



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace a stimulace pracovníků ve stavebnictví

Vypracoval: Martin Klejna
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin KLEJNA**
Osobní číslo: **E16451**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulace pracovníků ve stavebnictví**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza motivace a stimulace pracovníků ve stavebnictví a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků.

Metodika práce:

- 1) Shromáždění a studium literatury.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza motivace a stimulace prostřednictvím metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: 40 - 50 stran

Rozsah pracovní zprávy: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press.

Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení.* Praha: Linde.


Krninská, R. (2013). *Motivace a stimulace pracovního jednání.* České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích.

Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

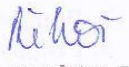
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 2. ledna 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentské 13 391 02
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlašuji, že svou

bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve veselí nad Lužnicí, 26.3.2019

Martin Klejna

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za rady, ochotu a odborné vedení. Panu Pavlovi Míkovi – řediteli Divize 03 Jižní Čechy, firmy HINTON, a.s. děkuji za čas, který mi poskytnul a za umožnění dotazníkového šetření.

Obsah

1 ÚVOD	3
2 TEORETICKÁ ČÁST	5
2.1 Motivace – motiv, stimulace – simul, intelektuální kapitál, vysvětlení pojmů	5
2.1.1 Motivace	5
2.1.2 Motiv	12
2.1.3 Stimulace – stimul	13
2.2 Motivační teorie	15
2.2.1 Homeostatický model motivace	15
2.2.2 Hédonistický model motivace	16
2.2.3 Aktivační, pobídkový model motivace	16
2.2.4 Kognitivní, poznávací model motivace	16
2.2.5 Humanistické koncepty motivace	17
2.3 Teorie motivace pracovního jednání	20
2.4 Vysvětlení pojmu manažer, jeho činnosti a role	25
2.4.1 Individuální předpoklady manažera (subjektivní determinanty)	26
3. CÍL A METODIKA	31
3.1 Cíl práce	31
3.2 Metodika práce	31
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	33
4.1 Základní informace o firmě Hinton, a.s.	33

4.2 Nabídka společnosti HINTON a.s.	33
5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
5.1 Zhodnocení současného stavu na základě rozhovoru s manažerem firmy	36
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	38
6 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN	57
6.1 Diskuze	57
6.2 Návrhy změn pro zlepšení současného stavu	58
6.2.1 Návrhy pro zlepšení motivace u zaměstnanců na manažerských pozicích	58
6.2.2 Návrhy pro zlepšení motivace u dělnických profesí	60
6.2.3 Základní pravidla úspěšného manažera	61
7. ZÁVĚR	63
8. SUMMARY	65
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	67
11. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	70
Seznam tabulek	70
Seznam obrázků	71
11. SEZNAM PŘÍLOH	72
12. PŘÍLOHY	73
Příloha 1 - Dotazník	73
Příloha 2: Organizační struktura firmy	81
Příloha 3: Dokument – Politika integrovaného systému managementu	82
Příloha 4: Logo firmy	83

1 ÚVOD

Slovo „motivace“ je jedním z nejčastěji se vyskytujících slov v oblasti otázek týkajících se pracovních vztahů a řízení lidských zdrojů.

Aktuální je zejména v době, kdy podle údajů Českého statistického úřadu z května 2018 obecná míra nezaměstnanosti 15–64letých očištěná od sezónních vlivů dosáhla 2,3 %. Míra nezaměstnanosti mužů dosáhla 1,8 %, míra nezaměstnanosti žen 2,9 %, v Jihočeském kraji pak průměrná nezaměstnanost činila 1,5 %. V posledních 12 měsících změnil zaměstnání každý šestý Čech. 56% dotazovaných uvedlo, že v předchozí práci nebyli spokojeni. Důvodem změny zaměstnání podle agentury Advantage Consulting u nich bylo, že si polepšili finančně, v novém zaměstnání se setkali s lepším a slušnějším přístupem, lepšími kolegy, lepším pracovním prostředím a lepší náplní práce.

Ve firmách chybí pracovníci od dělnických po technické profese. Nedaří se rychle získávat pracovníky například z Ukrajiny. Pro firmy působící v oblasti výroby, služeb nebo ve veřejném sektoru, byl vytvořen tzv. Režim Ukrajina. Tento režim by měl urychlit a usnadnit přijímání pracovníků, kteří budou vykonávat na našem území kvalifikovanou práci. Musí být přijati na volné pracovní místo obsaditelné držitelem zaměstnanecké karty ve smyslu §37a zákona č. 435/2005 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Pokud se firmě podaří zařadit se do Režimu Ukrajina, trvá jí dalších šest až sedm měsíců, než pracovníky fyzicky získá. Navíc každá takováto firma musí doložit, že o místo nemá zájem žádný z českých uchazečů, že firma je zavedená na trhu a má alespoň deset zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce byla analýza motivace a stimulace pracovníků ve stavebnictví a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků. Bylo zapotřebí za pomoci zpracování dotazníku zjistit, jaké motivační prostředky se dají uplatnit za této situace v tak specifické oblasti, jakou je stavebnictví a jak velkou a důležitou roli v motivaci hraje osobnost manažera na různých úrovních velké stavební firmy, jak se dá stabilizovat pracovní kolektiv a jak a jestli vůbec se dá ovlivnit fluktuace pracovníků.

Bylo zajímavé na základě dotazníkového šetření srovnat, jak se odlišuje motivace v závislosti na pracovním zařazení ve firmě a sledovat, jestli se potvrdí

obecný předpoklad, že čím vyšší funkci zastává pracovník ve firmě, tím je pro něho důležitější motiv seberealizace.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Snahou teoretické části bylo vysvětlit nejdůležitější pojmy týkající se motivace a pojmy spojené s osobností manažera.

Je důležité uvědomit si na bázi teoretické, co tvoří zdroje motivace, podle jakých kritérií by měl manažer vybírat motivační a stimulační prostředky a jak odlišně na ně reagují jednotlivci.

V části praktické byly zpracovány základní informace o vybrané firmě – HINTON, a.s., dotazníkové šetření a pohovor s manažerem – ředitelem divize Jižní Čechy – Pavlem Míkou. V dotazníkovém šetření byla srovnávána motivace u manažerů a administrativních pracovníků a manuálních pracovníků v této firmě.

V závěru byly navrženy možnosti zlepšení motivace v dané firmě.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Motivace – motiv, stimulace – simul, intelektuální kapitál, vysvětlení pojmů

Každý člověk je limitován svými schopnostmi, ale aby se jeho schopnosti rozvinuly a byly využity v maximální možné míře, je třeba, aby byl každý jedinec správně motivován. Jaký typ motivace zvolit, jak člověka naopak „nepřemotivovat“ je složitá problematika. Tak, jak se liší lidé, měla by se odlišovat i motivace na ně uplatněná. Otázkou zůstává, jestli je v silách manažerů tohle zvládnout. Ne každý manažer je odborník na psychologii a sociologii, navíc sám bývá pod velkým tlakem. Alespoň základní znalost následujících pojmů může pomoci ke zlepšení motivace ve firmě, k pochopení jednání pracovníků a předcházení zbytečným nedorozuměním, která vedou ke snižování výkonu.

Teoretická část této bakalářské práce se proto snaží vysvětlit tyto pojmy, protože některé z nich bývají ne zcela přesně používány i v odborných statích.

2.1.1 Motivace

Motivace je to, co podněcuje naše jednání. Motivovaný člověk podává lepší výkony, je soustředěnější na splnění cíle a je vytrvalejší v jeho dosažení.

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů.“ (Tomšík, 2005)

Motivace zahrnuje jak vnější pobídky a cíle, tak i vnitřní motivy a je jedním z klíčových aspektů pracovního výkonu. Je třeba ji vždy přizpůsobit konkrétní situaci a osobě.

K základním zdrojům motivace patří **potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály.**

Německý psycholog **Eduard Spranger** (1882-1963), představitel tzv. duchovědné (rozumějící) psychologie, rozlišil podle hodnotových orientací šest osobnostních typů:

- **Typ teoretický**, který se zaměřuje na vzdělání, je racionální až intelektualistický, hlavní hodnotou je pro něho vědecká pravda
- **Typ ekonomický** je zaměřen na prospěch, na hromadění majetku, jeho nejvyšší metou je užitek, zisk a dosažení blahobytu
- **Typ estetický** má tendenci k individualismu a soběstačnosti, jeho nejvyšší hodnotou je krása a harmonie, svět vnímá intuitivně a senzitivně
- **Typ sociální** je člověk nesobecký, lidumil, pro kterého je nejvyšší hodnotou láska, jako nejhodnotnější forma vztahu, svoje individuální cíle podřizuje cílům společenským
- **Typ politický, mocenský** považuje za nejvyšší hodnotu moc, proto neustále vyhledává příležitost ovládat druhé, chce dosáhnout toho, aby jeho cíle byly pro ostatní závazné
- **Typ náboženský** je zaměřený na absolutní, božské hodnoty, na víru v Boha (Kohoutek, 2008)
- Autoři Bedrnová, Nový a kol.(2007) uvádějí, že v současnosti by se uvedený přehled osobnostních typů měl rozšířit ještě o **typ technický a sportovní**.

Motivace je jedním z klíčových aspektů pracovního výkonu a zjednodušeně se dají za její dva hlavní motivační faktory považovat **odměna** (pozitivní motivace) a **strach** (negativní motivace):

1. Aktivizační faktory inspirativní = pozitivní motivace

Jsou založeny na odměně za lepší výkony a uplatňují se v nich tři faktory:

- **Faktor hmotné zainteresovanosti** – pokud tento faktor má mít silný aktivizační účinek, musí být dodržována jasně stanovená pravidla ve vyplácení mezd a odměn, podle kterých jsou rozdílně hodnoceni pracovníci podle výkonu. Odměna má mít přímý vztah k výkonu, má přicházet co nejdříve po výkonu, ale nikdy ne předem. Pracovník musí vědět, jaký je vztah mezi odměnou a vynaloženým úsilím, za jaký výkon

přesně dostává odměnu. Závazná pravidla musí být stanovena předem (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

- **Faktor morálního ocenění (uskutečňuje se formou pochval)** – aby tento faktor řádně fungoval, musí probíhat neustálé hodnocení pracovníků. Chválený pracovník by vždy měl být pochválen bezprostředně po odvedené práci a to buď mezi „čtyřma očima“ nebo před ostatními, kdy pochvala má vliv nejen na konkrétního pracovníka, ale i na ostatní, kteří mají před sebou vidinu stejného ocenění. Pro pracovníky se může pochvala stát „hnacím motorem“ dokonce ještě účinnějším než ohodnocení finanční (Bedrnová, Nový a kol., 2007).
- **Faktor seberealizace (neboli sebeaktualizace)** - je to „*touha uplatnit své schopnosti, prosadit se, být lepší než druzí, mít vyšší postavení, řešit, mobilizovat, vést, budovat.*“ (Nelson, 2000). Patří k přirozenosti člověka, že chce vyniknout, být v něčem nejlepší. Pracovníci na různých pozicích musí být pravidelně hodnoceni, aby měli možnost porovnat, jak jsou na tom ve srovnání s ostatními.

2. Silové aktivizační faktory (negativní motivace)

Jsou založeny na dvou silových faktorech a podněcovaly pracovníky k co nejlepšímu výkonu zejména v období rozvoje kapitalismu:

- **Faktor existenční** - původně člověk pracoval proto, aby přežil. Dnes se jedná o strach z propuštění nebo přeřazení na horší pozici s nižším platovým ohodnocením (Bedrnová, Nový a kol., 2007).
- **Faktor strachu** - jedná se zejména o strach z postihu za špatně odvedenou práci, strach ze zesměšnění, snížení sebevědomí, ztráty postavení a zaměstnání jako takového (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Oba typy motivace jsou si rovnocenné, přestože se může zdát pozitivní motivace účinnější. Zvolení správné motivace pak závisí na konkrétním pracovníkovi.

Motivace působí podle autorů Bedrnová, Nový a kol. (2007) ve třech rovinách – **dimenzích:**

- **Dimenze směru** – od „chci to a to“ po „ nechci se zabývat tím a tím“ – díky této dimenzi se lidská činnost zaměřuje na určitý cíl.
- **Dimenze intenzity** – od „chci docela“ po „chci velmi“ – činnost je v závislosti na síle motivace prostoupena větším či menším úsilím na dosažení cíle.
- **Dimenze stálosti** – „vytrvám“ – během cesty k dosažení cíle musí člověk překonat vnější i vnitřní překážky. Motivovaný jedinec vytrvá v původním směru v podstatě s nezměněnou intenzitou.

Frustrace a deprivace

Jak již bylo řečeno, v procesu dosažení vytyčeného cíle dochází ke střetům s určitými nepřejícnými okolnostmi. V těchto souvislostech je třeba vysvětlit dva základní pojmy – frustrace a deprivace

Frustrace představuje zmaření uskutečnění motivované činnosti. Člověk pak reaguje různými způsoby na vznik frustrace. Typická je agrese, regrese a apatie (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Každý jedinec má rozdílnou tzv. frustrační toleranci zejména vzhledem ke svému temperamentu.

Deprivace znamená na rozdíl od frustrace vážnější dopad na lidskou psychiku, protože se jedná o dlouhodobé neuspokojování významných potřeb. Podle jejich druhu se může jednat o deprivaci senzorickou, deprivaci sociální, deprivaci základních biologických potřeb a deprivaci citovou (Kohoutek, 2008).

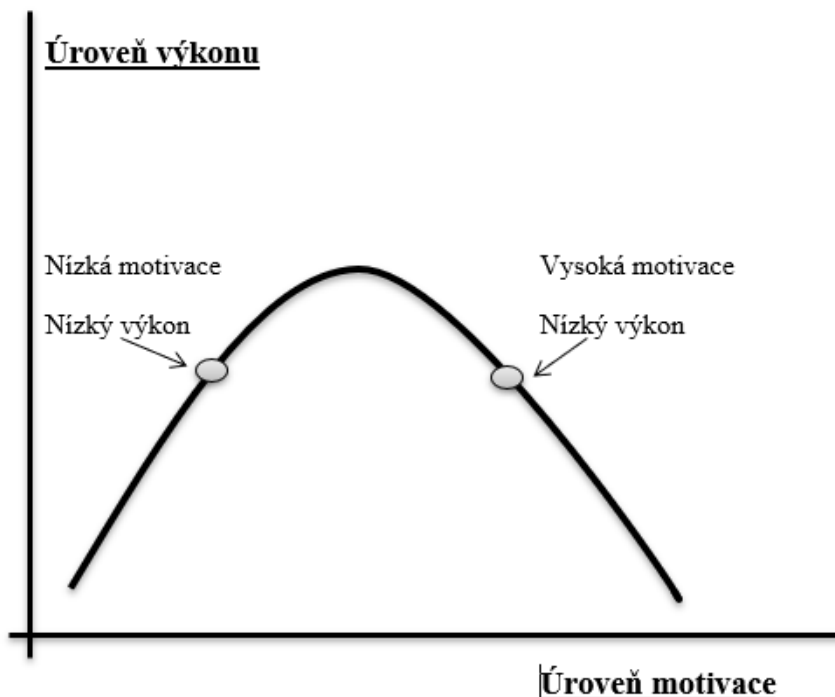
Výkonová motivace

Na začátek pro vysvětlení pojmu je dobré uvést, že neplatí přímá úměra – čím vyšší motivace, tím vyšší výkon. Jedinec, který je motivovaný až příliš, je pod velkým psychickým tlakem, který oslabuje jeho výkon.

Vztah mezi výkonem a motivací vyjadřuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, nazývaný „obrácená U-křivka“. Podle tohoto zákona má vysoká

motivovanost posilující účinek pouze do určité míry, pak paradoxně dochází k poklesu výkonu z důvodu příliš vysoké úzkosti. Optimální motivace by se měla volit podle závislosti na druhu činnosti – u jednodušších činností by motivace měla být intenzivnější, u složitějších činností by se měla dostat na nižší úroveň (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Obrázek 1 obrácená U-křivka



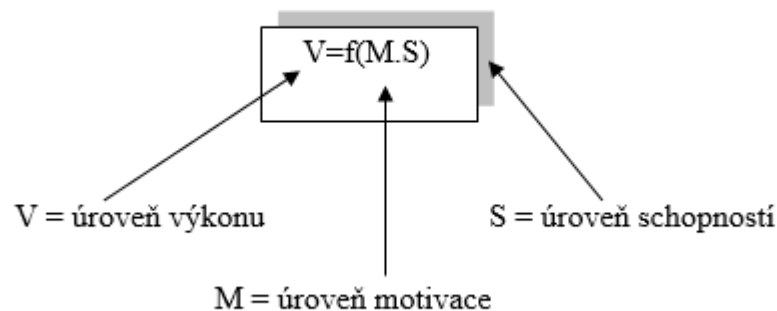
Zdroj: vlastní zpracování podle wikisofie

V životě se setkáváme s tím, že pro některé jedince je typická tendence podávat co možná nejlepší výkony prakticky ve všech činnostech, kterými se zabývají, zatímco jiní tuto tendenci nemají nebo je u nich velmi nízká. Hovoříme o tzv. výkonové motivaci. Motivací pro člověka může být potřeba dosáhnout úspěchu na jedné straně anebo potřeba vyhnout se neúspěchu na straně druhé. Výkonová motivace je silně závislá na aktivitě nebo pasivitě člověka. Aktivní typ se bude snažit dosáhnout úspěchu ve všech měřitelných oblastech, kdežto pasivní jedinec bude veden snahou nic nepokazit. Abychom zvýšili úroveň výkonové motivace, měli bychom se snažit ji ovlivňovat

některými ověřenými způsoby, jako jsou pozitivní zpětná vazba a pozitivní hodnocení, které mají silnější účinek než neustálá kritika (Krninská, 2012).

