



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

FIREMNÍ KULTURA STAVEBNÍHO PODNIKU

CORPORATE CULTURE OF A CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lukáš Hůlka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2021



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Lukáš Hůlka
Název	Firemní kultura stavebního podniku
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	30. 11. 2020
Datum odevzdání	28. 5. 2021

V Brně dne 30. 11. 2020

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

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

PODKLADY A LITERATURA

Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví

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

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma firemní kultury stavebního podniku.

V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce ve stavebním podniku
 - některé aktuální otázky firemní kultury stavebního podniku
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám firemní kultury ve stavebním podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřená na firemní kulturu ve stavebních firmách, konkrétně na motivaci jejích pracovníků. Teoretická část obsahuje základní pojmy a jejich definice. Praktická část je realizována dotazníkovým průzkumem a provedenými rozhovory. V závěrečné kapitole je vyhodnocení výsledků z provedeného průzkumu a následná doporučení pro správné motivování a řízení zaměstnanců ve stavebním podniku a tím zlepšování firemní kultury.

KLÍČOVÁ SLOVA

Firemní kultura, motiv, motivace, stimulace, stavební podnik, personální management

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on corporate culture in construction companies, specifically on the motivation of its employees. The theoretical part contains basic terms and their definitions. The practical part is realized by a questionnaire survey and interviews. In the final chapter is an evaluation of the results of the survey and subsequent recommendations for the proper motivation of employees in the construction company and thus improving corporate culture.

KEYWORDS

Corporate culture, motive, motivation, stimulation, construction company, personal management

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Lukáš Hůlka *Firemní kultura stavebního podniku*. Brno, 2021. 62 s., 3 s. příl.

Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané bakalářské práce s názvem *Firemní kultura stavebního podniku* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 19. 5. 2021

Lukáš Hůlka
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Firemní kultura stavebního podniku* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 19. 5. 2021

Lukáš Hůlka
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych na této straně poděkoval za ochotu a vstřícnost oslovených firem a manažerů stavebních podniků, se kterými jsem prováděl rozhovory. Děkuji také PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za dohled nad mou bakalářskou prací, její rady a konzultace při jejím zpracování.

Obsah

1. Úvod	10
2. Teoretická část.....	11
2.1. Stavební firma/podnik.....	11
2.2. Firemní kultura.....	12
2.2.1. Pojetí užší.....	13
2.2.2. Pojetí širší	13
2.2.3. Firemní identita.....	13
2.3. Motivace.....	14
2.3.1. Typy motivace	14
2.4. Motiv	15
2.5. Stimulace.....	16
2.6. Stimul	16
2.7. Nežádoucí motivace	16
2.8. Motivační techniky.....	17
2.8.1. Hodnocení pracovníků.....	19
2.9. Procesy motivace	20
2.10. Zdroje motivace.....	21
2.11. Motivační teorie.....	22
2.11.1. Maslowova hierarchie potřeb.....	23
2.11.2. Herzbergova 2faktorová teorie	24
2.11.3. McGregorova teorie X a Y	25
2.11.4. Adamsova teorie spravedlnosti.....	26
2.11.5. Teorie cíle	26
2.11.6. Teorie instrumentality	27

2.11.7.	Vroomova expektační teorie	27
2.11.8.	ROWE.....	28
2.11.9.	Metoda - Continous improvement process	28
3.	Praktická část.....	30
3.1.	Výzkumné otázky.....	30
3.1.1.	Ovlivňuje motivace a pracovní vztahy pracovní nasazení zaměstnanců? 30	
3.1.2.	Je finanční složka odměňování nejžádanější formou odměň?.....	30
3.1.3.	Naplňuje lidi práce v dnešní době? Snižuje to pracovní výkon, úroveň? .	30
3.1.4.	Je schopnost manažerů vést v dnešní době už dostatečná a vyhovující?..	30
3.2.	Metodologie	31
3.2.1.	Vyhodnocování dotazníků	31
3.2.2.	Osobní rozhovory	48
4.	Dílčí závěry a doporučení.....	51
4.1.	Vyhodnocení výzkumných otázek	52
4.2.	Výsledky a doporučení.....	55
5.	Závěr.....	57
6.	Seznam použitých zdrojů	58
7.	Seznam použitých obrázků.....	60
8.	Seznam tabulek.....	61
9.	Seznam příloh.....	62

1. Úvod

Ve světě je mnoho stavebních firem. Stále je zakládáno mnoho dalších a v konkurenčním prostředí mnohé zanikají. Dnes i zejména díky globální pandemické situaci. Můžeme jednoduše říct, že podnikatelská činnost vzniká s jedním hlavním cílem. Cíl každého podnikatelského záměru je zisk.

Mnoho faktorů má vliv na firemní kulturu v podniku, která pozitivně ovlivňuje přístup svých lidí k práci, jejich loajalitu a zapojení. Hlavním faktorem zde jsou zaměstnanci v daném podniku. Každý podnik by se měl snažit o své zaměstnance starat, aby byli spokojeni a přinášeli podniku co možná největší užitek. Ale jak? Proč? A čím? Odpovědí na toto je MOTIVACE! A na to se zaměří moje bakalářská práce.

Toto téma jsem si zvolil, abych si rozšířil obzory a případně získal i další znalosti do své vlastní budoucnosti. Umět pracovat s lidmi je v dnešní době samozřejmě prvořadé, ale umět lidi správně a efektivně řídit, to už je něco úplně jiného. Pro stavební podniky je čím dál tím více důležité, aby ve vedení stáli nejen vzdělaní, ale hlavně schopní lidé.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části nejdříve teoreticky vymezím téma stavebního podniku, firemní kultury, motivace a stimulace. Nastíním motivační techniky a motivační teorie a uvedu je do kontextu s manažerskou prací ve stavebnictví. V praktické části stanovím výzkumné otázky a poté sestavím dotazník k jejich ověření. Ten předám do stavebního podniku k vyplnění. Na jeho základě své výzkumné otázky potvrdím nebo vyvrátím. Rád bych také přímo oslovil stavební manažery a zjistil jejich konkrétní zkušenosti s danou problematikou. Poté vyvodím širší závěry i pro další stavební podniky.

2. Teoretická část

2.1. Stavební firma/podnik

Pojem firma je odvozen z anglického slova „firm“, toto odvození lze datovat do 90. let 20 století v tehdejší Československu. V té době se zde začali objevovat ekonomické výtisky a díla, která se překládala do českého jazyka. Jako synonymum je používán v ekonomických textech pojem „podnik“, jedinou výjimku tvoří ekonomie, kde se zůstává u termínu firma. V dnešní době je pojem firma v legislativě již poupraven a dle nového občanského zákoníku je používán termín „obchodní firma“. Firmu obecně lze jinak nazvat jako „plánovitě organizovanou hospodářskou jednotkou, kde se vytváří a poskytují služby a statky. Podniky můžeme chápat jako „organizačně ucelenou jednotku“. Tedy útvary, divize, pracovní skupiny a jiné, jsou samostatné pouze do té míry, kterou určí vedení daného podniku. [1]

Funkce firmy nebo podniku je neustále závislá na prostředí ve kterém působí, dle toho rozlišujeme dva základní druhy ekonomik:

- **Tržní ekonomika** – podniky jsou vlastněni soukromými osobami. Hospodářské plánování je v rukou daného podniku, který se snaží dosáhnout co možná nejvyšších zisků. Výhodou tohoto typu je úplná osobní svoboda.
- **Centrálně řízená ekonomika** – převládá vlastnictví státu, často společně s družstevním vlastnictvím. Centrálně řízené hospodářství se také často označuje jako příkazová, jelikož zde funguje forma příkazování. Ekonomické problémy zde řeší stát, vytváří se dlouhodobé plány (pětiletky). Výhodou tohoto typu je skoro nulová nezaměstnanost, pokud stát rozhoduje o rozdělení pracovních sil do zaměstnání.

Stavební podniky se zabývají budováním, zdokonalováním a v neposlední řadě demolováním stavebních objektů. Tyto činnosti musí být prováděny v odpovídající

[1] SKALICKÁ DUŠÁTKOVÁ, Martina. Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí, str. 535–538

kvalitě a v předem domluveném datu dokončení. Toto vše a mnoho dalšího ovlivňuje nabídkovou cenu za poskytnutí služby. Každý podnik se liší od jiného ať už svým zaměřením, velikostí, či organizačním uskupením. [2]

Rozdělení dle velikosti a vnitřního uspořádání stavebních podniků je následující:

- **Drobné podniky** – počet zaměstnanců se zde pohybuje v rozmezí 1-19 zaměstnanců. Ve vedení tohoto podniku nejčastěji živnostník. Podíl těchto podniků na stavební produkci je zhruba 15 %, na trhu je jich nejvíce.
- **Malé podniky** – od 20 do 50 zaměstnanců na podnik. Tyto podniky jsou nejčastěji vedeny jako živnosti a společnosti s ručením omezením. Jsou nejvíce náchylné na změny nabídky/poptávky.
- **Střední podniky** – počet zaměstnanců zde je 51–500. Podniky mají složitá vnitřní členění, vznikají útvary, které se specializují na dané činnosti. Právní formy jsou zde buďto společnosti s ručením omezením nebo akciové společnosti.
- **Velké podniky** – pouze nad 500 členů. Jsou to hlavně akciové společnosti, které mají největší podíl na stavební produkci. [3]

2.2. Firemní kultura

Pojem firemní kultura a její ovlivňování se začíná častěji objevovat v literatuře až kolem 70. let minulého století. Definice či vymezení pojmu firemní kultura neboli organizační kultura „organizational or corporate culture“ není zcela jednotné. Hlavním rozdílem je, jak velký okruh firemních projevů do ní spadá.

Lze jí však rozlišit na dvě základní části. Pojetí užší, které jí bere jako soubor vnějších projevů firmy. Nebo pojetí širší, které kulturu chápe jako charakteristický způsob pracovního i dalšího jednání osob působících v dané organizaci.

[2] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví, str. 12–13

[3] KUDA, František.

http://fast10.vsb.cz/kuda/Ekonomika/Eko%20ve%20v%FDstavb%EC/P%F8edn%E1%9Aky%202012/02_Stagebn%ED%20podnik.pdf

2.2.1. Pojetí užší

Zaměřuje se primárně na vnější projevy, projevy záměrné a materiální. Užší pojetí firemní kultury zahrnuje hlavně vzhled, uspořádání a materiální vybavení pracovního prostředí. Především čistotu, funkčnost a estetickou stránku. Rovněž sem spadá i chování zaměstnanců podniku. Prvky, které jsou vytvářeny záměrně pro pracovníky, slouží jako nástroj marketingu, tedy například k motivaci zaměstnanců.

2.2.2. Pojetí širší

Toto pojetí chápe firemní kulturu jako charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců podniku. Podstatnou roli zde mají mezilidské vztahy. Ať už jde o vztahy mezi vedením a zaměstnanci, nebo mezi nadřízenými a podřízenými. Projevují se zde sklony k soutěživosti, občasný individualismus nebo naopak týmový duch. Dále důvěra a loajalita zaměstnanců k podniku, vycházení vstříc potřebám podniku, snaha o jeho zlepšení. V neposlední řadě sem patří i soubor finančních zvyklostí, tradice nebo hodnoty.

2.2.3. Firemní identita

Identita firmy je tvořena záměrně jako součást marketingu firmy. Představuje například obraz či image, který se podnik snaží vyvolat. Tím působí na své zákazníky, investory nebo obchodní partnery. Jeden z nástrojů firemní identity je vytváření značek a využívání obchodních známek. [4]

Vzhledem k rozsáhlosti tématu firemní kultury jsem se rozhodl zaměřit pouze na její část. Zajímat se budu konkrétně o motivaci ve stavebních podnicích.

[4] URBAN, Jan. Firemní kultura a identita, str. 9–20

2.3. Motivace

V současné době je motivace v rámci stavebních podniků už prakticky nezanedbatelnou součástí. Každý podnik, který se nesnaží a nestará o motivaci svých zaměstnanců bude postupem času odsunut do pozadí. Zaměstnanci nebudou mít k tomuto zaměstnavateli kladný vztah, a tudíž nebudou podniku prospěšní. Ovšem i přehnaná motivace je nežádoucí – pokud na člověka naložíme nadměrné vytížení, tím na něho naložíme i vyšší míru stresu. Tudíž pouze správná míra motivace nám přinese ono kýžené ovoce. [5]

Pojem motivace vznikl ze slova motiv, které je odvozeno z latinského slovesa „movere“, což bychom mohli přeložit do češtiny jako hýbat, či pohybovat. Motivace zásadní měrou ovlivňuje naše chování a následné jednání, které vyvíjíme k dosažení našich potřeb a cílů.

Motivaci dobře charakterizuje například tato citace:

„Motivace je dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování (jednání) podněcují člověka k činnosti a zaměřují tuto činnost k určitému cíli. Proces skládání (řetězení) motivů a jeho výsledek (stav motivovaného chování.“ [6]

Ovšem mohli bychom uvést nespočet dalších definic, které by vyjádřili motivaci dalším a správným způsobem.

