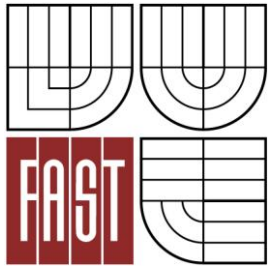




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA STAVEBNÍ**  
**ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ**

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

# FORMY A METODY MOTIVACE VE STAVEBNÍM PODNIKU

FORMS AND METHODS OF PERSONNEL MOTIVATION IN CONSTRUCTION COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

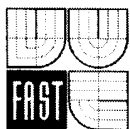
**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

Zdeněk Kratina

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2013



# 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** Zdeněk Kratina

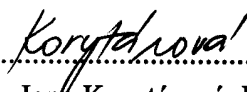
**Název** Formy a metody motivace ve stavebním podniku

**Vedoucí bakalářské práce** PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

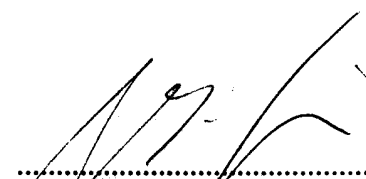
**Datum zadání bakalářské práce** 30. 11. 2012

**Datum odevzdání bakalářské práce** 24. 5. 2013

V Brně dne 30. 11. 2012

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



  
.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.  
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 (zadání, cíle práce, požadované výstupy)

Cílem práce je teoreticky vymezit zadané téma v oblasti managementu. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:


1. Úvod, cíl práce
2. Teoretická část - vymezení základních pojmů
  - zvláštnosti a význam zvolené problematiky
  - specifika ve stavebnictví
3. Empirická část - pracovní hypotézy
  - charakteristika zvoleného souboru
  - empirické šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je publikace splňující požadavky na vysokoškolskou kvalifikační práci ve smyslu tohoto zadání a příslušných směrnic a norem.

## Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání 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**

Tato bakalářská práce pojednává o motivaci zaměstnanců ve stavebních podnicích. Cílem je zjistit na jaké úrovni se nachází motivace dělníků a manažerů, z různých oborů stavebního odvětví a následně tuto situaci vyhodnotit a navrhnout možné zlepšení. První část, tedy teoretická, je věnována základním pojmům a teoriím, které úzce souvisí s touto bakalářskou prací. V další, praktické části, kde z výsledků polo-strukturovaných rozhovorů, které provedu s dotazovanými zaměstnanci, potvrdím či vyvrátím předem definované hypotézy. Dle výsledků jsou navržena případná zlepšení, která by napomohla ke zlepšení situace v českém stavebnictví.

## **Klíčová slova**

Motivace, motiv, podnik, stavebnictví, zaměstnanec

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals motivation of employees at construction companies. The main goal is to determine on which level is motivation of workers and managers from different areas of building and the next evaluate the situation and suggest improvements. First, theoretical, part is about basic concepts and theories. In second, practical, part are confirmed or denied hypothesis defined before. This is made thanks to results of semi-structured interview which were made with employees. According to the results are proposed solutions which may lead to better situation in czech building.

## **Keywords**

Motivation, motive, company, building, employee

### **Bibliografická citace VŠKP**

KRATINA, Zdeněk. *Formy a metody motivace ve stavebním podniku*. Brno, 2013. 57 s., 56 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 30.4.2013

*Zdeněk Kratina*

.....  
podpis autora  
Zdeněk Kratina

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za její pomoc, rady, náměty, cenné připomínky a odborné konzultace a všem dotazovaným zaměstnancům, kteří mi poskytli svůj čas pro rozhovory, díky kterým mohla vzniknout praktická část této bakalářské práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>2</b>
1 VYMEZENÍ POJMŮ .....	2
1.1 Motivace a motiv .....	2
1.2 Stimul a stimulace .....	3
1.4 Podnik .....	5
1.4.1 Podnik, jeho cíle a funkce .....	5
1.5.1 Stavební dělník .....	9
2 TEORIE MOTIVACE .....	10
2.1 Mc Gregorova teorie X a Y .....	11
2.2 Ouchiho teorie Z .....	12
2.3 Maslowova teorie potřeb .....	12
2.4 Jiné řešení lidských potřeb dle Clayтона Alderfera .....	13
2.5 Teorie instrumentalisty .....	14
2.6 Teorie očekávání .....	14
3 DEMOTIVACE .....	15
4 HISTORIE A SOUČASNOST ČESKÉHO STAVEBNICTVÍ .....	16
4.1 Před vstupem do EU .....	16
4.2 Po vstupu do EU .....	18
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>20</b>
5 HYPOTÉZY .....	20
6 POPIS VÝZKUMNÉ METODY .....	20
7 POPIS ZKOUMANÝCH PODNIKŮ .....	21
7.1 Obecné informace .....	21
7.2 Jednotlivé podniky .....	21
8 ROZHOVOROVÉ ŠETŘENÍ .....	24
8.1 Popis rozhovoru .....	25
8.2 Průběh a výsledky rozhovorů, postupně dle hypotéz .....	25
8.2.1 Peníze jsou hlavním motivačním faktorem dělníků .....	25
8.2.2 Nejdůležitějším motivačním faktorem pro manažery nejsou peníze .....	35
8.2.3 Motivace dělníků k lepšímu vzdělání a kariérnímu postupu je nízká .....	44
9 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ .....	48
9.1 Hypotéza č. 1 .....	48
9.2 Hypotéza č. 2 .....	49
9.3 Hypotéza č. 3 .....	50
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>57</b>

# ÚVOD

Tato práce se věnuje tématu motivace a její roli ve stavebních podnicích. Problematika motivace v oblasti pracovně-právních vztahů nabývá na podstatě a důležitosti, a to zejména vezmeme-li v potaz současný stav stavebního oboru.

Konkrétně se v tomto textu zaměřím na pracovníky jednotlivých stavebních podniků, neboť jsou to právě tito jednotliví pracovníci, kdo tvoří nejpočetnější a základní složku oboru. Pokud se nad motivací byť jen na chvíli zamyslíme, zjistíme, že pokud chceme pracovníky co nejlépe a nejefektivněji motivovat, je třeba ke každému z nich přistupovat individuálně, brát v potaz jejich specifické potřeby a touhy. Lze však tímto způsobem reálně postupovat v praxi? Věnovat se každému jednomu zaměstnanci zvlášť? Není efektivnějším řešením sortovat a klasifikovat pracovníky dle pozic v podniku, a tím zároveň, alespoň do jisté míry, klasifikovat i jejich potřeby? Tyto a další související otázky se tato práce snaží řešit. Jedním z hlavních cílů tohoto textu je ověřit či vyvrátit všeobecně převládající domněnky související s motivací. Zřejmě nejrozšířenější z nich se týká peněz, platu, mzdy, či prostě obecně financí. Pokud se znovu zevrubně zamyslíme nad motivací a jejími hlavními činiteli, tedy faktory, které napomáhají zvýšit výkonnost pracovníků, nejsou to právě peníze, které nás napadají jako první? Jedním z cílů této práce tedy je zjistit, zda jsou v současné době, kdy je hlavním trendem společenského života utváření sociálního statusu především skrze konzum, peníze opravdu hlavním motivačním činitelem. Pokud je tomu skutečně tak, je tento činitel stejně platný u všech skupin pracovníků?

Na následujících řádcích je téma motivace nejprve ukotveno v teoretické rovině, stejně jako stavebnictví a jeho jednotlivé prvky. Následně je alespoň okrajově nastíněna minulá i současná situace ve stavebním oboru, jelikož právě v souvislosti se stavem celého oboru je třeba se na problematiku motivace zaměřovat. V teoretické části jsou také jasně vysloveny hypotézy, které jsem zde již částečně nastínil a které jsou podrobně rozebrány, potvrzeny či vyvráceny, v části druhé. Ta se zakládá na výsledcích výzkumu provedeného na pracovnících stavebních podniků. Závěry z tohoto výzkumu jsou konfrontovány s teoretickými poznatky, což následně vede k zodpovězení stěžejních otázek a vyvození opodstatněných závěrů.

# TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část připravuje čtenáře této bakalářské práce na to, aby lépe pochopili a pohodlněji se orientovali v navazující praktické části. Cílem je popsat základní pojmy, poukázat na různé motivační teorie a charakterizovat české stavebnictví obecně.

## 1 Vymezení pojmů

### 1.1 Motivace a motiv

Latinský pojem „movere“ má v českém jazyce ekvivalent „motivace“. Znamená „pohyb“ nebo také „přesun“. Můžeme jej tedy chápat jako určitý pohnutek pro jakoukoliv činnost nebo chování. Motivace je vlastně vnitřní řídicí síla odpovědná za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování. [1]

Dle Nakonečného „...je nutno rozlišovat motivace, resp. motivy a vnější motivující podněty, které jsou někdy také označovány jako tzv. incentivy. Podněty se stávají incentivy jen v určitém vztahu ke stávajícím motivacím, resp. motivům: nápoj je incentivou jen pro žíznícího.“ [2: 17]

Základní zdroje motivace jsou:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály [5]

Celý proces motivace je velice složitý, což dokládají i definice jednotlivých stěžejních autorů, kteří se ne vždy zcela shodují. Každý člověk má jiné potřeby,

stanovuje si různé cíle, a tím jsou různé i kroky, které ho směřují ke splnění těchto cílů. Proto je velice důležité při motivování jiných myslet nato, že je ke každé osobě nezbytný individuální přístup.

