



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

MOTIVACE A FIREMNÍ KULTURA V PRÁCI STAVEBNÍHO PODNIKU

MOTIVATION AND THE FIRM CULTURE IN WORK OF THE CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Klára Jezdinská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2022



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	NPC-SIE Stavební inženýrství – management stavebnictví
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Specializace	bez specializace
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Klára Jezdinská
Název	Motivace a firemní kultura v práci stavebního podniku
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	31. 3. 2021
Datum odevzdání	24. 1. 2022

V Brně dne 31. 3. 2021

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

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

PODKLADY A LITERATURA

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

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma motivace a firemní kultury v práci stavebního podniku V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce a týmové spolupráce ve stavebnictví
 - aktuální otázky motivace a firemní kultury v práci stavebního podniku
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - výzkumné otázky k problematice motivace a firemní kultury v práci stavebního podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce bylo nejprve teoreticky vymezit téma motivace a firemní kultury v práci stavebního podniku v praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti. Teoretická část popisuje základní pojmy např. Specifika stavebnictví, stavební podnik, motivace, demotivace, firemní kultura atd.

V empirické části je teorie ověřena kvantitativním dotazníkovým šetřením ve stavebních podnicích různých velikostí. Následnou analýzu kvalitativně doplňují řízené rozhovory se zástupci jednotlivých firem. Na závěr je uvedeno několik doporučení, potřebných pro zlepšení motivace a firemní kultury stavebních podniků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stavebnictví, stavební podnik, management, motivace, firemní kultura

ABSTRACT

The aim of the thesis was first to theoretically define the topic of motivation and corporate culture in the work of a construction company.

The theoretical part describes the basic concept e.g. The specifics of construction engineering, construction company, motivation, demotivation, corporate culture, etc. In the empirical part, the theory is verified by a quantitative questionnaire survey in construction companies of various sizes. The subsequent analysis is qualitatively supplemented by controlled interviews with representatives of individual companies. Finally, some recommendations are needed to improve the motivation and corporate culture of construction companies.

KEYWORDS

Construction engineering, construction company, management, motivation, corporate culture

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Bc. Klára Jezdinská *Motivace a firemní kultura v práci stavebního podniku*. Brno, 2021. !!XX!! s., !!YY!! s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce s názvem *Motivace a firemní kultura v práci stavebního podniku* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 24. 2. 2022

Bc. Klára Jezdinská
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Motivace a firemní kultura v práci stavebního podniku* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 24. 1. 2022

Bc. Klára Jezdinská
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc, za odborný dohled, ochotu, cenné rady, pomoc, a hlavně trpělivost při zpracování mé diplomové práce.

Ráda bych také poděkovala mé rodině, především mamince, snoubenci Ferdinandovi a kamarádce Týně, kteří mi velice pomohli a motivovali k dokončení této práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	11
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	12
2.1 STAVEBNÍ PODNIK.....	12
2.1.1 Charakteristika a základní rysy stavebního podniku.....	12
2.1.2 Vlivy stavebního podniku na okolí.....	13
2.1.3 Specifika stavebnictví.....	14
2.2 MOTIVACE.....	15
2.2.1 Studie motivace.....	16
2.2.2 Motiv a pracovní motivy.....	18
2.3 DEMOTIVACE.....	19
2.4 FIREMNÍ KULTURA.....	20
2.4.1 Definice firemní kultury.....	20
2.4.2 Vznik firemní kultury.....	20
2.4.3 Prvky firemní kultury.....	21
2.4.4 Artefakty nemateriální povahy.....	22
2.4.5 Typy firemních kultur.....	23
3 EMPIRICKÁ ČÁST.....	29
3.1 Analýza situace ve stavebnictví.....	29
3.2 Výzkumné otázky.....	29
3.3 Metodologie.....	30
3.4 Dotazníkové šetření a popis.....	31
3.5 ČÁSTEČNĚ ŘÍZENÉ ROZHOVORY.....	57
3.6 Úvod.....	57
3.7 Charakteristika firem.....	58
3.7.1 Stavební firma Ječmínek.....	58
3.7.2 KVIS Pardubice.....	59
3.7.3 Chládek & Tintěra Pardubice.....	61
3.8 Řízené rozhovory.....	63
3.8.1 Rozhovor A.....	63
3.8.2 Rozhovor B.....	64
3.8.3 Rozhovor C.....	65
4 DÍLČÍ ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	66
5 ZÁVĚR.....	69
7 SEZNAM OBRÁZKŮ.....	72

8 SEZNAM TABULEK	72
9 SEZNAM GRAFŮ	73
10 SEZNAM PŘÍLOH	74

1 ÚVOD

Ve své diplomové práci se zabývám motivací a firemní kulturou v práci stavebního podniku. Firmy si často s motivací a firemní kulturou neví rady a staví je na druhou kolej, což je dle mého názoru škoda. Jsou to především pracovníci, kteří díky správné motivaci – stravenky, prémie, odměny, pochvaly aj, a dobře nastolené firemní kultuře – dobré vztahy na pracovišti, důvěra, profesní spolupráce aj., mohou odvádět lepší pracovní výkony a vést tak firmu k lepší prosperitě a ziskům.

Teoretická část popisuje a vysvětluje charakteristiku stavebního podniku, specifika ve stavebnictví, motivaci a firemní kulturu. Část motivace se zabývá jejími studii a motivem, který k ní vede, ale také demotivací. Ve firemní kultuře se podívám na definici, vznik, prvky a typy firemních kultur.

Empirická část je zaměřena na analýzu situace ve stavebnictví. K rozboru jsem si vybrala dotazníkové šetření v různě velkých stavebních podnicích v Pardubicích. V dotazníku jsem se zaměřila především na to, zda jsou zaměstnanci motivováni, mají ve firmě zavedenou firemní kulturu a jsou celkově v podniku spokojeni.

Dále jsem analýzu doplnila částečně řízenými rozhovory se zástupci jednotlivých firem. Na závěr jsem uvedla doporučení, která firmám mohou pomoci zlepšit motivaci a firemní kulturu.

Hlavním cílem práce je seznámit čtenáře s pojmy motivace a firemní kultura v práci stavebního podniku. Provézt analýzu, odpovědět na výzkumné otázky, které jsem si předem stanovila a navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení situace.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 STAVEBNÍ PODNIK

První kapitola práce je zaměřena na stavební podnik, jeho charakteristiku a základní rysy. Dále jsou zde popsány vlivy stavebního podniku na okolí.

2.1.1 Charakteristika a základní rysy stavebního podniku

Stavebním podnikem lze označit podnik vystupující jako právnická osoba v roli dodavatele (zhotovitele) na stavebním trhu. Hlavní činností stavebního podniku je tvořena stavební výrobou. Vznik a zánik stavebního podniku podléhá obchodnímu zákoníku. Stavební podnik může mít právní formu společnosti s učením omezením (s.r.o.) nebo akciové společnosti (a.s.).

Hlavním cílem stavebního podniku je co nejlepší zhodnocení vloženého kapitálu, jednoduše řečeno zisk. Každý stavební podnik je možné popsat z několika základních hledisek jako výrobně – technického, sociologického, organizačního, právního a ekonomického.

Z výrobně – technického hlediska je podnik relativně uzavřeným celkem tvořeným systémem spojení lidí a výrobních prostředků v stavebním procesu. K podniku náležící věci, práva a jiné majetkové hodnoty patřící podnikateli jsou určeny k realizaci stavby.

Sociologické hledisko definuje kolektiv vytvářející vzájemné mezilidské vztahy, prostředí a sociální vztahy ve stavebním podniku. Výsledkem těchto vztahů ve stavebním podniku mohou být pozitivní pocity sounáležitosti s podnikem, odpovědnosti, pocit hrdosti, zainteresovanosti, nebo naopak negativní pocity z konfliktu, rozporů apod.

Organizační hledisko charakterizuje specifickou organizační strukturu ve stavebním podniku. Právní hledisko vymezuje psané i nepsané zákony státu, kterými se stavební podnik řídí. V rámci ekonomického hlediska je posuzovaná převážně činnost samofinancování podniku. [12]

2.1.2 Vlivy stavebního podniku na okolí

Během života stavebního podniku mohou nastat problémy způsobující nesplnění stanoveného cíle nebo i zánik podniku. Aby se podnik vyhnul těmto situacím je nevyhnutné předpokládat různé možné kolizní stavy. [12] Problémy mohou vznikat vnějšími ovlivňujícími faktory nebo působením okolí. Faktory lze rozdělit na přímé a nepřímé. Přímé a nepřímé faktory se vzájemně ovlivňují a je nezbytné je vnímat pro snížení rizik. [10]

Mezi nejdůležitější **nepřímé faktory** se řadí: ekonomické, politické a sociální faktory.

Ekonomické faktory

Do těchto faktorů řadíme úrokové míry, inflace i vývoj na domácích a světovém trhu.

Politické faktory

Projevují se především v plánování strategií stavebního podniku, které můžou podnik omezovat. Omezení jako patentované zákony, granty, státní dotace a státní zakázky ale slouží k dobru podniku.

Sociální faktory

Zde je vývoj potřeb, lidských hodnot, životního stylu, postoje, módních trendů a podobně.

Přímými faktory jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence, věřitelé a trh práce.

Faktor zákazníku označuje činnost podniku sloužící k uspokojení jejich potřeb.

Dodavatelé podniku ovlivňují náklady podniku.

Faktor konkurence popisuje konkurence-schopnost stavebního podniku s jinými stavebními podniky na stavebním trhu.

Mezi **věřitele** se řadí banky, jiné podniky a obchodní partneři.

Faktor trhu práce označuje možnosti nalezení pracovníků s potřebnou kvalifikací. [12]

2.1.3 Specifika stavebnictví

Každý podnik se musí přizpůsobovat poptávce na trhu, a to vše i s ohledem na konkurenční nabídky. Musí být tedy tržní a mít vizi do budoucna, být určitým způsobem flexibilní a pružný, opačný případ by pro něj značil zánik. Stabilní pozice podniku na trhu stavebních prací je opravdu důležitá, má významný vliv při hodnocení v soutěžích získávání objednávek nových staveb. Toto bývá také hodnotící faktor u veřejné zakázky, kde je nejdůležitější její ekonomická výhodnost. Zde si uvedeme pár hlavních odlišností a o jaké se jedná:

Každá stavba je podle přání zákazníka nebo investora, dá se nazvat unikátním výrobkem, proti průmyslu s neobvykle dlouhodobým výrobním cyklem a životností. Nevyrábí se proto pro neznámé odběratele, ale většinou se realizuje na základě individuálního vyžádání a podle dokumentace vymezující podmínky provedení stavebního procesu. Může se tak jednat o: přestavbu, nástavbu, přístavbu, modernizaci, rekonstrukci a mnoho dalšího. V menším rozsahu buduje stavební podnik stavby určené k pozdějšímu prodeji: standardní objekty pro obchodní, administrativní, bytové, skladové a jiné účely.

Samo o sobě bývá specifickým případem pro stavebnictví právě staveniště, které bývá vždy nové a musí splňovat mnoho požadavků. Hlavně v případě situování komunikačních, energetických a ostatních přípojek na inženýrskou síť. Pro každou činnost vyžaduje stavebnictví jiné stroje a jiné lidi. Pro firmu je dále nezbytné získání stále nových klientů, aby se měli zaměstnanci kam přemísťovat. Jedná se o problém plynulého užívání celé kapacity a nevyužívání celé pracovní síly. Tímto právě dochází k nedostatečné kvalifikaci a morálky mezi dělníky, najímají se sezonní dělníci.

Důležité je zmínit rys pohyblivé výroby a nepohyblivého produktu. Stavba je spojená se zemí, rozhodující kapacity hlavní činnosti a pracovníci se po skončení stavby posouvají do nového bodu. Pro ně tato práce značí dojíždění za prací a jsou tak nuceni prací mimo domov, a to i na delší dobu. Nevýhodu nevyrovnává ani vyšší mzda. Nejpodstatnější je pro stavebnictví manuální lidská práce, kterou bohužel většina lidí dělat nechce, protože je fyzicky náročná a nepříliš ohodnocena finančně.