2.3.1. Typy motivace

Motivaci rozdělujeme na dvě základní skupiny, které definoval Herzberg společně se svým kolektivem, jsou to:

[5] VEBER, Jaromír. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, str. 112

[6] PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti [online], kap. 8

- **Vnitřní motivace** – v zásadě se jedná o vše co ovlivňuje námi konanou činnost (vnitřní pohnutky), lze také označit jako faktor co si člověk vytváří sám, aby ho ovlivňoval.
- **Vnější motivace** – ty můžeme také označit jako faktory, které jsou vytvářeny pro lidi, aby je ovlivnily. Odměny typu zvýšení platu, pochvaly a povýšení, ale také hrozby jako pokuty a snížení platu. [7]

2.4. Motiv

Slovo motiv bychom mohli vyměnit za výraz vnitřní popud. Každý člověk je poháněn nějakou pohnutkou, která ve velké míře ovlivňuje jeho chování. Tato pohnutka určuje jak směr, tak intenzitu a průběh konané činnosti. Dále můžeme motiv vyjádřit jako důvod ke konání činnosti. Chování je ovlivněno motivy, ještě častěji pod vlivem emocí. Motiv sám o sobě nelze brát pouze jako zdroj motivace, ale také jako motivační vlastnost. Z toho vyplývá, že vytváří základ dynamiky osobnosti.

Existují motivy stálé, které působí dlouhodobě. Jsou to například zájmy o hudbu, umění, techniku apod. Jiné působí krátkodobě, situačně. [8]

Nejčastěji na jedince působí hned několik různých motivů současně. Ty jsou buď naprosto totožné nebo velice podobné a případně úplně opačné. Motivы se stejným záměrem se sčítají a vzájemně se posilují, tak podporují průběh dané činnosti. Naopak protikladné motivы průběh oslabují. Výsledkem toho může být narušení průběhu motivace, až po její znemožnění.

Mezi nejzákladnější motivы patří potřeby, potřeba něčeho důležitého a nezbytného. Motivы mohou být založeny biologicky nebo společensky. Biologické patří mezi primární potřeby, jsou to například hlad, žízeň, potřeba spánku a další. Společenské se řadí do sekundárních potřeb, například zázemí, nedostatek lásky. [9]

[7] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků, str. 110

[8] PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy, str. 89–91

[9] PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery, str. 94

2.5. Stimulace

Stimulaci můžeme charakterizovat jako vnější působení na chování pracovníka. Základním principem stimulace je vnější aktivní ovlivňování činnosti další osoby, je to cílené usměrňování motivace jedince. To vede ke změně motivace daného jedince. Stimulace má dva druhy, kladnou jako úspěch odměňující variantu, například odměny jako zvýšení platu, povýšení a pochvaly. Druhá varianta je tedy opakem té první, neúspěch trestá sankcemi, pokutami a kritikou.

Správného a požadovaného výsledku dosáhneme pouze tehdy, když budou stimuly v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince. [10]

Tímto jsme si definovali hlavní rozdíly mezi motivací a stimulací. Stimulace působí z vnějšku od druhé osoby, zatímco motivace je výsledkem osobního vnitřního přesvědčení. Motivace je dlouhodobějšího charakteru, ale stimulace má okamžitý účinek, i když krátkodobý.

2.6. Stimul

Stimul neboli podnět, pobídka, která působí změny v chování a také v motivaci jedince. Rozlišujeme vnitřní podněty (impulsy), které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Nebo vnější podněty (incentivy), což jsou podněty přicházející z venku. Má-li se podnět stát stimulem, musí být stimul v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince. [11]

2.7. Nežádoucí motivace

Jak již je výše zmíněno, motivem jsou vnitřní pohnutky k jednání člověka. Vznikají zde buď žádoucí nebo nežádoucí jednání. Naprosto logickým záměrem je vyvolat žádoucí jednání, avšak ne vždy je tento cíl naplněn. Zaměstnanci jsou v organizacích vystavováni

[10] BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení, str. 223

[11] LICHNOVSKÁ, Marie. <http://marielichnovska.sweb.cz/menu1.htm>

řadě faktorů, které u nich mohou vyvolávat negativní jednání. To můžeme nazvat jako nežádoucí motivace, popřípadě demotivace.

Původy nežádoucí motivace (demotivace) můžou být různé:

- 1) **Nesprávně zvolené motivační nástroje** – nemusí jít nutně o špatně zvolený způsob motivace. Spíše se jedná o nedomyšlení nebo jeho neúplnost.
- 2) **Absence řídicích aktů** – nedostatečná prezentace vizí a záměrů o budoucnosti organizace. Také situace, kdy se zadržují nebo filtrují informace předávané podřízeným. Ať už se jedná o úmyslné zadržování nebo neúmyslné.
- 3) **Špatné řídicí praktiky** – nejčastěji preferování některých zaměstnanců před ostatními. Dále uzavřenosti, tajnůstkářství a subjektivismus.
- 4) **Netečnost manažerů vůči vnitřním nebo vnějším faktorům** – v momentech, kdy je nutný zásah s hora. Ignorace podnětů, návrhů a nápadů podřízených.

Je zjevné, že u každého podniku se mohou objevit faktory, které buďto jednotlivě nebo společně ovlivňují pracovní nasazení, vztahy na pracovištích a angažovanost pracovníků. Těmto faktorům lze předcházet volbou vhodného vedení. [5]

2.8. Motivační techniky

Skrze motivační techniky se manažeři snaží změnit chování a jednání jimi vedených zaměstnanců. Je zde snaha o zlepšení výkonnosti, zkvalitnění práce, zlepšení vztahů na pracovištích a jiné. Popíšu zde pár nejzákladnějších motivačních technik, jejich výhody a nevýhody.

- **Plat** – je tou nejviditelnější motivační technikou, nejspíše napadne každého jako první. Jedná se však pouze o holý základ způsobů motivace, jelikož je stálý, a tudíž se stává pro zaměstnance samozřejmostí. Nejedná se o dlouhodobý motivační prostředek. Možným řešením stálosti platu může být jeho rozdělení na složku pasivní a aktivní. Pasivní složka je základní plat, který obdrží zaměstnanec každý měsíc stejný. Tou hlavní proměnou je zde aktivní složka, která je vázaná na aktivitu zaměstnance. Například je spojena s efektivitou

[5] VEBER, Jaromír. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, str. 116–118

práce, chováním k zákazníkům a spolupracovníkům atd. Rovněž se zde objevuje 13. a 14. plat.

- **Věrnostní prémie** – v zásadě se jedná o vztah zaměstnavatele k zaměstnanci. Jsou rozlišovány dle počtu odpracovaných let v daném stavebním podniku. Rozlišujeme dvojí působení prémie, jsou jimi krátkodobé „okamžité“ a dlouhodobé „budoucí“ účinky. Krátkodobé zvyšují pracovní nasazení a celkový výkon zaměstnance, ty dlouhodobé se snaží o udržení zaměstnance v podniku a jeho celkovou spokojenost.
- **Ocenění snahy a vůle** – forma pozornosti vedení vůči podřízenému, ale zároveň i permanentní kontroly. Může se jednat například o poukázky, pozvání na oběd od nadřízeného, proplacení dovolené apod.
- **Převzetí osobních starostí pracovníků** – pokud je postaráno o všechny starosti zaměstnance, může se soustředit primárně na svou práci. Spadají sem zařízení lékařských služeb, pomoc s organizací rodinných událostí, výpomoc s bankovními úvěry a půjčkami na vybavení domácností, řešení péče o děti atd. Tyto služby jsou velmi často poskytnuty pouze za přímé náklady, či úplně zdarma.
- **Pracovní prostředí a jeho vybavenost** – pozitivní, pokud možno přátelské vztahy na pracovišti, pocit důležitosti pro podnik i pro kolegy. Čistota a upravenost pracovního prostředí a jeho vybavenost. Vše zmíněné výrazně motivuje, ale také demotivuje zaměstnance.
- **Nadšené vedení** – možná nejlepším způsobem jsou nadšení manažeři, kteří chodí rádi a s nadšením do práce, avšak peníze pro ně nejsou primární hodnotou.

[12]

Základní myšlenkou všech motivačních technik je spokojený zaměstnanec, spokojený zaměstnavatel.

[12] STÝBLO, Jiří. Personální management, s. 187–191

2.8.1. Hodnocení pracovníků

Velmi důležitá činnost, která ovlivňuje motivaci zaměstnance. Zabývá se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci. Tedy jak naplňuje požadavky a zadané úkoly na danou pracovní pozici, ale také jeho vztahy se spolupracovníky i se zákazníky. Výsledky jsou sdělovány jednotlivým pracovníkům, následně se hledají způsoby ke zvýšení pracovního výkonu a jsou realizována opatření, která k tomu mají pomoci.

Moderní hodnocení pracovníků je tedy posuzování, zjišťování a úsilí o nápravu a vylepšení pracovního nasazení. Je to velmi účinný způsob k usměrňování a kontrole zaměstnanců.

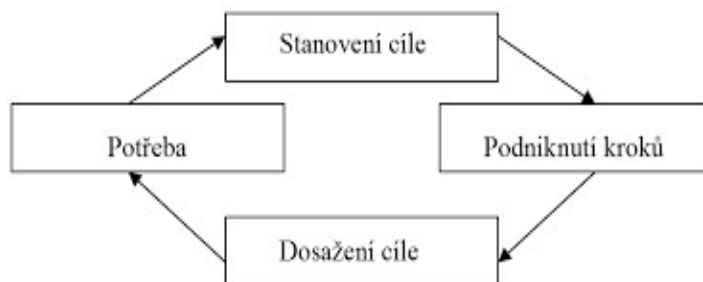
Rozlišujeme dva způsoby hodnocení:

- 1) **Neformální hodnocení** – hodnocení zde průběžně vytváří nadřízený během konání práce. Je silně ovlivněno vztahem nadřízeného a podřízeného. Nebývá zdrojem personálních rozhodnutí.
- 2) **Formální hodnocení** – racionální a standardizované, provádí se periodicky. Hlavními rysy jsou plánovitost a systematickosti. Na jeho základě se vytváří dokumenty, které se přikládají k osobní složce pracovníka. Slouží pro budoucí potřeby podniku.

Hodnocení nemusí obsahovat všechny informace, může se zaměřit čistě na jednu problematiku. Například chování na pracovišti, výsledky pracovního nasazení nebo na přínos zaměstnance pro firmu samotnou. [13]

[13] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, str. 166–167

2.9. Procesy motivace



Obrázek 2-1: Proces motivace [6]

Na obrázku je znázorněn model procesu motivace, který vychází z potřeb. Z tohoto modelu můžeme jednoduše říct, že motivace začíná v momentě uvědomení si neuspokojených potřeb. Ať už se jedná o potřeby něco získat nebo zjistit. Právě tehdy jsou stanovovány cíle, díky kterým by byly naše potřeby uspokojeny. Následují přímé kroky, které nás mají k těmto cílům dostat.

V případě, že se tato potřeba zopakuje, je velice pravděpodobné, že bude následovat to samé chování, které nás už jednou k cíli dovedlo. Tento proces se označuje zákon příčiny a následku neboli kauzality. [7]

Procesy motivace rozdělil Arnold a kol. (1991) na tři dimenze, jsou to:

- **Dimenze směru** – konání člověka je orientováno určitým směrem, zároveň jej odvrací od jiných směrů
- **Dimenze intenzity** – vložené úsilí na danou činnost, aby bylo dosaženo cíle
- **Dimenze vytrvalosti, stálosti a perzistence** – schopnosti k překonání vnějších a vnitřních překážek, které se objevují během realizace konané činnosti [14]

[7] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků, str. 109–1100

[14] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, str. 219–221

2.10. Zdroje motivace

Abychom mohli ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců musíme nejdřív pochopit paradigmatu jednání daného člověka a poté rozpoznat jeho motivační vlastnosti. Mohou to být potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

- 1) **Potřeby** – jsou nejzákladnějšími motivy. Potřeba něčeho, co je pro daného jedince důležité ho motivuje k dosažení onoho cíle. Potřeba pramení z nedostatku, případně touhy po něčem, ta vede k motivaci, která pak vede k činnosti. Na konci je potom uspokojení této potřeby.

Potřeby členíme na:

- **Primární** – biologické, fyziologické a viscerogenní. Potřeba dýchání čerstvého vzduchu, přijímání dostatku potravy, dostatečná hydratace. Ve zkratce jsou to potřeby životně důležité.
- **Sekundární** – sociální, společenské a psychogenní. Přejít z existenčních potřeb na potřeby sociální, kulturní. Potřeba nalezení lásky, budování vztahů, dominance a seberealizace.

- 2) **Návyky** – velmi důležitá součást motivačních zdrojů. Nejlépe bychom je definovaly jako zautomatizované způsoby chování, či jednání člověka. Situace nebo činnosti, které se často opakují a nutí člověka, aby je konal již vyzkoušeným a osvojeným postupem. Návyky jsou také nástrojem sebevýchovy, a to bez nutnosti výchovných opatření.
- 3) **Zájmy** – druhem zájmů může být objekt, jev, činnost nebo jiné osoby. Zájmy chápeme jako nějaké dlouhodobější zaměření, které danou osobu naplňuje a uspokojuje. Každý člověk se liší od ostatních hloubkou, šířkou a stálostí svých zájmů. Existuje velké množství zájmů. Poznávací, estetické, sociální, technické, sportovní, přírodní aj.
- 4) **Hodnoty** – jde o subjektivní přiřazení hodnoty, dle důležitosti a významu pro člověka. Těmito hodnotami se poté člověk řídí a posuzuje okolí. Hodnotami může být prakticky cokoli, ale nejčastěji se jedná o rodinu, zdraví, přátele, peníze a vzdělání.

