



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURE ECONOMY AND MANAGEMENT

FORMY A METODY MOTIVACE VE STAVEBNICTVÍ

CONSTRUCTION MARKET ANALYSIS IN A GIVEN LOCATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Martin Bachura

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

BRNO 2022

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku forem a metod motivace ve stavebnictví. Specifikuje stavební podnik a jeho prostředí, formy a metody zaměstnanců, vztahy a komunikaci se zaměstnanci. Obsahuje výzkum prováděný na stavebních společnostech a řízený rozhovor, který slouží jako podklad pro doporučení související s momentální problematikou.

KLÍČOVÁ SLOVA

stavební podnik, manažer, formy motivace, styly řízení, vztahy na pracovišti, výzkum

ABSTRACT

The bachelor thesis focused on the issue of forms and methods of motivation in construction. It specifies the construction company and its environment, forms and methods of employees, workplace relations and communication with employees. It contains investigation conducted on construction companies and guided interview, which serves as a basic for related to current issues.

KEY WORDS

Construction company, manager, forms of motivation, managerial style, workplace relations, investigation

Bibliografická citace

BACHURA, M. *Formy a metody motivace ve stavebnictví*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, 2022

Vedoucí bakalářské práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení:

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

V Brně dne

.....
podpis autora
Martin Bachura

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc., za odborné vedení, ochotu a pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	ÚVOD	8
2	ZÁKLADNÍ POJMY	9
3	SPECIFIKACE STAVEBNICTVÍ	10
3.1	Charakteristika stavební firmy	10
3.1.1	Tržní systém	11
3.1.2	Příkazový systém	11
3.1.3	Smíšený ekonomický systém	11
3.2	Vlivy prostředí na podnik	11
3.3	Vnější prostředí	12
3.3.1	Přímé vlivy	12
3.3.2	Nepřímé vlivy.....	14
4	ZÁKLADNÍ TEORIE MOTIVACE VE STAVEBNICTVÍ	18
4.1	Maslowova teorie potřeb	18
4.1.1	Maslow rozdělil pětici potřeb do dvou skupin:.....	18
4.1.2	Stavební společnost ve vztahu se zaměstnanci a motivace podle pyramidy: 19	
4.2	McGregorova teorie X a Y	22
4.2.1	Teorie X	22
4.2.2	Teorie Y	23
4.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie	24
4.4	Herzbergova teorie ve stavebnictví	26
4.4.1	Udržovací faktory.....	26
4.4.2	Motivační faktory.....	28
5	MANAŽERSKÁ A TÝMOVÁ PRÁCE VE STAVEBNICTVÍ.....	30
5.1	Vedení týmu	30
5.1.1	Potřeba splnění úkolu.....	30
5.2	Potřeba teamu	31
5.3	Základní činnosti manažera.....	31
5.3.1	Definování úkolu.....	32
5.3.2	Plánování.....	33
5.3.3	Instruktaž.....	34
5.3.4	Kontrola a řízení.....	35
5.3.5	Vyhodnocování	36

5.3.6	Motivování	37
5.3.7	Organizování	37
5.3.8	Poskytování příkladů.....	38
6	EMPIRICKÁ ČÁST	39
6.1	Výzkumné otázky:.....	39
6.1.1	Hlavní výzkumné otázky.....	39
6.1.2	Vedlejší výzkumné otázky:.....	41
6.2	Klasifikace dotazníku a sběr dat.....	43
6.3	Struktura respondentů dotazníku pro zaměstnance	44
6.4	Vyhodnocení 1. výzkumné otázky – <i>Jak motivovat stávající personál?</i>	48
6.5	Vyhodnocení 2. výzkumné otázky <i>Jak komunikovat se zaměstnanci?</i>	56
6.6	Dotazník pro vyšší management	63
6.7	Vedlejší výzkumná otázka č.1 – <i>Jak propagovat stavební obory?</i>	68
6.8	Vedlejší výzkumná otázka č.2 – <i>Jak firmy řeší personální úbytek tuzemský pracovníků?</i>	74
7	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	78
7.1	Hlavní výzkumná otázka č.1 – <i>Jak motivovat stávající personál?</i>	78
7.2	Hlavní výzkumná otázka č.2 – <i>Jak komunikovat a řídit stávající personál?</i> ...	80
7.3	Vedlejší výzkumná otázka č. 1 – <i>Jak propagovat stavební obory?</i>	81
7.4	Vedlejší výzkumná otázka č.2 - <i>Jak řeší společnosti personální úbytky tuzemských pracovníků?</i>	82
8	ZÁVĚR	84
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	85
10	SEZNAM SCHÉMÁT	88
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	89
11.1	Charakteristika stavebních firem	89
11.2	Řízený rozhovor.....	94
11.3	Dotazník pro zaměstnance.....	97
11.4	Dotazník pro vyšší management.....	103

1 ÚVOD

Téma Formy a metody motivace ve stavebnictví je pro většinu společností okrajové téma. Opak je však pravdou a společnosti kvůli špatné motivaci svých zaměstnanců přichází o pracovníky.

Obrovským problémem, se kterým se potýká většina **společností** je abnormální úbytek pracovní síly ve stavebnictví. Starší, silná generace pomalu stárne a pro mladé lidi je fyzicky náročná a "špinavá" práce neatraktivní. Studenti středních škol raději volí ekonomické obory místo těch řemeslných. Pomyslným hřebíčkem do rakve byla pandemie, která nepomohla přivést nové zaměstnance z oborů, které byla zavřeny. Krize stála za odlivem zahraničních pracovníků zpět do jejich zemí a zároveň nám ukázala, že na zahraniční sílu se nelze výhradně spoléhat. Tomu nenapomáhá ani zdlouhavá a náročná migrační politika, která by pracovníky z jiných zemí rychle vrátila zpět. Stávající migrační politiku by mohla vyřešit momentální situace na Ukrajině spojená s přívalem utečenců, kteří si mohou požádat o roční vízum.

Válka na Ukrajině společně s pandemií, vytváří bezprecedentní nárůst cen materiálů ve stavebnictví, ve spojení s nárůstem úrokových sazeb představuje tato situace pro **společnosti** velkou nejistotu. Pokud se budou ceny dále navyšovat, je možné, že se nebude firmám vyplácet dokončovat projekty.

Svou prací bych rád ukázal způsoby motivace, propagace pro firmy, které chtějí něco s touto problematikou dělat. Vyhodnocení dotazníků jsem zpracoval do barevných přehledných grafů, které mi pomohly lépe pochopit problematiku motivace ve stavebních společnostech.

Empirická část je založena na dvou dotaznících hlavním pro zaměstnance a doplňkovým pro vrcholový management. Průzkum jsem provedl u stavebních firem. K2 invest s.r.o., Sammis s.r.o., Energoland s.r.o., Feenix sanace s.ro., Handy G s.r.o., M-STAV CZ s.r.o.

2 ZÁKLADNÍ POJMY

Stavby občanské vybavenosti

Stavby občanské vybavenosti jsou takové stavby, které slouží ku prospěchu lidí či společnosti jako takové. Patří sem: školy, administrativní budovy, domy s pečovatelskou službou nebo nákupní centra.

Trh

Je prostor, ve kterém se střetává nabídka a poptávka – dochází ke koupi a prodeji daného

Asbest

Je nebezpečný stavební materiál, který se používal v druhé polovině 19 století, v případě, že přijde do styku s dýchacími cestami, může způsobovat rakovinu.

Porterova analýza

Cílem Porterovy analýzy je identifikace nejen potencionálních hrozeb, ale i příležitostí, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb eliminováno.

SWOT analýza

SWOT analýza, dalším marketingovým nástrojem pro určení vnitřních a vnějších podmínek. Vnitřní slouží pro určení pozitivních, negativních faktorů. Pro určení vnějších faktorů se používají hrozby a příležitosti.

Slepte analýza

Cílem slepte analýzy je analyzovat vnější prostředí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na firmu, které pocházejí ze 6 určitých faktorů.

Tyto faktory jsou: Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické, Technologické, Ekologické

3 SPECIFIKACE STAVEBNICTVÍ

Už v pravěku člověk vyhledával místa, kde by se mohl schovat před nebezpečím tehdejší doby, roli v tom samozřejmě hrálo i pohodlí. Z tmavých a velkých jeskyní se člověk přesunul do jednoduchých obydlí, která stavěl za pomoci přírodních materiálů. S časem a složitostí nových obydlí, které šly ruku v ruce novými materiály a technologiemi bylo za potřebí přesnějších výpočtů a postupů. Nové vynálezy a technika nám umožňují stavět tak jak ještě před pár lety bylo nemožné či dokonce nemyslitelné. Právě díky novým postupům, pevnějším materiálům se v čase mění i stavitelství a architektura. Od jednoduchých chýší, přes chrámy až po futuristické mrakodrapy dosahující obrovských výšek. V dnešní době je prakticky možné navrhnout jakoukoliv stavbu. Samozřejmě důležitou roli hraje i prostředí staveb jako jsou standardy, pohodlí nebo bezpečnost obyvatel. U staveb je třeba zajistit nespočet dílčích procesů jako je denní osvětlení, elektrický proud, vytápění, větrání, vodovodní a kanalizační instalace. V dnešní době je kladen na stavby velký důraz s ohledem na energetickou úsporu s minimálním vlivem na životní prostředí. Samozřejmě velkou roli hraje i účel stavby ať už se jedná o dopravní stavby, plynovodní rozvody nebo stavby občanské vybavenosti. V posledních letech jde technologie a stavebnictví kupředu obrovským tempem a člověk už dokáže tisknout domy na tiskárně. Ať už lidstvo vývoj zavede kamkoliv, jedno je jasné, vždy se člověk bude chtít cítit bezpečně a pohodlně. [1]

3.1 Charakteristika stavební firmy

Stavební firma je majetkově, právně a ekonomicky samostatný celek jejíž vznik je za účelem uspokojování potřeb trhu s dosažením zisku. Každá stavební firma je závislá na trhu daného státu, kde se uskutečňují veškeré procesy spojené s obchodem.

Pro mojí práci jsem vybral tři základní typy dělení prostředí z hlediska systémů.

3.1.1 Tržní systém

Základním mechanismem tržního systému je samostatné rozhodování trhu, tzv. **co, jak a pro koho** se bude stavět, vyrábět. [8]

Neoddělitelnou částí tržního systému je trh. Zde se setkává nabídka s poptávkou jejíž střetem dochází k tvorbě cen. Jako příklad bych uvedl situaci v posledních třech letech. Díky pandemii a válce na Ukrajině raketově sloupla cena materiálů a práce. Poptávka po stavebních materiálech rostla, ale nabídka se snižovala, to mělo za důsledek již zmiňovaný nárůst cen.

3.1.2 Příkazový systém

Příkazový systém je státní systém, v němž firmám nařizuje **co, jak a pro koho** bude vyrábět a za jakou cenu. Systém plánované ekonomiky má spoustu nevýhod. Po druhé světové válce příkazní ekonomika byla v Československu do doby, než jí v roce 1990 nezrušili. Systém po rozpadu SSSR byl nahrazen již zmíněným smíšených či tržním systémem. [9]

3.1.3 Smíšený ekonomický systém

V praxi se nejběžněji setkáváme právě s ekonomikou smíšenou, která kombinuje ekonomické systémy. V České republice se současný systém sice označuje jako tržní, ovšem s řízenými zásahy státních orgánů. V praxi to znamená, že ve většině případů stát povoluje soukromé podnikání, ale konkrétní činnosti stát podnikatelům vymezuje. [10]

3.2 Vlivy prostředí na podnik

Management je prostředím silně ovlivněn, ale také se ho snaží ovlivnit podle potřeb podniku. Samostatné prostředí se rozděluje na interní a externí ve vztahu s daným subjektem. [1] Vlivem globalizace vzniká v managementu **proměnlivost**, která je

klasickým znakem dnešní doby, neustálé krize, války, to vše má dopad na vztahy, které zanikají a vznikají nové.

Neustálé změny jsou způsobeny vnějšími a vnitřními faktory, které mají silný dopad na manažery a jejich neustálou adaptaci na vývoj trhu. Prostředí podniku můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. [1]

3.3 Vnější prostředí

Vnější prostředí je oblast, ve které se objevuje působení **přímých a nepřímých** faktorů ovlivňující fungování podniku. Vzhledem ke své nepředvídatelnosti je velmi důležitá práce managementu, který musí správně identifikovat a analyzovat tyto vlivy.

Pro správné fungování firmy se musí vnější vlivy identifikovat na negativní a pozitivní. Pozitivní vlivy je třeba využít, naopak negativní co možná nejlépe zredukovat. [1]

3.3.1 Přímé vlivy

Zákazníci

Zákazníci jsou nejdůležitějším faktorem přímých vlivů. Právě zákazníci určují, jakým směrem bude společnost směřovat. Pro správné fungování nově založené společnosti a předejití neštěstí je nezbytné vytvoření dobré analýzy. **Správně udělaná marketingová analýza je základem úspěšného businessu.** Dnes je na internetu obrovské množství informací, které může firma použít ve svůj prospěch.

Konkurence

Většina organizací, pokud nemají monopol, soupeří s jinými organizacemi o zdroje,

zákazníky. V Českém stavebnictví je dostatek pracovních příležitostí a nedostatek odborných pracovních sil. To vytváří velký konkurenční tlak ze stran velkých společností na malé a začínající firmy. Pro ně je nutné mít nižší cenovou nabídku než konkurence, ale i tak zachovat kvalitní zpracování.

Dodavatelé

Dodavatelé mají přímý vliv na náklady společnosti. V dnešní době má většina společností jako jsou stavebniny, betonárky, skládky na odvoz materiálu, dodavatele energií a banky své obchodního zástupce, se kterým se nasmlouvá cena za potřebné zdroje (kapitál, energie, stroje, zařízení). Zde přichází hlavní role managementu a jejich schopnost dojednat co nejlepší podmínky pro společnost.

Substituty

Ve stavebnictví je hrozba substituce poměrně nízká. Přičemž s příchodem nových technologií do stavebnictví riziko stoupá a nedá se zanedbávat. Další hrozbou substituce jsou vyšší nároky na materiál, jak ze strany životnosti, kvality a ekologičnosti.

Obecně vidím největším substitutem pro **klasické zděné či betonové stavby dřevo**. Předností dřeva je ekologičnost a nenáročnost na životní prostředí, na které se v posledních letech klade důraz.

Trh práce

V dnešní situaci je to velké téma napříč všech odvětví stavebnictví. Najít odborný personál je čím dál těžší, pro firmy mnohdy skoro neřešitelný problém. Menší firmy postrádají znalosti v oblasti marketingu a na získání pracovníků mnohdy sahají po odborné pomoci.

Zároveň jsem nenašel žádný odborný článek, bakalářskou či diplomovou práci zabývající se tímto problémem. Vysvětluji si to tím, že v dnešní době je to velké know-how, které

si marketingové společnosti či headhunteri bedlivě hlídají.

Závěr:

Na identifikaci přímých vlivů spojené s podnikem může sloužit **Porterova** analýza. Jejíž cílem je identifikovat nejen potenciální hrozby, ale i příležitosti, jejíž využitím se zamezí působení zjištěných hrozeb.



(Schéma. č. 1 Kruh Porterovy analýzy, Zdroj: vlastní)

3.3.2 Nepřímé vlivy

Sociální

Sociální faktory jsou ve stavebnictví velmi důležité, troufnu si říct nejdůležitější spolu s faktory ekonomickými. Jelikož v našem odvětví je velmi málo odborných pracovníků.

[1] *Představuje zejména vývoj lidských hodnot, potřeb, postojů, životního stylu, moderních trendů – vycházejí především z historických, kulturního a demografického vývoje společnosti* [1]

Legislativní

Legislativní faktory jsou odvozené ze vztahů k právnímu prostředí, ve kterém se společnost nachází. Prostor je zpravidla tvořené státními orgány, které mají za úkol vydávat zákony, vyhlášky, státní regulace atd. **Pro firmy působící na našem území je zapotřebí brát v potaz nejen českou legislativu, ale i legislativu Evropské unie. S Evropskou legislativou se společnost setká u žádosti o dotace.**

Ekonomické

Podnikání obecně závisí na mnoha faktorech. Pro společnosti je v rámci širšího ekonomického prostředí nutností sledovat současný stav a možný budoucí vývoj následujících veličin:

Hospodářský cyklus

Ovlivňuje poptávku, tím zakázky podniku a v případě hluboké recese ohrožuje podnikání menších či slabších firem.

Inflace

Která snižuje kupní sílu peněz, čímž je opět ovlivněna poptávka, jelikož lidé s penězi, které ztrácejí na hodnotě, nejsou schopni nakoupit taková množství jako při nízké a stabilní inflaci. **V dubnu roku 2022 vzrostla inflace na 14,2 % což je nejvíce za poslední tři dekády. S ohledem na tyto informace, je inflace významným hráčem na poli stavebnictví, jelikož jeho důsledkem bude zdražování stavebních děl.**

Z mých vlastních zkušeností u K2 invest s.r.o. se začalo mluvit, o neschopnosti koncových zákazníků kupovat, už tak velmi drahé nemovitosti. To bude, a dokonce už má za důsledek nákupy nemovitostí zahraničními investory.

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-duben-2022>

Pandemie a válka na Ukrajině

Tento faktor je pro mojí generaci bezprecedentní a ovlivní celou naši budoucnost. Kvůli pandemii se celý svět zastavil, přestalo se dovážet, vyrábět a díky tomu stavební materiál začal zdražovat. V dlouhodobém horizontu mohou nastat krachy firem, které nebudou moci dokončovat zakázky. Válka na Ukrajině vše hodně ztížila, většina železa je právě z oblastí boje nebo z Ruska.

Zvyšování úrokové sazby

Rok 2022 nezačal pro ty, kteří chtějí vlastní bydlení vůbec dobře. Na začátku února Česká národní banka zvýšila repo sazbu na nejvyšší úroveň za poslední dvě dekády. Nehledě na to, že není jasné, zda se budou úrokové sazby nadále zvyšovat. [18]

Politické

Na stát je nutné nahlížet nejen jako na důležitý regulační orgán, ale v některých případech také jako na významného zaměstnavatele a spotřebitele. U firem pohybující se ve veřejném sektoru to platí dvojnásob.

Politické faktory jsou mnohdy nepřehledné, matoucí a člověk se v nich často nevyzná, proto jsem vybral za mě nejdůležitější a nejaktuálnější faktory:

Novelizace stavebního zákona

Stavební zákon se v průběhu let stále mění a firma se musí adaptovat, jinak může způsobit vážné problémy. Je třeba neustále sledovat jeho vývoj.

Nestabilní politická situace

Několik let se Česká republika nachází ve velmi nestabilní situaci. Pro naši firmu jsou velmi nebezpečné dotační kauzy z peněz EU. To vše by mohla změnit nová vláda, i když

z minulosti vláda tolika stran nikdy nebyla úspěšná.

Veřejné zakázky a korupce

U veřejných zakázek se střetávají velmi odlišné zájmy veřejných a soukromých subjektů a zároveň je ve hře velké množství peněz, což vytváří silné korupční příležitosti. České veřejné zakázky nejsou výjimkou a manipulace při jejich rozdělování a realizacích jsou natolik rozšířeným jevem, že jej lze označit za systémový problém.

Někdo by mohl namítat, že nouzový stav vzniklý pandemií vedl k úbytku korupce. Opak je však pravdou, podle Globálního barometru korupce jsme evropskou jedničkou. [11]

Ekologické

Bohužel situace na planetě není příznivá a je potřeba s ní něco dělat. Globální oteplování je třeba zastavit, proto jsou pravidla přísnější, kontroly častější a náklady tím rostou.

Samozřejmě odlišný kontakt s pravidly bude mít projekční kancelář, která řeší otázku v rovině třídění odpadu v kanceláři oproti demoliční společnosti, která mnohdy bourá staré budovy obsahující nebezpečné materiály např: azbestu či eternitu.

Abych nebyl jen negativní, globální oteplování má výhodu kratších zim, tím se prodlužuje čas možný na výstavbu.

Závěr

Pro identifikaci přímých a nepřímých vlivů na společnost skvěle pomůže notoricky známá SWOT analýza či analýza Slepce.

4 ZÁKLADNÍ TEORIE MOTIVACE VE STAVEBNICTVÍ

Vzhledem k velkému počtu různých teorií se pokusím najít ty, které jsou mému oboru a tématu nejbližší. Pro můj výzkum jsem si vybral právě tři za mě nejzákladnější studie zabývající se motivací ve stavebnictví.

Teorie motivace podle Maslowa, McGregorova Teorie X a teorie Y a poslední Hersberogova teorie dvou faktorů.

4.1 Maslowova teorie potřeb

Abraham Harold Maslow byl americký psycholog, který se dostal do paměti díky teorii hierarchie potřeb. Maslow věřil, že kdokoliv má potenciál k tomu, aby dosáhl všech svých cílů, a tak dosáhl životní naplně. Podle Maslowova, k dosažení cíle je zapotřebí překonat překážky nižších potřeb.

Teorie řadí potřeby v pyramidě podle toho, s jakou intenzitou na nás působí. V nejnižších patrech jsou potřeby, které jsou důležité pro naplnění základních potřeb člověka. Ve vyšších patrech jsou témata, které nejsou pro naše přežití nutná, ale přispívají k pohodě a dlouhodobé spokojenosti. Principem teorie je postupný růst v pyramidě potřeb za předpokladu uspokojení potřeb v nižších patrech. [1] [4] [3]

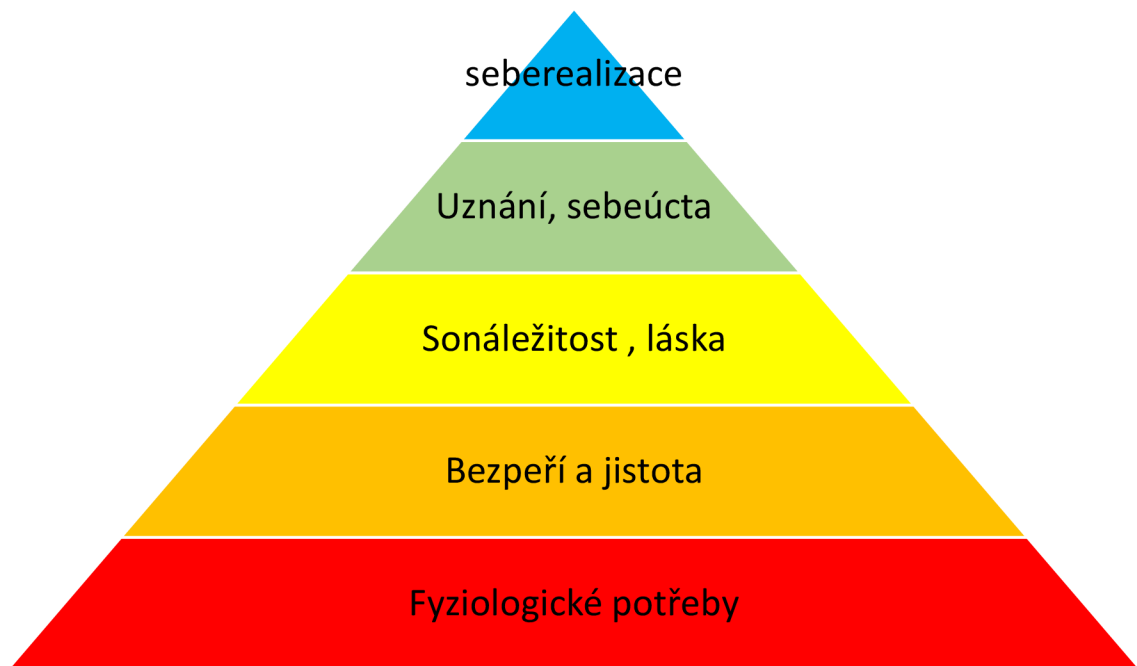
4.1.1 Maslow rozdělil pětici potřeb do dvou skupin:

První skupina je tzv. nedostatková, zde jsou spodní čtyři patra pyramidy. Ty se dají charakterizovat jako ty, které nám zajišťují psychickou a duševní pohodu.

Druhá skupina je tzv. růstová, růstová proto, že mají potenciál přesáhnout sama sebe. Jsou zde touhy po seberealizaci, vzdělávání, kariéře, pochvalách a vyznamenáních.

Pětici potřeb rozdělil Maslow ještě na dvě skupiny – na potřeby nedostatkové a potřeby

růstové. Do nedostatkových patří 1. až 4. skupina potřeb a daly by se shrnout jako ty, díky nimž si uchováváme fyzickou a psychickou pohodu. Do růstových potřeb patří 5. skupina – seberealizace, tedy rozvoj potenciálu, touha po vědění, duchovnu a estetice. Růstové se nazývají proto, že nám dávají možnost přesáhnout sami sebe. [1] [4] [3]



(Schéma č. 2 Maslowova pyramida potřeb, zdroj: vlastní)

V teorii to znamená, že management stavební společnosti by měl zajistit uspokojení potřeb svých zaměstnanců ve všech patrech pyramidy. Je důležité se zajímat o spokojenost pracovníků na pracovišti i mimo něj. Díky těmto informacím může vedoucí pracovník rozvíjet vztahy s podřízenými, a zajistit jejich duševní pohodu.

4.1.2 Stavební společnost ve vztahu se zaměstnanci a motivace podle pyramidy:

První a druhá úroveň Maslowovi pyramidy potřeb lze uspokojit financemi. Jako je plat, bonusy, finanční prémie. Důležité je zmínit, že vztahy s přímým nadřízeným jsou klíčové, a proto je potřeba správně vybrat management, který toto umí. Z mé vlastní zkušenosti

i když je pracovník dostatečně motivován z prvních dvou pater, nemusí dosahovat takových výkonů jakých by se předpokládalo.

Základní fyziologické potřeby:

Jsou nejzákladnější existenční potřeby člověka, bez kterých by člověk nebyl naživu. Jsou zde potřeby, které zajišťují udržení našeho organismu. [1] [3] Spadá sem potřeba najíst se, dýchat, pohyb. Firma tyto potřeby zajistí především finančním ohodnocením, firemním doktorem, zdravotním pojištěním.

Potřeba bezpečí

Druhou velmi důležitou potřebou k životu je zabezpečí a jistota. K naplnění této potřeby je zapotřebí zajistit pracovníkům jistotu svého místa za předpokladu dostatečného vykonávání svých pracovních povinností. Jistota může být poskytnuta pracovní smlouvou. Důležitá je rola managementu, který by měl odpovědně vést společnost tak, aby v případě kvalitně odvedené práce a dodržování filozofie firmy, bylo o tyto potřeby postaráno. V praxi to pak znamená, že díky bezohlednému počínání se společnost nedostane do problému a lidé nepřijdou o práci, a dále se budou moci starat o své rodiny.

Sounáležitost

Do sounáležitosti spadá také život v komunitě, v tomto případě je to život ve stavební společnosti. [1] [3] Zde hraje velkou roli management. Především je potřeba vytvořit takové prostředí, kde nevznikají spory mezi pracovníky, potažmo s management. Základem úspěchu je komunikace a tím tak vytvořit pohodu na pracovišti, nástrojem pro větší sounáležitost ve firmě jsou například večírky, různé sportovní aktivity, večere či motivační zájezdy. Pro zjednodušení je potřeba chránit zaměstnance před samotou, úzkostmi či depresemi.

