

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

FORMY A METODY MOTIVACE V PRÁCI STAVEBNÍHO PODNIKU

FORMS AND METHODS OF MOTIVATION IN CONSTRUCTION COMPANY WORK

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Paulína Vojenčáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2017



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Paulína Vojenčáková
Název	Formy a metody motivace v práci stavebního podniku
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	30. 11. 2016
Datum odevzdání	26. 5. 2017

V Brně dne 30. 11. 2016

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

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví

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

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

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

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - motivace, její formy a metody
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám forem a metod motivace v práci stavebního podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Vedoucí bakalářské práce

ABSTRAKT

CIEĽOM BAKALÁRSKEJ PRÁCE JE V TEORETICKEJ ČASTI SI DEFINOVAŤ JEDNOTLIVÉ POJMY. PRÁCA SA ZAOBERÁ DOTAZNÍKOM, SKLADAJÚCI SA ZO ZAUJÍMAVÝCH OTÁZOK RÔZNYCH FORIEM. V PRAKTICKEJ ČASTI SA STANOVUJÚ PRACOVNÉ HYPOTÉZY A NÁSLEDNE SA VYKONÁVA DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE, TÝKAJÚCE SA TOHO AKO SÚ PRACOVNÍCI SPOKOJNÝ, AKO ZACHÁDZAJÚ ZO SVOJOU ENERGIU, AKÝ ZMYSEL VIDIA VO SVOJEJ PRÁCI. ĎALEJ SA V PRÁCI ANALYZUJÚ ZÍSKANÉ VÝSLEDKY A V ZÁVERE SA POROVNÁVA A DOPORUČUJE ICH PRAKTICKÉ VYUŽITIE V STAVEBNEJ OBLASTI.

KLÍČOVÁ SLOVA

MOTIVÁCIA, PODNIK, STIMULÁCIA, MOTIV, MOTIVAČNÉ TEÓRIE

ABSTRACT

THE AIM OF BACHELOR THESIS IS TO DEFINE INDIVIDUAL TERMS IN THE THEORETICAL PART. THE WORK DEALS WITH A QUESTIONNAIRE, CONSISTING OF INTERESTING QUESTIONS OF VARIOUS FORMS. IN PRACTICAL PART, THE WORKING HYPOTHESES ARE ESTABLISHED AND THEN A QUESTIONNAIRE SURVEY IS CARRIED OUT, AS TO HOW SATISFIED WORKERS ARE, HOW THEY COME FROM THEIR ENERGY, WHAT SENSE THEY SEE IN THEIR WORK. FURTHER, THE RESULTS ARE ANALYZES AND THE RESULTS ARE COMPARED AND RECOMMENDED FOR PRACTICAL USE IN THE CONSTRUCTION FIELD.

KEYWORDS

MOTIVATION, BUSINESS, STIMULATION, MOTIVE, MOTIVE THEORY

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

Paulína Vojenčáková *Formy a metody motivace v práci stavebního podniku*. Brno, 2017. 52 s., 3 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 25. 5. 2017

Paulína Vojenčáková
autor práce

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY VŠKP

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané bakalářské práce je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 25. 5. 2017

Paulína Vojenčáková
autor práce

POĎAKOVANIE

Rada by som touto cestou poďakovala vedúcej práce PhDr. Dane Linkeschovej, CSc.za jej rady a pomoc pri spracovaní bakalárskej práce. Predovšetkým ďakujem svojej rodine za ich podporu .

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoretická časť.....	2
2.1 Definícia pojmu.....	2
2.1.1 Stavebný podnik.....	2
2.1.2 Vplyv okolia na stavebný podnik.....	3
2.1.3 Špecifikácia v stavebníctve.....	4
2.1.4 Motivácia.....	5
2.1.5 Motív.....	6
2.1.6 Stimul a Stimulácia.....	6
2.1.7 Procesy motivácie.....	8
2.1.8 Zdroje motivácie.....	8
2.1.9 Pracovná motivácia.....	10
2.2 Motivačné teórie zameraná na poznaní príčin.....	11
2.2.1 Maslowova teória.....	11
2.2.2 Herzbergova teória dvoch faktorov.....	12
2.2.3 McGregorova teória X a Y.....	13
2.2.4 Alderferova teória.....	14
2.2.5 McClellandova teória.....	15
2.3 Motivačné teórie zamerané na priebeh procesu.....	15
2.3.1 Vroomova teória.....	15
2.3.2 Porterova a Lawlerova teória.....	16
2.3.3 Adamsova teória.....	16
2.3.4 Skinnerova teória.....	17
2.5 Mzda.....	18
2.4 Demotivácia.....	19
3 Praktická časť.....	21
3.1 Vyhodnotenie dotazníka.....	22
3.2 Hypotézy.....	34
3.2.1 Overenie Hypotéz.....	34
3.3 Štruktúrovaný rozhovor zo zamestnancom stavebnej firmy.....	36
4 Zhrnutie a odporúčania.....	39
5 Záver.....	40

Zoznam použitá literatúry	41
Zoznam použitých obrázkov	42

1 Úvod

V mojej bakalárskej práci s názvom „Formy a metódy motivácie v práci stavebného podniku“ sa zaoberám motiváciou zamestnancov, ich formami a metódami motivácie. Pokiaľ sa na chvíľku zastavíme a zamyslíme sa, ako motivovať zamestnancov uvedomíme si, že ku každému zamestnancovi treba pristupovať individuálne nakoľko každého zamestnanca motivuje niečo iné a má iný hodnotový rebríček potrieb. Napríklad pre niekoho je motivujúca vyššia mzda, pre iného benefity vo forme služobného auta.

Tému bakalárskej práce som si zvolila pretože po vyštudovaní školy sama budem musieť byť niekde zamestnaná prípadne budem sama niekoho zamestnávať a myslím, že je potrebné si vopred preštudovať podrobnú literatúru ako ku človeku samotnému pristupovať, hodnotiť zamestnanca. Prípadne viesť ľudí aby pre vás radi pracovali. Motivácia je v oblasti managementu veľmi dôležitá a pre stavebné firmy je čím ďalej dôležitejšia. Mať v dnešnej dobe kvalitných ľudí, ktorý pre vás chcú pracovať je viac menej ťažké a preto by mala firma nájsť schopných ľudí, ktorý pomôžu firme obstáť na trhu, dokázala si udržať svojich pracovníkov a dobre ich motivovať.

Cieľom práce je teoreticky definovať motiváciu v práci stavebného podniku. V praktickej časti spraviť dotazníkové šetrenie, analyzovať výsledky a posúdiť ich uplatnenie v reálnej stavebnej oblasti.

V teoretickej časti si chcem definovať stavebný podnik, motiváciu, rozdiel medzi motívom a stimuláciou. Pokúsiť sa objasniť jednotlivé motivačné teórie a popísať ich princíp fungovania na ktorom sú založené. V praktickej časti si stanovujem štyri pracovné hypotézy, ktorých sa snažím potvrdiť pravdivosť. Začnem zostaveným dotazníku a jeho rozposlaným stavebným firmám. Dotazník rozpošlem aj do informatickej firmy na porovnanie výsledkov, či sú rozdiely v motivácií veľké alebo zanedbateľné. Po vypracovaní dotazníkovej analýzy overujem hypotézy a stanovujem v zhrnutiach moje odporúčania a závery pre stavebné firmy.

2 Teoretická časť

2.1 Definícia pojmu

V práci popisujem základné pojmy, poukazujem na rôzne motivačné teórie a charakterizujem stavebný podnik obecné.

2.1.1 Stavebný podnik

Stavebným podnikom môžeme nazvať podnik, ktorý na stavebný trh vstupuje ako právnická osoba v úlohe zhotoviteľa a dodávateľa a jeho hlavnou činnosťou je **stavebná výroba**. Cieľom podniku je dosiahnuť čo najvyššiu efektívnosť z vloženého kapitálu. To je podmienené dosiahnutím **zisku**. Vzniknutie a zaniknutie stavebného podniku sa riadi obchodným zákonom. U menších podnikov stavebnej výroby je právna forma - spoločnosť s ručením obmedzením a veľkých je právna forma – akciová spoločnosť. [1]

Z hľadiska fungovania a prostredia trhu v ktorom podnik pôsobí existujú dva základné typy:

- a.) **tržná ekonomika** – patrí do súkromného vlastníctva, kde je snaha o dosiahnutie vyššieho zisku a podnik si tu určuje hospodársky plán sám. Plusom systému je osobná sloboda. Mínusom je monopolizácia, nerovnomerné rozdelenie príjmu a je tu úsilie odstrániť hospodárske súťaže.
- b.) **centrálne riadená ekonomika** – patrí do skupiny spoločenského vlastníctva, ktorá riadi princípy jeho plnenia.

Hlavnou funkciou stavebnej firmy je realizácia výstavby novostavieb, starostlivosť o stavby už hotové, modernizácia, rekonštrukcia a búracie práce. Výsledkom práce stavebného podniku je vyhotovenie stavebných prác v dohodnutých termínoch, požadovanej kvalite a zjednaných zmluvách uzavretých medzi ich odberateľmi.

V ponukovom rozpočte má významnú úlohu dohodnutá cena takzvaná zmluvná cena za stavebné dielo.

Rôzne stavebné podniky sa od seba navzájom odlišujú veľkosťou malých firiem, ktoré zamestnávajú niekoľko desiatok zamestnancov až po veľké firmy zamestnávajúce niekoľko tisíc zamestnancov. Rovnako aj svojim zameraním na novostavby, rekonštrukcie a na špeciálne stavby.

Spoločné rysy stavebných podnikov majú niekoľko typických vlastností ktoré môžeme popísať podľa potreby z niekoľkých hľadísk:

- 1.) **výrobne – technického** – charakteristická je technologická samostatnosť, kde podnik je uzavretý celok. Ide o systém spojenia ľudí a výrobných prostriedkov v procese stavania. Podnik potrebuje k svojej práci pracovníkov a výrobné zariadenia, energiu, pohonné hmoty, suroviny a taktiež hotové výrobky iných podnikov nevyhnutných k realizácii stavieb.
- 2.) **sociologického** – predstavuje vzájomné medziľudské vzťahy, prostredie v ktorom sa rozvíjajú sociálne vzťahy zamestnancov a zamestnávateľov. Modeluje sa tu pocit solidarity s podnikom, zapojenie do činnosti, pocit hrdosti na vykonanú prácu ale aj zodpovednosť za správne fungovanie celého podniku.
- 3.) **organizačného** – ktorá je nosnou štruktúrou organizácie, určuje vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými, smer úloh a ich jednotlivé kontroly.
- 4.) **právneho** – definuje prostredie v ktorom sa podnik nachádza a riadi písanými alebo nepísanými zákonmi v danej zemi.
- 5.) **ekonomického** – stavebný podnik je charakteristickým princípom samofinancovania fungujúceho v tržnom prostredí. [5]

2.1.2 Vplyv okolia na stavebný podnik

Na každý podnik v pôsobia vplyvy okolia z prostredia, ktoré naň pôsobia viac či menej. Vplyvy okolia môžeme rozdeliť z hľadiska pôsobenia na priame a nepriame faktory.

Nepriame faktory sú:

- 1.) **politické** – majú veľký význam pri formovaní stratégie v podniku či už pri rozhodovaní štátu v oblasti zahraničných obchodov, daňových predpisoch ale aj pri životnom prostredí. Štát neobmedzuje všetky opatrenia podniku niektoré slúžia k ich ochrane – patentové zákony, granty a tiež štátne zákazky.
- 2.) **ekonomické** – patria sem úroková miera, úroveň inflácie, trendy vývoja na svetových i domácich trhoch a kúpna sila.
- 3.) **sociálne** – charakterizuje vývoj ľudských potrieb, postoj, životného štýlu vychádzajúcich z historického, kultúrneho a demografického vývoja spoločnosti.

Priame faktory sú:

- 1.) **konkurencia** – konkurencia schopnosť s inými podnikmi
- 2.) **zákazníci** – všetka činnosť smeruje k uspokojeniu potrieb zákazníka preto sú to práve oni čo rozhodujú akým smerom sa bude podnik uberať.
- 3.) **dodávatelia** – majú významný vplyv na náklady v podniku
- 4.) **veritelia** – patria sem banky, iné stavebné podniky alebo obchodný partneri.
- 5.) **trh práce** – je miesto kde sa snažia podniky získať pracovníkov s potrebnou kvalifikáciou.

2.1.3 Špecifikácia v stavebníctve

Každý stavebný podnik sa musí prispôbiť dopytu na trhu s ohľadom na konkurenčnú ponuku. V prípade prevahy ponuky musí presvedčiť zákazníkov svojimi cenami, kvalitou alebo sortimentom inak mu hrozí zánik.

V súčasnej dobe napriek veľkej dispozícií stavebných strojov stále hrá veľkú rolu ľudská **manuálna práca** – kvalifikovaná, fyzicky náročná a nie príliš dobre finančne ohodnotená. V dnešnej dobe je čím ďalej tým viac snahy získať čo najvyššiu kvalifikáciu a pracovať v kancelárií o manuálnu prácu je záujem veľmi malý.

Pracovníci pracujú celý rok vonku a pri robení stavebných prác majú veľký vplyv **poveternostné podmienky**. Zamestnanci sú často nútený za prácou dochádzať a zostať dlhšiu dobu mimo domova čo sa nevyrovná ani vyššej mzde. Čo je tiež spojené s nákladmi na premiestňovanie techniky, zriadeným a likvidáciou.

