něco dopodrobna. Poslechnou si jedním uchem a druhým ven. Tady ten člověk už je buď naučený, nějak z domu, nějakým způsobům od začátku, že má pracovat, že dostane zaplaceno, že ho taťka nějak vychoval, že s ním dělal, ale pokud tady chodí takoví ti „panelákový" pomocníci, kteří prostě nevystudovali ani tu základní školu – tak těm moc nevysvětlíte, ti jsou fakt jenom tak do počtu, aby podávali cihlu."

Roman Marcinek (Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.)

„Dělám v oboru stavebnictví už více jak 22 roků. Vím a znám co se dá zvládnout. Sám jsem fyzicky dělával veškeré činnosti, co nyní chlapi vykonávají běžně. Pro chlapi mám připravený na každou akci výkaz práce – tam je daný objem, rozsah prací, jsou tam daný místa, kde se musí něco provést. Dále určitý počet míst co se musí vybagrovat a napočítaný předběžně materiál. A je mi jedno do jaké doby to mají hotovo. Oni to mají zaplaceno. Oni si hodiny napíšou, většinou to dělá parťák. Když na ně budeš řvát tak dosáhneš většinou opačného efektu. Můžeme diskutovat, jestli to mohli udělat o hodinu dřív nebo později. Třeba minule toho bylo moc na hodně místech, pozdě jsme přijeli na podnik. A příště jim toho musíš dát méně. Dělá se většinou do té doby, něž se něco udělá. Minimum je do 15 hodiny. – když to udělají dříve, zavolají, zbylo nám, chybí nám, co můžeme ještě udělat atd. Tak jim většinou dám nějakou práci na firmě – úklid, běžnou údržbu, ale pouze co mohou dělat a mají na to oprávnění."

Petr Čejka (Specializované stavební činnosti Petr Čejka)

3.4.2 Jakým způsobem probíhá v podniku organizace práce?

„U nás je to velice jednoduché. U nás jsou parťáci, kteří si na staveništi celou akci řídí. Parťák je takové rovnátko stavbyvedoucí. A nejníže jsou dělníci. Všichni zaměstnanci se každý den schází na provozovně podniku. Před rozdělením úkolů se schází parťáci s majiteli podniku na schůzi k jednotlivým zakázkám, které jsou zrovna rozjeté. Domluvit se na tom, co je na jednotlivý den/týden provést, co je k tomu potřeba a kolik lidí na jednotlivé akce je potřeba. Po ranní schůzce se předstoupí před ostatními zaměstnanci, kteří jsou rozděleni jednotlivým parťákům. Poté si zaměstnanci rozeberou

materiál, techniku, vozidla a vyjíždí na staveniště. Tam se už o práci stará právě parťák, který si řeší už záležitosti ohledně zakázky operativně na místě.“

Ing. Lubomír Živný (Galur, s.r.o.)

„Co se týče organizace práce, nás tady není moc, snažíme se, aby ta organizace, struktura byla co nejjednodušší. Ve stavebnictví parťák na staveništi rozděluje práci jednotlivým zaměstnancům, jak uzná za vhodné. Tady je potřeba dané osobě říct velice jednoduše, nekomplikovaně vysvětlit co se od něho vyžaduje, jak to má udělat a na co si dát pozor. Jednoduché metody, jednoduché vysvětlování, žádné zbytečné komplikované vysvětlování. Ukázat na místě co se od někoho očekává, kolik toho má udělat, odkud pokud a tak dále.“

Ing. Milan Kurka (Rohatecká stavební, s.r.o.)

„Základem je vždycky organizace práce, pokud má podnik udělat nějaký výkon, tak na tom výkonu se musí rovnoměrně podílet všichni lidi. Nikdy to nemůže být o tom, že tam ten člověk bude postávat. Když to tak bude trvat tři dny nebo týden, tak budou naštvaní ti lidi, kteří dělají, na toho, který nedělá. Zpětná vazba je tak, že mi to okamžitě řeknou a ti lidi jsou dneska v takové fázi, že si to nedovolí, protože jeden se bojí druhého. Ne že bych tam dělal nějakou formu strachu, to v žádném případě. Ale už jenom to, že je to tvůj podnik a máš ty peníze v ruce, ty je jim dáváš, odměny, dáváš jim výplaty, prostě dáváš jim tady tyto věci, dáváš jim práci. V podstatě živíš 7 nebo 9 rodin. Dávám jim výplatu přesně včas a i v té výši co mají mít i s těmi odvody. Mzdy a materiál jsou největší položky v obratu podniku. Když na ně budeš řvát, tak dosáhneš většinou opačného efektu. Každý den se dělá minimálně do 15 hodiny. – když skončí dříve, zavolají, tak jim většinou dám nějakou práci na firmě. Úklid dílny, běžnou údržbu, ale pouze co mohou dělat a mají na to oprávnění. Na to pozor.“

Petr Čejka (Specializované stavební činnosti Petr Čejka)

„Každé ráno se rozdělí podle stavu zaměstnanců v podniku. Teď už více jak rok děláme v Brně – tam už víme, co budeme dělat. Bavíme se se stavbyvedoucím co je potřeba. Aby i ostatní mohli fungovat. Rozhodujeme se sami co daný den je potřeba udělat, ale on (stavbyvedoucí) řekne, že to chce do nějaké doby, hlavně aby byl spokojený. Podniky na stavbách jsou provázané – potřeba se dohodnout i s dalšími, abychom si vzájemně nezavazeli.“

p. Ženíšek v zastoupení (Inženýrské sítě Hodonín, s.r.o.)

„V případě nové, začínající stavby se ráno v 6.45 hod. zaměstnanci sejdou tady na podniku – parťáci si je následně rozdělí. Pokud už je stavba rozjetá, tak už se sjíždí na danou stavbu. Sem případně, když si jedou pro nějaký materiál, techniku. Jinak ví na celý týden, na celý měsíc, co se tam bude dělat. A stavbyvedoucí řeší operativně problémy na staveništi, případně dovyřešit harmonogram na následující dny. Vždy se dělá úkol na delší dobu, třeba na 10 dnů, protože materiál se třeba plánuje na 14 dnů. Teď například děláme na sedmi stavbách, kde na každé je jeden parťák – je to ten který má trošku v hlavě, ví a umí si i něco spočítat, dostává za to nějaký peníze

navíc. Zodpovídá za ostatní, které má na stavbě na starosti. A on jim vysvětluje, co budou každý den dělat, hlídá je a pokud něco prostě nefunguje, tak mi dá echo ze stavby.“

Roman Marcinek (Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.)

3.4.3 Informujete zaměstnance o hospodaření podniku?

„Ne, to vůbec neříkám. Já co považuji za důležité, tak je pouze informuji, jaké jsou další zakázky, protože oni potřebují vědět, jestli budeme mít práci nebo ne. Ale abych jim řekl, jaký byl zisk. To by byla blbost. Bylo by to neproduktivní. To nikdo neudělá.“

Ing. Lubomír Živný (Galur, s.r.o.)

„Jestli je to ze zákona, to nevím, ale nehovoříme o zisku. To neděláme. Ono u těch menší podniků je to kontraproduktivní. Ono se jim řekne, že jsme v minulém roce zvýšili zisk o 30 % a oni pak budou chtít navýšit mzdy. Stačí říct, že se v podniku daří, jsou další zakázky, co se bude dít v nebližších dnech, měsících, ale zbytečně nezacházet do detailů a velmi opatrně zacházet s těmito informacemi. Jak už jsem řekl, je to spíše kontraproduktivní.“

Ing. Milan Kurka (Rohatecká stavební, s.r.o.)

„Poznáme to, když jdeme nakoupit materiál, bereme 90 % od Ptáčka (velkoobchod v Hodoníně). Když přetáhneme limit, tak to musí někdo schválit. Trvá to třeba hodinu. My čekáme, než se to potvrdí, ze skladu nám to prostě dřív nedají. To už je náznak, že je nějaký problém s penězi.“

p. Ženíšek v zastoupení (Inženýrské sítě Hodonín, s.r.o.)

„Jo, občas jo, když je nějaká porada. Co se chystá do budoucna, tím je aspoň uklidníte. Spousta firem končí v prosinci a začínají únor/březen, jak která. Neříkám v jakých je to penězích, to je zbytečné. Dostávají hlavně informace o zakázkách, které následují. Snažím se vždycky postarat, aby byla práce celoročně. Pokaždé platím včas, znám jiné podniky, kde chlapy čekají na mzdu.“

Roman Marcinek (Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.)

3.4.4 Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci?

„Zaměstnanci si mezi sebou závidějí, pomlouvají se. Oni si povykládají všechno, kolik dostávají na výplatu. Jinak vztahy, nevím, oni mezi sebou samozřejmě musí vycházet, ale ty vztahy jsou takové zvláštní. Házej jeden na druhé špínu, hlavně se pomlouvají a závidějí si“

Ing. Lubomír Živný (Galur, s.r.o.)

„Když mají zaměstnanci mezi sebou problém. Záleží na výši nebezpečnosti. Určitě zasahujeme v případě, že to jakýmkoliv byť sebemenším způsobem ovlivňuje chod podniku. Už jsme pár konfliktů zažili. Řešíme to prostě, že první upozorníme. Snažíme se to první řešit domluvou, ale někdy to nejde. Konflikty mezi zaměstnance řešíme až

v tom případě, že to přeroste určité meze, které si každý podnik musí stanovit sám. I jednotlivé konflikty je potřeba řešit individuálně, záleží na důležitosti daného člověka.“

Ing. Milan Kurka (Rohatecká stavební, s.r.o.)

„Tak s některými se dá dobře vyjít, jsou povahy a povahy. Některé nemusím vůbec, když mám možnost výběru, tak vím, koho bych nechtěl do týmu. Příklad co se stal: Zavolal jsem si jednoho od nás a říkám mu: „Pojď sem. Jak bys to udělal ty?“ On: „Ne, vy řekněte, jak to chcete udělat. Já to tak udělám.“ Já zase jemu: „Chceme od tebe poradit, jak to udělat, tak se k tomu nějak vyjádři.“ Když mu řekneme, jak to chceme, tak to stejně udělá jinak. To ho máš pak chuť „zabit“. Musíš si spočítat materiál, toto půjde tak a tak. Potom přijde za mnou. Zkontroluji a vidím, že to udělal jinak. A tak mu nesedí materiál. Přitom jsme se nějak domluvili, tak je zase potřeba objednat další. S ním je to těžká domluva. Toho třeba nemusí nikdo, ani se s námi nebaví, nechce diskutovat. Naštěstí.“

p. Ženíšek v zastoupení (Inženýrské sítě Hodonín, s.r.o.)

„Pokud nastane konflikt, chlapy se dají pryč od sebe, Každý na jinou stavbu. Určitě se to řeší, ale ještě jsme žádný konflikt osobně řešit nemuseli. Naštěstí.“

Roman Marcinek (Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.)

„Ti kluci dělají 9 hodin denně, plus se občas udělá nějaká ta sobota , takže jsou v té práci prostě pořád. Oni mají svoje životy, svoje rodiny. Pro mě není problém se s nimi domluvit, jít třeba příští sobotu na motokáry. Ale to mám vyzkoušené . Dojdou ti poprvý, to ano po druhé už něco mají. oni chtějí mít taky volný čas, svoje volno. Potřebují prostor pro sebe,dělají fyzicky. Odbourat ponorku.“

Petr Čejka (Specializované stavební činnosti Petr Čejka)

3.4.5 Máte v podniku nastavený adaptační plán?

„Většinou u nás probíhá tak, že jak je uchazeč přijat. Tak musí první navštívit svého lékaře pro vstupní prohlídku. Dále vstupní školení na bezpečnost práce. A nakonec je přidělen k některému parťákovi, který by jedince měl začlenit do pracovní skupiny a vysvětlit mu vše potřebné. A pak už je na daném uchazeči, zda to pochopí/ nepochopí. Zaměstnanci vykonávající funkci parťáka v podniku jsou více, samozřejmě, ohodnocení než ostatní. Jinak je problém, když zaměstnanec neví jak zacházet s jednotlivými stroji a neumí se ozvat. Nebo si musí dávat pozor, co se do kterých motorových strojů lije, zda čistý nebo ředěný benzín, nafta.“

Ing. Lubomír Živný (Galur, s.r.o.)

„Toto má na starosti mistr, stavbyvedoucí v podniku, a pokud to nedělá, tak je v tom podniku něco špatně. A každý majitel podniku by si to měl ohlídat. Nemáme vyloženě nějakého zaměstnance, který by se staral o zaučování nově příchozích zaměstnanců.“

Ing. Milan Kurka (Rohatecká stavební, s.r.o.)

„U nás je to tak, že ten člověk je „hozen do vody". To znamená, že než k nám někdo nastoupí, je to zase na tom doporučení, je to vždy na jedné nebo dvou schůzkách. – to je základ. Já se s tím člověkem osobně potkám, my si povykládáme. On mi řekne - co umí, co dělal, já si ho otipuji, protože většinou z rozhovoru poznám, jaký bude. Zjistíš jaký má finanční plán, jakou má představu, co umí, na co si troufá, na co si netroufá. A když vyhodnotím, ano, mohl by to zkusit, tak se s ním domluvím na dohodu o provedení práce, na týden nebo na 14 dní. Nemá cenu ho hned naplno zaměstnat, udělat smlouvu na měsíc. Dostane úplně všechny školení, dostane instrukce kde co je, jak to tam chodí. Co musí nosit za oděv. Jak to vše podstoupí, podepíše veškeré papíry. Dostane dohodu o provedení práce na týden 14 dní. A on si to na těch 14 dnů zkusí. On zjistí, co děláme my. Jestli mu to vyhovuje. Jestli je to pravé, co chtěl nebo nechtěl. Jestli danou práci může dělat. Jestli to vůbec fyzicky a hlavou zvládne. A já zase na druhé straně vyhodnotím, jestli je teda ideální na další pokračování, setrvání v podniku. Jestli daného jedince potřebuji ano/ne. A k tomu slouží těch 14 dnů, aby se to vyselektovalo."

Petr Čejka (Specializované stavební činnosti Petr Čejka)

„Je to smutné, ale z 90 % ho vrazí ke mně. Když přežijí se mnou, tak přežijí všechny."

p. Ženíšek v zastoupení (Inženýrské sítě Hodonín, s.r.o.)

„Sedneme si s nováčkem na jednu dvě hodiny. A vysvětlíme dotyčnému, jak to u nás chodí. Všechno vysvětlíme, ale samozřejmě se dá mezi stavbyvedoucího do party. A ti ho nějakým způsobem zaškolují. Ale ve finále mu těch 90 % tady vysvětlím v kanceláři – že má chodit od pondělí do pátku, že má chodit ustrojený, střízlivý. Všechno mu vysvětlím, vysvětlím mu chování k zákazníkům a to ostatní už musí vnímat po nějaké zkušební době. U stavebních, menších, podniků na to ani vyloženě není čas, chuť někoho zaškolovat. Když je ten člověk trošku inteligentní, tak ví, že základní věci – chodit včas do práce, omluvit se z nepřítomnosti aspoň den dopředu a hlavně udělat kus práce, za který dostane zaplaceno – to jsou základní věci, které zaměstnanci jako zedníci, dělníci, strojníci si stále neuvědomují. Prostě si myslí, že každý měsíc jdou peníze od státu na nějaké konto a já jim je jen tak dám. No opravdu."

Roman Marcinek (Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.)

3.4.6 Jakým způsobem jsou zaměstnanci motivování, aby neodcházeli ke konkurenci? Jsou peníze tou největší motivací?

„Samozřejmě peníze, když budou mít málo, tak mohou třeba utéct. A tak je dobré dát těm, kteří jsou důležití, tvoří páteř podniku, klidně i přeplatit. Ztratit někoho ze svých nejlepších, klíčových zaměstnanců, je pro takový malý podnik velké riziko. A kromě peněz, jim třeba poskytnout i něco jiného. V podniku máme čerpačku, zaměstnanci si mohou natankovat za výhodné ceny, mohou si vypůjčit nářadí, dodávku. Děláme akorát večírek na ukončení sezóny. Oni mají jinačí mentalitu, způsob vyjádření. Dost na to, že nás poslouchají a dělají, co chceme."

Ing. Lubomír Živný (Galur, s.r.o.)

„Jak jinak než penězi, ještě většími penězi. Samozřejmě, že peníze jsou to hlavní a úplně zásadní. Jsou samozřejmě i jiné benefity. Je dobré si ty nejlepší lidi umět zavázat. Třeba tím, že se jim dá výhodná bezúročná půjčka. Určitě používat metodu selektivní, to znamená, kdo je pro podnik důležitý, nezbytný tak toho opravdu zaplatíme víc než je nezbytně nutné, protože dneska je problém s lidmi. Důležité je vytvořit velice příznivé prostředí. Když prostě ten člověk má pro tu svoji práci všechno to, co má mít, tak je spokojený. Důležité jsou vztahy, chování se k lidem slušně, ale s některými to nejde zvláště tady, v tomto oboru. Je to o tom „ lidském materiálu" a průměrném IQ, ale to myslím obecně. Jinak je to s lidmi co kopou výkopy a jinak co se zabývají IT. Je lepší mzdy nechat stejně. A člověku, kterému chci pomoci, tak dát určitý benefit."

Ing. Milan Kurka (Rohatecká stavební, s.r.o.)