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny osobnostních determinant výkonu (Krninská, 2012). Tuto skutečnost vyjadřuje následující vzorec:

Obrázek 2 vzorec úrovně výkonu- vlastní zpracování podle Krninské



Zdroj: vlastní zpracování podle Krninské

S tím, jaký typ motivace vybrat a jakou úroveň výkonové motivace použít, úzce souvisí termín aspirační úrovně jedince. Bedrnová, Nový a kol.(2007) ji vysvětlují jako individuální výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, popřípadě odlišný charakter cílů, které si stanovuje a které mohou být nízké nebo vysoké.

Německý psycholog **Heinz Heckhausen** (1926 - 1988) ji charakterizuje jako vyústění konfliktu mezi potřebou dosáhnout úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu, kterou jedinec řeší třemi způsoby:

- Volbou vyššího stupně obtížnosti s nadějí na vyšší úspěch.
- Volbou nižšího stupně obtížnosti se snahou vyhnout se neúspěchu.
- Volbou středního stupně obtížnosti cíle, který vypadá jako dosažitelný a výsledný efekt je předpověditelný.

Motivační profil

Pro každého jedince platí, že „jeho motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti“ (Bedrnová, Nový a kol.2007).

To znamená, že motivační profil se utváří od útlého dětství, vliv na něho mají temperament, schopnosti a povahové vlastnosti. Zároveň tvoří určité vnitřní omezení, které se velmi obtížně překonává. Pokud se nám motivační profil podaří správně pochopit, můžeme účinněji volit motivaci a efektivní stimulaci.

Motivační profil každého jedince se skládá z několika dimenzí:

- **Situační zaměření (krátkodobost) – perspektivní zaměření (dlouhodobost)** – tato dimenze sahá od extrémního zaměření na okamžité cíle a zisk po druhý extrém, kdy se jedinec zaměřuje výhradně na cíle dlouhodobé (Bedrnová, Nový a kol.2007).
- **Individualismus – společenství (kolektivismus, skupinová orientace)** – zde se může jednat o nezdravé zaměření na vlastní samostatnost a nezávislost nebo na druhou stranu naprosté ztotožnění s normami a hodnotami pro jedince důležité sociální skupiny (Bedrnová, Nový a kol.2007).
- **Osobní orientace – neosobní orientace** – sebevědomí jedince se stává hlavním měřítkem (Bedrnová, Nový a kol.2007).
- **Činorodost (aktivita) – pasivita** – tato dimenze je spjatá s temperamentem člověka (Bedrnová, Nový a kol.2007).
- **Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti** – jeden extrém představuje zvýšená orientace na úspěch, dosažení určitého společenského postavení. Druhý protipól pak tvoří preference obsahu činnosti, kdy úspěch nebo neúspěch je pro jedince něco nedůležitého, formálního (Bedrnová, Nový a kol.2007).

- **Ekonomický prospěch – morální (ideové) uspokojení**
– zde zaměření člověka závisí na jeho vztahu k penězům, k morálnímu ocenění jeho činnosti a jeho sociálního postavení (Bedrnová, Nový a kol.2007).
- **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku**
– tato dimenze vyjadřuje vztah člověka k zaměstnavateli (Bedrnová, Nový a kol.,2007).

2.1.2 Motiv

Motiv je vnitřní psychická pohnutka, která podněcuje činnost člověka a zároveň tuto vzbuzenou činnost udržuje a směřuje k určitému cíli a působí tak dlouho, dokud cíle není dosaženo. O těchto motivech se hovoří jako o **motivech cílových, terminálních**. Kromě nich existují i motivy, u kterých se nejedná o dosažení konkrétního cíle, ale týkají se spíše užších zájmů člověka. Tyto motivy jsou nazývány **motivy instrumentální** (Krninská, 2012).

Znalost motivů nám umožňuje pochopit jednání člověka, protože neexistuje chování, které by se nedalo vysvětlit.

Motivy se dají rozdělit do dvou rovin:

- **Motivy prvotní** - slouží k zachování a rozvoji života jedince, tudíž jsou propojeny s biologickými procesy v organismu a jsou člověku vrozené (Kohoutek, 2008).
- **Motivy druhotné** - jsou naopak získané a slouží k rozvoji života jedince na kvalitativní úrovni (Kohoutek, 2008).

V lidské psychice přirozeně nepůsobí jeden, ale současně několik, mnohdy i značně protichůdných motivů, které narušují motivovanou činnost a v krajním případě tuto činnost mohou i znemožňovat.

Konflikty motivů vznikají střetem dvou nebo více vzájemně neslučitelných motivů, které jsou doprovázeny nepříjemnými emocemi. Lewin (1995) vytvořil typologii pěti základních motivačních konfliktů:

- **Apetence – apetence** (přitahování – přitahování) - je typ nejméně frustrující, protože jedinec si uvědomuje, že volba kterékoliv možnosti přinese zisk.
- **Averze – averze** (odpuzování – odpuzování) - má naopak nejsilnější zátěž, protože jedinec volí ze dvou nepříjemných možností.
- **Apetence – averze** - v tomto typu má cíl současně pozitivní i negativní hodnotu.
- **Nechci, ale musím** – cíl obsahuje zvnějšku nějakou negativní hodnotu, ale jedinec je zároveň „tlačen“ k dosažení cíle.
- **Chci, ale nesmím** – zrcadlově převrácený typ k typu předchozímu.

Obecně se dá říci, že každý jedinec zvládá konflikty motivů v závislosti na své osobnostní zralosti, temperamentu a psychologickém profilu.

2.1.3 Stimulace – stimul

Někdy tyto pojmy bývají používány jako synonyma k pojmům motivace a motiv, přesto nejsou totožné. Dvořáková (2007) chápe stimuly jako vnější síly v podobě příkazů, sankcí, výzev, které jsou směřovány vůči subjektu.

Autoři Bedrnová, Nový a kol.(2007) stimulaci definují jako vnější působení na psychiku člověka, při kterém dochází ke změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, zejména změnám jeho motivace. Jedná se o záležitost emocí a vůle. Stimulace může mít řadu podob a forem, které mají společné to, že se jedná o vnější zásahy na psychiku člověka, které vedou ke změně jeho motivace. Dále rozlišují mezi stimuly tzv. **impulsy**, které představují vnitřní psychické podněty, které signalizují změnu tělesnou nebo duševní, například únava vyvolá motiv potřeby odpočinku. **Incentivy** jsou z vnějšku přicházející podněty, které aktivizují určitý motiv, například pochvala za dobrý výkon. O tom, co se stane impulsem nebo incentivem, u každého člověka rozhoduje jeho individuální motivační struktura.

Podle Plamínka (2010) je úloha plněna pod vlivem buď vnějších podnětů (= stimulů) nebo vnitřních pohnutek (= motivů). Nevýhodou stimulace je, že působí pouze po dobu působení stimulů. Pokud skončí vnější stimuly, například výplata, zastaví se i práce.

Stimulem může být pro člověka vše, co považuje za významné:

- **Hmotná odměna** je považována za hlavní stimulační prostředek. Kromě peněžní podoby může mít i osobitější charakter, např. služební auto, které je využíváno i pro soukromé účely. Spravedlnost v rozdělování hmotných odměn je velice důležitá zároveň pro vytvoření bezproblémových vztahů na pracovišti. Přestože se může zdát, že hmotný stimul je nejsilnější, není tomu tak. Pro člověka, který je dostatečně finančně ohodnocen, získávají větší důležitost jiné aspekty pracovní činnosti, například spokojenost s pracovním prostředím a kolektivem, s obsahem pracovní činnosti, s možností profesního růstu apod. Podle Hagemannové (1995) stimuly, které uspokojují intelektuální a emocionální potřeby člověka, jsou účinnější než stimuly negativní.
- **Obsah práce** – pro manažera je nejsložitější najít účinné prostředky, které pomáhají pracovníkům nalézt a dále rozvíjet jejich orientaci na obsah pracovní činnosti. Pracovní spokojenost s obsahem práce je zřejmá zejména u lidí pracujících v tvůrčích nebo manažerských profesích, zatímco spíše nespokojeni jsou z pochopitelných důvodů lidé vykonávající málo atraktivní nebo fyzicky těžké profese (Krninská, 2012).
- **Neformální hodnocení** je významným nástrojem ovlivnění racionální i emocionální roviny pracovní činnosti. V rovině racionální dostává pracovník zpětnou vazbu o splnění nebo nesplnění očekávání. V rovině emocionální má pracovník cítit, že on i jeho práce jsou pro společnost důležité, hodnocení má zvyšovat jeho sebevědomí a přesvědčení, že může podávat ještě lepší výkon (Plamínek, 2010).
- **Atmosféra pracovní skupiny** – každý manažer má možnost uplatnit svoji formální i neformální autoritu, kterou ovlivňuje dění ve skupině. V dobré pracovní skupině si vzájemným porovnáváním výkonu zvyšují pracovníci sebevědomí, na rozdíl od špatné pracovní skupiny, kde vzájemné posuzování výkonů působí negativně. Člověk vybočující svým výkonem z průměru je posuzován jako „šplhoun“ a jsou mu kladeny různé překážky (Krninská, 2012).

- **Pracovní podmínky a režim práce** – pokud jsou vytvořeny lepší podmínky pro práci, dochází ke zlepšení výkonu a posílení vztahu mezi pracovníkem a organizací (Kohoutek, 2008).
- **Identifikace s prací, profesí a podnikem** – pokud člověk přijme práci jako součást svého života, stává se pro něho zároveň měřítkem vlastního sebehodnocení. Pokud se identifikuje s organizací, identifikuje se zároveň s cíly organizace a jeho výkon je dlouhodobě vysoký (Krninská, 2012).
- **Externí stimulační faktory** – to, jak je celkově vnímána organizace, jaká je makroekonomická situace, jestli se očekává ekonomický růst nebo naopak stagnace a recese, má vliv na zvýšení nebo snížení pracovního nadšení (Krninská, 2012).
- **Prestiž** - na prestiž profese nemá žádný vliv manažer, ale tento stimulační faktor se přesto dá využít pro stimulaci pracovního výkonu (Pauknerová, a kol., 2012).

2.2 Motivační teorie

K tomu, aby člověk byl správně motivovaný, vedou různé cesty. Ne všechny stránky lidského chování se dají ovlivnit, přesto přirozeně existuje řada různých teorií motivace, které se snaží o vytvoření výkladových modelů motivace sloužících jako pomůcka pro manažery.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) se tyto modely dají vyčlenit do následujících skupin:

- Homeostatický model motivace.
- Hédonistický model motivace.
- Aktivační, pobídkový model motivace.
- Kognitivní, poznávací model motivace.
- Humanistické koncepty motivace – teorie potřeb podle A.Maslowa.

2.2.1 Homeostatický model motivace

Tuto teorii formuloval již v roce 1915 americký fyziolog **Walter B.Cannon** (1871 – 1945). Při narušení optimálních vnitřních podmínek fungování organismu začnou vznikat biologické pochody, které se je snaží

obnovit. Z psychologického hlediska vzniká při narušení psychické rovnováhy vnitřní tlak na jedince, který pod jeho vlivem zaměřuje svoje jednání na odstranění tohoto tlaku.

Tato teorie se může využít pro vysvětlení motivů, které mají organický základ, ale protože je člověk tvor společenský a tudíž aktivní, nevysvětluje ostatní motivy (Kohoutek, 2008).

2.2.2 Hédonistický model motivace

Hédonismus jako filozofický směr byl zformulován už v antice. Podle něho je veškerá lidská činnost motivována touhou dosáhnout slasti a vyhnout se strasti a pro veškeré lidské konání mají největší význam city (Kohoutek, 2008).

Přestože se dá souhlasit s tím, že city zaměřují i orientují lidskou činnost, nedá se s jejich pomocí vysvětlit například skutečnost, že lidé často vykonávají i činnost, která je pro ně spojena s námahou a vyhlídka na pocit libosti je vzdálená nebo dokonce nejistá.

2.2.3 Aktivační, pobídkový model motivace

Podle této teorie je základním motivačním činitelem vnější podnět, který má na člověka značný silový účinek díky tzv. pobídkové motivaci. U pobídkové motivace se může jednat buď o pobídku prvotní, která má vrozený silový účinek, např. bolest nebo o pobídku druhotnou, která svůj silový účinek získává v procesu učení (Kohoutek, 2008).

Tato teorie spolehlivě vysvětluje motivy emocionální a sociální, např. výkonnost, strach a agresi. Nedokáže však objasnit další formy lidského jednání.

2.2.4 Kognitivní, poznávací model motivace

Aby člověk byl připravený k vykonávání určité činnosti, musí projít poznávacími procesy. Poznávací model vychází z tzv. **teorie kognitivní disonance** amerického psychologa **Leona Festingera** (1919 – 1989). Tato teorie říká, že člověk celoživotně vnímá, poznává a hodnotí nejen okolí ale i sám sebe. Někdy se jeho vjemy, poznání a hodnocení dostávají do rozporu, tzn. dochází ke kognitivní disonanci. Tento pocit je pro člověka nepříjemný, a proto

se člověk snaží disonanci překonat a uvést vše do souladu – konsonance. Důležité je poznání, že tyto změny jsou obousměrné – člověk může svým chováním změnit svoje postoje a naopak svými postoji změnit svoje chování, protože pro člověka je přirozené jednat v souladu se svými postoji (Kohoutek,2008).

2.2.5 Humanistické koncepty motivace

- **Teorie potřeb podle A.Maslowa**

Abraham Maslow (1908 – 1970), americký klinický psycholog, se podílel na vysvětlení lidského motivačního chování na základě dvou druhů sil. První druh sil vychází ze strachu o bezpečí a člověka brzdí a táhne ho zpět, druhý druh sil člověka popohání kupředu. Člověk se musí rozhodovat mezi závislostí a nezávislostí, mezi jistotou a nejistotou, pokrokem a regresí.

To, jak se člověk zachová, závisí jednak na jeho vrozených, individuálních předpokladech vnitřních a jednak na podmínkách objektivních, vnějších.

Potřeby jsou podle jeho teorie sestaveny hierarchicky do pěti úrovní, přičemž nižší typy potřeb jsou v prvních čtyřech úrovních a jsou nazývány D – potřebami neboli potřebami deficientními. Pokud nejsou u jedince uspokojeny, nemůže být uspokojena jeho nejvyšší úroveň potřeb, tzv. B – potřeba, která je typicky lidská. Proto také bývá označována jako metapotřeba nebo potřeba bytí (Bedrnová, Nový a kol.2007).

Čím nižší jsou potřeby, tím jsou hmatatelnější a zároveň omezenější. Pro naplnění vyšších potřeb musí být splněno více vnějších podmínek a tyto vyšší potřeby nejsou nezbytně nutné pro přežití. Přesto uspokojení vyšších potřeb vede k delšímu životu, lepšímu spánku, apod. Lidé si více cení uspokojení vyšších potřeb, protože naplnění nižších potřeb v naší společnosti považují víceméně za samozřejmé (Krninská, 2012).

Díky této teorii se dá vysvětlit mnohdy těžko pochopitelná motivace pracovního jednání. Zároveň ale nevysvětluje například rozdílnou motivaci u žen a mužů nebo motivaci u umělců, kteří mnohdy neměli uspokojeny základní potřeby, přesto se věnovali tvůrčí činnosti (Kohoutek, 2008).

Podle Blažka (1999) k nejnižším potřebám v pracovní motivaci patří fyziologické potřeby. To znamená, že člověk pracuje, aby si zajistil obživu, obydlí a další podmínky pro život. Potřeba bezpečí a jistoty je spojena s jistotou práce, zabezpečením v případě pracovní neschopnosti, zajištěním ochrany před úrazem na pracovišti aj. Potřeba lásky, přijetí a spolupatričnosti se týká mezilidských vztahů na pracovišti. Potřeba uznání, úcty souvisí s touhou po uznání, obdivu, autoritě a úspěchu. Potřeba seberealizace představuje propojení vykonávané práce se smyslem života. V nejideálnějším případě se pro člověka stává práce posláním.

Obrázek 3 Maslowova rozšířená pyramida potřeb.



Zdroj: Hana Holá – Rozšířená Maslowova teorie v praxi.

V 70. letech Maslow svoji 5 úroňovou pyramidu rozšířil na 8 úroňovou přidáním poznávacích, estetických a transcendentních potřeb.

- **Použití rozšířené Maslowovy teorie v praxi**

Podle Holé (2016) se v pracovní motivaci dají do jednotlivých 8 úroňů zařadit následující potřeby:

- **Biologické a fyziologické potřeby** – občerstvení na pracovišti, pitný režim, stravenky, jídelna nebo kuchyňka na pracovišti, vhodné teplotní podmínky, dostatek světla, čisté toalety, dostatečný odpočinek, vhodný nábytek.
 - **Potřeby jistoty a bezpečí** – smlouva na dobu neurčitou, BOZP, PO, stálý příjem ve stanoveném termínu, příspěvky na penzijní a životní připojištění.
 - **Sociální potřeby** – dobrý kolektiv, práce v týmech, flexibilní pracovní doba, dostatečná formální i neformální komunikace, společné oslavování úspěchů firmy.
 - **Potřeba úcty a uznání** – pochvala, bonus za výsledky, vyhlášení nejlepšího zaměstnance a jiná ocenění, kvalitní a věcná zpětná vazba, komunikace nadřízeného, která je věcná s respektem.
 - **Poznávací (kognitivní) potřeby** – možnost dalšího vzdělávání, možnost studia, pracovní cesty, stáže.
 - **Estetické potřeby** – moderní a příjemné pracovní prostředí, relaxační místnost.
 - **Seberealizace, sebenaplnění** – možnost uplatnit vlastní nápady, podílet se na chodu firmy, možnost kariérního růstu, možnost stáží a zahraničních cest, mentor pro méně zkušeného kolegu.
 - **Sebetranscendence (něco, co přesahuje samotného jedince)** – poslání firmy má širší společenský přínos, ovlivňuje blaho celé společnosti, smyslem firmy je pomoc druhým, meditace a jóga na pracovišti, aktivní zapojení do charitativních akcí.
- **Alderferova teorii motivačních potřeb**
Americký psycholog **Clayton Paul Alderfer** (1940 - 2015) svoji **Alderferovu teorii motivačních potřeb** (zvanou též Teorie tří motivačních faktorů - ERG - Existence, Relatedness and Growth) zveřejnil jako rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb. Jeho pyramida lidských potřeb vychází od potřeb konkrétních po potřeby abstraktní.