Ľudský faktor hrá tu najpodstatnejšiu rolu v stavebníctve, je podmienka pre podnik mať kvalitných manažérov pre prácu s ľuďmi, a na získanie priebežne novej zákazky aby mohli pracovníci prechádzať z jedného staveniska na druhé. To je pri dnešnej veľkej konkurencii úloha značne neľahká. [5]

2.1.4 Motivácia

„Pojem motivácia (z latinského motio-nis, čo znamená pohyb, vznet, vášeň), sa používa prakticky na všetko, čo prežívame a na čo sa môžeme opýtať otázkou: „Prečo?“.“

„Pre rozličné definície motivácie je spoločné, že ide o psychologický proces ovplyvňujúci vnútorné motívy, ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo poháňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ.“¹

Motivácia je viazaná na vnútorné podnety človeka ako sú: predstavy, túžby, záujmy, a hlavne uspokojivé potreby, ktoré vyvolávajú psychické napätie. Integruje psychickú a fyzickú aktivitu človeka k smerom vytýčenému cieľu. Úlohou motivačných nástrojov je tvoriť zmýšľanie a chovanie vedených ľudí tak, aby boli v súlade s poslaním firmy. Veľká časť ľudí strávi časť svojho života v práci a preto je dôležité vedieť, či je pre nich práca iba prostriedkom získavania peňazí alebo aj niečím iným. [6]

Má obrovský pozitívny potenciál pomáha často tam kde zlyháva direktívne riadenie, autoritatívna výchova, psychický nátlak, manipulačné techniky. Vo svojej podstate má zapísanú nutnosť pochopenia druhých ľudí. Ktokoľvek kto od ľudí niečo potrebuje získať bez násilia je nútený prestať myslieť iba na seba. Motivácia ma za úlohu nielen brať ale tiež dávať. Je procesom pri ktorom ponúkate človeku, od ktorého niečo potrebujete, uspokojení jeho záujmu. Motivovanie núti zaujímať sa o druhých. [4]

Faktory rozhodujúce o motivácii:

- a.) osobnosť človeka**
- b.) podmienky v ktorých žije**
- c.) aktuálna situácia v nej sa práve nachádza**

Sú troma kľúčmi k ľudskej ústretovosti. Pokiaľ sú používané s rozumom zámky otvárajú, ktorými môžu byť zamknuté dvere vedúce k ochote urobiť to čo od ľudí potrebujeme.

¹ Lenka Mališová, MOTIVÁCIE, VÝKONOVÉ STIMULY A SPOKOJNOSŤ V PRÁCI 2007, ZVOLEN

Bengt Karlöf a Fredrik Helin Lövingsson popisuje: „Motivácia je stručne povedané to, čo spôsobí, že sa jednotlivec chova a jedná určitým spôsobom. Je to kombinácia intelektuálnych, psychologických a fyzických procesov, ktoré v samotných situáciách určujú, ako energicky jednáme a akým smerom je naša energia zacielená.“²

2.1.5 Motív

Motív môžeme charakterizovať ako vnútornú silu, či ako podnet chovania smerujúce k uspokojeniu potrieb jedinca. Cieľom každého motívu je dosiahnutie určitého stavu naplnenia.

Zvyčajne na zamestnancov nepôsobí iba jeden, ale súčasne niekoľko súborov motívu. Tie majú buď rovnaký alebo podobný smer alebo idú opačným smerom. Všeobecne platí, že rovnako orientované motívy sa vzájomne a posilňujú a priebeh motivovanej činnosti tým podporujú. Záporne motívy sa oslabujú a motivačná činnosť je tak narušovaná v krajných prípadoch i brzdená. [2]

2.1.6 Stimul a Stimulácia

Stimulom je akýkoľvek podnet, ktorý ma za následok zmeny v motivácii človeka. Môžeme ich deliť podľa vzniku na:

- a.) **vnútorné podnety (tzv. impulzy)** - ide o endogénne podnety, ktoré naznačujú nejakú zmenu (príklad: bolesť zuba - môže vyvolať motív návštevy zubného lekára).
- b.) **vonkajšie podnety (tzv. inektívy)** - sú podnetmi ktoré, aktivujú určitý motív (príklad: uznanie človeka za dobre urobenú prácu, ponuka kariérneho rastu).

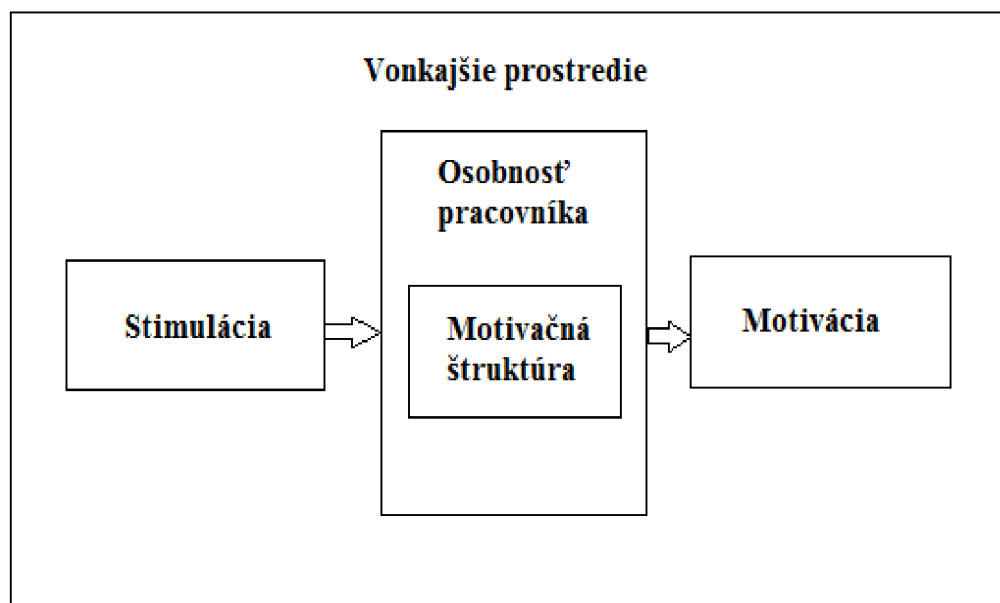
Pokiaľ sa stimul, impulz stanú motívom záleží z veľkej časti na tzv. motivačnej štruktúre konkrétneho človeka, čiže jeho motivačnom profile stálej pripravenosti prijať či neprijať podnet.

² Linda Veškrnová, Motivácia a firemná kultúra v stavebnom podniku, 2013 BRNO s. 13

Stimulácia ovplyvňuje a usmerňuje jednanie ľudí. Môžeme ju chápať ako vonkajšie pôsobenie na pracovníka, ktoré predstavujú súbor vonkajších podnetov (odmeny, pochvaly, atď.), ktoré majú určitým spôsobom usmerňovať jednanie a pôsobiť na motiváciu pracovníka.

Stimulácia má veľkú výhodu v jednoduchosti. Dokiaľ vyplácame odmeny, kompenzujeme nepohodlie spojené s výkonom práce atraktívnymi hodnotami môžeme očakávať, že práca bude prebiehať. Nevýhodou stimulácie je, že v okamžiku kedy prestaneme takéto hodnoty poskytovať sa práca zastaví. [4]

Pokiaľ chceme efektívne ovplyvňovať motiváciu pracovníka musíme si uvedomiť, že stimulácia pôsobí vždy nepriamo, alebo sa láme pres všetky vnútorné podmienky človeka (vid'. obr. č. 1). S tým súvisí potreba poznať motivačný profil daného človeka aby sme vedeli aké stimulačné nástroje budú mať na jeho motiváciu najväčší efekt.



Pramen BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 289

Obrázok č. 1 Znáročnenie vzťahu stimulácie

2.1.7 Procesy motivácie

Procesy motivácie v súčasnosti pôsobia v troch dimenziách:

- 1.) **Dimenzia smeru** - čo sa pokúša pracovník robiť
- 2.) **Dimenzia intenzity** - s akou intenzitou sa o to snaží
- 3.) **Dimenzia vytrvalosti** - akú dlhú dobu sa o to snaží

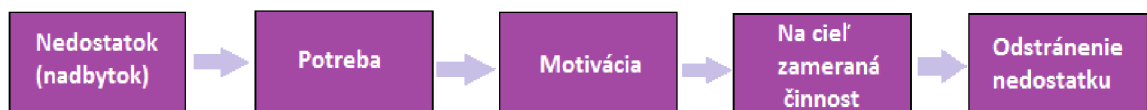
Splnením výsledkov ktoré požadujeme, je dostať ľudí do pohybu v smere, ktorého chceme aby nasledovali. Jasne stanovené ciele sú dobrou vnútornou motiváciou k požadovaným výsledkom. Podnik preto môže ponúknuť prostredie v ktorom stimuly akými sú odmeny môžu vysoko motivovať. Manažéri sú ľuďmi ktorý musia využívať svoje vedomosti k tomu, že ľudia budú vydávať zo seba to najlepšie. K tomu smeruje potreba pochopiť model procesu motivácie.

2.1.8 Zdroje motivácie

Správny manažér musí mať znalosti v oblasti motivácie musí chápať ako motivácia vzniká a z čoho pramení. Základnými zdrojmi motivácie sú:

- **potreby, návyky, záujmy, hodnoty, ideály**

- a.) **potreby** - zdroj motivácie ktorý sa skladá z viacerých významových rovín (napr. ekonomickú, sociálnu, psychologickú atď.)



Obrázok č. 2 Jednanie človeka

Na obrázku č. 2 je vidieť, že na začiatku sa pracovníkovi nepáči stav nedostatku (nadbytok), to naznačuje že pociťuje vnútorné napätie a má potrebu tento stav zmeniť. Potreba sa stáva teda hlavným zdrojom motivácie všetkých činností, ktorá smeruje

k odstráneniu danej potreby (nedostatku). V čase keď príde k nasýteniu potreby sa priestor otvára pre vznik nových potrieb.

b.) **návyky** - „*Návyk sa da definovať ako opakované, fixovanie a z automatizované spôsoby činnosti človeka v určitej situácii.*“ *Prejavujú sa vnútornými pohnútkami, motiváciou niečo urobiť v určitej situácii.*

c.) **záujmy** - predmetom je zameranie na jedinca a na jeho obor, ktorý podnecuje jeho činnosť. Tiež ho môžeme chápať ako motív, ktorý človeka teší. Záujmy môžeme deliť na: poznávacie, sociálne, technické, výtvarne, estetické atď.
*"Záujem je možné charakterizovať ako trvalejšie zameranie na človeka a na jeho určitou oblasť predmetu a javu skutočnosti."*³

d.) **hodnoty** – V literatúre môžeme nájsť niekoľko typov definícií **hodnoty** ja som si vybrala, ktorú citujem podľa Růžičky: *"Hodnotu je možno vymedziť ako niečo žiaduceho, čoho si človek váži, čo ovplyvňuje jeho výber vhodných spôsobu a cieľu jeho jednania."*⁴

- každému človekovi / pracovníkovi prisudzujeme hodnoty podľa určitej dôležitosti a významu nových a neznámych skutočností. Pracovníci sa riadia hodnotami je to tzv. hodnotový systém, ktorý ovplyvňuje ich konanie. Hodnota je teda významný zdroj motivácie pre pracovníka. Medzi hodnotami človeka môže byť zaradené prakticky čokoľvek najčastejšie to býva rodina, zdravie, práca, peniaze atď.

e.) **ideály** - zohrávajú významnú rolu v motivácií, určujú predstavu pracovníka o jeho snažení, skutočnosti o ktorú usiluje. Ideály môžu mať rôznu podobu najčastejšie životných cieľov, týkajúcich sa osobného života alebo pracovného a iné. [2]

³ Růžička, 1994, s.16

⁴ Růžička, 1994, s.18

2.1.9 Pracovná motivácia

Pod pojmom rozumieme motiváciu ľudského chovania, ktorý je spojený s výkonom pracovnej činnosti. Taktiež by sa dala popísať že vyjadruje prístup, ochotu človeka k práci.

Rozlišujeme dva typy pracovnej motivácie:

1.) **motivácia intinsická** – súvisia priamo s prácou

Patrí sem potreba:

- **činnosti vôbec** – zbavenie sa nadbytočnej energie
- **kontaktu s druhými ľuďmi** – povolania u ktorých je obsahom kontakt s ľuďmi (napr. obchodná profesia)
- **výkonu** – radosť, ktorá prináša človeku prežitok úspešného výkonu
- **túžby po moci** – uspokojenie do istej miery prinášajú vyššie pracovné pozície
- **zmysel života a sebarealizácia** – ponúkajú uspokojenie prácou ktorá je zmysluplná

2.) **extrinsická motivácia**

Patria sem:

- **potreba peňazí**
- **potreba istoty** – identická s potrebou peňazí, a však viacej spojená s budúcnosťou človeka
- **potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti** – motív sebe potvrdenia, ktorý je často spojovaný s prestížou pracovnej či spoločenskej pozície
- **potreba sociálnych kontaktov** – pre jej uspokojenie umožňuje práca vhodný priestor
- **potreba partnerského vzťahu** - pre mnohých pracovníkov je zamestnanie životnou oblasťou, pretože tu spoznávajú príslušníkov druhého pohlavia [2]

2.2 Motivačné teórie zameraná na poznaní príčin

Charakterizujú dôvody pre motiváciu spolupracovníkov a odporúčajú postupy ako ich využiť k potrebnému usmerneniu a jednaniu. Myšlienka týchto metód je veľmi jednoduchá a majú navzájom mnoho podobného, pracovníci sú motivovaný svojimi potrebami, a to za podmienok či sú si toho vedomí alebo tak činí ich podvedomie.

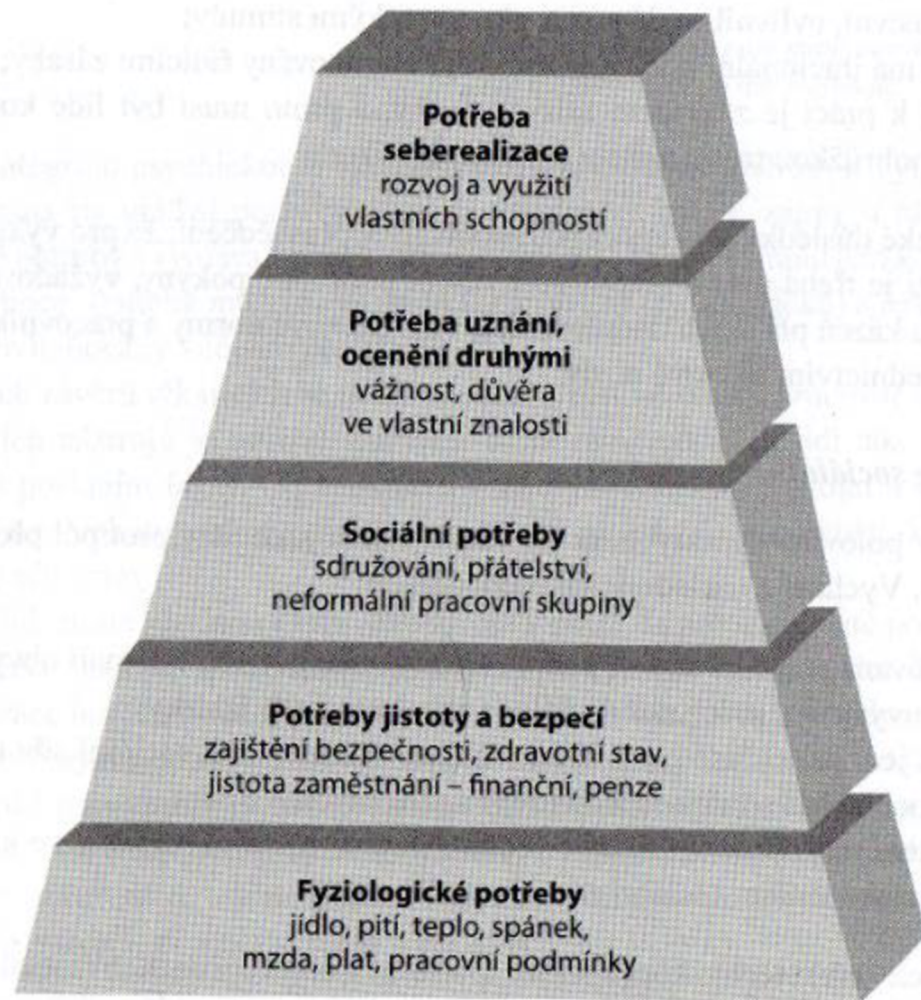
Populárnymi motivačnými teóriami zameraných na poznávanie príčin sú:

- **Maslowova teória hierarchických potrieb**
- **Herzbergova teória X a Y**
- **Alderferova teória troch kategórií**
- **McClellandova teória potreby dosiahnutia úspechu [3]**

2.2.1 Maslowova teória

Najznámejšia motivačná teória je hierarchie potrieb ktorú v 40. až 50. rokoch minulého storočia zakladateľom je americký profesor a psychológ Abraham Maslow.