Specializovaný stavební podnik vykonává vlastní stavební činnost jen v určitém rozsahu. Kooperační vztahy na stavbách činí organizaci staveb podniku složitější a řízení náročnější. Zde by se opět dalo navázat na část o spolupráci, která bez řádně rozdělených a jasných úkolů, může firmu přivést do nepříjemných situací. [20] [21]

2.2 MOTIVACE

„Motivace je složitý, dynamický a kulturou ovlivněný pojem. Pokud by motivace byla pro manažera jednoduchým úkolem, většina pracovišť by byla plná vysoce motivovaných zaměstnanců. Leč míra motivace pracovníků nezávisí pouze na kvalitě manažerské práce, ale také na mnoha dalších faktorech a faktorech prostředí. Je zřejmé, že to, co lidi motivuje je individuální, ovlivněno souvislostmi, závislé na kultuře a věcně proměnlivé.“ [1]

Motivaci lze popsat jako spojení fyzických a psychických činností člověka ve směru vytyčeného cíle. Vnitřními podněty určitého chování pracovníka jsou především jeho neuspokojené potřeby, představy, zájmy a tužby. Úlohou nástroje motivace je dosáhnout smýšlení a chování spolupracovníků tak, aby byly v souladu s posláním stavebního podniku. [14]

Motivace je komplikovaný proces, jelikož potřeby a cíle lidí jsou odlišné. K uspokojení potřeb a splnění cílů podnikají různé kroky. Motivace jednoho druhu nemůže působit na zaměstnance stejně. Efektivní motivací je motivace zaměřená na řádné poznání a pochopení hodnot vlastních zaměstnanců. [2]

Podstatou motivace je nabídka zisku na obou stranách pracovního vztahu. Při motivaci se hledá hodnota, kterou lze změnit za to, co chceme. Tam kde selhává direktivní řízení, manipulativní techniky a psychický nátlak má motivace hluboký pozitivní přínos. Už ve své podstatě jde o pochopení druhých lidí a zamezení myšlení pouze a jen na vlastní zisk. Je procesem, při kterém je zaměstnanci nabízena protihodnota uspokojení jeho zájmu za to, aby zároveň došlo k naplnění zájmu stavebního podniku. Motivace tedy nutí zajímat se o druhé.

Tři faktory, které rozhodují o motivaci zaměstnance jsou osobnost člověka, podmínky, ve kterých žije a aktuální situace, ve které se nachází. [11]

Dle Stephena R. Coveye je nejvyšší formou motivace důvěra: „*Pokud lidem důvěřujeme, jsou ochotni ze sebe vydat to nejlepší. Praktická aplikace ale vyžaduje čas a trpělivost a může vyžadovat investovat čas a úsilí do přípravy a rozvoje lidí, aby jejich schopnosti byly v souladu s mírou důvěry, které se jim dostává.*“ [3]

2.2.1 Studie motivace

Motivací se zabývá několik studií. Mezi nejznámější patří:

Maslowova teorie pojednává o tom, že chování i jednání jednotlivce ovlivňují potřeby, které můžeme hierarchicky uspořádat. Nejdříve se člověk snaží uspokojit potřeby na nejnižším stupni – vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické, bezpečí). Poté, co tyto potřeby uspokojí, má zájem uspokojovat potřeby vyšší – potřeby sociálních jistot a uznání. Na nejvyšším stupni je potřeba seberealizace – uspokojení maxima, čeho je člověk schopen v dané situaci dosáhnout. [15] Ve svých posledních pracích Maslow uvádí i potřebu sebe přesahu (sdílení a předávání zkušeností).

Herzbergova teorie dvou faktorů se skládá z motivátorů a hygienických faktorů. Mezi motivátory řadíme: úspěch, uznání, zajímavost práce, odpovědnost apod. Čím více naplníme tyto faktory, tím vyvoláme větší spokojenost. Mezi hygienické potřeby řadíme: pracovní podmínky, jistotu, postavení, plat, osobní život, interpersonální vztahy, firemní kulturu a řízení, politiku i byrokracii. Pokud tyto faktory nejsou v pořádku, vyvolávají nespokojenost. [4]

MGregorova teorie X a teorie Y. Navrhl manažerskou strategii (teorie X), která vychází z následujících předpokladů:

- Lidé se práci vyhýbají a pracují neradi.
- Protože lidé neradi pracují, musí jim být nabídnuta odměna nebo se jim pohroží trestem, aby práci odvedli.

- Pracovníci upřednostňují, aby byli kontrolováni a řízeni. Snaží se vyhnout odpovědnosti, požadují jistoty (pocit bezpečí) a mají nižší ambice.

Teorie Y vychází z předpokladu, že ne všichni pracovníci nemají rádi svoji práci a že mají odlišné chování, než pracovníci odpovídající teorii X:

- Lidé pracují rádi, při dobrých podmínkách jsou i potěšeni z práce.
- Pokud mají pracovníci společné cíle skupiny, rádi se řídí a kontrolují sami, méně rádi jsou řízení vedoucími.
- Za dobrých podmínek pracovníci přijímají a vyhledávají odpovědnost, může být využito důvtipu a tvořivosti [15]

Adamsova teorie vnímá sociální spravedlivost a vychází z toho, že se pracovník porovnává s referenční skupinou (okolím). Svoji námahu, úsilí a výsledky posuzuje v podobenství uznání a prémie a porovnává je s výsledkem a úsilím jiných lidí. Výsledkem je pocit spravedlivosti nebo nespravedlivosti. Hlavní myšlenka teorie je, že lidé jsou motivováni, pokud se s nimi zachází slušně, jinak jsou demotivováni.

Vroomova teorie studuje úsilí pracovníků, které se zvyšuje, čím je cíl hodnotnější, přitažlivější a atraktivnější. Pracovník pracuje usilovně, jestliže předpokládá, že jeho snaha bude vést k žádoucím výsledkům (povýšení, vyšší plat). Když pracovník dosáhne svého cíle, tak to do budoucna ovlivní jeho další pracovní výkony. Tato teorie vysvětluje externí peněžní motivaci – čím je větší hodnota nějaké skupiny odměn a čím je vyšší pravděpodobnost, že výška úsilí ovlivňuje získání těchto odměn, tím větší úsilí pracovník vynaloží. [13]

McClelland v jeho studii zdůrazňuje, že organizace můžou pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace, které jsou založené na potřebách spojenectví a vztahů moci, kontroly a vlivu-výkonu (úspěchu).

2.2.2 Motiv a pracovní motivy

Motiv je vnitřní pocit člověka, který ho určitým způsobem podněcuje k jeho chování a aktivitám. Motivem bychom mohli nazvat určitý impulz a důvod jednání nás, jako lidí. Porozumět tak jednání člověka znamená, poznat jeho přístup k situacím a odhalení jeho motivů. Trvání takového motivu většinou bývá, dokud není uspokojen či naplněn. Pokud se tomu tak povede, motiv vyhasíná a tvoří se nové motivy.

Mezi nejznámější lidské motivy či pracovní motivy patří:

- **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit, hrdost našeho dosavadního postavení
- **Jistota** – jedna z nejdůležitějších v naší pyramidě potřeb. Pro mnoho lidí, kteří mají jistotu na prvním místě není třeba typické, aby riskovali, jak v životě, tak v osobním životě
- **Peníze** – důležitý motiv pro mnoho lidí. Pokud zaměstnavatel dopřeje svým zaměstnancům nejlepší finanční zázemí a jejich hlavním motivem jsou finance, je vždy jasné, že z nich dostane to nejlepší.
- **Přátelství** – důležité je, aby byla dobrá atmosféra v pracovním zázemí a panovaly zde dobré lidské vztahy
- **Samostatnost** – pro mnoho lidí, je toto velmi důležité, obzvláště v pracovním prostředí. Někteří nemají rádi nadřazenost ostatních a chtějí být při práci samostatní a dělat rozhodnutí sami
- **Tvořivost a volnost** – toto preferují lidé, kteří mají vytvářet a přicházet s něčím úplně novým. Plně díky tomu využijí předpoklady svojí kreativity.

2.3 DEMOTIVACE

Pracovníky podniku také může ovlivnit několik faktorů, ty v nich vyvolávají negativní impulzy a mění se poté jejich jednání a vytváří se demotivace.

Nechtěné důsledky mají různý původ jako:

1. Nevšímavost vůči vnitřním a vnějším faktorům, které vyvolávají u pracovníků frustraci, apatii a rozrušení
2. Chybné praktiky
3. Chybně vybrané nástroje motivace, které zapříčiní kontraproduktivní jednání pracovníků [16]

1. Nevšímavost vůči vnitřním a vnějším faktorům

Může do této myšlenky zahrnout lhostejnost a nevšímavost managementu či ignoraci nápadů a návrhů podřízených.

2. Chybné praktiky

Zde bychom našli třeba upřednostňování některých pracovníků před jinými, vytváření přátelských vztahů jen s určitou sortou lidí či způsob, kdy v práci používáme subjektivní přístup a jako manažer rozhodujeme o určitých věcech. Určitým způsobem se zde také prolíná uzavřenost a tajuplnost vůči ostatním, či rozpor čin a slov.

3. Chybné nástroje motivace

Tímto problémem je například míněno špatné myšlení a cenění nástrojů myšlením, jak je užít a aplikovat v praxi.

2.4 FIREMNÍ KULTURA

2.4.1 Definice firemní kultury

Během své činnosti si každý podnik vytváří (ať již vědomě a záměrně či nevědomky) určitou firemní kulturu. Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společenských hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení. Furnhan a Gunter uvádí: „Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“. [1]

Eldridge a Crombie popisuje: „Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů“ [1]. Deal a Kennedy: „Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat“. [1] Purcell a kolektiv: „Kultura je systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, a o pocitech a vztazích uvnitř i navenek“. [1] Furnham a Gunter: Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme“. [1] Pfeifer, Umlaufová: „Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“. [14]

2.4.2 Vznik firemní kultury

Základ vzniku a utváření firemní kultury je učení, které se uskutečňuje procesem interní integrace a externí adaptace. Základem tohoto učení jsou tyto dva hlavní artefakty: redukce úzkosti a pozitivní posilování. [11] Firemní kultura vzniká buď jako: výsledek

spontánního působení zaměstnaneckých vztahů nebo jako výsledek systematických a cílevědomých řídicích aktivit [17]

2.4.3 Prvky firemní kultury

Firemní kulturu můžeme chápat jako složku základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování. Tyto složky jsou sdíleny celou organizací, projevují se myšlením, cítěním a chováním členů organizace v artefaktech materiálních i nemateriální povahy:

Artefakty materiální povahy – Architektura budov, materiální vybavení podniku, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy podniku, propagační brožury apod.

Artefakty nemateriální povahy – Jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. [11]

Základní předpoklady – Můžeme vnímat jako představy o tom, jak funguje realita, to, co považujeme za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Dají se těžko identifikovat. To vše, jelikož fungují úplně automaticky a nevědomě.

Hodnoty – Za hodnotu považujeme něco, co je nám důležité, jedná se o něco, čemu jako jednotlivci nebo skupina přikládáme význam. Vytváří jádro podnikové kultury a jsou považované za důležitý nástroj utváření kultury podniku.

Postoje – Jde o vztah, dvou variant. S pozitivním či negativním pocitem, který se týká osoby, události, věci nebo problému.

Skupinové normy – Jsou to nepsaná pravidla a zásady chování v určitých situacích a okruhu lidí, které skupina akceptuje jako celek a adaptuje se. Týkají se pracovních činností (kvality a rychlosti práce, jednání s ostatními a zákazníkem a jiné), komunikací skupiny, v případě porušení následuje trest. Odměny a tresty ve skupině mají citový charakter. Skupinové normy mají v podniku velký význam, jelikož vymezují chování, které je anebo není akceptovatelné a tím regulují. Zajišťují stabilní pracovní prostředí.

2.4.4 Artefakty nemateriální povahy

Zde si popíšeme jednotlivé složky artefaktů nemateriální povahy více podrobněji:

- **Jazyk**

Jazyk odráží veškeré předpoklady a hodnoty organizace, formálnost a neformálnost vztahů. Je důležitý v oblasti porozumění a kooperaci uvnitř firmy.

- **Historiky**

Historiky se tvoří uvnitř podniku, staly se v minulosti. Vychází ze skutečných událostí, ale každý je určitým způsobem předává jinam a utváří jiné úhly pohledu na věc. Historiky se lehko pamatují a jsou emocionálně přitažlivé, utváří také kulturu.