- **Existenční potřeby (Existence)** se týkají zabezpečení materiální existence člověka (např. mzda, jistota zaměstnání).
- **Vztahové potřeby (Relatedness)** jsou spojeny s lidskou potřebou osobních vztahů (např. přátelství, společné cíle).
- **Růstové potřeby (Growth)** jsou potřeby z oblasti vnitřních tužeb a osobnostního rozvoje (např. seberealizace v zaměstnání a profesní růst).

Jeho teorie slouží k vysvětlení motivace a zároveň příčin nespokojenosti. Pokud u zaměstnance nejsou uspokojeny potřeby z vyšší úrovně, jedinec zvyšuje úsilí v úrovni nižší. Naopak při nespokojenosti v oblasti růstové, jedinec zvyšuje úsilí v oblasti vztahové nebo existenční (Krninská, 2012).

2.3 Teorie motivace pracovního jednání

Přestože předchozí teorie se dají použít i pro vysvětlení motivace a chování v oblasti pracovní, je třeba uvést i následující teorie vycházející z kognitivních – poznávacích procesů, protože bezesporu je „*pracovní jednání většinou racionální*“ (Nakonečný, 1992)

- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace (pracovní spokojenosti).
- Teorie kompetence.
- Expektační teorie motivace pracovního jednání.
- Teorie spravedlnosti (rovnováhy).
- Některé další specifické teorie – teorie „cukru a biče“, teorie X a Y.

1. Herzbergova dvoufaktorová teorie

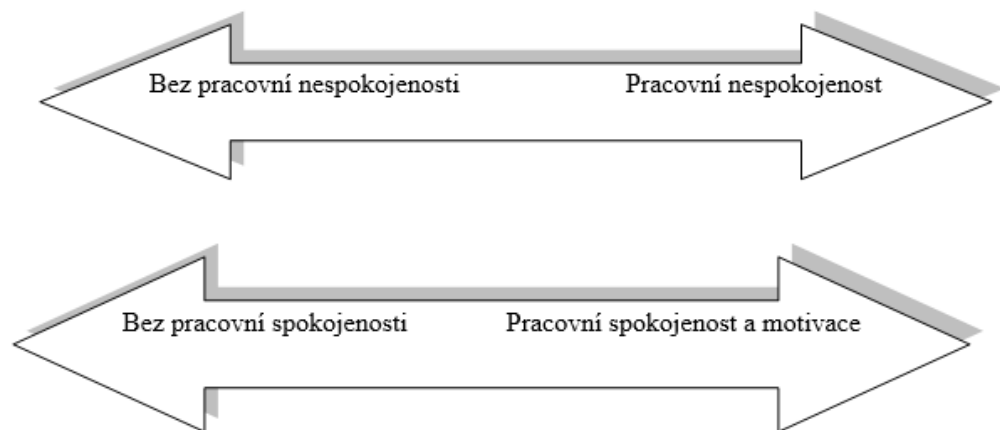
Někdy bývá označována jako motivačně hygienická teorie. **Frederick Herzberg** (1923 – 2000) ji zformuloval v roce 1959. Podle ní existují dva hlavní značně protikladné zdroje motivace a spokojenosti pro zaměstnance:

- **Hygienické faktory (vnější, tzv. dissatisfiers)**, které mohou vyvolat pracovní nespokojenost. Jsou to například pracovní prostředí, platové podmínky, mezilidské vztahy. Tyto faktory sice mohou při svém

nenaplnění vyvolat nespokojenost, ale na druhé straně jejich naplnění berou zaměstnanci jako samozřejmost a nemají tudíž dlouhodobé motivační trvání (Kohoutek, 2008).

- **Motivátory (vnitřní, tzv. satisfiers)** pomáhají nabudit motivaci a spokojenost, patří mezi ně například profesní růst, uznání, úspěch. Jejich účinek je dlouhodobý a jsou nezbytnou podmínkou pro vyšší pracovní výkony (Kohoutek, 2008).

Obrázek 4 Působení hygienických faktorů



Zdroj: Působení hygienických faktorů – vlastní zpracování podle Bedrnové, Nového a kol. (2007).

Srovnáním působení hygienických faktorů a motivátorů je zřejmé, že vnější – hygienické faktory mají vliv na motivaci pouze v případě jejich nepříznivého stavu nebo kvality, zatímco vnitřní faktory - motivátory mají vliv na pracovníka jak v nepříznivém stavu, tak i ve stavu příznivém (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2. Teorie kompetence

Její autorem je americký psycholog **Robert W. White** (1876 – 1959). Podle něho je pro člověka přirozené ovládat svoje okolí. Tato lidská kompetence se projevuje zejména v oblasti pracovní, kdy se člověk snaží ukázat svoje pracovní schopnosti, svoji kompetentnost – způsobilost, chce získat obdiv a uznání ostatních. Podle této teorie by se měl manažer snažit pověřovat

pracovníky přiměřenými úkoly, tzn. úkoly, které mírně převyšují úroveň schopností, které pracovník už prokázal (Krninská, 2012).

3. Expektační teorie

Victor H. Vroom (1932) v roce 1968 zveřejnil svoji **Vroomovu teorii očekávání** (někdy zvanou pouze Teorie očekávání - Vroom's Expectancy Theory).

V ní vysvětlil motivaci člověka na základě tří elementů očekávání:

- I. Valence - člověk musí být přesvědčený o atraktivnosti cíle
- II. Instrumentalita - člověk za odvedenou činnost očekává přiměřenou odměnu
- III. Očekávání - Expectancy – jedinec si musí být jistý, že za svůj výkon obdrží odměnu odpovídající jeho očekávání (Kohoutek, 2008).

Podle této teorie člověk přizpůsobuje svoje pracovní úsilí tomu, jak si je subjektivně jistý dosažitelností a atraktivností svých cílů. Tato teorie zároveň vysvětluje nejen pracovní motivaci, ale i motivaci lidského jednání obecně (Krninská, 2012).

Pro tuto teorii existuje i formální vyjádření:

$$M = f(V.E)$$

Vzorec, kde:

M = úroveň motivace

E= expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že pracovní úsilí povede k očekávanému výsledku

V= valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, ke kterému pracovní jednání povede

Armstrong (2007) uvádí, že naše očekávání vychází z dosavadních zkušeností. Někdy však naše zkušenosti na vyřešení nově vzniklé situace nestačí, což vede ke snížení motivace. Úroveň motivace je závislá na našich schopnostech a vnímání role, tzn. pokud jsou jedincovy představy v souladu s požadavky organizace, je jedinec motivován maximálně efektivně.

4. Teorie spravedlnosti

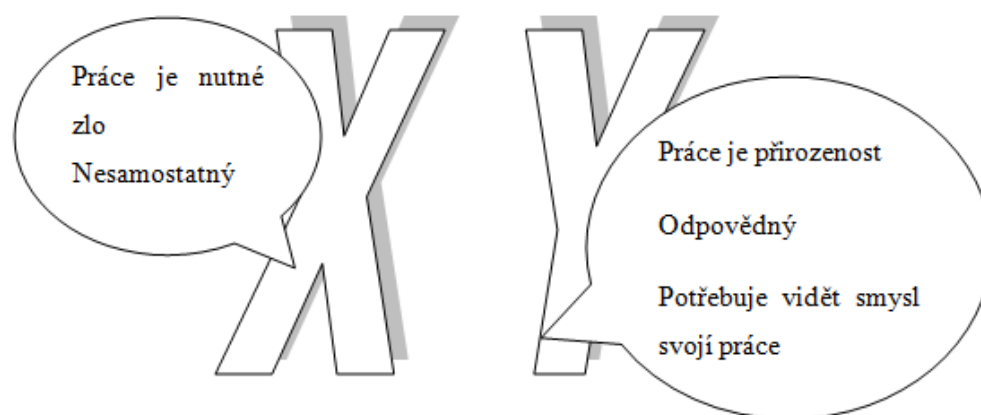
John Stacey Adams (1925) ji zveřejnil v roce 1965. Je založena na principu sociálního srovnávání. Každý si porovnává s ostatními svůj osobní vklad do práce i efekt, který práce přináší jemu a jaký efekt přináší ostatním. Práce musí být adekvátní k vynaloženému úsilí i vůči ostatním kolegům, tudíž je spravedlivá. Pokud není adekvátní, je chápána jako nespravedlivá. Tato teorie se využívá při zpracování finančních i nefinančních odměn (Plamínek 2002).

5. Teorie X a Y

Podle **Douglase McGregora** (1906 – 1964) existují dvě naprosto protikladné typy představ o člověku. První typ představ je nazýván typem X a podle něho je člověk tvor líný, který považuje práci za nutné zlo a je třeba ho k práci nutit pod pohrůzkou trestu a naopak za dobrou práci musí dostávat finanční odměnu. Po celou dobu musí být pod vedením a kontrolou.

Druhý typ představ – typ Y – práci a výdej energie bere jako přirozenou součást života. Má přirozený smysl pro odpovědnost a povinnost, důležitější než finanční odměna je pro něho pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce. Vývojem společnosti vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y. Pro manažera je důležité přizpůsobovat a měnit přístupy k zaměstnancům – zaměstnance typu X více kontrolovat, trestat a odměňovat, zaměstnance typu Y spíše pouze usměrňovat a inspirovat (Kohoutek 2008).

Obrázek 5: Teorie X a Y



Zdroj: Teorie X a Y - vlastní zpracování podle Bedrnové, Nového a kol. (2007).

6. Teorie „cukru a biče“

Tato teorie je blízká předchozí teorii. Vychází z pokusů, které americký psycholog, jeden z představitelů behaviorizmu, **Burrhus Frederic Skinner** (1904 – 1990) prováděl na krysách. Při těchto pokusech pozoroval procesy učení a zpevnování chování. Podle této teorie je veškerá motivace k práci založená na hmotné motivaci. Díky odměnám a trestům se jedinec snaží buď chování opakovat nebo se mu vyhnout (Plamínek 2002).

Tato teorie se využívá, pokud chceme pomoci „cukru“ tj. odměny nebo „biče“ tj. trestu, motivovat. I zde platí několik zásad, které by se pro správné využití motivace měly dodržovat. Například odměny, vyplácené automaticky bez ohledu na výkonnost nebo příliš často, přestávají být motivační.

2.4 Vysvětlení pojmu manažer, jeho činnosti a role

Významnou roli při zvyšování výkonové motivace a aspirační úrovně jedince hraje sociální vzor nebo model, kterým často bývá manažer. Manažer by měl být schopen spojovat cíle organizace s cíli zaměstnanců.

Pokud budeme vycházet z anglického výrazu – „manage“ tedy řídit, pak můžeme za manažera považovat každého, který řídí činnosti zaměřené „dovnitř“ firmy“ a „ven z firmy“.

K činnostem zaměřeným „dovnitř“ firmy patří organizování jednotlivých útvarů, zajišťování, rozdělování a plánování jednotlivých úkolů, sledování jejich plnění, operativní rozhodování, řešení vzniklých problémů. Manažer musí motivovat pracovníky a řešit mezilidské i osobní problémy (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec 2003).

K činnostem „ven z firmy“ patří zejména navazování kontaktů a dojednávání aktivit firmy (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec 2003).

Úspěšnost manažera je do značné míry závislá na jeho individuálních předpokladech (subjektivních determinantech). Kromě nich hrají důležitou roli i determinanty objektivní. Ty představují vnější podmínky práce manažera a ovlivňují její úspěšnost (Bělohlávek 2008).

Příklady z praxe ukazují, jak různorodé osobnosti se mohou stát vynikajícími manažery a tudíž je velice problematické dát zjednodušenou definici osobnosti manažera. Abychom se alespoň částečně mohli o definici pokusit a srovnávat jednotlivé složky osobnosti manažera, musíme je rozdělit do tří základních kategorií:

- Vlastnosti a temperament.
- Znalosti, dovednosti a kompetence.
- Osobní motivace.

2.4.1 Individuální předpoklady manažera (subjektivní determinanty)

Charakter každého člověka je tvořen relativně stálými vlastnostmi a je ovlivňován prostředím (výchovou a sebevýchovou). Můžeme ho hodnotit z hlediska **vztahu k jiným lidem** (upřímnost, obětavost, konfliktnost, družnost, závislost, nedůvěřivost), **k obecně uznávaným hodnotám – vztah k práci** (pracovitost, svědomitost, iniciativnost, lenost, nespolehlivost), **vztah k hodnotám a ke světu** (čestnost a zásadovost, prolhanost, fanatismus, humanistické smýšlení, smysl pro fair play, náboženská tolerance) a **vůči němu samotnému** (míra sebevědomí, sebekritiky, přemíra nebo nedostatek odvahy, rozhodnost, váhavost, skromnost, velkorysost).

Je tvořen **vlastnostmi volními**, které závisí na jeho vůli a patří mezi ně například sebekontrola, svědomitost, odpovědnost, vytrvalost, tudíž vlastnosti důležité pro překonávání překážek a dosažení cílů.

Vlastnosti morální představují morální kodex jednotlivce, popisujeme je jako jeho postoje a hodnotovou orientaci.

Z tohoto výčtu vyplývá, že ideální manažer by měl mít sebejistotu, důslednost, vytrvalost, rozhodnost, komunikativnost, samostatnost, iniciativnost, pracovitost, smysl pro povinnost, spravedlnost a čestné jednání.

Protože pokud má manažer vést svoje podřízené, měl by to být v ideálním případě přirozený **vůdce**. Z průzkumů vyplývá, že za 85% úspěchu každý vděčí své osobnosti (charisma osobnosti zahrnuje image osobnosti, schopnost verbální i neverbální komunikace) a vůdcovským schopnostem. Teprve zbylých 15% připadá na odborné znalosti, které pak hrají daleko důležitější roli ve vysoce specializovaných profesích, kde naopak manažer neobstojí s pouhým kouzlem osobnosti a jeho podřízené „přimhouří oko“ nad různými výstřelky a nedostatky osobního kouzla (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec 2003).

Jak již bylo zmíněno v úvodu, manažer se ve své práci setkává s různými krizovými situacemi, které by měl umět zvládnout svojí **rozhodností**, díky které dokáže najít východisko a uklidnit ostatní.

Aby jeho rozhodování bylo efektivní, musí být maximálně **samostatný**, protože se nemůže spoléhat na „záchranu“. Pokud by ukázal nesamostatnost, znejistěl by svoje okolí.

Neměl by pasivně čekat na vznik problémů, ale měl by je **iniciativně** předvídat a předcházet jim.

Pokud si chce vybudovat přirozenou autoritu, měl by být maximálně **spolehlivý a spravedlivý**. Jeho jednání a chování by mělo být vyrovnané bez výkyvů nálad. Podřízení by u něho měli vidět soulad mezi slovy a činy, dodržování „pravidel hry“, která by měla být jasně zformována a neměla by se měnit podle momentální potřeby.

Tyto vlastnosti tvoří v ideálním případě **neformální autoritu** manažera v očích podřízených (Bělohlávek 2008).

U manažerů se očekávají osobnostní charakteristiky, které se svým způsobem považují za mimořádné. Někdy se setkáváme s pojmem **osobní kvalita**. Aktuální osobní kvalita bývá odrazem všech vlivů, které na člověka působily a které ho ovlivnily. Mnoho lidí s vysokou mírou aktuální osobní kvality má tendenci hodnotit se příliš nízko, naopak někteří jedinci s vysokým sebehodnocením nemívají odpovídající osobní kvalitu. Tím mohou vznikat problémy při výkonu řídicí práce, protože někteří jedinci se snaží maskovat svoje nízké sebevědomí a uchylují se k druhému extrému – někdy až agresivním formám sebeprosazování (Nový, 2001).

Hlavně v 50. a 60. letech se v USA pokoušeli o vytvoření **Teorie vlastností**, kdy se snažili vymezit vlastnosti důležité pro řízení a připravit psychodiagnostickou metodu, díky které by se dali vybrat vhodní kandidáti na řídicí činnost. Celý výzkum ukázal jednu věc a totiž, že nelze lidi posuzovat pouze statisticky, protože co se jeví pro jednu funkci jako žádoucí, může být pro jinou nevhodné (Kohoutek, 2008).

1. Temperament

Temperament je souborem vrozených vlastností, ale během života ho můžeme ovlivňovat.

Projevuje se odlišným chováním jedinců v životních situacích, kdy lidé věci různě prožívají a řeší vzniklé situace.

Dá se charakterizovat pěti základními znaky:

- Intenzita a rychlost jednání.
- Odolnost.
- Citovost.
- Náladovost.
- Výraznost chování.