Potřeba ocenění a uznání

Je touha člověka získat uznání od okolí, ale taky od sama sebe. Může se zdát, že uznávat sama sebe je jednoduché, ale získat opravdovou sebeúctu dá práci a je to dlouhodobý životní proces, na který není příručka. Z tohoto důvodu je sebeúcta a uznání téměř na pomyslném vrcholu pyramidy. [12]

Jedním z faktorů může být i prestiž a uznání okolí, že děláme náročnou a kvalifikovanou práci. Tomuto jevu se říká Sociální status. Vyšší sociální status je považován za vzácný jev ve společnosti a vymezuje sociální vazby mezi jednotlivci.

Ve společnostech to můžou být pak architekti, projektanti, statici, kteří mají sociální status vysoký.

Seberealizace

Rozvinout své schopnosti a potenciál není jednoduché. Maslowova definice seberealizované osoby, je člověk, který tvoří, je spontánní bez předsudků. Samozřejmě ne každý může tohoto stavu docílit a zpravidla k tomu dochází v období po středním věku. Podle Maslowa se podaří pouze 1 % lidí dosáhnout seberealizace. [12]

Proto je pro společnosti velmi náročné tuto potřebu identifikovat a uspokojit, jelikož ve většině případů to nevedí ani zaměstnanci. Úkolem každé společnosti by mělo být poskytnutí takového pracovního prostředí, kde se mohou tyto potřeby realizovat. V seberealizaci hraje velkou roli hodnocení a zpětná vazba, která slouží jako nástroj uspokojení potřeby.

Z mé vlastní zkušenosti záleží na dané společnosti a její velikosti. V předešlém zaměstnání jsem byl v menší stavební společnosti, kde moje práce byla mnohdy velmi nekvalifikovaná a do mého profesního života nepotřebná. I když jsem byl se všemi předchozími body spokojen. Byla pro mě možnost seberealizace impuls ke změně

zaměstnání.

Závěr k Maslowovi teorii

Kritik na teorii je spousta. Například židovští hudebníci, kteří i přes svůj osud tvořili nádherná orchestrální díla. Vybral jsem kritiku metodiky, která je nejbližší mé práci. Podle kritiky je teorie statická a nebere v úvahu změny preferencí zaměstnanců společnosti. Proto je důležité, aby vedení společnosti neustále aktualizovalo informace o svých zaměstnancích a mohli ona tyto změny reagovat. V případě, že by se tak nedělo, mohlo by se stát, že společnosti o své zaměstnance přijdou. Velkou a zásadní roli bude hrát střední management, který má s pracovníky povětšinou každodenní kontakt. [12]

4.2 McGregorova teorie X a Y

Douglas Murray McGregor byl americký profesor managementu. Svou práci publikoval v roce 1960 a vycházela z pozorování amerických průmyslových společností. Jedná se o motivační teorii zabývající se efektivním vedením zaměstnanců a manažerů. Teorie se rozděluje do dvou protipólů X a Y. [4]

4.2.1 Teorie X

Teorie vychází z předpokladu, že pracovníci spadající pod skupinu X se vyhýbají práci, odmítají odpovědnost za svou práci, motivují je pouze vnější stimul, který se zakládá na trestech a odměnách. V praxi se s tímto jevem setkávám každodenně. Jako příklad bych uvedl zaměstnance v mé stávající práci. Na stavbě se snaží neustále ulívat, odmítají jakoukoliv zodpovědnost a pokud jim člověk chce přidat práci setká se s velkým odporem. To má za důsledek obrovský stres pro management, jelikož je člověk musí stále

hlídat. Co se mi osvědčilo je zadávání úkolů po čas absence na stavbě. V praxi to vypadá tak, že pokud stavbyvedoucí odjede ze stavby a práce se neudělá, nenapíší se jim hodiny po odjezdu. Tento styl se vedení se jmenuje tzv. vedení pomocí cukru a biče.

Samozřejmě styl vedení metodou cukr a bič je za normálních okolnosti nežádoucí, ale v krizových situacích je mnohdy potřebné styl řízení změnit na autoritářský. [1] [4] [13]

4.2.2 Teorie Y

Ve druhé teorii McGregor popisuje skupinu lidí s opačnými návyky a přístupem k práci. Pro pracovníka ve skupině X je práce zábavou, posláním, rád přijímá zodpovědnost dokonce jí aktivně vyhledává, smýšlí podle firemní kultury a mají dostatek sebekázně. Bohužel takových lidí je ve stavebnictví málo a díky tomu se dostáváme do situace, kdy si svoje zaměstnance nemůžeme moc vybírat. Mnohdy to stavbyvedoucímu trvá roky, než si posbírá partu, která spadá do skupiny Y. [1] [4] [13]

Závěr

Závěrem bych rád zmínil, že v současnosti se nám vyvinuly tři typy řízení jednotlivců a skupin. Jak už jsem již zmiňoval, občas je nezbytné sáhnout po změně stylu řízení, v tomto případě je potřeba dát pozor na možnost zalíbení se autoritářským stylu řízení. [13]

Styly vedení v současnosti:

- Autokratický styl vedení:

Vedoucí klade důraz na disciplínu, rozhoduje sám, formou příkazů, podřízení mají

minimální možnost se sami rozhodovat. Očekávání trestu a odměny. [16]

- Participativní styl vedení:

Vedoucí předkládá úkoly a postupy v přítomnosti podřízený, oproti autokratickému vedení tak nadřízený spolupracuje s podřízenými v řešení problémů. Právě aktivní účast na řešení problémů může být pro spoustu lidí motivačním faktorem pro práci. [16]

- Liberální styl vedení:

Liberální styl vedení využívá manažer zhruba v 5 % situací. To znamená, že nemusí být tolik aktivní a zříct se zodpovědnosti. V praxi se tento styl využívá u pracovníků s dlouholetou praxí. [16]

4.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

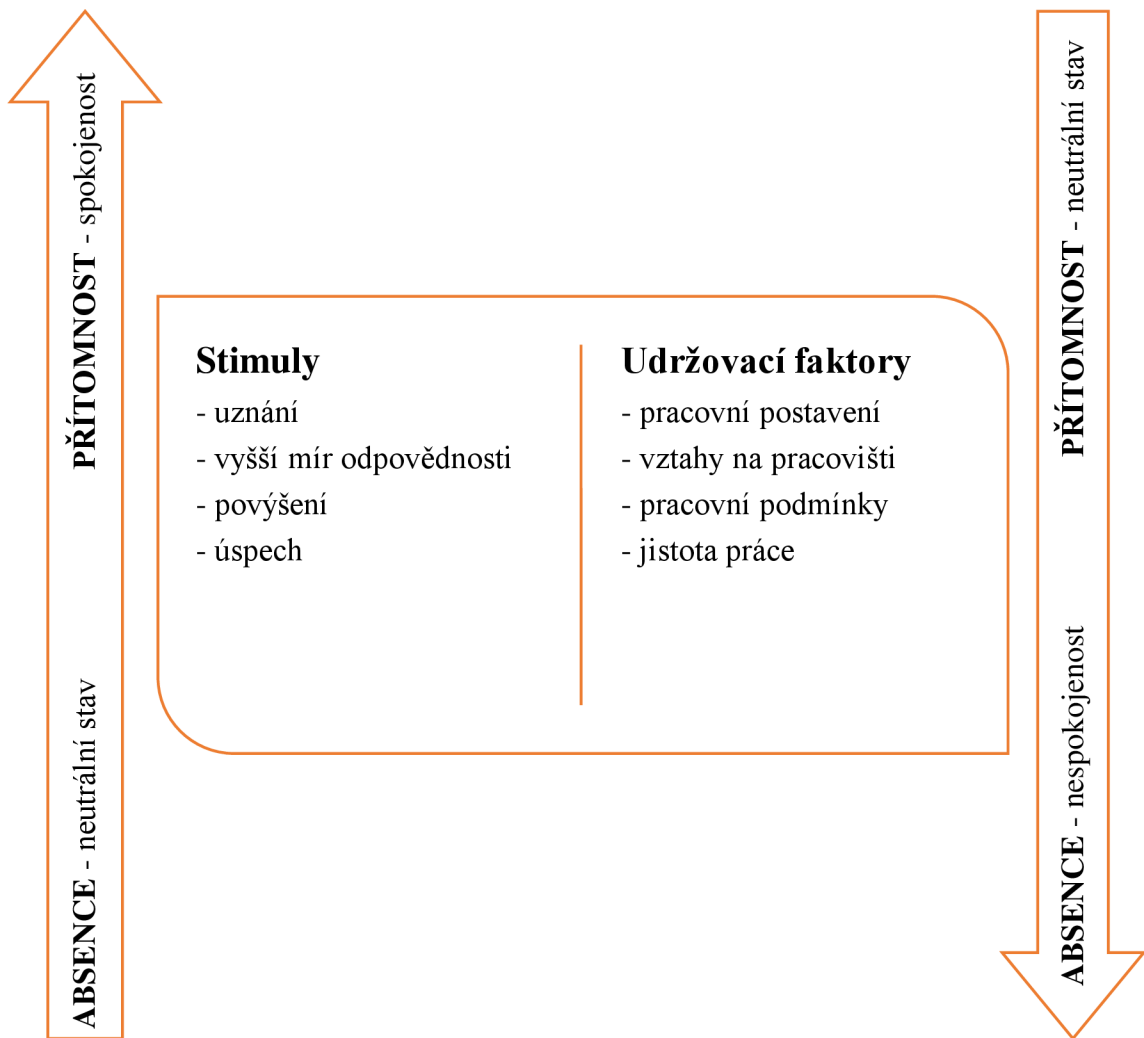
Frederick Herzberg se svými kolegy zásadně přetvořil Maslowovu hierarchii potřeb. Jejich práce vyústila ve dvoufaktorovou teorii. Herzberg pojmenoval dva základní faktory, které na pracovníky působí různou mírou motivačně. Na jedné straně na člověka působí tzv. udržovací faktory, někdy označované za hygienické. Jejich přítomnost není příčinou nespokojenosti ani spokojenosti, pokud se zaměstnanci těchto faktorů nedostává, pociťuje výraznou nespokojenost. Zpravidla se tyto faktory vztahují k samotné práci. Udržovací faktory probouzejí pocit, že je vše tak jak má být. Jsou-li přítomny, nic pracovníka nenutí si stěžovat nebo měnit zaměstnání, avšak nevyvolávají v pracovníkovi potřebu pracovat efektivněji. To znamená, že mají motivační faktor krátkodobý. **Oproti tomu Motivační faktory, jinak také stimuly**, zaměstnanci při absenci nechybí. Jejich nepřítomnost nevyvolává pocity nespojenosti, spokojenosti. Pokud jsou motivační faktory přítomny, vyvolávají v pracovníkovi znatelné pocity spokojenosti. Motivační faktory se nejčastěji vztahují k pracovnímu prostředí, jsou dlouhodobé a opravdu motivační. [3]

Udržovací faktory:

- pracovní postavení,
- vztahy na pracovišti,
- pracovní podmínky,
- jistota práce

Stimuly:

- uznání,
- vyšší míra zodpovědnosti,
- kariérní růst,
- povýšení,



(Schéma č. 3 Herzbergovy teorie motivace, Zdroj: vlastní)

4.4 Herzbergova teorie ve stavebnictví

4.4.1 Udržovací faktory

Jak už jsem dříve napsal udržovací faktory, nemají žádný vliv na motivaci zaměstnance, pouze zajišťují duševní pohodu.

Plat

Ve stavební praxi jsem zjistil, že plat je u většiny zaměstnanců klíčovým a jediným motivátorem. To je za mě krátkozraké a lidé se kterými pracuji si toto neuvědomují. Příčinu problému přikládám faktu, že většina z nich je nedostatečně ohodnocená, ať už z tragické imigrační politiky či vlivu mafiánských ukrajinských bossů. Pracovníci si pak nemohou uvědomit, že právě vysoká výplata je neuspokojí, protože ještě nedosáhli takových cílů. Tento fakt můžu jen potvrdit z vlastní zkušenosti, poté co jsem získal vyšší pozici, není pro mě plat motivátorem, ale naopak uznání či vidina pracovního růstu.

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky se diametrálně odlišují podle oboru, pro stavbyvedoucího není pohodlná židle to, co pro projektanta, který spíš potřebuje výkonný počítač, příslušný software, a právě již zmíněnou židli. Pro stavbyvedoucího to může pak být auto pro odvoz materiálu na stavbu, kvalitní technika, při větších stavbách zvedací mechanismy.

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti proudí všemi směry jak zdola nahoru, tak opačně a je důležité udržovat je v harmonii. Velkou roli zde hraje vedoucí pracovník, který umí komunikovat s jednotlivými členy party. To je v dnešní době celkem problém, jelikož většina pracovníků na stavbě jsou Ukrajinci, kteří mnohdy neznají a nerozumějí českému jazyku. To není takový problém v situaci, ve které vysvětlují problém, kde si mohu pomoci tzv. „rukama nohama“. Pokud však vzniká na stavbě nějaký problém mezi pracovníky, komunikační bariéra neumožní mnohdy problém včas zachytit.

Jistota práce

Jistotu práce jsem již popisoval u Maslowa, společnost může zaměstnanci do jisté míry zajistit pracovní smlouvou na dobu neurčitou.

4.4.2 Motivační faktory

Uznání

Uznání je pro stavební společnost jeden z nejlevnějších faktorů motivace. Bohužel většině českých společností chybí adekvátní vyhodnocování výkonu zaměstnanců. To dokazuje i výzkum od společnosti TCC prováděný na 20 000 respondentů. Na otázku „*Nadřizeny mi dává konkrétní zpětnou vazbu*“. Odpovědělo 66 % více či méně souhlasí. To ovšem nejsou špatně vyhlížející data, pokud zároveň tato otázka spadala do 1/3 nejhůře hodnocených otázek ve výzkumu. [14]

Upřímně řečeno, toto číslo by se mělo skutečně blížit 100 %, jelikož jednou z hlavních funkcí vedoucího pracovníka je poskytovat zpětnou vazbu o výkonu zaměstnanců.

Z mé vlastní zkušenosti to mohu potvrdit, zpětná vazba se ve stavebnictví moc nenosí i přes to, že má na pracovní výkon velký vliv.

Jedním z klíčů vyřešení tohoto problému je poskytovat zpětnou vazbu mnohem častěji. Jedna z nejhorších věcí, kterou může manažer udělat, je neříct zpětnou vazbu. Za prvé to znamená, že malé problémy se kupí a stávají se velkými problémy. Pokud by každý vedoucí poskytl konstruktivní zpětnou vazbu během pár hodin od problému, následný rozhovor by byl snadnější. **Pokud se problémy nashromáždí, vedoucí má větší vztek a promítne se to do následné nepříjemnější konverzace se zaměstnancem.**

Vyšší míra odpovědnosti

Vyšší míra odpovědnosti jde ruku v ruce s dalším bodem **povýšení**. Jako příklad bych uvedl situaci z praxe, pracovník na pozici asistenta stavbyvedoucího má dobré výsledky, a tak dostává svojí vlastní stavbu a stává se stavbyvedoucím. Je nutné analyzovat všechny informace, jelikož se může stát, že na nové pozici nebude tak výkonný jak na té stávající. **Hlavními faktory jsou pak zkušenosti, řízení a schopnost řešit problémy.**

Povýšení

Zde pohlížím na kariérní růst z pohledu zaměstnanců. **Pracovník by měl vědět a mělo by být jasné, že pokud jeho výkony dosahují potřebných výsledků, má možnost kariérního růstu.** Zde vstupuje v Česku známý faktor známostí, který mnohdy výkonnějším pracovníkům znemožňuje kariérní růst. Jejich místo pak dostane někdo s menší výkonností, to může mít neblahé dopady na celé fungování společnosti, v krajních případech odchod lepších pracovníků a zánik společnosti.

Úspěch

Každý pracovník si pod pojmem úspěch představí něco jiného. **Proto je velmi důležité, aby vedoucí pracovník znal cíle svých podřízených a mohl jim pomoci úspěchu dosáhnout.** Samozřejmě je důležité znát míru odolnosti proti stresu a vůle svých zaměstnanců. Jelikož pracovník nemusí být připravený na další stupeň pro dosažení úspěchu, například povýšení, důsledkem může být nechuť k práci či dokonce vyhoření

5 MANAŽERSKÁ A TÝMOVÁ PRÁCE VE STAVEBNICTVÍ

V třetí kapitole se budu zabývat zvláštnostmi a významem manažerské a týmové práce, které by měl každý vedoucí pracovník znát. Z důvodu velkého množství technik a nástrojů pro manažery vyberu pro mou práci ty nejvhodnější.

5.1 Vedení týmu

Základním principem efektivního vedení teamu, je správné využití procesů, znalostí probíhající v pracovní skupině. Pro zachování integrity skupiny je zapotřebí mít na paměti, že skupina stejně jako jednotlivci mají odlišné vlastnosti. To znamená, že co fungovalo ve skupině předešlé, nemusí fungovat ve skupině nové. [2]

Samozřejmě může se stát, že člověk narazí na charakterově podobnou skupinu či dokonce stejnou, ale to je velmi ojedinělé. Ve stavebnictví to je o něco jednodušší, ve většině případů si vedoucí pracovník ponechává pracovní skupinu na další zakázku stejnou. Pro zachování dobrých vztahů a soudržnosti skupiny je zapotřebí mít na paměti tři základní potřeby skupin:

5.1.1 Potřeba splnění úkolu

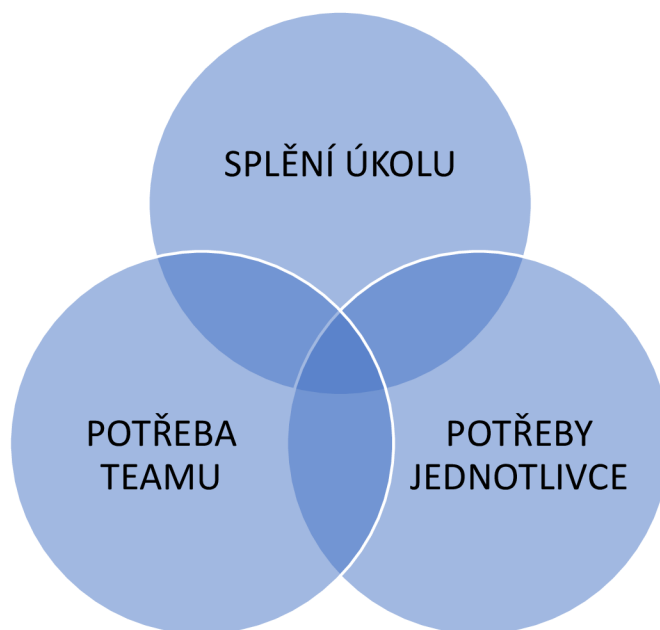
Jsou činnosti, které jednotlivci nedokáže zvládnout sám, a proto je zapotřebí vytvoření skupiny pro dosažení cíle. Členové skupiny tvoří **team**, ve kterém má každý svou funkci. Je důležité, aby každý správný vedoucí teamu, vybral členy s požadovanými znalostmi pro úspěšné splnění úkolu. [1]

5.2 Potřeba teamu

Každý jednatel, tak i team mají své potřeby, které je nutné zachovat. Jednou z nejdůležitějších potřeb je jednota teamu, která vychází ze základních lidských pocitů a potřeb. Zachování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti je velmi důležité pro pracovní pohodu a chuť chodit do práce, v opačném případě jsou pracovníci demotivováni. To má za následek snížení pracovní výkonnosti a ohrožení teamového cíle. [1]

Potřeba jednotlivce

Každý jednatel má své individuální potřeby (uznání, pochvala), které si sebou nese do podniku. Ty mohou mít kladné či negativní dopady na celou pracovní skupinu, proto je důležité uspokojovat tyto potřeby.



(Schéma č. 4: společné potřeby v životě pracovního teamu)

5.3 Základní činnosti manažera

Manažer stavebnictví je člověk, který díky znalostem metod motivace, vedení lidí a zkušenostem ze stavebnictví dokáže správně vést kolektiv spolupracovníků. Ty pak vede k lepším výkonům, rozvoji schopností, znalostí a aktivně jim pomáhá v profesním či kariérním růstu. [4] [1]

Každý stavební manažer musí mít dostatečné schopnosti pro správné vedení teamu, ty se formují postupem času, díky nabitým zkušenostem, opakováním nebo sebevzděláváním. Ke schopnostem neodmyslitelně patří i dovednosti, které přenášejí zkušenosti praxe. Tyto dovednosti jsou: [1]

5.3.1 Definování úkolu

Definování úkolu je základní znalost, kterou manažer musí správně ovládat. Pokud manažer správně nedefinuje daný úkol a problematiku, pracovníci pořádně nevědí, co mají dělat a jestli to vůbec dělají správně. V tom případě nemají před sebou pomyslný cíl, za který by mohli získat uznání.

Pro správné definování úkolu je zapotřebí rozlišovat cíle na krátkodobé a dlouhodobé, případně střednědobé. Je potřeba si dávat pozor na to, aby kvůli krátkodobým cílům ty dlouhodobé netrpěli. [1] Jako příklad bych uvedl, že manažer projektu neohrozí dlouhodobý cíl v podobě kolaudace stavebního díla tím, že dříve odbední stropní konstrukci, aby se mohlo stavět další patro, v tomto případě pak vzniká riziko nehody a narušení dlouhodobého cíle.

Proces definování zpravidla probíhá v několika částech:

Srozumitelné informace pro celý team pracovníků, měly by obsahovat popis **co** je čeká a **proč** se to mají udělat. [1]

Každému členovi/skupině teamu konkrétně definovat jejich cíle, to znamená, že každý jednotlivec nebo skupina ví, jaký je jejich úkol na projektu. [1] Například zedníci ví, kolik pater mají zdít, a jaký použít materiál. Je potřeba si ověřit, zdali je vše jasné a všichni rozumí informacím, které dostali.

Cíle spojit s filozofií podniku, je důležité, aby stanovené cíle nebyly v rozporu s firemní politikou. [1]

5.3.2 Plánování

Je základní řídicí manažerská činnost, která odpovídá na otázku, **co se má dělat, kdy se to má udělat a kdo to má udělat**. Plánování není nic jiného než vymýšlení metody a způsobů, než dojde k samotné akci. Pomáhá nahlédnout do budoucnosti a předem se rozhodnout, jak se vypořádat se situacemi v budoucnu. [1]

Charakteristiky plánování

Manažerská funkce

Plánování je pro stavebního manažera velmi náročné. Zahrnuje organizování lidských zdrojů, řízení, kontrolování, objednávání materiálu, konzultace se subdodávkami a mnoho dalších aktivit. Proto je velmi důležité mít systém pro zvládnutí všech těchto aktivit, v opačném případě se mohou lhůty prodlužovat a narušit stanové cíle. [15]

Orientace na cíl

Zaměřuje se na stanovení cílů organizace, identifikace možných postupů a rozhodnutí o vhodné variantě, která je třeba pro dosažení cílů. [15]

Všudypřítomný

Je důležité, aby plánování probíhalo na všech úrovních podniku. Samozřejmě, že na všech úrovních nemusí být plánování z hlediska rozsahu stejné. Jako příklad bych uvedl stavbyvedoucí může být spokojený s řízením dané zakázky, zatímco majitelé společnosti nemusí být spokojeni s řízením společnosti jako celku. [15]

Nepřetržitý proces

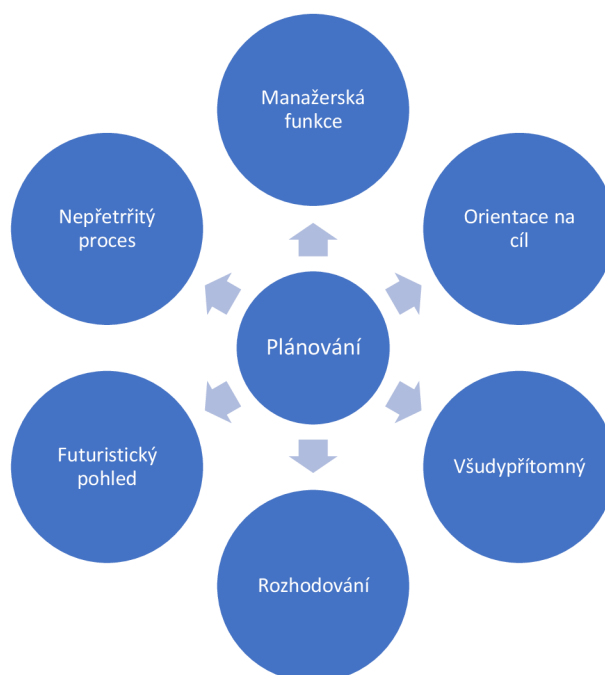
Díky velké dynamice stavebnictví a ve většině případů dlouhotrvajících procesů je plánování dlouhodobé i krátkodobé na denním pořádku. Plány jsou vytvořeny na konkrétní období, rok, měsíc, týden. Plánování ve stavebních společnostech je nikdy nekončící proces, i při výskytu nějakého problému, je potřeba vytvořit plán na jeho odstranění. [15]

Futuristický pohled

V procesu plánování se manažer dívá do budoucna. Díky svým zkušenostem a vědomostem dokáže analyzovat a předvídat problémy, které by mohly nastat. [15]

Rozhodování

Rozhodování se provádí u výběru ideálních postupů, pro dosažení cílů. Měla by být zvolená taková strategie, která je ze všech nejlepší, nejvýhodnější a s nejmenším počtem negativních faktorů. [15]



(Schéma. č. 5 Charakteristika plánování, vlastní)

5.3.3 Instruktaž

Je-li nadefinovaný a naplánovaný cíl, je třeba pracovní team poučit o probíhajících pracích. Jinak řečeno, jakou roli každý z teamu bude mít. [1]

Cílem každé instruktaže by mělo být:

- „přidělení úkolu“ [1]
- „stanovení pravidel“ [1]
- „rozdělení zdrojů“ [1]
- „stanovení a kontrola norem výkonosti“ [1]

- „vymezení odpovědnosti a následků“ [1]

- poučení o bezpečnosti práce

U instruktáže je důležité, aby všechny informace byly srozumitelné a lehce pochopitelné, jako nástroj je dobré použít zpětnou vazbu. V případě nedostatku zkušeností je dobré si předem řeč naplánovat, aby se na nic nezapomnělo a bylo vše srozumitelné. Při přípravě je dobré si svoji řeč naplánovat podle těchto bodů. [1]

Začátek a konec – Každá instruktáž by měla mít srozumitelnou posloupnost, manažer by měl postupovat chronologicky.

Vyjasnění problému – stavební manažer by si měl sám pro sebe vyjasnit problémy, které mohou nastat a případně je vysvětlit.

Zjednodušení – problémy zjednodušit a vysvětlit praktickými příklady.

Oživení – projev by neměl být nudný, proto je důležité udržet pozornost posluchačů, například humorem.