Jedna z nejznámějších klasifikačních hodnot je od psychologa Sprangera z druhé poloviny 20. století. Ten definoval celkem 6 osobnostních typů dle jejich zaměření.

- **Teoretický typ** – hledá pravdu. Je racionální a intelektuální. Hlavní hodnotou pro tento typ je poznání.
- **Ekonomický typ** – vše poměřuje dle užitečnosti a praktičnosti. Nejvyšší a hlavní hodnotu zde tvoří užitek.
- **Estetický typ** – hledání harmonie. Hodnotou je pro něj krása.
- **Sociální typ** – základem pro tento typ člověka je láska, nesobeckost a spravedlnost.
- **Politický typ** – kompetitivní typ s tendencí vše řídit. Nejvyšší hodnotou je zde moc.
- **Náboženský typ** – spirituální typ, který nachází nejvyšší hodnotu v jednotě.

5) Ideály – může se týkat životních cílů nebo osobního profilu. Lidé v ideálech velmi často nastiňují, čeho si cení a o co usilují, či chtějí usilovat. [10]

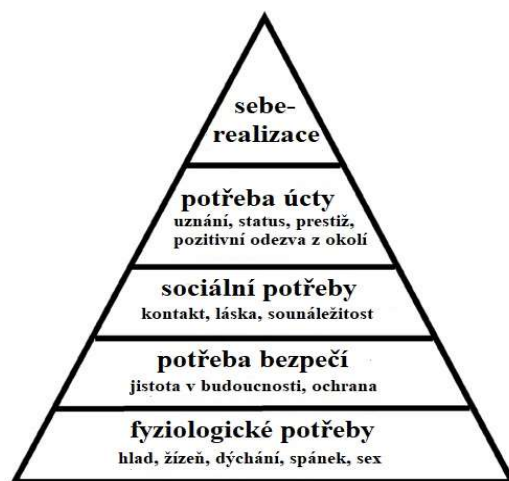
2.11. Motivační teorie

Koncem 19. století vzniká mnoho motivačních teorií, které definují principy motivace chování osob. Avšak žádná z těchto teorií není všeobecně přijata a vnímána jako hlavní. Zde si ukážeme nejznámější motivační teorie a jejich základní principy.

[10] BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení, str. 224–230

2.11.1. Maslowova hierarchie potřeb

Kolem roku 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow (1908–1970) představil svou teorii hierarchie potřeb. V úplné jednoduchosti se jednalo o to, že aby člověk dosáhl úplného naplnění sebe sama, tak nejprve musí naplňovat i nižší základní potřeby. Maslow tyto potřeby rozdělil dle důležitosti do pomyslné pyramidy. V patrech níže se nachází základní potřeby pro přežití, ve vyšších patrech pak nalezneme potřeby, které přispívají k osobnostnímu růstu. 14[15]



Obrázek 2-2: Maslowova pyramida [15]

- 1. Fyziologické (Existenční) potřeby** – základní lidské potřeby (hlad, žízeň, spánek, oblečení a přístřeší). Naplnění těchto potřeb ve vyspělých zemích je bezproblémové.
- 2. Potřeba bezpečnosti** – jedná se o pocit bezpečí fyzický i ekonomický. Zvláště na druhý jmenovaný se v poslední době klade větší a větší význam.
- 3. Pocit sounáležitosti** – potřeba navazování kontaktů a vztahů s okolím (přátelé, rodina, kolegové...)
- 4. Potřeba uznání** – psychologické potřeby jako jsou uznání, ocenění, prestiž, sebeúcta. Působí hlavně u lidí s vysokými cíli.

[15] VODÁČEK, Leo. Management: Teorie a praxe pro 80. a 90. léta / 161–164

5. Potřeba seberealizace – rozvoj osobních vlastností člověka. Nejvyšší stupeň pyramidy, tvoří vrcholek potřeb člověka. [16]

Ještě zde existuje jeden vrcholný bod, a to bod na úplném vrchu pyramidy. Ten nazýváme sebetranscendence neboli něco, co samotného jedince přesahuje. Osoby, které se v pyramidě dostali až k seberealizaci, jsou tvořivé, spontánní, bez předsudků, etické a nezávislé na vnějších autoritách. Mají velkou potřebu se o svá poznání a zkušenosti dělit s ostatními. Dostane-li se osoba k bodu sebetranscendence, měla by se snažit prozkoumávat a rozvíjet své maximální zážitky, jako chvíle inspirace, uvolňování tvůrčí energie k osobnímu rozvoji i ke spolupráci a rozvoji ostatních, až konečně k naplnění.

6. Sebetranscendence [17]

2.11.2. Herzbergova 2faktorová teorie

Frederick Irving Herzberg (1923–2000) jeden z nejznámějších amerických psychologů věřil, že je cesta k motivaci pracovníka skrze pocity uspokojení z práce. Toto uspokojení, případné neuspokojení je ovlivňováno faktory práce. Pomocí těchto dvou faktorů tedy lze ovlivnit pracovní výkonnost jedince a samozřejmě i skupiny.

1. Faktory vnější – jindy také nazývané jako hygienické. Pokud jsou tyto požadavky uspokojeny, přinášejí pracovníkům uspokojení z práce. Naopak pokud nejsou naplněny alespoň základní požadavky, pak způsobují nespokojenost a přinášejí negativní motivaci a snižují výkonnost pracovníka. Tyto faktory, pokud jsou uspokojeny vytvářejí pouze motivaci dočasnou, jelikož na kvalitní zázemí a firemní bonusy si zaměstnanec po čase zvykne a bere je jako samozřejmost.

[16] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. Management lidských zdrojů, str. 169–170

[17] PhDr. FILOVÁ, Petra Ph.D. Kapitoly z pedagogické psychologie, str. 23–24

- 2. Faktory vnitřní** – také známe pod pojmem motivátory. Nejsou-li tyto faktory pozitivní, mají za následek nespokojenost zaměstnanců a tedy malou, případně i nulovou motivaci k pracovnímu nasazení. Naopak pokud jsou faktory kladné, jsou zaměstnanci spokojeni a s tím přichází i motivace k práci. [18]

Tabulka 2-1: Faktory vnitřní a vnější [4]

Hygienické faktory	Motivátory
- Firemní politika	- Pracovní úspěchy
- Mzda	- Uznání
- Vztahy se spolupracovníky	- Odpovědnost
- BOZP	- Kariérní růst
- Jistota pracovního místa	- Osobní rozvoj

[5]

2.11.3. McGregorova teorie X a Y

Douglas Murray McGregor (1906–1964) byl americký inženýr a psycholog. Kolem roku 1960 publikuje své výsledky z pozorování, které prováděl v amerických průmyslových podnicích. Vzniklá teorie se označuje jako Teorie X a Y, která vychází z přístupu manažera k pracovníkům a jejich vůli konat práci.

- 1. Teorie X** – vychází z předpokladu, že pokud člověk má konat nějakou práci, musí za ní být řádně odměněn. Bez dané motivace nemá potřebu konat určitou práci. Dokonce se zde mohou objevit i různé formy hrozeb jako jsou tresty a pokuty. Předpokládá se zde, že člověk na sebe nechce brát zodpovědnost a většina lidí se raději řídí rozkazy.
- 2. Teorie Y** – je protikladem k Teorii X. Fyzická a duchovní energie je přirozený proces jako odpočinek. Zodpovědnost je zde člověku vlastní a pocit užitečnosti převládá nad finančním ohodnocením. Člověk pracuje rád a s nadšením. Pokud

[18] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi, str. 104

[5] VEBER, Jaromír. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, str. 115

je zázemí a společnost uspokojivá budou zaměstnanci pracovat ochotně a bez nucení. [5]

Tato teorie má velmi blízko k současnému dělení pracovníků na generaci X, Y, Z, Alfa a další, podle období, kdy se narodili a vstoupili na trh práce. Každá z nich se vyznačuje určitými specifickými vlastnostmi a zdá se, že původní McGregorovu teorii dovádějí do současnosti.

2.11.4. Adamsova teorie spravedlnosti

John Stacey Adams (1925–současnost) v roce 1965 zveřejňuje svoji teorii spravedlnosti. Ta vychází z toho, že každý pracovník má potřebu porovnávat to, co do práce vkládá (úsilí, schopnosti, odpovědnost) s vkladem svých spolupracovníků a hlavním porovnáním je výsledek a ohodnocení daného vkladu. Teorie zde uvádí dva možné výsledky. Pokud se s lidmi zachází spravedlivě, budou správně motivováni, na druhou stranu, pokud s nimi není zacházeno spravedlivě, motivace žádná nebude. Onu spravedlivost lze rozdělit na dvě formy.

- 1. Distributivní** – pocit přínosu s porovnáním odměňování u sebe a ostatních
- 2. Procedurální** – hodnocení spravedlnosti v oblasti povyšování a disciplinárních záležitostech [14]

2.11.5. Teorie cíle

Roku 1979 stanovují E. A. Locke společně s G. P. Latham novou teorii. Teorie cíle tvrdí, že motivace a pracovní výkon budou efektivnější, když jsou daným subjektům dány konkrétní, náročnější, ale přijatelné cíle. Aby toto mohlo fungovat, musí zde také fungovat zpětná vazba na výkon. Tato teorie se uplatňuje při stanovování cílů pro organizace, seznamování pracovníku s těmito cíli a zároveň snahou o přesvědčení, že tyto cíle jsou souhrnem cílů všech, nejen samotné organizace.

[5] VEBER, Jaromír – Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, str. 115–116

[14] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, str. 219–232

2.11.6. Teorie instrumentality

Během druhé poloviny 19. století se objevuje teorie instrumentality. „Instrumentalita“ je v zásadě víra, když uděláme jednu věc, tak to neodvratitelně povede k věci druhé. Teorie instrumentality zjednodušeně tvrdí, že lidé pracují pouze kvůli penězům. Proto bude člověk motivován k práci dostatečně pouze tehdy, když odměny a tresty za práci budou spjaty s pracovním výkonem. Základy této teorie vychází z taylorismu a jsou stavěny na zákonu příčiny a následku. Neuvažuje se zde o vztazích zaměstnanců, které mohou ovlivňovat systém řízení a kontroly podniku. Řízení a kontrola jsou pouze vnější, a tudíž nepokrývají celou řadu potřeb.

2.11.7. Vroomova expektační teorie

Victor Vroom (1932– současnost) představuje světu v roce 1964 teorii expektace („očekávání“). Ta vychází ze vztahu mezi vykonaným úsilím a očekávaným odměněním za toto konání. Toto funguje pouze tehdy, když zaměstnanci mají pocit, že jsou schopni úkoly plnit a jejich vyvinuté pracovní nasazení bude řádně odměněno. Avšak daná odměna musí mít pro ně osobně odpovídající hodnotu. Pracovní činnost tu chápeme jako instrumentální činnost, která je prostředkem k dosažení odměny. Formální vyjádření této teorie je také:

$$MS = E \times V$$

Zkratka MS zde představuje motivační sílu, které je rovna E (expektanci, neboli očekávání) násobeno V (valence). Expektance je přesvědčení, že vynaložené úsilí přinese tzv. „ovoce“. Onu valenci zde chápeme jako přisouzenou hodnotu k očekávanému výsledku. Očekávaný výsledek může být například vyšší plat, kariérní postup, profesní rozvoj a další. [14]

[14] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, str. 219–232

2.11.8. ROWE

ROWE v celém znění Results Only Work Environment je motivační princip 21. století. Za původce jsou označováni Jody Thompson a Cali Ressler. Tento princip se vyznačuje tím, že zaměstnanci jsou placeni za výsledky namísto za součet pracovních hodin. Zaměstnanci přebírají větší zodpovědnost a zvyšuje se jejich angažovanost, pracovní nasazení a morálka. Poskytnutá volnost na vyřešení problému je u nich přetvářena na motivaci, stávají se kreativními. Toto může fungovat pouze pokud člověku poskytnete dostatek prostoru, aby se sám mohl projevit a dosahovat vyššího uspokojení ze svých pracovních výkonů. Samozřejmě zde nejsou pouze pozitiva, každá mince má svůj rub a líc. Naprostou zkázu pro tento model jsou lidé s malým pracovním nasazením a nulovými ambicemi k osobnímu rozvoji. [19]

2.11.9. Metoda - Continuous improvement process

Průběžný zlepšovací proces aneb *“Nic není tak dokonalé, aby to nemohlo být lepší“*. Toto samo o sobě vystihuje princip filozofie známé jako kaizen. Původně z Japonska, v dnešní době však naprosto běžný po celém světě.

Kaizen vychází z následujících zásad:

1. Primárně se orientuje na procesy
2. Hlavní je kvalita, ve všem
3. Maximální snižování nákladů
4. Spolehlivost vůči internímu i externímu zákazníkovi
5. Šikovní lidé na řídicích pozicích
6. Řízení změn
7. Manažerský styl jako nositel kultury řízení

Aplikace metody kaizen:

1. Zachování konkurenceschopnosti

- a) Analýza klíčových řídicích procesů

[19] <https://cultureiq.com/blog/results-only-work-environment-rowe/>

- b) Rozhodující změny ve firemní kultuře
- c) Adaptování hlavních řídicích procesů, dle požadavků trhu

2. Pružnost výroby – neustále měnící se trh, nutné zajistit technologickou, sociální a organizační přizpůsobivost

3. Systém řízení – Management odpovídá za podmínky k práci a uplatnění zaměstnanců, vytvářejí se zde 3 typy reformních vztahů:

- a) Sjednocování na nejvyšších úrovních
- b) Vyjednávání o společných cílech a záměrech
- c) Snaha o propojení managementu se zaměstnanci na operační úrovni řízení

[20]

Motivačních technik existuje mnoho dalších, některé přímo vychází z jiných, další jsou s nimi v rozporu. Za nejzákladnější motivační teorii bych označil Maslowovu pyramidu neuspokojených potřeb, od níž se odrazili všichni ostatní, kteří rozšiřovali a prohlubovali tento názor.