Od pradávna se lidé pokoušeli na základě odlišných typů temperamentu vytvořit lidskou typologii. K nejstarším autorům patří Hippokrates, který provedl rozdělení na sangvinika (krev), melancholika (žluč), cholera (žlutá žluč) a flegmatika (hlen). Z této typologie vychází řada dalších autorů. Pro naši charakteristiku manažera bude dobré uvést typologii Eysencka a Junga.

Eysenckova typologie temperamentu:

- **Sangvinik** = emočně stabilní extrovert.
- **Melancholik** = emočně labilní introvert.
- **Cholerik** = emočně labilní extrovert.
- **Flegmatik** = emočně stabilní introvert.

Jungova typologie temperamentu:

- **Praktický typ** = kombinace myšlení a vnímání.
- **Koncepční typ** = kombinace myšlení a intuice.
- **Společenský typ** = kombinace vnímání a cítění.
- **Kreativní typ** = kombinace cítění a intuice (Kohoutek, 2008).

Z těchto příkladů typologie vyplývá, že u manažera jsou velice důležité následující **znaky temperamentu**:

- **Dominance** = sebejistota, zdravá dávka agresivity a soutěživosti (Čákrť, 1996).
- **Asertivita** = umění prosadit se, nenechat se manipulovat ostatními (Čákrť, 1996).
- **Vysoká míra emoční stability** = schopnost zvládat stres, odpovědnost a ohrožení (Čákrť, 1996).

2.Znalosti

Manažer potřebuje pro vykonávání svojí pozice znalosti odborné a znalosti z managementu. Poměr potřeby vzdělávání se mění během času – při pracovním postupu se zvyšují nároky na manažerské vzdělávání. Podle některých teorií stačí člověku s opravdu kvalitním manažerským vzděláním pouhé tři měsíce, aby se adaptoval v jakékoliv firmě. Zároveň je dokázáno, že tento jedinec do tří let vyčerpá svoji počáteční kreativitu a elán a je ho zapotřebí nahradit (Urban, 2017).

3.Dovednosti

Dovednosti jsou definovány jako praktické návyky. Jejich úroveň souvisí se schopnostmi člověka, zejména se schopností přijímat praktické zkušenosti, protože na základě zkušeností může manažer odhadnout budoucí vývoj, správně reagovat a volit způsob motivace.

U manažera jsou důležité následující dovednosti:

- Dovednost osobního charakteru - poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe
- Dovednost koncepčního charakteru - schopnost využít příležitost, plánovat cíl a mít vizi
- Dovednost v řízení lidských zdrojů – schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání
- Dovednosti technického rázu – schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost

- Kompetence - zjednodušeně kompetence je schopnost člověka úspěšně vykonávat požadovanou činnost (Urban, 2017). Mezi nejdůležitější manažerské kompetence patří:

Manažerská kompetence má tři úrovně:

- Odbornou zdatnost.
- Praktickou dovednost.
- Sociální zralost (Bedrnová, Nový 2001).

3. CÍL A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce byla analýza motivace a stimulace pracovníků ve stavebnictví a vytvoření návrhů na odstranění případných nedostatků. Snahou bylo načerpat praktické znalosti z oblasti motivace ve vybrané firmě HINTON, a.s., srovnat motivaci u pracovníků na různých manažerských a administrativních pozicích a pracovníků dělnických profesí. Na základě získání potřebných teoretických znalostí se pokusit navrhnout možná zlepšení a zároveň se pokusit zjistit, zda se potvrdí hypotéza o rozdílnosti motivace u zvolených skupin pracovníků.

3.2 Metodika práce

Nejprve byla zpracována teoretická část, ve které byla nastudována a zpracována odborná literatura. K práci byly použity knihy z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Zároveň byly poskytnuty materiály týkající se firmy HINTON, a.s. a postup byl konzultován s vedoucí práce a ředitelem jihočeské pobočky firmy.

K práci byla zvolena stavební firma HINTON, a.s. V této části byly zpracovány údaje získané z internetových stránek firmy - www.hinton.cz a výroční zprávy. Zároveň vzniklé nejasnosti byly konzultovány s ředitelem divize.

Díky vstřícnosti i přes značnou časovou vytíženost mohl probíhat rozhovor s ředitelem firmy v několika setkáních. Byl použit nestandardizovaný rozhovor, který obsahoval nejprve 32 okruhů, které byly dále upravovány, přepracovány a nakonec jejich počet byl zredukován. Dotazník pro zaměstnance byl vytvořen v tištěné podobě, byl anonymní a obsahoval 25 otázek. Z těchto 25 otázek bylo 22 otázek uzavřených, s možností dodatečného slovního doplnění a 3 otázky byly otevřené. U otevřených otázek se podle očekávání rozepsali zejména manažeři firmy, kdežto pracovníci v dělnických profesích v několika případech otázky vynechali nebo napsali pouze „nevím“.

Dotazník vyplnili všichni zaměstnanci na manažerských a administrativních pozicích (16 respondentů) a stejný počet respondentů pracujících manuálně. Výhodou bylo, že na základě domluvy se stavbyvedoucím firmy, byl vybrán skutečně reprezentativní vzorek respondentů, takže mohly být odpovědi obou srovnávaných skupin zhodnoceny maximálně objektivně.

Dotazník obě skupiny zpracovávaly v tištěné podobě. Zaměstnanci na manažerských a administrativních pozicích odpovídali během pravidelné porady. Dělníci odpovídali během své pauzy. Obě skupiny dostaly dotazník k vyplnění v listopadu roku 2018.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 Základní informace o firmě HINTON, a.s.

Mottem celé společnosti je: „Stavět nás baví“.

Název společnosti: HINTON, a.s..

Sídlo: Vinohradská 1597/174, Vinohrady, 130 00 Praha 3.

Identifikační číslo: 24160008.

Datum založení: 14. září 2011.

Právní forma: Akciová společnost.

Rejstříkový soud: vedená u Městského soudu v Praze.

Předmět činnosti: provádění staveb.

Hinton je česká stavební firma na jejímž vzniku se podíleli Zdeněk Burda, Petr Dvořák a Petr Šimon. Firma dbá pečlivě na kvalitu provádění staveb s velmi osobním přístupem k zákazníkům. Přestože vstoupila na trh ve chvíli, kdy se stavebnictví potýkalo s vleklou krizí a mnoho společností zaniklo, přežila, a dokonce se jí podařilo získat velmi prestižní zakázky a mnohá ocenění. V současné době realizuje stavby i v zahraničí. Spolupracuje s uznávanými architekty.

4.2 Nabídka společnosti HINTON a.s.

Druhy staveb:

- administrativní budovy,
- komerční budovy,
- bytové domy,
- výrobní a skladové haly,
- speciální zakládání staveb,
- monolitické konstrukce pozemních staveb.

Firma se soustřeďuje na:

- kvalitu stavebního díla, doporučení při výběru materiálů, speciálních dodávek, důsledná kontrola při provádění prací, pořádek na stavbě i v jejím okolí,
- osobní přístup - kvalitní zpracování nabídky, value engineering - snížení nákladů stavebního díla při dodržení architektonických a funkčních parametrů, kvalitní tým na stavbě se vstřícnou komunikací.

Stavební společnost HINTON a.s. je držitelem těchto certifikátů

- ČSN EN ISO 14001:2016,
- ČSN EN ISO 9001:2016,
- ČSN ISO/IEC 27001:2014,
- ČSN OHSAS 18001:2008,
- Certifikáty vydal dne 16.3.2018 akreditovaný certifikační orgán QUALIFORM.

Ocenění

2014 - titul STAVBA ROKU za projekt Rodinný dům LF v Praze Nebušicích.

2014 - 2. místo Building Efficiency Awards 2014. Porota ocenila soulad architektonické kvality s funkčními, environmentálními a energetickými parametry novostavby viladomu ve Vietnamské ulici v Praze.

2017 - Nájemní komplex LUKA - spoluautoři unikátní myšlenky moderního nájemního bydlení, Vítězslav Vala a Tomáš Kašpar si odnesli ze všech nominovaných nejvíce ocenění. Získali je v kategoriích Best Residential Development & Developer, Best Rising Star of the Year a Best Concept of the Year.

2017 - Titul presta - prestižní stavba jižních Čech za „RESIDENCI U KAPLIČKY“ v Českých Budějovicích.

2018 - Stavba roku 2018 a zvláštní cena ČKAIT ve spolupráci s Ministerstvem kultury ČR za příkladnou a citlivou rehabilitaci historické stavby v Pražské památkové rezervaci - Šporkovský palác - Ing. arch. Stanislav Fiala.

2018 - Stavba roku 2018, Cena centra pasivního domu a Cena svazu podnikatelů ve stavebnictví - Nájemní komplex LUKA.

2018 - DRN - ECSN Award 2018 - Palác Národní, tuto cenu převzala v Helsinkách Jana Čepková za vynikající betonovou konstrukci v kategorii pozemních staveb.

Významné realizované projekty

Campus Science Park – Building C, výstavba učebnového pavilonu ISŠS České Budějovice, SIKO Koupelny – vzorkovna a prodejna Zličín, COFELY, rekonstrukce střechy haly ČKD, BD Kunratice, nájemní komplex LUKA, Bd Talo Kavalírka, obytný komplex Prosek I – objekt F, objekt G, BD Včelná, BD Rezidence U Kapličky, polyfunkční komplex TRIANGLE, BD Jírovцова – sekce K, G, D, C, BD U Robáčových kasáren, BD Smetanova, Britská čtvrť V, objekt B1, BD KOTI Hostivař II, BD Kaskády Barandov – IV – V, BD Novostrašnická, BD V Lukách, Třeboň, Centrum Malešice – II. etapa.

Firma podporuje

Golfovou PB Tour – firma podporuje setkávání obchodních partnerů mimo kanceláře bez stresu a spěchu v příjemném prostředí.

Snowboardistku Evu Samkovou.

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Zhodnocení současného stavu na základě rozhovoru s manažerem firmy

Charakteristika firmy z hlediska hodnocení a odměňování

V Divizi 03 Jižní Čechy pod vedením Pavla Míky pracuje v současné době 16 zaměstnanců na různých manažerských a administrativních pozicích. Všichni jsou odměňováni základní měsíční mzdou, podle hospodářských výsledků pak dostávají odměny. Každý zaměstnanec má služební mobil a vozidlo, které je přidělováno v určené cenové relaci v závislosti na postavení pracovníka ve firmě. Všichni zaměstnanci jsou si vědomi, že jejich mzda překračuje republikový průměr a předem znají pravidla odměňování. Každých čtrnáct dní se konají pracovní porady, na kterých se otevřeně diskutuje o problémech. Velkou výhodou firmy je, že většina zaměstnanců se zná dlouhá léta, protože přešla současně s ředitelem ze společnosti Skanska.

Ředitel Divize 03 Jižní Čechy Pavel Míka pracuje ve stavebnictví od roku 1985 a prošel si celou řadou profesí od projektanta, mistra, stavbyvedoucího, vedoucího přípravy staveb po ředitele závodu, což mu sjednává přirozenou autoritu.

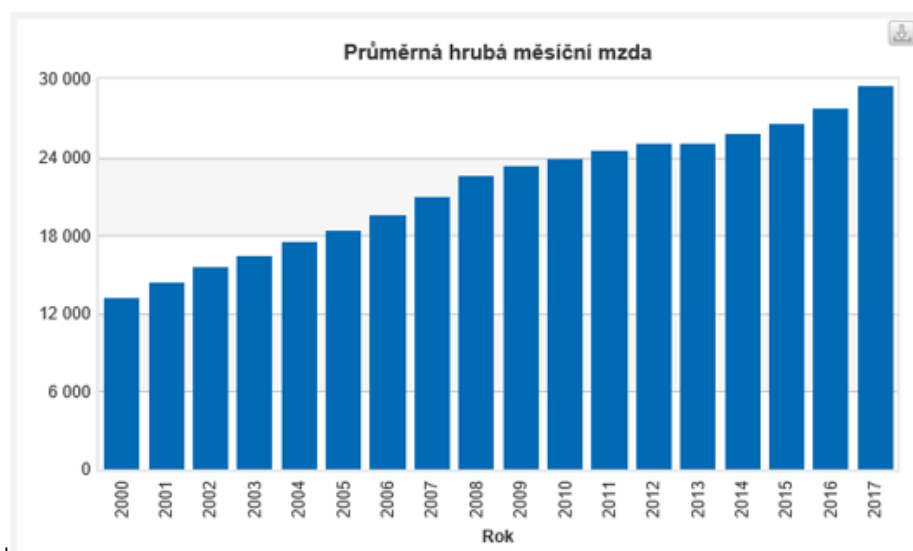
Firma navíc organizuje pravidelná mimopracovní setkání, kterých se zaměstnanci účastní dobrovolně a mají možnost navrhnout formu a místo jejich realizace – cyklistické výlety, hory, setkání v restauracích. Všechny náklady na tyto akce platí firma.

Ředitel firmy pravidelně jezdí na setkání s vedením firmy do Prahy, která se konají každý týden.

Manuální pracovníci mají smluvně určenou hodinovou mzdu. Vzhledem k situaci ve stavebnictví jsou odměňováni také za výkonnost a nulovou absenci.

Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví (2000 – 2017)

Obrázek 6 Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví (2000 – 2017)



Zdroj: Český statistický úřad

Počet zaměstnanců ve stavebnictví a jejich průměrná měsíční mzda

Tabulka 1 Počet zaměstnanců ve stavebnictví a jejich průměrná měsíční mzda

Ukazatel	Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané			Průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců		
	V tisících	přírůstek (úbytek) proti 1. až 3. čtvrtletí 2017		v Kč	přírůstek (úbytek) proti 1. až 3. čtvrtletí 2017	
		v tisících	%		v Kč	%
Stavebnictví	207,3	-0,9	-0,4	28 495	2 276	8,7

Zdroj: Český statistický úřad

Z pochopitelných důvodů nebyla zjišťována přesná výše mzdy jednotlivých pracovníků, ale jak již bylo řečeno, uvedený průměr ze zdroje Českého statistického úřadu mzda ve firmě HINTON, a.s. výrazně převyšuje.

V předchozí části již bylo zmíněno, že pracovníci mají přidělený mobil a automobil, který mohou využívat i pro soukromé účely. Firma platí jejich penzijní pojištění, společné akce. Někteří z nich mohou využívat volnou pracovní dobu.

Manuální pracovníci jsou motivováni výkonnostními odměnami, dostávají stravenky, v létě nealkoholické nápoje zdarma. Za nulovou absenci získávají odměnu, která závisí na jejich pracovním zařazení ve firmě.

Firma přispívá na další vzdělávání svých zaměstnanců formou proplácení odborných kurzů a školení. Pravidelně proplácí i návštěvy odborných výstav týkajících se oblasti stavebnictví.

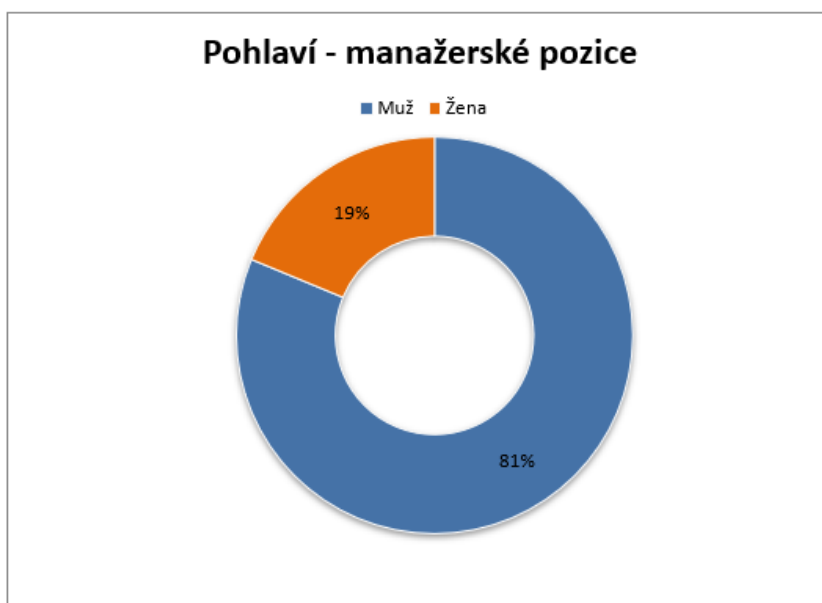
5.2 Výsledky dotazníkového šetření

V dotazníku byly srovnávány odpovědi pracovníků na manažerských pozicích a manuálních pracovníků s cílem najít možné zlepšení motivace u obou skupin a zároveň potvrdit hypotézu, že u pracovníků s vyšším pracovním zařazením ve firmě bude ve větší míře hrát motivační úlohu naplnění seberealizace.

Dotazníkového šetření se díky vstřícnosti zúčastnili všichni pracovníci divize na manažerských a administrativních pozicích, tudíž účast byla 100%. Na otázky neodpovídal ředitel, protože by hodnotil v některých otázkách sám sebe. Mezi manuálními pracovníky vybral stavbyvedoucí s pomocí mistra reprezentativní vzorek a jím vybraní pracovníci opět odpověděli všichni. Z počtu 25 otázek byly pouze tři otázky otevřené.

Z čistě formálních důvodů, vzhledem k povaze oboru stavebnictví, byla zařazena otázka týkající se pohlaví zaměstnanců. V Divizi 03 pracuje na různých manažerských a administrativních pozicích 16 lidí, z toho pouze 3 ženy. Mezi dělnickými profesemi není žena žádná. Opět mezi nimi byl vybrán vzorek 16 zaměstnanců.

Obrázek 7 Jakého jste pohlaví?