5.3.4 Kontrola a řízení

Kontrolování a řízení je jedna z nejdůležitějších činností stavebního manažera. Existuje rčení „*vedoucí musí řídit situace jinak začne situace řídit jeho*“ [1]. S kontrolou se stavební manažer setkává často, jak od svého vlastního vedení, tak po bezpečnost práce, či jiné úřady. Kontrola je neodmyslitelnou součástí řízení, která plní funkci – dohledu, porovnávání, nápravnou, rozhodovací. [16]

Dohled

Zde stavební manažer dohlíží na dosahovanou kvalitu stavebních prací, patří sem kontrola provedené práce, kontrola aktivity podřízených, kontrola kvality materiálů.

Porovnávání

Obsahuje rozdíly mezi provedenými pracemi a projektem. V případě nedostatků je potřeba sjednat nápravu.

Náprava nedostatků

Ve stavebnictví se často objevují chyby, je důležité je identifikovat a správně je napravit. Z mé vlastní zkušenosti se stavbyvedoucí s nápravou setkává denně, pro většinu podřízených není 5 cm žádná míra, často se pak stává že se zdi musí bourat a posouvat o pár centimetrů.

Rozhodovací vliv

Je důležité, aby stavební manažer sbíral zpětnou vazbu, kterou vyhodnotí a promítne do svých dalších rozhodnutí.

5.3.5 Vyhodnocování

Vyhodnocování je nezbytnou součástí před vydáním opatření. Je potřeba správně analyzovat a následky a důsledky potencionálních činů. Nástrojem na vyhodnocování jsou dotazníky, je dobré nemyslet si že manažer vše ví nejlépe, není na škodu se zeptat svých podřízených, jak to vidí oni.

Po splnění stanovených úkolů je dobré sednou si a vyhodnotit provedené práce a způsob jakým probíhali. V případě zjištění chyby je dobré sjednat nápravu, při které je potřeba myslet na případné důsledky.

Ze své vlastní zkušenosti vím, že vrchní management má velmi zkreslené informace o prováděných pracích. To má za důsledek špatné vyhodnocení, a ještě horší nápravu. Malé problémy se neřeší a stávají se z nich velké.

Po vyhodnocení celkové úspěšnosti teamu, je dobré hodnotit i jednotlivce. U toho

se používá hodnotící pohovor, kde manažer konzultuje úspěšnost, nápravu, případný kariérní růst.

5.3.6 Motivování

O motivaci jsem mluvil v kapitole č. 4, **základní teorie motivace ve stavebnictví**.

5.3.7 Organizování

Mezi klíčové funkce, které manažeři vykonávají, je organizování. Tento modul, do kterého patří i plánování, vedení a kontrola se zaměřuje konkrétně na organizační funkci. [3] Organizace zahrnuje koordinaci a alokaci zdrojů společnosti tak, aby mohla realizovat své plány a dosáhnout svých cílů. Samozřejmě čím je společnost větší, tím je organizace složitější. „*Klíčové je položit si správné otázky, které vycházejí z modelu tří kruhů*“ [1].

Z hlediska úkolu

Ptá se na otázku, CO je cílem společnosti, čeho chce dosáhnout. Dále na otázku Jak, jsou cíle ve společnosti komunikovány. [1]

Z hlediska týmu

Kolik je teamu. Jak jsou úspěšní v plnění cílů. Jak fungují jako team. [1]

Z hlediska jednotlivce

Mají jednotlivci dostatek prostoru k seberealizaci? Jsou zaměstnanci dostatečně odměňováni? [1]

Z hlediska soudržnosti celé skupiny

Vychází spolu jednotlivý členové skupiny? Výsledkem organizačního procesu je formální struktura uvnitř organizace. Organizace je řád vztahů v rámci společnosti. Skládá se ze dvou nebo více lidí, případně skupin se společným cílem. Správně organizované společnosti mají také dobře definované

pravomoci, tok informací a prostředky pro kontrolu. Lidské, materiální, finanční a informační zdroje jsou vzájemně propojeny a tvoří obchodní strukturu. [1]

5.3.8 Poskytování příkladů

Poskytování příkladů je ve stavebnictví velmi používaný postup při vysvětlování problematiky. Ten vychází z vlastních zkušeností. Je dobré, aby stavební manažeři tuto pomůcku používali možná co nejvíce. Lidé si často problematiku nedokážou spojit s konkrétním případem, ale po tom, co jim poskytne názorný příklad problematiku jednodušeji pochopí. Z mé vlastní zkušenosti se u nás ve společnosti tento případ využívá každý den. Já sám příklady využívám u vysvětlování problému. [1]

6 EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem mé práce je zjistit a vyřešit momentální personální úbytek, který společnosti trápí. Tento problém jsem se rozhodl řešit formou motivace a komunikace stávajících zaměstnanců. Zároveň jsem se zaměřil na propagaci jako formu motivace. Dále jsem se věnoval problematice úbytku personálu ve stavebnictví.

6.1 Výzkumné otázky:

6.1.1 Hlavní výzkumné otázky

U hlavní výzkumných otázek č.1 a č.2, jsem nejprve rozčlenil dotazník na pohlaví, věk a délku praxe. To jsem udělal z jednoho prostého důvodu a to, že respondenti ve vyšším věku a delší praxí mají větší povědomí o problematikách spojené se stavebnictvím. Samozřejmě nechci ve své práci shazovat mladší respondenty, není to nic proti inteligenci, ale zkušenosti a moudrost přichází s věkem. Dále jsem dotazník rozčlenil podle velikosti podniku, abych ukázal pestrost respondentů. Jednodušeji řečeno, velký podnik řeší jiné problémy než ten malý.

Výzkumná otázka č.1 – jak motivovat stávající personál

Ve výzkumné části jsem chtěl prvně zjistit, jestli motivace je pro respondenty vůbec validní faktor, tato otázka je velmi důležitá. Pokud by to tak nebylo, nemělo by smysl vůbec dělat výzkum na tuto otázku.

Navazující otázkou jsem se ptal, jaký druh motivace je pro respondenty ten nejdůležitější. **Důvodem je zacílení na určitý motivátor, který hraje největší roli při pracovní morálce.** V další otázce jsem chtěl ukázat, rozdílí ve faktorech (pokud budou) mezi zaměstnanci a zaměstnavatel, které ovlivňují jejich pracovní výkon. **Výsledkem může být pro zaměstnavatele nástroj, který mohou replikovat na své zaměstnance.** Zjednodušeně řečeno, pokud zaměstnavatel bude mít jako největší motivátor úspěch a

zaměstnanec finance, může mu vysvětlit proč peníze nejsou vždy ten nejdůležitější faktor.

V další otázce jsem zacílit na otázku mě nejbližší a zjistit tak jak to vnímají dotazovaní. Otázkou jsem se ptal, zdali je motivuje mít pod sebou podřízené, ke které jsem připojit další otázku. Účelem otázky přidružené otázky byl rozčlenění dotazníku na ty, kteří mají podřízené a na ty kteří nemají. Díky tomu mohu určit respondenty, které motivuje vidina mít pod sebou podřízené a nemají je.

Ve střežení části první výzkumné práce jsem se ptal respondentů na otázky: ***Jestli jsou spokojeni s metodami motivace a Jste dostatečně motivováni ze strany nadřízených? Odpovědi tak mohou posloužit zaměstnavatelům jako zpětná vazba.***

V předposlední části jsem respondentům položil otázku týkající se měsíční mzdy, abych mohl analyzovat, jak si stavebnictví vede oproti, ročnímu průměru celé České republiky.

V poslední části jsem chtěl manažerům ukázat plány jejich zaměstnanců do budoucna. Důvod je prostý, pokud budou vědět o jejich plánech mohou jim jako správný manažeři pomoci k vysněnému cíli ať už je to mimo firmu nebo přímo v ní. **Díky těmto informacím mohou nasměrovat jejich kariéru správným směrem. V případě že by se tak stalo, budou z toho těžit oba subjekty.** Na jedné straně zaměstnanec, který je vděčný za pomoc a dosažení cíle, na druhé zaměstnavatel, který má motivovaného zaměstnance, co svojí práci žije.

Výzkumná otázka č.2 – Jak komunikovat a řídit stávající personál?

Dalším důležitým faktorem při udržení stávajících zaměstnanců budou vztahy s nadřízenými.

Pro vstup do tématu jsem použil otázku, kolik zaměstnání respondenti už vystřídali a jaký byl důvod změny zaměstnavatele. **Zvolení takto formulovaných otázek bylo, abych bezpečně mohl určit, jak často respondenti střídají své zaměstnání a vyloučil**

komunikaci jako příčinu odchodu ze stávající se práce.

Dále jsem přistoupil k otázce, ve které se ptám, jak ovlivňuje jejich pracovní výkon vztah s nadřízeným. **V této otázce jsem chtěl zjistit, jak moc jsou klíčové vztahy na pracovišti s nadřízenými.** V související otázce se ptám na typ vztahu s nadřízeným. Důvodem je zjištění a doporučení pro management co jejich zaměstnanci preferují.

Poté jsem se věnoval otázce, zdali respondenti, chtějí, aby jejich názor byl více zohledňován, tuto otázku jsem vybral proto, že z mých vlastních zkušeností vím, že má nejvyšší management často zkreslené informace o pracích na stavbě. Díky tomu se dopouštějí chyb v řízení a kolikrát nesmyslných úkolů.

Ve stěžejní části práce jsem se ptal na preferenci vztahu s nadřízeným. Abych mohl zjistit, jak moc jsou respondenti ovlivněni stylem řízení na pracovišti, musel jsem se na tuto otázku zeptat. V případě, že to tak bude, položil jsem další otázku, zda jsou se stylem řízení spokojeni. Důvodem je zjištění a případná náprava pro styl řízení managementu, aby negativně neovlivňovali své zaměstnance v práci tak i osobním životě. Důsledkem takového řízení může být odliv zaměstnanců, buď do jiných společností nebo do jiného oboru.

6.1.2 Vedlejší výzkumné otázky:

Ve výzkumu pro vrchní management společností jsem na úvod chtěl zjistit, jestli ve vedoucích pozicích jsou většinou muži ve středním věku, jestli řídí svůj podnik dlouho a jestli mají praxi stejně dlouho jako podnikání. Poté jsem chtěl zjistit, jak velké podniky doopravdy řídí, jelikož zaměstnanci toto číslo většinou nevědí.

Vedlejší výzkumná otázka č.1 – Jak propagovat stavební obory?

Ve druhém výzkumu jsem se prostřednictvím dotazníku podíval na problematiku z vnějšího prostředí. Proto jsem zvolil motivaci, prostřednictvím propagace stavebnictví.

Řešením této situace jsou dvě různé metody:

První metodou je propagace technických oborů, která byla ve stavebnictví dlouhé roky přehlížena a měla za důsledek odrazení potenciálních řemeslníků či mladých inženýrů.

Druhá je částečná automatizace stavebních prací, kterou bych se rád zabýval v magisterské (diplomové) práci.

Ve výzkumné části jsem začal s otázkou Proč si respondenti vybrali právě obor stavebnictví. Díky této otázce mohu lépe analyzovat a pochopit problematiku úbytku personálu ve stavebnictví. K tématu jsem připojil i dotazník od vyššího managementu na porovnání. Důvod je prostý, pokud vím, co lidi táhne ke stavebnictví mohu to replikovat, a použít pro propagaci oborů

Jako další jsem respondentům položil otázku základní, a to, zda je propagace oborů dostatečná. Důvod je prostý, pokud by to tak bylo, není nutné nějaký průzkum dělat. V případě, že respondenti odpoví, že je propagace nedostatečná, dostanou se k další navazující otázce, která se ptá, jestli jsou respondenti pro větší propagaci. Důvodem této otázky je zjištění, zda tuto problematiku pocítují v jejich podnicích.

Následující otázka šla k jádru problému, a to kdy s propagací začít. Je velmi důležité, aby společnosti s propagací cílili ve správný čas a na správném místě. V opačném případě se může stát, že už bude pozdě. Zdroje, vynaložené na propagaci mohou přijít vniveč. S tím souvisí i další otázka jakou formu propagace by respondenti zvolili.

Vedlejší výzkumná otázka č.2 - Jak řeší společnosti personální úbytek tuzemských pracovníků?

V poslední části se pokusil zjistit, jak respondenti řeší personální úbytek tuzemských pracovníků ve své vlastní společnosti a jaký to má dopad na jejich

podnikání.

Prvotní otázka se týkala, **jestli se respondentům daří počty zaměstnanců navyšovat, důvodem bylo případné doporučení pro respondenty, kterým se to nedaří.**

Další otázkou jsem chtěl zjistit, **jaké metody využívají v případě nedostatku personálu.** Zde jsem chtěl zjistit, jestli společnosti uvažují o automatizaci prací jako částečnou náhradu za zaměstnance.

Ve výzkumu jsem chtěl zjistit, jaké mají dopady personální nedostatky na jejich podnikání. Položil jsem na toto téma dvě otázky. První, jak by změnilo produkci, kdyby se respondentům dařilo navyšovat kapacity. Druhá o kolik procent zakázek, a tedy příjmu ročně přichází kvůli již zmíněné problematice.

6.2 Klasifikace dotazníku a sběr dat

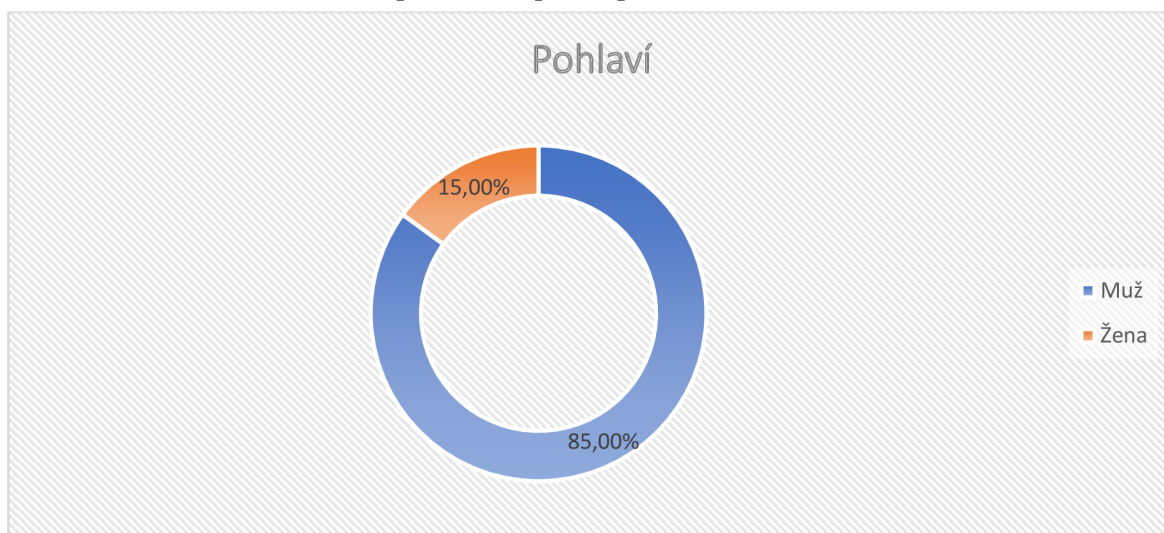
Pro výzkum jsem zvolil dotazníkové šetření pro odpovědi na výzkumné otázky. V dotazníku je objevují otázky, otevřené (volnou formou), uzavřené (vybrat možnost) a lineární stupnicí. Otevřené otázky jsem použil proto, abych dal respondentům možnost se plně vyjádřit k tématu v případě, že by jejich případ byl specifický a nebyl zahrnut do dotazníku. Dotazník je v příloze.

Co se týká typu respondentů, musel jsem pro svoji práci vypracovat dva dotazníky. První (hlavní) pro zaměstnance, který mi vypracovalo sto dotazovaných a druhý, pro vyšší management, který mi vypracovalo dvacet dotazovaných.

Vyplňování dotazníku bylo online, bohužel návratnost nebyla taková, jak jsem doufal (cca 30-40 %) a proto jsem musel dotazníky vypracovat prostřednictvím Word aplikace a vytisknout přímo na stavbu, kde mi ho vyplnili.

6.3 Struktura respondentů dotazníku pro zaměstnance

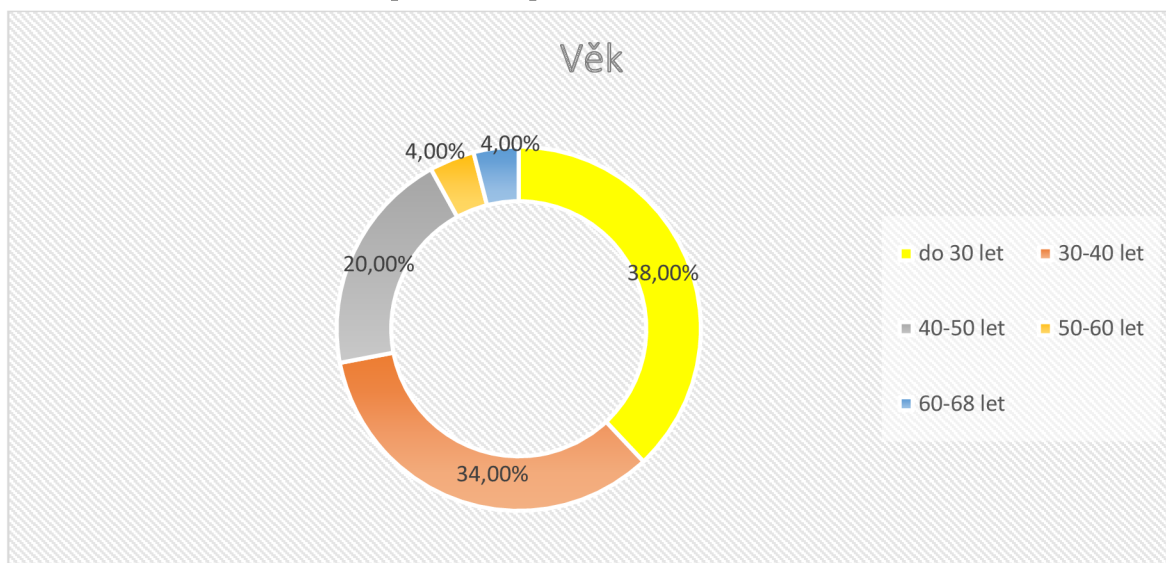
Graf 1. Struktura respondentů podle pohlaví



V grafu 1 je znázorněno v procentech pohlaví respondentů průzkumu, pro řadové zaměstnance a střední management. Ze sta respondentů je právě 85 % mužů a 15 % žen. Což odpovídá 85 mužům a 15 ženám, kteří se zúčastnili průzkumu.

Tyto čísla jsou pochopitelná a dovolím si říct, že pokud by dotazník směřoval jen na profese týkající se práce na stavbě, bylo by číslo u žen nulové. Samozřejmě najdou se i výjimky, ženy se na stavbách pohybují ale je to ojedinelé.

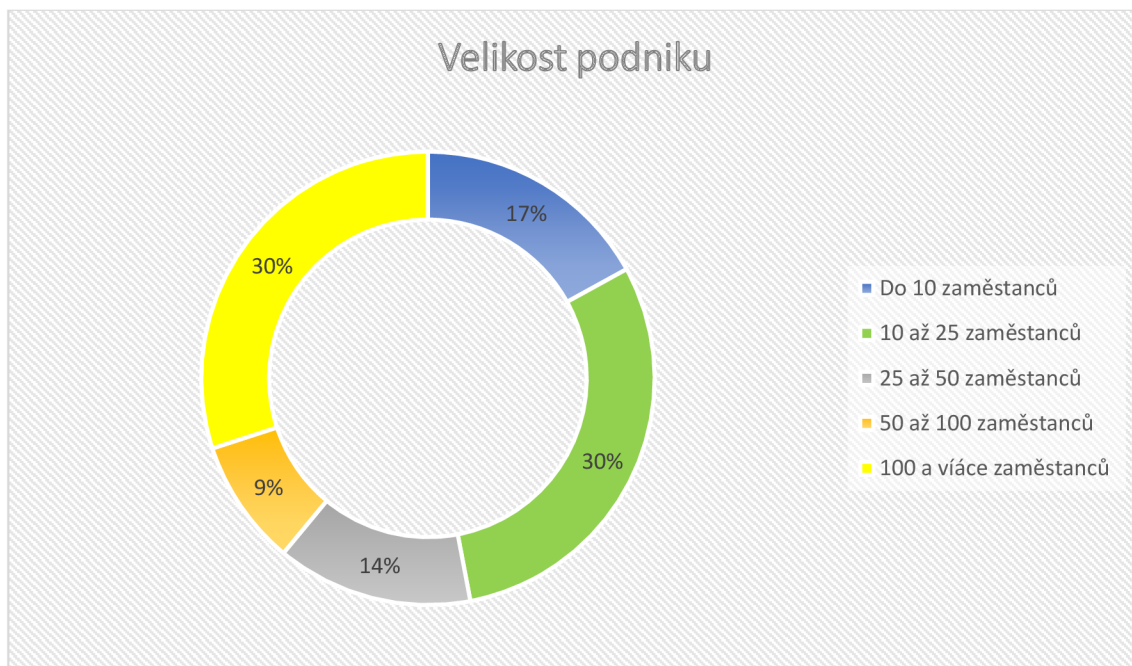
Graf 2. struktura respondentů podle věku



Z druhého grafu je vidět věkové rozmezí respondentů. Největší zastoupení mají lidé 20 až 30 let s 38 % a 34 % - 30 až 40 let. **Podle mého je to kvůli společnostem Sammis s.r.o. a handyg s.r.o. mají 100 % zaměstnanců mladších 30 let.** Druhým faktorem je, že těžká práce na stavbě se nedá provozovat jako třeba práce kancelářské. Tím pádem pracovníků s vyšším věkem tak často na stavbách nevidíme.

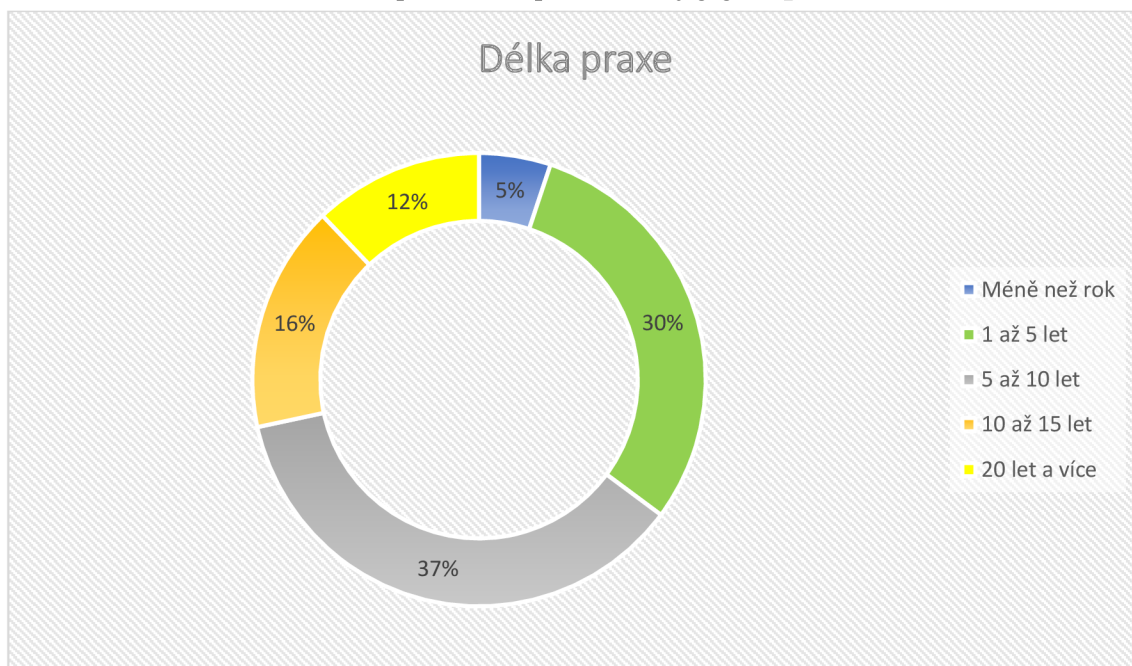
Dalším významným procentem je věkové rozmezí mezi 40 až 50 rokem s 20 %. Věk mezi 50 až 60 a 60 až 68 let má po 4 %.

Graf. 3 Struktura respondentů podle velikosti podniku.



U grafu číslo 3 jsou podle mého výsledky mírně zkreslené, je to z důvodu, že většina respondentů neví přesná čísla zaměstnanců ve společnosti, ve které pracují. S přihlédnutím na tyto informace, mají zastoupení hned dvě. První 100 a více zaměstnanců s 30 %. Druhá 10 až 25 zaměstnanců s 30 %. Třetím se skoro poloviční hodnotou je do 10 zaměstnanců s 17 %. Další zastoupení mají společnosti 25 až 50 zaměstnanců s 15 % a nakonec s 9 % 50 až 100 zaměstnanců.

Graf. 4 Struktura respondentů podle délky jejich praxe.

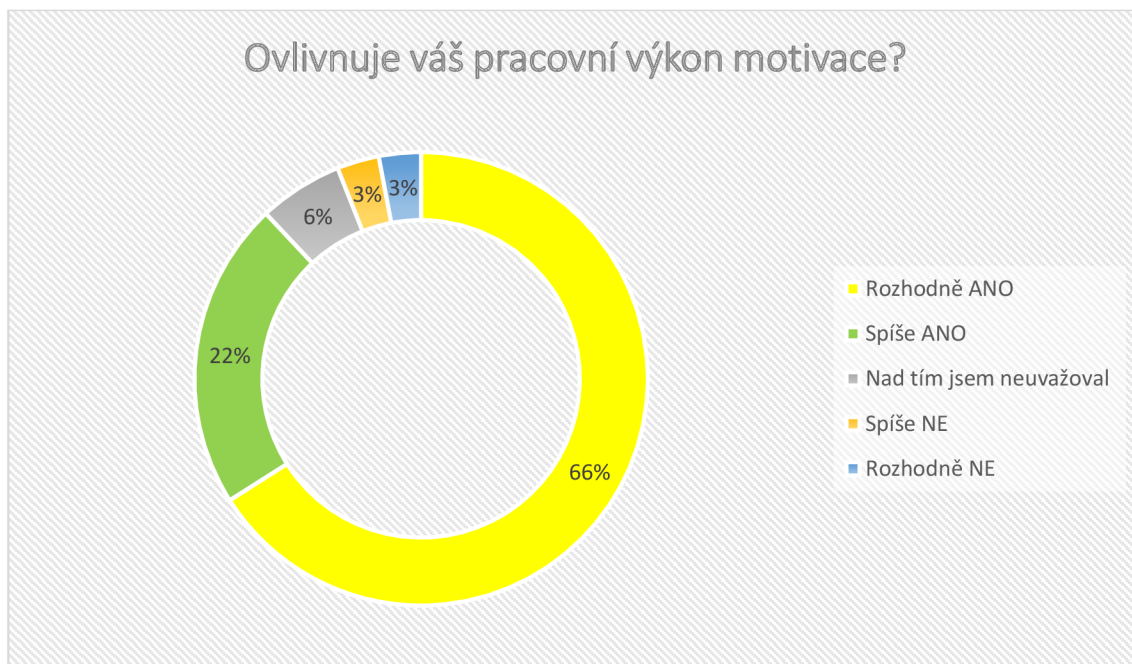


Je vidět, že většina respondentů u grafu č. 4 má praxi od 5 do 10 let konkrétně (37 %), druhou největší skupinou je praxe 1 až 5 let (30 %), tyto výsledky se celkem hezky shodují s grafem č. 2 jelikož nejvíce respondentů bylo právě do věku 40 let. Respondenti pracující v praxi 10 až 15 let jsou zastoupeni v 16 % případů. Pracovníci s nejdelší praxí pak ve 12 % případů.