- **Zvyky**

V podniku můžeme utvářet zvyk oslav narozenin, večírků, zvyk při povýšení nebo odchodem do důvodu. Tedy utváření oslav či darování dárků a další možnosti.

- **Mýty**

Vznikají proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Od historek se liší tím, že je jejich obsah vymyšlený a nemusí se u každého shodovat.

- **Ceremoniály či rituály**

Rituály vznikají v moment, kdy se zvyk či určitý způsob jednání a chování zažije natolik, že se začne praktikovat jako běžný. Rituály mají větší symbolickou hodnotu. Dají se v daný moment a situaci očekávat. Jedná se kupříkladu o zdravení, komunikační rituály s ostatními pracovníky z jiných pozic. Ceremoniály jsou kulturní události, které zahrnují citové projevy a aktivity. Tyto události připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a mohou také oslavovat firemní hrdiny. Vytváří silné zážitky a posilují motivaci a identifikaci podniku. [17]

- **Symboly**

Příkladem je logo firmy nebo aspekty podnikové kultury (to vše z dlouhodobého hlediska).

- **Hrdinové firmy**

S firemním hrdinou jsou spojovány silné prvky, které utváří kulturu organizace. Zosobňují základní hodnoty podniku a například funkce jako: motivují ostatní zaměstnance, vytváří vysoký pracovní standard, udržují a posilují jedinečnost podniku, symbolizují podnik světu z venku, dávají možnost všem zaměstnancům dosáhnout úspěchu.

2.4.5 Typy firemních kultur

Firemní typy je zpravidla těžce formulovat, tváří se čistě individuálně a prolínají se určitým způsobem pomocí škatulkování anebo kategorizace. Na základě této problematiky jsou vytvořené a uváděné pohledy, které zkoumají veškeré strany. Vznikají tak škály sedmi kritérií, podle kterým můžeme kulturu upínat k definovaným podstatám či složkám. Dělíme je podle: životní fáze organizace, rozložení převažujících zájmů, profilu charakteristik, dominantní orientace ve změně, zaměření, výrazných determinantů a péče věnované základním dimenzím činností. [18]

- **Podle životní fáze organizace**

Každá firma podléhá určitému vývoji a tvoří tak typy kultur.

Kultura vzájemnosti – kdy je orientována na zákazníka a na vzájemných vazbách, je zde důležité najít rovnováhu mezi vlastním rozvojem a okolím.

Kultura průkopnická – objevuje se nejčastěji při zrodu firmy a snaze prosazení se, je často impulzivní, plná improvizace.

Kultura ustálení – v tomto případě se zde objevují pravidla, objevuje se regulace a koordinace, důležitá pro tuto kulturu bývá jednoznačnost, trvalost, jistoty, standardy a funkčnost, uznává se hodnota pořádku a další. [19]

- **Podle rozložení převažujících zájmů**

Dalším z kritérií, pomocí nichž rozdělujeme typy kultur jsou zájmy, jejich kombinace a rozloženost. Podle toho, na které se zaměřujeme a převažují u nás také určujeme vlastní kulturu. Mezi takové předměty zájmu můžeme řadit kupříkladu: potřeby zákazníka, mezilidské vztahy, inovace, snižování našich nákladů a zvyšování zisku, zlepšování procesů, technika a technologie a mnoho dalšího. To vše upoutává pozornost, ve stavebnictví se převážně orientujeme na výkon firmy a jeho zákazníky.

- **Podle profilu charakteristik**

Tento bod se zakládá na podobných principech, jako předchozí, místo zájmů se ale soustředíme na charakteristiky (ty nejvýraznější) a jejich polohu. Díky nim získáváme právě důležitou osobitost, typické znaky pro kulturu naší firmy.

- **Podle dominantní orientace ve změně**

Toto dělení se též dělí do tří bodů, podle způsobu reakce na okolí, které se mění a obklopuje firmu.

Kultura analytická – tato kultura hledá nové způsoby a jejich upřednostnění, jak dělat věci úspěšnými a zvládnutelnými či jak dělat nové věci. Hledá kompromisy mezi změnami a snahou měnit příliš mnoho. Používá modelové uvažování, také se zde objevují algoritmy.

Kultura obranná – zaměřuje se hlavně na zachování obsahu a způsobu dosavadních činností. Vyznává jistotu a stabilitu, uznává specializaci a nízké cenové relace. To stejné platí i o inovacích, ty preferuje v nižších řádech. Detailní kontrola a důkladná organizační činnost.

Kultura akční – snaží se o změnu, jak v obsahu, tak i způsobech činností firmy. Sází na schopnost improvizovat, volnost a provádí pouze namátkovou kontrolou. Také jde o inovace vyšších řádů a manipulaci s cenou i s rychlou modernizací technologie.

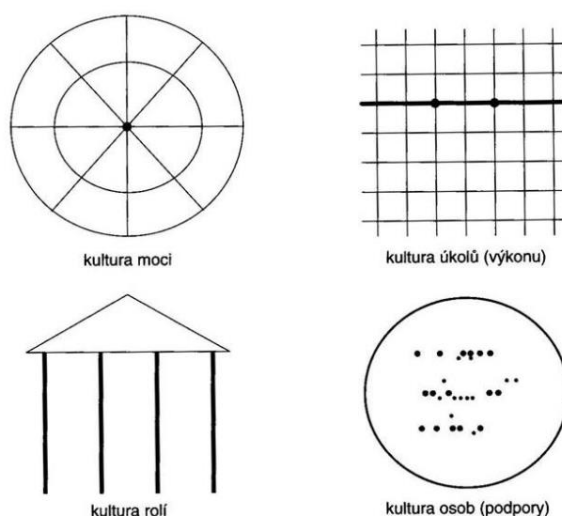
- **Podle zaměření**

Kritérium směru, kam se rozhodne směřovat snaha firmy. Dělí se na čtyři typy, které charakterizoval Charles Handy. Popsána je jednoduchými piktogramy a jedná se o významnou metodu.

Kultura moci – snaha o dominantní postavení (jak u jednotlivců, tak firmy jako celku). Piktogram připomíná pavučinu. Středem vybíhají vlákna, která představuje sílu a vliv. Propojují je kruhy, které představují specializace a funkční vazby. Důležitou složkou či faktorem je komunikace a důvěra. Je relativně silná, schopná regulovat a značí pružnost proti hrozbám a nebezpečí. Problémem je ale velikost firmy: při velkém množství aktivit nebo rozptýlu území může pavučina prasknout. Tento typ je typický pro společnosti v oblasti obchodu a financí, nebo v malých firmách a rodinných podnicích. Proto je častým typem kultury, který užívá stavebnictví.

Kultura rolí – zásadní pro tuto kultury bývají pravidla a normy, postupy. Nesnaží se o inovace ani pružnost a její chování lze snadno odhadnout dopředu. Piktogramem řeckého chrámu má odrážet strukturu hierarchickou. Je úspěšnou tam, kde je stabilní prostředí a dlouhý životní cyklus výrobků. Trojúhelníkový štít by měl symbolizovat management firmy a jeho síla by měla být ukrytá v pilířích. Negativní stránkou bývá rozpoznání změn a reakcí, což bývá ve stavebnictví problém. Typická je proto pro armádu, státní správu či komerční organizace, hlavně ty velké. [19]

Obrázek č. 1 Typy firemních kultur, dle zaměření



[Zdroj: Handy, Herrison,19]

Kultura výsledků – dá se označit jako kulturu výkonů a úkolů a jejich oceňování či zvládnutí. Hodnotí tak vysoce odborné dovednosti a osvojené znalosti, cení si pružnosti. Ohrožena je v případě déletrvajících pracovních nezdarů. Organizace tohoto typu pracuje rychle, jelikož disponuje svojí vlastní rozhodovací silou. Využití má v přizpůsobivém tržním prostředí, kde je krátký cyklus výrobku a objevuje se zde silná konkurence. Typické jsou například reklamní agentury. Základem je síť, jejíž vlákna mají větší sílu než jiná.

Kultura podpory – tato kultura reprezentuje a respektuje seberealizaci a osobní růst. Jednotlivec je hlavní jednotkou. Vyskytuje se hlavně u architektů či vysokoškolských učitelů. Uspokojuje individuální potřeby v zaměstnání a dobré vztahy zde hrají silnou roli, zároveň bývají jejím nebezpečím při jejich přehnaném akceptování.

- **Podle výrazných determinantů**

Mezi nejdůležitější patří míra rizikovosti předmětu podnikání, zpětná vazba trhu či rychlost trhu. Kombinací aspektů dostáváme zajímavý pohled na to, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených představ, hodnot a přístupu. Kombinace jsou možné vyjádřit tabulkou:

Tabulka č.1 Typy firemní kultury dle výrazných determinantů

		MÍRA RIZIKOVOSTI	
		VELKÁ	MALÁ
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY TRHU	VELKÁ	Kultura <i>„ostrých hochů“</i>	Kultura <i>„přátelských experimentů“</i>
	MALÁ	Kultura <i>„jízdy na jistotu“</i>	Kultura <i>„mašliček“</i>

[zdroj: vlastní zpracování, 19]

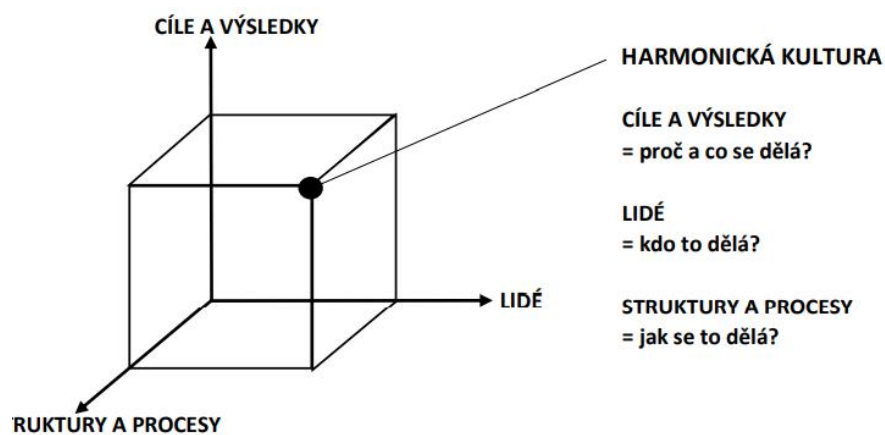
Rizikovostí je intenzita ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem v některé z aktivit. Rychlost zpětné vazby vykresluje doba, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve společnosti či firmě do chvíle, než je ve firmě známo, jak aktivitu hodnotí zákazník. [19]

- **Kultura mašliček** – v této kultuře nenalezneme ohrožení ale ani motiv ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Typická je právě pro málo konkurenční prostředí jako jsou státní organizace nebo firmy, které mají monopol přirozený. Důraz klade na certifikované programy v rámci rozvoje a vzdělávání, toto vše je rozděleno dle postavení.
- **Kultura přátelských experimentů** – tato kultura se užívá ve firmách s širokým sortimentem produkce a je příznivá pro inovace či experimentování. Dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce a budovat týmy s úspěchem i týmy inovovat. Velmi porovnatelná s týmovou prací a hlavním základním kamenem je nápad. Můžeme se zde bavit například o výzkumných center pro stavební materiály a jiné oblasti. Typické také bývá nulový kariérní postup nebo minimální a mezi pracovníky se nevyskytuje nevráživost či závist vůči druhým lidem.

- **Kultura jízd na jistotu** – rizika jsou často nejvíce eliminována a vybývá se neosvědčeným postupům či neefektivitě ba dokonce nechuti. Důležité je prověřování a kontrola. Základem kultury je nedopustit se chyby a kariéra je často s nízkým kariérním posunem či plánovaná.
- **Kultura ostrých hochů** – rozhodně není stavěna pro týmovou práci a orientuje se na individualismus a špičkové výkony jednotlivců. Důležitým pramenem je účelný marketing. Pracovním může velmi rychle stoupat, ale také velmi rychle padnout až ke dnu. „Všechno nebo nic“ bývá nejčastěji heslem a myšlenkou této kultury. Ve stavebnictví je stále hodnocení výkonu v popředí a často na prvním místě, pouze v některých menších firmách máme možnost se s ní ještě setkat. [19]

- **Podle péče věnované základním dimenzím činností**

To, co se ve firmě děje, je možné zformulovat různým způsobem, proto volíme jako východisko následující klasifikaci. Jednotlivé činnosti jsou klasifikovány třemi dimenzemi. Ty následně můžeme vidět na osách v obrázku, zde se také vyobrazuje harmonie, ke které dochází v moment, kdy má každá dimenze vyrovnanou péči. V mnoho firmách je ale tato kombinace většinou nevyvážena anebo se věnuje pouze jedné z nich. Stavební firmy se zde většinou nejvíce soustředí na cíle a výsledky.