„Základní motivací jsou vždycky peníze. To znamená, ti kluci (zaměstnanci podniku) si musí vydělat takový peníze, aby ráno vstávali do práce s tím, že ví, že si ty prachy vydělají. A ne, že by si při práci hledali jiné místo. Takže se musíš pohybovat v takový relaci, aby se jim nevyplatilo hledat jinou práci. Pokud víš, že jsou dobří, a potřebuješ je, tak jim musíš zaplatit adekvátně tomu, co umí. Každopádně peníze jsou největší motivace, která tam je. Další věc je, že mají stravenky, večírek, kdy se na konci roku potkáme – to je spíš poděkování zaměstnancům to nepovažuji za motivaci. Dělají pokaždé na jiném místě. Není to stereotypní práce, nejsou ten typ práce - být ve fabrice za mašinou. Oni potřebují být venku, dýchat čerstvý vzduch. K motivaci, někdy stačí, když jim vytvoříš dobré podmínky k práci, dáš jim tu důvěru a trošku té volnosti, tak oni sami jakoby cítí, že nejsou svázaní a dělají ty výkony.

Petr Čejka (Specializované stavební činnosti Petr Čejka)

„Nedělají se žádné stmelovací akce. Předloni jsme teda akorát jeli do Brna na srnčí guláš. Tak to bylo takové povyražení z podniku. Lidé uvažují, že i odejdou. Oproti těm co dělají v Brně, dělají tady o třetinu méně. Za to by někteří ani nevstávali do práce v Praze."

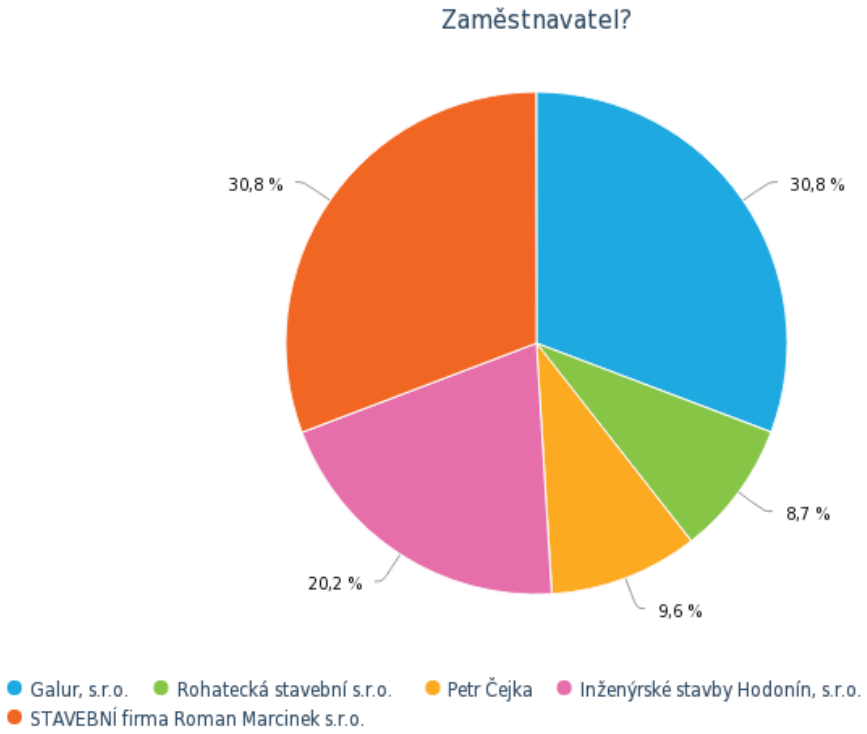
p. Ženíšek v zastoupení (Inženýrské sítě Hodonín, s.r.o.)

„Zaměstnanci se nedají namotivovat ani penězi. Můžete jim dát více peněz a stejně to dělat nebudou. Od příštího roku máme v plánu nastavit nový motivační plán. My jsme je na začátku strašně moc namotivovali penězi. Můžete jim dávat odměny, zkoušeli jsme masáže, nefunguje opravdu nic. Prodloužený víkend pro nejlepšího zaměstnance - nefunguje. Ti lidi, čím mají víc, opravdu, tak hodí vám klacky pod nohy. Od ledna nastavím, že budou mít základní mzdu a pak když udělají fakt něco domluvené včas – tak za to získají odměnu. Aby je to motivovalo k tomu, že když dělat nebudou, tak nebudou taky peníze. Tímto způsobem. Jiné zaměstnance se dají motivovat, ale tento typ zaměstnanců jako je zedník, strojník, svářeč a další. Tak jim ten úkol prostě nevysvětlíte, aby byl úplně pochopen. Stavebnictví je zrovna takový obor, kde nepomůže ani po dobrém nebo po zlém. Chlapy si budou dělat, co chtějí. Nevěřím tomu, že existuje podnik, který může říct, že má perfektně zvládnuté motivování zaměstnanců.

V podniku půlka lidí nechápe, že když nebudou dělat, nebudou mít výplatu. Motivování v tomto oboru, je takový začarovaný kruh. Vyzkoušeli jsme spoustu věcí a furt se nám to nějak neosvědčuje.“

Roman Marcinek (Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.)

3.5 Výsledky dotazníkové šetření

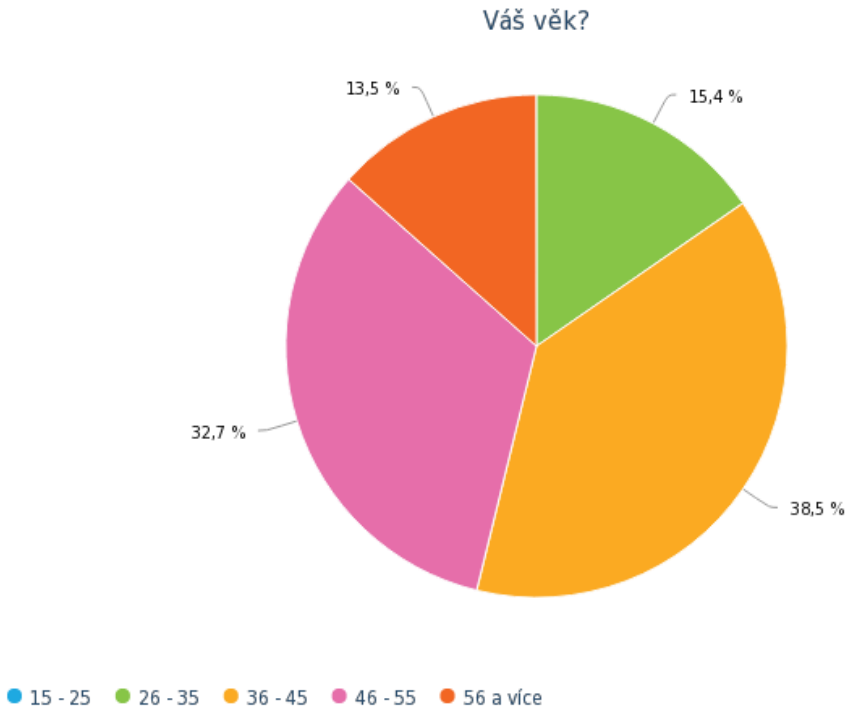


Obr. 4 Zaměstnavatel. N=104
Zdroj: Vlastní práce

Obr. 4 znázorňuje výsečový graf, na kterém je vyobrazeno rozložení podniků na celkovém sledovaném souboru. Tazatel zjišťoval údaje celkem u 5 stavebních podniků, které jsou situovány do Jihomoravského kraje, oblast Hodonínsko. Jedná se o podniky se zaměřením na stavební a výkopové práce. Největší zastoupení je u společnosti Galur, s.ro. a Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o., které mají stejný podíl na celkovém souboru. Nejmenší zastoupení má společnost Rohatecká stavební, s.r.o.

Tazatel zjišťoval údaje od zaměstnanců vybraných podniků osobně. Nejprve byli kontaktováni a seznámeni jednatelé společností o plánovaném dotazování. A byla poskytnuta informace, kde by se měli zaměstnanci vyskytovat v období konec října a začátkem prosince roku 2016. Tazatel navštívil zaměstnance přímo na staveništi nebo v restauracích o obědové přestávce, v obci, měst, ve které zrovna měli rozdělanou práci. V průběhu dotazování tazatel navštívil celkem deset

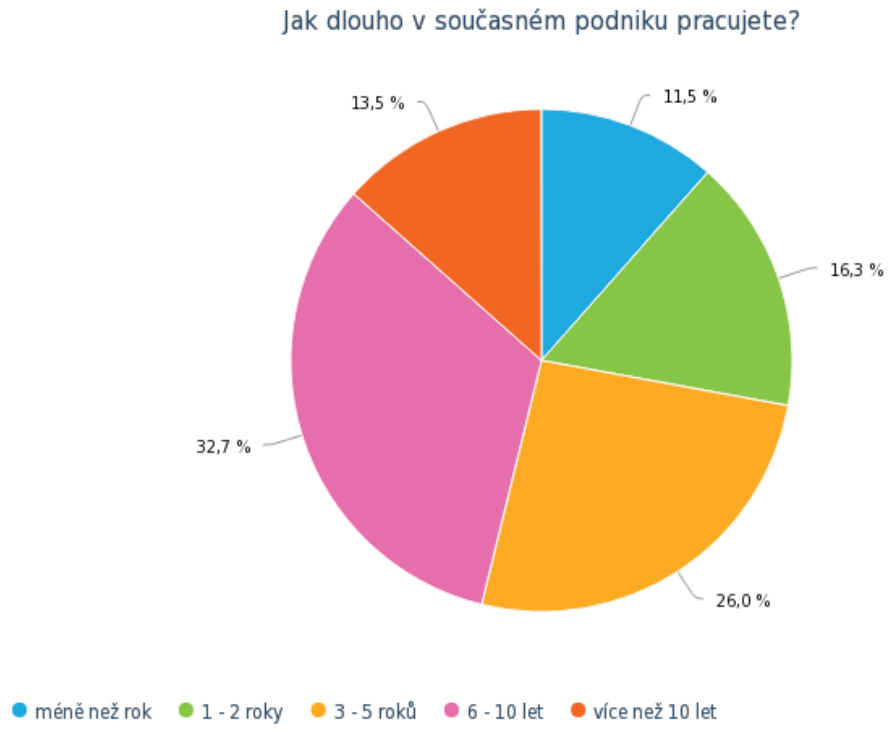
měst/obcí – Hodonín, Moravská Nová Ves, Rohatec, Prušánky, Hrušky, Moravský Žižkov, Mutěnice, Dubňani, Nenkovice a Kyjov. Jelikož byli zaměstnanci informováni o hodlaném dotazování, tak nebyl při setkání se zaměstnanci problém. Většina nebyla proti, ale vyskytli se jedinci, kterým se nechtělo, případně měli obavy, aby z toho něco neměli v podniku. Co se týče vyplňování, tak to probíhalo způsobem, že jim byly dotazníky rozdány v papírové podobě. Samotné vyplňování bylo pro některé tázající osoby problematické. Nevěděli jak takový dotazník vyplnit. Osobní přítomnost tazatele byla nutná. Někteří vyžadovali za vyplnění nějaký alkoholický nápoj.



Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců v podnicích. N=104
Zdroj: Vlastní práce

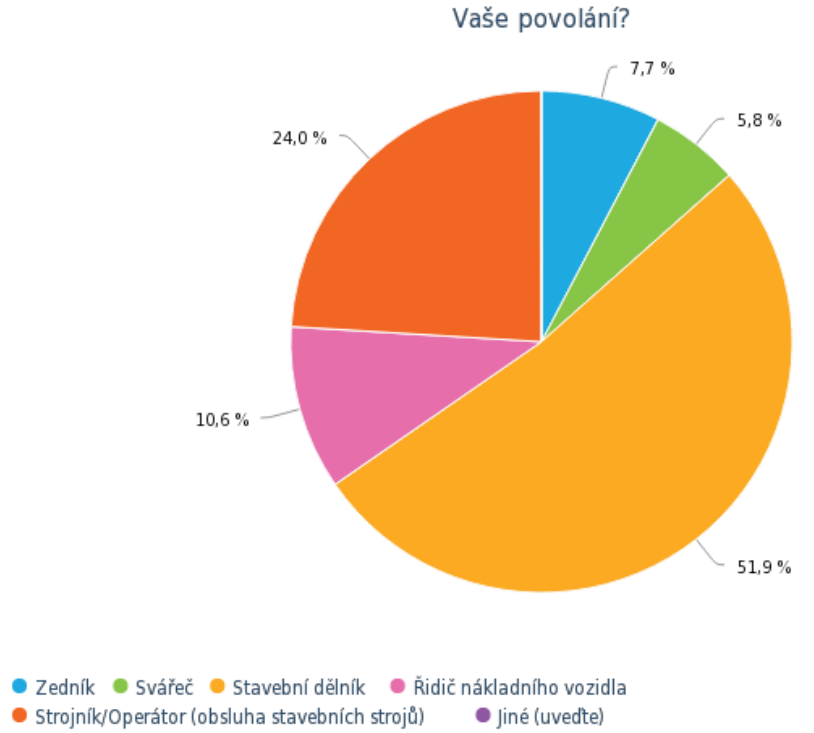
Na Obr. 5 je znázorněno rozložení věkové struktury tázajících osob z celkového souboru 104 zaměstnanců z celkem 5 podniků zabývající se stavební a výkopovou činností na Hodonínsku. Největší věkové zastoupení v podniku jsou osoby starší od 35 a více let. Druhé největší zastoupení jsou osoby starší 46 a více let. Z obrázku je zřejmé, že zaměstnanci vybraných podniků mají zaměstnance v postarším věku a málo mladistvém věku. Což může být pro podnik problém, že může mít nedostatek dalších zaměstnanců, které by si mohla vychovat od věku, kdy ukončili školu nebo mohli už žádat o trvalý pracovní poměr. Tazatel v tomto věkovém rozložení spatřuje velkou nevýhodu pro podniky. Absence mladé generace ohrožuje chod společnosti do budoucna. Nezájem uchazečů o tento typ povolání ohrožuje budoucí

fungování podniků, zvyšuje boj o talenty, zkušené lidí v oboru a tím zvyšuje mzdové náklady pro podnik.



Obr. 6 Délka pracovního poměr u vybraných podniků. N=104 zaměstnanců
Zdroj: Vlastní práce

Obr. 6 vypovídá o tom, kolik let jsou zaměstnanci zaměstnání v jednotlivých podnicích. Z celkového souboru uvedlo, že jsou v podniku minimálně 6 a více let. Takoví zaměstnanci se dají považovat za věrné, spokojené zaměstnance, kterým vyhovují podmínky nastavené v jednotlivých podnicích. Znají dobře podnikovou kulturu, jejíž specifičnost je dána právě jejich dlouholetým působením v podnicích. Jedná se o klíčové zaměstnance, které si podnik drží a má s nimi dobré vztahy.



Obr. 7 Povolání zaměstnanců. N=104
Zdroj: Vlastní práce

Obr. 7 vyobrazuje jednotlivá povolání, která vykonávají tázající osoby ve stavebních podnicích. Tazatel by chtěl ještě upozornit, že všichni tázající osoby byli muži. A dále, že výzkum nebyl zaměřený na technicko-hospodářské pracovníky (THP). Největší zastoupení v povolání, která vykonávají zaměstnanci ve stavebních podnicích, ve kterých tazatel prováděl dotazování, bylo stavební dělník, ti tvoří celou polovinu tázajících. Druhé nejobsazenější povolání strojník, jedná se o povolání, ve kterém zaměstnanec obsluhuje pásová/kolová rypadla. Třetí nejběžnější povolání bylo řidič nákladního vozidla. Povolání svářeč uvedlo necelých 6 % tázajících, o něco více uvedlo jako svoje povolání zedník.

Tab. 5 Spokojenost zaměstnanců v podnicích

Celková spokojenost zaměstnanců										
	Galur, s.r.o.		Rohatecká stavební s.r.o.		Specializované stavební činnosti P.Č.		Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.		Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.	
	N		N		N		N		N	
	32		9		10		21		32	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
Součet kladných odpovědí	85,42	1,854	77,78	1,851	100	1,367	85,71	1,7619	81,25	1,833

Zdroj: Vlastní práce, čím vyšší hodnota Průměr, tím více jsou zaměstnanci ve vybraných podnicích nespokojeni.

Tab. 5 znázorňuje spokojenost zaměstnanců ve vybraných podnicích. Data o spokojenosti byla zjišťována z odpovědí na otázky - celková spokojenost zaměstnanců, zda by doporučili podnik i svému kamarádovi a jestli uvažují vážně o odchodu ze současného podniku. Celkově jsou spokojeni všichni zaměstnanci podniku Specializovaná stavební společnost Petra Čejky, s.r.o. Zaměstnanci tohoto podniku klidně by doporučili podnik i ostatním. Ze zjištěných hodnot jsou nejméně spokojeni zaměstnanci Rohatecká stavební, s.r.o. Dalo by se očekávat, že podniky s takovým menším počtem zaměstnanců měli patřit mezi nejvíce spokojené, ale opravdu záleží na každém podniku a jeho podnikové kultuře a politice. V souhrnu zaměstnanci jsou spokojeni. Více jak 80 % zaměstnanců ve vybraných podnicích uvedlo, že jsou spokojeni s celkovým děním ve vybraných podnicích. Ani jeden z tázající neuvedl, že by byl v podniku rozhodně nespokojený, většina uvedla, že jsou spíše spokojena. Ostatní co uvedli, že jsou nespokojeni, se jedná o zaměstnance, kteří v podniku pracovali do dvou let a jejich povolání je zedník, stavební dělník.