I přes rozporuplnost definicí jednotlivých autorů, by se dalo shrnout, že motivace začlení a organizuje člověka k vytyčenému cíli.

Motiv je vědomá či nevědomá pohnutka, příčina činnosti zaměřené na určitý cíl. Mívá různou intenzitu a trvanlivost. Možné členění je na primární (vrozené) a sekundární (naučené) což je motivace. [1]

Motiv je určité rozhodnutí nebo aktivita – motivace odejít z firmy, motivace pronásledování podřízeného pracovníka, motivace práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. Motiv se skládá ze dvou částí. První je energizující, protože dodává sílu a energii jednání lidí. Ta druhá je řídicí, protože dodává směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout. [3]

## 1.2 Stimul a stimulace

„Slovo stimulus pochází z latiny a znamená původně pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.“ [4: 19]. Toto lze samozřejmě chápat i pro lidskou populaci. Na každého jedince působí bodec, tedy stimul, který ho nějakým směrem vede či řídí, jak je výše zmíněno i proti jeho vůli nebo přání. Jeden a tentýž „bodec“ nemusí působit na skupinu osob stejně, proto je důležité si uvědomit, že každý může mít ten svůj hnací motor trochu jiný. Rozlišujeme stimuly vnitřní, endogenní - tzv. impulzy, a vnější - tzv. incentivy.

Impulzy mohou být stavy těla jako např. vypít sklenici vody (v případě, že máte žízeň), jít k doktorovi (v případě nemoci), obléknout se (v případě, je-li Vám zima). Incentivem může být např. pochvala za dobrý výkon v práci, dále možnost povýšit, v případě spokojenosti vedení s Vaší prací apod. Dle motivační struktury konkrétního člověka může i nemusí být impulsem či incentivem takřka cokoli.

Stimulaci můžeme chápat jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, hlavně pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi stimulací a motivací lze zpozorovat v tom, jak stimulace působí na psychiku jedince zvnějšku a to nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. [5] Působivost stimulace úzce souvisí na skladbě a úrovni pracovního jednání jedince. Snížení účinnosti stimulace vzniká při extrémní motivaci. A to jak při nízké i vysoké extrémní motivaci.

### 1.3 Pracovní motivace

Dle psychologického slovníku pracovní motivace podněcuje pracovní výkon. Např. vytváří pocit úspěšnosti, pocit uznání, pocit odpovědnosti, perspektivu postupu. A míra jejich naplnění je úměrná míře spokojenosti se zaměstnáním. [1]

Pracovní motivaci také lze chápat jako proces kdy manažer či jakýkoliv vedoucí zaměstnanec, pomocí různých motivačních nástrojů vytváří příznivé pracovní prostředí, spravedlivý způsob hodnocení a odměňování svých zaměstnanců a podřízených. Zaměstnanci a podřízení naopak přizpůsobují svoji motivaci podmínkám, které pro ně vznikly.

Výkonnost člověka se dá vyjádřit následujícím vzorcem: [5]

$$V = f(M * S)$$

kde „V“ značí úroveň výkonu (v dimenzích kvality i kvantity), „M“ je motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon) a „S“ popisuje schopnosti (vědomosti, znalosti, dovednosti).

Základní typy pracovní motivace můžeme rozdělit do pěti skupin:

- vnitřní motivace, která se týká zajímavosti nebo zábavnosti konkrétní práce
- vnější motivace, spočívá na získání odměny za konkrétní práci
- motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci

- motivace založená na výzvě, tím chápeme snahu postavit se jakémukoliv problému a překonávat určité překážky
- motivace týkající se společenským posláním práce

Pracovní motivaci ovlivňuje náplň práce, kterou dotyčný provádí, spolupůsobení při plnění cílů podniku, možná pravomoc a odpovědnost, efektivní komunikace, kvalitní informovanost, nejen v rámci firmy, možnost osobního i profesního povýšení atd.

## **1.4 Podnik**

Dle stavebního zákona (Zákon č. 513/1991 Sb., §5) se podnikem rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku patří vše co podnikatel vlastní a následně slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze má tomuto účelu sloužit. [8]

Dá se říci, že z právního hlediska je podnik brán jako věc a to především hromadná věc. Slovo podnik se používá jako označení podnikatelského subjektu firmy.

Získávání co nejvíce přínosů, je největším cílem každého podniku. Vlastník podniku by měl mít co největší zájem na tom, aby dosahoval pokud možno co největších zisků a maximalizoval hodnotu podniku, tím se rozumí produkovat co nejlepší produkty s nejmenšími náklady.

### ***1.4.1 Podnik, jeho cíle a funkce***

Podnik lze popsat jako institucionalizované podnikání. Podnik je obklopen okolím, které na něj působí politickým a ekonomickým vlivem, má také sociální a technický charakter. Dále do jeho okolí nesmíme zapomenout zahrnout odběratele i dodavatele konkrétního podniku, banky, ale také i obce a stát s jeho orgány. Podnikatelské příležitosti by měl podnik hledat hlavně ve svém okolí.

Výrobky a služby, které podnik vytváří z omezených zdrojů, tedy výrobních faktorů, mají hlavní úkol a to uspokojovat neomezené lidské potřeby. Rozhodujícími výrobními faktory je lidská práce základní (výkonná i řídicí), stroje, budovy a ostatní

zařízení, dále také materiál. Spotřebou výrobních faktorů vznikají náklady, následným prodejem výrobků a služeb zase výnosy. Hospodářský výsledek podniku zjistíme, odečteme-li náklady a výnosy od sebe, tím zjistíme, zda vykazuje zisk či ztrátu. Dosažení zisku a tím vlastní zhodnocení kapitálů je hlavním cílem podnikání. [9]  
Existuje celá řada různých a různorodých podniků.

Dle odvětví:

- průmyslové
- zemědělské
- dopravní atd.

Dle vlastnictví:

- státní (včetně podniků s 50 % vlivem státu)
- soukromé
- družstevní
- komunální (majetek obcí)

Výrobní podniky:

- stavební
- průmyslové
- zemědělské
- družstvo
- stát

Obchodní podniky:

- velkoobchodní
- maloobchodní
- vývozní
- dovozní

Dopravní a spojové podniky:

- železnice
- pošta
- spoje
- zasílatelství

Peněžní podniky:

- banky
- spořitelny
- pojišťovny

Obchodní společnosti a družstva se dále rozdělují na veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost a družstvo. [10]

Podnik vzniká, když jej někdo založí. Další fáze jeho životnosti jsou růst, stabilizace, krize a zánik.

#### ***1.4.2 Výstavba podniku***

Pro založení podniku jsou zapotřebí samozřejmě finanční zdroje. Finanční zdroje mohou být vlastní, ale i vypůjčené. Dobrá organizace podniku je právě ten správný klíč pro jeho úspěšný rozvoj. [9]

#### ***1.4.3 Činnosti podniku a jejich řízení***

Podnik se skládá z řady článků, které se zabývají různými činnostmi, plnící různé funkce. Všechno musí být směřováno tak, aby podnik plnil předem vytyčené cíle. Správný směr má na starosti vrcholný management, to bývají často sami vlastníci, dále to mohou být placení manažeři. Správný směr se dá chápat dodržování podnikových cílů a strategie. Samotné řízení se skládá z několika fází a to jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. [9]

## 1.5 Stavební podnik

Dle Františka Kudy, který definuje stavební podnik jako právně, majetkově i ekonomicky samostatnou organizaci, která sdružuje pod vedením podnikatele lidi a potřebné hospodářské prostředky, je cíl stavebního podniku v provádění staveb, za účelem dosažení zisku a uspokojení poptávky stavebníků.

Stavební podnik charakterizuje předmět podnikání, právní forma, velikost a vnitřní uspořádání. Činnosti, kterými se zabývá stavební podnik, jsou práce HSV, např. zemní a zednické práce, dále práce PSV, jako např. řemeslné a dokončovací práce a v poslední řadě montážní práce, do kterých zahrnujeme např. elektroinstalace. Činnosti, které souvisejí se stavěním jako např. výroba betonové směsi, projektová a inženýrská činnost apod. jsou takzvané vedlejší.

Jednotlivé provádění staveb se zhotovuje na konkrétních stavebních pozemcích, kde je důležité brát zřetel na individuálnost, každého stavebního díla. Máme několik možností, jak založit vlastní živnost ve stavebním oboru. Jedná se hlavně o živnost ohlašovací, které je provozované na základě ohlášení. Pokud někdo chce založit živnost ohlašovací v nějakém řemesle, např. zednictví atd., musí prokázat způsobilost. Konkrétně výuční list + 3 roky praxe, maturitní vysvědčení + 2 roky praxe a VŠ diplom + 1 rok praxe. Dále živnost ohlašovací – vázané, tj. Skupina 213: Stavebnictví, provádění staveb, provádění změn a odstraňování. Zde se musí prokázat způsobilost VŠ + 5 let praxe, SŠ + 8 let praxe a autorizace v ČKAIT<sup>1</sup>, ČKA<sup>2</sup>.

A nakonec živnost ohlašovací – volná. Zde se nevyžaduje prokázání způsobilosti. Jsou to volné živnosti obchodní, výrobní a služby. Jako příklad uvedu výrobu stavebních hmot a výrobků.