Obrázek č. 2 Typy kultury dle péče věnované základním dimenzím činností

[Zdroj: 19]

3 EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Analýza situace ve stavebnictví

K empirické části své diplomové práce jsem se snažila přistupovat zodpovědně a získat co nejvíce podkladů a materiálu ke zpracování. Výzkum jsem provedla pomocí dotazníkové šetření u zaměstnanců firem a následně třemi řízenými rozhovory s vedoucími pracovníky.

3.2 Výzkumné otázky

Na základě výše uvedené teorie jsem si stanovila tyto výzkumné otázky k ověření empirickým šetřením:

1. Výzkumná otázka

Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni zvýšit si své dosavadní nejvyšší vzdělání za účelem získat lepší pracovní pozici/povýšení?

2. Výzkumná otázka

Je pro stavební firmy Etický a sociální audit novinkou? Jak se celkově orientují v této oblasti řízení podniku?

3. Výzkumná otázka

Jsou zaměstnanci spokojeni s peněžními benefity ve formě prémie?

4. Výzkumná otázka

Mají zaměstnavatelé pocit, že rozvíjet firemní kulturu je neefektivní?

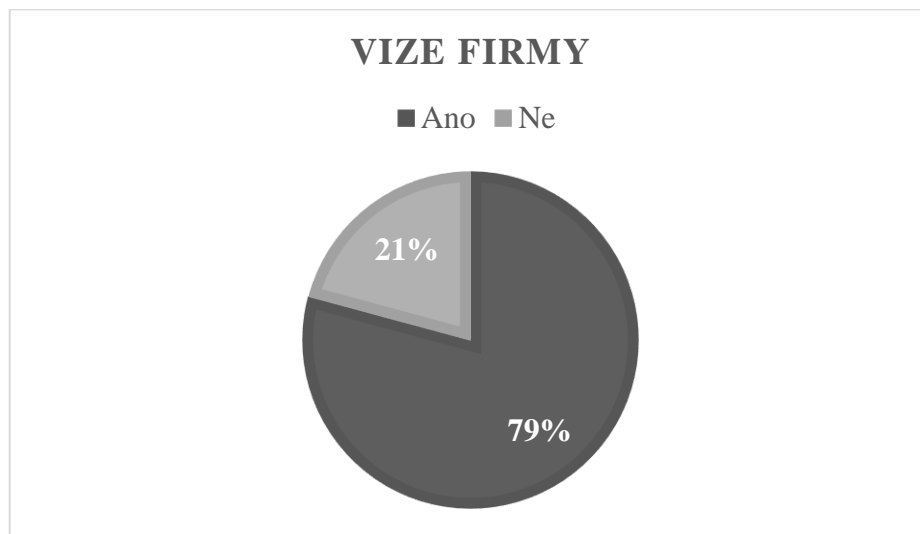
3.3 Metodologie

Pro svou praktickou část jsem si pro získání dostatku informací zvolila šetření pomocí dotazníku, které se mi jevilo jako nejvhodnější způsob získání informací. Dotazník jsem vytvářela za účelem, získání co nejvíce potřebných dat k tématice jako je motivace a firemní kultura. Částečně jsem využila služeb [survio.com](https://www.surveymonkey.com) a větší část odpovědí jsem získala posláním dotazníků přímo do firem a následné zpracování v operačním systému Microsoft Excel. Celkový počet respondentů byl 317, z toho 253 mužů a 64 žen. Z hlediska rozložení vzorku podle velikosti firmy vypadal průzkum takto:

Mikropodnik	33
Malý podnik	40
Střední podnik	68
Velký podnik	176

3.4 Dotazníkové šetření a popis

1. Znáte vizi firmy?

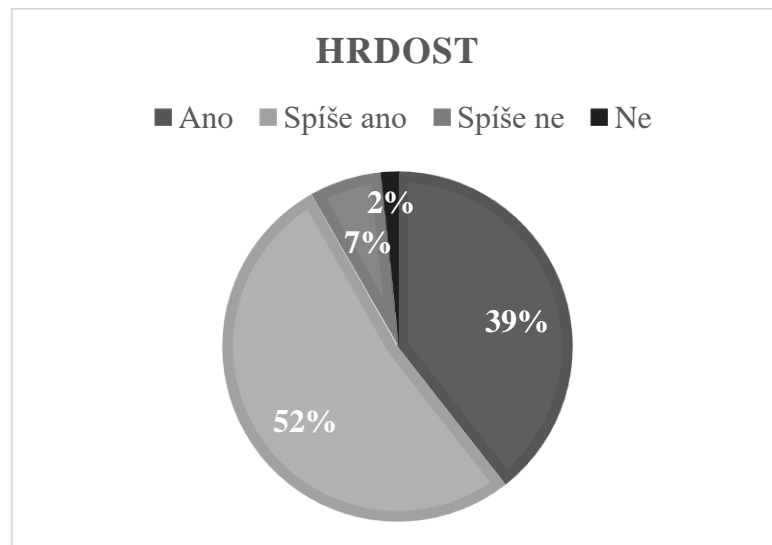


Graf č.1 - VIZE FIRMY

[zdroj: vlastní zpracování]

První otázka je zaměřena na vizi firmy, zda ji zaměstnanci podniku znají. Téměř čtyři pětiny (79 %) zaměstnanců vizi podniku zná, bohužel více než jedna pětina (21 %) pracovníků ji nezná.

2. Jste hrdý/hrdá, že pracuji v této stavební firmě?

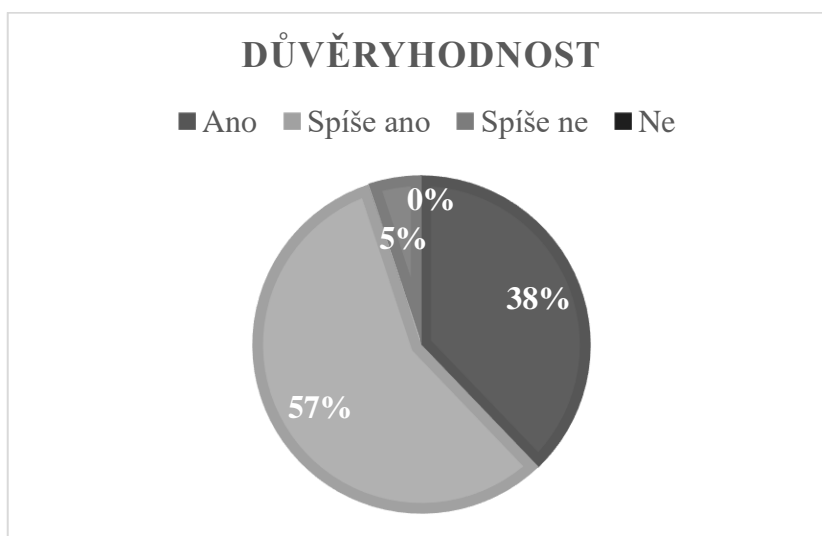


Graf č.2 - HRDOST

[zdroj: vlastní zpracování]

V otázce číslo 2, která se zabývá hrdostí, jsem byla mile překvapena výsledkem. Celých 39 % zaměstnanců je hrdá na svou firmu, velké procento a to 52 % dotázaných odpovědělo spíše ano, 7 % spíše ne a pouze 2 % nejsou hrdá na firmu, kde pracuje.

3. Pokládáte Vaši firmu za důvěryhodnou?

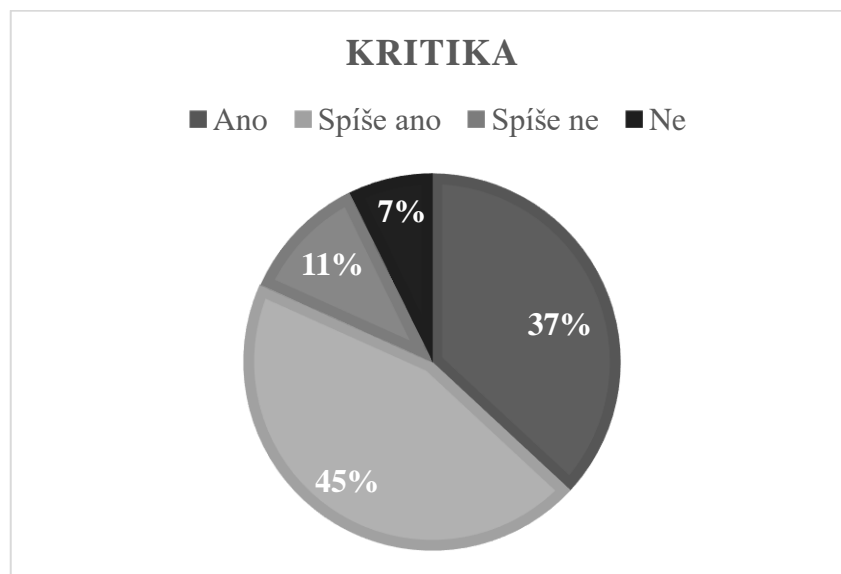


Graf č.3 - DŮVĚRYHODNOST

[zdroj: vlastní zpracování]

Třetí otázka se ptá na důvěryhodnost firmy. To, zda zaměstnanec považuje firmu, ve které pracuje, za důvěryhodnou, nám poukazuje na dvě skutečnosti. Prvně vztah firmy k sobě jako zaměstnanci. Druhotně vztah firmy k zákazníkům. Největší procento respondentů považuje firmu za důvěryhodnou, tedy více než polovina. Pouze 5 % se vyjádřilo, že firmu spíše bere jako nedůvěryhodnou.

4. Je kritika ve firmě vyjadřována konstruktivně?



Graf č.4 – KRITIKA

[zdroj: vlastní zpracování]

5. **Různé profese ve firmě spolu spolupracují bez potíží?**



Graf č.5 – PROFESNÍ SPOLUPRÁCE

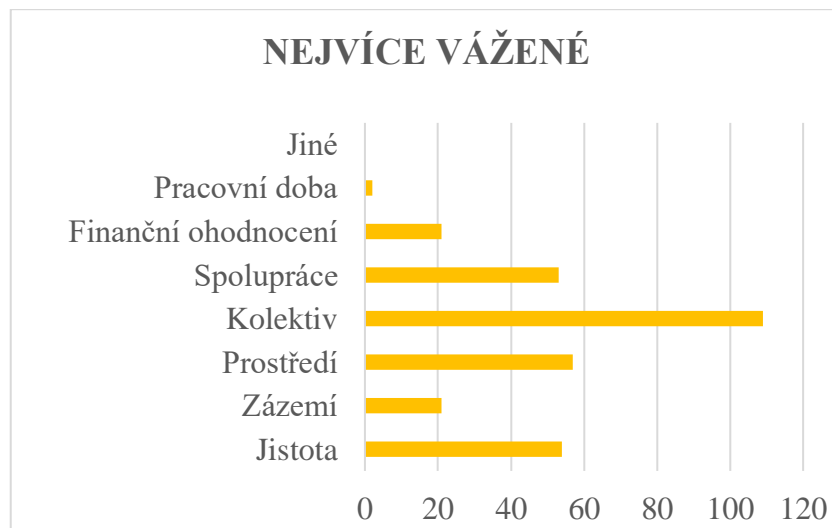
[zdroj: vlastní zpracování]

6. O místo ve firmě byste se ucházel/a znovu?



Graf č.6 – UCHÁZENÍ SE O MÍSTO ZNOVU
[zdroj: vlastní zpracování]

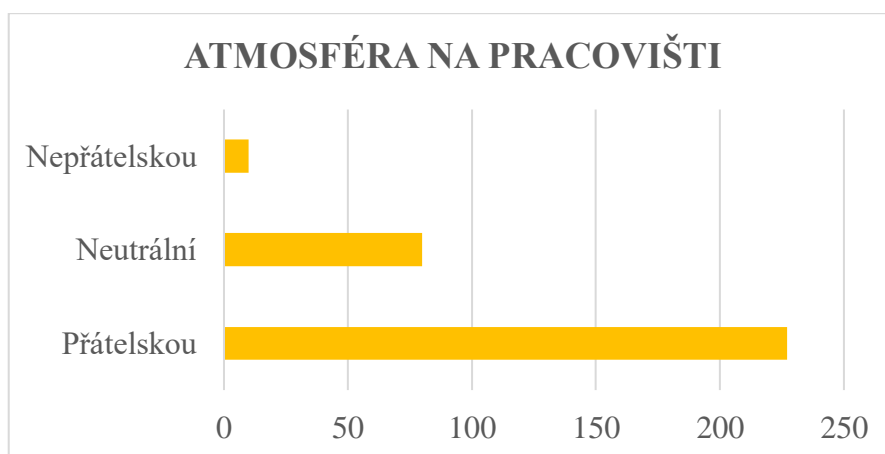
7. Čeho si nejvíce ve firmě vážíte?