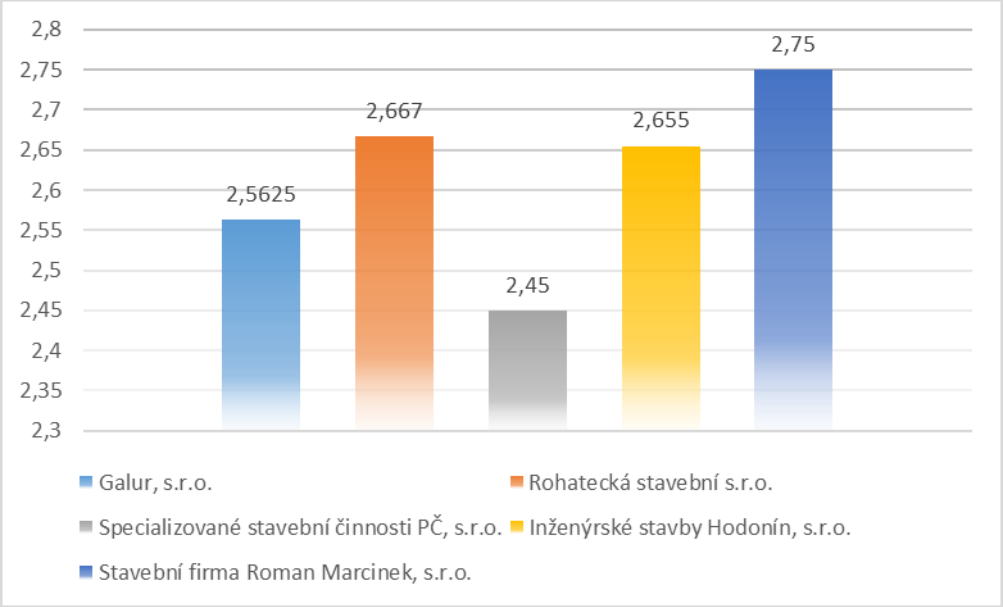
Z rozhovorů se zaměstnanci Galur, s.r.o. Luboš Polák (46) řekl: *„Práce nás baví, jak kdy teda. Vadí nám, když nám šéf strhne peníze za škodu, kterou jsme neudělali, a dotyčný se nepřizná.“* A Radek Vašek (51) řekl: *„Nevydržel bych sedět doma, to už je zvyk, člověk musí dělat. Když nedělám, tak mě bolí celý člověk. Já když jsem dlouho odpočatý, tak mě bolí celý člověk, musím pořád něco dělat.“* Ondra Daniel (42) pověděl: *„Práce mě baví, kdyby nebavila tak bych tady nepracoval.“* a ještě bych přidal názor Jaroslava Matějce: *„Celkově spokojený, ale vadí mi, že nejdou za námi většinou vidět výsledky. Jakmile se rýha, výkop zaháže, položí dlažba zpátky, zaseje novou trávou. Tak už další měsíc nejde poznat, že se na daném místě něco dělalo.“*

Tab. 6 Informovanost ze strany vedení o hospodaření podniku a komunikační systém

Informovanost ze strany vedení o hospodaření podniku a komunikační systém										
	Galur, s.r.o.		Rohatecká stavební s.r.o.		Specializované stavební činnosti P.Č.		Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.		Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.	
	N		N		N		N		N	
	32		9		10		21		32	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
Součet kladných odpovědí	32,81	2,5625	13,89	2,667	35	2,45	19,05	2,655	19,53	2,75

Zdroj: Vlastní práce, čím vyšší hodnota Průměr, tím hůře hodnotí zaměstnanci komunikační systém.

Údaje z Tab. 6 informují o tom, jak jsou zaměstnanci informování o hospodaření podniku od jejich zaměstnavatelů. Průměrná hodnot byla počítána ze souhrnu otázek – jestli jsou zaměstnanci informování o hospodaření podniku - Zda jsou seznámeni s tím, čeho chce podnik dosáhnout v budoucnu. Jestli v podniku funguje dobrý systém informování, a tak se informace dostanou k zaměstnanci včas. Zda mají dostatek informací pro kvalitní výkon práce. Z vypočtených hodnot nejlépe jsou informování zaměstnance o hospodaření podniku ve společnosti Petra Čejky. Pro lepší názornost byl taky sestavený sloupcový graf (Obr. 8), kde jsou průměrné hodnoty za jednotlivé podniky vyobrazeny. Nejhůře jsou o dění v podniku informování zaměstnanci ze Stavební firmy Roman Marcinek, s.r.o. a Rohatecká stavební, s.r.o. Z rozhovorů se zaměstnanci Galur, s.r.o. se k informovanosti o hospodaření podniku například Josef Vašek (47) vyjádřil: *„O hospodaření podniku nejsme informování. Zda je podnik v plusu nebo ve ztrátě, to nám doposud nebylo sděleno. Akorát nám šéf řekne, jaké jsou další fušky, kdy, kde. A kdo jí dostane na starost. Jinak tuším, že nic dalšího. Hlavně, že platí každý měsíc.“*další zaměstnanci většinou odpovídali stejně, zaměstnavatel se s nimi nebaví ohledně hospodaření podniku, hlavně co se týče finanční stránky.



Obr. 8 Informovanost zaměstnanců od vedení podniku. Čím vyšší hodnota, tím hůře zaměstnanci hodnotí informovanost od svých nadřízených.
Zdroj: Vlastní práce

Tab. 7 Komunikace s přímým nadřízeným

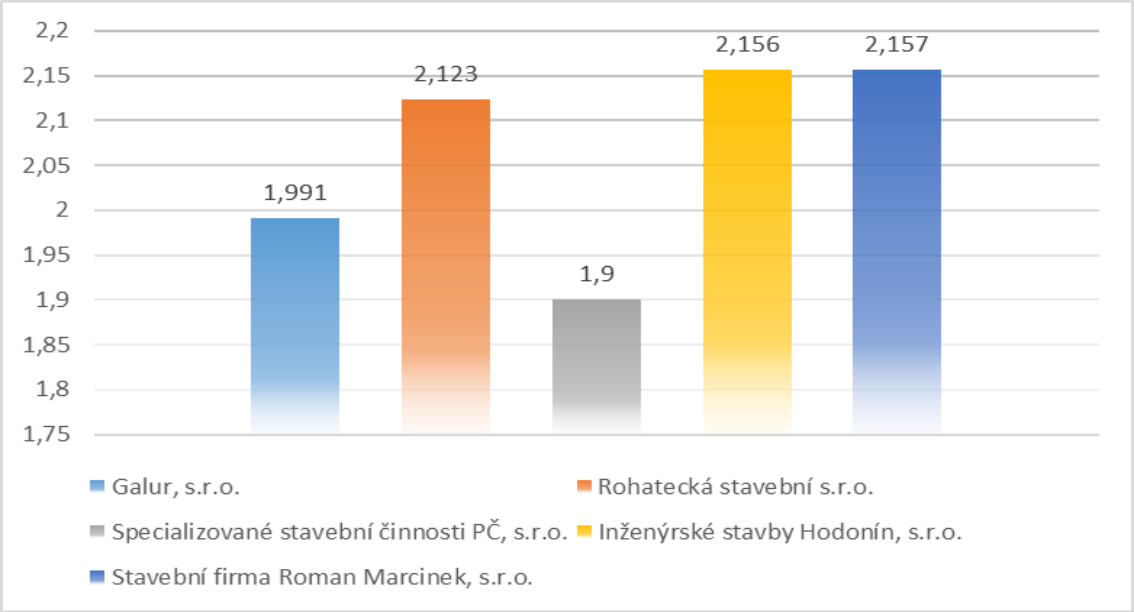
Komunikace s přímým nadřízeným										
	Galur, s.r.o.		Rohatecká stavební s.r.o.		Specializované stavební činnosti P.Č.		Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.		Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.	
	N		N		N		N		N	
	32		9		10		21		32	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
Součet kladných odpovědí	73,21	1,991	71,42	2,123	85,71	1,9	68,71	2,156	69,196	2,157

Zdroj: Vlastní práce, čím vyšší hodnota Průměr, tím hůře hodnotí zaměstnanci komunikaci se svým nadřízeným.

Tab. 7 informuje o tom, jak hodnotí komunikaci zaměstnanci s nadřízeným ve sledovaných podnicích. Ohledně komunikace s přímým nadřízeným se jedná o škálu následujících položek – vedení dobře organizuje práci a stanovuje pracovní cíle, jestli nadřízený vytváří prostor k tomu, aby se zaměstnanci mohli k práci vyjádřit, jestli se nadřízený zajímá o nápady, návrhy svých podřízených, jestli mají v podniku dobrý systém informovaní, mají dostatek informací pro výkon práce, rozumí zadanému úkolu a jsou spokojeni se stylem řízení, který je nastaven v podniku. Nejhůře hodnotí komunikaci s nadřízeným zaměstnanci podniku Sta-

vební firma Roman Marcinek, s.r.o. a Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o. Jinak v součtu kladných odpovědí z celkového souboru, necelých 30 % zaměstnanců (ve společnosti Petra Čejky je to necelých 20 %, tedy 2 zaměstnanci z 10) ve vybraných podnicích hodnotí komunikaci se svým nadřízeným negativně. Nejsou dobře informování, nemají dostatek informací, nerozumí zadanému úkolu, musejí improvizovat a nevyhovuje jim styl řízení, který je nastaven u nich v podniku. K tématu jsou přiloženy vybrané reakce zaměstnanců společnosti Galur, s.r.o, například Petr Daniel (34) řekl: *„Tady je organizace na jedničku, jenom někteří lidi jsou špatní, každý by chtěl být mistrem, ale pokud přijde šéf, tak jsou všichni potichu.“*

Dále pro lepší názornost srovnání jednotlivých podniků, byl sestaven sloupcový graf (Obr. 9), čím vyšší hodnota, tím zaměstnanci hůře hodnotí komunikaci s nadřízeným v podniku.



Obr. 9 Komunikace s přímým. Čím vyšší hodnota, tím hůře hodnotí zaměstnanci komunikaci s nadřízeným
Zdroj: Vlastní práce

Tab. 8 Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným

Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným										
	Galur, s.r.o.		Rohatecká stavební s.r.o.		Specializované stavební činnosti P.Č.		Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.		Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.	
	N		N		N		N		N	
	32		9		10		21		32	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
Součet kladných odpovědí	80,47	1,543	75	1,667	72,5	1,5	71,43	1,571	73,43	1,616

Zdroj: Vlastní práce, čím vyšší hodnota Průměr, tím hůře hodnotí zaměstnanci vztahy se svým nadřízeným.

Tab. 8 informuje o vztazích zaměstnanců s přímým nadřízeným. Sledovaná problematika je tvořena ze škály následujících položek – v případě potřeby se mohou na něho obrátit se soukromou záležitostí, nadřízený vytváří prostor k tomu, aby se mohli zaměstnanci vyjádřit ke své práci a jestli souhlasí, s tím, že má jejich nadřízený dostatečnou autoritu v podniku. Nejvíce na uvedené otázky souhlasili zaměstnanci ve společnosti Galur, s.r.o., kde více jak 80 % zaměstnanců uvedlo, že se mohou na nadřízeného kdykoliv obrátit se soukromým problémem a mají dobrý vztah se svým přímým nadřízeným. Jak například uvedl Ondra Daniel (40) *„Když mám osobní problém, není problém zajít za šéfem. Poradí mi, nebo když potřebuji větší zálohu tak mi vypomůže. Záleží, ale jakou má zrovna náladu.“*. Jan Vašek (35) řekl: *„Ano, můžeme zajít i s mimopracovním problémem za nadřízeným. Už jednou mi pomohl s finanční záležitostí. Nebo když jsem potřeboval půjčit si domů bourací kladivo, tak mi vyšel vstříc. A co se týče organizace práce, myslím, že je to dobrý. Ale když se to ráno všechno rozděluje, tak jsou zmatky, něco většinou zapomene. Ty rána jsou hrozná.“*

O něco horší vztahy s nadřízeným mají zaměstnanci v podniku Rohatecká stavební, s.r.o. a Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o. Podle součtu kladných odpovědí je v každé společnosti okolo 30 % zaměstnanců, kteří uvedli, že s přímým nadřízeným nemají dobrý vztah.

Tab. 9 Informovanost zaměstnance o běžných činnostech podniku

Informovanost zaměstnance o běžných činnostech v podniku										
	Galur, s.r.o.		Rohatecká stavební s.r.o.		Specializované stavební činnosti P.Č.		Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.		Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.	
	N		N		N		N		N	
	32		9		10		21		32	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
Součet kladných odpovědí	62,5	2,069	84,44	1,467	83	1,51	64,29	2,0714	61,875	2,1438

Zdroj: Vlastní práce, čím vyšší hodnota Průměr, tím hůře hodnotí zaměstnanci informovanost v podniku.

V Tab. 9 tazatel zjišťoval Informovanost zaměstnance o běžných činnostech. Daná problematika byla sledována ze škály následujících položek v dotazníku – jste obeznámeni s jednotlivými činnostmi v podniku jako například pracovní postupy u běžných činností podniku, principy docházky, hlášení absence, principy spolupráce s ostatními spolupracovníky, předání svěřených předmětů, zásady bezpečnosti, Dále informováni o rizicích na pracovišti. V součtu na jednotlivé otázky kladně odpověděli, a tak jsou nejlépe obeznámeni s běžnými činnostmi v podniku, zaměstnanci společnosti Specializovaná stavební činnosti Petra Čejky. Pouze 20 %, tedy 2 zaměstnanci u této společnosti mají problémy s podnikovou kulturou a politikou. Nejhůře jsou seznámeni zaměstnanci s podnikovou kulturou, politikou ve společnosti Stavební firma Romana Marcinka, s.r.o. a Galur, s.r.o. – u kterých 40 % zaměstnaných nevědí nebo netuší, jak u nich fungují běžné činnosti v podniku. Zaměstnanec Galuru, s.r.o. Radek Škromach (53) uvedl: *„Většinou jsme všechno pochytili od starších, co tady pracují delší dobu. Parťáci nás seznámili s prostorami podniku. Školení máme, jak bezpečnosti práce, tak podle toho, jak kdo potřebuje, podle povolání. Je to potřeba.“* Petr Malík (33) uvedl: *„Při nástupu jsem tak nějak věděl, co budu dělat, že budu dělat s Romy, dělat všechno. Kde se co nachází, dává, to jsem musel pochytit sám. Nejlépe si to zapamatuji ráno, když šéf je naštvaný, že zas někdo někam odložil, kde to nemá být. Nebo když něco chybí, nefunguje jak má. To se ti pak hezky vryje do paměti. A to si už dáš příště pozor.“* Radek Vašek (51) řekl*: „Co se týče bezpečnosti práce, zdraví na pracovišti, tak se podle mě řeší někdy až moc, někdy jsou některé pravidla zbytečná, například při pokládce dlažby bych měl mít na hlavě helmu – to mi přijde opravdu zbytečný a hlavně nepohodlný.“*

Z celkového souboru tazatelů, uvedlo 90 %, tedy 93 zaměstnanců, že nebyli seznámeni s děním v podniku, prostředím a zvyklostmi když nastoupili do podniku.

Tab. 10 Pochopení zadaného úkolu zaměstnancem

Pochopení zadaného úkolu zaměstnancem a dostatek informací pro rozhodování										
	Galur, s.r.o.		Rohatecká stavební s.r.o.		Specializované stavební činnosti P.Č.		Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.		Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.	
	N		N		N		N		N	
	32		9		10		21		32	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
Součet kladných odpovědí	59,37	2,444	55,56	2,24	85	2,1	71,43	2,286	57,81	2,406

Zdroj: Vlastní práce, čím vyšší hodnota Průměr, tím hůře hodnotí zaměstnanci pochopení zadaného úkolu.

V Tab. 10 bylo zjišťováno, jestli zaměstnanci chápou zadané úkoly a je jim poskytnuto dostatek informací pro kvalitní výkon jejich práce. Výsledek byl zjišťován ze škály položek – rozumím zadanému úkolu a nemusím tak improvizovat. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon práce. Opět nejlepších výsledků dosahuje společnost majitele Petra Čejky, většina (kromě jednoho) zaměstnanců rozumí, chápe a má dostatek informací pro svoji práci. V ostatních případech, cca 40 % ve zbylých podnicích, má problém pochopit zadaný úkol a provést ho řádně, aniž by museli improvizovat. Opět i tady neplatí, i když je malý počet zaměstnanců, tak není zaručeno, že podnik bude mít perfektně zvládnutou komunikaci se zaměstnanci.

Ze společnosti Galur, s.r.o. Radek Vašek (44) řekl: *„Jsou zde jedinci, co se vezou, když tady není nikdo, kdo by je peskoval, tak se poflakují v práci. Někteří jsou klidně schopni stát, nic nedělat, až jim někdo zase nějakou činnost přidělí. V ostatních společnostech víš, co máš dělat na celý den, na týden dopředu. Dají ti to na papír. Domluví se, a tak dál. Šéf určí parťáka, ten rozdělí práci ostatním, že třeba dneska se budou jenom dělat sondy nebo řezat trubky a uklízet skelnou vatu.“*

Tab. 11 Zájem nadřízeného o návrhy, názory podřízeného a jejich využití

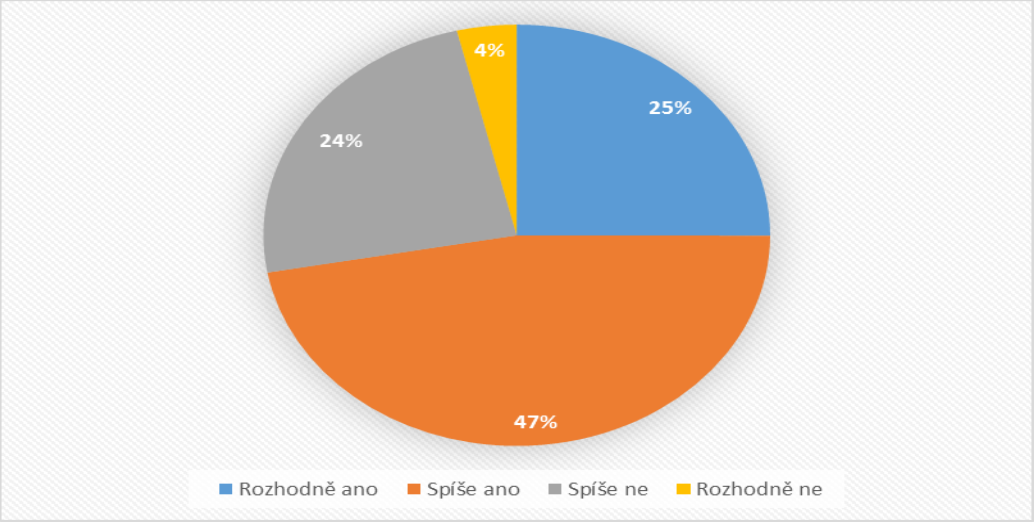
Zájem nadřízeného o návrhy, nápady zaměstnanců (Nadřízený se zajímá o názory, návrhy podřízených a využívá jich.)										
	Galur, s.r.o.		Rohatecká stavební s.r.o.		Specializované stavební činnosti P.Č.		Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.		Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.	
	N		N		N		N		N	
	32		9		10		21		32	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
Součet kladných odpovědí	81,3	1,75	88,9	2,11	80	2	52,4	2,381	68,8	2,188

Zdroj: Vlastní práce, čím vyšší hodnota Průměr, tím méně se nadřízený zajímá o názory podřízených.