Vyplyva z predpokladu, že jednanie človeka ovplyvňuje cela rada potrieb, ktorá ide usporiadať hierarchicky (viď. Obr. 3). Človek sa snaží uspokojiť najskôr základné životné potreby (fyziologické potreby) – jedlo, pitie, teplo atď. Ak sú tieto potreby uspokojené ma záujem uspokojiť potreby vyššie. Najvyššie postavenie v Maslowove pyramíde je potreba sebarealizácie (tzv. rozvoj a využitie vlastných schopností), ktoré plynie z plného využitia všetkých schopností človeka. [6]



Obrázok č. 3 Maslowova pyramída potrieb ⁵

2.2.2 Herzbergova teória dvoch faktorov

Nazýva sa aj motivačne - hygienická teória

Zakladateľom teórie bol americký profesor psychológie Frederick Herzberg, ktorý spracoval výskumy, kedy sa ľudia cítia v práci výnimočne dobre a kedy zle. Na základe tohto výskumu došiel k záveru že faktory ktoré vedú k uspokojeniu sú jasne odlišné od faktoru, ktoré vedú k neuspokojovaniu.

⁵ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 114

Na obrázku č. 4 môžeme vidieť jednotlivé faktory ktoré americký profesor Stanovil:

- a.) **motivujúce faktory** – ktoré prispievajú k uspokojeniu
- b.) **udržiavacie faktory (hygienické)** – tie nemajú žiadny pozitívny vplyv a môžu v nepriaznivých prípadoch viesť k nespokojnosti.

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"> - dosažení cíle (úspěch) - uznání - povýšení - sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter) - možnost osobního růstu - odpovědnost (samostatnost) 	<ul style="list-style-type: none"> - podniková politika a správa - vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými - plat - jistota práce - životní styl - pracovní podmínky - postavení

Obrázok č. 4 Motivujúce a udržiavacie faktory⁶

2.2.3 McGregorova teória X a Y

Zakladateľ je Douglas McGregor, ktorý v roku 1960 publikoval svoje názory, vychádzajúce z pozorovania pracovníkov v priemyselných firmách. Navrhol manažérsku stratégiu teórie X a Y, ktoré vychádzajú z nasledujúcich predpokladov:

V skutočnosti musí manažer nájsť vhodný kompromis medzi nimi

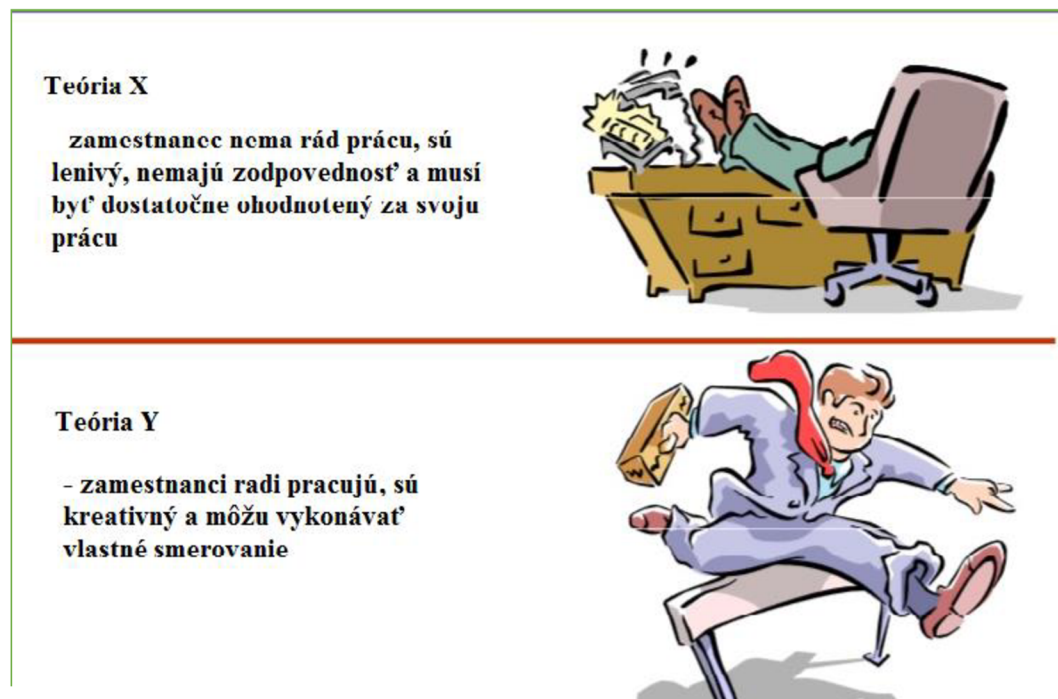
a.) teória X

- pracovníci nemajú radi svoju prácu a aby ju odvedli musí im byť za ňu ponúknutá odmena, prípadne sa im musí pohroziť trestom
- majú nízke ambície a navyše žiadajú od svojich nadriadených (zamestnancov) pocit bezpečia

b.) teória Y

- pracovníci radi pracujú, za správnych podmienok môžu mať z práce potešenie.
- hľadajú seberealizáciu vo svojom vlastnom rozvoji, uznaniu za svoj prínos
- chce mať zodpovednosť za svoje rozhodovanie

⁶ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s.115



Obrázok č. 5 McGregorova teória X a Y

2.2.4 Alderferova teória

Inak nazývaná „ERG Theory“. Autorom tejto teórie troch faktorov je Clayton P. Alderfer, ktorý ľudské delí do troch skupín:

- **Zaistenie existencie**
- **Zaistenie sociálnych vzťahov k pracovnému okoliu**
- **Zaistenie ďalšieho osobného rastu resp. rozvoja**

Analogicky ako u Maslowovej teórie i Alderfer predpokladá, že potreby zaistenia existencie musia byť uspokojené skôr ako sa môžu uplatniť ďalšie skupiny faktorov.

Táto teória netrvá na striktnom dodržiavaní dvoch skupín vyšších rad, naopak uvažuje o možnosti pokiaľ jedna zo skupín potrieb pracovníka nie je dostatočne uspokojená potom môže viesť k zintenzívniť naliehavosť potreby druhej. [3]

2.2.5 McClellandova teória

Je založená na koncepcii troch skupín potrieb, zameraná predovšetkým na rozbor motivačných potrieb manažérov, ktorý založil David McClelland.

Počas svojho výskumu dospel k názoru, že organizácie môžu pracovníkom poskytnúť tri hierarchické usporiadané úrovne motivácie, založene na potrebách:

- **spolupatričnosti** – vytvorenie dobrých pracovných podmienok (napr. priateľské, kooperatívne vzťahy s ostatnými spolupracovníkmi)
- **presadení** – snaha zaujať v kolektíve dominantnou či aspoň významne záväznejším postavením.
- **úspešnosti** - je výrazná u ľudí, ktorý riešia rozhodovacie úlohy alebo sa na nich podieľajú, predovšetkým rieši problémy ktoré vyžadujú tvorivú prácu.

2.3 Motivačné teórie zamerané na priebeh procesu

Teórie sa sústreďujú pozornosť na problémy a doporučené k vyvolaniu, priebehu, usmerňovaniu, udržiavaniu i ukončovaniu motivačných jednaní. Oproti skôr uvedeným teóriám majú menšiu frekvenciu aplikácie a zahrňujú radu rozmanitých postupov.

V najčastejšími manažérskymi teóriami zameranými na priebeh procesov sú:

- **Vroomova teória**
- **Porterova a Lawlerova teória**
- **Adamsova teória**
- **Skinnerova teória**

2.3.1 Vroomova teória

Vroom chápal proces motivácie závislý na osobnej voľbe človeka a predpokladal, že priebeh procesu motivácie je podmienený individuálne založenými osobnými preferenciami ľudí a subjektívnym oceňovaním možnosti dosiahnuť ciele týchto preferencií. *Obrazne by sme mohli povedať, že keď človek neverí v to, čo má robiť, nemôže byť motivovaný. Rovnako tak keď neverí že by jeho úsilie mohlo viesť*

k úspešnému koncu. V praxi je táto teória často považovaná za náročnú vzhľadom k tomu že kladie veľké požiadavky na psychológiu a zásadovosť jednaní manažérov.

Aby bola táto motivačná teória úspešná musia sa splniť tri podmienky:

- zvýšiť pracovného úsilie u zamestnancov, ktoré sa nám prejaví očakávaným rastom efektu,
- zvýšenie efektu sa nám odrazí v konkrétnych výsledkoch zamestnanca za ktoré bude ohodnotený,
- a nakoniec úsilie vyjadrené očakávanými výsledkami bude mať bezprostredne väzbu na individuálne motivačné stimuly.

„Predpokladom účinnosti uvedeného postupu je aby zamestnanec slovu vedúci veril a ten naopak svoje sľúbi dôsledne a načas splnil.“⁷

2.3.2 Porterova a Lawlerova teória

Predpokladá, že motivačné pôsobenie vedúceho vyvolá u zamestnancov následnosť hodnotiacich myšlienkových postupov.

Teória je z hľadiska exaktnosti veľmi kladne hodnotená pre svoju komplexnosť, z manažérskeho hľadiska je veľmi komplikovanou. A preto je skôr aplikovaná ako myšlienkové zázemie pre tvorivé motivačné jednanie vedúcich pracovníkov ako nekompromisný predpis k postupu realizácie.

2.3.3 Adamsova teória

Nazývaná aj ako teória spravodlivej odmeny je spojovaná s prácou J. Stacy Adamse. V jadre je empiricky overená skúsenosť, že zamestnanci majú veľký sklon k objektívnemu hodnoteniu svojej pracovnej pozície, výkonu a odmeny v porovnaní so svojimi kolegami vykonávajúcu podobnú či rovnakú prácu.

⁷ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1999. 291 s. ISBN 80- 85943-94-8 s. 134

„Odmenu považujú za spravodlivú ak ich odmena v porovnaní s ich vynaloženými osobnými nákladmi je rovnaká ako odmena kolegu v porovnaní s jeho vynaloženými nákladmi.“⁸

Ak je tento pomer výhodnejší, je zamestnanec viac motivovaný k lepšej práci a zase naopak tak je de-motivovaný.

Adamsova teória v manažérskej literatúre je v praxi často ironizovaná a to tým, že viac hodnotí závisť zamestnancov ako ich snahu o spravodlivosť. Odporúča sa aby manažér sledoval a porovnával úsilie a výkon svojich zamestnancov a zamýšľal sa nad reakciami pri zvyšovaní mzdy.

2.3.4 Skinnerova teória

Teória zosilnených vnemu, ktorej za vznik vďačíme americkému psychológovi B. F. Skinnerovi. V teórii očakávame, že skoršie získané vnemy, dojmy a skúsenosti do značnej miery predurčujú reakcie človeka na podobné situácie v prítomnosti.

Pozitívni motivačný vnem – napr. uznanie, odmena atď.

Negatívny pozitívny vnem – napr. trest, kritika, sklamanie a pod.

Rozlišujeme štyri postupy motivácie:

- 1.) **pozitívna motivácia** – podvedomé vytvorenie dojmu kladnej skúsenosti
„za dobre hodnotený výsledok budeš opäť odmenený“⁹
- 2.) **negatívna motivácia** – varuje spolupracovníka pred opakovaním jednaním v ktorej v minulosti vyústilo v regres
„daj si pozor, na zlé ohodnotenie toho, čo urobíš, si znova spáliš prsty“¹⁰

⁸ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1999. 291 s. ISBN 80- 85943-94-8 s. 135

⁹ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1999. 291 s. ISBN 80- 85943-94-8 s. 136

¹⁰ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1999. 291 s. ISBN 80- 85943-94-8 s. 136

- 3.) **tlmenie určitej aktivity** – tejto aktivity sa dosahuje ľahostajnosťou až ignorovaným činnosti pracovníka
- 4.) **plne negatívne potrestanie** – priama snaha vylúčiť či postihnúť škodlivé jednanie (napr. krádež, porušenie pravidiel).

2.5 Mzda

Slúži ako nástroj motivácie pracovného výkonu. Pri mzdovom systéme je treba rešpektovať legislatívne úpravy, dodržanie požiadavku minimálnej mzdy, poskytnutie príplatku za prácu v noci, cez víkend, pres čas.

Každý mzdový systém má charakterizované **mzdové faktory** ktorými sú:

- **Hodnota práce**
- **Pracovní výkon a chovanie pri práci**
- **Mimoriadne pracovné podmienky**
- **Tržná cena práce**

Hodnota práce nám špecifikuje relatívnu mieru zložitosti a je vyjadrená tarifným stupňom. Následný tarifný stupeň je ocenený mzdovými tarifami čo predstavuje mzdovú sadzbu v peňažných jednotkách.