[20] STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy, str. 51–52

3. Praktická část

Cílem v praktické části je provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti. Zjistit a následně vyhodnotit formy a metody motivace zaměstnanců ve stavebních podnicích. V teoretické části jsem definoval důležité pojmy a vysvětlil různé formy a metody motivace.

V empirické části tyto teorie ověřím a rozdělím ji na dva díly. V prvním dílu jsem provedl průzkum pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky jsem dával do stavebních firem v papírové i internetové podobě. Také jsem pomocí sociální sítě facebook nasdílel dotazník do skupiny „Stavíme svépomocí – rady, tipy a triky“, odkud jsem získal další vyplněné dotazníky. V druhém dílu empirického výzkumu jsem absolvoval rozhovory s manažery ze stavebních firem (PRO-K, JIHOKÁMEN CB, ELSTAV, Swietelsky Stavební s.r.o.).

3.1. Výzkumné otázky

Na začátku jsem si zvolil výzkumné otázky, podle kterých jsem následně vytvářel dotazník. Pomocí tohoto dotazníkového šetření se budu snažit své domněnky buď potvrdit nebo vyvrátit.

3.1.1. Ovlivňuje motivace a pracovní vztahy pracovní nasazení zaměstnanců?

3.1.2. Je finanční složka odměňování nejžádanější formou odměn?

3.1.3. Naplňuje lidi práce v dnešní době? Snižuje to pracovní výkon, úroveň?

3.1.4. Je schopnost manažerů vést v dnešní době už dostatečná a vyhovující?

3.2. Metodologie

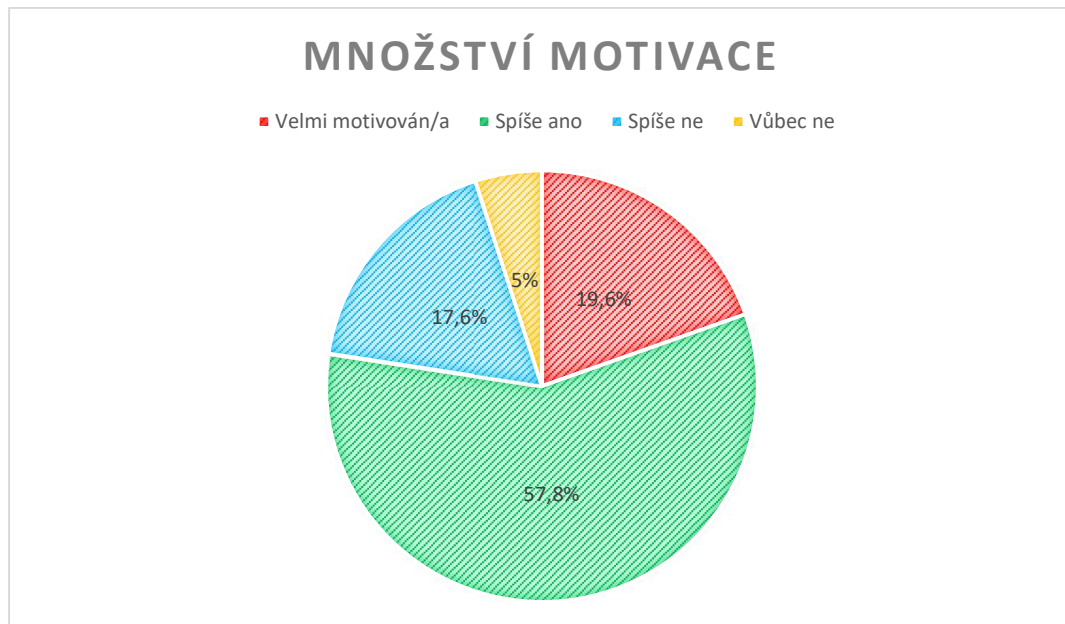
V prvním dílu jsem vyhodnotil dotazníky, které jsem předem rozdál do stavebních podniků. Jednu část dotazníků jsem rozdál do stavebních firem (PRO-K, JIHOKÁMEN CB, Swietelsky Stavební s.r.o. atd.), tato část obsahuje celkem 70 dotazníků. Druhá část obsahovala 32 kusů dotazníků. K distribuci jsem použil web stránky www.click4survey.cz, kde jsem vytvořil dotazník dostupný volně k vyplnění. Odkaz na mnou vytvořený dotazník jsem následně nasdílel na sociální síti facebook na stránce „Stavíme svépomocí – rady, tipy a triky“. Tyto dotazníky jsem sestavil skrze předem připravené výzkumné otázky. Dotazníkové šetření je mělo potvrdit nebo vyvrátit. Celkem jsem získal vyplněné dotazníky od 102 respondentů.

V druhé fázi výzkumu jsem vyhodnotil dříve provedené rozhovory. Všechny rozhovory proběhly osobně s manažery daných podniků. Celkem byly provedeny 4 rozhovory, které jsem zpracoval.

3.2.1. Vyhodnocování dotazníků

Na následujících stránkách ukážu výsledky vyhodnocování dotazníku. Dotazník se skládal ze 12 povinných uzavřených otázek, v kterých dotazovaný zaškrtnl vždy jednu možnost. Poté následovaly 3 volné otázky, které nemusely být vyplněny, ale sloužily jako možnost dotazovaného k vyjádření k danému tématu. Nakonec zde byly 4 rozřazovací otázky, které měly respondenty rozdělit genderově, věkově a dle pracovní pozice. Snažil jsem se otázky seřadit tak, aby na sebe logicky navazovaly a usnadnily respondentům jejich vyplňování. Z výsledků dotazníkového šetření se snažím nastítnit řešení pro stavební firmy, ale také, pokud je to možné, ukázat svůj osobní pohled na dané téma. Výsledky každé otázky jsou vyobrazeny na grafu v barevném provedení.

1) Cítíte, že jste k Vámi konané práci motivován/a dostatečně?

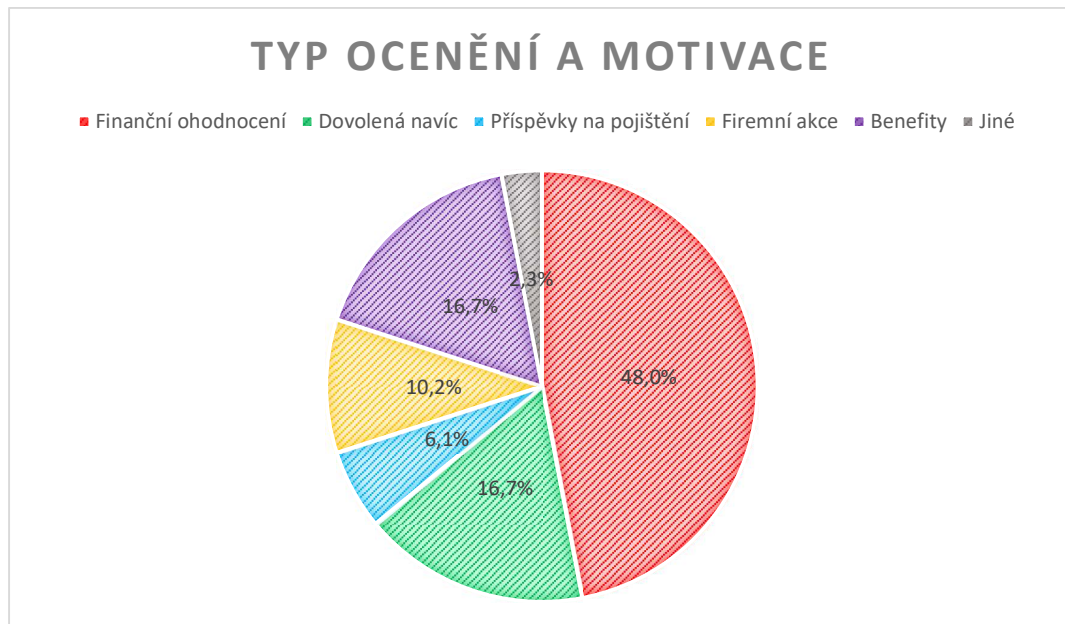


Obrázek 3-1: Množství motivace

První otázka mého dotazníku měla ukázat, zda jsou si zaměstnanci vědomi motivace ve svém zaměstnání. Z dotazníku vyšlo najevo, že 19,6 % respondentů je velmi motivováno a dalších 57,8 % je motivováno dostatečně. Tedy více než 3/4 dotazovaných jsou spokojeni s aktuální motivací v pracovním prostředí. Na druhou stranu 17,6 % se necítí dostatečně motivováni a 5,0 % nejsou motivováni vůbec. Musíme ovšem podotknout, že oněch 5 % jsou OSVČ. Ti musí motivovat sami sebe ke konání práce.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, motivace je velice důležitou součástí stavebních podniků. Zvyšuje produktivitu a spokojenost zaměstnanců. Je více než nezbytné, aby každý zaměstnanec byl dostatečně motivován. Motivovaní zaměstnanci přinášejí firmě mnohem více než ti, kteří pracují bez zájmu.

2) Jaký typ ocenění a motivace Vám osobně nejvíce vyhovuje?



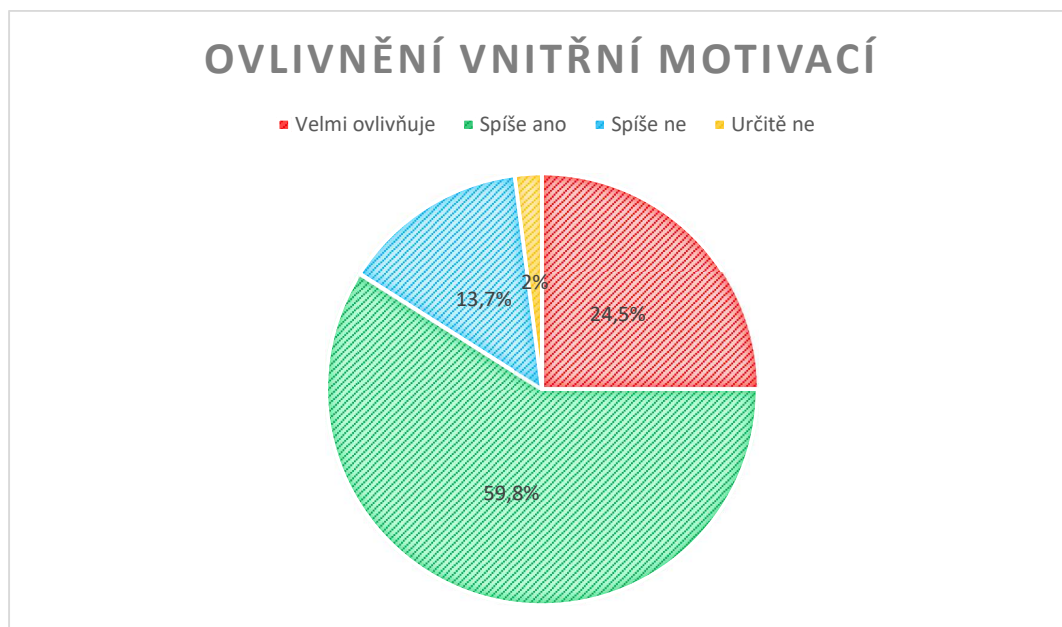
Obrázek 3-2: Typy ocenění a motivace

Druhá otázka měla zjistit, který typ ocenění a motivace respondenti shledávají jako nejvhodnější. První místo s 48,0 % hlasů obsadilo finanční ohodnocení, které je tedy jednoznačně nejdůležitějším ohodnocením, které zaměstnanci požadují. Druhé místo se 16,7 % společně obsadily benefity (stravenky, firemní automobil, telefon...) a bonusová dovolená. Další pozici získaly firemní akce s 10,2 % hlasů. Předposlední příčku získaly příspěvky na pojištění s 6,1 %. Nakonec jiné formy ocenění, jednalo se o firemní večeri s nadřazeným, jako forma ocenění (2,3 %).

Osobně jsem byl překvapen, jelikož jsem očekával vyšší procenta hlasů u benefitů a u příspěvků na pojištění. Na druhou stranu jsem očekával, že nejvíce respondentů si jako nejlepší možné ocenění a motivaci vybere finanční ohodnocení. Je tedy zjevné, že finance jsou pro zaměstnance nejlepším možným ohodnocením, tudíž by stavební firmy měly vytvářet takovéto druhy ohodnocení.