Tab. 11 jak z popisu je zřejmé informuje o tom, jestli nadřízený se zajímá o návrhy, nápady zaměstnanců a využívá jich. Což je považováno za důležité pro zvyšování angažovanosti zaměstnanců v podniku. Největší zájem o návrhy je ve společnosti Rohatecká stavební, s.r.o., ve společnosti Petra Čejky a ve společnosti Galur, s.r.o.

Například zaměstnanec společnosti Galur, s.r.o. Marek Daniel (38) uvedl k tomu, že *„můžeme se rozhodovat o postupu práce, ale je lepší být potichu, protože když to bude špatně, tak si to taky zaplatíme.“.* Jinak ostatní k tomu odpovídali jednoduše ano/ne, jinak zvlášť dál to nerozebírali.

Naopak nejmenšího zájmu nadřízených o návrhy a nápady uvedli zaměstnanci u Inženýrských staveb Hodonín, s.r.o. a Stavební firmy Romana Marcinka. Zřejmě v těchto společnostech vyžadují vyloženě vykonávat svoje vlastní návrhy společnosti, aniž by stáli o nápady svých podřízených.



Obr. 10 Zájem nadřízeného o návrhy, nápady podřízených, N=104
Zdroj: Vlastní práce

Obr. 10 vypovídá o tom, že 72 % tázajících celkového souboru uvedlo, že mají jejich nadřízení zájem o jejich návrhy, nápady a využívají jich v práci. Z toho 47 % je o svém úsudku rozhodně přesvědčeno. 4 zaměstnanci z celkového souboru tázajících není přesvědčena, že mají jejich nadřízení o jejich názory, návrhy zájem.

Tab. 12 Interpersonální vztahy mezi zaměstnanci

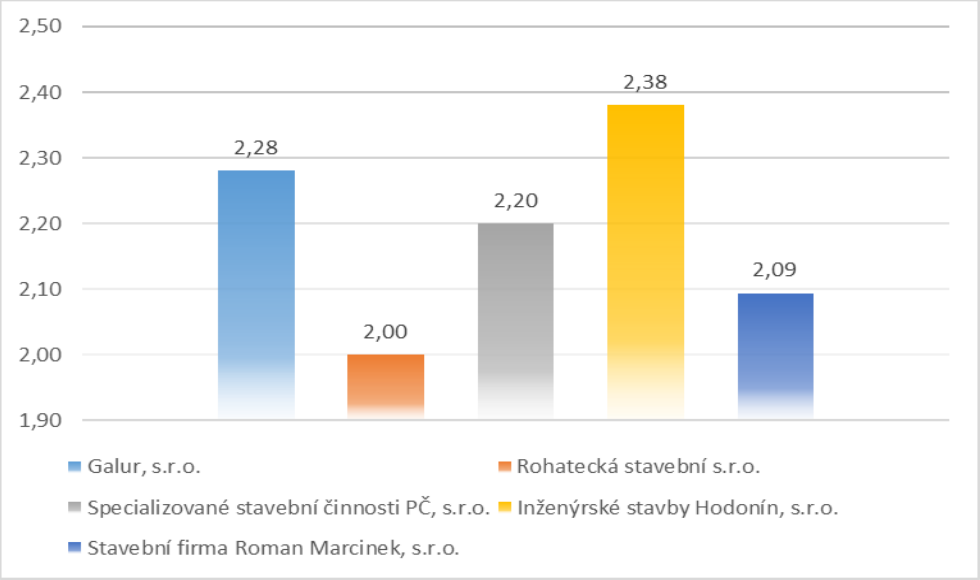
Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky										
	Galur, s.r.o.		Rohatecká stavební s.r.o.		Specializované stavební činnosti P.Č.		Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.		Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.	
	N		N		N		N		N	
	32		9		10		21		32	
	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr	%	Průměr
Součet kladných odpovědí	59,4	2,28	88,9	2,00	80	2,20	61,9	2,38	84,375	2,09

Zdroj: Vlastní práce, čím vyšší hodnota Průměr, tím horší vztahy panují mezi spolupracovníky.

Údaje v Tab. 12 byly zjišťovány ze škály následujících položek – jestli si zaměstnanci v podniku pomáhají, poskytují informace a v případě potřeby se mohou na sebe kdykoliv obrátit a jaká panuje v podniku atmosféra. Z této tabulky, je zřejmé, že vztahy mezi zaměstnanci nejsou dobré zcela ve všech podnicích. Lepší výsledek v porovnání s ostatními vyšel u podniku Specializovaná stavební společnost Petra Čejky. Dále vřelé vztahy a atmosféru ohledně pracovních, formálních vztahů mezi

zaměstnanci mají ve společnosti Stavební firma Romana Marcinka, s.r.o. V ostatních podnicích je cca 40 % nespokojených zaměstnanců a uvedli, že nemají dobré vztahy s ostatními zaměstnanci.
Na toto téma zaměstnanec ze společnosti Galur, s.r.o. Jirka Vrábel (46) odvětil: *„Mimopracovně se s chlapy z podniku nescházíme, pouze po práci si občas sejdeme u obchodu (obchod je blízko provozovny podniku) a řešíme, co se ten den stalo zajímavé, pomluvy, atd.“* Jaroslav Matějec (44) *„Dříve jsme spolu chodívali sednout si na pivo, na diskotéky pravidelně, ale teď už ne. Není čas a chuť.“* Ještě Dušan Vašek (55) řekl: *„Záleží, s kým pracuji, jsou osoby v podniku, se kterými se nesnesu a nechci s nimi pracovat, natož s nimi trávit ještě volný čas.“* Ondra Vašek (45) řekl*: „V práci si poradíme, s tím není problém, ale pokud je ten člověk mešuge, tak mu to můžeš vysvětlovat tisíckrát a stejně to udělá jinak.“*

Nakonec byl ještě pro lepší názornost sestaven sloupcový graf (Obr. 11), který vyobrazuje, ve kterých podnicích je vyšší/nižší míra interpersonálních vztahů mezi zaměstnanci, čím vyšší hodnota Průměr, tím hůře hodnotí vztahy zaměstnanci v jednotlivých podnicích.



Obr. 11 Vztahy mezi zaměstnanci. Čím vyšší hodnota, tím hůře zaměstnanci hodnotí vztahy se spolupracovníky
Zdroj: Vlastní práce

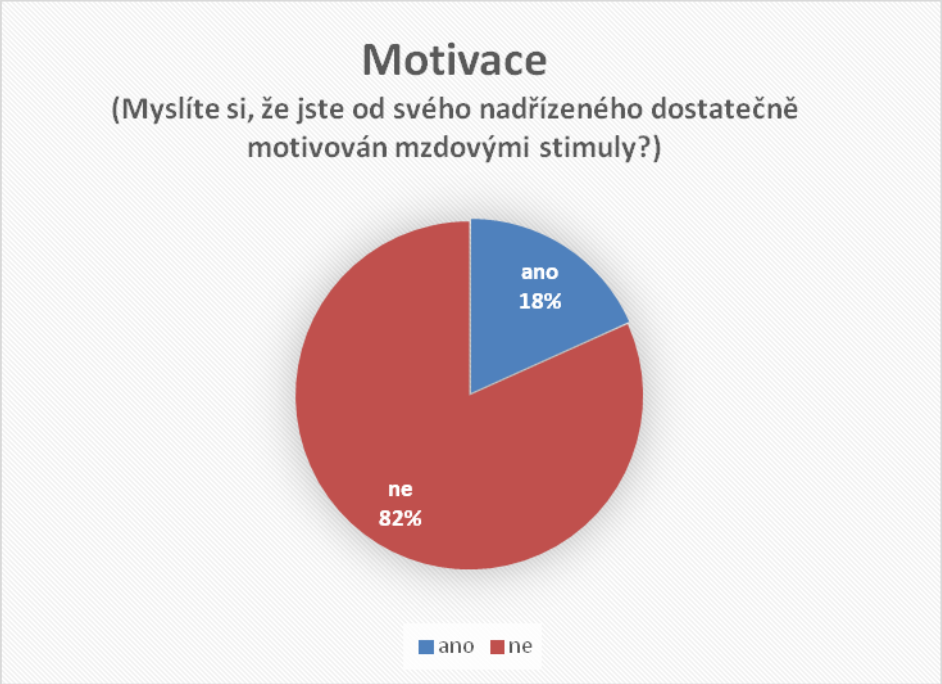
Tab. 13 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců pomocí mzdových stimulů ve vybraných podnicích									
Galur, s.r.o.		Rohatecká stavební s.r.o.		Specializované stavební činnosti P.Č.		Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.		Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.	
N		N		N		N		N	
32		9		10		21		32	
Průměr	1,63	Průměr	1,89	Průměr	1,90	Průměr	1,86	Průměr	1,94

Zdroj: Vlastní práce, čím vyšší hodnota Průměr, tím jsou podle zaměstnanců hůře motivováni v práci.

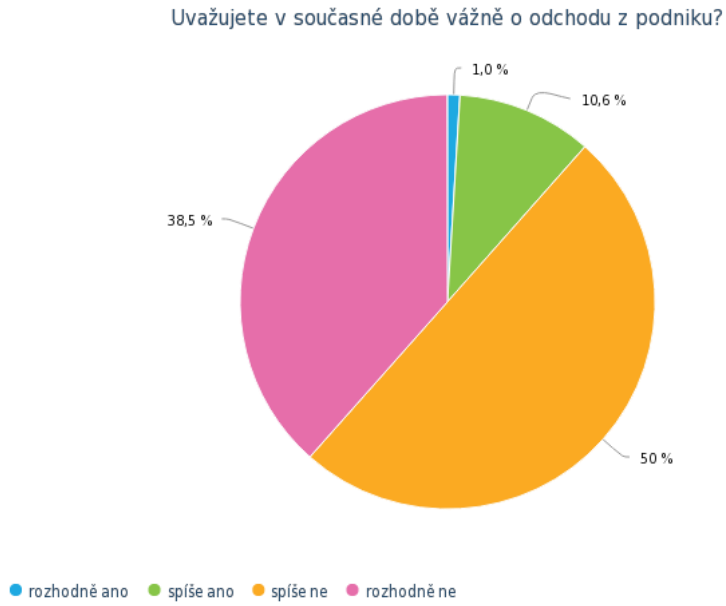
V Tab. 13 bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, jestli jsou/nejsou dostatečně motivováni za svoji odvedenou práci v podniku. Nejvíce se cítí být podhodnoceni zaměstnanci ve společnosti Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o. U ostatních tomu není jinak. Většina zaměstnanců ze zkoumaného souboru se cítí být podhodnocena. Ale z hlediska délky jejich pracovní doby v podniku a uvedené spokojenosti jsou s podmínkami v podniku spokojeni. Z rozhovorů se zaměstnanci k motivaci například říká Ondra Vašek (34) „Práce tě musí bavit, když tě nebude bavit, tak jí nebudeš ani dobře dělat. V podniku mi vyhovuje, že nám šéf řádně platí každý měsíc výplatu, občas něco přihodí. Podaří se taky odměna k výplatě.“ a Lukáš Zajíček (28) řekl: *„Pochvala není špatná, ale v dnešní době si za ni nic nekoupíš.“* reakce Ladislava Malíka na pochvalu – *„Tak určitě potěší, však jasné, když přijde šéf a řekne,*

že je spokojený, tak to potěší. Ukážeš mu, že danou práci umíš, že to dokážeš spolehlivě udělat. Ale prostě peníze jsou peníze. Těch není nikdy dost.“



Obr. 12 Motivace zaměstnanců mzdovými stimuly, N=104
Zdroj: Vlastní práce

Z výsečového grafu na Obr. 12 je zřejmé, že více jak tři čtvrtě tázaných osob z vybraných podniků je přesvědčena o tom, že není dostatečně motivována pomocí mzdových stimulů svým nadřízeným za odvedenou práci. Z výsledku by se dalo očekávat, že když zaměstnanci nejsou spokojeni a cítí se být podhodnoceni, že nedostávají mzdu podle svých představ. V podnicích skončí. Jenomže u vybraných podniků to uvedli zaměstnanci, kteří jsou v podnicích déle než 6 let, takže je v podniku něco drží. Zřejmě nemají na vybranou, najít jiné uplatnění v okolí bydliště, silnější vyjednávací podmínky ze strany zaměstnavatele. Finanční problémy, které je nutí zůstat v podniku a mít jistotu jistého výdělku, než být nezaměstnaný. V tomto oboru pracují osoby, které většinou mají pouze základní vzdělání, pracují od svých 15 let, žijí od výplaty k výplatě, nespoří, finančně strádají a někteří mají exekuce.



Obr. 13 Fluktuace zaměstnanců, N=104
Zdroj: Vlastní práce

Výsečový graf na Obr. 13 vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou spokojeni nebo smíření s podmínkami, způsoby organizace, vedení spokojeni i přes pocit nedocenění ve společnostech spokojeni a nehodlají ji opustit. Největší nespokojenosti a výhradami ke společnostem uvedli zaměstnanci, kteří jsou v podnicích méně jak 2 roky a vykonávají povolání zedník a stavební dělník. Jinak vybrané podniky mají svoje dlouholeté, věrné zaměstnance, se kterými pravidelně uzavírají na každý rok smlouvy. Jedná se o zaměstnance, kteří pro podnik přináší největší přínos. Mají vybudovanou stabilní podnikovou kulturu v uzavřeném kruhu a je velmi obtížné pro nově ucházející zaměstnance se tam udržet. Začlenit se u tak dlouholetých zaměstnanců v podniku. Tento fakt, může podniku ale v horizontu několika let ublížit v tom, že nebude mít zaměstnance v produktivním věku a bude muset najít nové. A nově tak vybudovat novou podnikovou kulturu mezi nové zaměstnance v podniku. Jinak k vybraným podnikům, jak už bylo uvedeno, nejčastěji o odchodu uvažují zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání méně než 2 roky a jejich povolání je zedník nebo svářeč. Ve společnosti Galur, s.r.o. uvedlo 7 tázajících tohoto segmentu, že uvažují o odchodu. Dále ve společnosti Rohatecká stavební, s.r.o. a Stavební firma Romana Marcinka, s.r.o. to uvedli 2 zaměstnanci vykonávající povolání zedníka a svářeče.

4 Diskuze

Trh práce je v tomto roce (ČSU, 2016) téměř nasycený – tzn., že zaměstnavatelé hledají zaměstnance, nikoliv naopak. Mohlo by se zdát, že je tato situace výhodná pro zaměstnavatele. Ovšem z vlastní zkušenosti působení autora práce během praxe ve společnosti Galur, s.r.o., je opravdu těžké najít kvalitního zaměstnance a udržet si jej v podniku. Jelikož povolání ve stavebnictví jsou náročná jak po fyzické stránce, tak i psychické a časové.

Proto musí zaměstnavatelé, mimo jiné, přehodnotit svoje finanční i nefinanční benefity. Mezi podniky nastává boj o zaměstnance, který přináší výhody pro zaměstnance, zvláště ve stavebnictví, kdy v současně době roste počet lidí s vysokoškolským vzděláním – odsun od manuálních prací. Mezi uchazeče o práci převažují osoby s výučním listem a osoby bez úplného základního vzdělání.

Zaměstnavatel je často nucen provést výběr z uchazečů o zaměstnání, aniž by měl důvěru ve schopnosti těchto lidí. Je nucen přijmout někoho, kdo není plně způsobilí pro danou práci, nebo zjistí, že zvolená osoba v podniku „nezapustila kořeny“ a brzy odchází. Pro vedení společnosti je důležité rozpoznat uchazeče, který si v práci povede dobře. Vědět, jaké schopnosti, vlohy, znalosti a vlastnosti musí daná osoba mít, aby mohla vykonávat práci na dané pozici.

Vymezení jednotlivých pracovních pozic bylo docíleno pomocí dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti Galur, s.r.o. s doplněním, jak jednotlivé povolání definuje Národní soustava povolání.

U jednotlivých pracovních pozic může nastat problém, kdy zaměstnavatel hledá nového pracovníka na místo, kde předchozí pracovník vykonával danou činnost, s níž byl zaměstnavatel maximálně spokojen a svou precizností, schopností vytvořil ve společnosti jakýsi standard (profil zaměstnance), který by mohl zaměstnavatel očekávat i od budoucích zaměstnanců. Toho by se měl zaměstnavatel vyvarovat, neměl by se snažit ve všem nahradit minulého pracovníka.

Dvořáková (2012), Armstrong, Urban (2013) uvádějí pro úspěch interní komunikace nezbytnou jasnou, otevřeně komunikovanou a důsledně uskutečňovanou strategii společnosti. Základem je pravidelnost, relevantnost, adresnost a včasnost. Šikýř (2012) doporučuje zadávání úkolu kromě písemné i v ústní podobě, pro lepší vysvětlení základních postupů a pravidel.