Závislosť medzi výkonom a výškou odmeny je zabezpečená mzdovými formami. U jednoduchých, opakovaných pracovných operácií sa používa úlohová mzda kedy mzda závisí na množstve odvedenej práce. V celej rade technických či administratívnych profesií sa používa časová mzda. V dnešnej dobe sa využíva odmeňovanie podľa komplexného hodnotenia pracovných kompetencií a výsledkov práce.

Základná zložka mzdy je súčasťou pohyblivej zložky mzdy – prémie, ktorá má byť využitá k motivácií.

2.4 Demotivácia

Frustrácia je veľmi úzko prepojená s demotiváciou. Frustrácia sa prejavuje vtedy ak sa človek snaží uspokojiť nejakú potrebu a objaví sa problém. Najčastejšie k frustrácií dochádza, keď pracovník nedostane svoju odmenu, ktorú dlho očakával alebo mu vedúci nedá dovolenku.

Pri uspokojovaní potreby sa často objavujú prekážky ktoré bránia človeku dosiahnuť cieľ. Pri týchto neuspokojených potrebách vzniká frustrácia. Motivačná energia zostava nahromadená a nevybitá.

Reakcie ľudí na frustrácie:

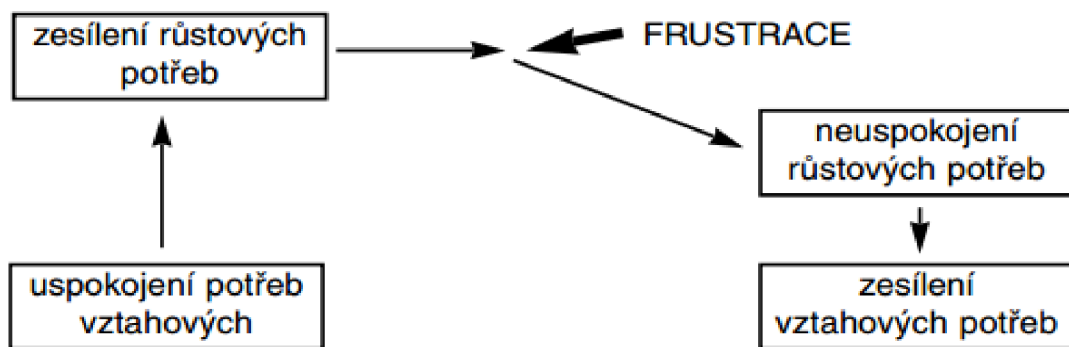
- vzdávajú sa svojho zámeru
- vybijajú svoju energiu násilím
- hľadajú náhradné ciele
- samých seba presvedčujú že ich cieľ, nestál až tak za to
- vracajú sa k nižším spôsobom uspokojenia potrieb

Frustráciu a demotiváciu pracovníkov môžu spôsobiť:

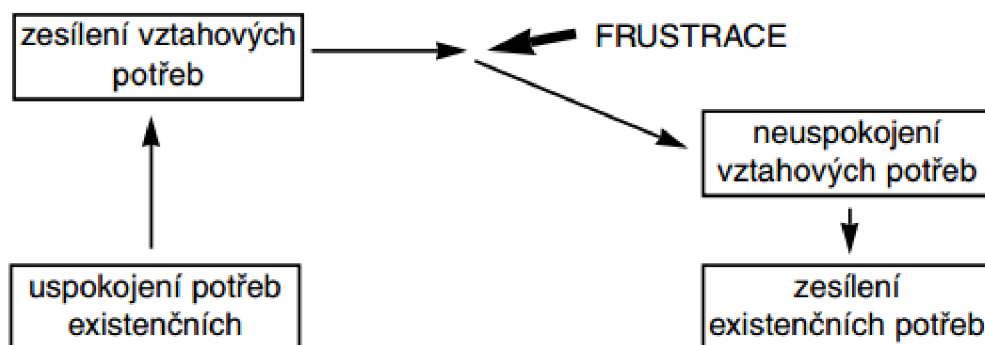
- nevšímavosť vedúceho k dobrým pracovným výsledkom
- chaos, zlá organizácia
- nespravodlivé odmeňovanie
- nezaslúžená kritika
- hrubé jednanie
- neochota vedúceho zaoberať sa pracovnými problémami
- nepotrešaný podvod alebo krádež zo strany iných pracovníkov

Clayton Alderfer vynašiel mechanizmus frustračnej regresie, ktorá môže mať dvojitú podobu:

- 1.) **frustračný cyklus rastu** – definuje nám, že po uspokojení potrieb vzťahových dochádza k posilneniu rastových potrieb.

Obrázok č. 6 frustračný cyklus rastu¹¹

- 2.) **Frustračný cyklus vzťahu** – charakterizuje uspokojenie existujúcich potrieb, ktoré je nasledované zosilnením potrieb vzťahových. [7]

Obrázok č.7 frustračný cyklus vzťahový¹²

¹¹ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

¹² BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

3 Praktická časť

Moja práca je zameraná na formy a metódy motivácie v práci stavebného podniku. Cieľom praktickej časti je zhodnotiť situáciu na základe výsledkov dotazníka, rozposlaného zamestnancom stavebných podnikov a infromatického podniku. Následne výsledky porovnať a navrhnúť prípadné zlepšenie. Následne som z vybranou stavebnou firmou urobila rozhovor.

Celá práca sa vzťahuje na moje vybrané stavebné firmy a infromatickú firmu. Infromatickú firmu som si vybrala na porovnanie zo stavebnými firmami, nakoľko mi pracovníci infromatickej firmy prídu spokojnejší a šťastnejší v práci. Bakalárskou prácou by som chcela stavebným firmám pomôcť k zlepšeniu formám a metódam motivácie v práci stavebných podnikoch.

Hypotézy

V praktickej časti som si stanovila štyri hypotézy, ktorých pravdivosť budem overovať:

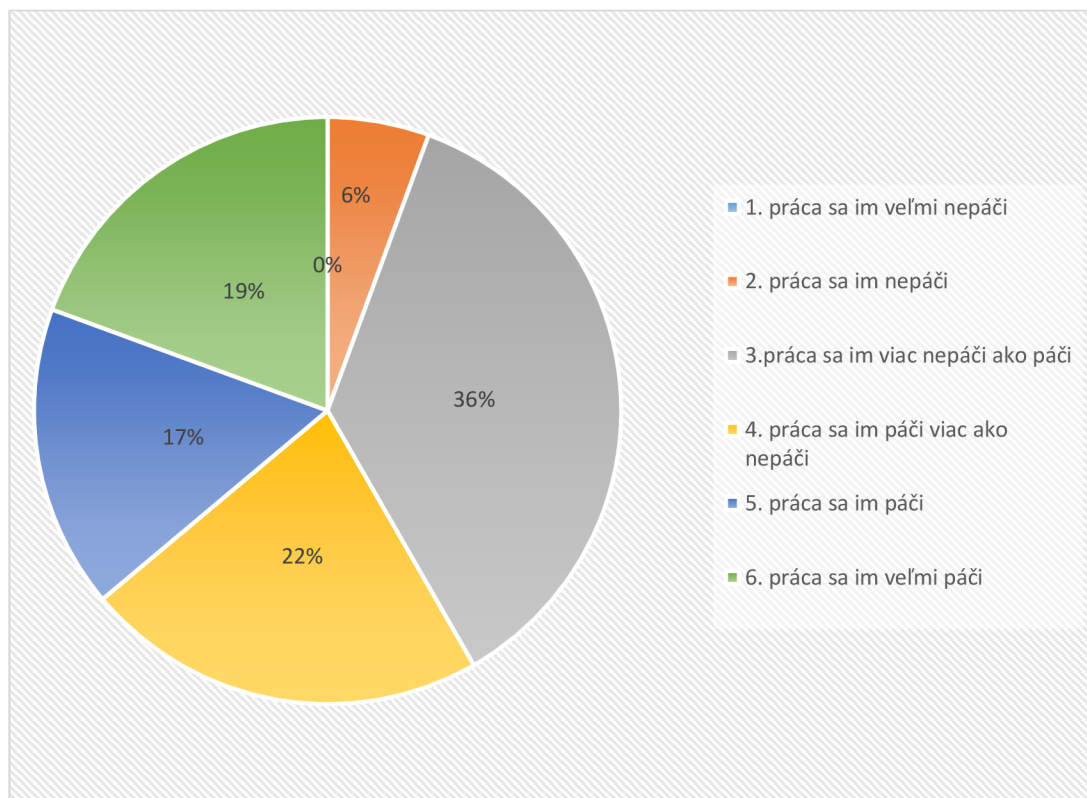
- 1.) Existuje predpoklad, že pri finančne viac ohodnotenej práci by zamestnanci nakoniec svoju doterajšiu prácu zmenili.
- 2.) Domnievam sa, že odmeny vo forme benefitov (služobné auto, lístky do divadla, dovolenka v zahraničí a podobne) budú viac motivujúce ako mzda.
- 3.) Respondentov firiem motivujú dobré vzťahy s nadriadeným a budú viac než motivujúce ako peniaze.
- 4.) Predpokladám, že mzda bude pre respondentov dostatočne motivujúca.

Metóda výskumu

Výskum som realizovala rozposlaním dotazníku zamestnancom stavebných firiem a infromatickej firmy. **Odoslala som 300 dotazníkov. Vrátilo sa mi 98 dotazníkov.** Na vytvorenie dotazníka a vyhodnotenie výsledkov som použila internetovú stránku www.google.com – <https://docs.google.com>. Otázky som volila jednoduché, zrozumiteľné. Dotazník je tvorený z otázok uzavretých a otvorených. V závere svojej práce som vytvorila vlastné odporúčania v ktorých som zohľadnila a porovnala výsledky z infromatickou firmou.

3.1 Vyhodnotenie dotazníka

Otázka č. 1: Ako veľmi sa Vám páči Vaša práca?



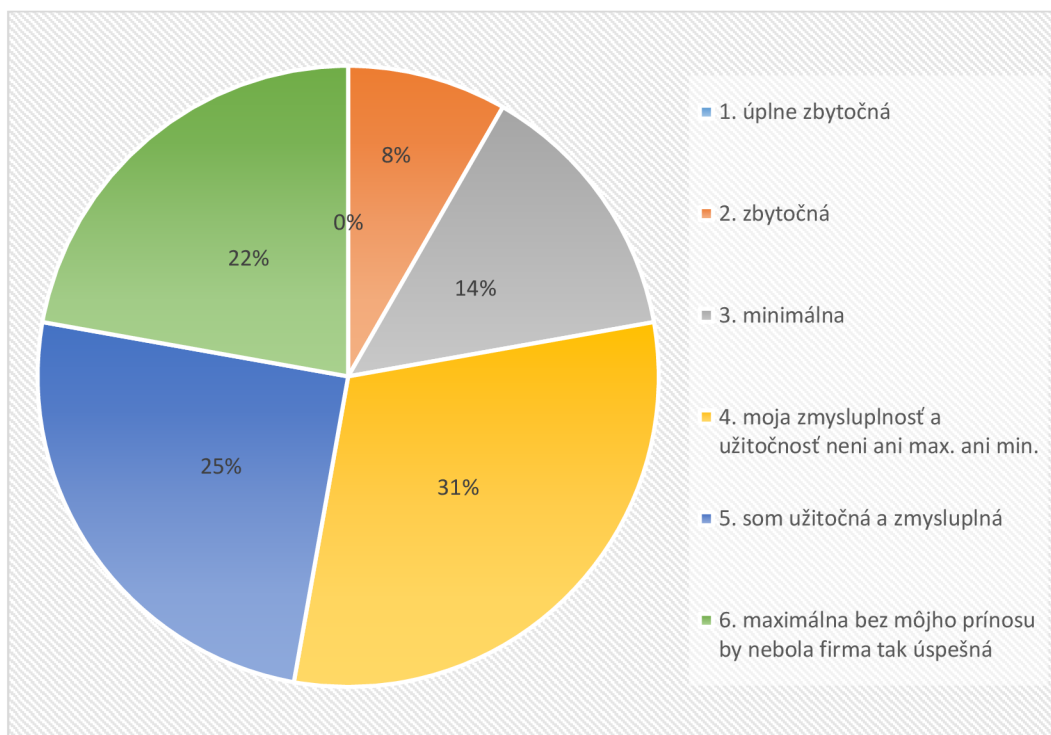
Obrázok č. 8 – Spokojnosť respondentov v práci

Z uvedených výsledkov som zistila že (0%) žiadnemu respondentovi sa v jeho práci nepáči, (6%) respondentov sa práca nepáči, (36%) práca sa im viac nepáči ako páči, (22%) respondentom sa práci páči viac ako nepáči, (17%) respondentom sa v práci páči, (19%) respondentom sa veľmi páči ich práca.

Viac ako polovica (58%) respondentom v stavebných firmách uviedlo že sa im ich práca páči a že sú v práci spokojný.

V porovnaní z informatickou firmou kde bol dotazník rozposielaný to bolo jednoznačnejšie (80%) respondentom sa veľmi vo svojej práci páči a radi sa tam vracajú. Medzi odpoveďami skoro nikto neuviedol že sa mu jeho práca nepáči.

Otázka č.2: Ako vnímate užitočnosť a zmyslupnosť?