3) Jak moc Vás vnitřní motivace ovlivňuje? Respektive, jak ovlivňuje Váš pracovní výkon

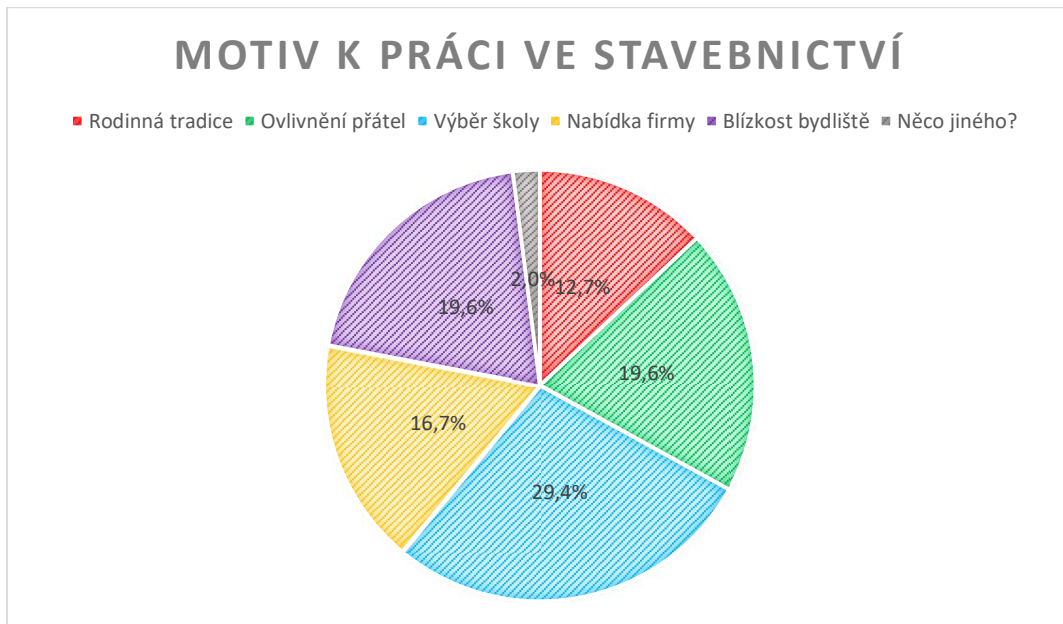
(Vnitřní motivace je výsledek potřeb a zájmů člověka, jako např. seberealizace, kulturní potřeby a potřeba poznání)



Obrázek 3-3: Ovlivnění vnitřní motivací

Třetí otázka byla na vnitřní motivaci respondentů. Vnitřní motivace velmi ovlivňuje téměř 1/4 ze všech dotazovaných. Dalších 59,8 % je vnitřní motivací ovlivněno, tedy na více než 80 % všech dotazovaných má vnitřní motivace vliv. Pouhých 13,7 % uvedlo, že jejich pracovní výkon spíše ovlivněn není a jenom 2,0 % uvádí, že určitě ne.

4) Co bylo Vaším nejdůležitějším motivem pro práci ve stavební sféře?

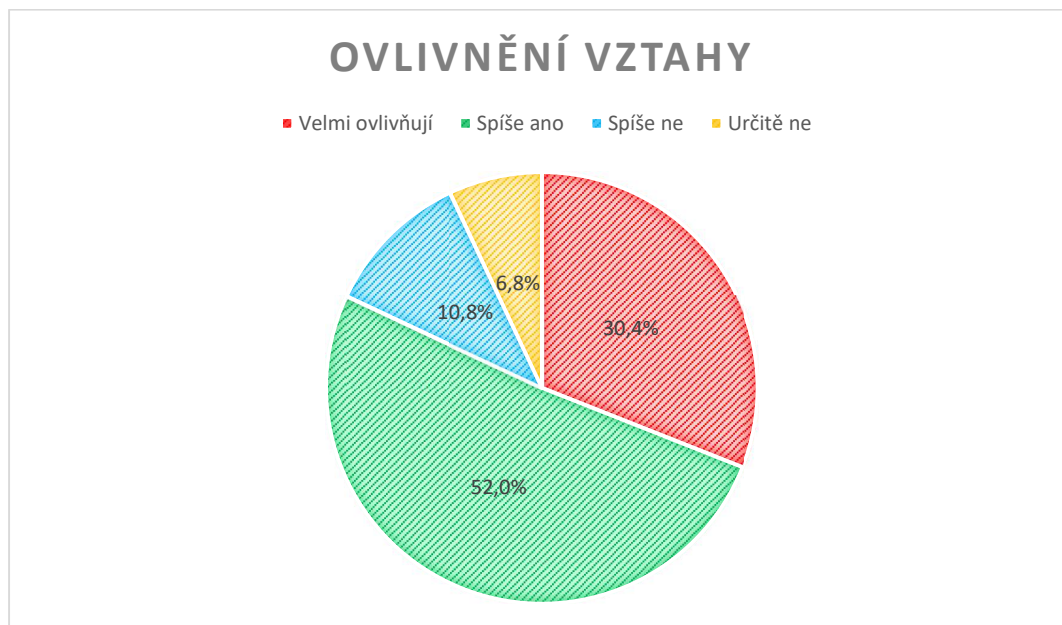


Obrázek 3-4: Motiv k práci ve stavebnictví

V této otázce jsem chtěl zjistit hlavní důvod, proč se dotazující rozhodl pro práci ve stavební sféře. Jako nejčastější odpověď se ukázal výběr školy a soulad s životními plány, který dostal 29,4 % hlasů. Na druhém místě skončily společně blízkost bydliště a ovlivnění přáteli a známými s 19,6 % hlasů. Poté se umístila na čtvrté pozici nabídka firmy se 16,7 %. Předposlední příčku obsadila rodinná tradice (12,7 %) a poslední 2,0 % připadly k rychlosti přijímání zaměstnanců.

Osobně jsem očekával, že nabídka firmy bude figurovat na prvních pozicích, jelikož podle tohoto bych volil já osobně. Jinak s uvedeným rozdělením vcelku souhlasím. Výběr školy rozhodně hraje velice důležitou roli při rozhodování a vzdálenost pracoviště od místa bydliště rovněž. Stavební firma by tedy měla cílit své pracovní nabídky na lidi, kteří bydlí v okolí sídla firmy a zaměřovat se na absolventy stavebních škol, nejlépe hned po dokončení studia.

5) Vztahy se spolupracovníky mě ovlivňují?

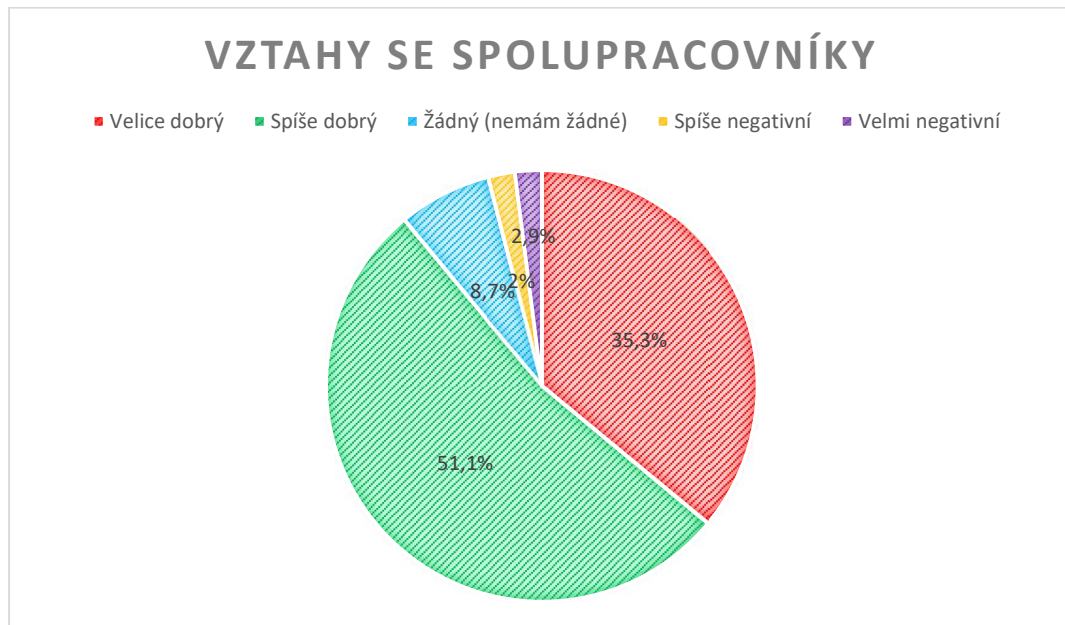


Obrázek 3-5: Ovlivnění vztahy

Pátá otázka, která zjišťovala, jak jsou zaměstnanci ovlivňováni vztahy mezi sebou. Přes 80 % všech zaměstnanců je ovlivňováno vztahy se svými kolegy. Pouhých 10,8 % toto ovlivnění odmítá a zbylých 6,8 % nemá spolupracovníky, tudíž je tyto vztahy neovlivní.

Jak jsem u této otázky očekával, drtivá většina respondentů pociťuje ovlivnění ze vztahů na pracovišti. Člověk je bytost bio-psycho-socio-spirituální. Tudíž je naprosto očekávané, že bude navazovat vztahy na místě, kde tráví tolik času.

6) Jaký vztah máte s Vašimi spolupracovníky?

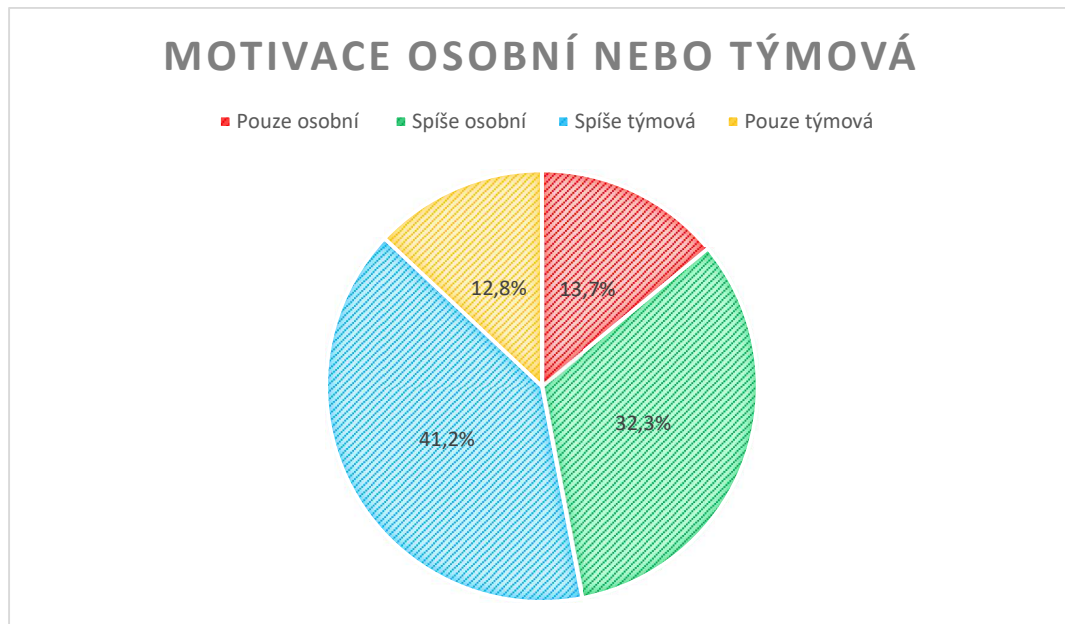


Obrázek 3-6: Vztahy se spolupracovníky

Vztahy na pracovišti jsou důležitá věc, kterou měla zjistit 6. otázka. Téměř 90 % všech respondentů má kladné vztahy se svými spolupracovníky, dokonce 35,3 % má velice dobré vztahy na pracovišti. Už z dřívější otázky víme, že 6,8 % nemá žádné spolupracovníky. Dokonce pouhé 2 % má negativní vztahy a další 2,9 % velice negativní.

Maličko mě zde překvapilo, že se našel někdo, kdo má velice negativní vztahy na svém pracovišti. Pracovat s někým, s kým člověk má záporný vztah, musí být velice náročné a únavné. Na druhou stranu absolutně rozumím s výše uvedenými 90 %.

7) V zaměstnání je Vaše motivace spíše osobní nebo týmová?

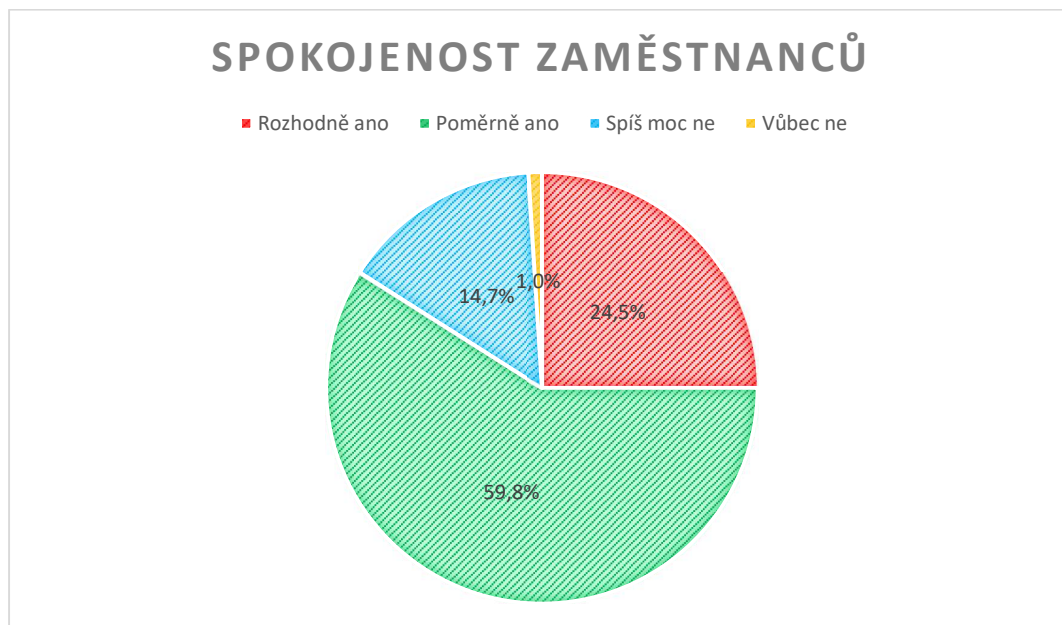


Obrázek 3-7: Motivace osobní nebo týmová

Manažeři mohou motivovat jednotlivce nebo skupiny. Jakou formou probíhá motivace v podnicích zjišťovala tato otázka. Z průzkumu vyplývá, že 12,8 % je motivováno pouze týmově a 41,2 % je také motivováno spíše týmově. Tedy 54,0 % respondentů je motivováno jako tým. Dalších 32,3 % zaměstnanců má motivaci spíše osobní a 12,8 % pouze osobní.