Ve stavebnictví je tomu, dle získaných dat, právě naopak. Většina úkolů je zadávána zaměstnancům převážně ústně. Případně se řeší operativně skrz telefon přímo na staveništi s parťákem. V písemné formě většinou dostávají pouze projektovou dokumentaci. Dokonce i pracovní postupy jsou předávány většinou ústní formou. Zaměstnavatelé uvádí, že očekávají od zaměstnanců návrhy, nápady, ale nakonec finální rozhodnutí o provedení je vždy na vedoucím podniku. Zaměstnanci od Galuru, s.r.o. uvedli, že dávají různé návrhy, nápady na provedení jednotlivých úkonů, ale z důvodu obav z finančního postihu, raději provedou zakázku, jak si to žádá zadavatel této zakázky. To mi také potvrdil v rozhovoru pan. Ženíšek, zaměstnanec společnosti Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.

Jak uvádí Gatehouse (2016) problém nastává tehdy, pokud vedoucí podniku má nedostatečný komunikační um. Tohoto názoru je také Kovaříková (2016), která, mimo jiné, zmiňuje potřebu komunikovat, umět mluvit a to nejlépe řečí, které zaměstnanci rozumí, umět vysvětlit všechno, co je potřeba, a hlavně tak, aby to pochopili.

Manažeři jsou fakticky odpovědní za to, jestli podřízení komunikují nebo nekomunikují. Z provedených rozhovorů se zaměstnavateli bylo zjištěno, že pokud hodlá někdo podnikat v oboru stavebnictví, tak musí umět komunikovat srozumitelně a jasně. Musí působit důvěryhodně. Musí umět lidí vést a být autorita.

Z výše uvedeného vyplývá, že autorita, mimo jiné, u zaměstnavatele je více než žádoucí. Zaměstnanci potřebují mít vedoucího, který je umí srovnat, vést, poslouchat, důvěřují mu a také jej respektují. Poté bude alespoň částečně eliminován problém s tendencí zaměstnanců krást materiál, neplnit úkoly včas a řádně.

Každý vedoucí se musí umět rozhodovat rychle, jelikož při výkonu této práce se každý den stávají nahodilé události, které je potřeba okamžitě řešit. Způsobené prostoje zvyšují provozní náklady a naopak snižují respekt u zaměstnanců, že jejich vedoucí si neví v nahodilých situacích rady. Jak například uvádí Petr Čejka – *„Musíš se jim snažit dávat najevo, že je potřebuješ! Občas je musíš pochválit, sem tam je musíš „zdrbat". Je to taková formu cukru a biče. Pamatuj, že vždy musíš být pánem ty (majitel podniku)! Ty musíš rozhodnout věci, musíš být jistý v rozhodování. Musíš dojít za nimi s tím, že víš přesně, co se bude dít."*

Jak uvádí Bělohlávek (2000), Urban (2013) zadávání úkolů zaměstnancům se může jevit jako banální záležitost, ovšem přidělené úkoly je potřeba neustále konzultovat. Tejnorová (2015) ještě doplňuje dodávat jim sebevědomí. Urban (2015a) doporučuje posilovat návrhy vedoucího příklady a navázat emocionální vztah s podřízenými, naslouchat jim a Kovaříková (2016), je potřeba, umět mluvit, a to nejlépe jejich řečí. Vysvětlovat jednotlivé pracovní postupy, způsob provedení a termín dokončení zakázky. Faerber a Stowe (2007) doporučují vést pracovníky k plnění úkolů prostřednictvím cílů. Způsob provedení nechat na zaměstnanci, pouze konzultovat co je potřeba udělat, jaké prostředky budou mít k dispozici, ale způsob provedení si může zvolit sám.

Těchto názorů jsou i zaměstnavatelé vybraných podniků. Ovšem poukazují na určitou mez, která hraničí mezi ulehčením si práce a odbytím práce. Jedná se například o zbytečné přetěžování techniky. Upozorňují na to, že pokud jsou dodržována pravidla, která jsou daná, nastavená, není problém s volností a tlakem na zaměstnance.

Dvořáková (2012) doporučuje informovat zaměstnance ohledně finančních provozních výsledků podniku, což považuje jako jeden z nejsilnějších motivačních prvků.

Tento názor, tázaní zaměstnavatelé, nesdílejí. Nedoporučují informovat své zaměstnance například o cenách jednotlivých zakázek a tedy o finanční situaci podniku. Považují to za kontraproduktivní a je potřeba být opatrný, jaké informace jsou zaměstnancům sdělovány. Vedoucí podniků se shodli na tom, že nejdůležitější informace pro zaměstnance jsou ty, zda bude dostatek práce v dohledné budouc-

nosti a zda bude mzda vyplacena ve stanoveném termínu. Pokud by přeci jenom některý ze zaměstnanců chtěl vědět něco více o finanční kondici podniku, může nahlédnout do veřejného rejstříku podniků, kde jsou zveřejněny účetní výkazy.

Dále se v této práci zabývalo motivací. Motivace byla zaměřena hlavně na problematiku mzdového ohodnocení a doplňkovou mzdovou část z důvodu odvětví stavebnictví. Ze získaných dat můžeme konstatovat, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s finančním ohodnocením, které jim vyplácí zaměstnavatel. Mezi výhodu, kterou mají tito zaměstnanci oproti jiným, je že provádějí činnost pokaždé na v jiném prostředí

Zaměstnanci očekávají (Tomšík, Duda, 2011) od zaměstnavatele zejména záruku trvalého zaměstnání, uplatnění svých schopností, spravedlivou odměnu, dobrý kolektiv včetně odpovídajícího pracovního prostředí. Ve stavebnictví je dále potřeba mít odpovídající pracovní náčiní.

Výše zmíněné zaměstnanci tázaných podniků v podstatě potvrdili, protože uvedli za nejdůležitější motivační faktor práci v podniku, kde zaměstnavatel řádně platí mzdu, a že mají jistotu trvalého pracovního poměru. Také zaměstnavatelé sledovaných podniků uvedli, že jednotlivé zaměstnance se nedá jinak motivovat než penězi. Problém ovšem nastává tehdy, že peněz není nikdy dost, aby byli zaměstnanci dostatečně motivování. Proto jim jsou poskytovány benefity, které jim může samotný podnik nabídnout – jako například podniková vozidla nebo nářadí pro osobní účely. Většina těchto podniků má i vlastní čerpací stanici a tedy nabízí zaměstnancům výhodnější tankování. Vybraní zaměstnavatelé se shodují na tom, že nejlepší je dát zaměstnancům základní mzdu a tu dále navýšit o různé doplňky ke mzdě dle jejich výkonu.

Zaměstnavatelé se shodují s Freemantle (1996), že je potřeba vědět a znát zaměstnance, kteří jsou pro podnik klíčoví a takovéto zaměstnance si finančně zajistit a zaplatit je více než je nezbytně nutné.

Z průzkum Eurofound (2015) a z prací Holá (2011), Basu (2013), Bartovská (2016) vyšlo, že zaměstnanec neumí přesně popsat, co se od něho očekává v práci, není dobře informován nebo zcela informován o zdravotních a bezpečnostních rizicích na pracovišti, je špatně informován o úkolu a často improvizuje.

Z provedeného dotazníkové šetření u vybraných podniků se dospělo k závěru, že více jak 60 % zaměstnanců je informováno o běžných činnostech podniku a stejné procento chápe zadaný úkol. Ohledně bezpečnosti práce uvádí Petr Čejka (majitel Specializovaná stavební společnost Petr Čejka) – „*Tomu zaměstnanci nelze držet ruku. Když je řidič nebo strojník, pořád stát za ním, držet ho zezadu, nasazovat mu rukavice, dávat mu helmu. Musíš věřit tomu, že ten člověk je natolik rozumný a proškolený, že ví, co dělá, že je to dospělý člověk a že mají mozek, který používají při práci je to hlavně a hlavně v jejich zájmu jejich bezpečnost*.“ K tomu se podobně vyjádřil i Roman Marcinek (zaměstnavatel společnosti Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o.): *„Samozřejmě školení se dělá. Můžete jim to říkat, že tu helmu musí mít, ale odjedete ze stavby a on si ji zdělá, protože v tom nevydrží. Ale jinak jsou třeba zakázky, kde to prostě mít musí, jinak tam jsou tak vysoké pokuty, že si to ten zaměstnanec pořádně rozmyslí.“* Takže z toho plyne, pokud chceme, aby zaměstnanec

dodržoval bezpečnostní pravidla a chránil tak i svoje zdraví, musí vědět, že v případě nedodržování stanovených pravidel na staveništi mu hrozí finanční postih. Jinak nebudou brát informace ohledně bezpečnosti práce vážně. Všichni zaměstnavatelé uvedli, že svoje zaměstnance proškolují, protože bezpečnost práce je základ. Dále jsou proškolování zaměstnanci podle potřeb pro výkon jednotlivých povolání. Navíc v současné době začínají investoři u svých zakázek vysílat zaměstnance, kteří dohlíží na dodržování bezpečnosti práce na staveništi.

Březovská (2014) podniková kultura sestává z hodnot a projevů, kterými se organizace projevuje, jak jedná s druhými, jak s nimi pracuje, co je pro organizaci důležité. Koubek (2015) pracovní prostředí významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu. Klíčové porozumění významu podnikové kultury spočívá v tom, že je to právě ona, jež ovlivňuje skutečné chování lidí. Tomšík, Duda (2011) každý podnik má vlastní, jedinečnou podnikovou kulturu a je opravdu těžké mezi sebou je srovnávat.

Co se týká organizace práce, nejvyšší je vedoucí podniku, potom je parťák a nejníže jsou pomocní stavební dělníci. Z analýzy povolání se dospělo k závěru, že zaměstnanci vykonávající povolání zedník, strojník většinou v případě větší skupiny zaměstnanců vykonávají také úlohu parťáka. Organizace je tedy co nejjednodušší. Parťák na staveništi rozděluje práci jednotlivým zaměstnancům, ručí za danou zakázku vedoucímu, kterému by měl poskytovat každodenní zpětnou vazbu ohledně provedených prací za ušlý den. A co je potřeba na následující dny provést, zajistit dopředu, tak aby plnění zakázky bylo plynulé. Zaměstnanci by měli jednotlivé problémy na staveništi prvně řešit s parťákem, neřešit vše ihned s vedoucím podniku. Jednotliví zaměstnanci na staveništi potřebují jednoduché vysvětlování, žádné komplikované zbytečnosti.

Šikýř (2012) spolu s Armstrongem a Urbanem (2013) považují za nejčastější zdroje problémů při nástupu na pracoviště – nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasné pracovní očekávání.

Oslovení zaměstnavatelé, na téma adaptace nového uchazeče, nejčastěji uvedli, že mentorem nových zaměstnanců jsou zaměstnanci, kteří zastávají funkci parťáka v podniku. Pro jeho začleňování není stanoven postup, jednotlivé úkony, zvyky, ukázka činností není konkretizována. Zkrátka ve stavebních podnicích není propracován systém začleňování nováčka do podniku. Je takzvaně hozen do vody.

Výše zmíněné může být právě problémem u podniků, které mají zaměstnance ve společnosti více jak 6 let (v dotazníku uvedeno rozmezí 6 – 10 let) nebo od založení podniku, kteří si zde vybudovali silnou, vlastní podnikovou kulturu, do které je obtížné zainteresovat nově se ucházející zaměstnance. Navíc zaměstnanci uvedli nejčastější věkové rozpětí od 40 a více let. Když nový uchazeč nastoupí a nemá tam vyložené nikoho, kdo by ho uvedl do kolektivu, ukázal mu běžný chod podniku. Tak se z uchazeče stane brzo nespokojený zaměstnanec, málo produktivní a celé to skončí výpovědí daného jedince.

Po přijetí doporučuje Daleová (2007) vést diskuze s novým zaměstnancem – jako důležitou součást zaučovacího období. Jedním ze způsobů, jak nováčka začlenit do týmu je požádat někoho ze stávajících členů, aby mu neformálním, vstřícným

způsobem vysvětlil chod v podniku. Jednoduše ho seznámil s pracovištěm a představil jej ostatním a pomohl mu porozumět podnikové kultuře.

Jak pan Roman Marcinek, tak i pan Petr Čejka uvedli v rozhovoru, že s nově nastupovaným zaměstnancem vedou rozhovor, ve kterém se mu snaží vysvětlit, jak to ve společnosti chodí, ale nemají přesně sepsané, co mu řeknou. Během jednoho sezení je tedy uchazeč přehlcen informacemi, z čehož se dá usoudit, že si nemusí vše zapamatovat. O ostatní se postarají parťáci, kteří jej „nějakým" způsobem uvedou/zaškolí do party. Což se dá považovat za problémové, protože při zaučení může dojít k vynechání podstatných informací. Pokud nemají sestavený alespoň základní adaptační plán.

Podobně o tom hovořil pan Ing. Lubomír Živný (vedoucí společnosti Galur, s.r.o.), tak i Petr Čejka, že daný uchazeč je tzv. hozen do vody. Jak vyšlo z dotazníkového šetření ve sledovaných společnostech, podniky mají své dlouholeté (více jak 6 let) zaměstnance, kteří mají mezi sebou vytvořenou určitou podnikovou kulturu, do které se nováčci obtížně zapojují.

5 Závěr

V diplomové práci se autor zabývá problematikou komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích. Práce byla zaměřena na podniky, které se ve stavebnictví specializují na inženýrské sítě, výkopové práce v Jihomoravském kraji, okres Hodonín. Hlavním cílem této práce je návrh komunikačních standardů pro zajištění integrace nových pracovníků do organizace, objasnění podnikové strategie, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti společnosti a řízení pracovního výkonu. Pro dosažení stanoveného cíle byly stanoveny další podcíle – analýza povolání v daném zaměření ve stavebnictví, analýza motivace, spokojenost, fluktuace zaměstnanců ve vybraných podnicích.

Dosažení stanovených cílů bylo dosaženo prostřednictvím kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Prostřednictvím osobních rozhovorů se zaměstnanci podniku Galur, s.r.o. a se zaměstnavateli vybraných pěti podniků. Ohledně kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkových šetření, u této práce se nejedná o kvótní výběr, ale sledování probíhalo ve vybraných pěti podnicích v určité oblasti podnikání a geografickým zaměřením. Mezi sledované podniky byly vybrány společnosti: Galur, s.r.o., Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o., Specializovaná stavební společnost Petr Čejka, Rohatecká stavební, s.r.o. a Stavební firma Roman Marcinek, s.r.o. Získaná data těchto podniků byla porovnávána.

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 104 zaměstnanců, výzkum se netýkal technicko-hospodářských pracovníků a nepřepokládalo se, že by jednotlivá povolání vykonávala žena. Polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti Galur, s.r.o. bylo provedeno celkem 17.

Z analýzy povolání vyšlo, že ve stavebnictví se zaměřením na inženýrské sítě, jsou potřebná následující povolání – pomocný stavební dělník, strojník (obsluha stavebních strojů), zedník, svářeč a řidič nákladního vozidla. Při výběru uchazeče na jednotlivá povolání zaměstnavatelé nepřikládají velkou váhu na dosažené vzdělání. Důležitá je manuální zručnost jedince, komunikační dovednosti, schopnost vést lidi. Praxe v oboru je výhodou, ale není důležitá. Velmi užitečné je, když uchazeč o práci je vlastník jednotlivých průkazů – strojní, vazačský, jeřábnický. Případně je držitelem řidičského oprávnění minimálně skupiny B a skupiny C pro nákladní vozidla. Dále bylo zjištěno, že v případě, že zaměstnanci pracují ve skupině, tak osoby vykonávající povolání zedník, strojník – mají nejčastěji funkci parťáka, který má dohled nad ostatními zaměstnanci na pracovišti. Nejvíce je v podnicích zaměstnanců, kteří vykonávají pomocného stavebního dělníka. Druhé nejčastější povolání je strojník.

Co se týče nákladů na jednotlivá povolání, při výpočtu se vycházelo ze zaručené minimální mzdy a vyčíslení nákladů na první rok v zaměstnání a předpokladu, že zaměstnanci nejsou držitelé jednotlivých osvědčení, průkazů. Například pomocný stavební dělník vyjde zaměstnavatele na **207 196 Kč na rok**, dále strojník vyjde na **první rok 236 115 Kč**. Další povolání jsou uvedeny **v příloze G**.

V případě zjišťování, jakým způsobem lze řídit zaměstnance, byly sepsány časové normy nejčastějších pracovních činností. Z rozhovorů se zaměstnavateli, se

ovšem došlo k závěru, že se jimi nemůže zaměstnavatel výhradně řídit, mohou sloužit pouze orientačně. Jelikož jednotlivé činnosti nejde pokaždé vykonat v daný čas, protože tomu brání různé překážky – třída horniny, dodávka materiálu, lidmi, technikou a další. Z toho plyne, že záleží na technickém vybavení společnosti. Normovat zaměstnance lze v případě, že společnost nevlastní žádný stroj pro výkop, ale využívá pouze lidské zdroje. Jinak jsou zaměstnanci hodnoceni převážně časovou mzdou. Z rozhovorů se zaměstnavateli vyšlo, že je nejlepší dát každému **základní mzdu a odměny dle výkonů**.

Z dotazníkového šetření se dospělo k závěru, že **zaměstnanci jsou celkově spokojeni ve vybraných podnicích**, uvedlo 80 % zaměstnanců. Ale na druhou stranu uvedli, že **nepovažují se být dostatečně motivováni zaměstnavatelem**. Tady je potřeba upozornit, že co se týká motivace. Tak byla u těchto povolání sledována hlavně motivace pomocí mzdových stimulů. S motivací souvisí také samotná fluktuace zaměstnanců. Přestože zaměstnanci uvedli, že nejsou dostatečně motivování, tak i přes to **neplánují z podniků odejít**, dokonce by **doporučili** podnik i svým kamarádům.