Z grafu je vidět, že většina respondentů nemá praxi větší než 10 let, tím pádem mohou být data mírně zkreslená kvůli nedostatečnému povědomí o problematice.

6.4 Vyhodnocení 1. výzkumné otázky – Jak *motivovat stávající personál?*

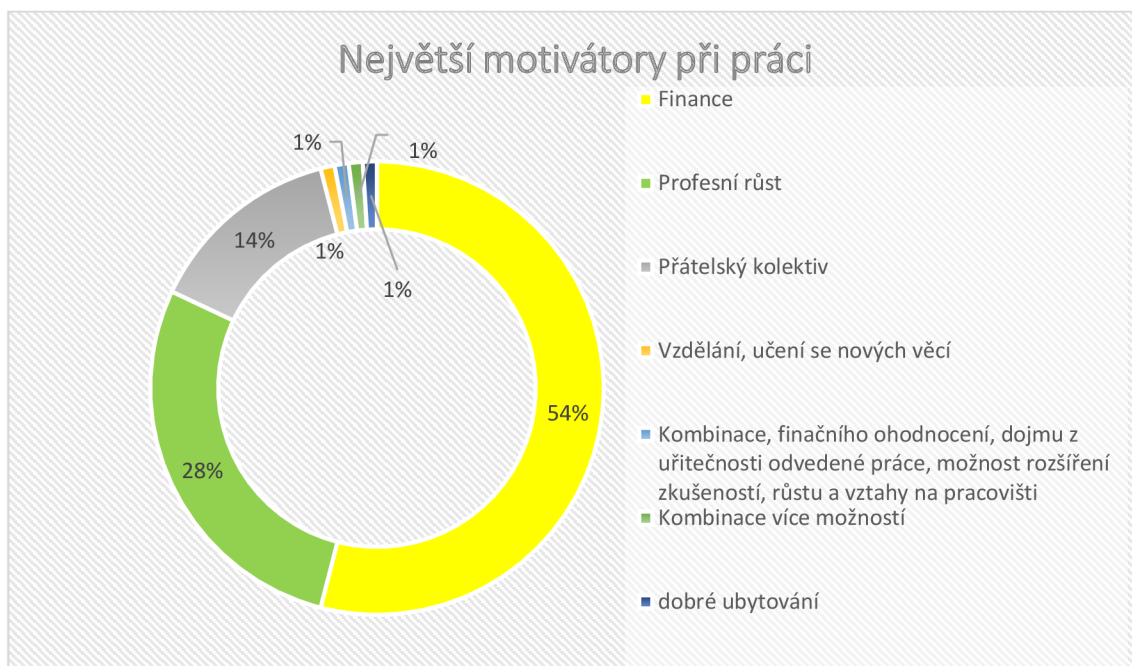
Graf. 5 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Ovlivňuje váš pracovní výkon motivace?*



Dále bych rád zjistil, zdali zaměstnance společností ovlivňuje pracovní výkon motivace. Podle všeho to tak opravdu je u 66 % dotazovaných kteří odpověděli **Rozhodně Ano** a u 22 %, kteří odpověděli **spíše ANO**. Celkové číslo je pak 88 ze 100 odpovídajících. Další nejpočetnější odpovědi bylo s 6 % **Nad tím jsem neuvažoval**. Po 3 procentech měli **Rozhodně NE** a **Spíše NE**.

Osobně jsem si myslel, že u této otázky bude 90 % **Rozhodně ANO** a zbylých 10 % **Spíše ANO**, z výsledků nejsem překvapen. Po úvaze jsem si vzpomněl, že jsem za svou, byť krátkou praxi potkal pár lidí, kteří tuto otázku vůbec neřeší a soustředí se jen na to co umí nejlépe.

Graf. 6 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Co vás osobně nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?*

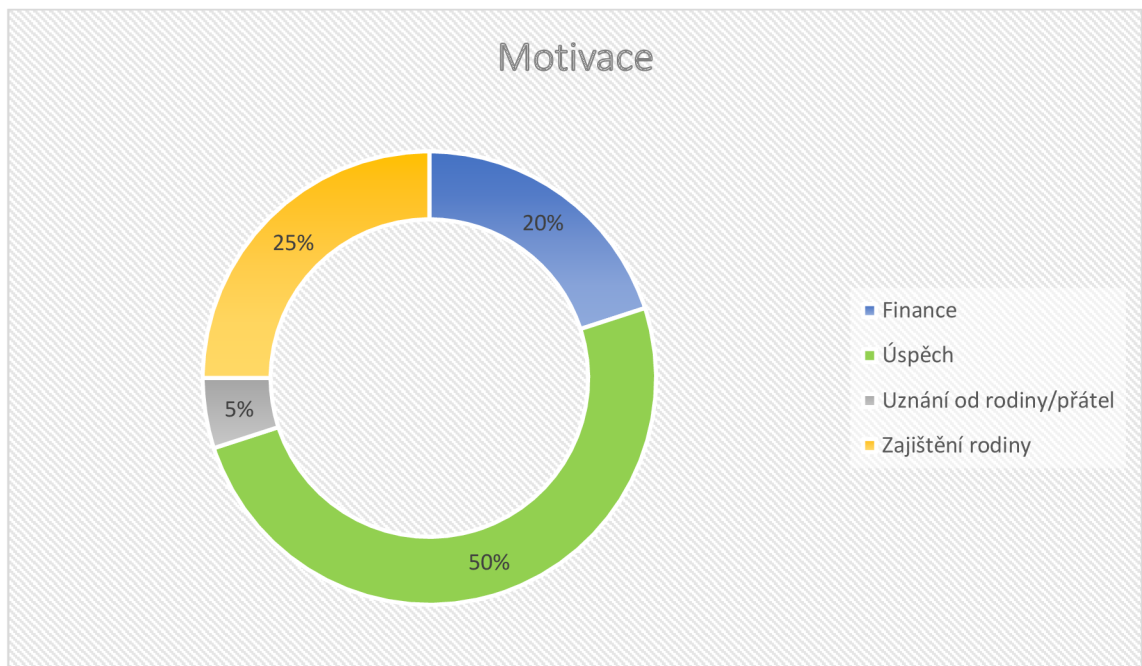


Osobně jsem předpokládal správně, že největším motivátorem, bude pro většinu finanční stránka hned v 54 %. Po rozhovorech s lidmi na stavbách jsem si tím byl i celkem jistý. Je to celkem pochopitelné, většina zaměstnanců na stavbách nedosahují extrémně vysokých platů a jejich největší motivátor jsou finance. Určitě by bylo zajímavé pozorovat zaměstnance, kdyby se mi dala měsíční částka, kterou by si zvolili a následně po nějaké době udělat nový dotazník a porovnat, jestli jsou peníze opět největším motivátorem.

Dalším důležitým a zajímavým motivátorem je s 28 % Profesní růst. O polovinu méně respondentů zaškrtnulo kolonku s přátelským kolektivem. Po jednom procentu pak vzdělávání, učení se nových věcí, dobré ubytování.

Dva respondenti ze 100 odpověděli volnou formou kdy nakombinovali více věcí dohromady.

Graf. 7 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Co vás osobně nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům? (dotazník pro vyšší management)*

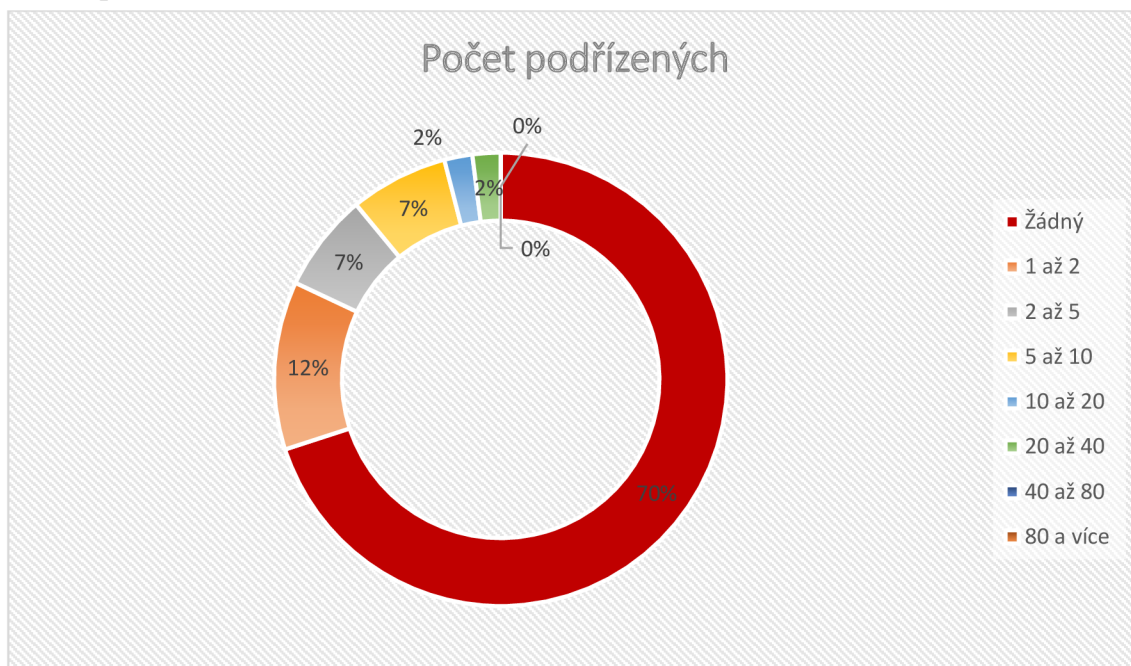


Hned v první grafu je vidět velký rozdíl oproti grafu č. 7 kde vyšel největší motivační faktor **Finance** (54 %), zde s 50 % vyšel právě **Úspěch**. Podle mého to není překvapivý výsledek, z důvodu, že právě touha po **Úspěchu** dostala respondenty tam kde teď jsou.

Druhou nejčastější odpovědí s 25 % vyšlo **Zajištění rodiny**, to je opět další silný motivátor, pro mnoho lidí i ten nejsilnější, který lidi, žene za úspěchem. Na třetí pozici jsou Finance s 20 % a posledním s 5 % uznání od rodiny.

Musím konstatovat, že všechny odpovědi jdou ruku v ruce a ve směr symbolizují úspěch. Samozřejmě pro každého slovo Úspěch znamená něco jiného.

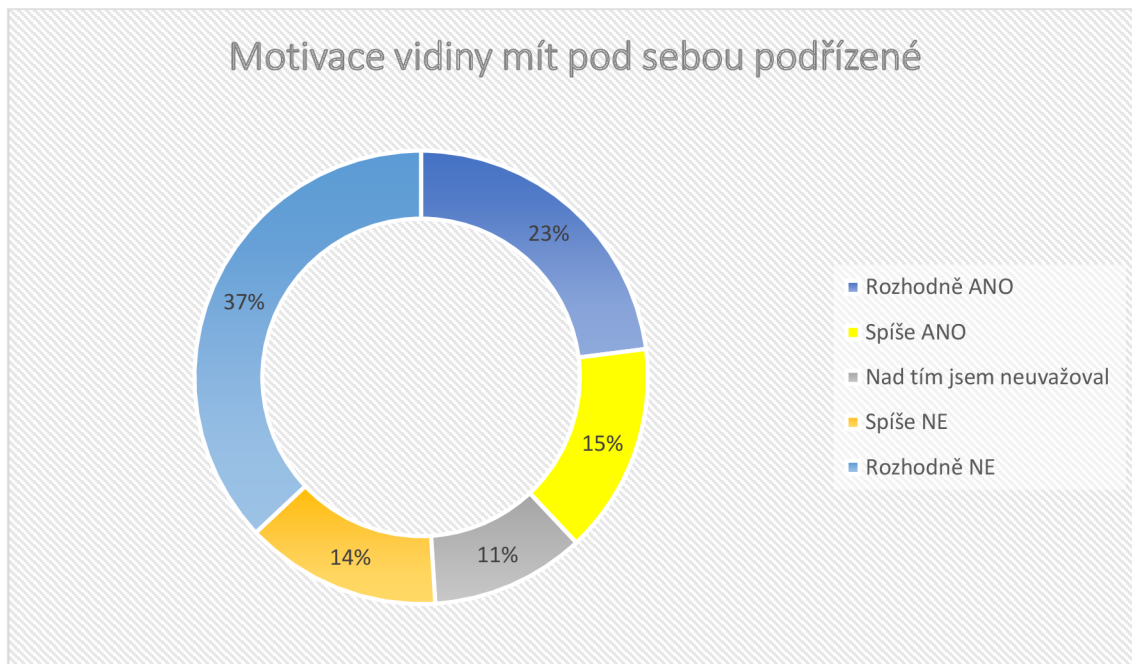
Graf. 8 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Kolik podřízených přímo řídíte?*



U grafu číslo 5 je viditelné, že 70 % respondentů nemají žádného podřízeného tudíž 70 lidí ze 100 je řadovým zaměstnancem z toho vyplývá že 30 respondentů má pod sebou alespoň jednoho podřízeného. Další odpovědi s 12 % byla 1 až 2 podřízené. Po 7 % hned u dvou odpovědí 2 až 5 a 5 až 10 zaměstnanců. Nejméně měli také dvě, a to 10 až 20 podřízených a 20 až 40 podřízených, to odpověděli pouze 4 osoby, osobně si myslím, že tak odpověděli stavbyvedoucí ze společnosti K2 invest s.r.o.

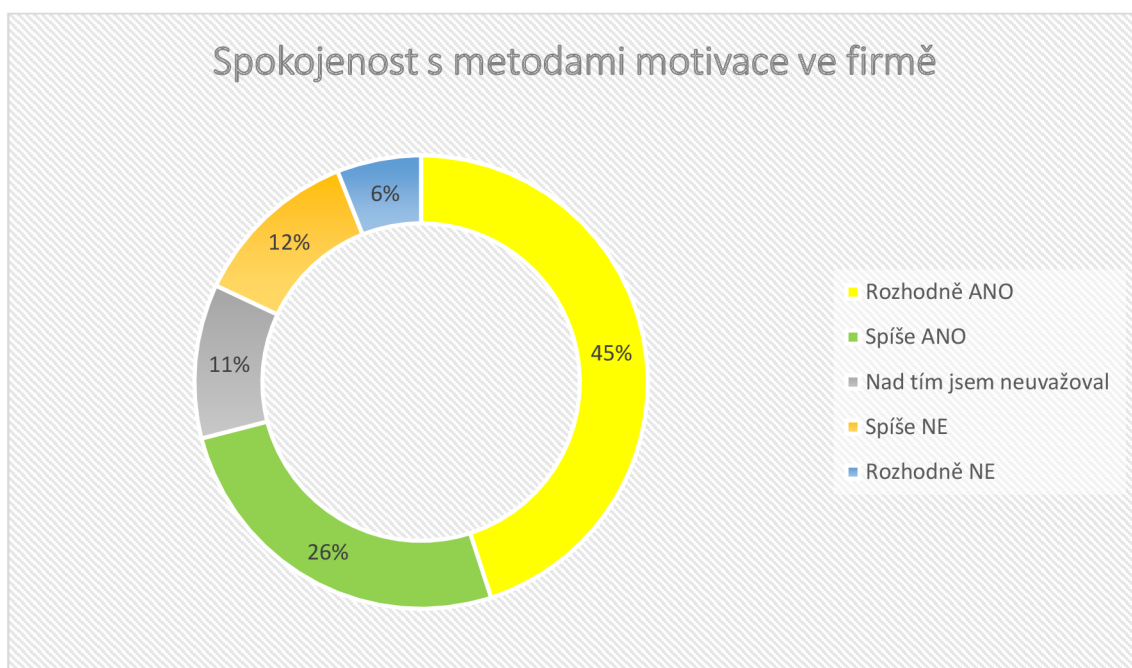
Na tuto otázku jsem se ptal kvůli otázce nadcházející, a to Motivuje vás vidina mít pod sebou podřízené? Abych zjistil, kolik potencionálních řadových zaměstnanců motivuje právě vidina povýšení a větší zodpovědnosti.

Graf. 9 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Motivuje vás vidina mít pod sebou přímé podřízené?*



Popravdě jsem u této otázky překvapen, osobně jsem si myslel že pro **Rozhodně ANO** bude většina, tady je to naopak hned 37 % respondentů (37 lidí) ze 100 odpovědělo **Rozhodně NE**. Další negativní odpovědi s 14 % bylo **Spíše NE**. Třetí byla s 11 % neutrální otázka **Nad tím jsem neuvažoval**. Posledními a také s druhým a třetím největším počtem odpovědí **Rozhodně ANO** (23 %) a **Spíše ANO** (15 %). Celkem to je 38 % tudíž 38 lidí ze 100, když to porovnám s otázkou předešlou kdy 30 respondentů mělo nějaké podřízené, vychází pouhých 8 respondentů, které by motivovalo mít podřízené, ale nemají je.

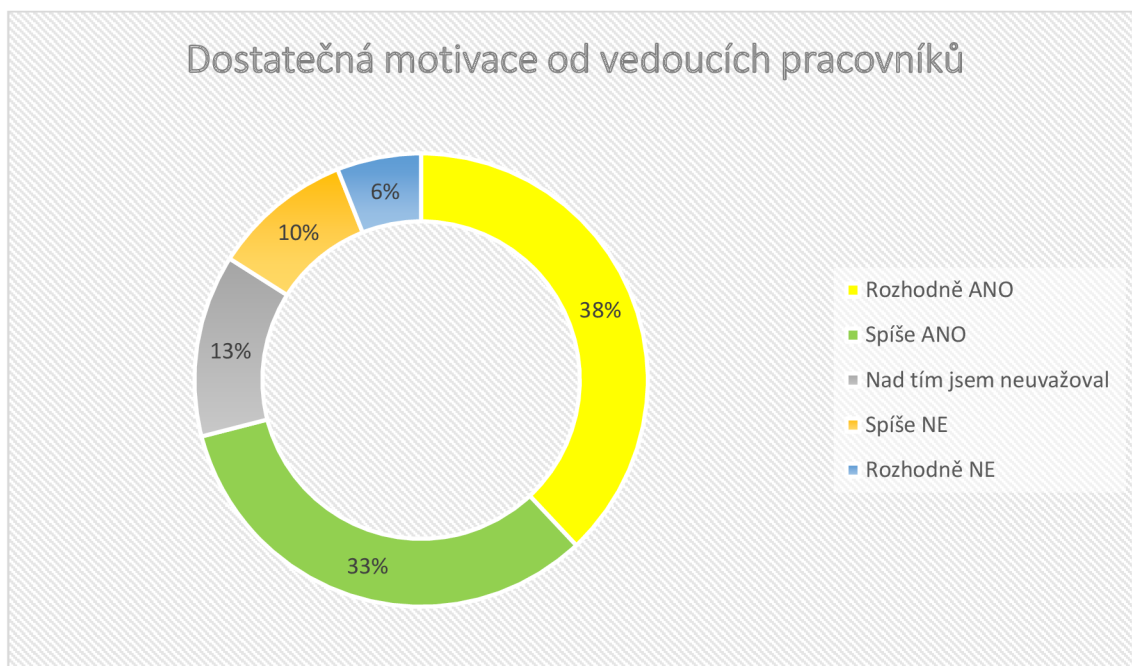
Graf. 10 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jste spokojen s metodami motivace ve firmě?*



Graf č. 10 je velice důležitý, jelikož reflektuje spokojenost s nastavenými metodami motivace ve společnostech, které se zúčastnili výzkumu. Podle všeho hned 45 % dotazovaných je pro **Rozhodně ANO**, pro **Spíše Ano** je krásných 26 %. Z odvolání na předchozí graf, kdy nadpoloviční většina dotazovaných odpověděla, že největším motivátorem jsou pro ně finance a profesní růst, usuzují, že tyto složky motivace jsou u většiny uspokojeny.

Další nejpočetnější odpovědí je **Spíše NE** na tu odpovědělo 12 % dotazovaných v závěsu s 11 % je **Nad tím jsem neuvažoval**. S nejmenším počtem odpovědí (jen 6 respondentů) je **Rozhodně NE**.

Graf. 11 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jste dostatečně motivováni ze strany nadřízených?*

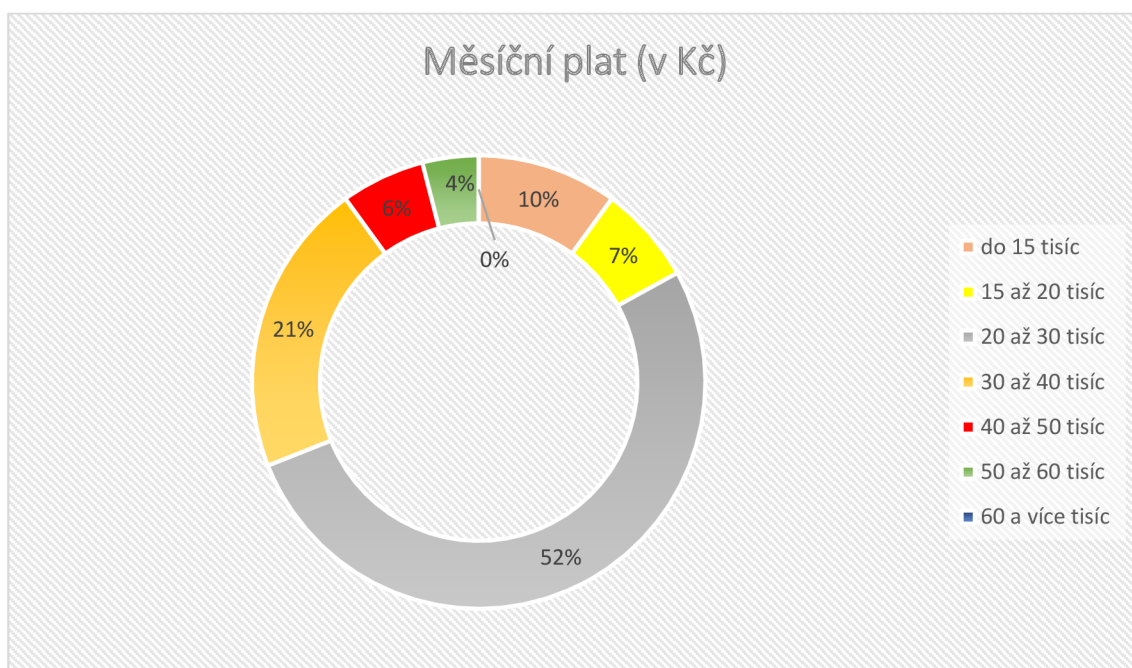


Tento graf navazuje přechodí, který reflektuje práci společností jako takové i jejich vedoucích pracovníků. Podle dotazníků společnost i vedoucí pracovníci odvádějí dobrou práci, jelikož odpovědělo na otázku v 38 % **Rozhodně ANO** a ve 33 % **Spíše ANO**. **To je dobrý signál jak pro zaměstnance, tak i pro firmy, je vidět, že firmy si uvědomují problémy s pracovní silou, která je v posledních letech alarmující. Samozřejmě je nutné stále zlepšovat formy a metody motivace ve stavebnictví, které přinesou další procenta na stranu kladnou.**

Na druhé straně leží respondenti, kteří odpověděli negativně 6 % ve prospěch Rozhodně NE a v 10 % Spíše NE.

Dále s 13 % odpověděla skupina na otázku Na tím jsem neuvažoval. **Je jednodušší a levnější tuhle skupinu přetáhnout na kladnou stranu, proto bych se zaměřil na komunikaci se zaměstnanci, co motivuje právě je.**

Graf. 12 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Kolik je váš měsíční plat?*



V posledním grafu se podívám na platy respondentů. Jelikož jsem předvídal, že u většiny bude tento faktor největším motivátorem, zahrnul jsem ho do dotazníku a mohl tak porovnat platy s průměrnou mzdou v ČR.

Z grafu je vidět, že nadpoloviční většinu mají platy mezi 20 až 30 tisíci, dalším velkým zastoupením hned ve 21 % mají respondenti plat mezi 30 až 40 tisíci.

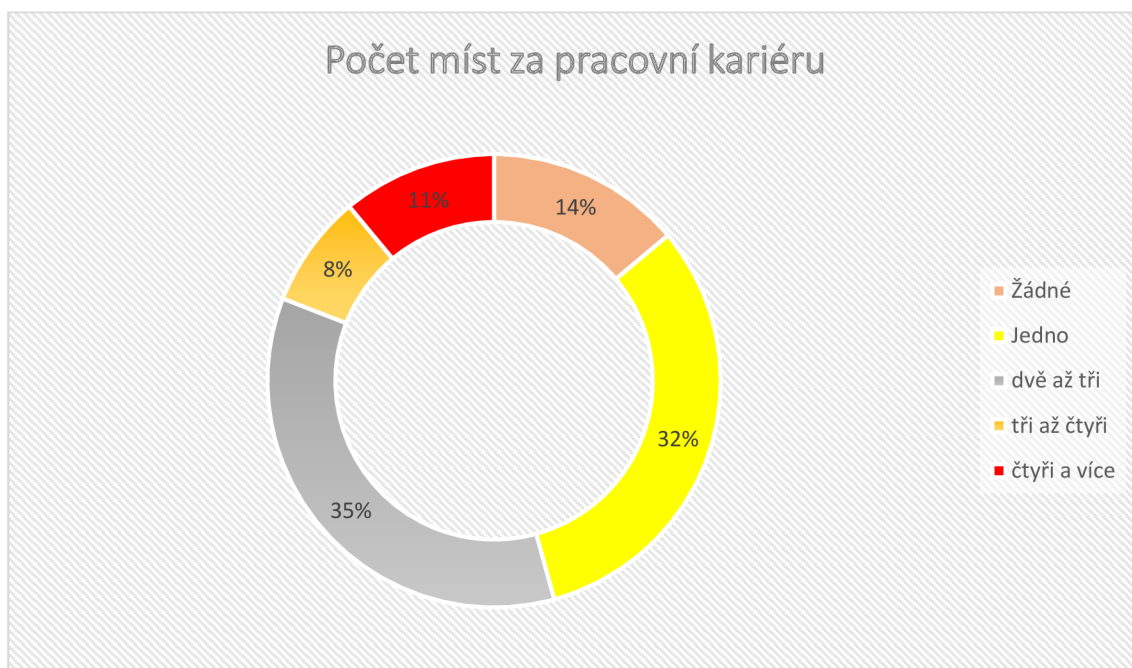
Deset respondentů má plat do 15 tisíc, k nejvyšším platům dosahuje jen 10 respondentů. Na částku více jak 60 tisíc měsíc nedosáhne ani jeden respondent.

Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jaké jsou vaše plány do budoucna v oboru?*

Odpovědi je spousta, návratnost byla v 64 procentech. Nejvíce odpovědí bylo ve prospěch **Karierního růstu**. Dále chuť po učení a **Sebezdokonalování** a v neposlední řadě vlastní podnikání.

6.5 Vyhodnocení 2. výzkumné otázky *Jak komunikovat se zaměstnanci?*

Graf. 13 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Kolik míst v oboru jste vystřídal/a?*

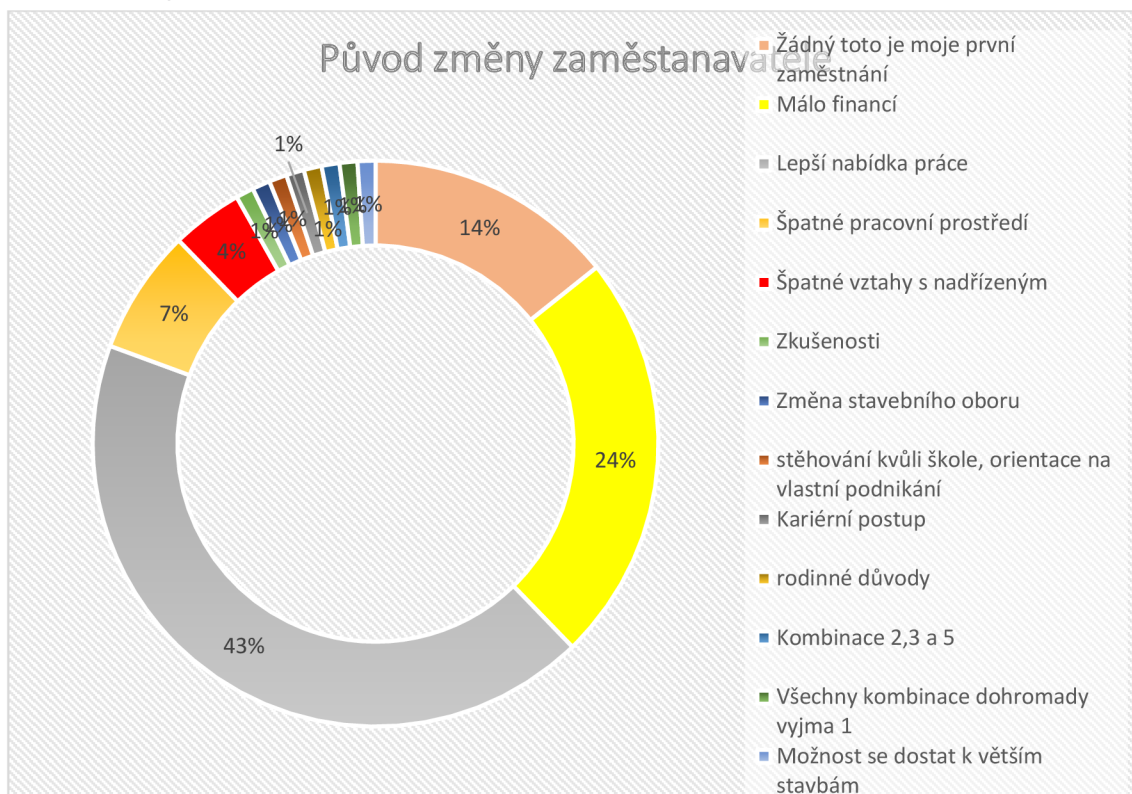


Abych vyloučil komunikaci jako příčinu odchodu ze stávající se práce musel jsem se respondentů na tuto problematiku zeptat.

Z grafu je vidět, že nejvíce respondentů odpovědělo vystřídal **dvě až tři** a **jedno** pracovní místo za svou kariéru. Jako další v pořadí je s 14 % **žádné** a s 11 % **čtyři a více**, je zajímavý tento kontrast, kdy nejméně a nejvíce vystřídaných míst mají podobná procenta. Nejmenší skupinou je skupina s **tři až čtyři** s osmi procenty.

Graf krásně reflektuje věkový průměr v dotazníku, kde většina odpovídajících je mezi roky 20 až 40 let, statisticky mladší pracovníci nevystřídají tolik pracovních míst jako ti starší.

Graf. 14 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jaký byl důvod změny vašeho zaměstnavatele?*



Otázka, *Jaký je důvod změny zaměstnavatele* je spojená s otázkou předešlou a jako celek mají tvořit nástroj, který vyloučí **komunikaci**, původce změny zaměstnání.

Díky této a předešlé otázce mohu s jistotou vyloučit, že u dotázaných byla změna zaměstnání zapříčiněna špatnou komunikací s nadřízenými. Žádný z respondentů takto neodpověděl. Kde vidím jistou podobnost je u odpovědi **Špatné vztahy s nadřízenými** s 4 %. I s přihlédnutím na tento fakt, 4 ze sta není velké číslo, které by mělo být relevantní.

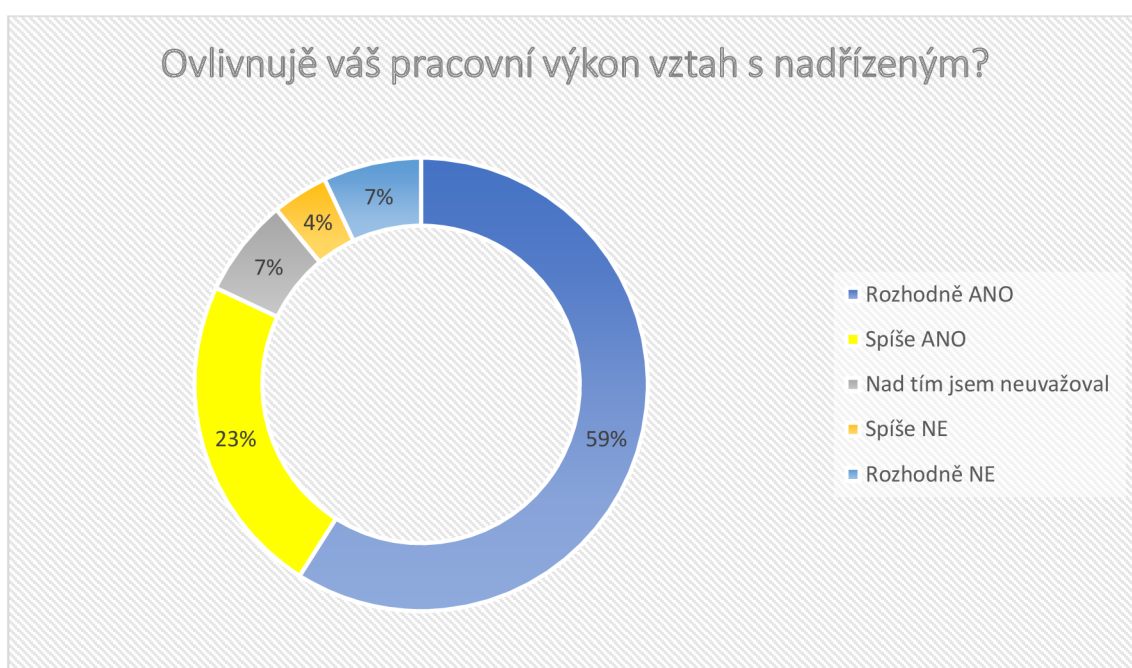
Co se týká nejčastějších odpovědí, respondenti nejčastěji odpověděli (43 %), že svoje minulé zaměstnání opustili kvůli **Lepší nabídce práce**. Hned za ní byla odpověď **Málo financí** (24 %), osobně jsem si myslel, že na prvním místě budou právě finance.

Sedm procent pak pro **Špatné pracovní prostředí**, které by do jisté míry mohlo být myšleno, jako špatná komunikace.

Poslední velkou skupinou je pro **Žádný toto je moje první zaměstnaní** s 14 %, které se shodují s otázkou v **grafu č. 19**, ve kterém se ptám kolik míst ve své kariéře dotazovaný vystřídal.

Dále respondenti použili volnou formu odpovědi. Kde byli odpovědi po 1 %.

Graf. 15 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Ovlivňuje váš pracovní výkon vztah s nadřízeným?*



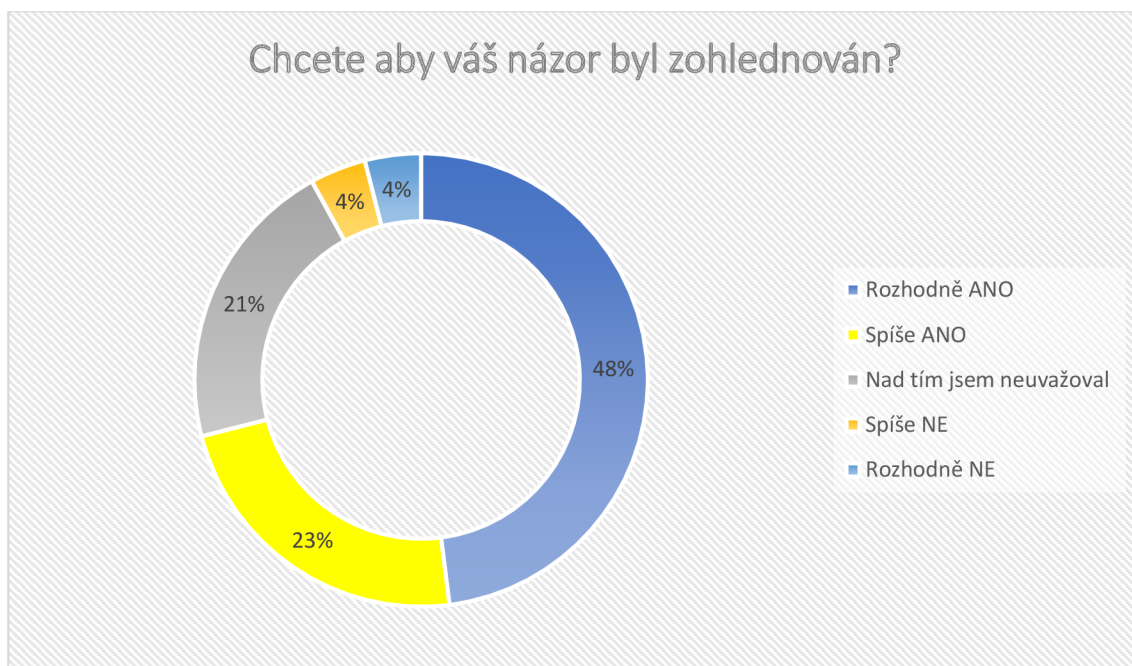
V této otázce jsem chtěl zjistit, jak moc jsou klíčové vztahy na pracovišti s nadřízenými. Popravdě mě to nepřekvapilo, pohoda na pracovišti je velmi důležitá, ze své vlastní zkušenosti vím, jaké je docházet do práce s nechutí pracovat, myslím si, že to zažil každý z nás a není to příjemný pocit.

To potvrzují i odpovědi od respondentů kde 59 % je pro **Rozhodně ANO** a 23 % **spíše ANO**.

Pouhých 7 % napsalo **Rozhodně NE** a 4 % **Spíše NE**. Zbýlých 7 % se vyjádřilo neutrálně

a odpověděli **Nad tím jsem neuvažoval.**

Graf. 16 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Chcete, aby váš názor byl více zohledněný?*

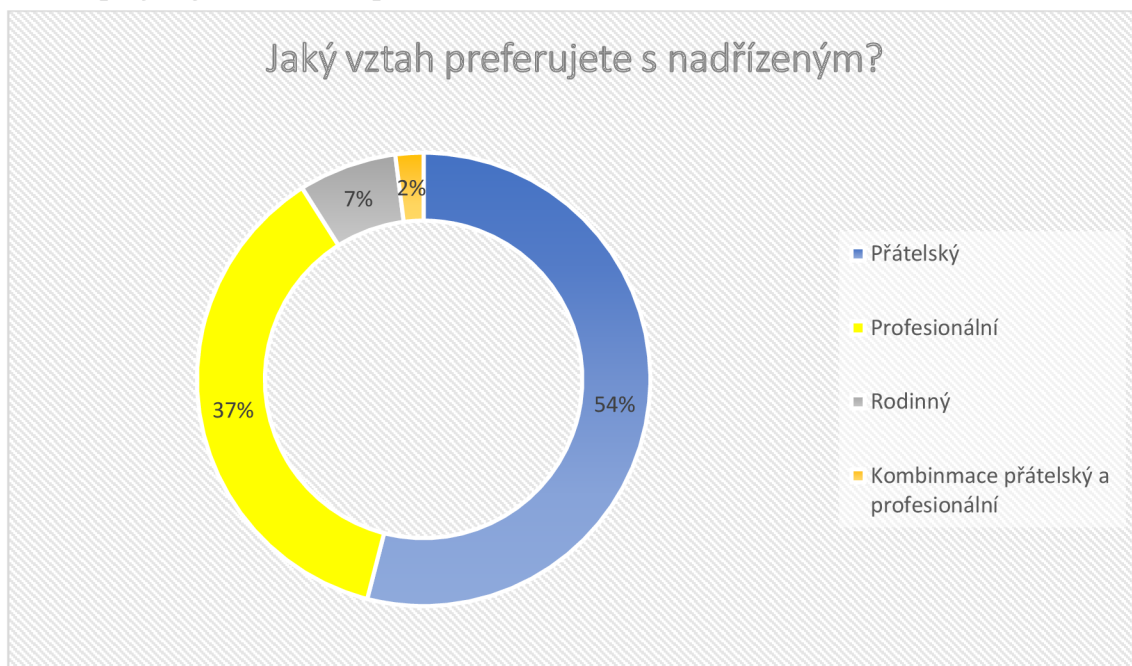


V předposlední části jsem chtěl zjistit, zdali zaměstnancům záleží na tom, aby jejich hlas byl také vyslyšen a mohli tak rozvíjet své kreativní schopnosti.

Skoro polovina respondentů opověděla na otázku **Rozhodně ANO**, **Spíše ANO** 23 %. Z toho jednoznačně vyplívá důležitost zohledování názoru svých podřízených. Musím říct, že jsem se často setkával v praxi, že manager svůj názor prosazoval neustále bez ohledu na ostatní. To může být mnohdy velice flastrující. Právě zohledování může být jeden z motivačních faktorů pro zaměstnance, který v nich probouzí důležitost.

Pouhých 8 % procent dotazovaných odpovědělo **Rozhodně NE** a **Spíše NE**. Ve 21 případech Nad touto otázkou respondenti neuvažovali.

Graf. 17 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jaký vztah preferujete ke svému přímému nadřízenému?*

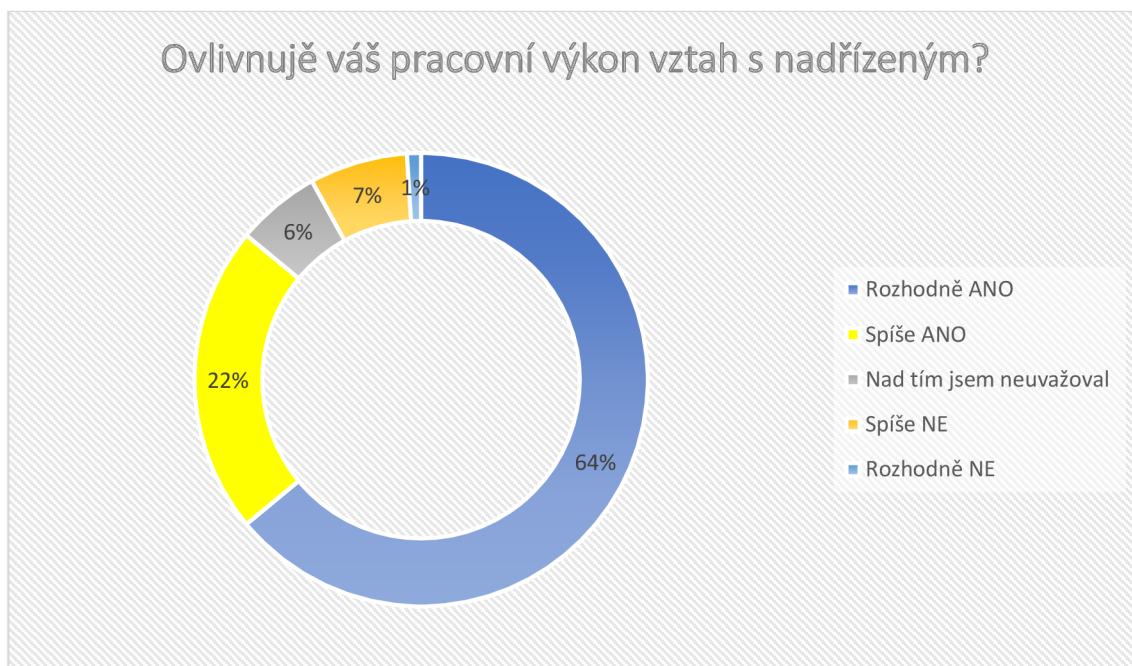


V této otázce byli mé předpoklady správné, nadpoloviční většina respondentů odpověděla, že právě **Přátelský** vztah je pro ně nejlepší. Jak už jsem v teoretické části uváděl lidský přístup je jeden z klíčů správného manažera a spokojeného podřízeného. Je důležité, aby manažer nebyl vždy kamarád ne nadarmo se říká *všeho moc škodí* a je potřeba být i profesionální.

Další velkou skupinou s 37 % je **Profesionální vztah**, 7 % získala odpověď **Rodinný**, ten může být v mnoha ohledech nebezpečný, zaměstnanci mohou mít pocit, že si mohou více dovolit, následkem může být snížení pracovního nasazení, či morálky. V extrémním případě dokonce konflikt s nadřízeným, který bude pro obě strany neúnosný a vyústí ve výpověď.

Pouhé dvě procenta respondentů napsala odpověděla kombinací **přátelsko-profesionálními** vztahy na pracovišti. Osobně si myslím, že tento styl je nejideálnější, ne vždy si manažer může dovolit jednat přátelsky a v opačném případě je dobré ukázat trochu lidskosti pro větší pohodu na pracovišti.

Graf. 18 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jste přímo ovlivněn/a stylem řízení vašeho nadřízeného na pracovišti?*

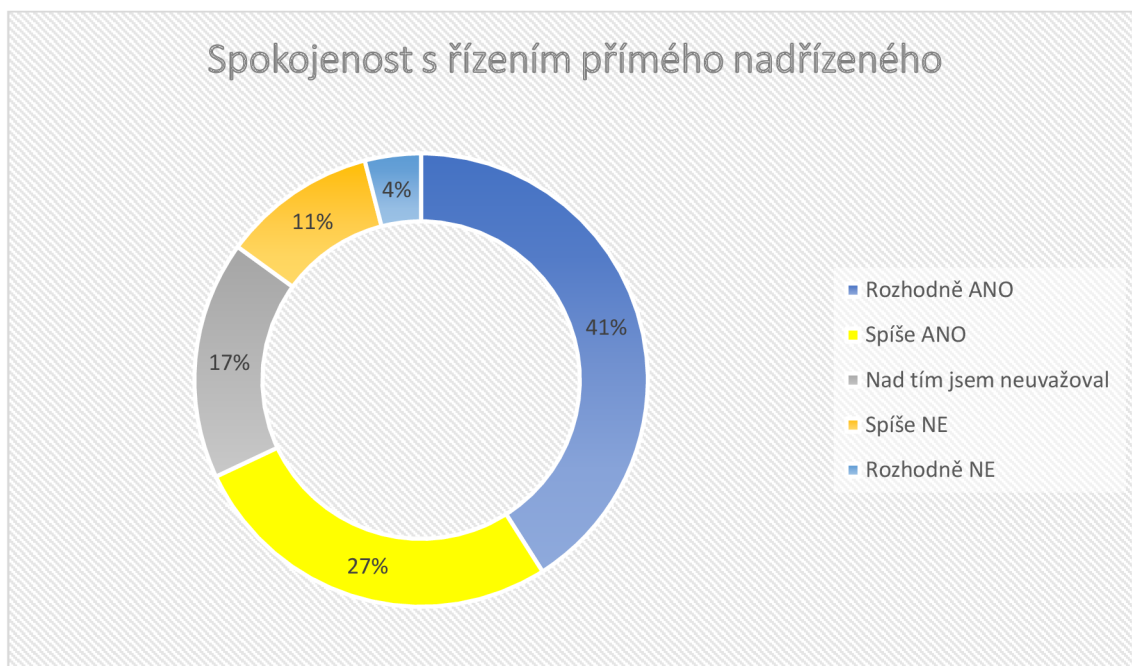


Z grafu je vidět, že 65 % respondentů na otázku odpověděla **Rozhodně ANO** v 22 % **Spíše ANO**. Zde je vidět, jak je práce manažerů klíčová, je důležité, aby manažeři udržovali dobré vztahy se svými podřízenými a jen to potvrzuje co bylo napsáno v teoretické části Bakalářské práce.

Oproti tomu pouhé 1 % dotazovaných odpovědělo **Rozhodně NE**. **Spíše ne**, jen 7 %. V 6 % případů respondenti odpovědi, že Nad tím neuvažovali.

Kontrast odpovědí ANO oproti NE je druhým největší za celý průzkum, proto bych rád apeloval na výsledky a jejich důležitost v chování a rozhodování manažerů.

Graf. 19 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Do jaké míry jste spokojen/a s řízením vašeho přímého nadřízeného?*



V otázce na spokojenost s řízením svého nadřízeného mě zavedlo ke konkrétním výsledkům. 41 % dotazovaných uvedlo že jsou **Rozhodně** spokojeni se stylem řízení svého nadřízeného dalších 27 % uvedlo **Spíše ANO**. To jsou velmi příjemně překvapivá data, osobně jsem myslel, že to bude spíše naopak. Je vidět, že firmy, které se zúčastnily dotazníku se na přístup chování k zaměstnancům snaží zapracovat.

Co je pro mě dalším překvapením je odpověď 17 zaměstnanců, kteří se touto otázkou nezabývají.

Zbytek respondentů odpovídalo **Spíše NE** v jedenácti procentech a ve čtyřech procentech **Rozhodně NE**.

Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jaké jsou vaše plány do budoucna v oboru?*

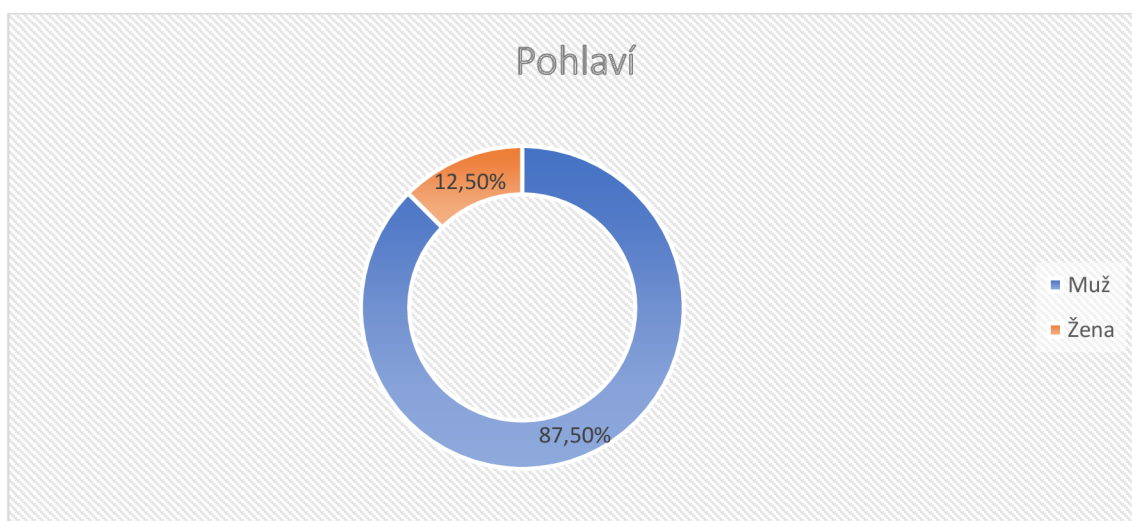
V poslední části jsem chtěl manažerům ukázat plány jejich zaměstnanců do budoucna. Důvod je prostý, pokud budou vědět o jejich plánech mohou jim jako správný manažeři

pomoct k vysněnému cíli ať už je to mimo firmu nebo přímo v ní.

Odpovědí je spousta, návratnost byla v 64 %. Nejvíce odpovědí bylo právě Karierní růst

6.6 Dotazník pro vyšší management

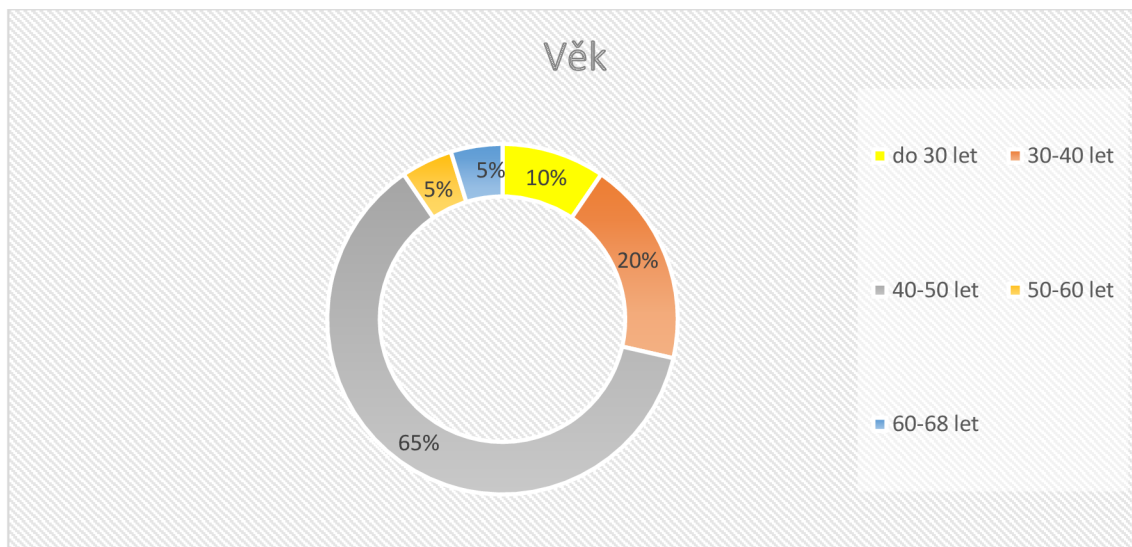
Graf. 20 Struktura respondentů podle pohlaví



Tento výsledek pro mě nebyl překvapením, obecně je známo, že ve stavebnictví tolika žen není. To mohu potvrdit i, ze školy, kdy na střední stavební průmyslovce bylo 90 % mužů to samé platí i pro vysokou školu stavební, sice ne v takové míře ale je to dost podobné.

Dalším faktorem, který ovlivnil dotazník je fakt, že většina žen jde do projekcí a ty ve firmách, které se zúčastnili dotazníku nejsou.