Jestli motivace je osobní nebo týmová je samozřejmě značně závislé na druhu práce a pozici daného pracovníka. Například pracovní četu je rozhodně lepší motivovat jako tým, ale skupinu dělníků, která vykonává různé úkoly rozdílne budeme motivovat jednotlivě. Pouze správně cílená motivace je efektivní.

8) Jste ve svém zaměstnání spokojen/á?

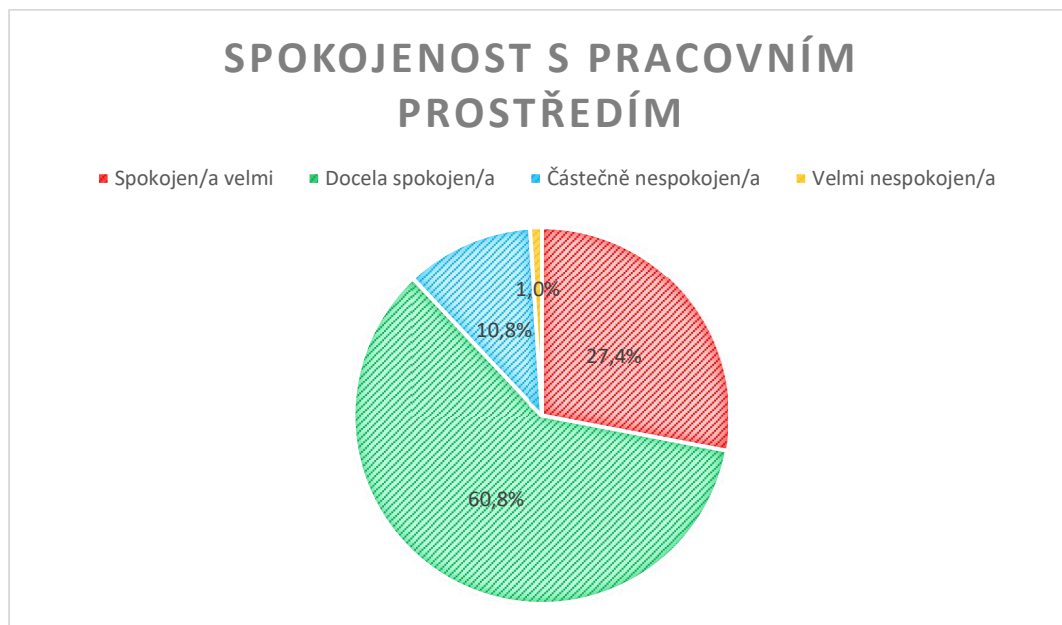


Obrázek 3-8: Spokojenost zaměstnanců

Skoro celá jedna čtvrtina všech dotazovaných je velmi spokojená ve svém zaměstnání, dalších 59,8 % je spokojeno. Tedy skoro 85 % je více či méně spokojeno ve svém zaměstnání. Spíše nespokojeno je 14, % a velmi nespokojeno pouze 1,0 %.

Nepřekvapuje mě, že absolutní většina respondentů zvolila možnosti „rozhodně ano“ a „poměrně ano“. Pokud je člověk spokojený ve svém zaměstnání, přináší to pozitiva oběma stranám, jak zaměstnanci samotnému, tak jeho zaměstnavateli. I tak se zde objevilo nezanedbatelné procento lidí, kteří ve své práci spokojeni nejsou. Nejspíše se jedná o dočasné zaměstnance, kteří hledají jiné zaměstnání a pouze dočasně zůstávají zaměstnání na současných pozicích.

9) Při výkonu své práce jste spokojen s pracovním prostředím?

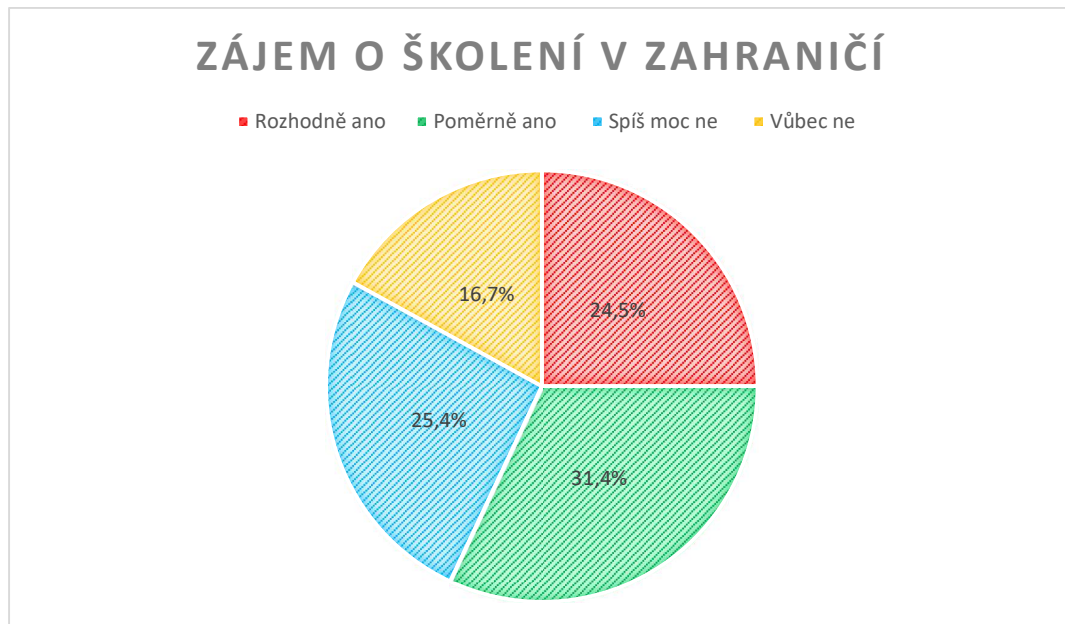


Obrázek 3-9: Spokojenost s pracovním prostředím

Další oblast, kterou obsahoval dotazníkový průzkum byla spokojenost zaměstnance s pracovním prostředím, ve kterém vykonává svou pracovní činnost. Velice spokojeno je 27,4 % z dotazovaných a dalších 60,8 % docela spokojeno. To je 88,2 % spokojených zaměstnanců se svým pracovním prostředím. Pouhých 10,8 % je částečně nespokojeno a jedno jediné procento velmi nespokojeno.

Spokojený zaměstnanec = spokojený zaměstnavatel. Pracovní prostředí je jeden z velmi důležitých faktorů, který ovlivňuje celkovou spokojenost zaměstnance. Ne vždy je ovšem možné tento faktor ovlivnit, ale pokud ano, mělo by vždy být zařízeno co možná nejlépe. Jednak právě kvůli spokojenosti zaměstnavatelů a celkové firemní kultuře, ale také například kvůli prestiži aj.

10) Měl/a byste zájem o možnost krátkodobé práce (školení) v zahraničí?

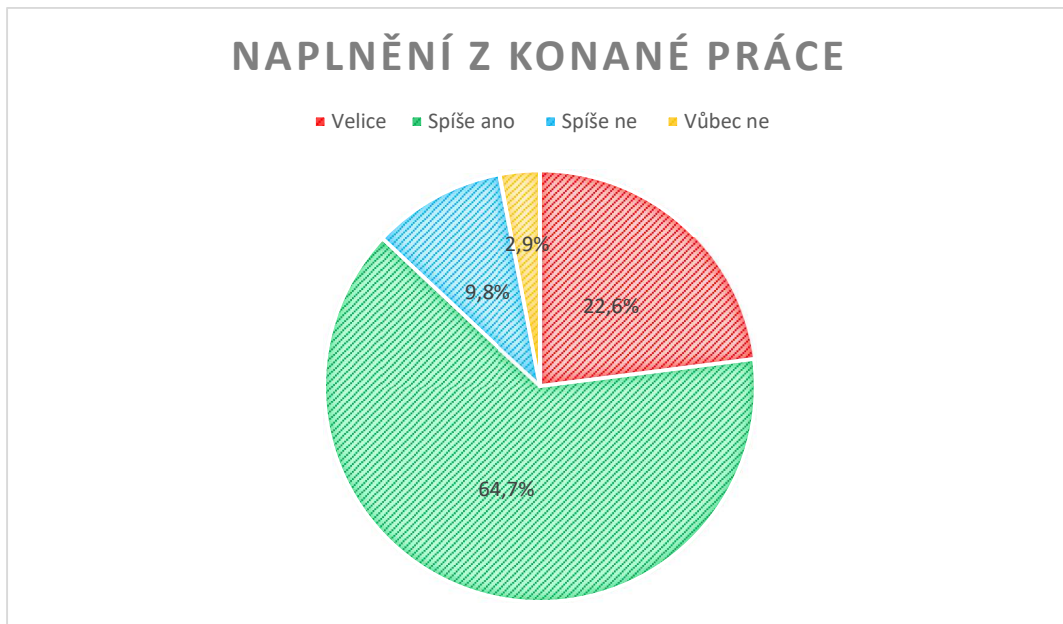


Obrázek 3-10: Zájem o školení v zahraničí

Velký zájem o školení v zahraničí má přibližně 1/4 ze všech zaměstnanců, dalších 31,4 % by se této možnosti nebránila. Spíše zájem o školení nemá 25,4 % a 16,7 % nemá vůbec žádný zájem.

Z výsledků tohoto šetření jsem byl poměrně překvapen. Očekával jsem značně vyšší zájem o školení, tedy o možnost získání dalších znalostí a zkušeností. Zájem 57 % mi nepřijde dostatečný. Navíc 17 % absolutní nezájem je velmi zarážející. Bohužel si nejsem zcela jistý, jak si toto vysvětlit. Určitě by zde měla panovat vyšší angažovanost účastněných, kteří by se měli sami snažit se k těmto možnostem dostat. Určitě by pomohlo, kdyby stavební firmy tyto stáže, školení doporučovalo a nějakými způsoby i odměňovalo. Také vyšší mobilita již v průběhu studia a přípravy na práci by jistě pomohly.

11) Naplňuje Vás vámi konaná práce?

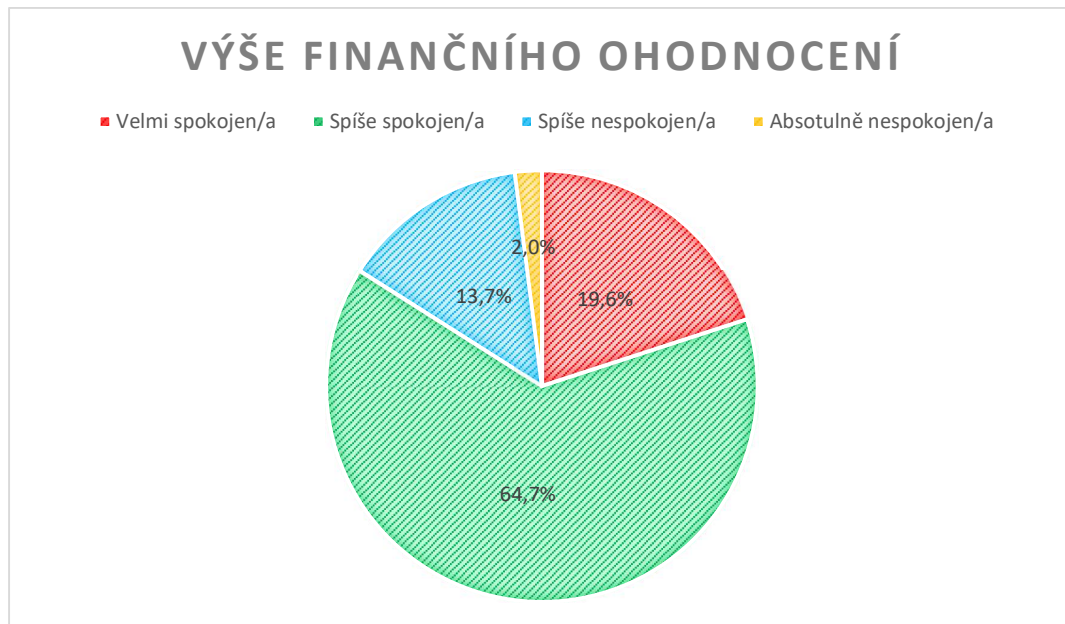


Obrázek 3-11: Naplnění z konané práce

Velice naplňováno je 22,6 % z dotazovaných a naplňováno je dokonce dalších 64,7 %. Ve svém zaměstnání je naplňováno v součtu 87,3 % ze 100 %. Jen 9,8 % spíše naplňováno není a pouze 2,9 % vůbec.