Mezi nespokojené zaměstnance patří převážně ti, kteří vykonávají povolání **zedník** a **svářeč**. Tito zaměstnanci většinou po dvou odpracovaných letech plánují opustit podnik. Převážně povolání svářeč není u tohoto oboru se zaměřením na výkopové práce potřeba, stejně jako například pomocného stavebního dělníka. A proto se doporučuje využití outsourcingu.

Ze zjištěných hodnot lze usuzovat, že zaměstnanci jsou spíš motivování z pohledu Maslowovy pyramidy potřeb, že se drží v podniku pro zabezpečení základních fyziologických potřeb a pocitu jistoty. Z rozhovorů se zaměstnanci podniku Galur, s.r.o., vyšlo, že jsou spokojeni v podniku, protože jim zaměstnavatel pravidelně vyplácí mzdu a mají jistotu práce po celý rok.

Pomocí dotazníků se dále zjišťovaly vztahy a komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavateli navzájem u vybraných podniků. Ze zjištěných hodnot se dospělo k závěru, že zaměstnanci uvádí lepší vztahy s vedoucím podniku než se zaměstnanci.

Za největší problém, který byl zjištěn touto prací je, že podniky nemají vypracovaný způsob začlenění nováčka do podniku**. Přes 90 % tázajících** uvedlo, že se veškeré běžné činnosti v podniku museli naučit sami, nebyli představeni kolektivu a obeznámeni s podnikovou kulturou. Což může být docela závažný problém. Jelikož z dotazníkového šetření vyšlo, že sledované podniky mají stejný problém a to, že mezi nejčastěji uvedené věk u zaměstnanců je **vyšší než 40 let** a v podniku **pracují déle než 6 let**. Zaměstnanci si vybudovali v podnicích natolik silnou podnikovou kulturu, že je obtížně do ní zapojit někoho z nově příchozích zaměstnanců.

Jeden z návrhů autora této práce pro stanovení **komunikačního standardu** je vytvoření **Adaptačního plánu** (příloha A) pro zaměstnance, kde jsou vypsané jednotlivé body, se kterými by se měl zcela určitě uchazeč seznámit. Samotný plán se skládá z plánu vzdělávajícího a závěrečného zhodnocení mentorem. Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí. Jedná se o adaptaci

zaměstnanců, kteří potřebují jednoduché vysvětlování, potřebují nejlépe všechno ukázat názorně, mají povětšinou základní vzdělání a neustále je zapotřebí dohlížet na jejich práci.

Jde hlavně o to, sepsat určité body, se kterými by se měl daný uchazeč v blízké době seznámit a nebyly tak opomenuty při pohovoru se zaměstnavatelem během jednoho sezení. V plánu jsou vypsány základní prvky, kterými by měl daný uchazeče projít. Ale je zde zapotřebí říct, že se plán upravuje každému jednotlivci zvlášť, podle jeho zkušenosti například z předešlých let (pracoval už podniku) nebo už je držitel některých osvědčení, v daném oboru podnikání se pohybuje několik let, má zkušenosti se značkou vozidla, strojového rypadla. Nejnáročnější, a tak nejdelší přípravu pro začlenění zaměstnance je u povolání strojník a nejkratší proces je u povolání zedník. Ale co hlavně by s každým potenciálním zaměstnancem nemělo být opomenuto **je jeho oficiální představení stávajícímu kolektivu**, stanovení mentora, který ho dostane na starost. A aby byl plán úspěšný je potřeba mentora náležitě odměnit v případě, že zaměstnanec zůstane v podniku.

Stanovený proces by měl urychlit zapojení nových pracovníků, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti.

Dalším zjištěným problémem bylo, že **30–40 %** zaměstnanců u sledovaných podniků tvrdí, že špatně chápou zadaný úkol a většinou musí improvizovat.

Dále, že **20–30 %** zaměstnanců u sledovaných podniků není obeznámeno s jednotlivými činnostmi v podniku jako například pracovní postupy u běžných činností podniku, principy docházky, hlášení absence, principy spolupráce s ostatními spolupracovníky, předání svěřených předmětů, zásady bezpečnosti, informováni o rizicích na pracovišti.

A tak jako další návrh autora práce ohledně komunikačního standardu, pro zlepšení informovanosti zaměstnanců je vytvořen **Deník parťáka (příloha B)**, z důvodu, převažující ústní komunikace. Je tvořen třemi listy, kde na první list se zaznamenávají zadané úkoly na jednotlivé dny. Dále materiál, který mu je přidělen a také venkovní teplota, jelikož je velice důležitým faktorem omezující výkon práce. Na druhém listě je vytvořený seznam nářadí, strojů a vozidel, které daný podnik vlastní. Autor práce musel navštívit provozovnu podniku Galur, s.r.o. a se souhlasem mu bylo umožněno navštívit areál podniku a sepsat základní nářadí, vozidla a strojový park a různé doplňky. Díky tomu, parťákovi postačí, pouze zaškrtnou jednotlivé položky při poradě. Na posledním, třetím listě je volná plocha pro jednoduché nákresy, zaznamenání různých víceprací, přeměření výkopu a tak potřebná úprava výpočtu potřebného materiálu.

Pro předávání informací u stavebních podniků jsou pořádány ranní porady vedoucího podniku s parťáky. Každý parťák potřebuje vědět, počet lidí, kteří mu budou přiděleni, jaký materiál je potřeba, technické vybavení a pro koho je práce prováděna. Při poradách je velice důležité, aby vedoucí podniku projevoval zájem a vyžadoval od zaměstnanců jejich vlastní návrhy, reakce, zpětnou vazbu ohledně zadných úkolu a zda jej zaměstnanci chápou, jsou s ním srozuměni. A pro snazší organizaci je vytvořen, již zmíněný, Deník parťáka, kde si může, právě parťák, jed-

notlivé údaje zaznamenat a může se tak zamezit zbytečným časovým prodlevám, zapomenutí materiálu nebo nářadí.

6 Literatura

ADÁMEK, Ondřej. SPECIFIKA VEDENÍ A ŘÍZENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ VE STAVEBNÍ FIRMĚ. Brno, 2013. Diplomová práce. VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. Vedoucí práce DANA LINKESCHOVÁ

AON HEWITT. Trends in Global Employee Engagement: Making engagement happen [online]. 2016, 48 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://1url.cz/utKlk

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné také z: http://kramerius.mzk.cz/search/handle/uuid:bcaaa2b0-62b9-11e6-8336-005056827e52

BARTOŠEK, Jaroslav. Kultura manažerské komunikace. vyd. 2. upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-238-6523-4

BARTOVSKÁ, Ilona. Vliv firemní kultury na fluktuaci zaměstnanců. Moderní řízení: informativní měsíčník pro vedoucí pracovníky. Praha : ČTK, 1966-, 2016, 2016(3), 58 - 60. ISSN 0026-8720

BASU, Andreas a Liane FAUST. Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 104 s. ISBN 978-80-247-5032-3

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0

BOTOŠOVÁ, Ivana. AON HEWITT. Best Employers 2015: tisková zpráva. 2015, 4 s. Dostupné také z: http://1url.cz/ltJb0

BUŠINA, Filip. Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví. vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-455-2.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2016. In: Český statistický úřad [online]. Brno: Integrovaný portál MPSV, 2016 [cit. 2016-10-24]. Dostupné z: http://1url.cz/itrUA

DAŇKOVÁ, Barbora. Co trápí české zaměstnance?: Průzkumy ve firmách ukazují na chyby šéfů. In: IDnes.cz: Finance [online]. 2016 [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: http://1url.cz/DtJbU

D'APRIX, Roger. The challenges of employee engagment: Throwing rocks at the corporate rhinoceros,. The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership [online]. 2015, (2. vyd.) [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: http://1url.cz/SteiS

DECISIONWISE. 2016 State of Employee Engagement: A comprehensive look at employee engagement best practices from over 200 organizations around the world [online]. 2016 [cit. 2016-06-21]. Dostupné z: http://1url.cz/3teo8

DVOŘÁK, Antonín. Pracovní vztahy. Práce, mzdy, odvody bez chyb, pokut a penále. Český Těšín, 2016, (2), 30. ISSN 1801-9935

EU-OSHA. Vůdčí řídící schopnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci: PRAKTICKÝ PRŮVODCE [online]. 2012, 24 [cit. 2016-04-18]. DOI: 10.2802/33690. ISBN: 978-92-9191-614-6. Dostupné z: http://1url.cz/atKnT

EUROFOUND. First findings: Sixth European Working Conditions Survey [online]. 2015, (EF1568), 8 [cit. 2016-04-18]. DOI: 10.2806/59106. ISBN: 978-92-897-1429-7. Dostupné z: http://1url.cz/ltKns

EUROFOUND. Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention [online]. 2014, , 106 [cit. 2016-04-18]. DOI: 10.2806/70971. ISBN: 978-92-897-1218-7. Dostupné z: http://1url.cz/YtKnh

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8

FREEMANTLE, David. Superšéf: o úspěšném řízení lidí od A do Z. Vyd. 1. (dot.). Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-72-1

GALUR, s.r.o. O SPOLEČNOSTI [online]. In: Galur.cz . 2010 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://galur.cz/o-spolecnosti.php

GATEHOUSE. State of the Sector: Internal Communication & Employee Engagement [online]. 2016, 16 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://1url.cz/5tKl4

GRUNTOVÁ KOLINGEROVÁ, Hana. Indikátory pro hodnocení výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Evaluační teorie a praxe. INESAN, 2015, 3(1), 23. ISSN 2336-114x.

HASSARD, Juliet a Tom COX. Work-related stress: Nature and management. Http://oshwiki.eu/ [online]. 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: http://6b.cz/fis

HOLÁ, Jana a Tomáš POUCHA. Češi mají s komunikací problém. In: Webkariera.cz [online]. 2011a [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: http://6b.cz/l9h

HOLÁ, Jana. 2011b. Jak zlepšit interní komunikace. Brno: Computer Pres. ISBN 9788025126363

HOLANOVÁ, Tereza. Skutečný stres je víc než "hodně práce".: Připraví vás o zdraví a firmu o peníze, varuje expert. In: Aktuálně.cz [online]. 2016 [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: http://1url.cz/RtJbP

CHVALINOVÁ, Magda. 5 věcí, které chtějí zaměstnanci slyšet. In: HR news [online]. Praha: Insiders, 2016a [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://1url.cz/htKlO

CHVALINOVÁ, Magda. 7 kroků, jak přimět manažery komunikovat. In: HR news [online]. Praha: Insiders, 2016b [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://1url.cz/CtKly

IBM Corporation. Global Human Capital Study 2005: The Capability within [online]. IBM Corporation, 2005, Pp. 64 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://1url.cz/itKXm

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0

KOUBEK, Josef. Několik úvah o reprodukci lidského kapitálu. In REPRODUKCE LIDSKÉHO KAPITÁLU sborník konference: vzájemné vazby a souvislosti [online]. V Praze: Oeconomica, 2008- [cit. 2016-04-15]. ISBN 978-80-245-1697-4. Dostupné z: http://kdem.vse.cz/resources/relik10/Index.htm

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

KOVAŘÍKOVÁ, Jaroslava. Kvalita interní komunikace ve firmě závisí na manažerech. In: HR news [online]. Praha: Siria, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://1url.cz/6tKlZ

KOZDOVÁ, Alena. Motivace. Moderní řízení: informativní měsíčník pro vedoucí pracovníky. Praha : ČTK, 1966-, 2016, 2016(6), 16 - 19. ISSN 0026-8720

LIŠKUTIN, Tomáš. Přijímací pohovor. Praktická personalistika: odborný dvouměsíčník. Olomouc, 2015, (11/12), 1. ISSN 2336-5072

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ: Stavebnictví [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016 [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: http://1url.cz/itNmc

NOVOTNÁ BŘEZOVSKÁ, Barbora. Etika (v) podnikání: organizační kultura jako etická těžba kompetencí. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2014. ISBN 978-80-7418-205-1

PĚTROŠ, Ondřej. MOTIVACE A ETICKÉ OTÁZKY VE STAVEBNÍ FIRMĚ. Brno, 2015. Diplomová práce. VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. Vedoucí práce DANA LINKESCHOVÁ.

PLÁŠKOVÁ, A. Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. 2004. ISNB 80-02-01684-X

STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE (IP). Bezpečnost práce ve stavebnictví [online]. Vyd. 3. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., Jeruzalémská 9, Praha 1, 2011 [cit. 2016-10-24]. ISBN 978-80-86973-72-2. Dostupné z: http://1url.cz/mtHap

STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE (IP). Základní povinnosti zhotovitele staveb k zajištění bezpečnosti práce a technických zařízení při vlastním provádění stavebních prací [online]. ©2014 [cit. 2016-10-24]. Dostupné z: http://1url.cz/atHal

STEJSKAL, Oldřich. Když nevíš, tak se zeptej, nečekej a naslouchej. Moderní řízení: informativní měsíčník pro vedoucí pracovníky. Praha : ČTK, 1966-, 2016, 2016(6). ISSN 0026-8720

STOCK, Christian. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5

STÝBLO, Jiří. Fluktuace z pohledu současné personalistiky. Praktická personalistika: zaměstnanec-zaměstnavatel-stát-vztahy- práva-povinnosti. Praha: Pragoeduca, 1994, 2016(3-4). ISBN 80-85856-06-9

STÝBLO, Jiří. Proměny získávání a výběr zaměstnanců. Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního

vyjednávání a pro sociální oblast: Proměny získávání a výběr zaměstnanců. Praha, 1953-, 2006(9). ISSN 0032-6208

SYNEK, M. Nová ekonomika, nové ukazatele. Ekonomika a management. 2008, 2. ISSN 180-8934. Dostupné také z: http://1url.cz/ctKX8

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.

TEJNEROVÁ, Jitka. Na práci s lidmi není čas. Opravdu k tomu potřebujeme více lidí. Moderní řízení: informativní měsíčník pro vedoucí pracovníky. Praha : ČTK, 1966-, 2016, 2016(6). ISSN 0026-8720

TEJNOROVÁ, Jitka. Udržte si zaměstnance, komunikujte s nimi!. In Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast. Praha: 2015. 2015(2) ISSN 0032-6208.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. Řízení lidských zdrojů. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

URBAN, Jan. Jak volit ukazatele personálního controllingu. In Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektiv-ního vyjednávání a pro sociální oblast. Praha, 1953-, 2016(4). ISSN 0032-6208

URBAN, Jan. Personalistika: Nejčastější nedostatky v řízení zaměstnanců a jejich prevence. In Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast. Praha: 2015b. 2015(2). ISSN 0032-6208.

URBAN, Jan. Personalistika: Jak čelit pracovnímu stresu. In Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast. Praha, 2016, (1), 5. ISSN 0032-6208

URBAN, Jan. Personalistika: Principy úspěšné komunikace vedoucího. Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast. Praha, 2015a, 2015(10). ISSN 0032-6208

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VANDLÍČKOVÁ, Ivana. Globální trendy v motivovanosti zaměstnanců: jak je na tom ČR? In: HR News [online]. 2015 [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: http://1url.cz/ftJbX

Zemní práce: Třídění hornin. In: Cenová soustava RTS DATA [online]. Brno, 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: http://1url.cz/4tEKp

Přílohy

A Adaptační plán

Tab. 14 Adaptační plán

ADAPTAČNÍ PLÁN	
Jméno a příjmení:	**Období adaptace (od – do):**
Povolání:	**Mentor:**
Délka praxe:	**Nejvyšší dosažené vzdělání:**
Skupiny řidičského oprávnění:	**Držitel průkazu:**

PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ V ADAPTACI			
č.	**Název**	**Termín**	**Podpis školitele/poznámka:**
1.	BOZP		
2.	Bezpečnost na staveništi – ochranné pásma u rýhy v závislosti na inženýrské sítí		
3.	Hlášení absence		
4.	Docházkový systém		
5.	Seznámení s prostředím podniku – šatny, soc. zařízení		
6.	Seznámení s ostatními prostory, pozemky podniku		
7.	Seznámení s ostatními zaměstnanci		
8.	Seznámení s pracovními postupy běžných činností		
9.	Komunikační pravidla s veřejností		
10.	Komunikační pravidla se zákazníky		

č.	Název	Termín	Podpis školitele/poznámka:
11.	Průkaz řidiče referenta vozidla		
12.	Průkaz řidiče profes.vozidla		
13.	Strojní průkaz pásová vozidla		
14.	Strojní průkaz kolová vozidla		
15.	Vazačský průkaz A		
16.	Vazačský průkaz B		
17.	Jeřábnický průkaz sk. N		
18.	Organizace práce – rozdělování úkolů		
19.	Organizace práce – zodpovědnost na staveništi		
20.	Výdej/skladování materiálu		
21.	Manipulace s ručním nářadím a jeho skladováním		
22.	Manipulace s el. nářadím a jeho skladováním – vibrační pěchy/desky, elektrocentrála		
23.	Seznámení s vozovým parkem a jeho údržba		
24.	Manipulace/údržba strojového parku, příručka		
23.1	Seznámení s kabinou pás. rypadla, joysticky		
23.2	-technické parametry stroje (výška, šířka stroje, a délka ramena)		
23.3	Seznámení s běžnou údržbou stroje – mazací čepy, oleje		
23.4	Ukázka výměny lopaty/svahovačky		
23.5	Zásady bezpečné manipulace a převážení stroje vozidlem		
25.	Manipulace s čerpačkou a evidence čerpání nafty		

č.	Název	Termín	Podpis školitele/poznámka:
26.	Skládka Moravská Nová Ves		
27.	Seznámení řidiče s nákladními vozidly a jeho údržba		
28.	Seznámení řidiče nákl. vozidla – pískovny, betonárky, svoz odpadu		
27.1	Řidič nákl. vozidla – kabina vozidla		
27.2	Údržba kabiny, hydrauliky, oleje, chladicí kapaliny, aj.		
27.3	Vzduchotechnika, kompresor		
27.4	Hydraulické rameno na kontejner její obsluha – manipulace z kabiny a z venku		
ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ			
Postřehy a stanovisko mentora: V Lužicích dne:			
podpis mentora	podpis vedoucího	podpis zaměstnance	

Zdroj: Vlastní práce

B Deník parťáka

GALUR. S.R.O.
U Staré šachty 742, 696 18 Lužice, tel. 609 784 861

DENÍK PARŤÁKA

Zodpovědná osoba: _____

Stavba: Datum: _____

	DATUM	POPIS PRÁCE	Teplota
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

	PRACOVNÍK	ČAS STAVBA	POČ. HOD.	STAVBA	ČAS CELKEM	POČ. HOD.	OBĚD	
1.							A	N
2.							A	N
3.							A	N
4.							A	N
5.							A	N
6.							A	N
7.							A	N
8.							A	N
9.							A	N
10.							A	N

MATERIÁL	MNOŽSTVÍ	CELKEM	JEDN.