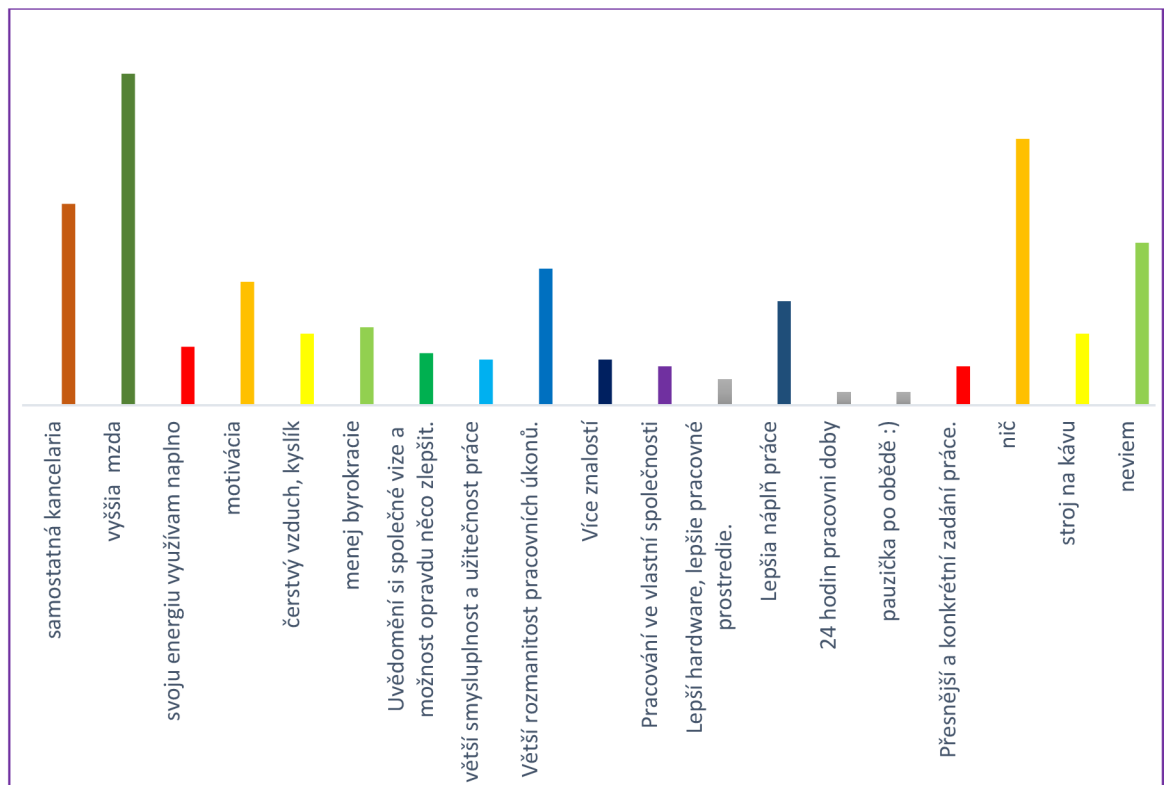


Obrázok č. 9 – Zmyslupnosť a užitočnosť v zamestnaní

Z uvedených výsledkov vyplýva že **(78%) respondentov** vníma svoju užitočnosť a zmyslupnosť v práci maximálne, prípadne primeraná k svojej práci. **(22%) respondentov sa prikláňa, že ich zmyslupnosť a užitočnosť v práci je minimálna až zbytočná.**

Z respondentov nikto neodpovedal že je preňho užitočnosť a zmyslupnosť v práci úplne zbytočná.

Otázka č.3: Čo by Vám osobne pomohlo Vašu energiu v práci naplno využiť ?



Obrázok č. 10 – Využitie energie v práci

Medzi najčastejšími odpoveďami čo by pomohlo v práci naplno využiť energiu bola vyššia mzda (40%), prípadne väčšie ohodnotenie, ktoré som taktiež zaradila do vyššej mzdy. Z výsledkov som zistila že respondenti by privítali samostatnú kanceláriu (21%), stroj na kávu, pauzu po obede, lepšie a zrozumiteľnejšie zadania svojej práce.

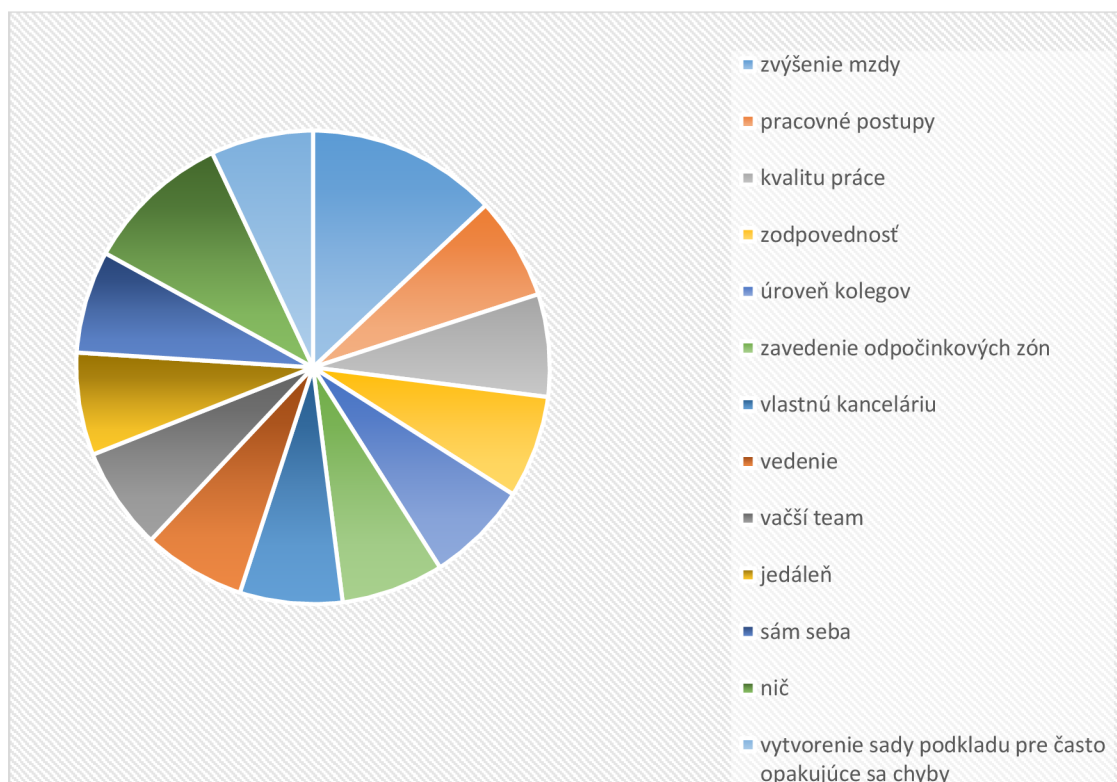
Odporučila by som v stavebných firmách pred tým ako dajú zadanie svojim pracovníkom presvedčiť sa, že je pre nich zadanie zrozumiteľné prípadne im ho ústne do vysvetliť alebo ukázať na praktickom príklade.

Pre porovnanie z infromatickou firmou tam väčšina respondentov uviedla, tak isto ako v stavebnej firme že svoju energiu využíva naplno prípadne že by zlepšilo svoje vedenie na projekte a že by chceli respondenti získať viacej príležitostí na nových projektoch v oblasti informatiky. Zaujímavým využitím mi prišlo, že by sa respondenti radi zúčastňovali na školeniach (prednáškach) v oblasti Javy, Linuxu a rozvíjali si tak svoje doterajšie vedomosti. Taktiež sú zaujímavým poznatkom, kurzy angličtiny o ktoré má

čoraz viac zamestnancov v informatickej firme záujem. Zdokonaľovať sa v angličtine, ktorú využívajú vo svojej práci častejšie a aby neboli obmedzený len na český jazyk.

V informatických firmách by som odporučila školenia svojich zamestnancov, prípadne im dala voľnú možnosť aby sa zamestnanci mohli sami prihlásiť na školenia v ich voľnom čase alebo cez pracovnú dobu.

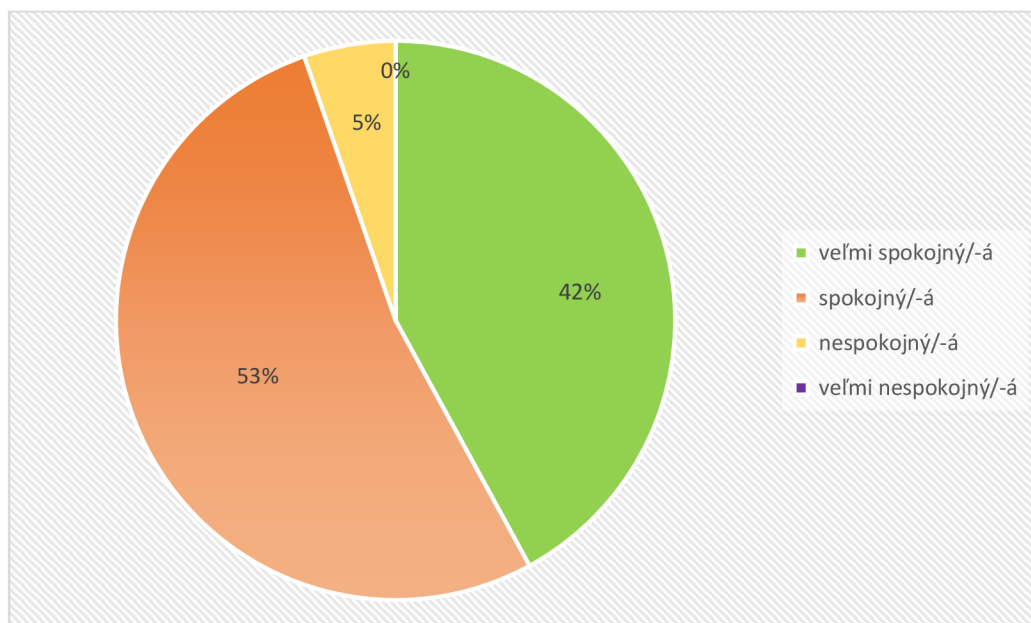
Otázka č.4: Keby ste mal/a tu moc a mohol/mohla čokoľvek v práci zmeniť, čo by to bolo, ako prvé?



Obrázok č. 11 – Čo by respondenti zmenili vo svojej práci ako prvé

Z výsledkov vyplýva, že respondenti by ako prvú vec zmenili to, že si zvýšili svoju doterajšiu mzdu. Chceli by zaviesť odpočinkové zóny popri práci kam by si mohli zájsť.

Odporučila by som stavebným firmám prehodnotiť prácu ich zamestnancov a za prípadné kvality im zvýšiť danú mzdu.

Otázka č.5: Ste spokojný/á zo svojim priamym nadriadeným?**Obrázok č. 12 – Spokojnosť respondentov zo svojim priamym nadriadeným**

Z uvedených výsledkov vyplýva, že až (42%) respondentov je zo svojim nadriadeným veľmi spokojných, (53%) respondentov je spokojných. Len (5%) respondentov je zo svojim nadriadeným nespokojných.

Pre firmu vyplýva, že síce zamestnanci nie sú vo svojej práci dostatočne ohodnotení ale , že zo svojim nadriadeným sú dostatočne spokojný ba až veľmi spokojný.

Žiadne výrazne zmeny nenastali ani pri výsledkoch z informatického dotazníka kde, taktiež respondenti uvádzali, že sú zo svojim nadriadeným veľmi spokojný až spokojný.

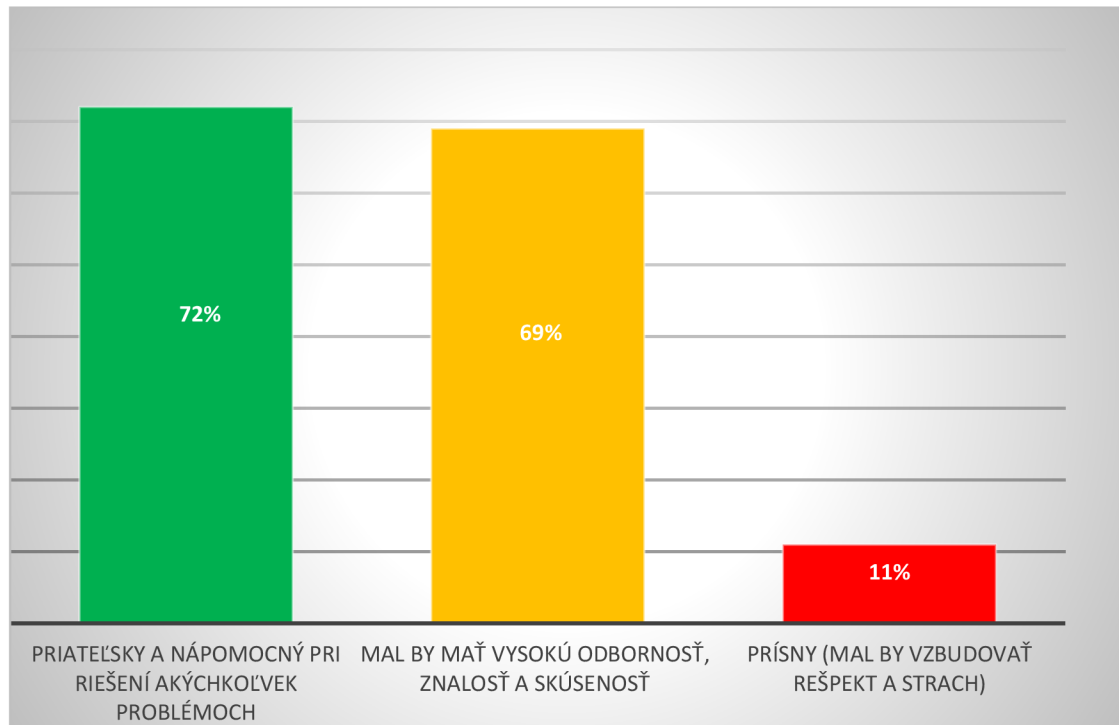
Otázka č.6: Aký by mal byť váš nadriadený?

Väčšina respondentov si vybrala viac ako jednu odpoveď a tými boli, že ich nadriadený by mal priateľsky a nápomocný pri riešení problémoch túto odpoveď vybralo (72%) respondentov, že by mal mať aj vysokú znalosť, odbornosť a skúsenosť túto odpoveď vybralo (69%) respondentov.

(11%) respondentov vybrali, že by ich nadriadený mal byť prísny (vzbudzovať rešpekt a strach).

Vyšplýva, že respondenti v stavebnej firmy dajú prednosť práci, kde ich nadriadený bude priateľsky, bude mať vysokú odbornosť, znalosť a bude nápomocný pri

riešený akýchkoľvek problémoch než by si zvolili prácu kde by mal byť ich nadriadený prísny.