Dle očekávání je většina respondentů naplňována ve svém zaměstnání, samozřejmě nemůže být vše jednobarevné, tudíž i zde najdeme výjimky. Samozřejmě stavební podniky by měly mít snahu, aby i zbylých 13 % začalo být svou prací naplňováno a vnímalo její smysl. Tedy zpříjemnit pracovní prostředí, zlepšovat zaměstnanecké vztahy, atd.

12) S výší finančního ohodnocení Vaší práce jste spokojen/a?



Obrázek 3-12: Výše finančního ohodnocení

S výší finančního ohodnocení není spokojeno 15,7 % zaměstnanců, na druhou stranu 64,7 % ze všech zaměstnanců je spokojeno a 19,6 % dokonce velmi spokojeno.

Finanční ohodnocení je nejviditelnější a nejlépe měřitelné ohodnocení. Často bývá i nejdůležitější důvod k práci pro zaměstnance, kterého se mu dostává. Jak už zde bylo zmíněno jednou, finanční ohodnocení je sice efektivní motivace, ale pouze dočasného charakteru. Na jeho výši si zaměstnanec velmi rychle zvykne a bude požadovat stále více a více. Proto se velmi často objevují formy finančního ohodnocení jako je 13. a 14. plat, vánoční prémie a další. Každopádně mě zde velmi mile překvapilo, že 84 % dotazovaných je s tímto ohodnocením spokojeno.

13) Co by nejvíce pomohlo k optimálním výkonům vám osobně?

Tato otevřená a nepovinná otázka měla v dotazníku poskytnout respondentům možnost do „mlýna“ přidat své vlastní nápady a myšlenky. Tudíž tuto otázku nevyplnil každý dotazovaný, také jsem zde neuváděl všechny odpovědi, které v dotazníku zazněly. Vybral jsem ty nejčastěji opakované, a také ty důležité, které se i dle mého úsudku do tohoto tématu hodí.

*Nejčastěji zde zazněly možnosti, jako **podíl na rozhodování, vlastnictví dané firmy, sdílení informací a optimální komunikace mezi články a týmy**. Z výše uvedených připomínek vše souvisí s možností podílet se na rozhodování a zároveň mít přístup k informacím.*

Pár dotazovaných zde uvedlo lepší podmínky na pracovišti, jednak jeho vybavenost, ale i vztahy se spolupracovníky. Také se zde objevily možnosti jako více klidu v osobním životě, což je velice důležitý faktor. Jak jsem však zmiňoval již v teorii, i tento faktor může zaměstnavatel do jisté míry ovlivnit.

Jeden z respondentů uvedl:

„Spolupráce s kvalifikovanými a profesionálními lidmi.“

Velmi důležitý faktor, který ovlivňuje každého člověka. V budoucnosti muset věnovat větší a větší pozornost.

14) Kdybyste měl/a možnosti, jak byste Vy osobně motivoval/a své spolupracovníky?

*V této otevřené a nepovinné otázce měl respondent možnost uvést, jak by sám motivoval své spolupracovníky. Samozřejmě nejčastěji zde byly uvedeny **finanční benefity**, ale objevily se zde také benefity jako **automobil, telefon, stravenky** atd.)*

*Také možnosti jako **dostatečná komunikace, informovanost zaměstnanců o cílech a zájmech firmy**. Dále **okamžité odměny za nadstandardní práci formou prémie, dovolené...***

*Nejzajímavější bod, který se zde objevil **byl čas na rozhovory o potřebách a problémech spolupracovníků a smysluplné dodatečné vzdělání**. Tyto body se mě osobně líbí nejvíce, jelikož umožňují osobní rozvoj zaměstnance, a tudíž zlepšují jeho pracovní nasazení.*

15) Napadá Vás k danému tématu ještě něco důležitého?

Na tuto otevřenou a nepovinnou otázku bohužel moc lidí neodpovědělo. Budu zde tedy uvádět všechny možnosti, které se v dotazníku objevily.

*Jako první zde uvedu **potřebu uznání a úcty**. Definitivně nejdůležitější bod, který jsem v dotazníku našel. Skrze potřeby uznání a úcty dostává člověk možnost postoupit na „Maslowově pyramidě“ až k seberealizaci. Což je **přínos pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele**.*

*Dalším velmi zajímavý poznatek zde bylo **vstřípení firemní ideologie novým zaměstnancům**, což je rovněž velice žádaný krok.*

*Poté se zde znovu objevil bod **umožnění dalšího rozvoje zaměstnancům**. Už výše jsem psal, že tento krok je velmi prospěšný oběma stranám.*

Jeden z příspěvku:

„Zvýšení kreditu řemeslníků mezi lidmi a podpora státu učňovských škol, nejen vysokoškolských a středoškolských.“

*V dnešní době je **šikovných řemeslníků velice málo**, navíc ti opravdu šikovní **nemají čas dříve jak za půl roku**, a to už vůbec nemusím zmiňovat, že **cena za jejich práci je vysoká**.*

16) Následovaly otázky, které respondenty rozřadily podle kritérií

- **Pohlaví**

Dotazník vyplnilo celkově 102 lidí, z toho 74,5 % tvořili muži a zbylých 25,5 % ženy.

V číslech 76 mužů a 26 žen.

- **Věk**

18–25 – 14,7 %

26–40 – 35,3 %

41–55 – 33,3 %

56 a více – 16,7 %

- **Pracovní pozice ve firmě**

Dotazníky byly zaměřeny výhradně na zaměstnance ve stavebních podnicích. Na dotazníky odpovídali převážně výrobní dělníci, pracovníci ekonomičtí a techničtí.

- **Doba strávená ve firmě**

0–2 – 19,6 %

3–5 – 29,4 %

6–10 – 21,6 %

11–15 – 16,7 %

16 a více – 12,7 %

3.2.2. Osobní rozhovory

V následujících kapitolách jsou uvedeny 4 rozhovory s manažery stavebních firem. Každého z nich jsem se ptal na jejich firemní kulturu, zaměstnance, jejich motivaci a spokojenost, ale také na nábor nových zaměstnanců do podniku a obecně kvalitu pracovníků na trhu. Rovněž jsem se ptal na aktuální COVID-ovou situaci a změny, které s sebou přinesla. Snažil jsem se získané informace správně utřídit a prezentovat je dále.

3.2.2.1. Rozhovor 1

První rozhovor se mi podařilo provést s manažerkou stavební firmy PRO-K. Firma působí v Jihočeském kraji a má pobočky v Českých Budějovicích a Českém Krumlově. Ve firmě je zaměstnáno 25 zaměstnanců různé povahy práce. Z toho početnou část tvoří OSVČ.

Firma v nedávné době hledala nového zaměstnance na montáže, tudíž měla aktuální informace k problematice hledání nových zaměstnanců. Bylo mi sděleno, že je lidí v současné době na trhu mnoho. Bohužel drtivá většina z nich hledá práci někde za kancelářským stolem v teplém prostředí. Dalším problémem je jejich kvalita a kvalifikace. Velká část z nich nemá potřebné vzdělání nebo jim chybí praxe.

Co se týká motivace v této firmě, je samozřejmostí rozdělení finančních prostředků, pokud se podnik nachází v zelených číslech. Dále se zde uplatňují dovolené navíc, ale také firemní poukázky ve formě masáží. Současně s tím, firma pořádá každoroční vodácký zájezd pro utužení vztahů na pracovišti.

„Snažíme se o angažovanost zaměstnanců. Sdílíme s nimi firemní cíle a snažíme se je odměňovat za jejich dosažení.“

Je zde snaha o osobní přístup ke každému zaměstnanci. Probíhají zde osobní rozhovory a preferují se tu ústní pochvaly.

Co se týče současné pandemické situace, lidé hledají jistotu práce, tudíž málo lidí hledá nové zaměstnání a je na trhu méně uchazečů se zkušenostmi. Situace bohužel ovlivnila i formy motivace, jelikož firma byla nucena zrušit vodácký zájezd a omezit finanční odměny pro zaměstnance.

Osobně naprosto souhlasím se zvolenými motivačními technikami. Velikost podniku není taková, aby umožňovala finanční příspěvky na děti nebo příspěvky na finanční úvěry a půjčky, ale umožňuje osobní přístup ke každému zaměstnanci. Ve firmě panuje přátelské prostředí a zaměstnanci si vzájemně vypomáhají v pracovním i osobním životě.

3.2.2.2. Rozhovor 2

Druhý rozhovor byl s ředitelem odštěpného závodu POZEMNÍ STAVBY JIH SWIETELSKY stavební s.r.o. v Českých Budějovicích.

Podnik se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, týká se to hlavně řemeslných prací a kvalifikovaných profesí. I během poklesu zakázek je tento nedostatek stále citelnou skutečností.

Hlavní motivací je zde plat, který se rozděluje na dvě složky. Složka pasivní, která je fixní a složka aktivní, která se odvíjí dle sledovaného faktoru. Těmito faktory jsou nejčastěji: efektivita zaměstnance, vztahy se spolupracovníky a zákazníky a další. Rovněž jsou zde udělovány jednou ročně odměny, dle úspěšnosti podniku. Dále benefity jako firemní automobil, či telefon. Jsou zde dokonce zavedeny bezplatné preventivní lékařské prohlídky pro vedoucí pracovníky a pro zaměstnance nad 50 let věku.

„Fluktuace našich pracovníků je opravdu malá, myslím, že tím rozhodujícím měřítkem není mzda, ale pracovní klima. Dle mého je pracovní klima jedním z rozhodujících faktorů, proč jsou zaměstnanci u nás spokojeni a chodí rádi do práce.“

Podnik se soustředí na osobní přístup. Především, aby si zaměstnanci byli vědomi, že nejsou pouze číslem, ale jsou důležitou součástí podniku.

Současná COVID-ová situace ovlivnila podnik hned v několika směrech. Závod se zaměřuje z 90 % na soukromý sektor, kde je kvůli současné situaci výrazný úbytek zakázek. Dále byli nuceni zavést ve firmě „home office“, který nenaplňuje firemní kulturu této firmy.

Velikost firmy a její ekonomická síla umožňuje využít více motivačních technik, které jsou zde hojně využívány. I přes tuto velikost podniku je zde velká snaha o osobní přístup ke každému zaměstnanci, což je dle mého názoru velmi pozitivní a přináší to své „ovoce“.

3.2.2.3. Rozhovor 3

Třetí rozhovor mi poskytl manažer firmy JIHOKÁMEN CB s.r.o. působící v Jihočeském kraji se sídlem v Českých Budějovicích. Tato firma je mladá, vznikla před pár lety.

Podobně jako při prvním rozhovoru, i zde aktuálně hledají nového zaměstnance. Vzhledem k současné situaci je dle jejich názoru na trhu dostatek pracovní síly, ovšem musí se z celku vybrat ti kvalifikovaní a kvalitní zaměstnanci. Tito vybraní se samozřejmě ohlížejí po lepších pracovních podmínkách a vyšším finančním ohodnocením. Dá se tedy říct, že pokud hledáte kvalitu, musíte jí zaplatit. Co se týče řemeslných profesí, je zde dlouhodobý nedostatek, který se momentálně ještě prohloubil.

„Je zde otázka kvality čerstvých absolventů, hlavně jejich praxe.“

K motivování pracovních sil zde slouží 13. plat, který je závislý na úspěšnosti firmy. Také zaměstnancům nabízí firemní telefony a automobily. Pokud je rok velice úspěšný, počítá se i s příspěvkem různé povahy.

Jelikož zaměstnanci pracují v četách, vedení se soustředí hlavně na zvyšování týmové morálky a utužování vztahů v rámci těchto skupin.

Osobně se mi zde velice zamlouvá stanovisko, které firma zaujímá k rozdělování odměn. Hlavně možnost variability pro pracovníky, kteří mají buďto rodinu a preferují pomoc s organizací rodinných událostí nebo ti, kteří dají přednost příspěvkům na penzijní připojištění, či životní připojištění.

3.2.2.4. Rozhovor 4

Poslední rozhovor byl s majitelem firmy ELSTAV Strakonice v.o.s. působící hlavně v okrese Strakonice. Firma v posledních letech snižuje množství zakázek a pomalu mění charakter podnikání.

Vzhledem k tomu, že byli nuceni propustit pár zaměstnanců, nemají tedy aktuální přehled, jaká je situace na trhu s pracovní silou, ale již dříve pocítili nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců s praxí. Uvítali by větší zapojení vycházejících studentů z oborů v praxi, která je nutná k získání zkušeností a poznatků, jež ve škole získat nemohou.

Používá se zde jako motivační prostředek 13. plat, jehož výše je závislá na úspěšnosti firmy v daném roce. Všichni zaměstnanci mají k dispozici firemní automobily, které mohou volně používat i k osobním účelům. Firma dále nabízí svým zaměstnancům své služby za pořizovací náklady a bez přírážek.

Aktuální situace, která bohužel ovlivňuje každého z nás, postihla i tuto firmu. Pocítili výrazné snížení stavebních zakázek a mnoho již nasmlouvaných zakázek bylo buďto odloženo nebo dokonce zrušeno.

4. Dílčí závěry a doporučení

Po dokončení všech segmentů praktické části přejdu k tématu dílčí závěry a doporučení. V této kapitole vyhodnotím již dříve sestavené výzkumné otázky, ze kterých jsem sestavil dotazníky, které jsem předával k vyplnění ve stavebních firmách. Ověřím, zda jsou tyto výzkumné otázky v souladu s výsledky dotazníkového šetření. Zároveň do tohoto zakomponuji výsledky z provedených rozhovorů s manažery stavebních firem. Nakonec se pokusím shrnout nejdůležitější poznatky z výzkumu a doporučím změny, které by měly přispět ke zlepšení motivace zaměstnanců.