1

Obr. 14 Deník parťáka – první část. Zdroj: Vlastní práce

GALUR. S.R.O.
U Staré šachty 742, 696 18 Lužice, tel. 609 784 861

SEZNAM NÁŘADÍ, STROJŮ, VOZIDEL

	TECHNIKA/NÁŘADÍ	ANO	KS		TECHNIKA/NÁŘADÍ	ANO	KS
1.	Aku okružní pila Makita			21.	Úhlová bruska narex 150mm		
2.	Aku úhlový vrtací šroubovák			22.	Úhlová bruska narex 180mm		
3.	Čerpadlo kalové PS 15 had.			23.	Úhlová bruska narex 230mm		
4.	Čerpadlo TPF7000S + hadice			24.	Vapka karcher k 7.21		
5.	Elektrocentr. 380/230V 7kW			25.	Vapka karcher ks 7000		
6.	Elektrocentrála 230V 3,0kW			26.	Vibr. deska obousměr 200kg		
7.	Elektrocentrála 230V 5kW			27.	Vibr. deska obousm 600kg (ž)		
8.	Elektrocentrála Honda			28.	Vibrační pěch červená - silná		
9.	Gola sada kufr			29.	Vibrační pěch malá zelená		
10.	Jádrová vrtačka s pump stoj.			30.	Vibrační pěch Wacker zelená		
11.	Kladivo bourací 10 kg			31.	Vibrační pěch žlutá BS50		
12.	Kladivo bourací 5 kg			32.			
13.	Křovinořez Stihl			33.			
14.	Motorová pila Husqvarna			34.			
15.	Motorová pila OleoMac			35.			
16.	Příklepová vrtačka Metabo			36.			
17.	Řezačka asfalt/beton + kufr			37.			
18.	Úhlová bruska narex 115mm			38.			
19.	Úhlová bruska narex 120mm			39.			
20.	Úhlová bruska narex 125mm			40.			

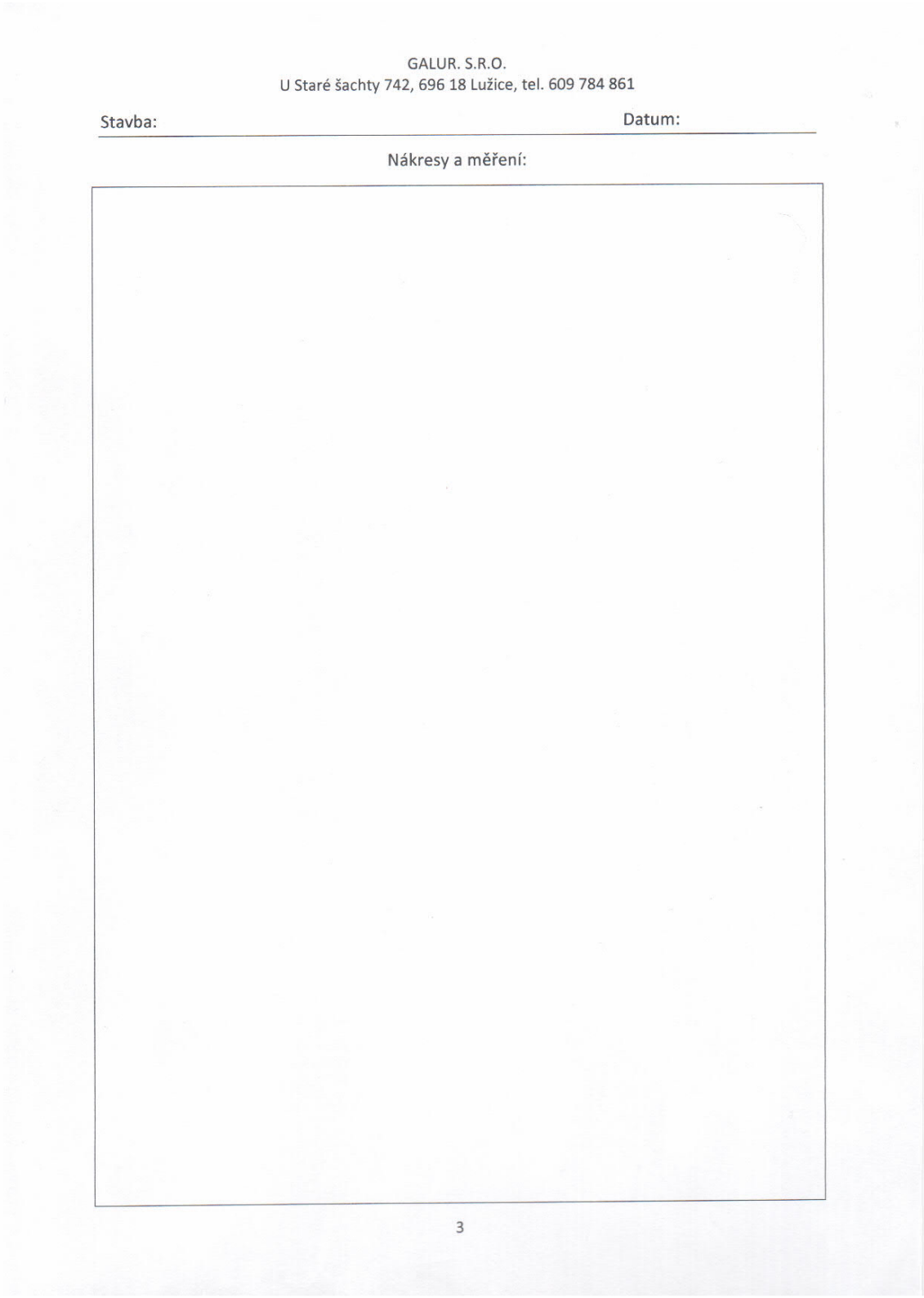
	VOZIDLA	ANO
1.	Ford Transit - Combi Van (6)	
2.	Renault Master - Combi Van	
3.	Renault Master	
4.	Renault Traffic (šedý)	
5.	Renault Traffic (modrý)	
6.	Ford Transit - Combi Van	
7.	Ford Transit - Combi Van	
8.	IVECO 5 tuna	
9.	IVECO 10 tuna	
10.	IVECO daily s valníkem	

	STROJE	ANO
1.	CAT 226 (UNC)	
2.	CAT 301.8	
3.	CAT 303.5	
4.	CAT 303.5	
5.	CAT 303.5c	
6.	Traktorbagr 432Ea	
7.	Traktorbagr 432EB premier	
8.		
9.		

	OSTATNÍ	KS	ANO
1.	Prodlužka		
2.	Kanystr nafta 20 l		
3.	Kanystr natural 10 l		
4.	Podkop 20 cm		
5.	Podkop 30 cm		
6.	Podkop 40 cm		
7.	Podkop 50 cm		
8.	Podkop 60 cm		
9.	Podkop 70 cm		
10.	Montážní kufr na bagr		
11.	Drobné nářadí		
12.	Maznice		
13.	Lopaty		
14.	Rýče		
15.	Krumpáče		
16.	Smeták		
17.	Hrábě		
18.			
19.			
20.			

2

Obr. 15 Deník parťáka – druhá část. Zdroj: Vlastní práce



GALUR. S.R.O.
U Staré šachty 742, 696 18 Lužice, tel. 609 784 861

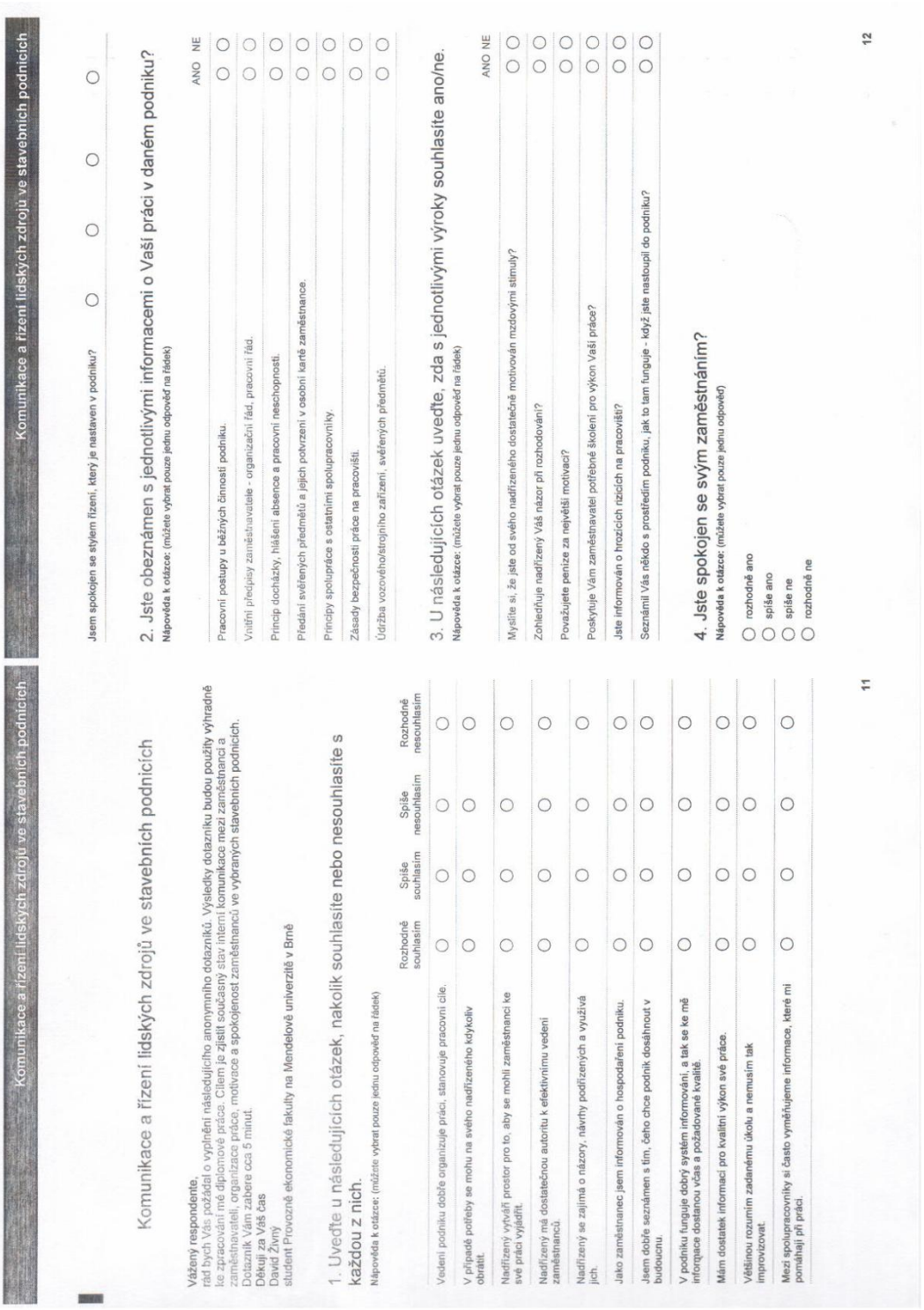
Stavba: Datum:

Nákresy a měření:

3

Obr. 16 Deník parťáka – třetí část. Zdroj: Vlastní práce

C Dotazník pro zaměstnance



Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích

Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích

Vážený respondente,
rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího anonymního dotazníku. Výsledky dotazníku budou použity výhradně ke zpracování mé diplomové práce. Cílem je zjistit současný stav interní komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, organizace práce, motivace a spokojenost zaměstnanců ve vybraných stavebních podnicích.
Dotazník Vám zabere cca 5 minut.
Děkuji za Váš čas
David Živný
student Provozně ekonomické fakulty na Mendelově univerzitě v Brně

1. Uveďte u následujících otázek, nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte s každou z nich.

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď na řádek)

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vedení podniku dobře organizuje práci, stanovuje pracovní cíle.	○	○	○	○
V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.	○	○	○	○
Nadřízený vytváří prostor pro to, aby se mohli zaměstnanci ke své práci vyjádřit.	○	○	○	○
Nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení zaměstnanců.	○	○	○	○
Nadřízený se zajímá o názory, návrhy podřízených a využívá jich.	○	○	○	○
Jako zaměstnanec jsem informován o hospodaření podniku.	○	○	○	○
Jsem dobře seznámen s tím, čeho chce podnik dosáhnout v budoucnu.	○	○	○	○
V podniku funguje dobrý systém informování, a tak se ke mě informace dostanou včas a požadované kvalitě.	○	○	○	○
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.	○	○	○	○
Většinou rozumím zadanému úkolu a nemusím tak improvizovat.	○	○	○	○
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají při práci.	○	○	○	○

11

Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích

Jsem spokojen se stylem řízení, který je nastaven v podniku? ○ ○ ○ ○

2. Jste obeznámen s jednotlivými informacemi o Vaší práci v daném podniku?

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď na řádek)

	ANO	NE
Pracovní postupy u běžných činností podniku.	○	○
Vnitřní předpisy zaměstnavatele - organizační řád, pracovní řád.	○	○
Princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti.	○	○
Předání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě zaměstnance.	○	○
Principy spolupráce s ostatními spolupracovníky.	○	○
Zásady bezpečnosti práce na pracovišti.	○	○
Údržba vozového/strojního zařízení, svěřených předmětů.	○	○

3. U následujících otázek uveďte, zda s jednotlivými výroky souhlasíte ano/ne.

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď na řádek)

	ANO	NE
Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován mzdovými stimuly?	○	○
Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?	○	○
Považujete peníze za největší motivaci?	○	○
Poskytuje Vám zaměstnavatel potřebné školení pro výkon Vaší práce?	○	○
Jste informován o hrozících rizicích na pracovišti?	○	○
Seznámil Vás někdo s prostředím podniku, jak to tam funguje - když jste nastoupil do podniku?	○	○

4. Jste spokojen se svým zaměstnáním?

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď)

○ rozhodně ano
○ spíše ano
○ spíše ne
○ rozhodně ne

12

Obr. 17 Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích. 1. část. Zdroj: Vlastní práce

Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích

5. Doporučil byste podnik i svému kamarádovi jako zaměstnání?

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď)

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

6. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z podniku?

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď)

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

7. Jak dlouho v současném podniku pracujete?

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď)

- méně než rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 roků
- 6 - 10 let
- více než 10 let

8. Vaše povolání?

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď, vyberte takové povolání, které je vaše hlavní a provádíte nejčastěji)

- Zedník
- Svářeč
- Stavební dělník
- Řidič nákladního vozidla
- Strojník/Operátor (obsluha stavebních strojů)
- Jiné (uveďte)

9. Váš věk?

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď)

- 15 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 a více

10. Zaměstnavatel?

Nápověda k otázce: (můžete vybrat pouze jednu odpověď)

- Galur, s.r.o.
- Rohatecká stavební s.r.o.
- Petr Čejka
- Inženýrské stavby Hodonín, s.r.o.
- STAVEBNÍ firma Roman Marcinek s.r.o.

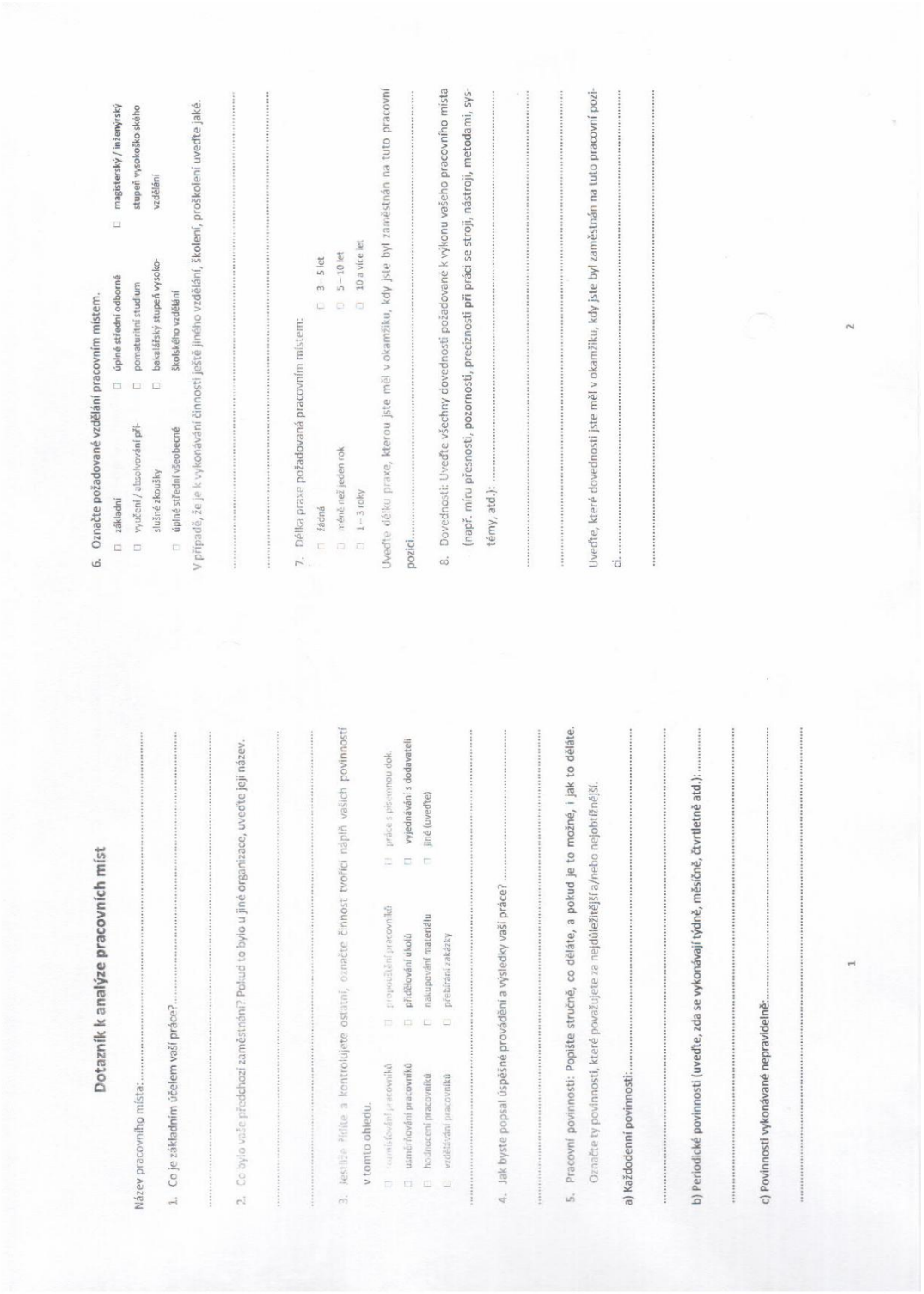
Děkuji Vám za Váš čas, jenž jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. Přeji Vám krásný zbytek dne a mnoho pracovních úspěchů.