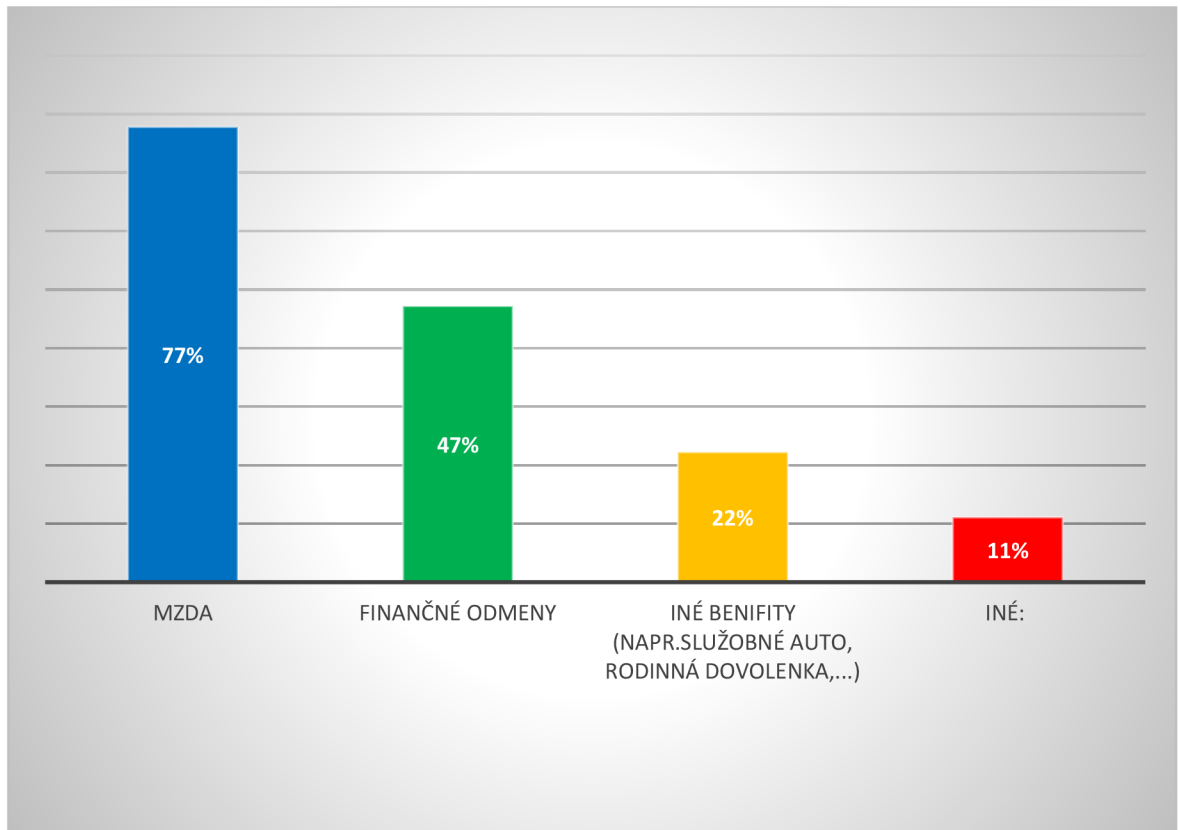
Obrázok č. 13 – Nadriadený by mal byť

Otázka č.7: Čo Vás najviac motivuje k vyšším pracovným výkonom ?

Z uvedených výsledkov vyplýva, že na prvom mieste najviac respondentov motivuje k vyšším pracovným výkonom **mzda (77%)** na druhom mieste sú finančné odmeny ktoré si vybralo (47%) respondentov, na tretom mieste sú benefity vo forme (napr. mobilného telefónu, služobného auta, lístkov do divadla) túto odpoveď označilo (22%) respondentov.

Iné, čo iné zvolilo (11%) respondentov tí hovoria niečo iného. Medzi odpoveďami boli odpovede typu: dôležitosť práce, znalosti, motivovaný kolektív a spokojný zamestnanci.

Pre respondentov v stavebných firmách bude vždy k vyšším pracovným výkonom motivovať mzda ako odmeny vo forme benefítov. Odporučila by som stavebným firmám zvážiť finančné odmeny na základe kvality ich zamestnancov.

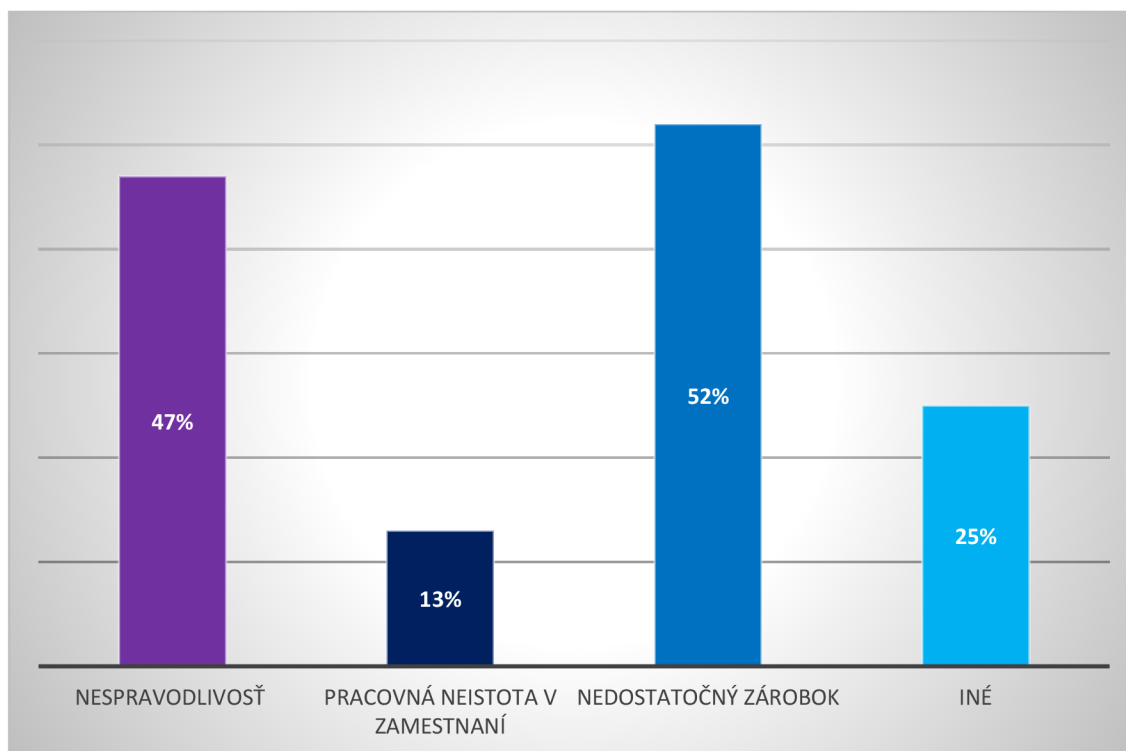


Obrázok č. 14 – Motivovanie k vyšším pracovným výkonom

Otázka č. 8: Čo Vás najviac odradzuje od pracovného výkonu ?

Z uvedených výsledkov vyplýva že **(47%) respondentov odradzuje od pracovného výkonu nespravodlivosť**, **(52%)** respondentov vybralo odpoveď že od pracovného výkonu ich odradzuje nedostatočný zárobok a **(25%)** respondentov označilo iné. Najčastejšie respondentov odradzuje od ich pracovného výkonu neefektívnosť, demotivácia od nadriadeného, nedostatočné súkromie na pracovisku ako je vzdialená kancelária, monotónnosť, zbytočná práca od nadriadeného. A **(8,3%) respondentov zvolilo že ich odradzuje od pracovného výkonu pracovná neistota v zamestnaní.**

Podľa môjho názoru je možné, že kvôli nedostatočnému zárobku by dokázali respondenti zmeniť svoju doterajšiu prácu za inú. Myslím že by pomohlo keby stavebné firmy ohodnotili svojich zamestnancov podľa ich zásluh a kvalite ich odvedenej práce. Tým by neboli odradený od pracovného výkonu. Zamestnanci by mali od svojho nadriadeného dostávať plnohodnotnú prácu, ktorá by ich neodradzovala od pracovného výkonu. Prípadne im nedávať prácu, ktorá je zbytočná a mohla by ju spraviť napr. sekretárka.

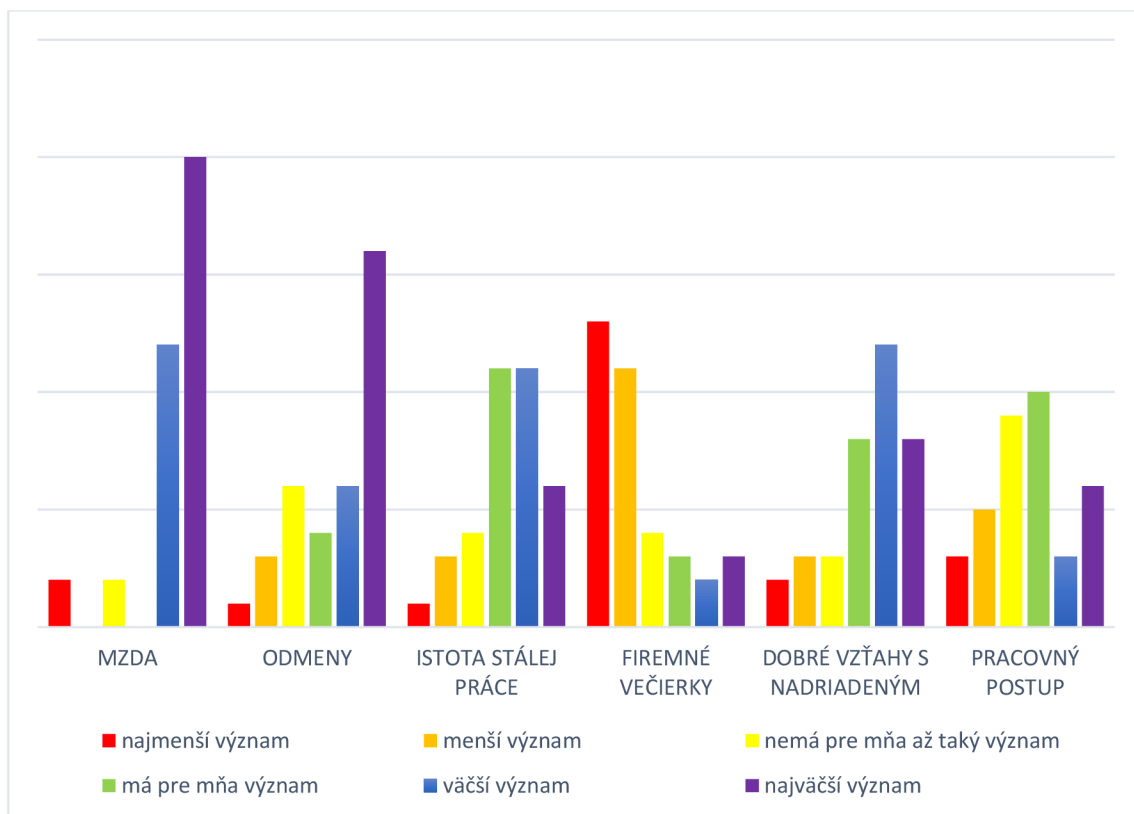


Obrázok č. 15 – Odradenie od pracovného výkonu

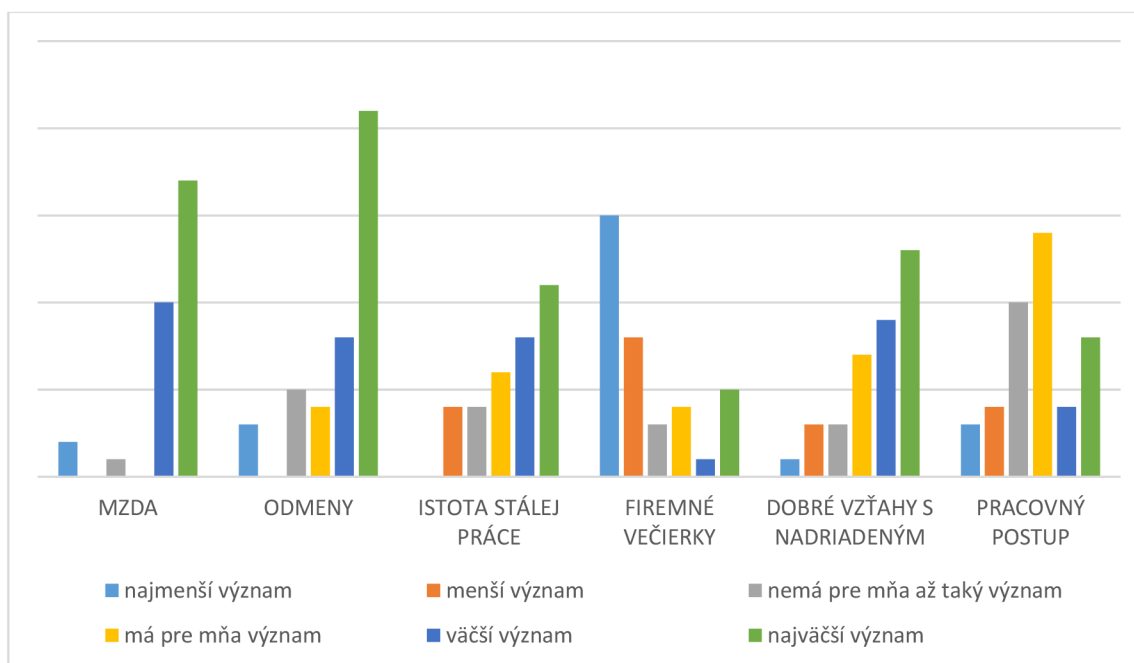
Otázka č.9: Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás osobne najväčší význam ?

Z uvedených výsledkov mzda má pre respondentov stavebných firiem najväčší význam spomedzi všetkých faktorov uvedených v grafe, po mzde majú najväčší význam pre respondentov odmeny, dobré vzťahy s nadriadeným, pracovný postup a istota stálej práce má rovnako dôležitý význam ale menší ako mzda až vzťahy s nadriadeným. Firemné večierky tam malá časť respondentov označila, že sú pre nich firemné večierky dôležité. Ale zo všetkých faktorov sa práve firemné večierky dostali pre respondentov na najmenší význam. nie sú pre respondentov dôležité dôležitý.

Myslím, že stojí za zmienku aj graf informatickej firmy kde odmeny sa dostali na prvé miesto v grafe oproti mne mzde. Po odmenách a mzde boli ďalším v poradí dobré vzťahy s nadriadeným, istota stálej práce a nakoniec pracovný postup. Ani tu neboli výrazne zmeny vo firemných večierkach a tiež ich väčšina respondentov označila, že majú pre nich najmenší význam. Ďalej sa graf výrazne nemenil.