Graf. 21 Struktura respondentů podle věku

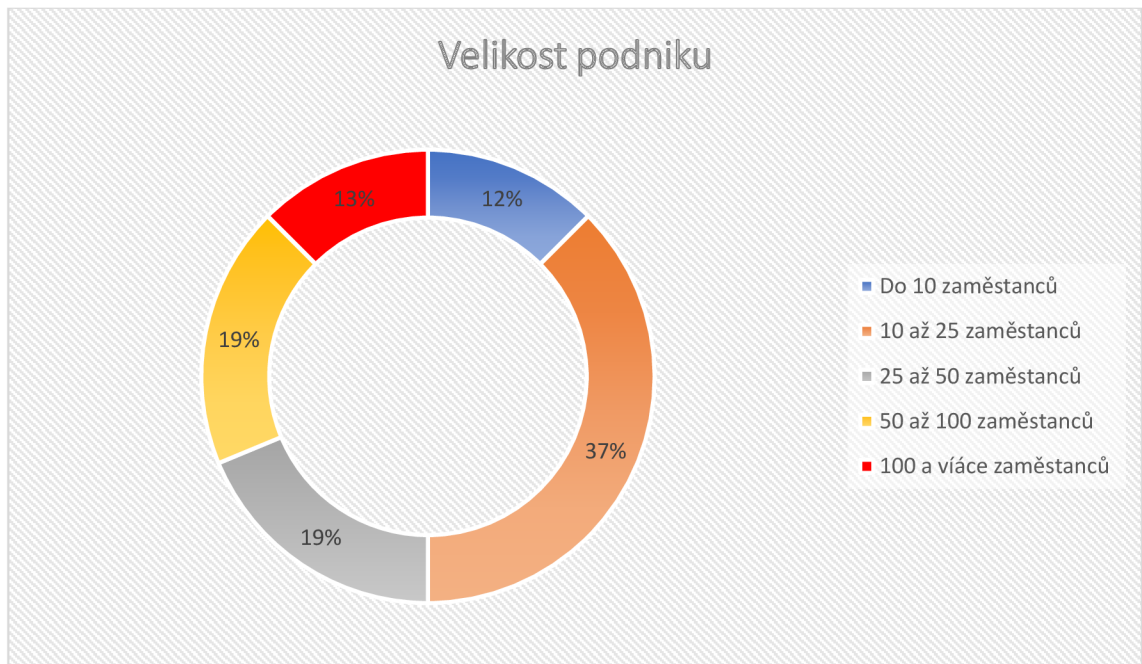


Věk jsem tentokrát neuvedl v procentech z důvodu, že vycházelo špatné zaokrouhlování.

Nejvíce respondentů, tvoří skupinu mezi 40 až 50 rokem. Znovu se musím opakovat, že to pro mě není překvapením, většina jednatelů, majitelů větších společností jsou v podobném věku jelikož, vybudovat fungující stavební společnost není jednoduché a trvá to roky. Dalším důležitým prvkem jsou zkušenosti a znalosti, které člověk získává postupem věku. Následující větší zastoupení mají majitelé, jednatelé mezi 30 až 40 rokem. Skupina do 30 let má pouze dva respondenty.

Po jednom pak mezi lety 50 až 60 a 60 až 68. Opět pochopitelný výsledek, z důvodu velké náročnosti na psychiku.

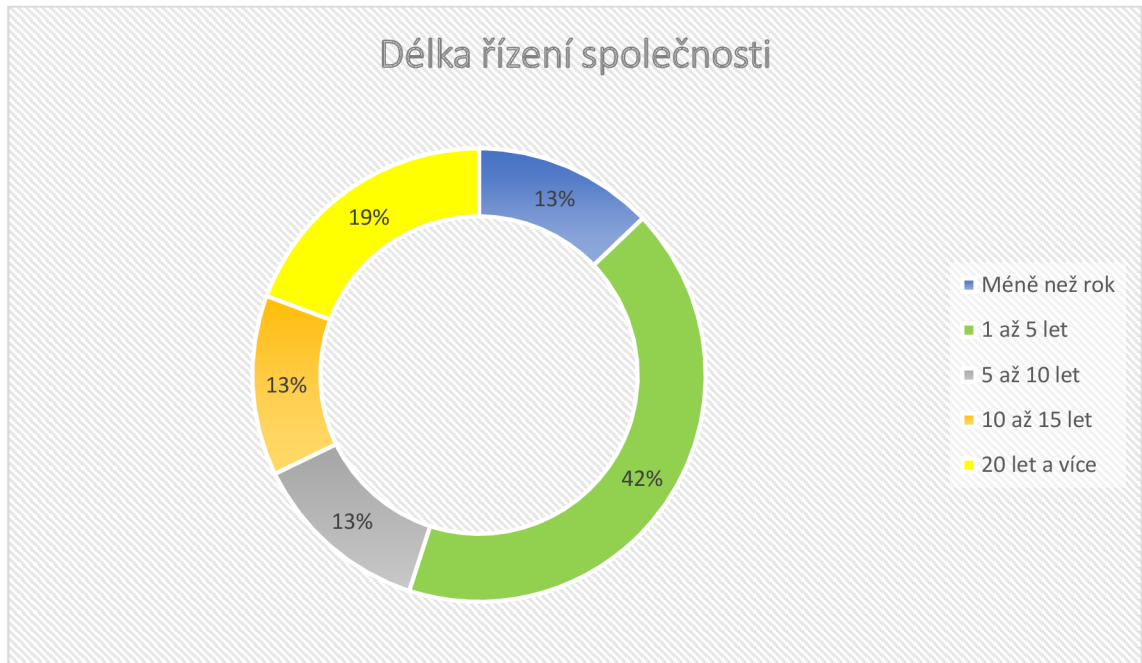
Graf. 22 Struktura respondentů podle velikosti řízeného podniku



V grafu je vidět, že nejvíce procent mají firmy s **10 až 25 zaměstnanci** s 37,5 %. Dalšíma dvěma jsou pak s 18,75 % **25 až 50 a 50 až 100 zaměstnanců**.

Čtvrtou největší skupinou je **100 a více zaměstnanců** s 12,5 % se stejným počtem respondentů je i skupina **do 10 zaměstnanců**.

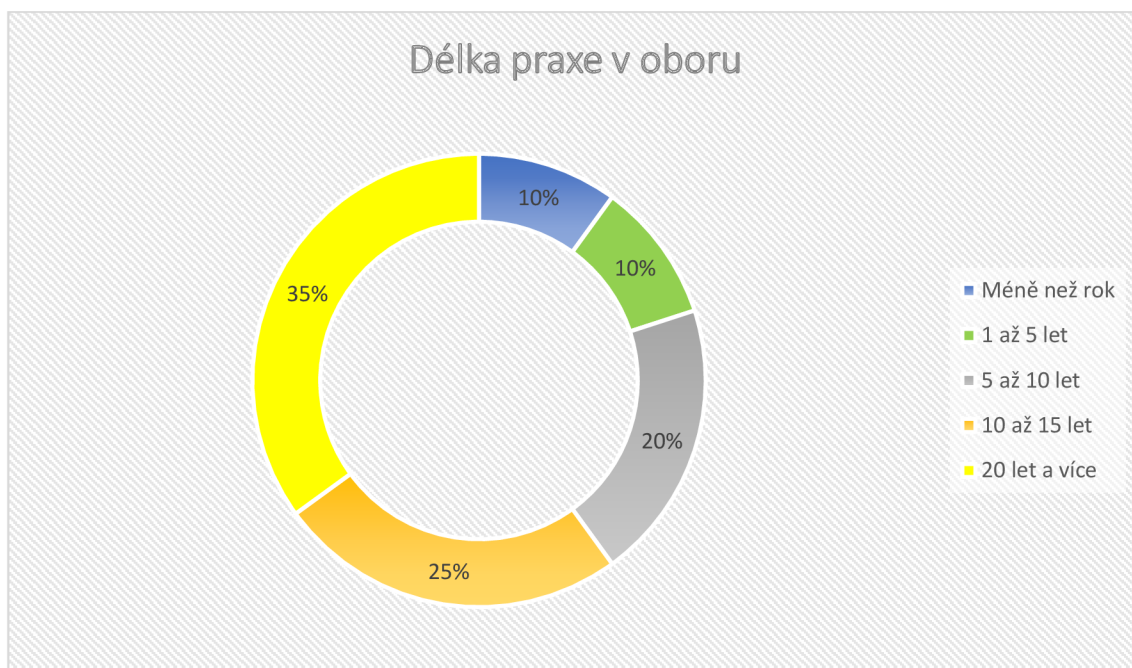
Graf. 23 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jak dlouho tuto společnost řídíte?*



Zde jsou pro mě data trochu překvapivá, osobně jsem si myslel, že respondentů s delším praxí ve vědění bude více, jeden z faktorů může být i fakt, že vyšší management přišel do firmy později a nemá proto tak dlouhé zkušenosti s řízením daného podniku. Případně někdo ze středního managementu povýšil a stal se manažerem v řídicí funkci.

Graf ukazuje, že ve 35 % uvedli, že firmu řídí 1 až 5 let. Další skupinou s 25 % je 10 až 15 let. S patnácti procentech pak uvedli respondenti, že firmu řídí 20 a více let a 5 až 10 let. Dva respondenti uvedli, že v řídicí funkci společnosti jsou méně než rok.

Graf. 24 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jak dlouhá je vaše praxe ve stavebnictví?*

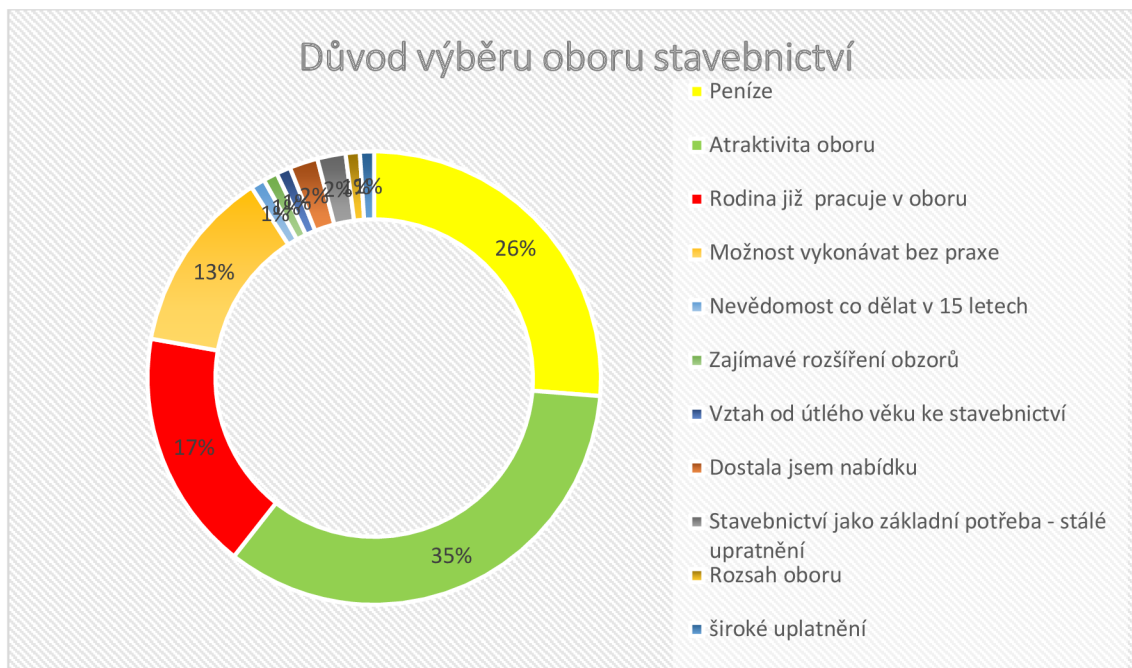


Tento graf by mohl potvrzovat mé předešlé tvrzení z předešlého grafu, kde jsem jako příčinu krátké doby ve vedoucí pozici, přisuzoval povýšení, případně změně firmy. Je vidět, že většina respondentů uvedla délku praxe **20 a více let** v 35 %. Druhou největší skupinou a zároveň nejdelší ve smyslu délky praxe je **10 až 15 let praxe** s 25 %.

Další v pořadí je **5 až 10 let praxe** (20 %), se stejným počtem odpovědí (2 odpovědi) jsou pak dvě skupiny **1 až 5 let a méně než rok**.

6.7 Vedlejší výzkumná otázka č.1 – Jak propagovat stavební obory?

Graf. 25 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Co vás vedlo k tomu, že jste si zvolil/a obor stavebnictví? (dotazník pro vyšší zaměstnance)*



V úvodu bych rád zjistil, jaký je důvod výběru stavebnictví. Díky této otázce mohu lépe analyzovat a pochopit problematiku motivace personálu a také řešení personálních úbytků ve stavebnictví.

Nejvíce respondentů odpovědělo, že právě **Atraktivita oboru** (35 %) je dovedla ke stavebnictví. Osobně se nedivím, důležitý faktor to byl i v mém životě. Stavebnictví je krásný a zajímavý obor, který na sociální žebříčku je na vysokých pozicích, hlavně díky jeho obtížnosti a náročnosti.

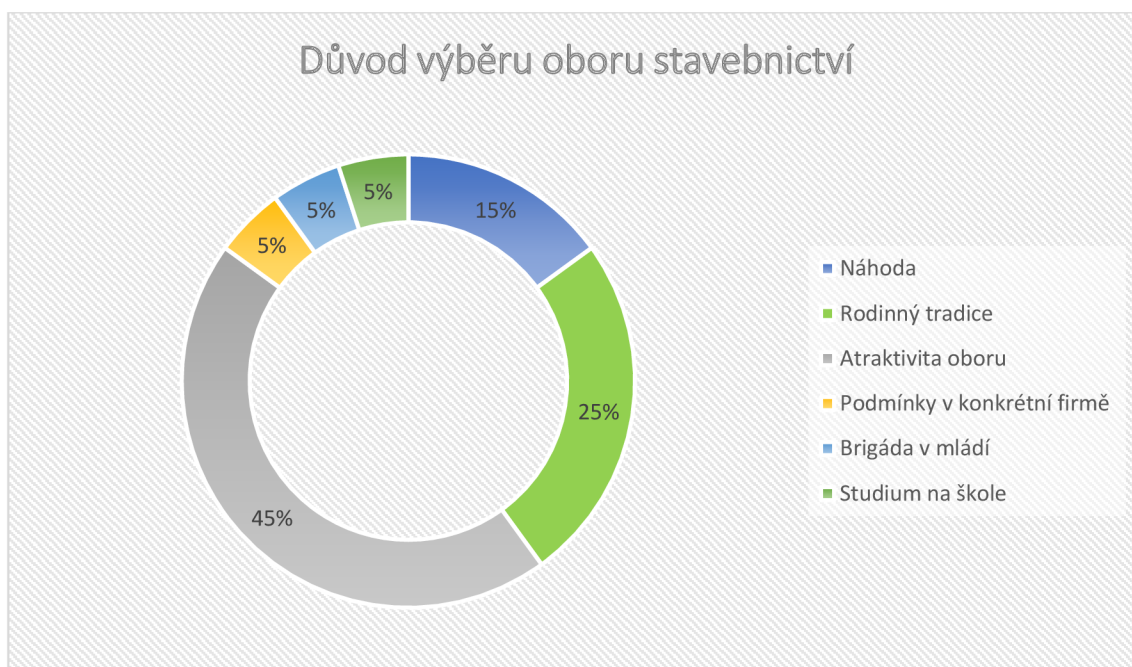
Další skupinou jsou **Finance** s 26 %, dále s 17 % **Rodina již pracuje v oboru**, musím říct, že rodina měla na moje rozhodování, co v životě zásadní vliv.

Posledním početnějším výsledkem je **Možnost vykonávat bez praxe** s 13 %, tuto skupinu z velké části přisuzuji občanům z Ukrajiny, po rozhovorech s nimi to byl

společně s financemi hlavní důvody proč cestovat do České republiky za práci.

Dále respondenti odpovídali volnou formou. S 2 % to byli **Dostal/a jsem nabídky k práci a Stavebnictví je základní lidská potřeba** (stavět se bude pořád = stále bude práce). Po jednom procentu respondenti odpovídali **Nevědomost, co dělat v 15 letech, Rozsah oboru, Široké uplatnění, Vztah ke stavebnictví už od útlého věku** to by se dalo přidat k rodina již pracuje v oboru.

Graf. 26 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Co vás vedlo k tomu, že jste si zvolil/a obor stavebnictví? (dotazník pro vyšší management)*



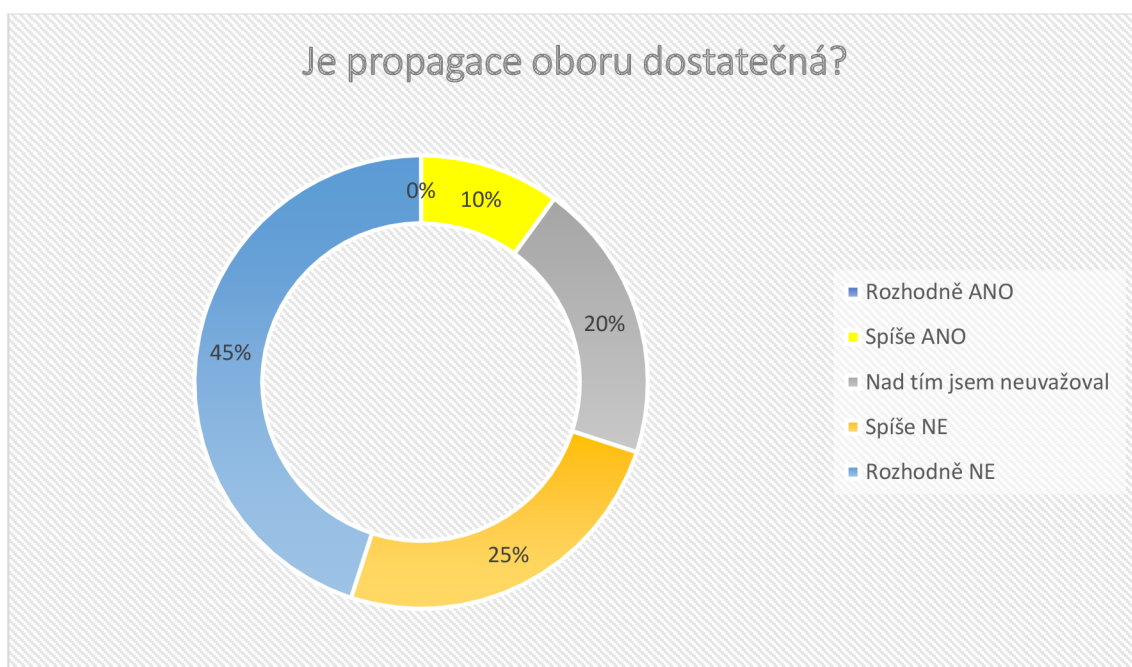
Ve výsledku nejvyššího počtu procent je vidět jistá paralela s grafem č.5 kde respondenti odpověděli v 35 %, že **Atraktivita** je přivedla ke stavebnictví, zde je to o 10 % více (45 %). Další skupinou je **Rodinná tradice** s 25 %, což je u menších firem pochopitelné. Spousty mých přátel má rodinné firmy, které se dědí z otce na syna.

Třetí skupinou, pro mě překvapivou je **Náhoda** s 15 %, zde platí rčení **Člověk nikdy neví, kam ho osud zavede.**

Poslední skupina se stejnými procenty (5 %) jsou: **Podmínky v konkrétní firmě, brigáda v mládí, Studium na škole.**

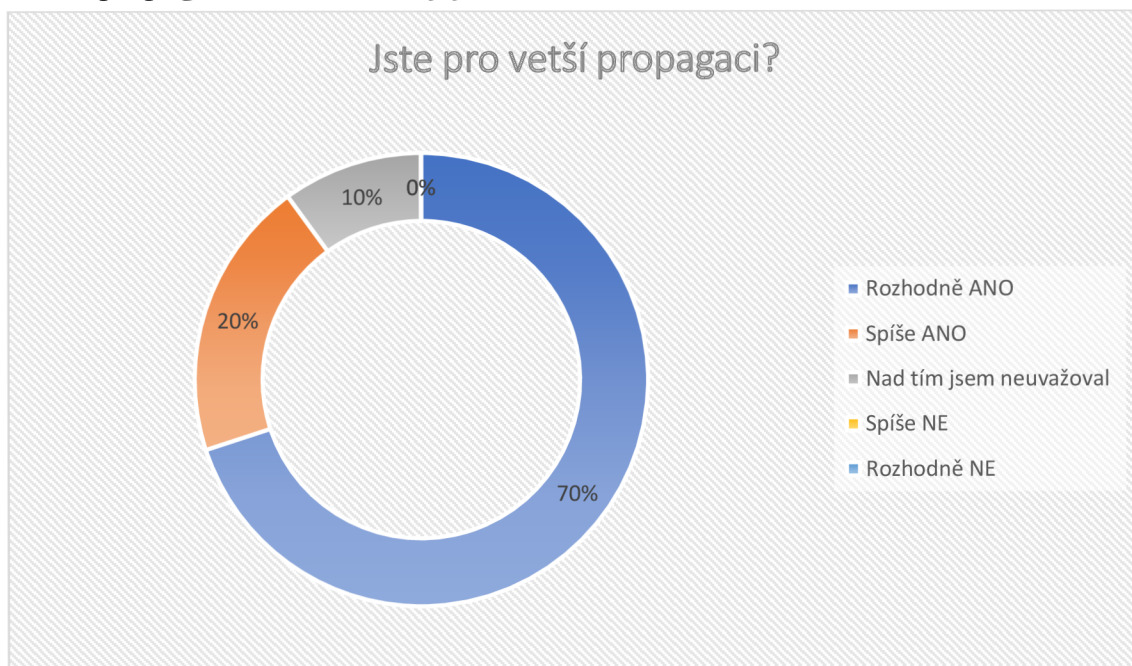
Překvapuje mě, že nikdo z respondentů neodpověděl **Finance**, jako prvotní impuls podnikání ve stavebnictví. **Zde je i obrovský rozdíl oproti dotazníku pro zaměstnance kde pro finance bylo hned 26 % respondentů.**

Graf. 27 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Je podle vás propagace oborů dostatečná?*



Na propagaci jsem se dotazoval nejvyššího managementu a jednatelů společností. Stavebnictví je dlouhé roky opomíjená oblast z hlediska propagace to vyplývá i z dotazníku kdy 45,0 % dotázaných říká, že propagace je Rozhodně nedostatečná dalších zbylé procenta to vidí podobně nebo neutrálně, jen 10 % je pro opačného názoru.

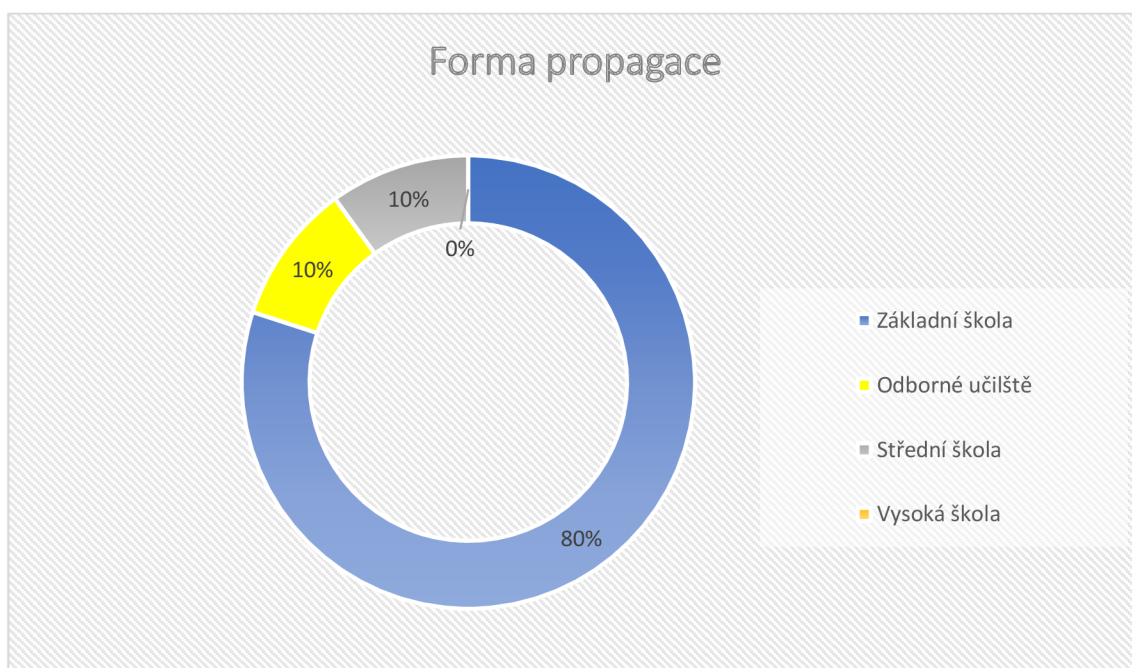
Graf. 28 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Je pro větší propagaci stavebnictví a jejich oborů?*



Co se týká otázky, jestli by měla být větší propagace oborů, pro jednoznačný souhlas je hned 70 % dotazovaných. Pro větší propagaci je 20 %, 10 % to pak vidí neutrálně.

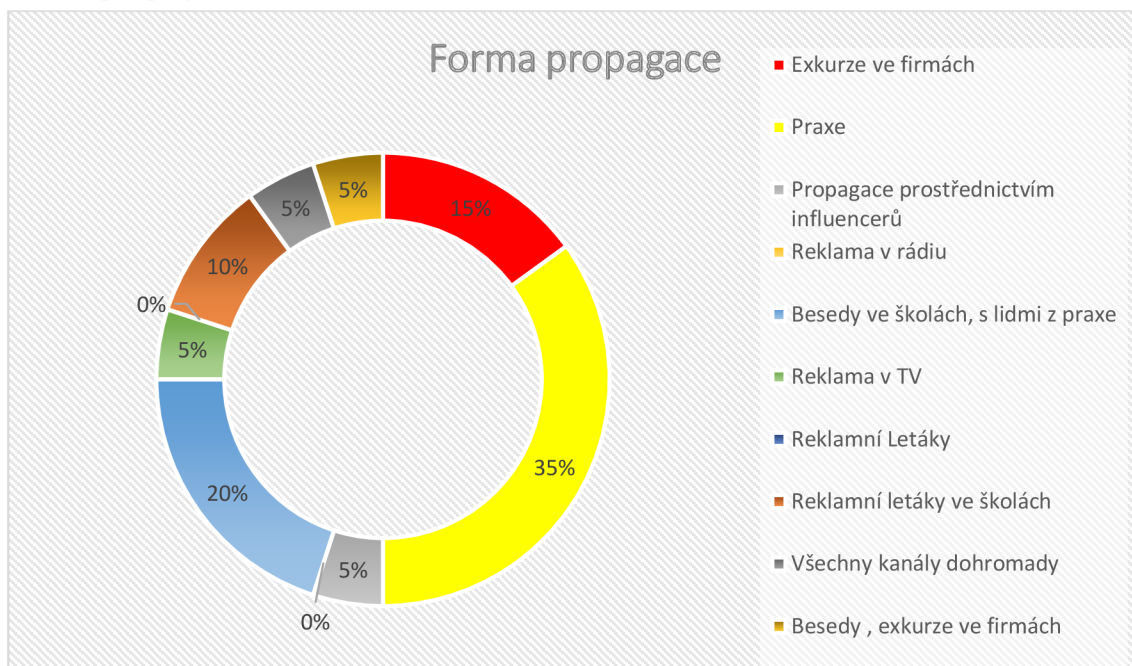
Podle mého to je jasný impuls, a je čas se tím zabývat.