Graf č.7 – NEJVÍCE VÁŽENÉ

[zdroj: vlastní zpracování]

8. Atmosféru na svém pracovišti hodnotíte jako?

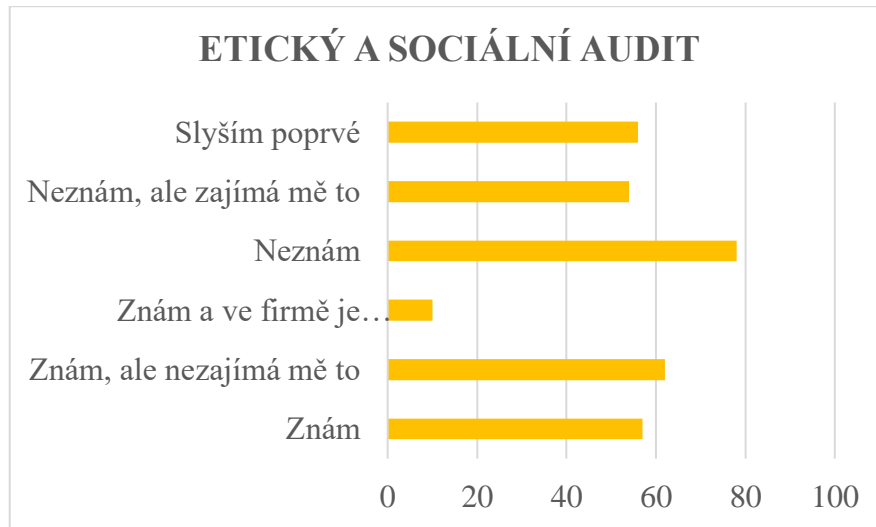


Graf č.8 – ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI

[zdroj: vlastní zpracování]

Tato otázka měla poukázat na to, jakým způsobem zaměstnanci hodnotí atmosféru na svém pracovišti. Odpověď je čistě relevantní, jelikož zjišťujeme stav oblasti stavebního prostředí jako celku. Nejčastější odpovědí byla atmosféra přátelského typu, u více než 200 dotazovaných osob. Neutrální varianta zůstala jako prostřední možnost, nejčastěji vyhledávaná z toho důvodu, že samotní zaměstnanci nehledají jiný způsob než zachovávat prostředí neutrálním. Nejméně jsme se setkali s variantou nepřátelského prostředí, kdy samotní zaměstnanci nevyhledávají konflikty v pracovním prostředí.

9. Pojem etický a sociální audit?

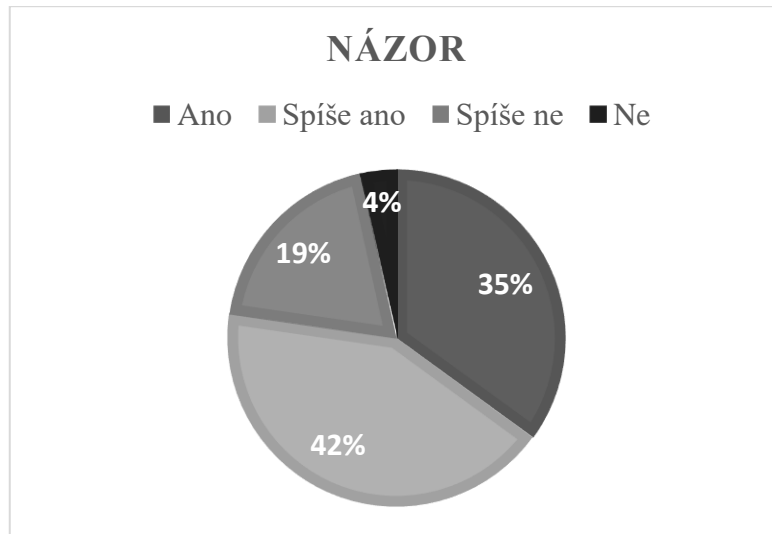


Graf č.9 – ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT

[zdroj: vlastní zpracování]

Pod touto otázkou se ukrývalo, zda mají respondenti pojem o etickém a sociální auditu, či povědomí o auditu ve stavebním prostředí. Odpovědi byly vcelku dost na podobné úrovni, většina o pojmu nemá vůbec povědomí a je pro ně neznámí. Mnoho respondentů pojem zná , ba se o něj nezajímá.

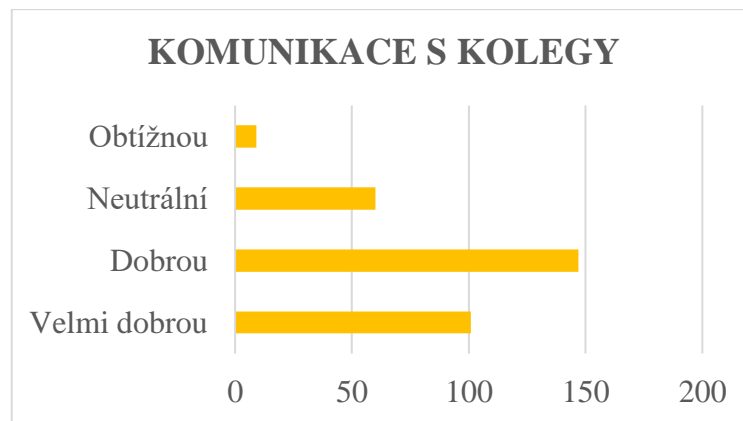
10. Je Váš názor ve firmě brán vážně?



Graf č.10 – NÁZOR

[zdroj: vlastní zpracování]

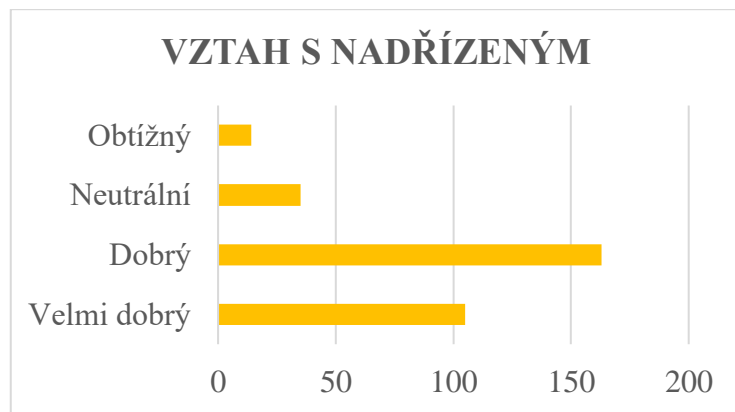
11. Komunikaci se svými kolegy hodnotíte jako?



Graf č.11 – KOMUNIKACE S KOLEGY

[zdroj: vlastní zpracování]

12. Vztah se svými nadřízenými hodnotíte jako?



Graf č.12 – VZTAH S NADŘÍZENÝM
[zdroj: vlastní zpracování]

13. Jste celkově spokojen/a s pracovními podmínkami?



Graf č.13 – PRACOVNÍ PODMÍNKY

[zdroj: vlastní zpracování]

Ve 13. otázce se ptám na spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti, na němž se zaměstnanci pohybují každý den. Méně než třetina (26 %) pracovníků je zcela spokojena, 50 % je spíše pokojeno, 22 % je spíše nespokojeno a 2 % je nespokojeno.

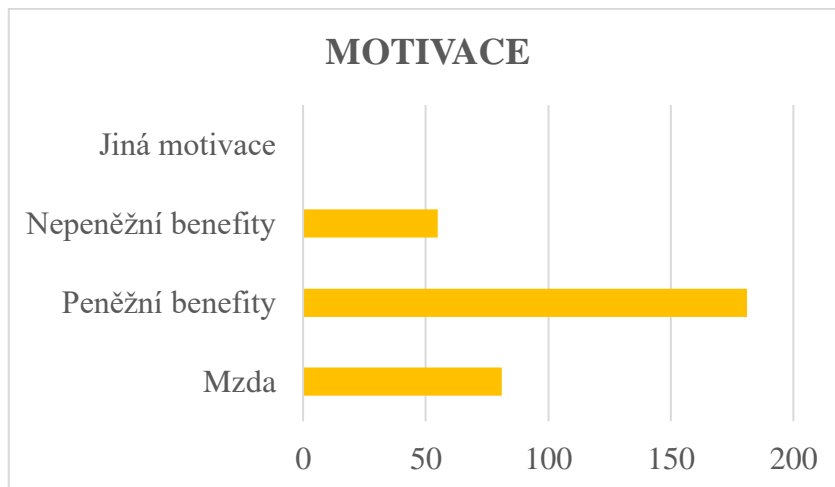
14. Motivuje Vás Váš zaměstnavatel?



Graf č.14 – MOTIVACE OD ZAMĚSTNAVATELE
[zdroj: vlastní zpracování]

Otázka číslo 14 odpovídá na motivaci na pracovišti, kterou by měli respondenti pociťovat ze strany zaměstnavatele. Mnoho zaměstnanců totiž často bez motivace svého nadřízeného práci opouští a k zvýšení motivace svých zaměstnanců nejčastěji zaměstnavatel provádí tzv. stimuly. Tedy kupříkladu pomocí benefitů, povýšením, odměnami, prémiei apod. 51 % respondentů odpovědělo, spíše pociťují či ano, pociťují motivaci od svého zaměstnavatele. Pouze 3 % odpověděli, že ne či 26 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše ne.

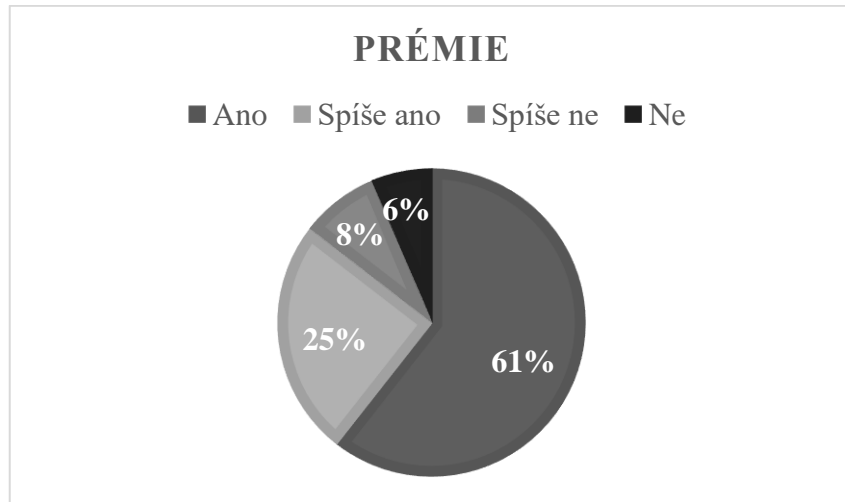
15. Čím jste nejvíce motivován/a k lepším pracovním výkonům?