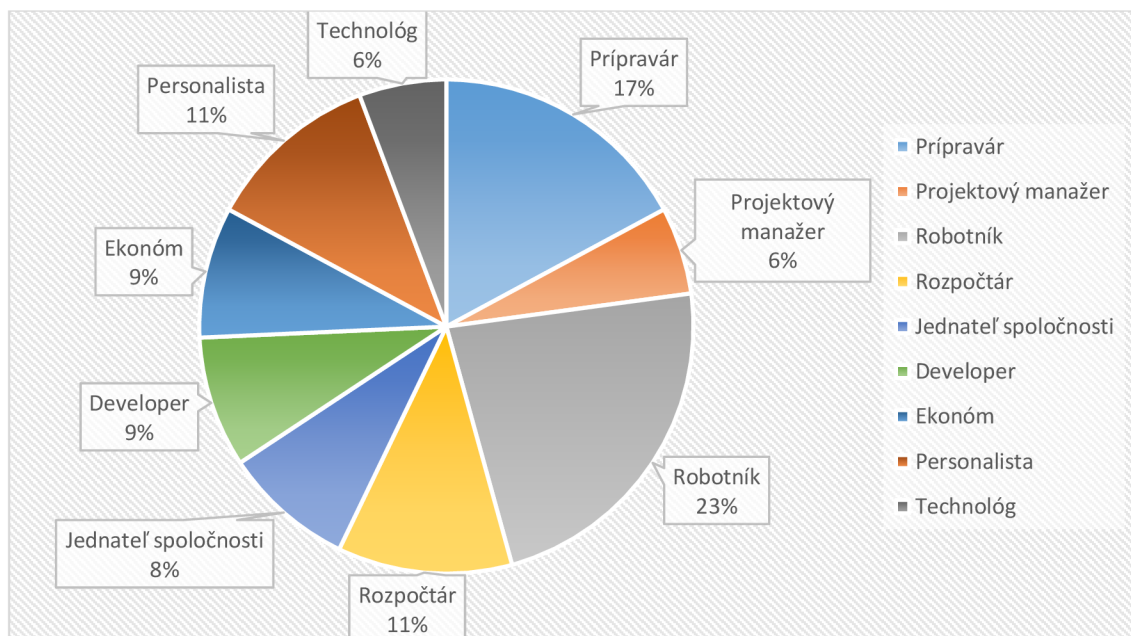


Obrázok č. 16 – Faktory s najväčším významom v stavebnej firme



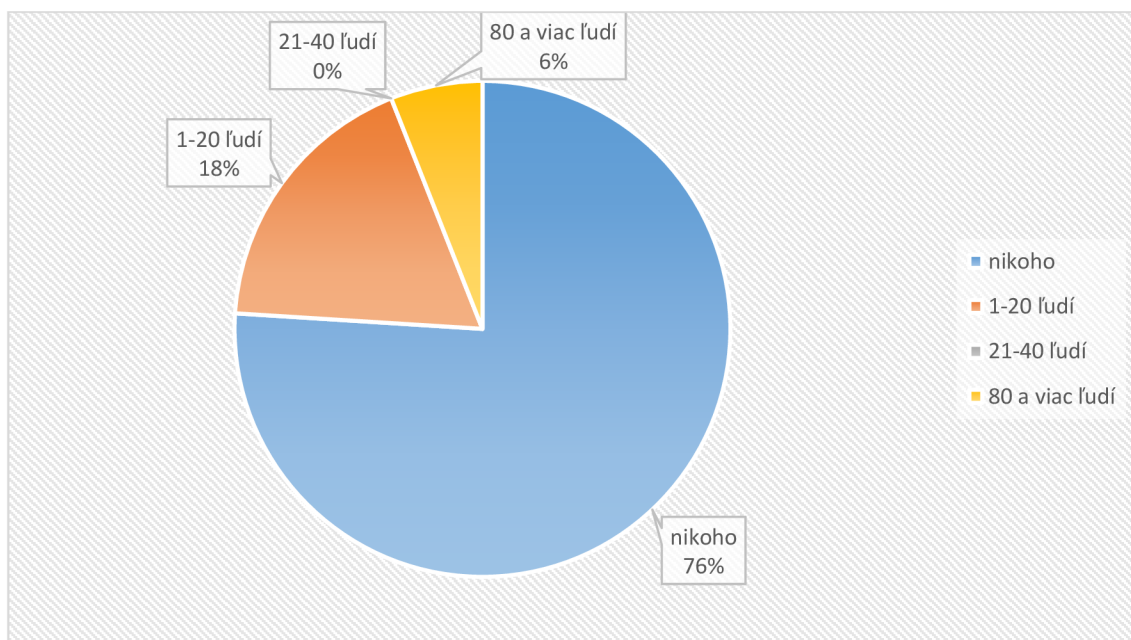
Obrázok č. 17 – Faktory s najväčším významom v informatickej firme

Otázka č.10: Vaša súčasná pozícia vo firme ?

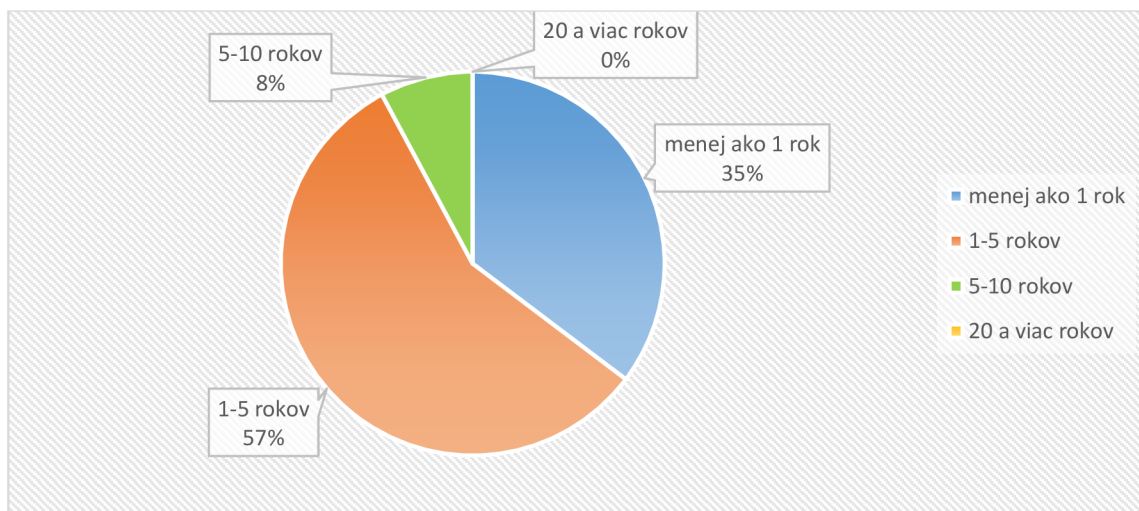
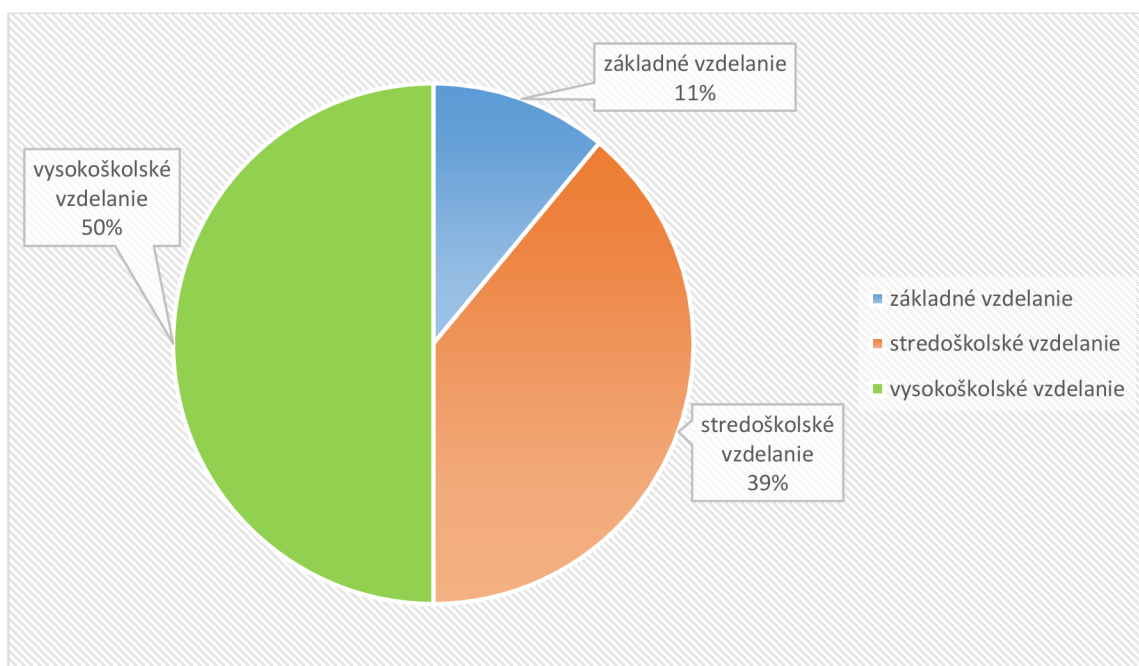


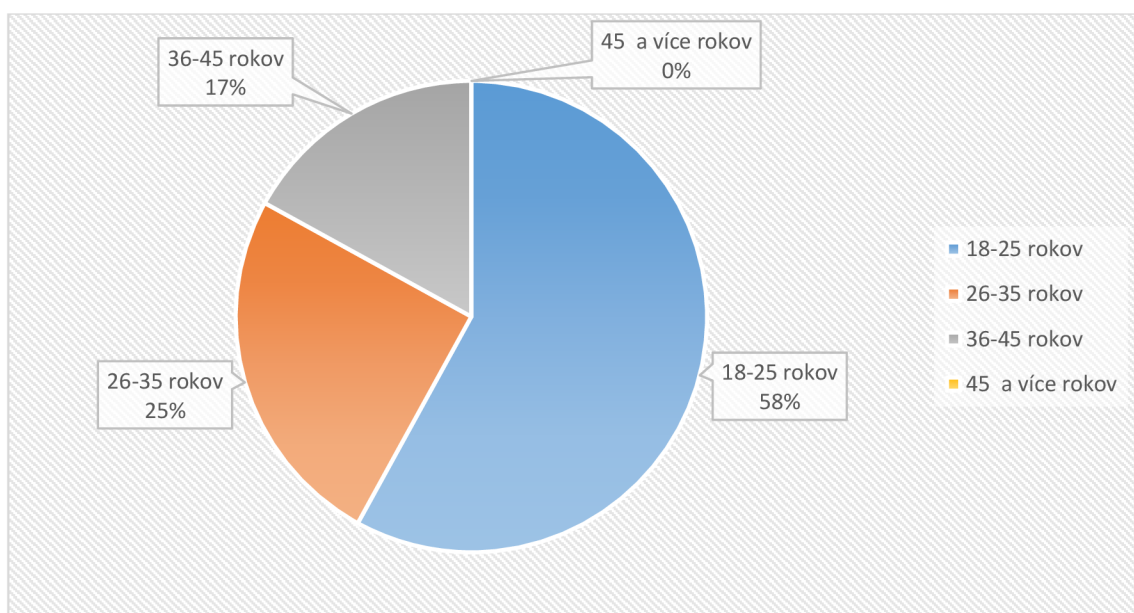
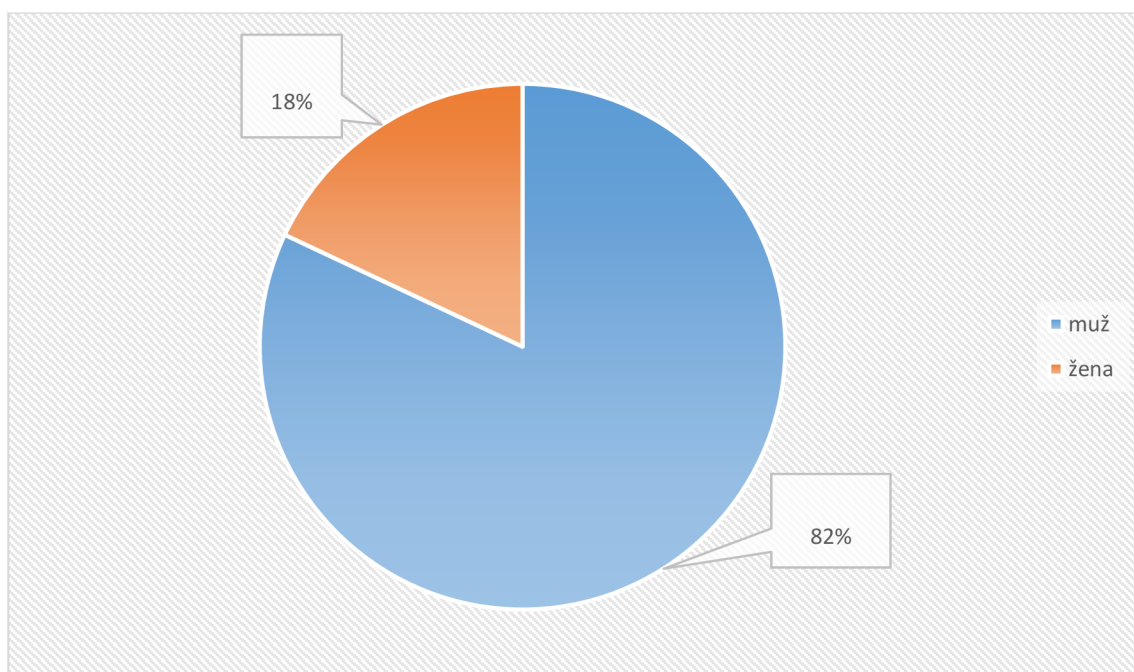
Obrázok č. 18 – Súčasná pozícia

Otázka č.11: Koľko ľudí priamo riadite ?



Obrázok č. 19 – Riadenie ľudí

Otázka č.12: Dĺžka zamestnania ?**Obrázok č. 20 – Počet rokov v zamestnaní****Otázka č.13: Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie ?****Obrázok č. 21 – Vzdelanie**

Otázka č.14: Aký je Váš vek ?**Obrázok č. 22 – Vek****Otázka č.15: Aké je Vaše pohlavie ?****Obrázok č. 23 – Pohlavie**

3.2 Hypotézy

Na základe samostatného prevedenia výskumu praktickej časti, môžeme prejsť k záverom a odporučeniam. Dostávame sa tak k vyhodnoteniu stanovených hypotéz na začiatku. Na základe ktorých si ich overíme. Následne bude nasledovať zhrnutie najpodstatnejších výsledkov výskumu a odporučím zmeny alebo zlepšenie v spôsobe motivovania zamestnancov stavebných podnikoch.