Zdroj: vlastní šetření

Většina zaměstnanců na manažerských pozicích (dále jen 1. skupina) pracuje ve firmě od jejího založení, tzn. v průměru sedm let. Jak již bylo řečeno, většina zaměstnanců (12 respondentů = 75%) přešla s ředitelem z firmy Skanska.

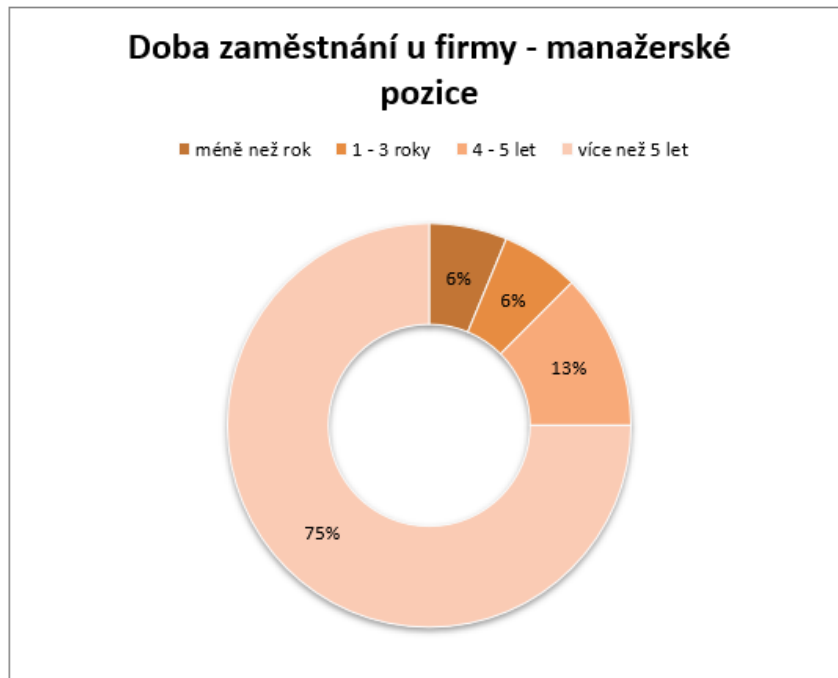
To, že se přestup uskutečnil v době krize ve stavebnictví a pracovníci přecházeli z relativně stálého a dobře placeného místa, je jasným důkazem důvěry v ředitele a zároveň vysvětluje výborné vztahy na pracovišti. Dva respondenti pracují u firmy 4 roky a pouze dva pracují ve firmě méně – jedna pracovnice 2 roky a jedna necelý rok.

Manuální pracovníci (dále jen 2. skupina) se vyznačují daleko vyšší fluktuací. Jednou z výjimek je bývalý mistr, který po 5 letech u firmy raději přešel na podle vlastních slov „méně zodpovědnou a klidnější“ práci řadového zedníka. Většina manuálních pracovníků (6 respondentů) je zaměstnancem firmy 1–3 rok. 3 zaměstnanci odpověděli, že pracují u firmy méně než rok. Mezi pracovníky je zastoupeno i značné množství cizinců. Mezi respondenty byli proto vybráni i 2 cizinci také z důvodu odlišného vzdělání – oba mají ukončené středoškolské vzdělání, i když jiného zaměření než v současné době využívají.

Pokud se týká věkového průměru respondentů, pak tato otázka nebyla vyčleňována samostatně, protože vzhledem k věkovému složení hlavně manažerských

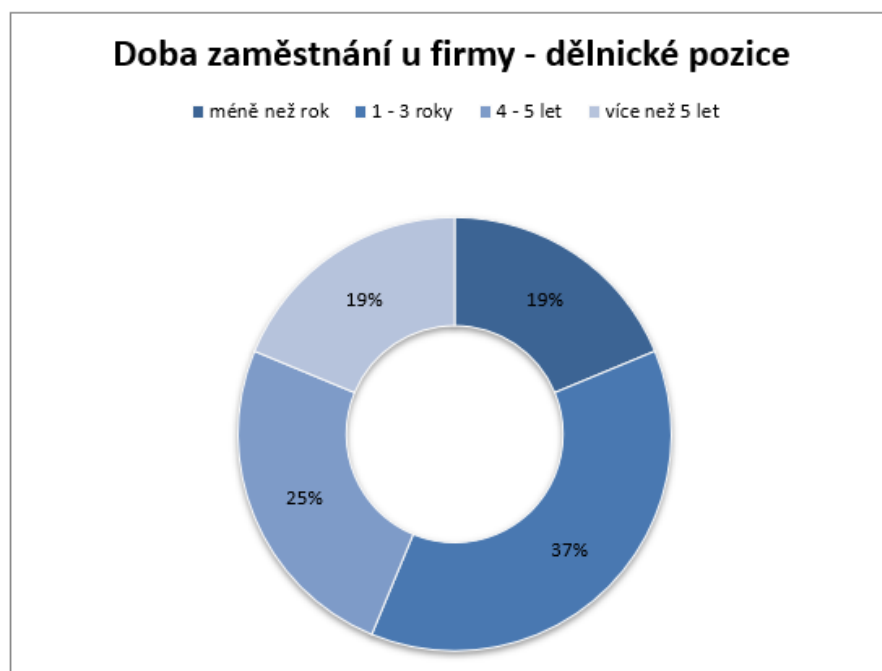
pozic by se nedalo zodpovědně posoudit, jaký vliv a jestli vůbec nějaký má věk na motivaci.

Obrázek 8 Doba zaměstnání – manažerské pozice



Zdroj: vlastní šetření

Obrázek 9 Doba zaměstnání - dělnické profese



Zdroj: vlastní šetření

Většina respondentů z obou skupin pracovala i před příchodem do firmy ve stejném oboru. Výjimku tvoří dvě pracovnice, které nastoupily ihned po skončení školy, mezi dělníky pak někteří pracovali v naprosto odlišném prostředí (prodavač, automechanik, 3 absolventi střední školy).

Obrázek 10 Pracovali jste ve stejném oboru i dříve – manažerské pozice



Zdroj: vlastní šetření

Obrázek 11 Pracovali jste ve stejném oboru i dříve – dělnické pozice



Zdroj: vlastní šetření

Otázka týkající se změny zaměstnání nepřinesla žádná překvapivá zjištění ani u jedné ze skupin. Vzhledem k výborným vztahům na pracovišti a celkové spokojenosti s prací se v první dotazované skupině nenašel nikdo, kdo by odpověděl kladně.

Mezi dělníky se objevil pouze 1 respondent, který odpověděl kladně. Zbývající respondenti o změně zaměstnání neuvažují. Bohužel se nedá určit, zda odpověděli pravdivě nebo jen nechtěli prozradit, skutečné plány. Pokud by jejich odpovědi byly upřímné, byly by to velká pochvala pracovní atmosféry ve firmě.

Tabulka 2 Chtěl/a byste změnit zaměstnání?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	0	0%	1	6,25%
Spíše ano	0	0%	0	0%
Spíše ne	0	0%	7	43,75%
Ne	16	100%	8	50%

Zdroj: vlastní šetření

Na otázku týkající se pracovního zázemí opět většina respondentů v manažerských pozicích odpověděla, že má dostatečné zázemí (13 respondentů). U manuálních pracovníků také převládla spokojenost (11 respondentů).

Tyto odpovědi jsou celkem pochopitelné, protože firma se přestěhovala do lepších prostor, kde se zlepšily nejen kancelářské prostory s vybavením, ale i možnost parkování a lepší dopravní obslužnost.

U manuálních pracovníků se pak zřejmě mohlo jednat o spokojenost se zázemím, které jim poskytují nové mobilní buňky.

Tabulka 3 Myslíte si, že Vám Váš zaměstnavatel poskytuje dostatečné pracovní zázemí?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	13	81,25%	11	68,75%
Spíše ano	3	18,75%	3	18,75%
Spíše ne	0	0%	2	12,5%
Ne	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Na otázku týkající se vztahů na pracovišti v první skupině odpovědělo kladně 15 respondentů. Vysvětlení této odpovědi již bylo zmiňováno dříve. Zaměstnanci se dobře znají, jsou na sebe zvyklí, vědí, že ředitel je přísný, ale zároveň se snaží být maximálně spravedlivý a vstřícný. Dokážou si pomáhat, protože jsou si vědomi, že výsledek jejich práce závisí i na dobře odvedené práci spolupracovníků.

U druhé skupiny 11 respondentů odpovědělo kladně a 3 odpověděli spíše kladně. Dobrou vizitkou firmy a v tomto případě hlavně stavbyvedoucího a mistra je, že pouze 1 pracovník odpověděl, že vztahy jsou vyloženě špatné.

Tabulka 4 Máte dobré vztahy na pracovišti?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	15	93,75%	10	62,5%
Spíše ano	1	6,25%	2	12,5%
Spíše ne	0	0%	3	18,75%
Ne	0	0%	1	6,25%

Zdroj: vlastní šetření

U otázky o vlivu nadřízeného na vztahy na pracovišti se odpovědi u jednotlivých skupin rozcházely.

U manažerských pozic nebylo překvapením, že 87,5% spojuje dobré pracovní vztahy s osobou nadřízeného a 12,5% respondentů se domnívá, že nadřízený má spíše pozitivní vliv na tyto vztahy.

U skupiny manuálních pracovníků zřejmě díky stavbyvedoucímu a mistrovi také převládá názor (43,75% ano a 31,25% spíše ano), že nadřízený má rozhodující vliv na pracovní vztahy, ale přesto už se značná část pracovníků (12,5% a 12,5%) domnívala, že nadřízený vliv na pracovní vztahy nemá. Mohlo se jednat i o pracovníky, kteří během pracovní doby nejsou přímo závislí na ostatních (instalatér, elektrikář, apod.).

Tabulka 5 Myslíte si, že na pracovní vztahy má vliv Váš nadřízený?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Manažerské pozice	Manažerské pozice	Dělnické pozice	Dělnické pozice
Ano	14	87,5%	7	43,75%
Spíše ano	2	12,5%	5	31,25%
Spíše ne	0	0,0%	2	12,5%
Ne	0	0%	2	12,5%

Zdroj: vlastní šetření

Jak již bylo předesláno, na časté pořádání mimopracovních akcí u manažerských pozic mají vliv sami zaměstnanci. Společně se domlouvají na formě, způsobu i místu konání. Občas se jedná o akce, při kterých nemají problém sami se aktivně zúčastnit přípravy programu (např. tematicky zaměřené vánoční večírky). Někteří dokonce uvedli do poznámky, že samotná příprava některých akcí už je zábavná (vymýšlení převleků, tras apod.).

U manuálních zaměstnanců mimopracovní akce nejsou příliš časté. Největší společnou akcí je zakončení roku, na které firma přispívá.

Většina se nepracovních akcí účastní (50% a 25%). Někteří však zřejmě pouze z důvodu občerstvení zdarma. Dva respondenti uvedli, že se akcí neúčastní, protože dojíždějí do práce a mají problémy s dopravou domů.

Tabulka 6 Účastníte se pravidelně nepracovních akcí?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	16	100%	8	50%
Spíše ano	0	0%	4	25%
Spíše ne	0	0%	2	12,5%
Ne	0	0%	2	12,5%

Zdroj: vlastní šetření

Na otázku týkající se vlivu nepracovních akcí na vztahy na pracovišti většina pracovníků první skupiny odpověděla kladně (75% ano a 25% spíše ano). Nenašel se nikdo, kdo by měl pocit zbytečnosti těchto akcí. Někteří využili možnosti a uvedli i akce, které považují za povedené.

Odpovědi druhé skupiny byly značně rozdílné. Je zajímavé, že byly téměř vyrovnané odpovědi kladné (12,5% a 31,25%, tj. 43,75%) a odpovědi záporné (25% a 31,25%, tj. 56,25%). Tento fakt se dá vysvětlit tím, že nepracovních akcí je u této skupiny minimum, takže pracovníci nemají možnost posoudit jejich vliv na vztahy. Zároveň je možné, že kladné odpovědi znamenají, že pracovníci by měli zájem i o jiné formy nepracovních setkání, než je pouze vánoční posezení. Někteří z nich totiž využili možnosti a do poznámky napsali svoji představu těchto akcí. Jednalo se převážně o akce, které by měly zlepšovat zdravotní stav pracovníků – masáže, solná jeskyně apod.

Tabulka 7 Myslíte si, že nepracovní akce mají vliv na zlepšení vztahů na pracovišti?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	12	75%	2	12,5%
Spíše ano	4	25%	5	31,25%
Spíše ne	0	0%	4	25%
Ne	0	0%	5	31,25%

Zdroj: vlastní šetření

Zajímavá shoda mezi oběma skupinami zavládla u otázky omezování soukromého života. Vzhledem k povaze oboru stavebnictví, hrozbě sankcí při nedodržení termínů a problémům s výkyvy počasí, přirozeně vzniká omezování

soukromého života jednotlivých pracovníků (75% u první skupiny a 87,5% u druhé skupiny). Nebyl zjišťován rodinný stav pracovníků, tudíž není možné posoudit, jak se liší odpovědi mezi svobodnými a zadanými respondenty.

Tabulka 8 Omezuje pracovní náplň Vašeho zaměstnání Váš osobní život?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	2	12,5%	4	25%
Spíše ano	10	62,5%	10	62,5%
Spíše ne	3	18,75%	2	12,5%
Ne	1	6,25%	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Otevřená otázka - Co byste ve Vaší firmě zlepšil/a?

Jak vyplývá z charakteru otevřené otázky, odpovědi se různily. Pokusil jsem se je alespoň shrnout do určitých skupin podle oblastí, kterých se týkaly. U první skupiny se všichni snažili vymyslet nějaká zlepšení:

- Oblast vybavení (zde byly uvedeny různé přístroje a stroje, které by zlepšily buď přímo práci nebo čas trávený na pracovišti).
- Oblast týkající se zdravotních benefitů (např. masáže, posilovna, wellness pobyty).
- Oblast týkající se pracovní doby (umožnění volné pracovní doby).
- Oblast nepracovních akcí (možnost vzít s sebou na některé typy akcí i rodinné příslušníky, návrh na uspořádání společných akcí i s ostatními divizemi – větší šance seznámit se s prací kolegů a předat si zkušenosti v neformálním prostředí).

U druhé skupiny někteří neodpověděli vůbec. Ve dvou případech se objevily návrhy typu „čisté záchody“. V některých případech se objevily stejné návrhy jako u otázky týkající se nepracovních akcí, tj. opět oblast zdravotních benefitů (masáže, solná jeskyně, příspěvek na lázně po odpracování určité doby u firmy). Někteří zmínili možnost společných nepracovních akcí, na které by firma přispívala (např. opékání prasete po skončení stavby).

Otázka - Zažíváte ve firmě často stresové situace?

Stres je oblíbené téma dnešní doby, takže se s ním v různé podobě setkávají obě skupiny. Nikdo neodpověděl, že by v práci nezažíval stres. V první skupině zažívá stres celkem 93,75% respondentů. Ve druhé skupině kladně nebo spíše kladně odpovědělo 81,25% respondentů.

Samozřejmě je otázkou, co si jednotlivci pod tímto módním slovem představují. Pro někoho může být stres už samotná cesta do práce, pro někoho představa milionového penále. Někteří respondenti z první skupiny využili možnosti napsat poznámku a svěřili se s tím, že jedním z největších stresů je pro ně představa pozdě odevzdané práce, na které závisí ostatní, možnost špatně odvedené práce, která způsobí poškození stavby apod. Pro stavbyvedoucího a mistra bude samozřejmě v dnešní době, kdy se příliš nedá uplatnit motivace silová, největším stresorem práce s lidmi, kdy se nesmí zanedbat bezpečnost práce, musí se neustále kontrolovat odvedená práce atd.

Tabulka 9 Zažíváte ve firmě často stresové situace?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Manažerské pozice	Manažerské pozice	Dělnické pozice	Dělnické pozice
Ano	13	81,25%	6	37,5%
Spíše ano	2	12,5%	7	43,75%
Spíše ne	1	6,25%	3	18,75%
Ne	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Stavebnictví patří podle Českého statistického úřadu v růstu mezd na šesté místo. Většina zaměstnanců na manažerských pozicích se domnívá, že jejich mzda a vynaložený pracovní výkon jsou v souladu (13 respondentů odpovědělo ano a 3 spíše ano). Nenašel se nikdo, kdo by byl se mzdou ve firmě nespokojený. Důvody již byly zmiňovány.

U manuálních pracovníků se odpovědi značně lišily od úplné spokojenosti (31,25%) po nespokojenost (12,5%). I zde ale převládaly kladné odpovědi – celkem 68,75%. Zaměstnanci jsou i v této skupině hodnoceni nadprůměrně (160Kč hodinové základní mzdy plus odměny).

Tabulka 10 Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	13	81,25%	5	31,25%
Spíše ano	3	18,75 %	6	37,5%
Spíše ne	0	0%	3	18,75%
Ne	0	0%	2	12,5%

Zdroj: vlastní šetření

Odpovědi na otázku týkající se informovanosti o mzdové politice v oboru nepřinesly nic překvapivého. Ani u jedné skupiny se nenašel nikdo, kdo by alespoň zhruba nevěděl, jaké mzdové podmínky panují v oboru. Tyto odpovědi souvisí s tím, že mzda patří jednoznačně k nejdůležitějším motivačním faktorům.

Tabulka 11 Máte přehled o tom, jak jsou hodnoceni pracovníci jiných firem ve stejném pracovním zařazení jaké máte vy?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	13	81,25%	9	56,25%
Spíše ano	3	18,75%	7	43,7%
Spíše ne	0	0%	0	0%
Ne	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní šetření

Díky otevřenosti na poradách a díky tomu, že si ředitel firmy velice dobře uvědomuje nutnost maximální spravedlnosti a transparentnosti v odměňování, pokud mají odměny být fungujícím motivačním prostředkem. Všichni respondenti na manažerských pozicích odpověděli kladně.