Graf č. 15 – MOTIVACE

[zdroj: vlastní zpracování]

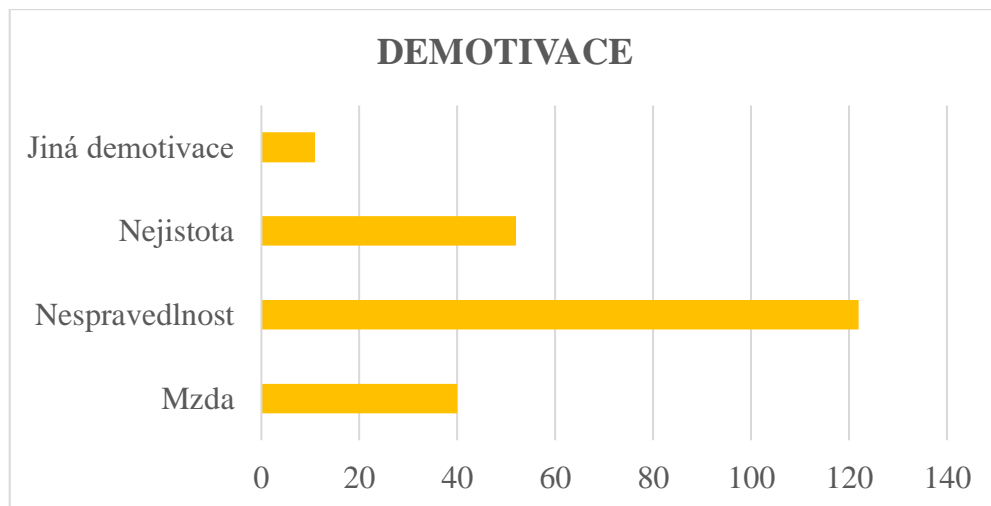
16. Jste spokojen/a s benefity ve formě prémie?



Graf č.16 – PRÉMIE

[zdroj: vlastní zpracování]

17. Čím jste naopak demotivován/a k lepším pracovním výkonům?



Graf č.17 – DEMOTIVACE

[zdroj: vlastní zpracování]

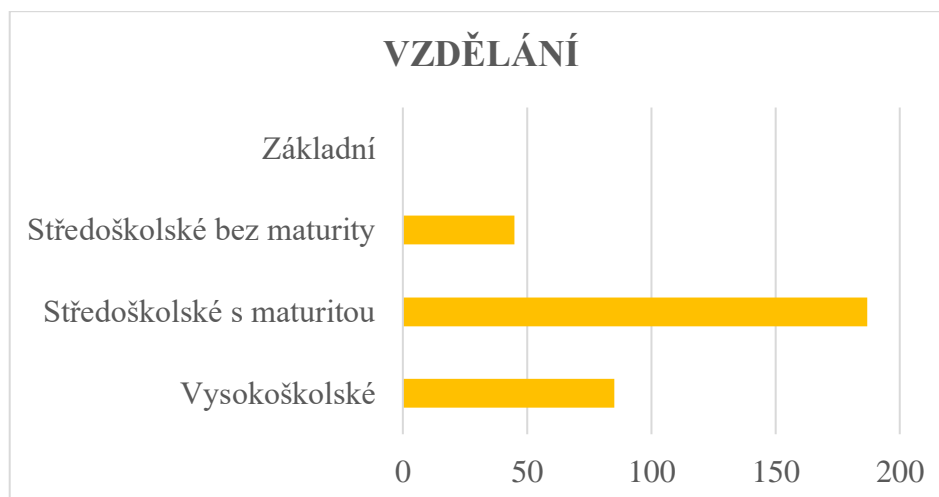
18. Toužíte po vyšší pracovní pozici ve firmě?



Graf č. 18 – VYŠŠÍ PRACOVNÍ POZICE

[zdroj: vlastní zpracování]

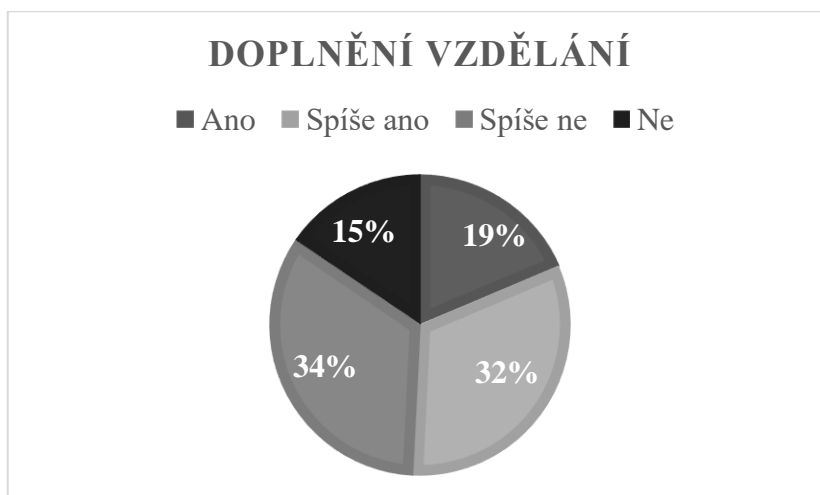
19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č.19 – VZDĚLÁNÍ

[zdroj: vlastní zpracování]

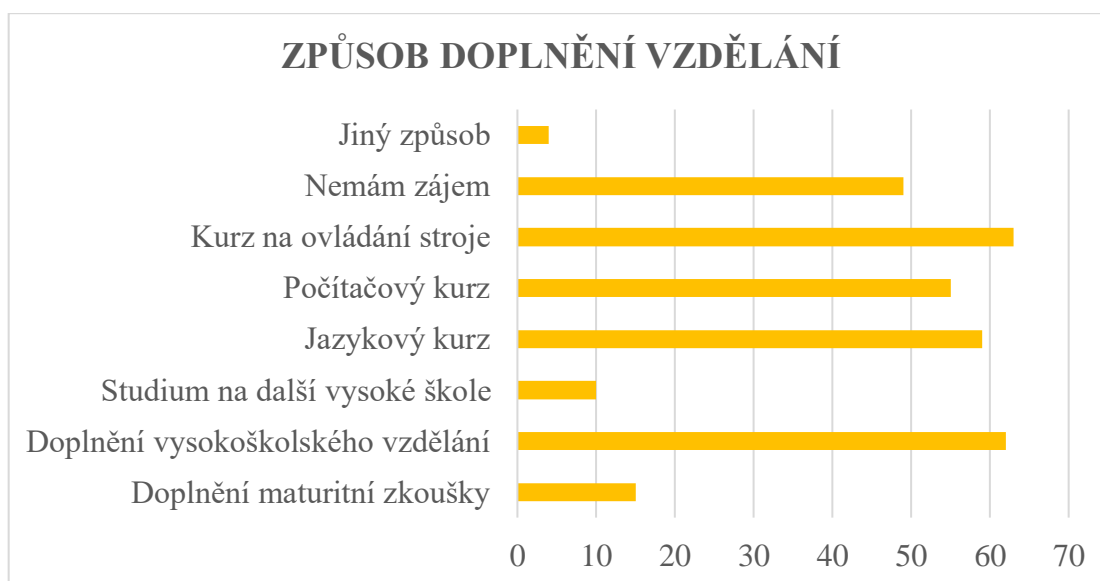
20. Rád/a byste si doplnil/a Vaše dosavadní nejvyšší vzdělání?



Graf č.20 – DOPLNĚNÍ VZDĚLÁNÍ

[zdroj: vlastní zpracování]

21. Jakým způsobem byste si rád/a doplnil/a své vzdělání?



Graf č.21 – ZPŮSOB DOPLNĚNÍ VZDĚLÁNÍ

[zdroj: vlastní zpracování]

22. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

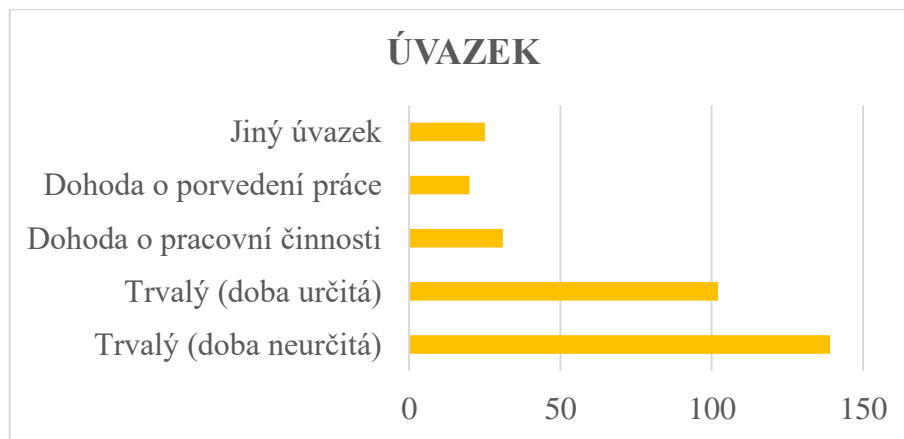


Graf č.22 – PRACOVNÍ POZICE

[zdroj: vlastní zpracování]

Díky této otázce jsme zjistili, na jaké pozici se většina respondentů nachází a jsou zaměstnání. Každá pozice může určitým způsobem ovlivnit, jak zaměstnanec podnik vnímá. To z různých hledisek. Může jiným způsobem kupříkladu chápat motivaci, vzhledem k němu uplatňované anebo jiná hlediska. Nejčastější odpovědí byla právě technická práce, zatímco na vedoucího pracovníka, se ohlásilo nejméně účastníků tázaných.

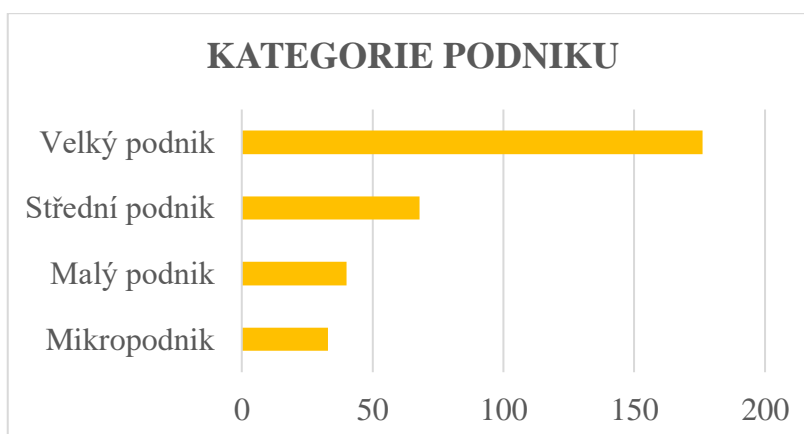
23. Jaký úvazek máte ve firmě?



Graf č.23 – ÚVAZEK

[zdroj: vlastní zpracování]

24. Do jaké kategorie patří Váš podnik dle počtu zaměstnanců?

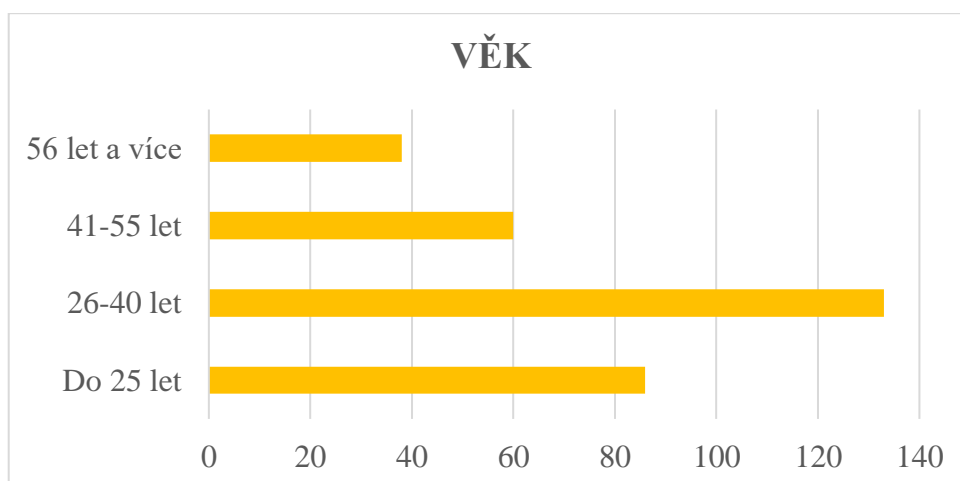


Graf č. 24 – KATEGORIE PODNIKU

[zdroj: vlastní zpracování]

V otázce 24. zjišťujeme velikost podniku, ve kterém je respondent zaměstnán. To vše z důvodu odhalení a ověřování hypotéz, které závisí právě na velikosti podniku. Nejvíce zapojených respondentů bylo právě z velkého podniku tedy nad více než 150 dotazovaných, následně na tuto otázku odpověděli respondenti ze středního podniku a k velikosti malého podniku či mikropodniku, se hlásilo podobné množství zaměstnanců, většinou pod 50 respondentů. Díky tomuto bodu dotazníku je tedy i vidět, že nejslabší zastoupení je u skupiny mikropodniku a malého podniku a větší návratnost dotazníku byla právě u velkého podniku.