13

14

Obr. 18 Komunikace a řízení lidských zdrojů ve stavebních podnicích. 2. část. Zdroj: Vlastní práce

D Dotazník k analýze pracovních míst



Dotazník k analýze pracovních míst

Název pracovního místa: .....

1. Co je základním účelem vaší práce?

.....

.....

2. Co bylo vaše předchozí zaměstnání? Pokud to bylo u jiné organizace, uveďte její název.

.....

.....

3. Jestliže řídíte a kontrolujete ostatní, označte činnost tvořící náplň vašich povinností v tomto ohledu.

☐ plánování pracovníků ☐ projednávání pracovních ☐ práce s písemnou dok.
☐ usměrňování pracovníků ☐ přidělování úkolů ☐ vyjednávání s dodavateli
☐ hodnocení pracovníků ☐ nakupování materiálu ☐ jiné (uveďte)
☐ vzdělávání pracovníků ☐ přebírání zakázky

.....

4. Jak byste popsal úspěšné provádění a výsledky vaší práce? .....

.....

5. Pracovní povinnosti: Popište stručně, co děláte, a pokud je to možné, i jak to děláte. Označte ty povinnosti, které považujete za nejdůležitější a/nebo nejobtížnější.

a) Každodenní povinnosti: .....

.....

.....

b) Periodické povinnosti (uveďte, zda se vykonávají týdně, měsíčně, čtvrtletně atd.): .....

.....

.....

c) Povinnosti vykonávané nepravidelně: .....

.....

.....

1

6. Označte požadované vzdělání pracovním místem.

☐ základní ☐ úplné střední odborné ☐ magisterský / inženýrský
☐ vyučení / absolvování při- ☐ pomaturitní studium stupeň vysokoškolského
šlušné zkoušky ☐ bakalářský stupeň vysoko- vzdělání
☐ úplné střední všeobecné školského vzdělání

V případě, že je k vykonávání činnosti ještě jiného vzdělání, školení, proškolení uveďte jaké.

.....

.....

7. Délka praxe požadovaná pracovním místem:

☐ Žádná ☐ 3 – 5 let
☐ méně než jeden rok ☐ 5 – 10 let
☐ 1 – 3 roky ☐ 10 a více let

Uveďte délku praxe, kterou jste měl v okamžiku, kdy jste byl zaměstnán na tuto pracovní pozici. .....

.....

8. Dovednosti: Uveďte všechny dovednosti požadované k výkonu vašeho pracovního místa (např. míru přesnosti, pozornosti, pracitelnosti při práci se stroji, nástroji, metodami, systémy, atd.): .....

.....

.....

Uveďte, které dovednosti jste měl v okamžiku, kdy jste byl zaměstnán na tuto pracovní pozici. .....

.....

.....

2

Obr. 19 Analýza pracovních míst, 1. část. Zdroj: Bušina (2014)

9. Vybavení: Vyžaduje vaše práce používání nějakého vybavení/zařízení?

☐ Ano ☐ Ne

Jestliže ano, uveďte název a označte, zda je používáte zřídka, příležitostně nebo často.

Vybavení / zařízení	Zřídka	Příležitostně	Často
1.	☐	☐	☐
2.	☐	☐	☐
3.	☐	☐	☐
4.	☐	☐	☐
5.	☐	☐	☐
6.	☐	☐	☐
7.	☐	☐	☐

10. Fyzické požadavky: Označte všechny nepříjemné fyzické požadavky vyžadované vaším pracovním místem a zda jsou na vás kladeny zřídka, příležitostně nebo často.

	Zřídka	Příležitostně	Často
☐ Manipulace s těžkým materiálem	☐	☐	☐
☐ Nevhodná nebo nepřirozená pracovní poloha	☐	☐	☐
☐ Přílišné pracovní tempo	☐	☐	☐
☐ Přílišné požadavky na smysly (zrak, čich, hmat, ...)	☐	☐	☐
☐ Vibrující zařízení	☐	☐	☐
☐ Jiné (uveďte).....	☐	☐	☐

11. Emocionální požadavky: Označte všechny nepříjemné emocionální požadavky kladené na vás vaším pracovním místem a zda jsou na vás kladeny zřídka, příležitostně nebo často.

	Zřídka	Příležitostně	Často
☐ Kontakt s veřejností	☐	☐	☐
☐ Kontakt se zákazníky	☐	☐	☐
☐ Intenzivní dozor	☐	☐	☐
☐ Stresující termín	☐	☐	☐
☐ Nepravidelný rozvrh činností	☐	☐	☐
☐ Práce o samotě	☐	☐	☐
☐ Přílišné cestování	☐	☐	☐
☐ Jiné (uveďte).....	☐	☐	☐

12. Umístění pracoviště: Označte umístění vašeho pracoviště a uveďte, zda je považujete za neuspokojivé či uspokojivé.

	Neuspokojivé	Uspokojivé
☐ Venku	☐	☐
☐ Uvnitř	☐	☐
☐ V podzemí	☐	☐
☐ V jámě, ve výkopu	☐	☐
☐ Na lešení	☐	☐
☐ Jiné (uveďte):.....	☐	☐

Obr. 20 Analýza pracovních míst. 2. část. Zdroj: Bušina (2014)

13. Fyzikální prostředí: Označte, zda považujete následující fyzikální podmínky vaší práce za špatné, dobré či vynikající.

	Špatné	Dobré	Vynikající
Osvětlení	☐	☐	☐
Větrání	☐	☐	☐
Teplota	☐	☐	☐
Vibrace	☐	☐	☐
Komfort a vybavení	☐	☐	☐

14. Podmínky, pokud jde o prostředí: Označte nepříjemné podmínky, za nichž musíte vykonávat svou práci, a uveďte, zda existují zřídka, příležitostně či často.

	Zřídka	Příležitostně	Často
Prach	☐	☐	☐
Špína	☐	☐	☐
Teplo	☐	☐	☐
Chlad	☐	☐	☐
Kouř / výpary	☐	☐	☐
Zápach	☐	☐	☐
Hluk	☐	☐	☐
Mokro	☐	☐	☐
Vlhkost	☐	☐	☐
Jiné (uveďte).....	☐	☐	☐

5

15. Zdraví a bezpečnost: Označte nežádoucí faktory zdraví a bezpečnosti, jimž jste vystaven při výkonu své práce, uveďte, zda se vyskytují zřídka, příležitostně či často.

	Zřídka	Příležitostně	Často
Práce ve výškách	☐	☐	☐
Radiace	☐	☐	☐
Mechanické riziko	☐	☐	☐
Pohybující se předměty	☐	☐	☐
Výbušniny	☐	☐	☐
Nebezpečí úrazu elektrickým proudem	☐	☐	☐
Oheň	☐	☐	☐
Jiné (uveďte).....	☐	☐	☐

6

Obr. 21 Analýza pracovních míst, 3. část. Zdroj: Bušina (2014)

E Třídění hornin

Horniny se třídí do 7 tříd podle obtížnosti jejich rozpojování a odebírání. Pro výkopové práce se pracuje pouze s 5 třídy. Další dvě (6. a 7. třída) jsou rozpojitelné trhavinami, ne rypadli, které používají stavební podniky u inženýrských sítí.

1. třída horniny

- soudržné, měkké konzistence. Patří sem např. ornice, hlína, písčitá hlína, hlinitý písek,
- nesoudržné kypré, popř. se štěrkovými zrny do 50 mm. Patří sem např. písek, písek se štěrkem, písčitý štěrk a drobný štěrk.

2. třída horniny

- soudržné, tuhé konzistence. Patří sem např. ornice, hlína, prachovitá hlína, písčitá hlína, hlinitý písek, rašelina, zrašeliněná zemina,
- nesoudržné, středně ulehlé. Patří sem např. písčitý štěrk a střední štěrk se zrny.

3. třída horniny

- soudržné, pevné a tvrdé konzistence. Patří sem např. hlína, prachová hlína (spraš), jílovitá hlína písčitá, písčitý jíl,
- nesoudržné, ulehlé, popř. s kameny největšího rozměru do 250 mm. Patří sem např. hrubý písčitý štěrk a hrubý štěrk se zrny.
- nesoudržné, zařazené do 2. a 3. třídy se soudržným tmelem hornin podle odst. a) této třídy,
- skalní a poloskalní rozložené, technicky hodnocené jako jílovitopísčité a skeletové zeminy popř. zvětraliny. Patří sem např. eluvia, tektonicky porušené zóny, hydrotermálně rozložené horniny,
- stavební odpad a navážka obdobného charakteru jako horniny zařazené do 3. třídy.

4. třída horniny

- soudržné, pevné a tvrdé konzistence. Patří sem např. jíl, písčitý jíl, jílová hlína, prachovitá hlína,
- nesoudržné, popř. s balvany do objemu 0,1 m3 jednotlivě. Patří sem např. hrubý štěrk se zrny do 100 mm bez omezení, s kameny s největším rozměrem od 100 do 250 mm v množství od 10 % do 50 % objemu z celkového objemu rozpojované horniny 4. třídy a s balvany nad rozměr 250 mm do objemu 0,1 m3 jednotlivě v množství menším než 10% objemu z celkového objemu rozpojované horniny 4. třídy,

- poloskalní středně zpevněné, navětralé, poloskalní zpevněné, zvětralé. Patří sem např. navětralé jílovice, slínovce, prachovce, vulkanické tufy, tufity, zvětralé pískovce a břidlice, zvětralé měkké vápence, zvětralá opuka,
- skalní rozrušené, zvětralé a značně rozpukané. Hornina rozrušená podél pukliny a při jejím rozpojení se uvolnění šíří do okolí záběru. Jednotlivé kusy zrnitosti odpovídají nesoudržným horninám 4. třídy. Patří sem např. rozrušená žula, rozrušená rula, rozrušený andezit, rozrušený vápenec, rozrušený křemenec,
- kašovité a tekuté konzistence. Patří sem např. bahnité náplavy, tekutý písek, silně rozbahněná rašelina.

5. třída horniny

- nesoudržné s balvany do objemu 0,1 m3. Patří sem např. hrubý štěrk s kameny do 250 mm bez omezení a s balvany od 250 mm do objemu 0,1,
- nesoudržné, zařazené do 4. třídy se soudržným tmelem pevné a tvrdé konzistence. Patří sem např. střední a hrubý štěrk s jílovitým nebo hlinitým tmelem,
- skalní vyvřelé, přeměněné a usazené, porušené, navětralé, rozpukané s plochami dělitelnosti (vrstevnatost, pukliny) vzdálenými méně než 150 mm. Patří sem např. navětralá žula, navětralá rula, navětralý andezit, navětralý vápenec, navětralý pískovec,
- navážka,
- zmrzlé zeminy.

F Záznamový arch pro zaměstnance podniku Galur, s.r.o.

Tab. 15 Záznamový arch pro zaměstnance podniku Galur, s.r.o.

1.	Jak dlouho pracujete ve společnosti Galur, s.r.o?	
2.	Jak jste se o podniku dozvěděl?	
3.	Když jste nastoupil do práce, byl jste obeznámen s prací, kterou podnik provádí a co se od Vás očekává?	
4.	Jak probíhalo seznámení s prostředím podniku, zaměstnanci, technikou?	
5.	Jakým způsobem nadřízení organizují práci v podniku?	
6.	Jaký komunikační prostředek je v podniku nejčastěji používán?	
7.	Jak je Vám vysvětleno, co se očekává od Vaší práce?	
8.	Co je pro Vás největší motivace pro práci?	
9.	Jak Vás motivuje nadřízený v tom, abyste byl úspěšný v podniku?	
10.	Jak byste charakterizoval atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?	
11.	Domníváte se, že je Vaše zdraví na pracovišti dostatečně chráněno?	
12.	Jakým způsobem vás nadřízený informuje o rizicích na pracovišti?	
13.	Poskytuje vám zaměstnavatel potřebné školení pro výkon Vaší profese?	
14.	Jak jste spokojen se společností Galur, s.r.o.	
15.	A doporučil byste ji kamarádovi?	

Zdroj: Vlastní práce

G Náklady na zaměstnance

Tab. 16 Náklady na pomocného stavebního dělníka

Pomocný stavební dělník		
Mzdové náklady		
Položka	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Měsíční hrubá mzda	12 200 Kč	
Zdravotní pojištění za měsíc	549 Kč	1 098 Kč
Sociální pojištění za měsíc	793 Kč	3 050 Kč
Čistá mzda za měsíc	10 468 Kč	
Roční čistá mzda	125 721 Kč	
Roční mzdové náklady		196 176 Kč
Ostatní náklady - oblečení, základní pracovní nástroje		
Pánská montérková blůza		435 Kč
Pánské kalhoty		328 Kč
Obuv S3		791 Kč
Krumpáč s násadou		399 Kč
Lopata s násadou		219 Kč
Rýč s násadou		449 Kč
Ostatní náklady		
Školení BOZP + PO		150 Kč
Řidičské oprávnění skupiny B		7 500 Kč
Školení řidičů-referenta za rok		250 Kč
Ochranné pracovní pomůcky (přilba, brýle, rukavice, vystražná vesta)		500 Kč
Celkové náklady na dělníka		**207 196 Kč**

Zdroj: vlastní práce

Ohledně nákladů na zedníka a sváře, jsou náklady podobné nákladům na pomocného dělníka. Jelikož zedník u zemních prací provádí základní jednoduché zednické práce. Náklady na svářeče se, ale mohou lišit, jelikož on potřebuje pro svoji prá-

ci mít platný svářečský průkaz, který se pohybuje kolem 10 000 Kč, dále musí podstupovat pravidelní školení každý rok, které činí přibližně 2 500 Kč.

Tab. 17 Náklady na strojníka

Strojník		
Mzdové náklady		
Položka	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Měsíční hrubá mzda	13 400 Kč	
Zdravotní pojištění za měsíc	603 Kč	1 206 Kč
Sociální pojištění za měsíc	871 Kč	3 350 Kč
Čistá mzda za měsíc	11 296 Kč	
Roční čistá mzda	135 642 Kč	
Roční mzdové náklady		215 472 Kč
Ostatní náklady - oblečení		
Pánská montérková blůza		435 Kč
Pánské kalhoty		328 Kč
Obuv S3		791 Kč
Ochranné pracovní pomůcky přílba, brýle, rukavice, výstražná vesta)		500 Kč
Ostatní náklady - školení, průkazy		
Školení BOZP + PO		150 Kč
Řidičské oprávnění skupiny B		7 500 Kč
Školení řidičů - referentů		250 Kč
Základní kurz - Strojní průkaz (SP)		4 200 Kč
SP každý rok obnova, opakované školení		500 Kč
Vazačský průkaz		1 210 Kč
Obnova vazačského průkazu na rok		400 Kč
Jeřábnický průkaz třídy N		3 630 Kč
Obnova jeřábnického průkazu na rok		750 Kč
Celkové náklady na strojníka		**236 115 Kč**

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 18 Náklady na řidiče nákladního vozidla

Řidič nákladního vozidla		
Mzdové náklady		
Položka	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Měsíční hrubá mzda	13 400 Kč	
Zdravotní pojištění za měsíc	603 Kč	1 206 Kč
Sociální pojištění za měsíc	871 Kč	3 350 Kč
Čistá mzda za měsíc	11 296 Kč	
Roční čistá mzda	135 642 Kč	
Roční mzdové náklady		215 472 Kč
Ostatní náklady - oblečení, základní pracovní nástroje		
Pánská montérková blůza		435 Kč
Pánské kalhoty		328 Kč
Obuv S3		791 Kč
Ochranné pracovní pomůcky přílba, brýle, rukavice, výstražná vesta)		500 Kč
Ostatní náklady - školení		
Školení BOZP + PO		150 Kč
Řidičské oprávnění skupiny B		7 500 Kč
Řidičské oprávnění skupiny C		12 500 Kč
Pravidelné školení řidičů v rámci zdokonalování odborné způsobilosti řidičů v rozsahu 7 hod (za osobu) a rok		799 Kč
Celkové náklady řidiče nákl. vozidla		**238 474 Kč**

Zdroj: Vlastní práce