U manuálních pracovníků se odpovědi značně rozcházely. Pouze 6 zaměstnanců odpovědělo záporně nebo spíše záporně, nemusí to ještě nutně znamenat, že pravidla neznají. Jenom stejně jako u otázky týkající se mzdy mohou mít subjektivní pocit nespravedlnosti. Odpovídá tomu fakt, že většina (62,5%) uvedla, že zásady odměňování zná.

Tabulka 12 Znáte zásady, podle kterých jsou poskytovány hmotné odměny?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	16	100%	2	12,5%
Spíše ano	0	0%	8	50%
Spíše ne	0	0%	3	18,75%
Ne	0	0%	3	18,75%

Zdroj: vlastní šetření

Následující otázka opět značně odlišila odpovědi u obou skupin. Atmosféra na poradách byla popsána již několikrát, proto nebylo žádným překvapením, že mezi zaměstnanci na manažerských pozicích se nenašel nikdo, kdo by měl pocit, že se nemůže bránit. Mezi respondenty, kteří uvedli „spíše ano“ (18,75%), jeden využil možnosti a do poznámky uvedl, že se mu to zatím nestalo, proto se domnívá, že by se tato situace dala řešit. Tyto odpovědi jsou výborným důkazem toho, že na pracovišti panuje otevřenost a pokud by nastal nějaký problém, 81,25% respondentů ví, že se dá řešit přímo.

U manuálních pracovníků se odpovědi rozcházely. 50% respondentů má pocit, že se mohou bránit. Tato odpověď je celkem pochopitelná v době nedostatku pracovníků. 37,5% respondentů odpovědělo, že se spíše bránit nemohou. Pouze 2 zaměstnanci měli pocit, že s nespravedlností nemohou nic dělat. Těžko se dá posoudit, jestli tito respondenti si skutečně myslí, že se nic nedá dělat.

Tabulka 13 Pokud máte pocit, že jste byl ohodnocen nespravedlivě, máte možnost se bránit?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	13	81,25%	4	25%
Spíše ano	3	18,75%	4	25%
Spíše ne	0	0%	6	37,5%
Ne	0	0%	2	12,5%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka týkající se vedoucích schopností nadřízených dopadla nad očekávání dobře i u manuálních pracovníků, kde jsem očekával více kritiky. Opět se jedná o výborný výsledek hlavně díky mistrovi a stavbyvedoucímu. Pouze jeden zaměstnanec byl nespokojený.

U zaměstnanců na manažerských pozicích byli všichni přesvědčeni o schopnostech nadřízeného. Již dříve jsem vysvětloval důvody, takže je velice dobře vidět, že si zaměstnanci uvědomují, že se ředitel snaží jim připravit optimální podmínky pro práci, zajišťuje prestižní zakázky, které jsou oceňovány i odborníky.

Tabulka 14 Jsou vedoucí schopnosti Vašich nadřízených na dobré úrovni?

Odpověď	Absolutní četnost Manažerské pozice	Relativní četnost Manažerské pozice	Absolutní četnost Dělnické pozice	Relativní četnost Dělnické pozice
Ano	16	100%	9	56,25%
Spíše ano	0	0%	6	37,5%
Spíše ne	0	0%	0	0%
Ne	0	0%	1	6,25%

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka srovnávající působení rozdílných motivačních a stimulačních prostředků potvrdila předpoklad, že stejně vysokou důležitost mají u obou skupin jak hmotné stimuly, tak i nehmotné prostředky. Přesto se našly rozdíly mezi oběma skupinami.

U první skupiny získaly nehmotné prostředky vysoké ohodnocení - 16 respondentů označilo pochvalu od nadřízeného nejlepší známkou, 14 označilo stejnou známkou možnost kariérního růstu. Z hmotných stimulů nejlépe zabodovaly ty, které vyjadřovaly ohodnocení osobního přínosu – 16 respondentů udělilo nejlepší známku finanční odměně za úspěch. Velmi dobře se umístily i hmotné stimuly, které měly spojitost s rodinným zázemím – služební vůz využívaný pro soukromé účely (13 respondentů), dovolená navíc (10 respondentů). Nejhůře zabodoval služební mobil, který se zřejmě bere jako samozřejmost (8 respondentů mu udělilo známku 4).

U druhé skupiny nejlépe dopadly hmotné stimuly (16 respondentů jako nejlepší označilo mzdu a finanční odměnu. Dovolenu navíc by uvítalo 13 respondentů (u první

skupiny 10). Dobře se umístila nehmotná motivace - pochvala od nadřízeného – 3 jí dali nejvyšší známku, 12 respondentů jí přidělilo druhou nejvyšší známku. Jako motivační prostředek se nejhůře umístily možnosti dalšího vzdělávání a kariérního růstu (8 a 12 respondentů jim přiřadilo nejhorší známku). Některé motivační faktory nehodnotili, protože se jich netýkají.

Tabulka 15 Ohodnoťte známkami 1-5 (1 je nejlepší) motivační prostředky, které na Vás nejvíce kladně působí?

FAKTORY – MANAŽERSKÉ POZICE	1	2	3	4	5
Mzda	11	5			
Pochvala od nadřízeného	16	X	X	X	X
Dovolená navíc	10	3	3		
Školení o nových technologiích		8	6	2	
Služební mobil		2	4	8	2
Karta pro slevy na pohonné hmoty		12	4		
Finanční odměny za úspěch	16	X	X	X	X
Služební vůz /proplácení jízdného	13	3			
Možnost kariérního růstu	14	2			

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 16 Ohodnoťte známkami 1-5 (1 je nejlepší) motivační prostředky, které na Vás nejvíce kladně působí?

FAKTORY – MANAŽERSKÉ POZICE	1	2	3	4	5
Mzda	16	X	X	X	X
Pochvala od nadřízeného	3	12	1		
Dovolená navíc	13	4	1		
Školení o nových technologiích			5	3	8
Finanční odměny za úspěch	16	X	X	X	X
Možnost kariérního růstu		2	4		12

Zdroj: vlastní šetření

Otevřená otázka - Je ve firmě něco, čeho si opravdu vážíte?

Zde je opět shrnutí získaných odpovědí do několika bodů nejprve u první skupiny:

- Příjemná pracovní atmosféra a prostředí – tato odpověď se objevila skoro u všech respondentů (výborné pracovní vztahy, pomoc od spolupracovníků i nadřízeného, vybavení)
- Práce na atraktivních zakázkách (architektonicky hodnotné stavby)
- Pořádání mimopracovních akcí
- Spravedlivé hodnocení práce podle jasných pravidel

U druhé skupiny – se znovu objevilo několik odpovědí „nevím“. Zbylé odpovědi jsou i zde rozděleny na následující body:

- Dobré finanční ohodnocení.
- Chování mistra („přísný ale spravedlivý“, „rozumí svojí práci“, „umí si se vším poradit“).
- Pracovní prostředí (nové buňky).

Následující otázka, která se zabývala dalším vzděláváním, zaznamenala velké rozdíly v přístupu k osobnostnímu rozvoji mezi oběma skupinami. U první skupiny respondentů mají o další vzdělávání zájem všichni. Je to zřejmě i díky tomu, že o výběru různých kurzů a školení si rozhodují většinou sami.

U druhé skupiny zájem o další vzdělávání byl značně slabší (12,5% má zájem, 37,5% má spíše zájem), polovina respondentů nemá zájem vůbec.

Tabulka 17 Účastníte se aktivně dalšího vzdělávání, proškolení ve Vašem oboru, které Vám Vaše firma zajistí?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Manažerské pozice	Manažerské pozice	Dělnické pozice	Dělnické pozice
Ano	16	100%	2	12,5%
Spíše ano	0	0%	6	37,5%
Spíše ne	0	0%	4	25%
Ne	0	0%	4	25%

Zdroj: vlastní šetření

Podobně jako předchozí otázka dopadla i otázka následující, která si kladla za cíl zjistit, jak se o dění týkající se firmy zajímají respondenti z obou skupin. U pracovníků

na manažerských pozicích se 93,75% zajímá o práci i jiných divizí, mají přehled o oceněních, která firma obdržela a jsou na ně patřičné hrdí.

U druhé skupiny převažoval nezájem o dění, které se jich osobně netýkalo (75% respondentů).

Tabulka 18 Zajímáte se o úspěchy Vaší firmy? Víte, jaké stavby provádí, aniž byste se jich Vy osobně zúčastnil/a nebo jaká ocenění Vaše firma získala?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Manažerské pozice	Manažerské pozice	Dělnické pozice	Dělnické pozice
Ano	15	93,75%	2	12,5%
Spíše ano	1	6,25%	2	12,5%
Spíše ne	0	0%	8	50%
Ne	0	0%	4	25%

Zdroj: vlastní šetření

U otázky týkající se seberealizace skrz vlastní práci, podle očekávání 81,25% zaměstnanců první skupiny odpovědělo kladně, 18,75% spíše kladně. Jejich odpovědi zřejmě souvisí s charakterem jejich práce, kdy mohou posoudit svoji úspěšnost.

U druhé skupiny kladně odpovědělo 37,5% a 18,75% spíše ano. Záporné odpovědi na tuto otázku mohou u nich být spojeny s pocitem malé společenské prestiže, popřípadě s pocitem vlastní nedůležitosti v rámci firmy.

Tabulka 19 Odvedl jste v rámci Vaší firmy nějakou práci, na kterou jste pyšný?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Manažerské pozice	Manažerské pozice	Dělnické pozice	Dělnické pozice
Ano	13	81,25%	6	37,5%
Spíše ano	3	18,75%	3	18,75%
Spíše ne	0	0%	4	25%
Ne	0	0%	3	18,75%

Zdroj: vlastní šetření

U otázky, která zjišťovala důvody, proč pracovníci začali pracovat ve firmě HINTON, a.s., využili respondenti možnosti a označili několik možností. U první skupiny nejvíce respondentů (16) jako hlavní důvod výběru firmy zvolilo náplň práce.

14 respondentů označilo jako důvod dobré jméno firmy, kvalifikaci a praxi. Tyto důvody jsou pochopitelné, jak vyplývá z předchozích otázek. Jedná se o kvalifikované zaměstnance, kteří se specializují na určité obory.

U druhé skupiny nejvíce respondentů (13) označilo za hlavní důvod finanční ohodnocení. Opět celkem pochopitelný důvod.

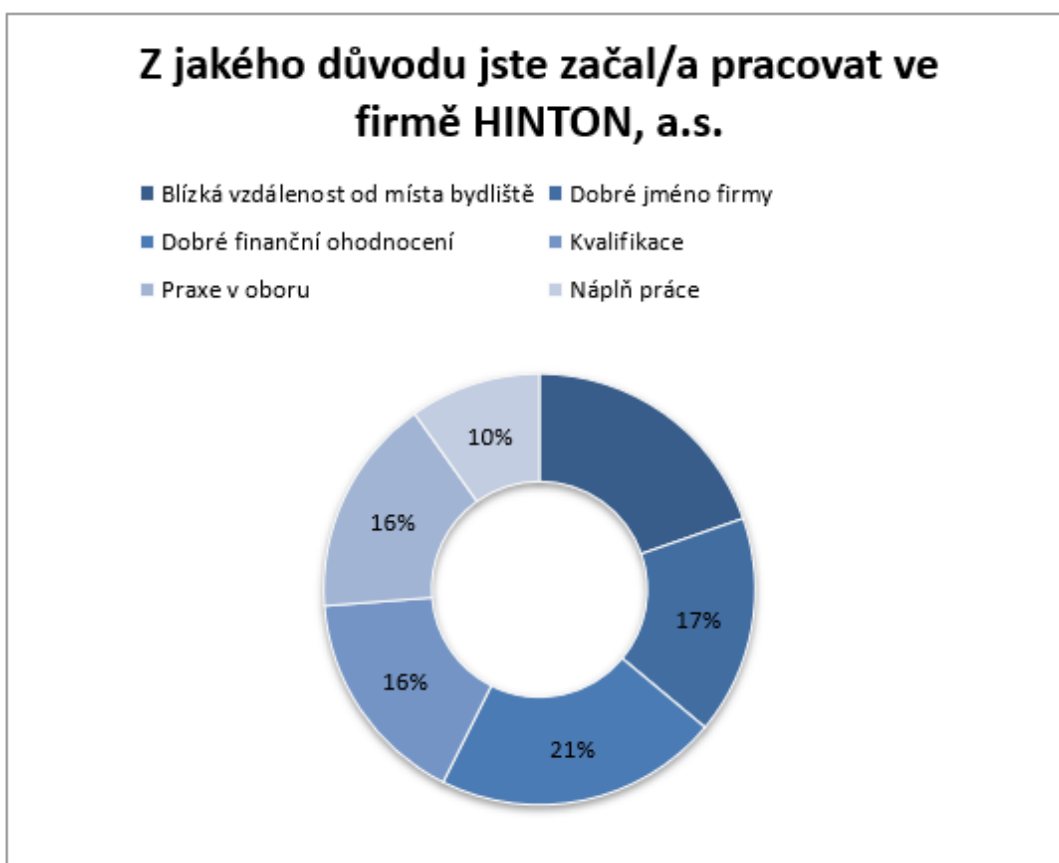
Nejvíce se obě skupiny rozcházel v důvodu týkajícím se náplně práce. U druhé skupiny pouze 6 respondentů považovalo náplň práce za důležitou.

Obrázek 5 Z jakého důvodu jste začal/a pracovat u firmy HINTON, a.s



Zdroj: vlastní šetření

Obrázek 6 Z jakého důvodu jste začal/a pracovat u firmy HINTON, a.s.



Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázka se zabývala charakteristikou práce vykonávanou jednotlivci. U první skupiny zaměstnanců na manažerských pozicích se všichni respondenti shodli na tom, že jejich práce je zodpovědná, finančně dobře ohodnocená a zároveň umožňující profesní rozvoj. 15 respondentů svoji práci označilo za psychicky namáhavou a časově náročnou, 14 respondentů považuje práci za zajímavou, 13 se o ní vyjádřilo jako o tvůrčí. Naopak nejhorší známky získala charakteristika, která by jejich práci označila jako fyzicky náročnou a jednotvárnou.

U druhé skupiny nejvíce respondentů zvolilo jako nejméně výhodnou to, že je jejich práce fyzicky namáhavá. 14 respondentů se domnívá, že je jejich práce jednotvárná. Finanční ohodnocení, zodpovědnost a časová náročnost byly ohodnoceny jako druhé nejméně výhodné charakteristiky.

Nejhůře v hodnocení dopadly charakteristiky jako zajímavá, namáhavá psychicky, tvůrčí, přinášející společenskou prestiž a umožňující další profesní rozvoj (byly označeny druhou nejhorší známkou).

Tabulka 20 Ohodnoňte známkami 1 - 5 (1 je nejlepší) slova, která nejlépe charakterizují vaši práci:

CHARAKTERISTIKA – MANAŽERSKÉ POZICE	1	2	3	4	5
Zajímavá	14	1	1		
Namáhavá fyzicky				16	
Namáhavá psychicky	15		1		
Jednotvárná	3				13
Tvůrčí	13			2	1
Zodpovědná	16				
Finančně dobře ohodnocená	16				
Časově náročná	15		1		
Společenská prestiž		14	2		
Umožňující další profesní rozvoj	16				

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 21 Ohodnoňte známkami 1 - 5 (1 je nejlepší) slova, která nejlépe charakterizují vaši práci:

CHARAKTERISTIKA – DĚLNICKÉ PROFESE	1	2	3	4	5
Zajímavá				14	2
Namáhavá fyzicky	16				
Namáhavá psychicky		2	2	12	
Jednotvárná	14		2		
Tvůrčí			2	14	
Zodpovědná	1	15			
Finančně dobře ohodnocená		13	1	1	1
Časově náročná	2	14			
Společenská prestiž		1		13	2
Umožňující další profesní rozvoj			3	13	

Zdroj: vlastní šetření

6 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

6.1 Diskuze

Dotazníkové šetření mělo ve firmě HINTON, a.s. za cíl zjistit, jaké motivační a stimulační prostředky firma využívá a jak jsou účinné. Zároveň bylo zjišťováno, jak a zda vůbec se tyto prostředky liší u vybraných dvou skupin respondentů. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno i na roli manažera a jeho vliv na motivaci.

Z odpovědí na dotazník vyplynulo, že většina zaměstnanců si uvědomuje, že je finančně dobře nebo velice dobře ohodnocena. U obou skupin hmotné incentivy hrály důležitou roli.

Z benefitů byl nejvýše oceněn osobní automobil využívaný i pro soukromé účely. Některé benefity, které zaměstnanci dostávají, např. služební mobil, jsou brány jako samozřejmost a motivačně nepůsobí vůbec.

Překvapivě u obou skupin hrají motivační úlohu mimopracovní akce. Zaměstnanci na manažerských a administrativních pozicích se jich účastní s nadšením, tyto akce pomáhají vytvořit emocionální vztah k firmě. Jediná připomínka, která se jich týkala, byla spojena s možností brát na některé akce i rodinné příslušníky. Tento požadavek by se dal vysvětlit časovou náročností zaměstnání a snahou být díky pracovní akci více s rodinou.

U skupiny manuálních pracovníků byl pak vznesen požadavek na větší počet mimopracovních akcí. Tyto akce by opět mohly upevnit vazby pracovníků s firmou a pocit důležitosti zaměstnanců.

Velice dobře v dotazníku dopadly otázky, týkající se osobnosti nadřízeného. Obě skupiny si uvědomují jeho vliv na pracovní atmosféru a celkovou spokojenost v práci. Zvláště mistr má v současné době značně obtížný úkol, protože tradičně stojí mezi podřízenými a svým nadřízeným.