Dle velikosti a vnitřního uspořádání rozlišujeme stavební podniky: [10]

- drobné s 1-19 ti zaměstnanci – většinou samostatný podnikatel, řemeslného charakteru
- malé s 20 – 50 ti zaměstnanci – živnostníci a společnosti s ručením omezeným
- střední s 51- 500 ti zaměstnanci – převážně společnosti s ručením a převážně akciové společnosti

---

<sup>1</sup> Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě

<sup>2</sup> Česká komora architektů

- velké podniky s více než 500 zaměstnanci – jde o akciové společnosti se složitým vnitřním členěním

### **1.5.1 Stavební dělník**

Pod pojmem stavební dělník chápeme zaměstnance, který vykonává takovou práci, jenž je spjata se stavebnictvím. A zároveň nemá pracovní odpovědnost za jiné pracovníky, tedy podřízené. Většinou se jedná ve firmě o ty nejnižší pozice ve struktuře podniku. Práci vykonává převážně rukama, tedy manuálně. Rovněž, ve většině případů, to bývají řemeslníci, kteří mají vystudované střední odborné učiliště.

### **1.5.2 Manažer**

Obecně „management“ znamená v anglickém jazyce vést, řídit. Funkcí manažera ve stavebním podniku je především řídit. Manažeři jsou osoby, co podnik řídí na různých organizačních úrovních. To jak manažer bude kvalitní, úzce souvisí s hospodářskou politikou dané firmy.

Koncepce řízení:

- řízení dle cílů
- řízení delegováním
- řízení dle odchylek
- řízení dle výsledků
- řízení dle motivace

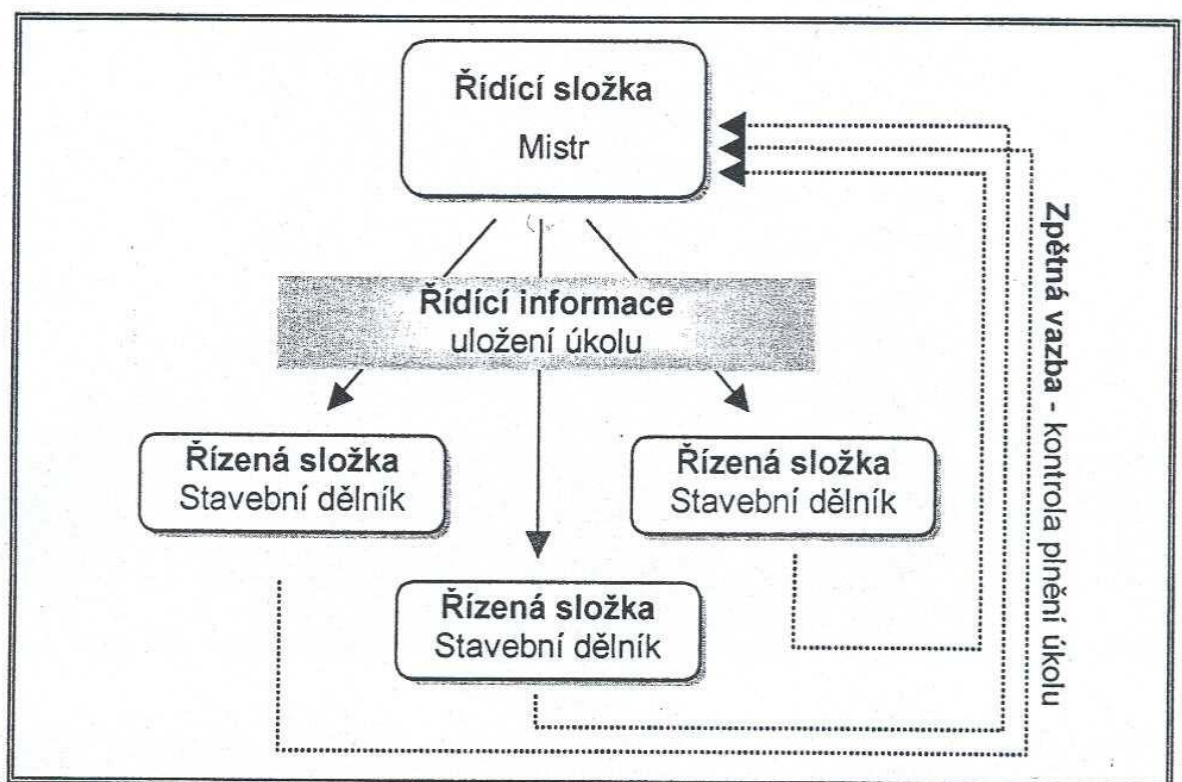
Manažer by měl mít charakteristické rysy, vhodné pro tuto pozici. A to zvládnutí řízení činnosti, přebírání zodpovědnosti za výsledky práce jiných, vlastně svých podřízených, dále musí mít specifické vlastnosti, které jsou vrozené nebo získané.

Stupně manažerů:

- vrcholový management – to bývá např. generální ředitel a odborní ředitelé jednotlivých sekcí podniku

- střední management – zde to může být např. hlavní stavbyvedoucí, vedoucí hospodář
- operativní management – to jsou ti, co přicházejí častěji do kontaktu s dělníky a to jsou např. mistr, stavbyvedoucí

Plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, rozhodování, vedení a kontrola, to je funkce, které má manažer na starosti.



Obrázek 1-1: Principy řízení, [10]

## 2 Teorie motivace

Teorie motivace pomáhá manažerům a poskytuje jim universální návod jak vést své zaměstnance. Ale neexistuje žádná jednotná teorie. Proto zde rozebereme a popíšeme několik teorií, které jsou založeny na psychologicko-sociálních charakteristikách a znalostí.

## 2.1 Mc Gregorova teorie X a Y

Pracovní výkon je bezesporu ovlivněn motivací pracovníka. Otázkou však je, jak jedince při výkonu práce správně motivovat, když každý má jiné potřeby a nároky, každý se cítí spokojený v jiné situaci, za jiných podmínek? Touto problematikou se zabýval McGregor ve své teorii X a Y, kde řešení problému motivace hledá jako kompromis mezi zmiňovanými X a Y. „Teorie X“ zde představuje vrozený odpor k práci, snahu vyhýbat se svěřené odpovědnosti. Pracovník je tedy k práci nucen, je podrobován častým kontrolám a podněcován je odměnou či trestem. Takový typ pracovníků vyžaduje, vzhledem k popsáním specifikům, silně autoritativní vedení. „Teorie Y“ naopak předpokládá, že jedinec pociťuje potřebu uplatnit se, pracovat, vytvářet hodnoty. Pro takové pracovníky je největší odměnou sebeuspokojení z odvedené práce, proto v těchto případech odměny či tresty nezvyšují úroveň motivace. Takoví jedinci nevyžadují silné vedení jako v předchozím případě, jelikož jsou ochotni přebírat odpovědnost a rozhodovat sami. Ideální motivaci, tedy McGregor spatřuje v kombinaci, kompromisu, či rovnováze těchto dvou teorií. Obě popisované teorie, i jejich případný kompromis však nelze vnímat vytržené z kontextu, ale je třeba vždy brát v úvahu konkrétní podmínky daného pracoviště. [14]

Z praxe je všeobecně známo, že se na pracovištích mohou vyskytovat oba popisované typy pracovníků. Ukážeme si to na hypotetické situaci, kdy jsou všichni pracovníci se stavby rozděleni do dvou skupin, které mají každá svého vedoucího, tzv. „partáka“. Jelikož skupiny jsou dvě, jsou dva i „partáci“, a právě na těchto dvou je jasně patrné, jak odlišný přístup k práci vyznávají. První z nich bere práci velmi zodpovědně, pracoval by často přes čas, snažil se vymýšlet různá zlepšení či zjednodušení práce, celkově se vyznačuje značnou iniciativu. Druhý „parták“ naopak vyhledává každou příležitost, jak se práci vyhnout, odpracoval vždy jen to, co mu bylo zadáno, nikdy se nesnažil zadanou práci provést lépe či nějak výsledek vylepšit. Často se vymlouvá např. na počasí, či jiné překážky zdánlivě bránící výkonu práce. Je tedy patrné, že přestože oba popisovaní „partáci“ jsou motivováni např. stejnými platovými podmínkami, u každého z nich to vede k jinému způsobu výkonu práce.

## 2.2 Ouchiho teorie Z

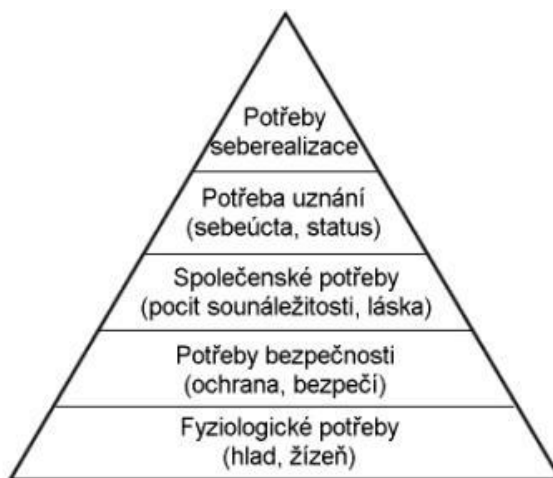
Tato teorie je známá od začátku 80. let, kdy ji William Ouchiho publikoval ve své knize. Je to období, kdy Japonsko dominuje světovým trhům.

Teorie Z předpokládá, že lidé jsou vysoce spjati s firmou, ve které pracují, chtějí, aby jejich firma byla úspěšná. Jsou zde bráni jako lidé a ne pouze jako jen pracovní síla, pracují v takové firemní kultuře, kde slova jako rodina, kultura a tradice, sociální prostředí jsou brána velice vážně. I proto je zde oblíbená týmová práce.