Graf. 29 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Na jaké úrovni vzdělávání je podle vás nejlepší začít s propagací oboru stavebnictví?*



Z mých vlastních zkušeností je nejdůležitější začít už na základních školách, tento fakt potvrzuje i 80 % dotázaných. Pro odborné učiliště a střední školu je 10 %. Podle mého je to už ale pozdě, nejdůležitější je motivovat žáky při výběru středních škol případně učilišť.

Graf. 30 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jakou formu propagace byste zvolil/a?*

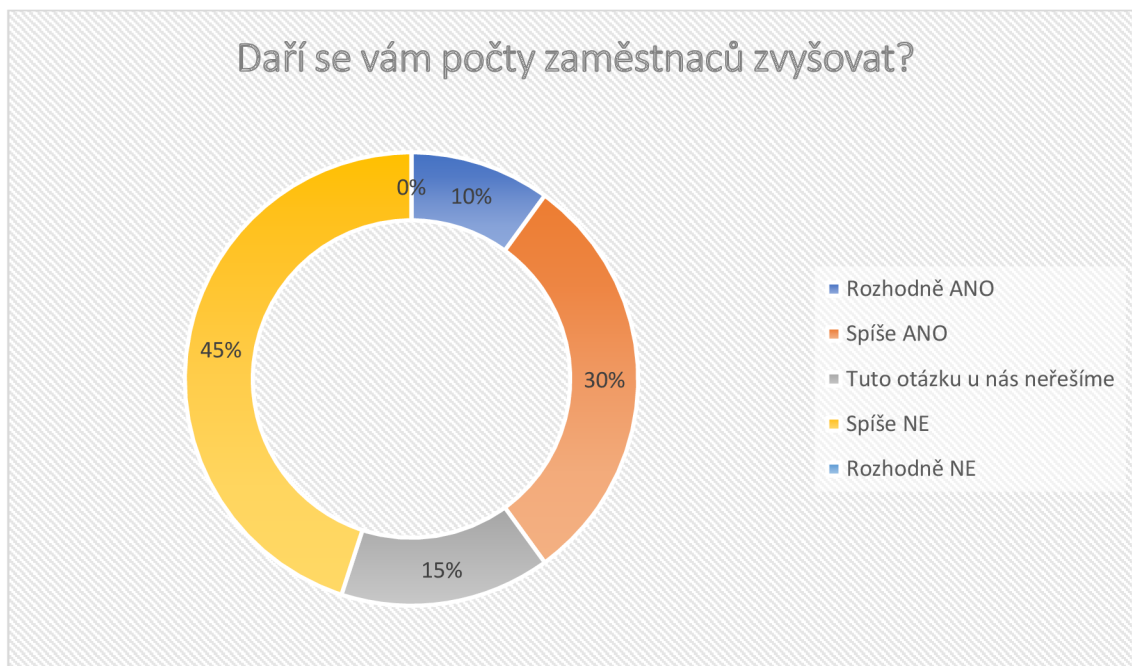


Formu propagace nejvíce procent měla Praxe hned ve 35 % to je **pochopitelné. Bohužel**, žáci základních škol z velké většiny na brigády nemohou kvůli věku, a tak si jinak praxi nevyzkouší. Druhou příčku obsadily Besedy ve školách s 20 %, třetí pak exkurze ve firmách (15 %). Dva respondenti jsou proreklamní letáky ve školách. Po 5 % pak získala reklama v TV, všechny kanály dohromady, Besedy-exkurze ve firmách a propagace prostřednictvím influencerů.

Propagace prostřednictvím influencerů je, velmi zajímavá volba, osobně jsem si myslel, že takto nikdo neodpoví. Svět influencerů má dnes obrovský vliv na mladistvé a možná by to mohla být i jedna z cest, jak propagovat stavební obory.

6.8 Vedlejší výzkumná otázka č.2 – Jak firmy řeší personální úbytek tuzemský pracovníků?

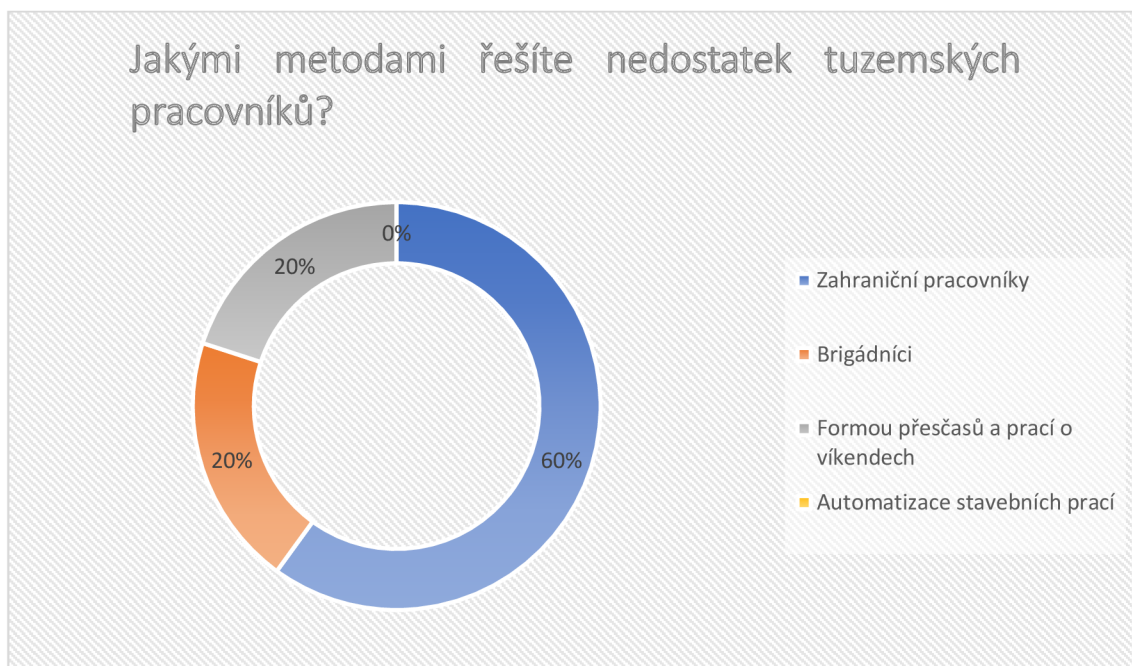
Graf. 31 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Daří se vám počty tuzemských zaměstnanců zvyšovat?*



Schopných lidí v oboru je čím dál méně, ne každému se daří své kapacity navyšovat. To ukazuje i graf kde, 45 % dotazovaných odpovědělo, že se jim kapacity schopných lidí nedaří tak dobře naplňovat.

Tři respondenti, odpověděli, že tuto otázku u nich ve firmě neřeší. Naopak 40 % společností mají dobře zvládnuté metody nábory a hledání nových pracovníků jim nečiní problémy.

Graf. 32 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Jakými metodami řešíte nedostatek tuzemských pracovních sil?*

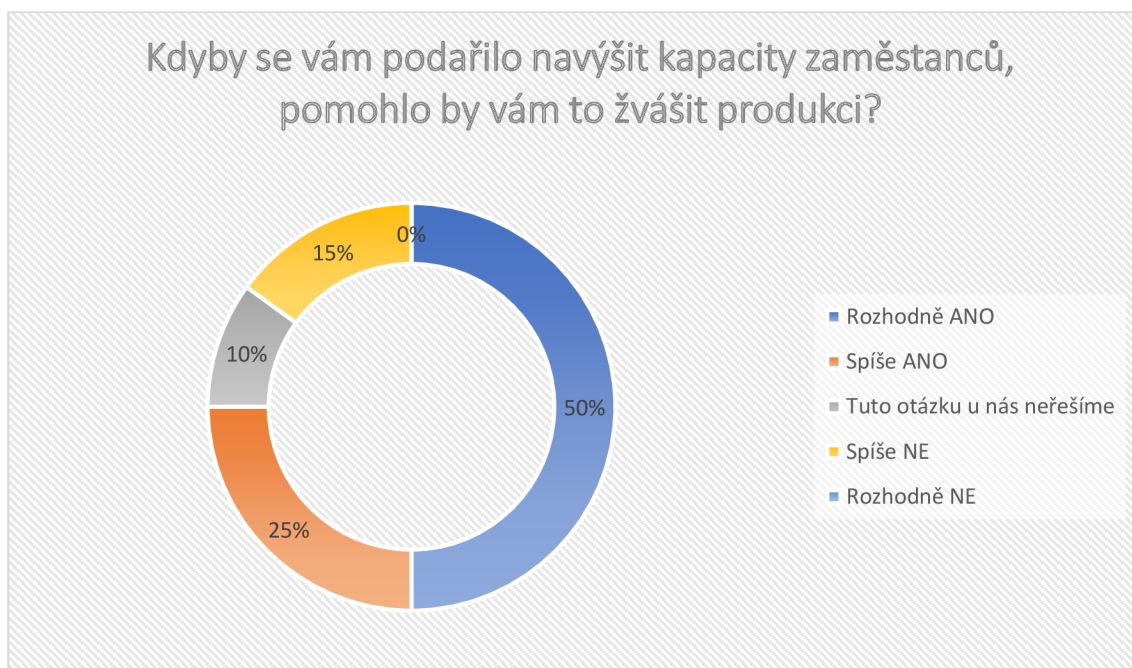


Co se týká metod, vyřešení nedostatku tuzemských pracovníků, nejsem výsledkem nějak překvapen. Hned 60 % dotazovaných odpovědělo, že nedostatek, řeší zahraničními pracovníky.

Brigádníci a Přesčasy spolu s prací o víkendu byla druhá nejčastější odpověď. **Osobně jsem v minulé práci zažil všechny typy metod, krom automatizace. Termíny se doháněli o přesčasech, kdy bylo normální pracovat 14–15 hodin denně i o víkendech, když situace byla neúnosná měli jsme k dispozici i zahraniční pracovníky.**

Automatizaci stavebních prací neřeší, nedostatek tuzemských pracovních sil ani jedna z dotazovaných společností. To je obrovská škoda, důvodem je podle mého neznalost těchto technologií a obav z nich, dalším faktorem může být i vyšší vstupní cena nákladů. Samozřejmě automatizace nejde použít u všech typů podnikání ve stavebnictví.

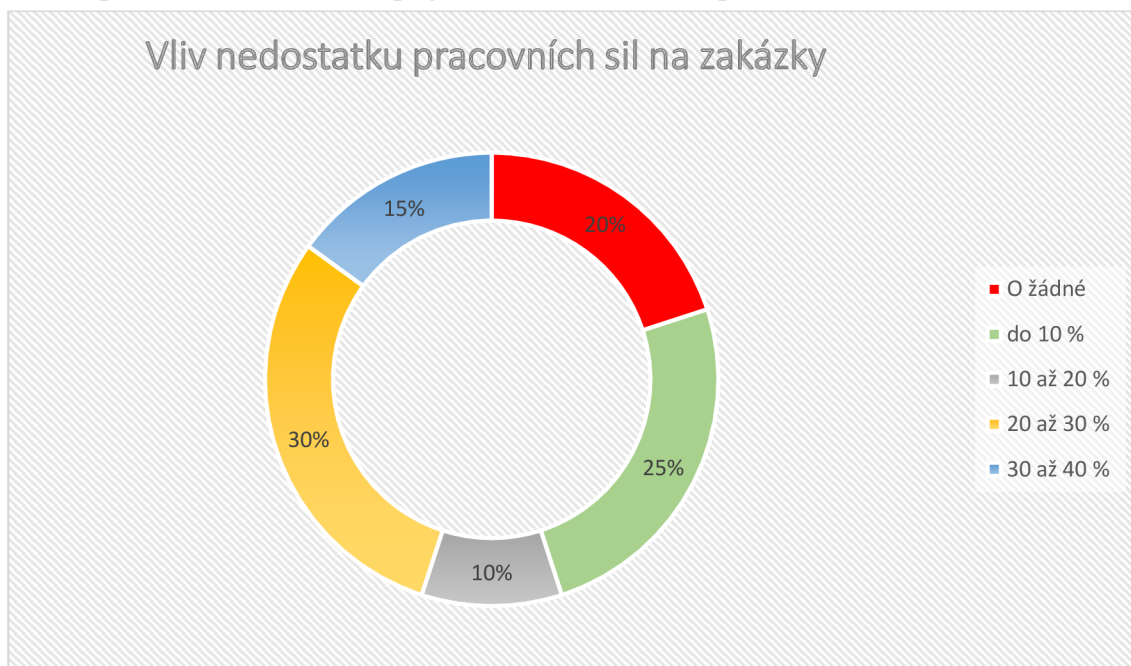
Graf. 33 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Kdyby se vám podařilo navýšit kapacity zaměstnanců, pomohlo by vám to zvýšit produkci?*



V otázce č.31 je vidět, že 50 % společností v případě navýšení kapacit jsou schopni více vyrábět. Což je dobrou i špatnou zprávou zároveň. Firmy jsou schopné více vyrábět, bohužel stojí před nimi velký problém, proto je důležité propagovat obor stavebnictví co nejvíce. **I když to firmy bude v počátku stát nějaké zdroje, mohou se jim několikanásobně vrátit.**

Co se týká dalších výsledků, 25 % respondentů by mohli více vyrábět, oproti tomu jen 15 % **spíše ne**. Tuto otázku neřeší jen 10 % dotazovaných.

Graf. 34 Struktura respondentů odpovídající na otázku: *Přibližně o kolik procent zakázek ročně přijdete kvůli nedostatku pracovních sil?*



Na závěr jsem si nechal zajímavost v podobě procent, které ukazují o kolik zakázek v průměru ročně společnosti přicházejí z důvodu nedostatku pracovních sil.

Z grafu je zajímavé vidět, že 15 % společností přichází od 30 až 40 % zakázek jen kvůli nedostatku pracovních sil. Dokonce 30 % společností přichází o 20 až 30 % zakázek. Zhruba 10 % společností v průměru přijde ročně o 10 až 20 % zakázek. 25 % společností ztratí průměrně do 10 % zakázek. A o žádnou zakázku vlivem, nedostatku pracovníků nepřijde 20 % dotazovaných firem.

7 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

7.1 Hlavní výzkumná otázka č.1 – *Jak motivovat stávající personál?*

V první otázce respondenti uvedli, že motivace má velký vliv na jejich pracovní výkon. Odpověď nebyla nijak překvapující jelikož, každý v životě má nějakou motivace ať už je ambicióznější či nikoli. Po úvaze jsem rád, že jsem otázku přidal do dotazníku, i když mi při tvorbě dotazníku přišla trochu zbytečná. Důvodem je šest respondentů ze sta, kteří odpověděli, že motivace nemá vliv na jejich pracovní výkon. Odpovědi přisuzuji respondentům, kteří otázky motivace neřeší a soustředí se jen na svoji práci.

Výsledek výzkumného šetření na otázku, *Co vás osobně nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům* odpověděli respondenti finance. Výsledek pro mě nebyl překvapení, jelikož byl dotazník cílem převážně na společnosti, které se zabývají méně kvalifikovanými pracemi (zemní práce, údržba komunikací, výstavbou). Troufnu si říct, že kdyby součástí doutníkových šetření byli společnosti zabývající se více kvalifikovanou prací, výsledky by byli jiné například profesní růst. Důvod je jednoduchý, pokud zaměstnanec dělá kvalifikovanou práci, má silnější pocit, že dělá něco důležité a více ho práce baví. Zároveň jsem porovnal výsledky i s dotazníkem pro vyšší management. Kde většina respondentů označila Úspěch jako největší motivací k lepším výkonům. Tento fakt potvrzuje moji úvahu v předešlém odstavci. Zaměstnavatelé dělají velmi kvalifikovanou práci, co jen tak někdo nezvládne, pocit výjimečnosti je žene kupředu a projevuje se to v pracovním nasazení. **S ohledem na výsledky dotazníku, doporučuji uskutečnit rozhovory se zaměstnanci o motivaci. Je dobré vysvětlit svým zaměstnancům, že vidina peněz není vždy ten nejlepší motivátor.** Samozřejmě hodnota peněz v současné době hraje velkou roli, ale nepřináší vždy kýžený úspěch. **Uvedu příklad, zedník, který pracuje na hodinovou sazbu, je velmi obtížné z něho dostat lepší pracovní výkony, je mu jedno za co peníze dostane. Zpravidla se snaží své hodiny co nejvíce natáhnout, aby měl co největší zisk.** Opakem jsou lidé, kteří chtějí, aby jejich práce byla kvalitní a měla smysl, sami se motivují k dobrým výsledkům, která jim přinese více peněz.

Na otázku *motivuje vás vidina mít pod sebou podřízené?* Odpověděla nadpoloviční většina že ano. Po porovnání výsledků obou grafů jsem zjistil, že minimálně 22 potencionálních řadových zaměstnanců motivuje právě vidina povýšení a větší zodpovědnosti. Proto bych doporučil, sednout si s jednotlivými zaměstnanci a promluvit si o jejich plánech, případně jim říct za jakých podmínek by mohli dosáhnout cíle, v důsledku tohoto rozhovoru může mít velký vliv na jejich morálku, motivaci a pracovní nasazení, ze kterého budou těžit obě strany.

V obou případech respondenti uvedli, že s metodami motivace, jak už ze strany společnosti, tak i vedoucích pracovníků jsou spokojeni. **S odvoláním na otázku, *Co vás osobně nejvíce motivuje k lepším výkonům?* Většina respondentů odpověděla, že největší motivací jsou právě finance. Je vidět, že s touto složkou jsou zaměstnanci spokojeni. Popravdě mě to udivuje, když jsem vedl rozhovory na stavbách, většina pracovníků byla opačného názoru.** S přihlédnutím na výsledky dotazníku, doporučuji nešetřit na zaměstnancích hlavně v této době, kdy hodnota peněz rapidně klesá, chápu, že i pro zaměstnavatele není jednoduchá situace v momentálních cenách materiálu. **Dalším doporučením je spíše globální, a to pokusit zatlačit na politiky, například prostřednictvím Svazu podnikatelů ve stavebnictví, aby Ukrajinci měli snazší cestu za prací do ČR a nemuseli využívat služby bossu, kteří jim seberou půlku vydělaných peněz. Česká republika pracovní sílu z východu potřebuje, návratnost zdrojů může do státní kasy přinést spoustu peněz z odvodu daní.**

V otázce *Kolik je váš měsíční plat?* Vyšlo při výpočtu průměru vyšlo 27,975 Kč měsíčně. **V porovnání s rokem 2021 kdy byl dotazník vyplňován průměrná mzda v ČR 35 441 Kč, z toho vyplývá, že v průměru jsou respondenti o více jak 7 000 Kč pod průměrnou mzdou v ČR.** Ačkoliv jsou respondenti s platem spokojeni, zdaleka nedosahuje průměrné mzdy v ČR za rok 2021. [17]

V poslední části dotazníku, kde jsem respondentům dal prostor volnou odpovědí napsat jaké jsou jejich plány do budoucna. Nejvíce se opakovala odpověď kariérního růstu, která se shoduje i s otázkou v grafu č. 9. Mé doporučení je tedy stejné a to, aby si zaměstnavatelé sedli se svými zaměstnanci a promluvili si s nimi, jak toho dosáhnout.

7.2 Hlavní výzkumná otázka č.2 – *Jak komunikovat a řídit stávající personál?*

Dalším důležitým faktorem při udržení stávajících zaměstnanců budou vztahy s nadřízenými.

Podle odpovědí, které respondenti uvedli mohu s jistotou vyloučit, že komunikace byla původcem změny práce. Ve většině případů to byla Lepší nabídka práce a Finance. Pod lepší nabídkou práce si každý představí kombinaci mnoha faktorů. Největšími faktory jsou určité finance, kariérní posun či špatné pracovní prostředí nebo špatné vztahy s nadřízenými. **Proto bych doporučil soustředit se na všechny tyto faktory a zabránit tak odchodu kvalitních zaměstnanců.**

V této otázce jsem chtěl zjistit, jak moc jsou klíčové vztahy na pracovišti s nadřízenými, pro bylo 80 % respondentů. Dovolím si říct, že mě to nepřekvapilo, pohoda na pracovišti je velmi důležitá, ze své vlastní zkušenosti vím, jaké je docházet do práce s nechutí pracovat, myslím si, že to zažil každý z nás a není to příjemný pocit. **Proto bych doporučil vedoucím pracovníkům motivovat, podporovat a pomáhat svým podřízeným v profesním růstu. Důležitý je také lidský přístup, který by měl každý vedoucí pracovník ovládat. Samozřejmě všechna doporučení jsou situační, v některých situacích je potřeba jednat napřímo. Oproti tomu bych nedoporučoval metodu cukru a biče.**

U otázky *Chcete, aby váš názor byl zohledňován?* Odpověděli v respondenti v drtivé většině ano. Je velmi důležité ve stylu řízení dávat prostor i svým dořízeným. **Proto bych doporučil managementu, aby své zaměstnance více poslouchali a dali jim**

možnost se rozvíjet. Ne vždy všechno vedoucí ví nejlépe a není na škodu si poslechnout i názor člověka, který je na stavbě od rána do večera.

Na otázku, Jaký vztah preferují ke svému nadřízenému většina respondentů uvedla, že právě **Přátelský** vztah je pro ně nejlepší. Jak už jsem v teoretické části uváděl, lidský přístup je jeden z klíčů správného manažera a spokojeného podřízeného. Je důležité, aby manažer nebyl vždy kamarád, ne nadarmo se říká *všeho moc škodí* a je potřeba být i profesionální. Co se týče výsledků v navazující otázce *Ovlivňuje váš pracovní výkon vztah s nadřízeným?* **Drtivá většina respondentů odpověděla v 86 % rozhodně ano. Oproti tomu 8 % je pro ne, kontrast odpovědí ANO, a NE je druhý největší v dotazníku, a proto bych rád zdůraznil důležitost výsledků.** Je potřeba, aby si vedoucí pracovníci dávali pozor, jak jejich chování ovlivňuje vztahy na pracovišti. V další otázce, která spadá do stěžejní části výzkumné otázky je spokojenost s řízením přímého nadřízeného. **Výsledky jsou podobné jako u předešlé otázky, z toho vyplývá, že vedoucí pracovníci dělají dobře svou práci a těmito problémy se zabývají.** Doporučoval bych pokračovat ve své práci a zdokonalovat nástroje pro lepší vztahy s podřízenými.

7.3 Vedlejší výzkumná otázka č. 1 – *Jak propagovat stavební obory?*

Výsledek první části je pro mě trochu překvapující, osobně jsem myslel, že nejvíce respondentů označí finance jako důvod, proč si vybrali právě stavebnictví. Není tomu tak a většina respondentů volila odpověď **Atraktivita oboru**, to samé volili i respondenti v dotazníku pro vyšší management. To je dobrá zpráva, jelikož se k oboru dostali stejnou cestou a není jim problematika cizí. **Doporučoval bych v propagaci cílit hlavně na tento faktor, protože očividně funguje ve všech patrech stavební společnosti.**

Na otázku propagace jsem se dotazoval vyššího managementu. Stavebnictví je dlouhé roky opomíjená oblast s tímto tvrzením souhlasí i 70 % dotazovaných. **Nedostatek profesí je čím dál horší i podle řízeného rozhovoru, kdy mi pan ZJ řekl, že nejsme zdaleka**

na vrcholu pomyslné hory. Starší řemeslníci nechtějí zaučovat mladé, kvůli tomu, že jim stejně jednou utečou a udělají si živnost vlastní. Proto nejsou výsledky navazující otázky nijak překvapující, kde 90 % respondentů uvádí, že je pro větší propagaci oborů. **Z řízeném rozhovoru mi bylo řečeno, že nadnárodní společnosti jako je SKANSKA nebo Metrostav propagaci dělají na vysokých školách.** Na to se pan ZJ opravil a řekl, že na vysokých školách je to spíše nábor s tímto tržením souhlasím.

Klíčovými faktory při propagaci je místo a čas. Nejdůležitější skupinou jsou podle respondentů žáci základních škol (80 %), což je pochopitelné jelikož, tam si každý z nás vybírá, co v budoucnu bude dělat. Pravdou je, že ne každý na základní škole ví, co chce v životě dělat. **Zajímavý pohled mi poskytl řízený rozhovor, ve kterém mi pan ZJ řekl, že důležitým faktorem jsou rodiče.** Co se týče otázky, jakou formu u propagace zvolit, nejvíce respondentů zvolilo praxi (35 %) další besedy ve školách (20 %). Další významnou skupinou s 15 % jsou exkurze ve společnostech.

S ohledem na všechny výsledky dotazníku jsem se rozhodl doporučit besedu pro základní školy, ve které se mohou představit různé profese, mohou se rozdat letáky a zábavnou formou vytvořit aktivitu, kde by si žáci vyzkoušeli kreativitu a šikovnost.

7.4 Vedlejší výzkumná otázka č.2 - *Jak řeší společnosti personální úbytky tuzemských pracovníků?*

V poslední části jsem se pokusil zjistit, jak respondenti řeší personální úbytek ve své vlastní společnosti a jaký to má dopad na jejich podnikání.

Obecně známou problematikou jsou neustále snižující se počty tuzemských pracovníků. Čím dál více lidí, raději pracuje z domova a na počítači, k problému nepřispěla ani covidová situace, která celou situaci ještě prohloubila a společnosti mají mnohdy velký problém přilákat do své společnosti tuzemské zaměstnance. Tento fakt potvrzuje i 45 % respondentů naopak, 40 % respondentů uvedlo, že s touto problematikou nemají žádný nebo jen malý problém. Zde opravdu záleží na zvolené

pozici, jelikož většina dotazovaných společností byla z méně kvalifikovaného prostředí, je jasné, že najít zaměstnance právě pro ně není tak složité to ukazují i výsledky. Pro společnosti, kterým se vysoce kvalifikované zaměstnance nedaří najít bych doporučil, sehnat si pomoc. **V dnešní době je mnoho společností zabývajících se tzv. Headhuntingem, což je v překladu z angličtiny lovci lidí, nebo lovci lebek. Další možností, jak najít vysoce kvalifikovaného pracovníka je najít si ho už od mladého věku a vychovat ho, tato metoda je, ale zdlouhavá a pro mnoho společností nevyhovující.**

Z mé vlastní zkušenosti, nedostatek tuzemských pracovníků řeší společnosti, řeší zahraničními pracovníky, to potvrzují i respondenti (60 %). Oproti tomu automatizaci stavebních prací, neřeší situaci nikdo. To je obrovská škoda, důvodem je podle mého neznalost těchto technologií a obav z nich, dalším faktorem může být i vyšší vstupní cena nákladů. Samozřejmě automatizace nejde použít u všech typů podnikání ve stavebnictví. **Doporučení pro společnosti, bych zvolil ve formě úvahy o tom, jestli není pro ně možné automatizaci využít. V případě že nikoli, zvolil bych nějakou z forem propagace společnosti a přilákání tak nových tuzemských pracovníků. Zároveň bych rád podotkl, že spoléhat se na zahraniční pracovníky nelze. Ukázala nám to i pandemie, kdy muselo spoustu podniků omezit své výrobní kapacity, či dokonce úplně zastavit.**

Na konci výzkumu jsem se zaměřil na dopady nedostatku pracovníků na společnosti. Hned 75 % respondentů uvedlo, že kdyby se jim podařilo navýšit kapacity mohli by zvyšovat produkci. To je celkem alarmující výsledek, přičemž pravdivý, tento problém pociťují i společnosti mimo výzkum. **Proto je důležité, aby se společnosti zaměřili na propagaci, a motivovali lidi k výběru stavebnictví.** Na závěr, jsem si nechal zajímavost v podobě procent o kolik zakázek, a tedy příjmů společnosti přicházejí. Kde je podle grafu č. 11 vidět, že 15 % respondentů přijde ročně o 30 až 40 % příjmů.