U hodnocení ředitele firmy se jednoznačně projevil přirozený respekt ze strany podřízených, s většinou z nichž se zná léta. Podřízení si velice dobře uvědomují jeho přínos pro firmu i jeho zodpovědnost za prosperitu divize.

Dotazník potvrdil i původní hypotézu, že pracovní pozice bude mít vliv na potřebu seberealizace.

První skupina zaměstnanců měla zájem o dění ve firmě, o dění i v jiných divizích, znala jména architektů, se kterými firma spolupracuje, pravidelně a často se účastní školení a dalšího vzdělávání. Často využívala možnosti vyjádřit se k otázkám formou doplnění.

Tato možnost více se vyjádřit byla do dotazníku dána záměrně, aby respondenti nebyli vázáni pouze stručnou odpovědí. Podle očekávání právě zaměstnanci první skupiny využili možnost připsat svůj názor, popřípadě rozvést odpověď konkrétními informacemi, které budou moci být využity pro vypracování návrhů případných zlepšení.

6.2 Návrhy změn pro zlepšení současného stavu

6.2.1 Návrhy pro zlepšení motivace u zaměstnanců na manažerských pozicích

Navrhování případných zlepšení bylo velice těžké. U pracovníků na manažerských a administrativních pozicích byla naprostá většina spokojena s hmotnými podmínkami. Bylo zajímavé, že i při osobním pohovoru s ředitelem firmy jsou z jeho strany některé benefity poskytované zaměstnancům brány jako naprostá samozřejmost.

Díky nadstandardním vztahům na pracovišti pak silně motivačně působí mimopracovní akce, které pomáhají přirozeně vytvářet emocionální vazby na firmu.

Toto zjištění mě přivedlo k následujícím návrhům:

- **Umění naslouchat** – určitě není projevem slabosti ze strany nadřízeného, když si poslechne návrhy a připomínky ze strany podřízených a pokud jsou realistické a má pocit, že by mohly zlepšit pracovní podmínky nebo atmosféru, měl by na ně zareagovat. Ve firmě HINTON, a.s. se pracovní porady pořádají každých čtrnáct dní.
 - ✓ Bylo by dobré, vždy před poradou (asi 1 týden) nechat například u sekretářky list papíru, na který by se mohly sepsat eventuální požadavky a přání, na které by při poradě nezbyl čas nebo které by se dotyčný ostýchal říci nahlas, protože by mu připadaly malicherné a zdržující ostatní. Možná by byla účinnější anonymnější forma předávání. Ředitel by se s dotazy

a požadavky mohl zabývat podle pracovní vyčerpání a jejich závažnosti, popřípadě je předelegovat na sekretářku.

- ✓ Pokud někteří ze zaměstnanců vyjádřili přání brát svoje rodinné příslušníky na mimopracovní akce, měla by se tato otázka prodiskutovat se všemi na poradě.
 - ✓ Bylo by dobré zároveň více propojit mimopracovní akce jednotlivých divizí firmy, což by mohlo přinést zlepšení pocitu hrdosti na firmu a na její úspěchy. Zároveň pocit „jednoho týmu“ může zlepšit předávání zkušeností i zdravou soutěživost.
- **Věcné odměny** - pokud většina zaměstnanců zažívá stres a pocitují, že časově náročná práce narušuje jejich soukromý život, měla by firma spíše než finanční odměny používat odměny věcné, jejichž formu si budou moci zaměstnanci sami zvolit (wellness pobyty, masáže). Wellness pobyty by firma mohla zajišťovat například ve Wellness hotelu Frymburg, kde by jedna noc v dvojlůžkovém pokoji vyšla na 2240 Kč. V případě víkendových pobytů o 2 nocích (od pátku do neděle) by toto ubytování firmu stálo 4480 Kč. Zaměstnanec by tento pobyt mohl dostávat za pracovní úspěch či v pravidelných intervalech, například 1 ročně. Samozřejmě v případě velké firmy by se daly vyjednat lepší podmínky zafinancování.
- ✓ Ran Kivetz, profesor na Columbia Graduate School of Business prováděl šetření, na základě kterého došel k následujícímu závěru – za peníze si lidé koupí věci, které by si většinou koupili tak jako tak, ale pokud jim zaměstnavatel dá odměnu věcnou, zaměstnanci mají větší pocit, že si odměnu museli zasloužit. Využití odměny zanechává v obdarovaném pozitivní vzpomínky, které jsou spojeny s firmou, která dotyčného obdarovala. Zároveň intenzivní vzpomínky zvyšují motivační účinek odměny.
- **Forma odměn** - odměny by měly být předávány tak, aby už samotné jejich předávání znamenalo ohodnocení práce obdarovaného před spolupracovníky. Mohlo by se totiž stát, že i věcné odměny by časem zevšedněly a staly by se opět samozřejmostí. Pokud možno, měly by být odměny využitelné i v rámci rodiny obdarovaného, což by pomohlo zlepšit vztah rodinných příslušníků k firmě a zvýšení jejich tolerance k časové náročnosti této profese.

- **Péče o zdraví** – v dnešní uspěchané době si všichni začínají velice dobře uvědomovat cenu zdraví. Příspěvek na péči o zdraví může mít různé podoby od masáží, wellness pobytů (opět pokud možno s partnerem obdarovaného), různých kosmetických procedur, příplatků na zdravé stravování, různé indoorové i outdoorové aktivity a jiné.
- **Nehmotné odměny** – i v materiální společnosti se ukazuje, že nehmotná odměna, např. pochvala a uznání, zvláště od nadřízeného, kterého si váží, má pro zaměstnance neocenitelnou motivační hodnotu. Bylo by proto dobré nezapomínat pochválit bezprostředně po odvedené práci a při nejbližší poradě i před všemi ostatními. Vzhledem k oblíbenosti recesistických mimopracovních akcí na pracovišti, by možná stálo za úvahu zavést i jakousi „desku nebo nástěnku cti“. Možná by tato napůl humorná forma mohla zmírnit případnou závist a řevnivost mezi „vyznamenanými“ a zbytkem kolektivu.
- **Další vzdělávání** – zaměstnanci na manažerských a administrativních pozicích se dalšího vzdělávání účastní pravidelně a ochotně. U zaměstnanců, kteří přímo řídí manuální pracovníky, by bylo dobré zařídit i školení týkající se práce s lidmi, přestože z dotazníku nevyplývaly žádné závažné nedostatky v této oblasti. Například by pomohla školení typu „Efektivní manažerská komunikace stavbyvedoucích a mistrů“, kdy se účastníci zabývají typologií podřízených, řešením konfliktních situací, řešením různých situací z praxe. Ceny školení se pohybují podle časové dotace za jednodenní kurz od 2400 Kč po několikadenní kombinované kurzy za přibližně 14900 Kč.

6.2.2 Návrhy pro zlepšení motivace u dělnických profesí

Přestože se odpovědi této skupiny od předchozí v některých otázkách značně rozcházel, i zde se dají najít určité totožné návrhy sloužící k zlepšení motivace:

- **Věcné odměny** – také u dělnických profesí platí zásada, že nezáleží ani tak na ceně odměny, jako spíše na její formě. Je velice důležité, aby odměna vyvolala pocit emocionálního uspokojení v ideálním případě nejen u samotného pracovníka, ale i u členů jeho rodiny.
- **Forma odměn** - bohužel nemůžeme považovat za směrodatné, když někteří zaměstnanci tvrdili, že si nemohou stěžovat, pokud cítí nespravedlnost v hodnocení. Přesto by bylo dobré najít čas na jasné vysvětlení kritérií, na základě kterých jsou odměňováni. Pokud někdo pracuje spolehlivě a kvalitně,

nebrat to jako samozřejmost, ale dotyčného je třeba pochválit a vyzdvihnout. Jak už bylo zmíněno v teoretické části, i ten poslední pracovník chce zažít pocit úspěchu a být v něčem nejlepší.

- **Péče o zdraví** - v dotazníku byly několikrát zmíněny požadavky na různé formy relaxu – masáže, solná jeskyně, lázně po určité době strávené u firmy. Opět ideálně motivačně by fungovaly různé poukazy na tyto akce za odměnu pro zaměstnance a některého člena rodiny. Zaměstnanci také projeví zájem o delší dovolenou. Tento jejich zájem by se tedy dal využít motivačně. Firma by zaplatila delší dovolenou jen spolehlivým pracovníkům.
Za spolehlivého pracovníka by firma mohla považovat takového zaměstnance, který by například ve firmě pracoval déle jak 5 let a neměl by nedostatky v odvedené práci.
- **Nehmotné odměny** – Dan Ariely, americký profesor psychologie a ekonomie, prováděl výzkum, na základě kterého zjistil, že uznání má silný motivační účinek, zatímco nedostatek uznání působí demotivačně stejně, jako bychom zničili odevzdanou práci přímo před očima zaměstnance. Ve stavebním průmyslu se bohužel setkáváme s problémem nízké kvalifikovanosti, pro mnoho zaměstnanců je práce pouhým zdrojem obživy a nepředstavuje pro ně realizaci jejich osobnosti. Nehmotná odměna je proto velmi problematická. Přesto by se nemělo ani zde zapomínat na uznání po dobře odvedené práci.
- **Mimopracovní akce** – v dnešní uspěchané době není čas na pořádání nějakých akcí po skončení stavby. Pracovníci jsou často předelegováni na jinou stavbu. I zde by ale možná stálo za úvahu po skončení stavby nepořádat předávací oslavu jen pro investory, ale formou vhodně zvoleného pohoštění poděkovat pracovníkům, kteří se na stavbě podíleli. Alespoň tento požadavek se objevoval v dotazníku. Opět by takováto mimopracovní akce mohla zlepšit emocionální vztah k firmě.

6.2.3 Základní pravidla úspěšného manažera

Jak již bylo zmiňováno několikrát, každý úspěšný manažer by měl dodržovat určitá základní pravidla, pokud chce dosáhnout co nejlepších výsledků. Tím může zlepšit motivaci a spokojenost svých podřízených.

Profesor ekonomie Jacob Shriar zformuloval na základě výsledků výzkumu různých týmů následujících šest jednoduchých pravidel:

1. **Smysluplná práce je motivační** – zaměstnanci chtějí vidět, že dělají pokroky v práci, která má smysl. Manažeři by měli velké cíle rozdělit na menší, aby zaměstnanci zažívali pocit pokroku, který působí motivačně.
2. **Pozitivní povzbuzení je motivační** – zatímco negativní zpětná vazba je nezbytná pro zdokonalování a růst, pozitivní povzbuzení je tím, co udržuje pracovníky motivované. Každý se může zlepšit, nemá cenu se úplně vyhýbat kritice, ale správné použití slov chvály a kritiky posiluje tým.
3. **Uznání zvyšuje naši ochotu pracovat** – lidé, kterým se dostává uznání za jejich práci, jsou více motivovaní a ochotní pracovat. Jak jsem již zmínil v předchozí podkapitole, pokud zaměstnanci mají pocit, že vykonávají práci, na které nikomu nezáleží, začíná silně klesat jejich motivace. Dokonce i tehdy, když práce samotná je baví a mají přiměřeně zapláceno.
4. **Peníze nejsou největším motivátorem, ale pomáhají!** – jak bylo potvrzeno v jednom z průzkumů společnosti McKinsey Quarterly, více než hmotných odměn si zaměstnanci váží pochvaly a pozornosti od svých nadřízených nebo důvěry vést nějaký firemní projekt. Dan Martell, zakladatel a výkonný ředitel společnosti Clarity radí odměňovat raději nějakým osobním dárkem, osobně poděkovat za dobře odvedenou práci. Tímto způsobem budou zaměstnanci svého nadřízeného více respektovat a budou pracovat lépe.
5. **Transparentnost je motivační** – otevřenost pomáhá budovat důvěru a motivovat tým. Díky transparentnosti zaměstnanci jasněji vidí vztah mezi svým výkonem, výsledky firmy a odměnou. Transparentnost vypovídá o úrovni vztahů a komunikace na pracovišti.
6. **Nereálné lhůty ubíjejí motivaci** – zaměstnanci pro svoji správnou motivaci musí mít pocit, že je jejich cíl dosažitelný. Pokud nadřízený stanoví nereálné lhůty, zaměstnanci mají pocit, že cíle nemohou nikdy dosáhnout, což je silně demotivační. Proto by nadřízení měli dobře plánovat úkoly, které svým podřízeným zadají, aby se ve stanoveném čase daly zvládnout a zaměstnanci tak neměli pocit nesplnitelnosti tohoto úkolu.

Na základě těchto 6 pravidel manažer může dosáhnout požadované motivace a spokojenosti svých zaměstnanců.

7. ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na motivaci a stimulaci zaměstnanců ve společnosti HINTON, a.s. Jak bylo v práci několikrát zmíněno, tato problematika je zvláště v dnešní době velice složitá a pokud chce být manažer úspěšný, musí dodržovat určité zásady pro práci s lidskými zdroji.

Pro práci bylo nejprve nutné načerpat znalosti, které byly využity v první - teoretické části, kde jsou popsány různé motivační teorie, motivační prostředky, rozdíly mezi motivací a stimulací. Zároveň byla věnována velká pozornost osobnosti manažera, protože manažer hraje velmi důležitou úlohu v motivaci zaměstnanců a utváření jejich sociálního vzoru.

V praktické části byl vytvořen dotazník, ve kterém byli porovnávány odpovědi zaměstnanců na různých úrovních manažerských a administrativních pozic s odpověďmi zaměstnanců dělnických profesí.

V dotazníku bylo posouzeno působení motivačních prostředků firmy, navrženo jejich případné zlepšení a ověřeno, zda a jak se liší motivace mezi odlišnými úrovněmi zaměstnanců.

V praxi se potvrdily teorie Maslowa i Herzberga. Zaměstnanci obou skupin jsou spokojeni zejména v oblasti biologických a fyziologických potřeb a v úrovni potřeby jistoty a bezpečí. Zároveň čím jsou úrovně nižší, berou zaměstnanci jejich uspokojování jako samozřejmost bez větších motivačních účinků.

Od úrovně týkající se sociálních potřeb se motivační účinky začínají více odlišovat. Skupina zaměstnanců na manažerských a administrativních pozicích si více cení dobrého kolektivu a komunikace ve firmě.

Pro obě skupiny hraje důležitou roli pochvala nadřízeného, tzn. potřeba úcty a uznání.

Uspokojování vyšších úrovní potvrdilo teoretický předpoklad, že jejich důležitost poroste s vyšším pracovním zařazením ve firmě. Pro skupinu zaměstnanců na manažerských a administrativních pozicích je samozřejmostí

další profesní růst, další vzdělávání, možnost uplatnění vlastních nápadů, možnost podílet se na chodu firmy.

Pro některé zaměstnance z této skupiny se ukázalo jako důležité, že firma uskutečňuje náročné stavební zakázky, které mají vysokou estetickou hodnotu i pro budoucnost.

V praktické byly shrnuty informace o firmě HINTON, a.s., které byli získány díky pohovoru s ředitelem firmy a z internetových stránek firmy.

Dotazníku se zúčastnili všichni zaměstnanci firmy na manažerských nebo administrativních pozicích a stejný počet dělníků.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že firma využívá širokou škálu motivačních prostředků zejména v oblasti hmotných odměn (nadprůměrný příjem, finanční odměny, osobní automobil, mobil). Zlepšení by se mělo týkat hlavně využívání věcných a nehmotných odměn, které spolehlivě vytvářejí emocionální vazby na firmu.

Práce by mohla posloužit ke zlepšení motivace i v jiných firmách, protože některé poznatky a závěry jsou všeobecné a dají se využít i v odlišných oblastech, než je stavebnictví.

8. SUMMARY

My bachelor thesis deals with the subject of motivation and stimulation in the company HINTON, a.s. As I have mentioned in my work several times, this issue is complex especially today, and if a manager wants to be successful, he has to adhere to certain principles for working with human resources.

For my work I first had to acquire the knowledge, which I elaborated in the first - the theoretical part. There are described various motivational theories, motivational means, differences between motivation and stimulation. At the same time, I paid great attention to the personality of the manager, because in my opinion the manager plays a very important role in motivating the employees and shaping their social model.

In the practical part, I created a questionnaire in which I compared the answers of the employees at different levels of management and administrative positions with the answers of employees of the workers' professions.

In the questionnaire, I followed these goals - to assess the company's motivation, to suggest possible improvements and to assess whether the motivation between the different levels of staff differs.

Maslow and Herzberg's theories have been proven in practice. The employees of both groups are particularly satisfied with the biological and physiological needs and with the level of security and safety. At the same time, the employees take the lower levels for granted without much incentive.

From a level of social needs, motivational effects begin to differ more. The group of employees in managerial and administrative positions appreciates the good team and communication in the company.

The praise of the supervisor plays an important role for both groups, ie. the need for respect and recognition.

Satisfying the higher levels confirmed the theoretical assumption that their importance will grow with a higher job position in the company. For a

group of employees in managerial and administrative positions, further professional growth, further education, the possibility of applying their own ideas, the opportunity to participate in the running of the company is a matter of course.

For some of the employees in this group, it has proved to be important that the company carries out demanding construction orders that have a high aesthetic value for the future.

In the practical part, I summarized the information about HINTON, a.s., which I obtained thanks to an interview with the company director and the company website.

The questionnaire was attended by all company employees in managerial or administrative positions and the same number of workers.

The results of the questionnaire survey showed that the company uses a wide range of incentives, especially in the area of material rewards (above-average income, financial rewards, passenger car, mobile). Improvements should mainly relate to the use of material and intangible rewards that reliably create emotional links to the company.