Chování manažera v této situaci je takové, že lidem vysoce důvěřuje, poskytuje jim vysokou míru svobody v tom, co dělají, podporuje a rozvíjí týmovou spolupráci, rozvíjí dlouhodobé vztahy s pracovníky z hlediska jejich dlouhodobých perspektiv a kariérového rozvoje v podniku. [17]

## 2.3 Maslowova teorie potřeb

Jelikož motivace pracovníků se odvíjí od jejich potřeb, je třeba zjistit, jaké potřeby vlastně pracovníci mají. Uspokojováním potřeb obecně, se zabýval americký psycholog Abraham Harold Maslow, který sestavil pyramidu potřeb tak, jak člověk postupně pociťuje potřebu je uspokojit. Jinak řečeno, pokud nedojde k uspokojení základních potřeb, nepociťujeme potřeby další, vyšší. To, v jaké návaznosti Maslow potřeby seřadil, je patrné z obrázku.



Obrázek 2-1: Maslowova teorie potřeb, vasicek.cz

Maslowovu teorii hierarchizace potřeb lze vztáhnout i na potřeby pracovníků v podniku, kde fyziologické potřeby, tedy ty nejzákladnější, jež musí být uspokojeny, představuje plat a potažmo celá mzdová politika daného podniku. Potřeba ochrany a bezpečí představuje ve firmě zajištění sociálních jistot, jako například zdravotní pojištění, ochrana při výkonu práce, či zajištění důchodového příjmu. Společenské potřeby, které v běžném životě představuje především potřeba pocitu sounáležitosti a lásky, jsou v oblasti pracovního života potřeby podnikové a týmové kultury, tedy komunikace v rámci týmu, oddělení či celého podniku, empatie a celkový týmový duch na pracovišti. Potřebu uznání, sebeúcty či určitého sociálního statusu představuje v podniku proces hodnocení a zpětné vazby, pomocí něhož jsou pracovníci odměňováni, chváleni, vyznamenáváni a celkově jim na základě firemního hodnocení klesá či stoupá společenský status a prestiž v očích okolí. Nejvyšší z potřeb, která vzniká až po uspokojení potřeb předchozích, definoval Maslow, jako potřebu seberealizace. Tuto potřebu v práci představuje potřeba rozšiřování pravomocí a tvůrčí práce, což mohou v praxi být různé pracovní stáže, možnost kariérního růstu, apod. [15]

Představme si opět hypotetickou situaci, při které se vrátíme k předešlému příkladu z Mc Gregorovy teorie X a Y, i zde mají pracovníci různé potřeby. Jsou zde taci (dlaždiči), kteří své potřeby směřují především do materiální roviny, jde jim tedy hlavně o to, aby si vydělali a mohli si za to nakoupit potřebné potraviny, zaplatit nájmy na ubytovnách či v bytech, zajistit rodinu, apod. Mállokterí z těchto lidí přemýšlelo o týmovém duchu, podnikové kultuře či jiných společenských potřebách. Oproti tomu vedoucí, zde již popisovaní „parťáci“, se snaží vzhledem k dosažené vyšší pozici v rámci pracovníků nejen o uspokojení materiálních potřeb a potřeby ochrany, ale také se snažili uspokojit potřebu jistého společenského uznání, a to nejen v rámci podniku, kde se snaží upevňovat svou vedoucí pozici a tím si zajistit jistou autoritu, ale i v rámci celkového společenského uznání.

## **2.4 Jiné řešení lidských potřeb dle Clayтона Alderfer**

Clayton převzal teorii Maslowova a zredukoval ji na tři potřeby. A to na potřeby

existenční, vztahové a růstové. Potřeby růstové zahrnují veškeré materiální a fyziologické potřeby. Dále potřeby vztahové, zahrnující všemožné vztahy s lidmi, kteří se pohybují v našem životě. A v poslední řadě, potřeby růstové, kterými rozumíme seberealizaci jedince.

Maslow se domníval, že při uspokojení potřeby, její význam mizí. Clayton se naopak domnívá, že v případě potřeb existenčních a vztahových její význam nemizí, ale klesá a u potřeb růstových se význam naopak zvětšuje. [3]

## **2.5 Teorie instrumentalisty**

Tato teorie je velice jednoduchá a snadno aplikovatelná. Dříve se používala ve velké míře ve stavebnictví. Tato teorie tvrdí, že člověk pracuje pro peníze. Člověk je motivován k práci, pokud jeho odměny a tresty jsou provázány s jeho výkonem. Je důležité rozlišovat mezi duševně a manuálně pracujícími zaměstnanci. Teorie říká, že čím méně je zaměstnanec vzdělaný, tím více ho motivují peníze. [16]

## **2.6 Teorie očekávání**

Tato teorie se zabývá, jakým způsobem probíhá pracovní činnost. Zabývá se další stránkou motivace a to jejím průběhem.

Dle Victora Vrooma, je třeba, aby pracovník splnil tři podmínky k tomu a vyvinul úsilí: [3]

- úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
- výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou
- tato odměna musí mít pro pracovníka význam

### 3 Demotivace

Pokud se člověk snaží uspokojit nějakou svojí touhu či potřebu, a objeví se problém v podobě nějaké překážky, nastává frustrace. Frustrace je velice úzce spojená s demotivací. Frustrace nastává i v případě, že pracovník nedostal slíbenou a plně zaslouženou dovolenou, když plně vynaložené síly na určitý úkol přišly v niveč díky pokažení konečné fáze práce, dále také nedodržení slibu nadřízeného ohledně zvýšení platu. I takto by se dala popsat demotivace. Frustrace vede k demotivaci, kterou chápeme zjednodušeně jako ztrátu motivačních faktorů právě z důvodů frustrace.

Veškerá aktivita, která vzniká nějakou určitou potřebou, vede právě k uspokojení této potřeby. Ale ne vždy se to zdárně podaří. Někdy vznikne problém v podobě překážky, bariéry a jiných okolností, tím nastává výše zmíněná frustrace, na kterou každý reaguje svým určitým způsobem.

Druhy překonání frustrace a následné demotivace:

- energizace – zesílení svého úsilí, k překonání překážky
- únik – ukončení všech snah a vzdání svého záměru
- agrese – vybíjení potlačenou energií násilím
- sublimace – přesměrování na jiný cíl
- racionalizace – přesvědčení sebe samotného, že nezdar je vlastně dobrý výsledek
- regrese – snížení uspokojení svých potřeb

Výše zmíněné druhy překonání frustrace jsou po podnik jako takový, snad krom jednoho případu nežádoucí a je třeba se zamyslet nad tím, jak se této situaci z pohledu manažera vyhnout. Proto je důležité si uvědomit, jaké jednání může demotivaci a frustraci zaměstnanců způsobit:

- nezájem vedoucího k dobrým pracovním výsledkům
- naopak nezájem vedoucího k chybám a nedostatkům
- špatná organizace
- nespravedlnost v odměňování
- nezasloužená kritika

- nezasloužená pochvala jiného pracovníka
- nezájem o nápady zaměstnanců
- neochota zabývat se problémy se, kterými se na ně podřízení obrátili
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd. [3]

## **4 Historie a současnost českého stavebnictví**

Než přikročíme k samotné analýze praktické části této práce, je nutné definovat a nastínit situaci, ve které se nachází české stavebnictví nyní a ve které se nacházelo v minulosti. Poukázat na stav českého stavebnictví je také nezbytné kvůli tomu, že při praktickém šetření další části bakalářské práce jsem se nezaměřil pouze na jednu firmu z konkrétního města nebo oblasti, ale na několik firem, různých velikostí, rozpočtů, z různých koutů naší republiky a rovněž s různým polem působnosti. Minulostí mám na mysli hlavně období před vstupem do evropské unie. S tím jaká je a byla situace ve stavebnictví, je úzce spjata podoba motivace zaměstnanců v každém konkrétním podniku.

### **4.1 Před vstupem do EU**

Stavebnictví od vzniku samostatného českého státu výrazně roste. Staví se hlavně nové byty, obchodní a administrativní centra, průmyslové zóny a v neposlední řadě dopravní stavby. Ke každoročnímu růstu přispívá dodatečná úhrada ze státních investic, navíc silná generace 70. let se dostává do věku, kdy si chce pořídit vlastní bydlení. Nahrává tomu situace, kdy levnější byty podpoří výrobu a také dobře nastavené podmínky pro vlastní bydlení, tedy podmínky v české ekonomice, jako jsou nízké úrokové sazby, široká nabídka hypotečních úvěrů a úvěrů ze stavebního spoření. Dále na růst českého stavebnictví, v době před vstupem do evropské unie, mají vliv zahraniční investice, v čele s Německem, které nejvíce ovlivňuje svým podílem na evropském trhu, celé evropské stavebnictví. I když evropské stavebnictví spíše stagnuje a zažívá i mírný pokles, naopak české stavebnictví vzkvétá. Ve stavebnictví rostou

mzdy, produktivita, a to nejhlavnější, zaměstnanost. Stavebnictví je asi jediné odvětví, kde se takto daří zvyšovat zaměstnanost.