3.2.1 Overenie Hypotéz

Na základe výsledkov z dotazníka, ktorý som rozposlala zamestnancom stavebnej firmy a informatickej firmy overujem pravdivosť štyroch hypotéz. Rozposlala som 300 dotazníkov vrátilo sa mi 98 dotazníkov návratnosť činí 32,67 %. Z toho 150 dotazníkov som rozposlala do stavebných firiem a zvyšných 150 do informatickej firmy.

1.) Existuje predpoklad, že pri finančne viac ohodnotenej práci by zamestnanci nakoniec svoju doterajšiu prácu zmenili.

Hypotéza č.1 sa potvrdila. V dotazníku sa jej týkala otázka č. 8. 52% respondentov stavebnej firmy uviedlo, že ich od pracovného výkonu odradí nedostatočný zárobok. Môžeme potvrdiť, že keby bolo respondentovi ponúknuté väčšie množstvo zárobku bez váhania by zmenili svoju doterajšiu prácu. Podľa môjho názoru by mali firmy zväziť kvalitu svojich doterajších zamestnancom a zvýšiť im ich platové zárobky. Aby nestratili dobrých a kvalitných zamestnancov len kvôli nedostatočnému zárobku.

2.) Domnievam sa, že odmeny vo forme benefitov (služobné auto, lístky do divadla, dovolenka v zahraničí a podobne) budú viac motivujúce ako mzda.

Hypotéza č.2 sa nepotvrdila u stavebných firiem u informatických sa hypotéza potvrdila. V dotazníku sa jej týkali otázky č. 3.,č. 7. a č. 9. Až viac ako polovica respondentov 58% uviedlo, že mzda ma pre nich najväčší význam a bude pre nich viac motivujúca ako odmeny. Dalo by sa ale predpokladať, že pravidelným zvyšovaným mzdy by mohlo viesť zamestnancov k znižovaniu svojich pracovných výkonov a kvalite svojej práce. Podľa môjho názoru odmeny by sa vtedy stali pre respondentov zaujímavejšie

keby, sú za svoju prácu dostatočne ohodnotení. Podľa článku z roku 2007 môžeme potvrdiť, že manažérov určite viac poteší odmena vo forme mobilného telefónu prípadne služobného auta. **Radového zamestnanca by najviac potešilo práve okamžitá odmena za splnenú úlohu.** Samozrejme z výsledku bolo vidieť že 40% respondentov uviedlo že odmeny majú pre nich tiež vysoký význam. V súčasnej ani dočasne blízkej budúcnosti ale nemôžeme predpokladať zmenu v tom, že odmeny budú u respondentov žiadanejšie ako zvýšenie mzdy.

U informatickej firmy sa nám hypotéza potvrdila, až 61% respondentov odpovedalo, že sú odmeny vo forme benefitov viac motivujúce ako mzda samozrejme na druhom mieste 42% respondentov označovali mzdy. Podľa môjho názoru môžeme predpokladať, že po odoslání dotazníku za rok by sa mohli tieto percentá zmeniť a na prvom mieste by bola tiež mzda. Ktorá je v súčasnej dobe viac motivujúca pre respondentov ako odmeny.

3.) Respondentov firmami motivujú dobré vzťahy s nadriadeným a budú viac než motivujúce ako peniaze.

Hypotéza č.3 sa nepotvrdila ani v jednom prípade. V dotazníku sa jej týkala otázka č. 5 a č. 9. Z výsledkov bolo vidieť, že 95% respondentov je zo svojim nadriadeným spokojných až veľmi spokojných. Podľa môjho názoru si myslím, že motivácia nie je len diktovaná priamym zvyšovaním mzdy, ale aj vzťahmi na pracovisku a zo svojim nadriadeným. Síce v otázke č. 9 sa nám hypotéza nepotvrdila, že vzťahy sú viac motivujúce ako mzda, ale na tretom mieste predsa len boli dobre vzťahy na pracovisku a pre respondentov mali veľký význam.

U informatickej firmy neboli žiadne zmeny a hypotéza sa ani tu nepotvrdila, že dobré vzťahy na pracovisku budú viac než motivujúce ako peniaze.

4.) Predpokladám, že mzda bude pre respondentov dostatočne motivujúca

Hypotéza č.4 sa potvrdila. V dotazníku sa jej týkala otázka č. 3.-4. č.7 – 9. Z výsledkov vyplýva, že mzda je pre všetkých zamestnancov stavebného podniku dostatočne motivujúca aby zvýšili svoje pracovné výkony a zlepšili svoje kvality. Samozrejme vyššia finančná odmena, ktorá odpovedá osobnému alebo podnikovej výkonnosti, pochopiteľne nie je zlá.

3.3 Štruktúrovaný rozhovor zo zamestnancom stavebnej firmy

Rozhovor bol robený s pánom Ing. Balogom, zo stavebnej firmy zaoberajúcej sa, stavbami strednej kategórie napr. stavba domu, ale aj elektroinštaláciami a ostatnými službami s výstavbou budov spojenými.

Čo pre Vás znamená motivácia a vašich zamestnancov (teda myslíte čo znamená) ?

Hmm, motivácia pre mňa ako majiteľa znamená spokojný zákazníci, ale predovšetkým spokojný zamestnanci ktorý sa radi vracajú z úsmevom do práce a nevedí im zostať občas dlhšie aby sme stihli zákazku, hlavne ku koncu termínu.

Pre mojich zamestnancov ? to je ťažká otázka (smiech), ale určite dostatočne alebo spravodlivo zaplatená práca, ktorú vykonali takže to bude asi mzda a aby mali dobrého nadriadeného.

Aký by podľa vás mal byť nadriadený ku svojim zamestnancom ?

Nadriadený by mal byť na zamestnancov milý, veľmi dôležité je aj komunikovať so zamestnancami, tráviť s nimi čas a popri tom ich motivovať k lepším výsledkom. Dôležité je aby bol aj prísny a dohliadal si na dodržovanie stanovených termínov pri zákazkách a tam to často viazne. Vždy sa poteším keď vidím že nadriadený pracuje medzi svojimi zamestnancami.

A kde stretávate s takýmto prístupom ?

Vo viacerých partnerských firmách.

Môžete mi ich pár vymenovať ?

Nie, nakoľko to je obchodné tajomstvo, ale z jednou z nich sme aj mi. U nás tvorí pracovný kolektív vždy aj nadriadený.

Za akého nadriadeného sa považujete vy ?

Myslím si že takto ako som vymenoval vyššie jednotlivé body pôsobím aj ja, najhoršia je u mňa trpezlivosť – som až príliš trpezlivý a často obracia proti mne – ako nadriadenému.

Ako sa u Vás trpezlivosť prejavuje ?

Prejavuje sa to skôr tým, že sa snažím zo svojimi zamestnancami vychádzať priateľsky a pokiaľ nastanú nejaké porušenia na stavbe alebo v kancelárii vždy mám trpezlivosť, samozrejme iba do chvíle tri krát a dost'.

Čo podľa Vás odradzuje Vašich zamestnancov od pracovného výkonu ?

Je pravda že by mohli byť vyššie mzdy ale snažíme sa prežiť a byť výhodný aj pre zákazníka. Konkurencia je v dnešnej dobe veľká. Namiesto zvyšovania mzdy sa snažíme zavádzať odmenové a benefičné programy.

Aké sú tie odmenové programy? Už ste ich zaviedli ?

Áno, beží u nás akcia prilákaj a získaj. Znamená to ktorýkoľvek z našich zamestnancov môže získať zákazku a ako odmenou pre neho je 2 % zo zisku.

A už sa to nejakú zamestnancovi podarilo ?

Viacero menších stavebných zákazok nám získali už zamestnanci. Samozrejme nie je to pre nás hlavný prínos zákaziek, ale aj takto sa da urobiť reklama. Máme aj jedného pracovníka vďaka ktorému sme stavali obchodné centrum a patrične sme sa mu za to odmenili.

Máte ešte nejaké ďalšie programy odmeňovania ?

Svojim zamestnancom dávame zľavu na stavebné práce. Určite chceme aby využívali naše služby a neodchádzali inam. Každý zamestnanec si môže požičať auto vo vozovom parku. Pracovníci, ktorí pracujú v kanceláriách tak sú im ponúknuté od firmy mobilné telefóny, notebooky ktoré môžu využiť aj vo svojej domácnosti.

Podľa výsledkov dotazníku sa ukázalo, že najviac pracovníkov motivuje k vyšším pracovným výkonom práve vyššia mzda, pociťuje to tak, že keby vaši zamestnanci dostali za prácu zaplatené viac boli by viac motivovaný ?

Aj napriek tomu, že u nás je dost' odmenových a benefičných programov, mzda je vždy dôležitá a určite hrá významnú rolu v motivácii. Z mojich skúseností ale vždy záleží od

človeka. Niekomu stačí to čo má a pracuje na plno pretože ho to naplňuje a iný zase aj keď mu pridáte bude toľko koľko musí.

Sú viac motivovaní zamestnanci na stavbách po pridaní na mzde alebo pracovníci v kanceláriách ?

Ako som už spomínal je to individuálne. V našej firme sa v kanceláriách zvýšenie mzdy moc neprejavuje, na stavbách pozorujeme väčšiu oddanosť firme napr. kvalitnejšie prevedená práca, väčšia snaha o dodržanie stanovených termínov.

4 Zhrnutie a odporúčania

Na konci prichádzam s zhodnotením všetkých poznatkov a výsledkov, ku ktorým som prišla pri vyhodnocovaní celej praktickej časti. Už na začiatku musím uviesť, že motivovanie zamestnancov stavebných podnikov je kľúčom k úspechu akejkoľvek stavebnej spoločnosti a preto firmy musia svojich zamestnancov motivovať. Môžeme povedať, že málo ktorá práca vychádza z vlastného vnútorného presvedčenia a preto za ňu musí byť ponúknutá protihodnota. Myslím si, že by stavebné podniky mali nájsť cestu poznania motivujúcich činiteľov svojich zamestnancov a pokiaľ je to možné tak im také možnosti ponúknuť. Vedeniu firmy odporúčam väčšie investície do svojich zamestnancov (vo forme mzdy, lístky do divadla, firemné auto, atď.). Tieto zvýšené investície sa firme časom vrátia v podobe vyšších pracovných výkonov zamestnancov, spôsobených zvýšenou motiváciou a silnejšou firemnou kultúrou. Ďalej by som uviedla aby sa podniky snažili svojich zamestnancov neustále vzdelávať a rozširovať ich profesionálne vedomosti. Stavebné firmy by nemali taktiež zabúdať na vzťahy na pracovisku so svojim zamestnancami. Síce sú zamestnanci spokojný zo vzťahmi svojho nadriadeného mali by v tom však naďalej pokračovať vo forme teambuildingových akcií na udržovanie a podporu vzťahu.

5 Záver

Keď som začínala zapracovaným bakalárskej práce, vôbec som netušila koľko rôznych motivačných teórií existuje. Po všetkom preštudovaní odborných literatúr som sa dozvedela zaujímavé veci o motivácii ako motivovať zamestnancov, ale aj to čo spôsobuje ich demotiváciu – frustráciu, ktoré sú veľmi úzko prepojené.

V úvode svojej práce som si stanovila jasný cieľ a to definovať motiváciu, motivačné teórie a všetko čo s tým súvisí. Následne som zhodnotila výsledky dotazníku a odporučila som metódy motivácie v práci stavebného podniku.

Teoretickej časti som si jednotlivé pojmy definovala ako je podnik, motivácia definovala. V praktickej časti som si stanovila štyri hypotézy na tieto štyri hypotézy som si zostavila dotazník ktorý som rozposlala do stavebných firiem. Rozposlala som 300 dotazníkov z toho 150 do stavebných firiem a 150 do informatickej firmy, na porovnanie výsledkov či sú veľké rozdiely v motivovaní alebo sú zanedbateľné. Vrátilo sa mi 98 dotazníkov a návratnosť činila 32,67 %. Dotazník som vytvorila online cez internetovú stránku [www.google.com](https://docs.google.com) - <https://docs.google.com>.

Potom nasledovalo vyhodnotenie dotazníkového šetrenia, ktoré som graficky znázornila vo svojej práci. Následne som vyhodnotila hypotézy a stanovila ich pravdivosť. Výsledky dotazníka mi ukázali že najviac motivujúca pre zamestnancov stavebných podnikov je mzda. Na základe dotazníka a overených hypotéz som spravila štruktúrovaný rozhovor zo zamestnancom stavebnej firmy. V závere svojej práce som zhrnula navrhla odporúčania pre stavebné firmy.

Na základe tejto práce som sa dozvedela ako správne motivovanie môže prispieť k lepším výsledkom. Získala som nové vedomosti v oblasti motivačných teórií, ktoré mi pomôžu v mojom budúcom zamestnaní.

Zoznam použitá literatúry

- [1] MARKOVÁ, Leonora. Stavební podnik [online]. Brno, 2007 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.unium.cz/materialy/vut/fast/skripta-stavebni-podnik-m16969-p1.html>
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.
- [3] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.
- [4] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [5] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-x.
- [6] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

Zoznam použitých obrázkov

Obrázok č. 1 Znázornenie vzťahu stimulácie

Obrázok č. 2 Jednanie človeka

Obrázok č. 3 Maslowova pyramída potrieb

Obrázok č. 4 Motivujúce a udržiavacie faktory

Obrázok č. 5 McGregorova teória X a Y

Obrázok č. 6 Frustračný cyklus rastu

Obrázok č. 7 Frustračný cyklus vzťahový

Obrázok č. 8 Spokojnosť respondentov v práci

Obrázok č. 9 Zmyslupnosť a užitočnosť v zamestnaní

Obrázok č. 10 Využitie energie v práci

Obrázok č. 11 Čo by respondenti zmenili vo svojej práci ako prvé

Obrázok č. 12 Spokojnosť respondentov zo svojim priamym nadriadeným

Obrázok č. 13 Nadriadený by mal byť

Obrázok č. 14 Motivovanie k vyšším pracovným výkonom

Obrázok č. 15 Odradenie od pracovného výkonu

Obrázok č. 16 Faktory s najväčším významom v stavebnej firme

Obrázok č. 17 Faktory s najväčším významom v informatickej firme

Obrázok č. 18 Súčasná pozícia

Obrázok č. 19 Riadenie ľudí

Obrázok č. 20 Počet rokov v zamestnaní

Obrázok č. 21 Vzdelanie

Obrázok č. 22 Vek

Obrázok č. 23 Pohlavie

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – Dotazník