Work could also serve to improve motivation in other companies as some findings and conclusions are general and can be used in other areas than only the construction industry.

Key words: Manager's role, motivation, stimulation, questionnaire, incentives in construction.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14. vydání). New Yourk: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.

Atkinson, R. (2003). *Psychologie*. Praha: Portál.

Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. rozšířené vydání). Praha: Management press.

Bedrnová, E., Nový, I. (2001) *Moc, vliv, autorita*, Praha: Management Press,

Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press

Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha 7: Grada Publishing.

Blažek, L. (1999). *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova Universita.

Buchtová, B. (2003). *Člověk – psychosomatická bytost*. Brno: Masarykova Universita.

Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

Čákr, M. (1996). *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Praha: Management Press.

Drucker, P. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.

Drucker, P. (1998). *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press,

Donnelly, J. a kol. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.

- Ekonomická přidaná hodnota jako motivace řízení. (1999) (Vol. 2). Liberec.
- Fisher, G. *How to Run Successful Incentive Schemes*. (3. vydání). London: Kogan Page.
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing.
- Motivace, komunikace a konflikty [Online]. (2016). Retrieved February 11, 2019, from <http://www.focusmarketing.cz/managers/76-motivace-komunikace-a-konflikty>
- Hall, C., Lindzey, G. (1999). *Psychológia osobnosti. Úvod do teórií osobnosti*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.
- Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody práce*. Praha: Grada Publishing.
- McWhirter, D. (1993). *The Manager's Guide to ESOPs and Other Productivity Incentive Plans*. New York: John Wiley&Sons.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, ediční středisko.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky: 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. (2.vydání). New York: Harper & Row.
- Makelainen, E. (1998) *Economic Value Added as a management tool*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Maříková, P. (2001). *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*, Praha: Ekopress.
- Nový, I. (2001). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. (2. vydání) Praha: Management Press.

- Pauknerová, D. a kolektiv (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*: (3. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
- Plháková, A. (2011). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Plháková, A. (2006). *Dějiny psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Rolínek, L. (2003). *Management I. Studijní text pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU.
- Pražská, L., Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press.
- Provazník, V. & Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Skalický, J. (2003). Blízká budoucnost podle Druckera. *E+M Ekonomie A Management*, 6(2), 36-41.
- Štikar, J. a kol.. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum
- Conyon, M. (2004). Compensation Committes and CEO Compensation Incentives in U. S. *Entrepreneurial Firms*. *Journal Of Management Accounting Research*, 5(6), 35-56.
- Stern, J. (2001). The EVA Challenge. Implementing Value-Added Change in an Organization. *John Wiley & Sons*, 8(5), 4.
- Kutarňová, J. (2018). Práci mění i spokojení lidé, říkají nová data [Online]. Retrieved March 17, 2019, from <https://www.lmc.eu/cs/praci-meni-i-spokojeni-lide-rikaji-nova-data/>
- Holá, H. (2016). Maslowova rozšířená pyramida potřeb [Online]. Retrieved March 17, 2019, from <http://www.hanahola.cz/wp-content/uploads/2016/12/Maslow-rozsireny.png>

11. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet zaměstnanců ve stavebnictví a jejich průměrná měsíční mzda.....	37
Tabulka 2 Chtěl/a byste změnit zaměstnání?.....	42
Tabulka 3 Myslíte si, že Vám Váš zaměstnavatel poskytuje dostatečné pracovní zázemí?	43
Tabulka 4 Máte dobré vztahy na pracovišti?	43
Tabulka 5 Myslíte si, že na pracovní vztahy má vliv Váš nadřízený?.....	44
Tabulka 6 Účastníte se pravidelně nepracovních akcí?	45
Tabulka 7 Myslíte si, že nepracovní akce mají vliv na zlepšení vztahů na pracovišti?..	45
Tabulka 8 Omezuje pracovní náplň Vašeho zaměstnání Váš osobní život?	46
Tabulka 9 Zažíváte ve firmě často stresové situace?	47
Tabulka 10 Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?	48
Tabulka 11 Máte přehled o tom, jak jsou hodnoceni pracovníci jiných firem ve stejném pracovním zařazení jaké máte vy?	48
Tabulka 12 Znáte zásady, podle kterých jsou poskytovány hmotné odměny?.....	49
Tabulka 13 Pokud máte pocit, že jste byl ohodnocen nespravedlivě, máte možnost se bránit?	49
Tabulka 14 Jsou vedoucí schopnosti Vašich nadřízených na dobré úrovni?.....	50
Tabulka 15 Ohodnořte známkami 1-5 (1 je nejlepší) motivační prostředky, které na Vás nejvíce kladně působí?.....	51
Tabulka 16 Ohodnořte známkami 1-5 (1 je nejlepší) motivační prostředky, které na Vás nejvíce kladně působí?.....	51
Tabulka 17 Účastníte se aktivně dalšího vzdělávání, proškolení ve Vašem oboru, které Vám Vaše firma zajistí?.....	52
Tabulka 18 Zajímáte se o úspěchy Vaší firmy? Víte, jaké stavby provádí, aniž byste se jich Vy osobně zúčastnil/a nebo jaká ocenění Vaše firma získala?.....	53
Tabulka 19 Odvedl jste v rámci Vaší firmy nějakou práci, na kterou jste pyšný?	53
Tabulka 20 Ohodnořte známkami 1 - 5 (1 je nejlepší) slova, která nejlépe charakterizují vaši práci:.....	56
Tabulka 21 Ohodnořte známkami 1 - 5 (1 je nejlepší) slova, která nejlépe charakterizují vaši práci:.....	56

Seznam obrázků

Obrázek 1 obrácená U-křivka	9
Obrázek 2 vzorec úrovně výkonu	10
Obrázek 3 Maslowova rozšířená pyramida potřeb	18
Obrázek 4 Působení hygienických faktorů	21
Obrázek 5 Teorie X a Y	24
Obrázek 6 Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví (2000 – 2017)-	37
Obrázek 7 Jakého jste pohlaví?	39
Obrázek 8 Doba zaměstnání – manažerské pozice	40
Obrázek 9 Doba zaměstnání - dělnické profese.....	40
Obrázek 10 Pracovali jste ve stejném oboru i dříve – manažerské pozice	41
Obrázek 11 Pracovali jste ve stejném oboru i dříve – dělnické pozice	41
Obrázek 12 Z jakého důvodu jste začal/a pracovat u firmy Hinton, a.s	54
Obrázek 13 Z jakého důvodu jste začal/a pracovat u firmy Hinton, a.s.	55

11. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník	73
Příloha 2 Organizační struktura firmy	81
Příloha 3 Politika integrovaného systému managementu	82
Příloha 4 Logo firmy.....	83

12. PŘÍLOHY

Příloha 1 - Dotazník

Příloha 1 Dotazník

Dotazník na téma: Motivace

Vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku. Jeho vyplnění Vám sice zabere několik minut, ale může pomoci zlepšit motivační politiku firmy, ve které pracujete.

Všechny získané informace budou použity ke zpracování méj bakalářské práce.

Pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu odpověď. U některých otázek je možnost napsat vysvětlující poznámku. U otázek tzv. otevřených vypište vlastními slovy svůj názor.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu

Martin Klejna

Student Ekonomické fakulty Jihočeské university v Českých Budějovicích

1. Jakého jste pohlaví?

Muž

Žena

2. Jak dlouho pracujete u Vašeho zaměstnavatele?

Méně než rok

1-3 let

3-4 let

Více než 4 roky

3. Pracoval/a jste před vstupem do této firmy ve stejném oboru, kterým se zabývá vaše firma?

Ano

Ne

4. Chtěl/a byste změnit zaměstnání?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

5. Myslíte si, že Vám Váš zaměstnavatel poskytuje dostatečné pracovní zázemí?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Místo pro případnou poznámku

6. Máte dobré vztahy na pracovišti?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Místo pro případnou poznámku

7. Myslíte si, že na pracovní vztahy má vliv Váš nadřízený?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

8. Účastníte se nepracovních akcí pořádaných Vaší firmou (oslavy silvestra, výroční oslavy, teambuilding,...)?

Ano

Ne

Místo pro případnou poznámku

9. Účastníte se pravidelně nepracovních akcí?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Místo pro případnou poznámku

10. Myslíte si, že nepracovní akce mají vliv na zlepšení vztahů na pracovišti?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Místo pro případnou poznámku

11. Omezuje pracovní náplň Vašeho zaměstnání Váš osobní život?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

12. Co byste ve Vaší firmě zlepšil/a?

13. Zažíváte ve firmě často stresové situace?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

14. Odpovídá Vaše mzda Vašemu pracovnímu výkonu?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

15. Máte přehled o tom, jak jsou hodnoceni pracovníci jiných firem ve stejném pracovním zařazení jaké máte vy?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

16. Znáte zásady, podle kterých jsou poskytovány hmotné odměny?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

17. Pokud máte pocit, že jste byl/a ohodnocen/a nespravedlivě, máte možnost se bránit

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Místo pro případnou poznámku

18. Jsou vedoucí schopnosti Vašich nadřízených na dobré úrovni?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

19. Obodujte známkami 1-5 (1 je nejlepší) motivační prostředky, které na Vás nejvíce kladně působí?

Mzda	
Pochvala od nadřízeného	
Dovolená navíc	
Školení o nových technologiích ve stavebnictví	
Služební mobil	
Karta pro slevy na pohonné hmoty	
Finanční odměny za úspěch	
Vánoční odměny	
Služební vůz pro soukromé účely/proplácení jízdného	
Možnost kariérního růstu	

20. Je ve firmě něco, čeho si opravdu vážíte? Pokud ano, co?

21. Účastníte se aktivně dalšího vzdělávání, proškolení, které Vám Vaše firma zajistí?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

22. Zajímáte se o úspěchy Vaší firmy? Víte, jaké stavby provádí, aniž byste se jich Vy osobně zúčastnil/a nebo jaká ocenění Vaše firma získala?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Místo pro případnou poznámku

23. Odvedl jste v rámci Vaší firmy nějakou práci, na kterou jste pyšný?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Místo pro případnou poznámku

24. Z jakého důvodu jste začal/a pracovat ve firmě HINTON, a.s.? Můžete označit více možností, popřípadě uvést jiný důvod.

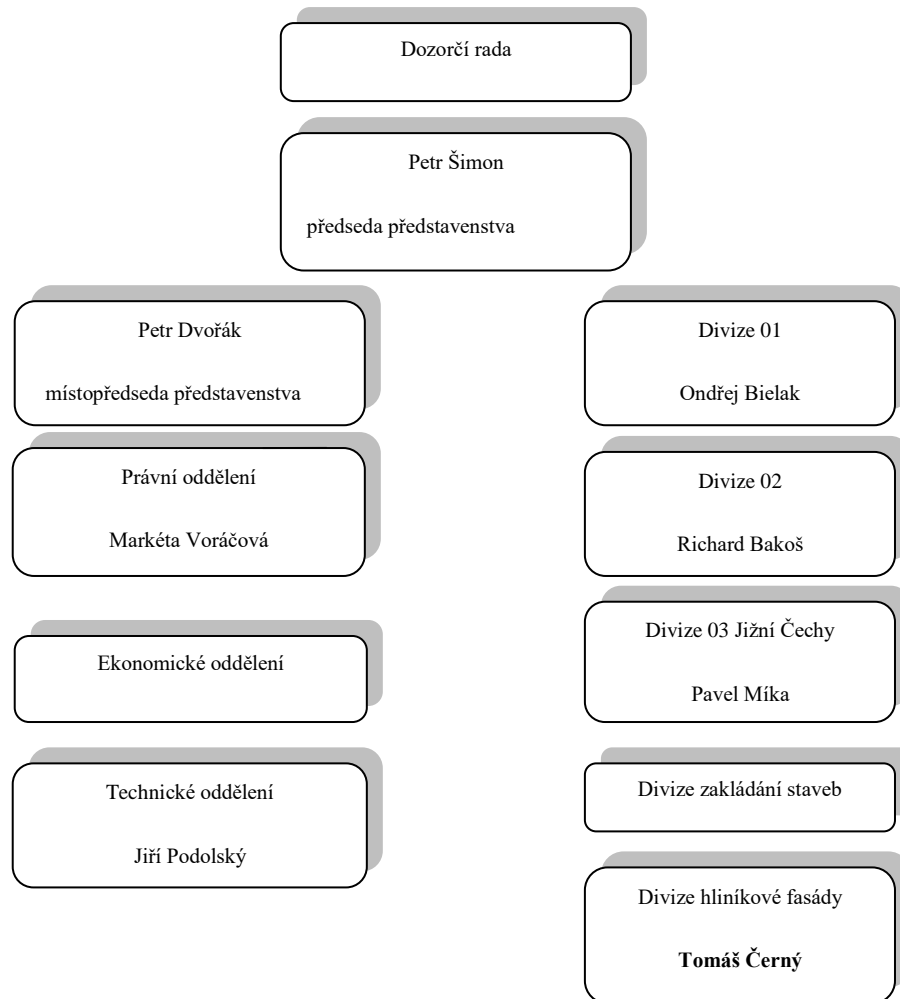
Blízká vzdálenost od místa bydliště	
Dobré jméno firmy	
Dobré finanční ohodnocení	
Kvalifikace	
Praxe v oboru	
Náplň práce	
Jiný důvod	

25. Obodujte známkami 1-5 (1 je nejlepší) slova, která nejlépe charakterizují vaši práci:

Zajímavá	
Namáhavá fyzicky	
Namáhavá psychicky	
Jednotvárná	
Tvůrčí	
Zodpovědná	
Finančně dobře ohodnocená	
Časově náročná	
Společenská prestiž mého pracovního zařazení	
Umožňující další profesní rozvoj	

Příloha 2: Organizační struktura firmy

Příloha 2 Organizační struktura firmy



Příloha 3: Dokument – Politika integrovaného systému managementu

POLITIKA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU

Hinton, a.s. je stavební společnost, na jejímž vzniku a rozvoji se podílejí osobnosti českého stavebního trhu. Díky znalostem a zkušenostem svých zaměstnanců a partnerů podpořených jasnou strategií je organizace schopna nabídnout svým zákazníkům vysoce efektivní a chytrá řešení v oblasti pozemního stavitelství. Zákazníkům garantujeme vysokou kvalitu, efektivní hodnotové inženýrství a osobní přístup. Zaměříme se především na velké a technicky náročné projekty v pozemním a průmyslovém stavitelství, postupně vybudujeme stavební koncern se silnou obchodní a výrobní pozicí v regionech ČR. Našimi zákazníky je privátní i veřejný sektor v pozemním, průmyslovém a dopravním stavitelství. Spolu s investorem a silným bankovním zázemím chceme v dlouhodobém horizontu dosahovat nižších nákladů a cen.

Stavět nás baví.

Povedeme společnost k trvalé prosperitě, stabilitě, neustále se zlepšující odborné úrovni a kvalitě, která naše zákazníky vždy uspokojí a současně bude odolná proti výkyvům trhu.

K naplnění stanovené politiky se vrcholové vedení zavazuje neustále zlepšovat efektivitu integrovaného systému managementu. K tomu získáváme účast a úsilí všech zaměstnanců a dodavatelů, rozvíjíme neustále jejich schopnosti a dovednosti a svojí osobní angažovaností a trvalou aktivitou jim jdeme příkladem.

Vrcholové vedení organizace vnímá ochranu informací svých zákazníků i informací vlastních jako ucelenou a řízenou soustavu vyvážených opatření, jejichž cílem je přiměřeně chránit všechna důležitá aktiva. Prioritní je zejména ochrana osobních a firemních dat klientů. Základním úkolem je zajištění dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat.

Plně si uvědomujeme možnou existenci negativních dopadů svých aktivit na životní prostředí. Při všech svých činnostech a při používání produktů dbáme důsledně na ochranu životního prostředí a minimalizaci těchto negativních dopadů na jeho jednotlivé složky.

Zavazujeme se jít cestou ochrany a tvorby životního prostředí a zlepšování výkonnosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přihlašujeme se k zodpovědnosti za ně.

Zavazujeme se k dodržování požadavků právních předpisů, předpisových požadavků, smluvních bezpečnostních požadavků klientů a jiných požadavků. Zavazujeme se k prevenci znečišťování a vzniku pracovních úrazů a poškození zdraví.

- V maximální míře budeme zajišťovat ochranu přírodních zdrojů, zejména v oblasti jejich spotřeby
- Zavazujeme se plnit platná ustanovení všech obecně závazných právních předpisů a jiných závazků souvisejících s bezpečností a ochranou zdraví při práci
- Zahrneme problematiku pracovní úrazovosti jako kritérium hodnocení firemní kultury s cílem dosáhnout toho, aby každý zaměstnanec při výkonu své práce cítil osobní odpovědnost za prevenci před vznikem pracovních úrazů, nemocí z povolání nebo jiných mimořádných událostí.
- Zvýšíme úroveň zabezpečení chráněných dat a snížíme míru rizika vyplývající z analýzy rizik.

Politiku integrovaného systému managementu budeme sdělovat všem osobám pracujícím pro nebo jménem organizace a všem osobám při výkonu pracovních a souvisejících činností a dále osobám, které se s vědomím organizace pohybují na našich pracovištích nebo v našich prostorách a budeme jí uplatňovat i u dodavatelů produktů a služeb a externích zdrojů. Politiku integrovaného systému managementu budeme vhodnými způsoby stanovenými v dokumentaci sdělovat veřejnosti, orgánům státní správy a samosprávy a zákazníkům.

V Praze dne 1.9.2017


.....
Petr Šimon, předseda představenstva

Příloha 4: Logo firmy

Příloha 4 Logo firmy