25. Jaký je Váš věk?

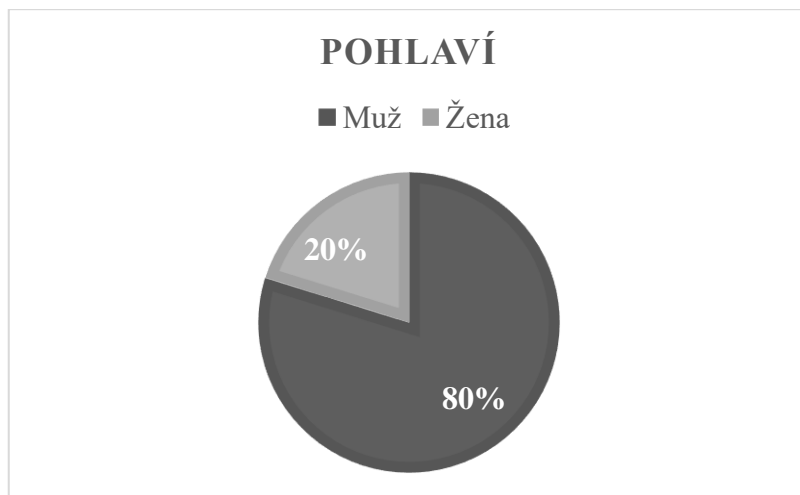


Graf č.25 – VĚK

[zdroj: vlastní zpracování]

V této otázce, zjišťujeme nejčastější věkovou skupinu respondentů v stavebním průmyslu, jedná se většinou o nejčetnější skupinu lidí ve věku 26–40 let. Poté do 25 let a dále 41-55 let, nejmenší zastoupení mají pracovníci ve věku 56 let a více.

26. Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č.26 – POHLAVÍ

[zdroj: vlastní zpracování]

Otázka číslo 26 dopadla dle mého očekávání, že ve stavebních firmách pracuje více mužů než žen. Ze 317 respondentů je 80 % mužů a pouze 20 %.

3.5 ČÁSTEČNĚ ŘÍZENÉ ROZHOVORY

3.6 Úvod

Pro řízené rozhovory jsem si vybrala tři stavební firmy z Pardubic – Ječmínek, KVIS a Chládek & Tintěra, firmy jsou charakterizovány v kapitole 3.7. V každé z firem jsem oslovila jednoho zaměstnance na vedoucí pozici. Nikdo z oslovených mě neodmítl a rozhovory proběhly dle plánu. K přihlédnutí k nynější situaci byly rozhovory vedeny telefonicky nebo online skrze e-mailovou adresu. Všichni oslovení byli milí a ochotni se mnou spolupracovat a souhlasili s uveřejněním odpovědí v mé diplomové práci. Avšak nikdo si nepřál být uveden jménem, na této podmínce jsme se společně domluvili a samozřejmě jsem jejich přání respektovala. Rozhovory jsou označeny A, B a C, aby nebylo přímo jasné, od koho pochází.

Stanovila jsem si čtyři základní otázky, které se přímo týkají tématu motivace a firemní kultura a také mých výzkumných otázek:

- **Jak motivujete své zaměstnance?**
- **Rozvíjíte ve svém podniku firemní kulturu?**
- **Jaké benefity pro své zaměstnance upřednostňujete?**
- **Znáte a případně používáte ve své firmě Etický a sociální audit?**

Samotné přepisy odpovědí z rozhovoru jsou následně sepsány v kapitole 3.8.

3.7 Charakteristika firem

Následně rozebereme firmy, které budou a již jsou v práci zmíněné. Postup je následující, začneme od nejmenšího podniku, přes střední a naposledy charakterizujeme velký podnik.

3.7.1 Stavební firma Ječmínek



Obrázek č.3 Logo stavební firmy Ječmínek

[Zdroj:23]

Tato firma Stavební firma Ječmínek, spol. s r. o. vznikla na základě oprávnění provozovat živnost dne 19. srpna 1999. Firma je osobou právnickou, která ručí svým zákazníkům veškerým majetkem. Sídlo firmy se nachází v Pardubicích, Bělehradské ulici, číslo popisné 582 a poštovním směrovacím číslem 530 09. Druhá provozovna se dále nachází v Rokytně.

Divize firmy: stavebně montážní práce, výkony a dodávky v oborech pozemního, průmyslového a inženýrského stavitelství, bytová výstavba, rodinné domy, haly, zámečnická výroba, práce hlavní stavební výroby, práce přidružené stavební výroby, průmyslové, bytové, občanské a inženýrské stavby, zemědělské stavby, zateplovací, omítkové a fasádní systémy, TERRANOVA, BASF, STOMIX, CAPAROLL, STO, BAUMIT a mnoho dalšího.[22]

Reference:

- DB Dubina Pardubice
- MŠ Bernartice
- Gymnázium Mozartova Pardubice
- Červený Kostelec nádraží
- RD Rokytno

3.7.2 KVIS Pardubice

Obrázek č.4 Logo firmy KVIS

[Zdroj: 24]

Společnost KVIS s.r.o. začala působit jako regionální dodavatel vodohospodářských staveb od menších až po středně velké. Dnes již dodávají i stavby o objemu 100 miliónů a více. Od roku 2008 je členem stavební skupiny enteria.

Předmětem činnosti firmy jsou výstavba, rekonstrukce a opravy inženýrských sítí, a to především vodovodů a kanalizací včetně příslušných objektů. Dále jsou to úpravy vodních toků, výstavba hrází a monolitických betonových konstrukcí. Firma je schopna v plném rozsahu zajistit i projekci vodohospodářských staveb včetně jí příslušející inženýrské činnosti. [25]

V oblasti zpracování nabídek se soustřeďují na komplexní řešení a profesionální servis. Při sestavování cenových nabídek kladou velký důraz na přesnou formulaci zadání díla

s cílem stanovení definitivní ceny, a tím vyloučení více prací. K případným reklamacím se staví vždy čelem, není pro ně též problémem připomínky od zákazníka rychle a kvalitně řešit.

Hlavními partnery jsou města a obce, vodohospodářské provozní organizace, orgány státní správy a průmyslové podniky. [25]

Roční objem vlastního prodeje zboží a služeb se pohybuje na úrovni 350 milionů Kč. Zaměstnáváme 75 pracovníků, z nichž 35 jsou technici a inženýři.

Cílem firmy je být dobře prosperujícím podnikem – to znamená být podnikem nejen ekonomicky úspěšným, který je pro své zákazníky zárukou kvalitně provedených staveb, ale také podnikem, v kterém jsou lidé spokojeni, ve kterém pracují rádi.

Reference:

- Pardubice, ul. Sezemická – kanalizace a vodovod
- Dašice – Komárov – vodovod – rekonstrukce a nové propojení
- Chodník v místní části Srní
- Cyklostezka Doubravice – Hrádek
- Zasíťování komerční zóny Vápenka

Divize:

- Vodovody
- Kanalizace
- ČOV
- Vodní stavby
- Speciální práce
- Jádrové vrtání
- Projektová příprava

3.7.3 Chládek & Tintěra Pardubice



Obrázek č.5 Logo firmy Chládek & Tintěra Pardubice

[Zdroj: 26]

Společnost CH&T Pardubice je dodavatelem širokého produktového spektra stavebních prací. Roční objem prodeje se stabilně pohybuje nad hranicí 2 miliard korun. Vysoká kvalifikace zaměstnanců na všech pozičních úrovních a více než 25 let zkušeností s realizacemi dopravní infrastruktury, pozemních staveb a inženýrských sítí garantuje projektům vysokou přidanou hodnotu. Komplexnost nabízených služeb v oblasti stavebnictví doplňují podpůrné činnosti jako jsou provoz stavební techniky, výroba ocelových konstrukcí nebo projekční servis.

Odpovědný přístup vůči vlastním zaměstnancům je jedním klíčových principů, které společnost CH&T Pardubice přináší již třetí desetiletí na český stavební trh. Společně sdílené hodnoty jako svoboda a odpovědnost, týmová spolupráce, férové mezilidské vztahy, efektivní rozhodování nebo dobrá vzájemná komunikace jsou základní stavební kameny, které ze společnosti CH&T Pardubice tvoří nejen spolehlivého dodavatele, ale také výjimečného zaměstnavatele. [27]

Rok založení 1994

Roční obrat 2,5 mld

Zaměstnanců 490

Roční růst 19 %

Divize:

- Kolejové stavby
- Mostní stavby
- Silniční stavby
- Pozemní stavby
- Svařování a broušení
- Doprava a mechanizace

Reference:

- Vilémovský viadukt – Most přes Karolinino údolí
- Lávka Rosice nad Labem – Svítkov
- Oprava Muzea východních Čech
- Rekonstrukce ŽST Letohrad
- Modernizace silnice II/322 - Chvaletice

3.8 Řízené rozhovory

3.8.1 Rozhovor A

- Jak motivujete své zaměstnance?
„Své zaměstnance motivuji vyšší mzdou. Myslím si, že je tímto způsobem motivuji dostatečně. Samozřejmě si musí být vědomi proč se tak děje, to znamená, pokud například splnili práci navíc, pracují přes čas nebo berou víkendové směny. Když máme ve firmě dobrou sezónu dostávají odměny.“
- Rozvíjíte ve svém podniku firemní kulturu?
„Samozřejmě, myslím si, že firemní kultura je neodmyslitelnou součástí. Zaměstnanci mají například pracovní oděv s logem firmy a snažíme se udržovat dobré vztahy a atmosféru na pracovišti.“
- Jaké benefity pro své zaměstnance upřednostňujete?
„Vysloveně neupřednostňuji žádné benefity. Ale asi už podle méj první odpovědi je jasné, že peněžní benefity jsou u nás nejpoužívanější. Dále pak máme firemní automobily, mobilní telefony, stravenky a tak dále.“
- Znáte a případně používáte ve své firmě Etický a sociální audit?
„Ne, audit ve firmě nevyužíváme.“

Rozhovor s panem A byl velice přívětivý. Pan A byl vstřícný a ochotný odpovědět na vše, co mě zajímalo. Případně mi i poradit ohledně diplomové práce.

3.8.2 Rozhovor B

- Jak motivujete své zaměstnance?
„Zaměstnance motivujeme různými firemními meetingy, kde jsou zástupci, ze všech pracovních pozic a projednáváme, co se jim líbí/nelíbí, co by si přáli a tak dále. Motivujeme je také prémie za dobře odvedenou práci, práci nad rámec či přes čas. Snažíme se pracovníky motivovat i ke zvýšení vzdělání, například proplácíme různé kurzy – jazykové, počítačové, a s tím je pak spojena i vyšší plat nebo pozice.“
- Rozvíjíte ve svém podniku firemní kulturu?
„Ze začátku tomu tak úplně nebylo, ale začali jsme na firemní kulturu dbát více s tím, jak firma rostla. Atmosféra na pracovišti, vztahy mezi pracovníky, celkové chování až přes pracovní oděvy, všechny tyto věci jsou důležité, jak pro zaměstnance, tak pro samotnou firmu a její prezentaci a konkurenční schopnost.“
- Jaké benefity pro své zaměstnance upřednostňujete?
„Používáme stravenky, počítače, mobilní telefony, auta a samozřejmě také prémie a odměny. Dalšími benefity jsou například permanentky na kulturu či sporty. Mám dojem, že benefity jsou nedílnou součástí. Pro spolehlivé a nad rámec pracující zaměstnance máme také možnost vyplatit 30 % ze mzdy, kdykoliv mimo stanové datum vyplácení.“
- Znáte a případně používáte ve své firmě Etický a sociální audit?
„Pojem znám a v poslední době se o toto téma více zajímám, v tuto chvíli s kolegy uvažujeme o jeho zavedení i k nám do firmy. Kamarád, který má také stavební firmu audit využívá a vidí v něm jen samá pozitiva. Myslím si, že by tedy mohl pomoci i nám.“

Druhý rozhovor s Panem B byl nejvíce přirozený a proběhl hladce. Pán B byl přívětivý a byl rád, že se někdo zabývá tímto tématem, jelikož on sám ho považuje za důležité. Jeho odpovědi jsou více než dostačující pro můj výzkum.