Růst českého stavebnictví před vstupem do EU:

- rok 2002 – 2,5 %
- rok 2003 – 8,9 %
- rok 2004 – 9,7 %

Pramen: ČSÚ a analytici

Zahraníční investice v České republice:

- rok 1996 – 2,0 mld. Eur
- rok 1997 – 1,2 mld. Eur
- rok 1998 – 3,4 mld. Eur
- rok 1999 – 5,9 mld. Eur
- rok 2000 – 5,4 mld. Eur
- rok 2001 – 6,3 mld. Eur
- rok 2002 – 8,9 mld. Eur

Pramen: ÚRS Praha

Podíly států na evropském trhu:

- Německo 19,2 %
- Francie 14,6 %
- Itálie 13,3 %
- Velká Británie 13,3 %
- Španělsko 11,8 %

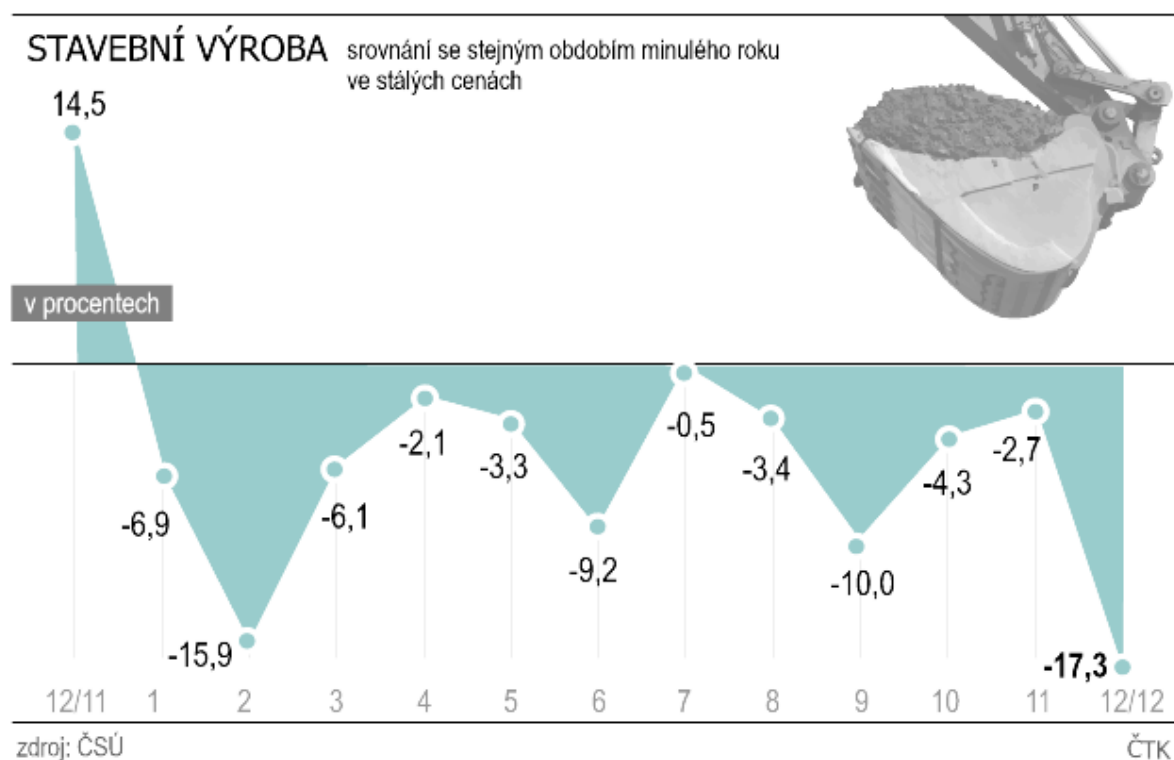
Pramen: ÚRS Praha [11]

## 4.2 Po vstupu do EU

Se vstupem České republiky do evropské unie, se změnila rovněž sazba DPH na stavební práce. Ale tyto změny s tím spojené by během druhého pololetí již neměly mít vliv na vývoj stavební výroby. Krátce po vstupu do EU se realizují více inženýrské stavby, dále dálnice a obchodní centra.

V roce 2008 se podle odhadu prezidenta Svazu podnikatelů ve stavebnictví (SPS) Václava Matyáše zpomalil růst stavební výroby na pouhé jedno procento. A to v roce 2007 byl stále ještě růst 6,7 procenta. Dle Matyáše má stavebnictví stejný vývoj jako celá česká ekonomika. [12]

Statistický úřad informoval, že za minulý rok, tedy rok 2012 klesla stavební výroba o 6,5 procenta. Tím se dále prohlubuje propad, který dohromady s rokem 2011 činí už 17,3 procenta.



Obrázek 4-1: Stavební výroba, [13]

Propad stavební produkce je spojen s hospodářskou krizí, která nepanuje jen u nás, ale v celé Evropě. Krize se odráží rovněž na míře nezaměstnanosti ve stavebních oborech.

Při rozhovoru s ekonomickým vedoucím stavební firmy střední velikosti, jsem se dozvěděl jeho pohled na aktuální situaci v českém stavebnictví. I když je období hospodářské krize a dalo by se říci, že investice ze soukromého sektoru nejsou zdaleka na takové úrovni, jak tomu bývalo dříve, kdy se nestíhalo a zakázky se museli odmítat, je stále až 90% stavebních děl v jeho firmě financováno soukromíky. Vysvětlení je jednoduché. Střední a menší stavební firmy, prakticky nemají možnost a nemohou se rovnat při získávání veřejných zakázek velkým stavebním společnostem. Velké stavební společnosti, díky hospodářské krizi, snížily svoje nároky na rozsah veřejných zakázek a nyní s povděkem berou zakázky, o které by se dříve vůbec nezajímali.

Dle Matyáše nečeká české stavebnictví zlepšení ani v roce 2013. Dále uvádí, že nikdo netušil, že po roce 2008, kdy začínala ekonomická krize, takto silný obor, jakým je stavebnictví bude tolik let v útlumu a k tomu nikdo netuší, kdy se tento propad zastaví. V poslední řadě ukazuje na skutečnost, že české stavebnictví, se velice těžko bude dostávat do tak velice příznivého stavu, ve kterém bylo před rokem 2008. [13]

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Tato bakalářská práce je zaměřena na motivaci a její formy ve stavebních podnicích a podnicích tohoto oboru úzce příbuzných. Jedná se o podniky, které mají pole působnosti nejen na území České republiky, ale i v Evropě. Způsobem získávání dat byl zvolen polo-strukturovaný rozhovor. Data z tohoto šetření získaná jsou vyhodnoceny a na jejich základě jsou navrženy případné kroky ke zlepšení stávající situace.

### **5 Hypotézy**

Cílem praktické části je ověřit stanovené hypotézy. Z dat, vzešlých z výzkumu provedeného ve stavebních podnicích a podnicích, které mají se stavebnictvím něco společného, jsou reflektovány následující hypotézy:

- 1) Peníze jsou hlavním motivačním faktorem dělníků.
- 2) Nejdůležitějším motivačním faktorem pro manažery nejsou peníze.
- 3) Motivace dělníků k lepšímu vzdělání a kariéernímu postupu je nízká.

### **6 Popis výzkumné metody**

Pro získání co nejkonkrétnějších a nejserióznějších informací, jsem se rozhodl provádět polo-strukturované rozhovory. U většiny otázek byly definovány orientační možné odpovědi. Odpovědi tedy nebyly dogmatické a dotazovaní mohli u každé otázky volně vyjádřit svůj názor. Pro maximální získání všech důležitých dat, jsem v případě, že dotazovaný svolil, použil nahrávací zařízení pro vytvoření záznamu našeho rozhovoru. Z důvodu úplné otevřenosti při rozhovoru, jména dotazovaných a jejich firmy zůstanou v anonymitě.

## **7 Popis zkoumaných podniků**

### **7.1 Obecné informace**

Průzkum probíhal celkem v deseti podnicích. Podniky mají různé zaměření, které je spojené se stavebnictvím. Mají široké pole působnosti, od působení v jednom městě a okolí až po celorepublikové a evropské. Počet zaměstnanců v jednotlivých firmách se pohybuje od jednotlivců až k půl druhému tisíci. S tím vším je spojený i obrat jednotlivých firem, který je u nejmenší firmy několik milionů a u největší přesahuje několik miliard ročně.

### **7.2 Jednotlivé podniky**

- První, a největší ze zkoumaných, je stavební společnost, která se zaměřuje na komplexní realizaci nejrůznějších stavebních děl, jejich modernizaci, rekonstrukci a údržbu dle potřeb a přání zákazníků v oborech pozemní stavby (kompletní dodávky staveb, monolitické betonové konstrukce), vodohospodářské stavby (kanalizace, úpravy toků), podzemní stavitelství (tunely a podzemní stavby, štolky a kolektory, protlaky a pod vrty), silniční stavitelství (výstavba konstrukcí vozovek vč. příslušných prvků a objektů, výstavba ostatních ploch vč. příslušných prvků a objektů, pokládka živičných vozovek a povrchů, frézování a bourání vozovek), železniční stavitelství (komplexní stavby a rekonstrukce, vyšší dodavatelství pro projekty – stavby železniční dráhy, zavádění moderních progresivních technologií, provozování drážní dopravy a dráhy, inženýrská železniční geodézie a kartografie), inženýrské stavby a sanace (mosty betonové a ocelové, lávky pro pěší, mostní provizoria, sanace a speciální technologie), technologie a zařízení (ZIT, vytápění, vzduchotechnika, elektro), mechanizace a doprava (zemní práce a demolice, doprava a mechanizace, půjčovna strojů a mechanizace, speciální stroje a technologie), distribuce a obchod s elektřinou.

Zabezpečují rekonstrukce, modernizace staveb v ČR i v zahraničí.

Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 1 500.

Obrat činí cca 11,4 miliardy Kč.

- Firma, která se zabývá vodoinstalatérstvím, topenářstvím, montážemi, opravami, revizemi, zkouškami plynových zařízení a plnění nádob plyny.

Pole působnosti je jižní Morava.

Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 50 ti.

Obrat se pohybuje mezi 10-50 ti milionů Kč.

- Firma, která nabízí investiční stavební činnost od projekce, přípravy a zakládání staveb až po vlastní realizaci stavebních prací a finální úpravy, komplexní údržba průmyslových, inženýrských, bytových a občanských staveb včetně pohotovostní – služby na likvidaci kalamit a havárií, stavby komunikací, rekonstrukce komunikací a parkovacích ploch, technické zhodnocení všech stavebních konstrukcí, sanace staveb – dlouhodobá antikorozi ochrana, dokončování staveb po cizích dodavatelích HSV, PSV, zateplování budov, revizní činnost v oboru elektro, hromosvody aj., rekonstrukce a montáž potrubních rozvodů kanalizačních a vodovodních sítí, suchovodů a požárních sítí do průměru 2 m, vybavení a úpravy interiérů staveb, řemeslná výroba v oboru klempíř, zámečnick a tesař s následnou i renovací zámečnických a jiných konstrukcí, realizace výměňkové stanice, kotelny, přečerpávací stanice a kolektory, komplexní údržba a stavby investičního charakteru na TR 200 a 400 KV pro firmu ČEPS a.s.

Působení firmy je na Chomutovsku a okolních regionech.

Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 125 ti.

Obrat je cca 400 milionů Kč.

- Firma, která se zabývá elektroinstalací v bytových, občanských a průmyslových objektech.

Pole působnosti je Brno a okolí.

Počet zaměstnanců je 2.

Obrat se pohybuje mezi 5-7 miliony Kč.

- Firma, která se zaměřuje na výstavbou dopravních staveb (výstavbu komunikací, dálnic, silnic, rychlostních komunikací a obchvatů obcí, výstavbu zpevněných ploch, parkovišť, cyklostezek, sportovních a dětských hřišť, opravy, rekonstrukce a modernizace komunikací a zpevněných ploch, frézování a řezání živičných a betonových ploch, výrobu, dopravu a pokládku asfaltových živičných směsí, pokládku zámkových, betonových a přírodních kamenných dlažeb, hornickou činnost), průmyslové a pozemní stavby včetně infrastruktur (komplexní výstavba výrobních a skladových areálů pro tuzemské a zahraniční investory, obchodní domy, centra, kancelářské objekty, výstavba mostů, zajištění infrastruktury), vodohospodářské práce (Výkopové práce pro pokládku IS, Výstavbu kanalizačních, vodovodních a teplovodních řadů včetně přípojek, Vybudování čistíren odpadních vod, úpraven vod, retenčních nádrží, vodojemů, Úpravu vodních toků), zemní a sanační práce, demolice (skrývka ornice a zeminy, její přemístění a deponování, sanace a dekontaminace zemin, včetně průzkumu zasažených lokalit, manipulace a přeprava kontaminovaných materiálů, laboratorní analýzy, likvidace odpadů, demolice celých staveb či jejich částí, továrenských hal, mostů, betonových a železobetonových podlah, základových konstrukcí, skalního podloží, drcení stavební suti, kamene), doprava a mechanizace, výroba asfaltových směsí, recyklace stavebních odpadů. Pole působení Lounsko a okolní regiony.

Počet zaměstnanců 237.

Obrat se pohybuje kolem 500 ti milionů Kč.

- Firma, která se zaměřuje na rozvodné linky velmi vysokého napětí, kde hlavními investory jsou převážně dotace z EU, Kraj Ústecký, ŘSD, ČEZ, ČEPS, Povodí, městské úřady apod.

Pole působnosti je Ústecký, Liberecký, Českobudějovický kraj, Praha východ a Praha střed.

Počet zaměstnanců se pohybuje mezi 120-140 ti.

Obrat se pohybuje mezi 250-300 ti miliony Kč.

- Firma, která se zabývá implementací záložních zdrojů napájení v obytných, občanských a průmyslových staveb.  
Pole působnosti je celá Česká republika.  
Počet zaměstnanců je 38.  
Obrat se pohybuje kolem 50 ti milionů Kč.
- Firma, která se zabývá výrobou izolačních dvojskel.  
Pole působnosti je evropský trh.  
Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 40 ti.  
Obrat se pohybuje kolem 30 ti miliony Kč.
- Firma, která se zabývá zámečnickými pracemi.  
Pole působnosti je Brno a okolí.  
Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 20 ti.  
Obrat firmy se pohybuje kolem 30 ti miliony Kč.
- Firma, která se zabývá instalací a revizí vzduchotechniky.  
Pole působnosti je Česká republika.  
Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 80 ti.  
Obrat se pohybuje kolem 200 milionů Kč.

## **8 Rozhovorové šetření**

Jako nástroj pro získání dat pro mojí tuto práci, jsem si vybral formu polo strukturovaného rozhovoru. Při přímém kontaktu s dotazovanými mohu získat kvalitnější informace, plus se mohu osobně seznámit se situací, která panuje na staveništi či v kanceláři. Mohu zjistit, jaký je rozdíl při komunikaci s dělníkem a manažerem. Tyto informace se staly cenným přínosem při konečném vyhodnocování získaných dat.

## **8.1 Popis rozhovoru**

Byly použity dva druhy rozhovorů. První tvoří 19 otázek a patří dělníkům. Druhý obsahuje 16 obměněných otázek, patřících manažerům. Rozhovor jsem prováděl s každým dotazovaným jednotlivě, v uzavřené místnosti. Dotazovaný nemusel nic sám psát nebo vyplňovat, otázky jsem měl já před sebou, vlastně jen pro kontrolu. Otázky a k nim lehce nastíněné odpovědi jsem vždy osobně dotazovanému položil a o dané otázce se snažil vést konverzaci, abych získal co nejvíce zajímavých informací. Délka rozhovorů byla různá. Někteří respondenti byli otevření a každou otázkou probírali do hloubky, někteří naopak odpovídali velice stručně. Rozmezí rozhovorů bylo tedy 5 až 20 minut na jednu osobu. Počet dotazovaných osob, který se šetření zúčastnilo, bylo 46 respondentů.

## **8.2 Průběh a výsledky rozhovorů, postupně dle hypotéz**

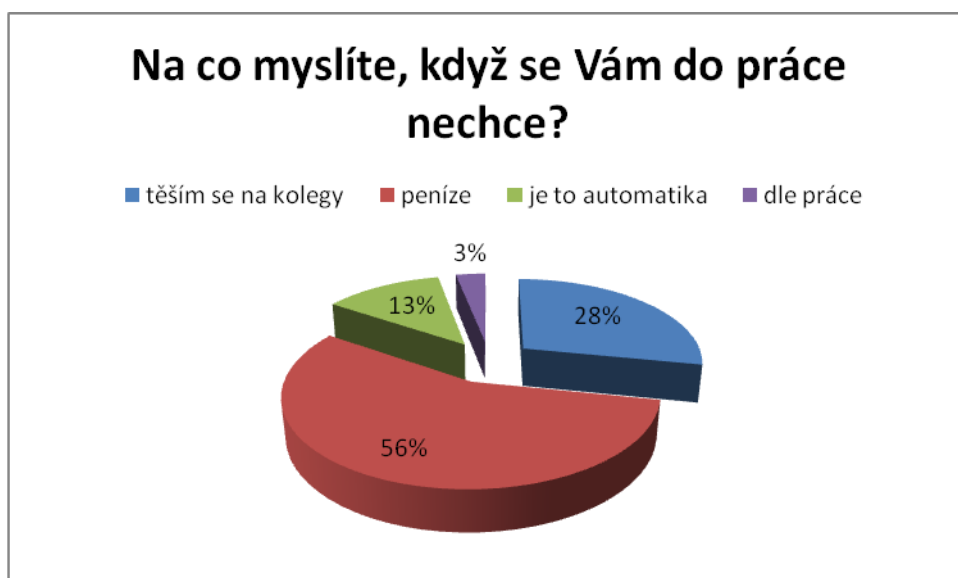
### ***8.2.1 Peníze jsou hlavním motivačním faktorem dělníků***

Chůť pracovat či nepracovat se projevívá každý den, už když nastane čas vstávání. Proto moje první otázka směřovala, jak často se dotazovaní do práce těší nebo naopak. Odpovědi byly různé, ale lehkou převahu měli ti, kteří to prostě neřeší. Neřeší, zda se těší nebo ne, je to automatika a zodpovědnost vůči rodině a zaměstnavateli.