4.1. Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka 1:

Ovlivňuje motivace a pracovní vztahy pracovní nasazení zaměstnanců?

ODPOVĚĎ: ANO

V dotazníkovém průzkumu zjišťovaly odpovědi na tuto výzkumnou otázku otázky číslo tři, pět, šest a osm. Každá z těchto otázek měla at' už přímo či nepřímo pomoci potvrdit nebo vyvrátit mou domněnku. Z výsledků těchto otázek jasně vyplývá, že respondenti, kteří u jedné otázky odpověděli kladně, tak stejně odpovídali i u ostatních otázek. Tedy pokud respondent odpověděl u otázky „Vztahy se spolupracovníky mě ovlivňují?“ spíše ano, odpověděl tak s největší pravděpodobností i u otázky „Jste ve svém zaměstnání spokojený?“.

Můžeme tedy obecně říct, že zhruba 75 % z dotazovaných pracovníků ovlivňují vztahy na pracovištích. K tomu, ale zde máme pracovníky, kteří pracují samostatně, a tudíž tato procenta zkreslují. Myslím, že mohu bez obav tvrdit, že toto procento dosahuje i 85 %.

Pracovní vztahy a motivace se výrazně ovlivňují a do toho zároveň vstupuje i spokojenost s pracovním prostředím a jeho postupná modernizace nebo možnosti osobního rozvoje a další.

Výzkumná otázka 2:

Je finanční složka odměňování nejžádanější formou odměn?

ODPOVĚĎ: ANO

Z dotazníkového šetření, kde druhá otázka zjišťovala odpovědi na otázku „Jaký typ ocenění a motivace Vám osobně nejvíce vyhovuje?“ vyplývá, že skoro 50 % respondentů preferuje finanční motivaci před ostatními. Ze zbylých 50 % jsou nejvíce preferované motivace firemní benefity a bonusová dovolená. Také u poslední dvanácté otázky „S vyšší

finančního ohodnocení „Vaší práce jste spokojen/a?“ bylo více jak 85 % spokojeno s platovou výší mezd.

Z uskutečněných rozhovorů s manažery stavebních podniků je jasně patrné, že **každý z podniků využívá nějakou formu finančního hodnocení**. Ať už se bavíme o 13. platu, aktivní a pasivní složce platu nebo finančních bonusech za povedený rok.

Každopádně všechny **tyto způsoby odměňování jsou pouze holým základem**, který manažeri používají. Do popředí se stále více a více dostávají formy motivace jako je prodloužená dovolená a firemní benefity, ale také firemní akce a různé formy příspěvků. Také vztahy na pracovišti a spokojenost s pracovním prostředím hrají velikou roli v procesu motivace zaměstnanců. Otázka číslo pět „Vztahy se spolupracovníky mě ovlivňují?“, kde 80 % zaměstnanců cítí ovlivnění skrze vztahy na pracovišti.

Stejně jako v teoretické části, i zde musím zopakovat, že **finanční ohodnocení stálého charakteru má krátkodobý účinek**. Finanční motivační složka je určitě jednou z hlavních a nejzákladnějších, ale sama o sobě nestačí. Vždy je nutné tuto motivační složku o něco doplnit. Tyto „doplňky“ jsou více a více důležité a postupem času budou důležitější než finanční motivace samotná.

Výzkumná otázka 3:

Naplňuje lidi práce v dnešní době? Pokud ne, snižuje to pracovní výkon, úroveň?

ODPOVĚĎ: NE

Tuto výzkumnou otázku jasně vyvrátila jedenáctá otázka „Naplňuje Vás Vámi vykonávaná práce?“. Z odpovědí na tuto otázku jasně vyplývá, že skoro 90 % zaměstnanců je svou prací naplňováno, zbylých 10 % tedy tento pocit nemá. Ideálně bychom si zde představovali 100 %, ale toho není možno docílit.

Také z osobních rozhovorů, kde jsem se manažerů stavebních firem ptal, zda si myslí, že jsou **zaměstnanci spokojeni a naplňováni ve své práci jsem dostal ve všech případech kladnou odpověď**. Všichni manažeri potvrdili tedy výše zmíněný průzkum.

Já osobně shledávám 90 % jako velice nadprůměrnou spokojenost, kterou jsem u této otázky neočekával. Spokojenost lidí a jejich osobní naplnění skrze práci, kterou vykonávají, je pro manažery stavebních podniků velmi důležitý pozitivní faktor. Tento faktor ovlivňuje kvalitu prováděné práce a přináší prospěch jak podřízenému zaměstnanci, tak nadřízenému manažerovi.

Výzkumná otázka 4:

Je schopnost manažerů vést v dnešní době už dostatečná a vyhovující?

ODPOVĚĎ: ANO

Hlavní podíl zde má první otázka, „Cítíte, že jste k Vámi konané práci motivován/a dostatečně?“ na kterou 80 % odpovědělo kladně. Rovněž osmá otázka, „Jste ve svém zaměstnání spokojený?“ u které bylo taktéž 80 % spokojeno. Samozřejmě zde hraje roli i jedenáctá otázka z předešlého výzkumu, kterou kladně hodnotilo 90 %.

V průběhu dialogu s manažery stavebních firem bylo zjevné, že tyto schopnosti všichni zúčastnění mají a využívají je v praxi každý den. **Byl zde velmi často opakován osobní přístup, který se všichni snaží uplatnit.** Výběr nejlepších možných motivací k práci a zařízení vhodného pracovního prostředí.

Osobně jsem byl velice příjemně překvapen se situací, která panuje ve stavebních podnicích, kde jsem prováděl průzkumy a rozhovory. Osobně vím, že nelze se zavděčit a vyjít s každým člověkem, ale tito lidé musí najít způsob, jak toto provést. Vzhledem k procentům se jim to dle mého pohledu daří a byl jsem o tom přesvědčen i z provedených rozhovorů.

4.2. Výsledky a doporučení

Tato kapitola zhodnotí získaná data a výsledky, ke kterým jsem došel vyhodnocením všech součástí empirické části. Jak je již výše zmíněno, motivace ve stavebních podnicích zásadní měrou ovlivňuje firemní kulturu podniku. **Nesmíme to brát tak, že podniky můžou motivovat své zaměstnance, ale že musí.** Musí je motivovat dostatečně a správně zvoleným způsobem.

Důležitý faktor zde je finanční ohodnocení. **Doporučuji vždy rozdělení na aktivní a pasivní složku, které vytváří tlak na zaměstnance.** I přes potvrzení výzkumné otázky o důležitosti této formy ohodnocení, není to již hlavní část motivace a je pouze jejím základem. Viz výzkumná otázka č. 2.

Postupem času se finanční složka ohodnocení dostává do pozadí a ostatní formy motivačních technik jako jsou např. benefity (stravenky, firemní automobily, telefony...), dovolená navíc nebo všelijaké firemní akce získávají na četnosti. **Skrze tyto motivační techniky lze dobře zlepšovat pracovní morálku, efektivnost a také vztahy mezi zaměstnanci.** Zaměření na tyto formy motivace je nutné pro budoucnost stavebních podniků. Viz. otázka číslo 2 z dotazníkového průzkumu a výzkumná otázka číslo 1.

Dalším důležitým bodem je **umožnění rozvoje pracovníků skrze rozšiřování vzdělání a získávání zkušeností pomocí stáží.** Propojeno to může být například s chystaným budoucím povýšením, na které je nutné nabrat nové zkušenosti. Viz. otázka číslo 15 z dotazníkového průzkumu.

Velké sympatie u mě získal **osobní přístup k zaměstnancům**, který jsem mohl pozorovat během rozhovorů s manažery. Zvláště u větších podniků, aby se snažili vyhnout označování zaměstnanců čísly. **Ukazuje důležitost jedince pro podnik** a vytváří u něj pocit uznání, který zaměstnanec potřebuje a ocení. Viz. rozhovor číslo 1 a číslo 2.

Rovněž stavební firmy musí dbát na prostředí, ve kterém se pracovníci zdržují. **Mluvíme zde o zázemí, které je vhodně vybavené a příjemně zařízené.** Například

umístění **okrasné květiny** do společenských prostor je na první pohled banální a zbytečná věc, ale **má velký vliv na vnímání zaměstnanců**.

Současná pandemická situace ovlivnila stavebnictví ve velké míře. **Snížila se stavební výroba a prohloubil se nedostatek pracovní síly**, také se zhoršila výkonnost a pracovní morálka lidí. Byly zavedeny práce přes „homeoffice“. Výsledkem těchto faktorů **firemní kultura každého podniku trpí**. Ať už z důvodů menšího osobního kontaktu nebo kvůli zrušených firemních akcím, atd. Ovšem rychlý nárůst digitalizace, ke které zde dochází může v podniku za určitých okolností výkonnost i zvyšovat.

5. Závěr

Před začátkem zpracovávání této práce byly moje představy a znalosti o motivaci zaměstnanců ve zkoumaných podnicích spíše základní. Avšak knižní a internetové zdroje mi tyto obzory rozšířily a uskutečněné rozhovory mi ukázaly, jak tyto příklady fungují v praxi.

Cílem bylo zjistit, jak se stavebním firmám daří motivovat a řídit své zaměstnance a tím zlepšovat firemní kulturu. Zjistil jsem, že v těchto stavebních podnicích jsou pracovníci správně a efektivně vedeni, řízeni. Manažeři skrze motivační techniky cíleně působí na své podřízené. Spokojenost a naplnění skrze konanou práci, přátelské vztahy na pracovišti, vědomí důležitosti pro daný podnik. Nejen toto jsou výsledky jejich náročné práce. Firemní kultura je tvořena zaměstnanci, pokud jsou tito zaměstnanci spokojení a motivovaní, je to přínosné pro celý podnik a jeho budoucnost. Jsem si vědom, že výsledky jsou ovlivněny úspěšností mnou zkoumaných podniků. Nedá se vyloučit, že zde budou podniky, které budou pravým opakem mnou zkoumaných firem.

V průběhu této práce jsem se dozvěděl mnoho užitečných informací, u kterých jsem si jist, že je ve své budoucí profesi určitě použiji. Naučil jsem se, jak správně motivaci vybrat, využít a poté aplikovat. Získal jsem také nový pohled na způsob řízení zaměstnanců a náročnost této činnosti. Motivace je všem známý pojem, ale ne mnoho lidí ví, o jak rozsáhlé a dle mého názoru důležité téma se jedná. Doufám, že tato práce rozšíří obzory lidem, jako tomu bylo u mě.

6. Seznam použitých zdrojů

- [1] SKALICKÁ DUŠÁTKOVÁ, M. Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí. Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 5. vyd. 2015. ISBN 978-80-87952-10-8. S. 534-542.
- [2] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [3] Stavební podnik [online]. Ostrava, 2015 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: http://fast10.vsb.cz/kuda/Ekonomika/Eko%20ve%20v%FDstavb%EC/P%F8edn%E1%9Aky%202012/02_Stavebn%ED%20podnik.pdf
- [4] URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [5] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [6] PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2021-02-16]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>
- [7] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [8] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.
- [9] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- [10] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

- [11] *Motivace pracovního jednání* [online]. Karlovy Vary [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <http://marielichnovska.sweb.cz/menu1.htm>
- [12] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. V Praze: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd., dopl. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [14] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-1407-3.
- [15] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.
- [16] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [17] *KAPITOLY Z PEDAGOGICKÉ PSYCHOLOGIE* [online]. Brno, 2015 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/68556512-Kapitoly-z-pedagogicke-psychologie.html>
- [18] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [19] *Pros and Cons of a Results Only Work Environment* [online]. 2015 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://cultureiq.com/blog/results-only-work-environment-rowe/>
- [20] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

7. Seznam použitých obrázků

Obrázek 2-1: Proces motivace.....	20
Obrázek 2-2: Maslowova pyramida.....	23
Obrázek 3-1: Množství motivace.....	32
Obrázek 3-2: Typy ocenění a motivace.....	33
Obrázek 3-3: Ovlivnění vnitřní motivací.....	34
Obrázek 3-4: Motiv k práci ve stavebnictví.	35
Obrázek 3-5: Ovlivnění vztahy.....	36
Obrázek 3-6: Vztahy se spolupracovníky.....	37
Obrázek 3-7: Motivace osobní nebo týmová.....	38
Obrázek 3-8: Spokojenost zaměstnanců.....	39
Obrázek 3-9: Spokojenost s pracovním prostředím.....	40
Obrázek 3-10: Zájem o školení v zahraničí.....	41
Obrázek 3-11: Naplnění z konané práce.....	42
Obrázek 3-12: Výše finančního ohodnocení.....	43

8. Seznam tabulek

Tabulka 2-1: Faktory vnitřní a vnější.....	25
--	----

9. Seznam příloh

1. Dotazník
2. Nahrávky rozhovorů s manažery stavebních podniků
 - 2.1. Nahrávka číslo 1 – část první PRO-K
 - 2.2. Nahrávka číslo 1 – část druhá PRO-K
 - 2.3. Nahrávka číslo 2 – Swietelsky
 - 2.4. Nahrávka číslo 3 – JIHOKÁMEN CB
 - 2.5. Nahrávka číslo 4 – ELSTAV

Nahrávky k dispozici na vyžádání v elektronické podobě.