3.8.3 Rozhovor C

- Jak motivujete své zaměstnance?
„Doufám, že své zaměstnance motivuju. Jedná se především o finanční odměny. Jednou za čtvrt roku provedeme analýzu zaměstnanců a pokud splnili dané úkoly dostanou vyšší finanční ohodnocení.“
- Rozvíjíte ve svém podniku firemní kulturu?
„Snažíme se, ale vyloženě nelpíme na nějakém dodržování, například neřešíme, jak lidé mají nebo nemají mluvit“
- Jaké benefity pro své zaměstnance upřednostňujete?
„Ve firmě upřednostňujeme finanční benefity a dále také možnost využívání firemního auta.“
- Znáte a případně používáte ve své firmě Etický a sociální audit?
„Bohužel, musím odpovědět, že takový audit nevyužíváme.“

Pán C byl bohužel velmi časově vytížen, jeho odpovědi byly tedy stručné a rychlé, ale pro můj výzkum uspokojivé. S otázkami neměl sebemenší problém a byl též velmi milý.

4 DÍLČÍ ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Na základě provedeného kvantitativního dotazníkového šetření ve stavebních firmách a řízených rozhovorech s vedoucími pracovníky ze třech různě velkých stavebních firem sídlících v Pardubicích mohu říci, že zaměstnavatelé se své zaměstnance snaží motivovat, co nejlépe, dle jejich nejlepšího uvážení a firemní kulturu vylepšují nebo se o ni, alespoň snaží.

Dotazník jsem rozeslala do 89 firem v Pardubicích, vrátil se vyplnění od 22 firem. V zastoupení byly mikrofirmy stejně tak i ty velké, co se počtu zaměstnanců týče. Celkově bylo vyplněno 317 dotazníků, což se mi jeví jako úspěšné číslo. Výsledky dotazníkového šetření jsem zpracovala ve formě grafů a doplnila o komentáře.

Pro částečně řízené rozhovory jsem si připravila 4 otázky pro 3 vedoucí zaměstnance firem a následně jsem provedla přepis jejich odpovědí.

Výsledky z dotazníku i rozhovory jsem porovnávala s výzkumnými otázkami, které jsem si stanovila a které byly tak potvrzeny nebo vyvráceny.

1. Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni zvýšit si své dosavadní nejvyšší vzdělání za účelem získat lepší pracovní pozici/povýšení?

Ověření: První výzkumná otázka nebyla ani potvrzena ani vyvrácena. Dotazník ukazuje, že až 61 % zaměstnanců touží po vyšší pracovní pozici, avšak doplnit vzdělání právě, kvůli povýšení by bylo ochotno jen 51 %. Mezi pracovníky, kteří by si rádi doplnili vzdělání je zájem především o kurzy na ovládání stroje, jazykové kurzy, počítačové kurzy a také doplnění vysokoškolského vzdělání. Z rozhovorů vyplynulo, že pouze jedna ze tří firem motivuje své zaměstnance právě k tomuto kroku.

Doporučení: Doporučuji firmám zaměřit se právě na ty zaměstnance, kteří mají zájem zvýšit si své dosavadní vzdělání za účelem vyšší pracovní pozice/ povýšení. Podpořit je a pomoci jim, ať už finančně či poskytnout například firemní počítač, v získání

potřebných kurzů, doplnění studia či dalšího studia. Je zde větší pravděpodobnost, že zaměstnanec to motivuje k lepším pracovním výkonům, celkové spokojenosti a v budoucnu to firma pocítí.

2. Je pro stavební firmy Etický a sociální audit novinkou? Jak se celkově orientují v této oblasti řízení podniku?

Ověření: Druhá výzkumná otázka je ve vztahu k etickému a sociálnímu auditu potvrzena. V rozhovorech se ukázalo, že ani jedna z firem audit nevyužívá, ovšem v jedné firmě o něm uvažují a rádi by ho zavedli. Šetření formou dotazníku ukázalo, že 18 % respondentů o auditu nikdy neslyšela, 25 % pojem vůbec nezná a 20 % pojem zná, ale nejeví o něj zájem, celkově to znamená 63 %.

Doporučení: V tomto případě bych doporučila seznámit se s Etickým a sociálním auditem, především pro vedoucí pracovníky firem. Díky auditu může podnik předejít demotivaci zaměstnanců, kteří neznají vizi firmy, nevědí, jakým směrem firma směřuje a tím pádem nevědí kam směřují oni sami. Stavební firmy se mohou zaměřit především na vzdělávání v této oblasti.

3. Jsou zaměstnanci spokojeni s peněžními benefity ve formě prémie?

Ověření: Výzkumná otázka číslo tři byla potvrzena. Dle dotazníku je 86 % zaměstnanců s peněžními benefity ve formě prémie spokojeno a cítí se jimi být i motivováno. Na základě řízených rozhovorů můžu konstatovat, že pro vedoucí pracovníky je tento typ peněžních benefitů také upřednostňován a vidí ho i jako největší motivaci pro zaměstnance.

Doporučení: V tomto případě mohu jen doporučit pokračovat s těmito benefity, jeví se skutečně jako nejefektivnější. Zaměstnavatelé, ale nesmí zapomenout, že je vhodné čas

od času od zaměstnanců zjistit, zda jsou stále s touto formou spokojeni a případně se snažit nabídnout i jinou alternativu.

4. Mají zaměstnavatelé pocit, že rozvíjet firemní kulturu je neefektivní?

Ověření: Čtvrtá výzkumná otázka byla vyvrácena, ale jisté mezery se zde našly. Podle rozhovorů s vedoucími pracovníky mohu říci, že firemní kulturu považují za důležitý faktor ve firmě, i když občas se na něj úplně nezaměřují, zde je rozdíl vidět podle velikosti stavební firmy. Z dotazníkového šetření se ukázalo, že o něco málo větší firemní kultura panuje spíše u pracovníků na vyšších pozicích, jako jsou administrativní a vedoucí zaměstnanci než u pracovníků manuálních.

Doporučení: Je důležité, aby se vedoucí pracovníci o firemní kulturu zajímali, jelikož jejím cílem je usměrnit a zefektivnit jednání lidí pro dobrou podniku. Podstatným bodem je získávání zpětné vazby od všech zaměstnanců ve firmě.

5 ZÁVĚR

Klíčovým cílem diplomové práce bylo objasnit pojmy motivace a firemní kultura v práci stavebního podniku, provést analýzu, na jejímž základě odpovědět na výzkumné otázky a stanovit vhodná doporučení pro zlepšení situace v podniku.

Teoretická část popisuje a vysvětluje pojmy, aby bylo snadné danou problematiku pochopit. Nejdříve je charakterizován stavební podnik a specifika ve stavebnictví. Dále navazuje motivace, její studie, motivy a také demotivace. Následně se práce zabývá firemní kulturou, definicí, samotným vznikem, prvky a typy firemních kultur.

Poté navazuje část empirická., která je zaměřena na analýzu situace ve stavebnictví. V jejím úvodu jsou stanoveny výzkumné otázky. Pro jejichž rozbor jsem si vybrala dotazníkové šetření v různě velkých firmách v Pardubicích. Dotazník byl určen všem pracovním pozicím ve firmách. Dále jsme analýzu doplnila částečně řízenými rozhovory se zástupci tří vybraných firem.

Výzkum mi dokázal, že stavební podniky se snaží své zaměstnance motivovat a nastavit správně firemní kulturu, ač to není někdy jednoduché.

6 SEZNAM PRAMENŮ

- [1] BROOKS, Ian a Fredrik Helin LÖVINGSSON. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Pres, 2003, 700 s. ISBN 80-722-6763-9.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, s. 219
- [3] COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Praha: Management Press, 2006, s. 171
- [7] KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, 278 s. ISBN 80-251-1001-X
- [8] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 789 s. ISBN 80-726-1033-3
- [10]. LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 130 s. ISBN 80-720-4396-X
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali, s. 11-12, 14
- [12]. MARKOVÁ, Leonora. Stavební podnik: studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia. 193 s.
- [13] WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- [14] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 112
- [15] VEBER, Jaromír a Fredrik Helin LÖVINGSSON. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [16] VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [17] LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.

174 s. ISBN 80-247-0648-2

[18] Co je to firemní kultura – Martin Kalenda - Image Lab. In: youtube.com [online].

1. 9. 2016 [cit. 13. 12. 2021] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=tuuzXMJ8sII> [19] PFEIFER, Luděk. Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

[20] LINKESCHOVÁ, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. ISBN 80-7204-396-X (str. 16-17)

[21] BLÁHA, Karel. Stavební podnik v tržním hospodářství určeno pro studenty fakulty stavební. Praha: ČVUT, 1991. ISBN 80-01-00505-4 (str. 7-8)

[22] O společnosti | Stavební firma Ječmínek Pardubice. Stavební firma Ječmínek, spol. s r.o. | Pardubice [online]. Dostupné z: <https://www.jecminek.cz/o-spolecnosti/>

[23] Stavební firma spol. s r.o. Ječmínek | ZiSK.eu . [online]. Copyright © ZiSK [cit. 03.01.2022]. Dostupné z: <https://www.zisk.eu/cs/katalog-firiem/zoznam-kontaktov/contactdetail.alej?contactid=35707>

[24] Pro tisk | Kvis.cz. Úvodní stránka | Kvis.cz [online]. Copyright © 2013 KVIS Pardubice a.s. [cit. 02.01.2022]. Dostupné z: <https://www.kvis.cz/pro-tisk/>

[25] Profil | Kvis.cz. Úvodní stránka | Kvis.cz [online]. Copyright © 2013 KVIS Pardubice a.s. [cit. 12.12.2021]. Dostupné z: <https://www.kvis.cz/profil/>

[26] CH&T Pardubice. CH&T Pardubice [online]. Copyright © 2022 CH [cit. 03.01.2022]. Dostupné z: <https://www.cht-pce.cz/>

[27] O nás | CH&T Pardubice. CH&T Pardubice [online]. Copyright © 2022 CH [cit. 13.12.2021]. Dostupné z: <https://www.cht-pce.cz/o-nas/>

7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1.....	25
Obrázek č. 2.....	27
Obrázek č. 3.....	57
Obrázek č. 4.....	58
Obrázek č. 5.....	60

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1.....	26
------------------	----

9 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 VIZE FIRMY	31
Graf č. 2 HRDOST	32
Graf č. 3 DŮVĚRYHODNOST	33
Graf č. 4 KRITIKA	34
Graf č. 5 PROFESNÍ SPOLUPRÁCE	35
Graf č. 6 UCHÁZENÍ SE O MÍSTO ZNOVU	36
Graf č. 7 NEJVÍCE VÁŽENÉ	37
Graf č. 8 ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI	38
Graf č. 9 ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT	39
Graf č. 10 NÁZOR	40
Graf č. 11 KOMUNIKACE S KOLEGY	41
Graf č. 12 VZTAH S NADŘÍZENÝM	42
Graf č. 13 PRACOVNÍ PODMÍNKY	43
Graf č. 14 MOTIVACE OD ZAMĚSTNAVATELE	44
Graf č. 15 MOTIVACE	45
Graf č. 16 PRÉMIE	46
Graf č. 17 DEMOTIVACE	47
Graf č. 18 VYŠŠÍ PRACOVNÍ POZICE	48
Graf č. 19 VZDĚLÁNÍ	49
Graf č. 20 DOPLNĚNÍ VZDĚLÁNÍ	50
Graf č. 21 ZPŮSOB DOPLNĚNÍ VZDĚLÁNÍ	51
Graf č. 22 PRACOVNÍ POZICE	52
Graf č. 23 ÚVAZEK	53
Graf č. 24 KATEGORIE PODNIKU	54
Graf č. 25 VĚK	55
Graf č. 26 POHLAVÍ	56

10 SEZNAM PŘÍLOH