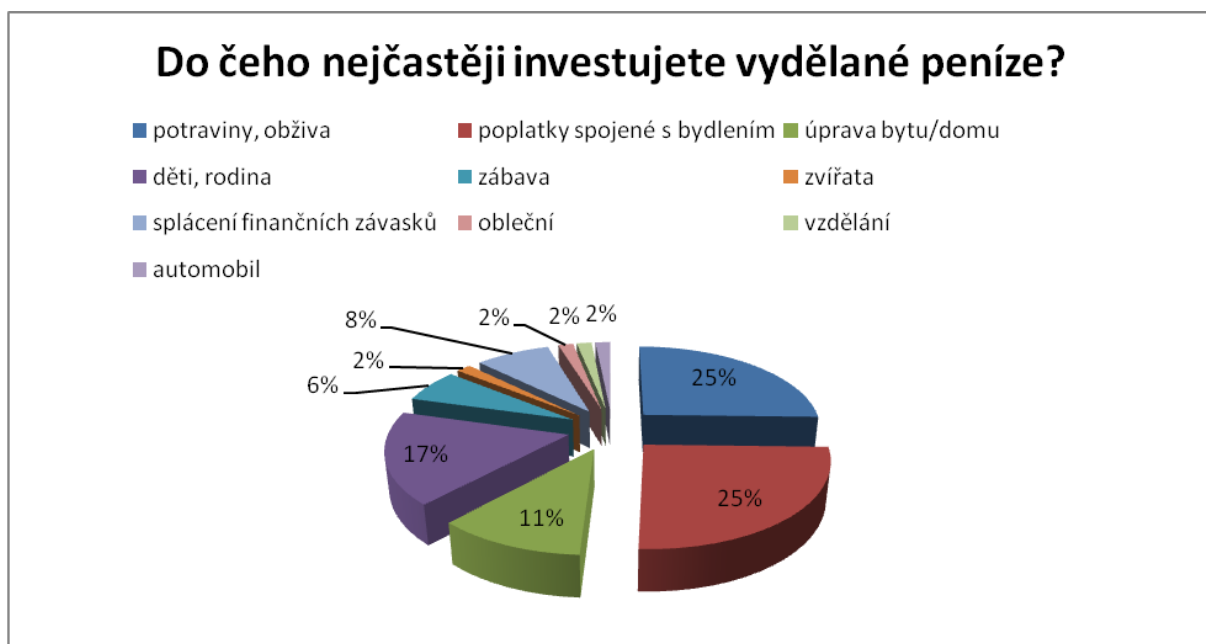
Obrázek 8-1: Jak často se netěšíte do práce?

Dotazovaní, kteří se do práce spíše těší a ti, kteří to neřeší, musí být něčím stimulováni, rovněž jako ti, kteří se spíše netěší. Více než polovina z těchto dotazovaných má za hnací motor dle předpokladů, hlavně peníze. Následně tím, co si za vydělané peníze mohou koupit nebo jak je investovat a jaké sociální postavení díky nim mohou získat.



Obrázek 8-2: Na co myslíte, když se Vám nechce do práce?

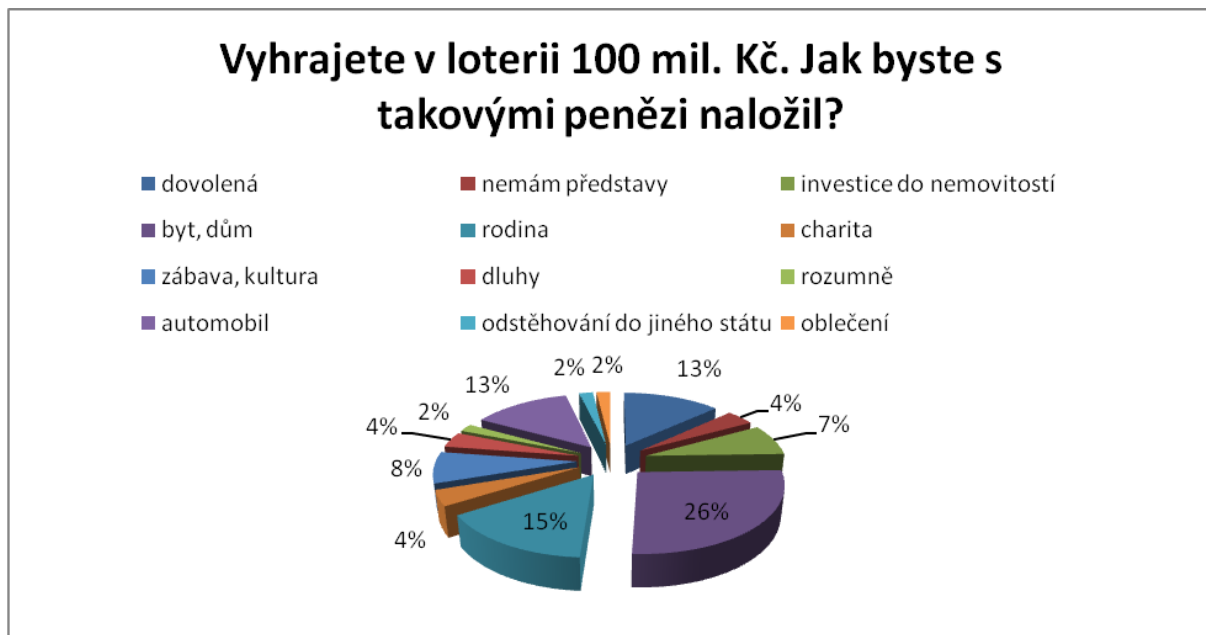
Jelikož platové podmínky dotazovaných pouze ojediněle překročí republikový průměr, většina z nich utrácí a investuje své vydělané peníze hlavně za potraviny, obživu obecně a poplatky spojené s bydlením např. nájemné, inkaso apod. Další investice, na které je použita získaná mzda, jsou děti a rodina. Dále dělníci postupně uváděli jako účel jejich investice úpravy bytů a domů, které převážně vlastní. Splácení finančních závazků, jako jsou půjčky, úvěry, pojištění a dále uváděli zábavu, pod kterou si lze představit návštěvy restaurací a podobných podniků, sportovní aktivity apod. Nakonec nejmenší část dotazovaných utrácí za zvířata a své domácí mazlíčky, oblečení, vzdělání a automobil.



Obrázek 8-3: Do čeho nejčastěji investujete vydělané peníze?

Další otázka se týkala stále peněz. Byla směřována na představivost dotazovaných a jejich touhy, se kterými je motivace úzce spjata. Otázka spočívala v hypotetické představě obrovské výhry v loterii. Nejčastější přání byla spojena s koupí nového domu či bytu. Dále byla takřka stejně častokrát vyslovena investice do dlouhé dovolené, zabezpečení rodiny a koupě nového auta. Dále byla zmíněná investice do nemovitostí a doslovně utrácení spojené se zábavou i kulturními zážitky. Někteří respondenti mysleli především na splacení svých dluhů. Jedenkrát bylo zmíněno i

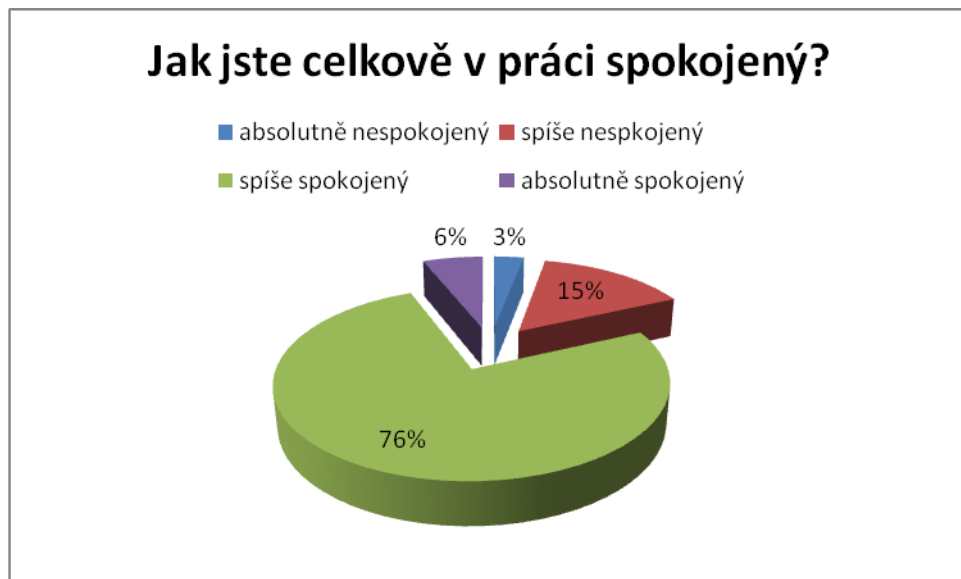
odstěhování do jiného státu, dále jeden tázaný měl touhu spojenou hlavně s nákupem oblečení.



Obrázek 8-4: Vyhraje v loterii 100mil. Kč. Jak byste s takovými penězi naložil?

O polovinu méně dotazovaných, než byli ti, kteří chodí do práce s myšlenkou hlavně si vydělat peníze, jsou ti, kteří myslí na kolegy a kolektiv, který v podniku mají. Ve stavebním podniku je mnohdy třeba za prací dojíždět. Často to bývají i takové vzdálenosti, kdy je jedinec nucen pobývat celý pracovní týden bez rodiny na ubytovně. Zde se pak může utvořit kolektiv, který je mnohdy brán jako druhá rodina. Pak se také může stát každodenní vstávání tak automatické, že vůbec neřešíte důvody, proč tam jít nebo nejít, jak se několik tázaných vyjádřilo.

Drtivá většina dotazovaných je s prací, kterou dělají a celkově v práci spíše spokojená.