8 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo poukázat na problémy a systematickým vyhodnocováním vytvořit doporučení. Podle mého názoru se mi těchto výsledků podařilo dosáhnout.

V empirické části byly stěžejní první dvě výzkumné otázky, které mají sloužit jako zpětná vazba pro zúčastněné stavební společnosti. Vedlejšími výzkumnými otázkami jsem chtěl čtenářům nabídnout pohled na enormní úbytek personálu ve stavebnictví, který by byl vhodný pro důkladnější šetření s většími daty, než jsem měl k dispozici. Všechny otázky ve výzkumu jsou okomentovány a je uvedeno za jakým účelem byly vybrány. Zároveň jsem k dotazníkovému šetření přidal řízený rozhovor.

V mé práci jsem se snažil využít své zkušenosti a poznatky z praxe. Díky tomu věřím, že jsem vytvořil autentickou práci, která není jen výčtem knih. Zároveň jsem při psaní kladl důraz na širší společenské souvislosti jako pandemická situace a válka na Ukrajině, které hráli významnou roli v odpovědích respondentů.

Dnešní doba není pro stavební společnosti příznivá, v důsledku nestálému zvyšování cen materiálů a nedostatku pracovních sil. Je důležité motivovat, udržovat dobré vztahy se zaměstnanci a nespoléhat se na pracovní sílu ze zahraničí. Proto bych na závěr uvedl citát, který mě v knize paní PhDr. Dany Linkeschové, CSc. zaujal.

„Vedoucí musí řídit situaci, jinak situace bude řídit jeho“. [1]

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Odborné publikace

[1] LINKESCHOVÁ. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, ISBN 80-7204-396-X.

[2] VODÁČEK; VOODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7261-197-3.

[3] HANDLÍŘ. *Management učebnice pro SŠ a VOŠ*. Praha: Computer Press ®, 1998, ISBN 80-7226-095-2

[4] VERBER a kol. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonost a prosperita*. Praha: Management Press s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7261-200-0.

[5] PLAMENÍK. *Vedení týmů a firem – praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2011, ISBN 978-80-247-3664-8.

Internetové zdroje

[6] AUTOR NEUVEDEN. *Finanční trh* [online]. Dostupný na WWW: <https://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/ekonomika/financni-trh>

[7] AUTOR NEUVEDEN. *O TECHNOLOGII LIKVIDACE AZBESTU* [online]. Dostupný na WWW: <https://removal.cz/o-technologie/>

[8] ŠVARCOVÁ, *Tržní systém* [online]. [cit. 2019] Dostupný na WWW: <http://www.ceed.cz/ekonomie/trzni08.htm>

[9] ŠVARCOVÁ. *Příkazový systém* [online]. [cit. 2019] Dostupný na WWW: <http://www.ceed.cz/ekonomie/prikazovy07.htm>

[10] ŠVARCOVÁ. *Smišené ekonomické systémy* [online]. [cit. 2019] Dostupný na WWW: <http://www.ceed.cz/ekonomie/prikazovy07.htm>

[11] POJSLOVÁ. *Výroční zprava Transparency International Česká republika-* [online]. [cit. 2022]. Dostupný na WWW: <https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/2021/07/Vyrocní-zprava-Transparency-International-Ceska-republika-2020.pdf>

[12] PROCHÁZKOVÁ. *Teorie motivace podle Maslowa* [online]. [cit. 2018]. Dostupný na WWW: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

[13] MATÍNKOVÁ. *Motivační teorie X a Y* [online]. [cit. 2017]. Dostupný na WWW: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>

[14] TCC ONLINE. *Důležitost zpětné vazby pro udržení zaměstnanců – 1. část: Co říkají zaměstnanecké průzkumy* [online]. Dostupný na WWW: <https://www.tcconline.cz/dulezitest-zpetne-vazby-pro-udrzeni-zamestnancu-1-cast-co-rikaji-zamestnanecke-pruzkumy/>

[15] MSG. *Disadvantages of Planning* [online]. Dostupný na WWW: https://www.managementstudyguide.com/planning_disadvantages.htm, volný překlad do českého jazyka

[16] PRUKNER. *Manažerské dovednosti* [přednáška]. Univerzita Palackého v Olomouci Dostupný na WWW: <https://publi.cz/books/114/04.htm>

[17] HOLÝ. *Průměrné mzdy 2021* [online]. [cit. 2021]. Dostupný na WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/crici/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2021>

[18] BUREŠ. *ČNB znovu zvýšila úrokové sazby* [online]. [cit. 2022]. Dostupný na WWW: <https://www.finance.cz/541498-dalsi-rust-urokovych-sazeb-cnb/>

[19] AUTOR NEUVEDEN. *Sammis s.r.o.* [online]. Dostupný na WWW: https://www.sammis.cz/?fbclid=IwAR2NWFnZI4vq9uP2IV15qlb4Z100zr6IjalckFntvmWB0AFnnWgW_KNxj2Q

[20] AUTOR NEUVEDEN. *K2invest s.r.o.* [online]. Dostupný na WWW: https://www.k2invest.cz/?fbclid=IwAR1k0xPgXRg0d2YPs2la5xdgvBH9REg01o7_c7O Oeg6zJBLtaOGzAb2rBEc

[21] AUTOR NEUVEDEN. *FEENIX s.r.o.* [online]. Dostupný na WWW: https://www.feenix.cz/?fbclid=IwAR0Ww5cgC8we0Uds3zKZi4O4gVIWrl-g6OvTfbh4GhN0fOd_n0Qw0Ch3Noc

[22] AUTOR NEUVEDEN. *Energoland s.r.o.* [online]. Dostupný na WWW: http://energoland.cz/onas.html?fbclid=IwAR1B56fxd3S53saKMWLqzO2MJWniXjE-_xLP6mNByUipKcNTALFbKhPdmSE

[23] AUTOR NEUVEDEN. *HandyG s.r.o.* [online]. Dostupný na WWW: <https://handyg.cz/?fbclid=IwAR2HU0OBHqgv0kwAy-kDOsG0bPNTj3pRWzY1VGt0OtOYT4M-9abezlZdQgs>

[24] AUTOR NEUVEDEN. *M-STAV CZ s.r.o.* [online]. Dostupný na WWW:
[https://www.mstavcz.cz/o-
spolecnosti/?fbclid=IwAR2L6Xrrdri1dCE4sUIsQsggqyveGS-
mYnyYHN1SmV2iqzFZ3pEpZXkpB1M](https://www.mstavcz.cz/o-spolecnosti/?fbclid=IwAR2L6Xrrdri1dCE4sUIsQsggqyveGS-mYnyYHN1SmV2iqzFZ3pEpZXkpB1M)

10 SEZNAM SCHÉMÁT

(Schéma. č. 1 Kruh Porterovy analýzy, Zdroj: vlastní)

(Schéma č. 2 Maslowova pyramida potřeb, zdroj: vlastní)

(Schéma č. 3 Herzbergovy teorie motivace, Zdroj: vlastní)

(Schéma č. 4: společné potřeby v životě pracovního teamu, Zdroj: vlastní)

(Schéma. č. 5 Charakteristika plánování, Zdroj: vlastní)

11 SEZNAM PŘÍLOH

11.1 Charakteristika stavebních firem

1. Sammis s.r.o.

Společnost Sammis s.r.o., se pohybuje na trhu 5 roky. Za tuto dobu stihli řádně a bezproblémově realizovat spousty veřejných zakázek pro ŘSD v Pardubickém a Hradeckém kraji. Zároveň firma spolupracuje s velkými firmami jako, EUROVIA, CS, a.s, COLAS, a.s, Skanska a.s. Firma disponuje veškerými oprávněními a osvědčeními k výkonu prací spojených s naší činností. [19]

Zajišťuje tyto služby:

- *Běžná údržba komunikací,*
- *Kácení stromů, frézování pařezů a štěpkování křovin, [19]*
- *Stavební a nestavební údržba mostů, [19]*
- *Hlavní, mimořádné a běžné mostní prohlídky (máme oprávnění a osvědčení od ministerstva dopravy), [19]*
- *Provádění inspekčních jízd / běžných prohlídek / hlavních prohlídek silnic, [19]*
- *Odstraňování graffiti z betonových konstrukcí, [19]*
- *Vytváření evidenčních listů přejezdů, podjezdů, brodů, dle ČSN 73 6220, [19]*
- *Aktualizace pasportu propustků, vytvoření evidenčních listů propustků, [19]*
- *Schématické náčrty propustků a mostů dle ČSN 73 6220, [19]*
- *Aktualizace svislého dopravního značení, [19]*

Historie

Firma byla založena roku 2016 jediným společníkem s výhradně českým kapitálem. Z počátku se firma zabývala menšími subdodávkami, poté v roce 2018 získala zakázku od společnosti Eurovia cs, na údržbu silnic v Pardubickém a Chrudimském kraji. V roce 2020 firma nabrala 3 nové zaměstnance na provádění veřejných zakázek pro ŘSD, SÚS, Povodí Labe apod... Společnost má v tuto chvíli něco přes 10 zaměstnanců. [19]

2. K2 invest s.r.o.

Společnost K2 invest s.r.o. se pohybuje na trhu 18 let. Za tu dobu dokázala realizovat více než 1600 bytů v oblasti východní Čech, středních Čech, západních Čech a Praze. Společnost v roce 2021 založila investiční fond PFFL, zároveň vznik K2 holding a.s. pro stup na holdingové uspořádání. [20]

Společnost má také pod svými křídly ve skupině:

- **Property Fund Living SICAV a.s.** – fond na výstavbu pro seniory, [20]
- **Hotel Jezerka s.r.o.** – Krásný wellness hotel v srdci Seče, [20]
- **Avenue Pallova 28** – Luxusní Plzeňský hotel, [20]
- **OMEGA plus Chrudim s.r.o.** – poskytování internetu, [20]
- **SEPROZA s.r.o.** – prodej a servis techniky, [20]
- **SK future s.ro., Kopanický mlýn s.r.o., STREEET KOLÍN s.r.o., VOLARIS s.r.o.**

Zajišťuje tyto služby:

- *Developerská výstavba – bytové domy*, [20]
- *Výstavba rezidenčních domů a bytů*, [20]

- *Výstavba hotelů, [20]*
- *Výstavba seniorských domů a služeb, [20]*
- *Poskytuje ubytování ve dvou objektech, [20]*

Historie

Firma byla založena roku 2007 Ing. Milanem Kuštou se základním kapitálem ve výši 82 568 000 Kč. Od té doby K2 invest s.r.o. úspěšně realizovala desítky developerských projektu. V dnešní době společnost stále roste, a pyšní se velmi dobrými výsledky. Pro příští rok se připravuje projekt v centru Pardubic na nejluxusnější budovu. [20]

3. Feenix sanace s.r.o.

Feenix sanace s.r.o. je sanační firma založená roku 2017 zabývající se sanacemi objektů po živelních pohromách. Společnost spolupracuje převážně s pojišťovnami a je hrdým partnerem pro Kooperativa pojišťovna a.s., Česká podnikatelská pojišťovna a.s., Global Expert s.ro., Generali Česká pojišťovna a.s., Allianz pojišťovna a.s. [21]

Zajišťuje tyto služby:

- *Sanace objektů po požárech, [21]*
- *Sanace objektů po vodovodní škodách, [21]*
- *Sanace průmyslových strojů a zařízení, [21]*
- *Sanace bankovek a cenných dokumentů, [21]*
- *Dekontaminace od bakterií a virů pro zdravý nebezpečné, [21]*

4. Energoland s.r.o.

Společnost, se pohybuje na trhu už více jak 30 let, a díky tomu má obrovské zkušenosti a jméno ve svém oboru. Energoland s.r.o. disponuje všemi certifikáty potřebné k jejich práci. [22]

Zajišťuje tyto služby:

- *Zemní práce, [22]*
- *Bourací práce, [22]*
- *Práce na plošině, [22]*
- *Smluvní údržba energetických zařízení, [22]*
- *Montáž kabelového vedení, [22]*
- *Montáž vrchního vedení, [22]*
- *Výstavba a rekonstrukce rozvodů, [22]*
- *Montáž a rekonstrukce transformačních stanic, [22]*
- *Zajištění kompletní projektové dokumentace, [22]*
- *Poradenskou činnost v oboru elektro, [22]*
- *Měření teplot elektrických zařízení, [22]*

Historie

Společnost byla založena v roce 1990 Janem Landsmannem, poté ji převzal syn Petr Lansmann od té doby má na svém kontě stovky úspěšných zakázek. Dnes se zabývá převážně energetikou. Zaměstnanci pracují ve velmi nebezpečném prostředí, a proto si firma zakládá na vysoké úrovni vyškolení svých zaměstnanců. K dnešní době má společnost kolem 40 zaměstnanců. [22]

5. Handyg s.r.o.

Společnost, se pohybuje na trhu 6 let, za tu dobu si v Pardubicích vybudoval skvělé jméno hlavně díky profesionálnímu přístupu s velkým důrazem na nejvyšší kvalitu a spokojenosti zákazníků. [23]

Zajišťuje tyto služby:

- *výstavba rodinných domů*, [23]
- *demoliční práce*, [23]
- *kompletní stavební práce*, [23]
- *montáž elektroinstalace*, [23]
- *montáž sádkokartonů*, [23]
- *montáž TZB*, [23]

Historie

Společnost byla založena roku 2017 jednatelem Adamem Machalou. Díky cool kolektivu a precizní práci se firmě podařilo přilákat mladé lidi, kterým na práci záleží. To má za výsledek stále lepší renomé v Pardubické kraji. Firma do dnešní doby zaměstnává kolem 10 zaměstnanců a používá nejmodernější postupy a technologie. [23]

6. M-STAV CZ s.r.o.

Společnost M-STAV CZ se pohybuje na trhu 13 let. Za tu dobu si vybudovalo slušné jméno v rámci Východních Čech svou vysokou kvalitou prováděných služeb. Zároveň firma spolupracuje s velkými firmami jako SKANSKA a.s., ŘSD ČR, M-SILNCE a.s.,

EUROVIA a.s., zároveň provozuje služby pro města Pardubice, Chrudim a Hradec Králové. [24]

Zajišťuje tyto služby:

- *výstavbu a rekonstrukci komunikací, [24]*
- *výstavbu parkovišť, chodníků a zpevněných ploch, [24]*
- *výstavbu mostních objektů a propustků, [24]*
- *výstavbu opěrných a stabilizačních železobetonových zdí, [24]*
- *zemní modelace a zahradnické práce v rámci regenerací staveb, [24]*

Historie:

V roce 2009 Miroslav Horáček starší, založil M-STAV CZ s jediným společníkem a výhradně českým kapitálem. Od té doby společnost realizovala desítky staveb. [24]

11.2 Řízený rozhovor

Pan ZJ žijící v milionovém městě si přeje zůstat v anonymitě. V případě, že by byl zájem má autor na pana V kontakt.

Otázka č. 1 Jak vnímáte problematiku motivace ve stavebních společnostech, případně jak byste jí řešil?

Zaleží, na jaký obor ve stavebnictví se člověk dívá, jestli se jedná o projektanty nebo stavební dělníky. Dalším důležitým faktorem je segment zaměstnanců, jestli jde o management nebo stavební dělníky. **Když bych to vzal z pohledu stavebních dělníků pro ně je většinou finanční stránka věci.** Kolikrát to jsou lidi, kteří mají i problémy s exekucemi, pro ně je pak motivace, jestli dostanou ještě něco bokem navíc. **Co se týče vyšších manažerských postů tam podle mého fungují benefity například týden volna nebo kultura firmy.** Například metrostav se hodně snaží motivovat své zaměstnance, díky tomu si je dlouhodobě dokáže držet, například firemníma akcemi. Jelikož jsme

menší firma, v managementu jsme jen úzká skupina a na stavební dělníky platí jen motivace penězi. **Za mě bych firmám doporučil svým zaměstnancům pomáhat v profesním růstu formou školení, co vidím jako bonus pro firmu, že má kvalifikovanější pracovníky a bonus pro zaměstnance, že jsou hrdý, že svou práci umí dobře. Dalšími druhy motivace vidím benefity v podobě služebního auta atd.** Důležitý je taky systém ohodnocování zaměstnanců, momentálně už nejedeme tolik na hodiny, pak tam lidi sedí jenom na kýbly a honí hodiny pak se natahují zakázky, to se nám třeba osvědčilo. Lidi jsou na stavbě radši kratší dobu mají třeba den volna, než aby každý den dělali dvanáctky. Ve firmě máme jenom dva lidi, kteří dělají na hodiny a ty pořád dělají dvanáctky a práce se neudělá moc navíc. **Viděl jsem zajímavou novinku v jedné progresivní novější firmě, která používá kamery na stavbě, které běží nonstop. Mají automatickou detekci pohybu a v případě, že se nějaká osoba nehne z místa, pošle stavbyvedoucímu upozornění. Je těžké najít nějaký kompromis.**

Otázka č. 2 Jak vnímáte problematiku vztahů a komunikace ve stavebních společnostech, případně jak byste jí řešil?

U nás ve firmě, na to máme rozdílný názory, u nás je hierarchie jednodušší. Máme majitele, který dělá hodně věcí ve firmě a potom tam jsem já jako mezičlánek, hlavní stavbyvedoucí. Já osobně ze své pozice nemůžu lidem tolik slíbit, z hlediska motivace. **Můj šéf má používá metodu cukru a biče ale spíš jenom ten bič a já spíš jsem takový co používá spíš jenom ten cukr.** Stává se, že když podřízený udělají něco blbě šéf jim sáhne na peníze, ale už tam není, že když něco udělají správně nedostanou odměnu. Problém je že komunikace u nás vážne, kolikrát si něco řekneme mezi sebou a už se to nedostane dál a oni se pak diví, že mají menší výplatu. **Podle mého záleží vždy na sociální inteligenci daného člověka, máme ve firmě mistra, který ví, že pokud stihne zakázku o den dřív necháme mu v pátek volno.** Oproti tomu druhý mistr, který to neřeší, se pak diví, proč nemá v pátek taky volno. Je vždy důležité, aby zaměstnanec pochopil, že je to něco za něco.

Otázka č.3 propagace stavebních oborů je podle vás dostatečná, případně jak byste jí řešil?

Myslím si že, propagace není dostatečná na druhou stranu je otázka, kdo by jí měl dělat a platit. Je pravda, že když jsem byl na vysoké škole, Metrostav nebo Skanska měla hodně letáku ve škole, ale to je spíš nábor než propagace. V tomhle byl minulý režim dobrý, že se snažil budovat školy a obory. A snažil se, aby firmy nabírali nějaký objem lidí, aby je zaškolovali. **Každá firma si spíš vezme hotového zaměstnance.** Velké firmy jako Metrostav má tendence propagovat stavebnictví což je dobře, ale malé firmy jako jsme my třeba, nemají zdroje na nějakou propagaci. V době, co jsem byl na základce, bych se osobně nazval člověkem, kterého moc nezajímalo, co bude v budoucnu. Tudíž si myslím, že by to spíš mělo cílit na rodiče, kteří pak budou děti motivovat. Když bych měl říct co mi dala škola, tak musím, říct že mi mnohem víc dala praxe. Určitě je to dobrý základ ale člověk se víc naučí v práci.

Otázka č.4 Jak řeší společnosti personální tuzemský úbytek a jak byste ho řešil?

Lidi chtějí sedět více v kanceláři, řekl bych že úbytku napomohla i pandemie, kdy se dalo sedět doma a peníze chodili a lidi se na to naučili a přeorientovali se na brigády typu dovoz jídla. Myslím si, že se pracovitost lidí hodně snížila dávkami od státu za covidu. Je velký problém v motivaci mladých lidí, pro řemesla. **Řemesla dělají převážně starší ročníky, tam už moc mladých nevidíte a ty starší nemají chuť někoho zaučovat, když pak stejně odejdu a udělají si vlastní živnost.** Myslím si, že na to za pár let dojedeme, jelikož se to neřeší. **Ještě bych, řekl, že jeden z faktorů, proč ubývají pracovníci je, že se musí kolikrát cestovat.** Co se týká úbytku zaměstnanců u nás ve firmě, řešíme ho formou brigádníků většinou Ukrajinců.

11.3 Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den, ve své práci se zabývám efektivností forem a metod motivace ve stavebnictví. Samozřejmostí je plná anonymita dotazníku a nemusíte se bát, že informace budou jakkoliv zneužity.

Věnujte prosím 10 minut vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Děkuji vám.

[Přihlaste se do Googlu](#), abyste mohli uložit dosavadní postup. [Další informace](#)

1. Co vás vedlo k tomu, že jste si zvolil/a obor stavebnictví?

- peníze
- atraktivita oboru
- rodina již pracuje v oboru
- možnost vykonávat i bez praxe
- Jiné: _____

2. V, jak velkém podniku pracujete?

- do 10 zaměstnanců
- 10 a až 25 zaměstnanců
- 25 až 50 zaměstnanců
- 50 až 100 zaměstnanců
- 100 a více zaměstnanců

3. Jak dlouhá je vaše praxe ve stavebnictví?

- Méně než rok
 - 1 až 5 let
 - 5 až 10 let
 - 10 až 15 let
 - 20 let a více
-

4. Kolik míst v oboru jste vystřídal/a?

- žádné
 - jedno
 - dvě až tři
 - tři až čtyři
 - čtyři a více
-

5. Jaký byl důvod změny vašeho zaměstnavatele?

- žádný (toto je moje první zaměstnání v oboru)
- málo peněz
- lepší nabídka práce
- špatné pracovní prostředí
- špatné vztahy s nadřízeným
- Jiné: _____

6. Kolik podřízených přímo řídíte?

- žádného
- 1 až 2
- 2 až 5
- 5 až 10
- 10 až 20
- 20 až 40
- 40 až 80
- Možnost 8
- 80 a více

7. Motivuje vás vidina mít pod sebou přímé podřízené?

	1	2	3	4	5	
rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rozhodně ne

8. Ovlivňuje váš pracovní výkon vztah s nadřízeným?

	1	2	3	4	5	
rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rozhodně ne

9. Jaký vztah preferujete ke svému přímému nadřízenému?

- přátelský
- profesionální
- rodinný
- Jiné: _____

10. Jste přímo ovlivněn/a stylem řízení vašeho nadřízeného na pracovišti?

	1	2	3	4	5	
rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rozhodně ne

11. Do jaké míry jste spokojen/a s řízením vašeho přímého nadřízeného?

	1	2	3	4	5	
velmi spokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi nespokojen/a

12. Ovlivňuje váš pracovní výkon motivace?

	1	2	3	4	5	
rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rozhodně ne

13. Chcete, aby váš názor byl více zohledněný?

	1	2	3	4	5	
rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rozhodně ne

14. Jste dostatečně motivováni ze strany nadřízených?

	1	2	3	4	5	
rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rozhodně ne

15. Co vás osobně nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

- finance
- profesní růst
- dobré ubytování
- přátelský kolektiv
- Jiné: _____

16. Jste spokojen s metodami motivace ve firmě?

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| rozhodně ano | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | rozhodně ne |

17. Kolik je váš měsíční plat?

- do 15 tisíc
- 15 až 20 tisíc
- 20 až 30 tisíc
- 30 až 40 tisíc
- 40 až 50 tisíc
- 50 až 60 tisíc
- 60 tisíc a více

11.4 Dotazník pro vyšší management

Dotazník pro vyšší management

Dobrý den, ve své práci se zabývám otázkou efektivnosti forem a metod motivace ve stavebnictví. Samozřejmostí je plná anonymita dotazníku a nemusíte se bát, že informace budou jakkoliv zneužity.

Věnujte prosím 5 až 10 minut vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Děkuji vám.

Přihlaste se do [Google](#), abyste mohli uložit dosavadní postup. [Další informace](#)

1. Jak velký podnik řídíte?

- do 10 zaměstnanců
- 10 a až 25 zaměstnanců
- 25 až 50 zaměstnanců
- 50 až 100 zaměstnanců
- 100 a více zaměstnanců

2. Jak dlouho tuto společnost řídíte?

- méně než rok
- 1 až 5 let
- 5 až 10 let
- 10 až 15 let
- 20 let a více

5. Co vás osobně nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

- finance
- úspěch
- uznání rodiny/přátel
- zajištění rodiny
- Jiné: _____

6. Je podle vás propagace oborů dostatečná?

- | | | | | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| rozhodně ano | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | rozhodně ne |

7. Jste pro větší propagaci stavebnictví a jejich oborů ?

- | | | | | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| rozhodně ano | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | rozhodně ne |

3. Jak dlouhá je vaše praxe ve stavebnictví?

- méně než rok
- 1 až 5 let
- 5 až 10 let
- 10 až 15 let
- 20 let a více

4. Co vás vedlo k tomu, že jste si zvolil/a obor stavebnictví?

- náhoda
- rodinná tradice
- atraktivita oboru
- podmínky v konkrétní firmě
- brigáda v mládí
- studium na škole
- Jiné: _____

8. Jakou formu propagace byste zvolil/a ?

- exkurze ve firmách
- praxe
- propagace prostřednictvím influencerů
- reklama v rádiu
- besedy ve školách, s lidmi z praxe
- reklama v TV
- reklamní letáky
- reklamní letáky ve školách
- Jiné: _____

9. Na jaké úrovni vzdělávání je podle vás nejlepší začít s propagací oboru stavebnictví?

- základní škola
- odborné učiliště
- střední škola
- vysoká škola

9. Na jaké úrovni vzdělávání je podle vás nejlepší začít s propagací oboru stavebnictví?

- základní škola
- odborné učiliště
- střední škola
- vysoká škola

10. Daří se vám počty tuzemských zaměstnanců zvyšovat?

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| rozhodně ano | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | rozhodně ne |

11. Jakými metodami řešíte nedostatek tuzemských pracovních sil?

- zahraniční pracovníci
- brigádníci
- formou přesčasů a prací o víkendech
- automatizace stavebních prací
- Jiné: _____

12. Kdyby se vám podařilo navýšit kapacity zaměstnanců, pomohlo by vám to zvýšit produkci?

rozhodně ano 1 2 3 4 5 rozhodně ne

13. Přibližně o kolik procent zakázek ročně přijdete kvůli nedostatku pracovních sil?

Vaše odpověď _____

14. Jste muž nebo žena ?

- Muž
- Žena

15. Kolik je vám let?

Vaše odpověď _____

Děkuji vám za váš čas a spolupráci.

Odeslat

Vymazat formulář