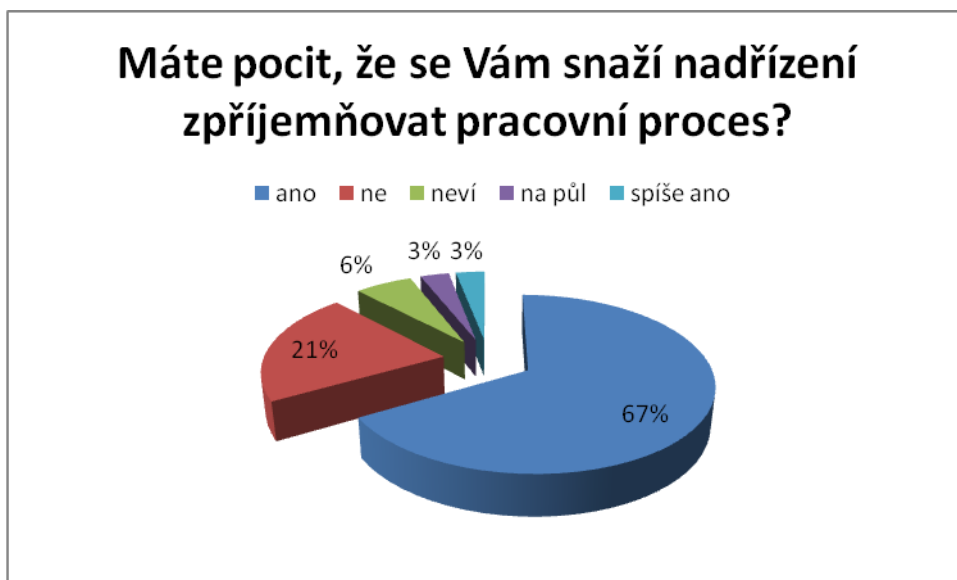
Obrázek 8-5: Jak jste celkově v práci spokojený?

To svědčí o tom, že zaměstnanci jsou spokojení s pracovními podmínkami, které mají na pracovišti. Berme v potaz dodržování bezpečnosti, dodržování pracovní doby (s tím spojené přestávky), kvalitní vybavení pro práci (např. nářadí, stroje, oděv), hygiena v rámci mezí (dle druhu pracoviště).



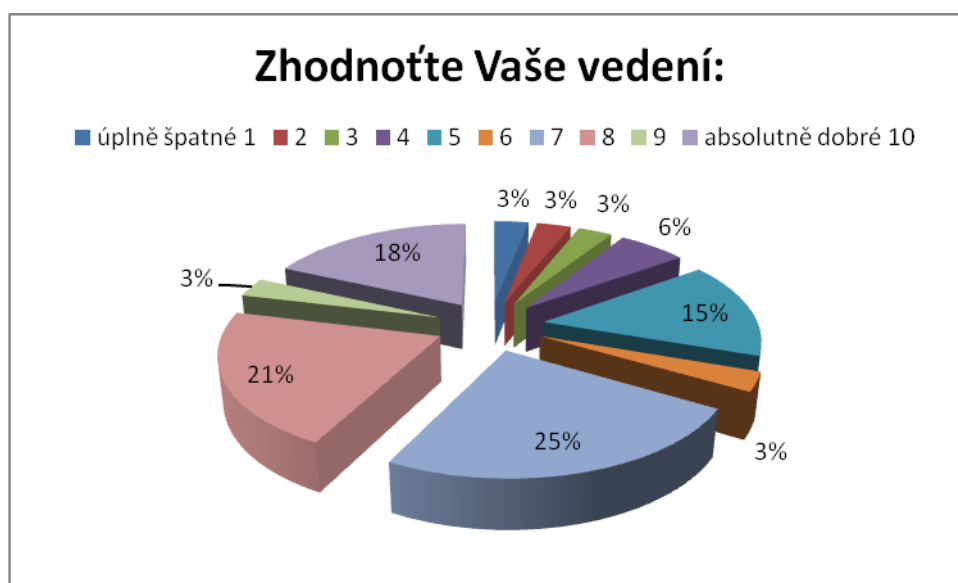
Obrázek 8-6: Jak Vám vyhovují pracovní podmínky na pracovišti?

Stejně tak si většina dotazovaných myslí, že jejich nadřízení mají zájem na tom, aby je práce bavila, nebo se jim snaží různými způsoby ten pracovní proces zpříjemňovat a zlepšovat.



Obrázek 8-7: Máte pocit, že se Vám snaží nadřízení zpříjemňovat pracovní proces?

Všechny otázky spojené se spokojeností v práci a s nadřízenými, dotazovaní hodnotili velice nadprůměrně. Proto je vidět, že vzájemná vazba je na dobré úrovni.



Obrázek 8-8: Zhodnoťte Vaše vedení

Takřka dvě třetiny dotazovaných se vyjádřila značně pozitivně na adresu svých nadřízených s tím, že je po dobře odvedené práci či dokončené stavby pochválí nebo dají nějakým způsobem najevo svoji spokojenost.



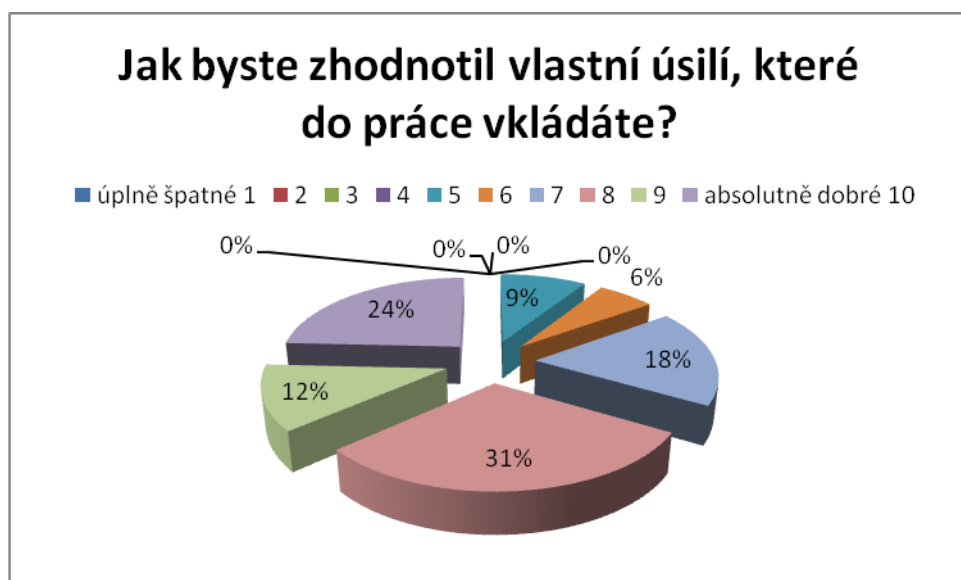
Obrázek 8-9: Chválí Vás nadřízení po dobře odvedené práci?

A s tím souvisí i dobrý pocit a radost zaměstnanců po dokončení nějakého pracovního úkolu či stavby. Takto se vyjádřila drtivá většina respondentů, zbylá část se výsledkem své práce moc nezabývá, nijak zvlášť je nenaplňuje, nechává je to spíše chladnými.



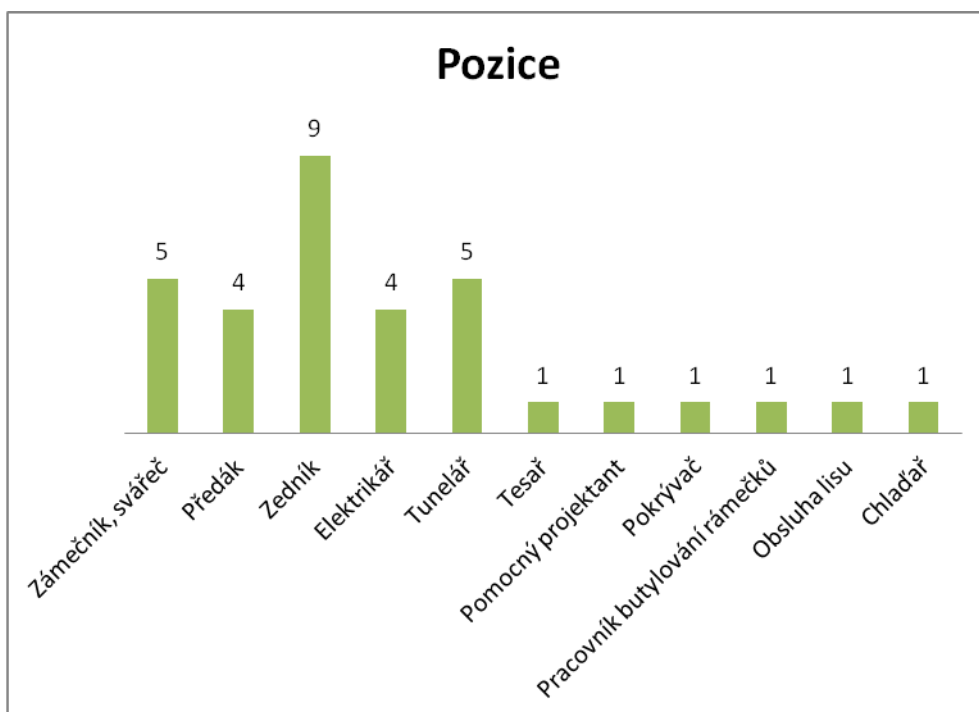
Obrázek 8-10: Jaký máte pocit po dokončení nějakého pracovního úkolu?

Sebehodnocení je vždy velice složité. Různí lidé pracují různými způsoby. Každá práce je jiná, v jiných podmínkách (počasí, prostředí apod.), takže je pochopitelné, že ne vždy člověk může pracovat nejlépe, jak je schopen. Přesto dotazovaní, hodnotili své úsilí vkládané do práce, velice nadprůměrně až se někteří vyjádřili ve smyslu, že pracují vždy naplno. Naplno, protože to prostě ani jinak nelze.

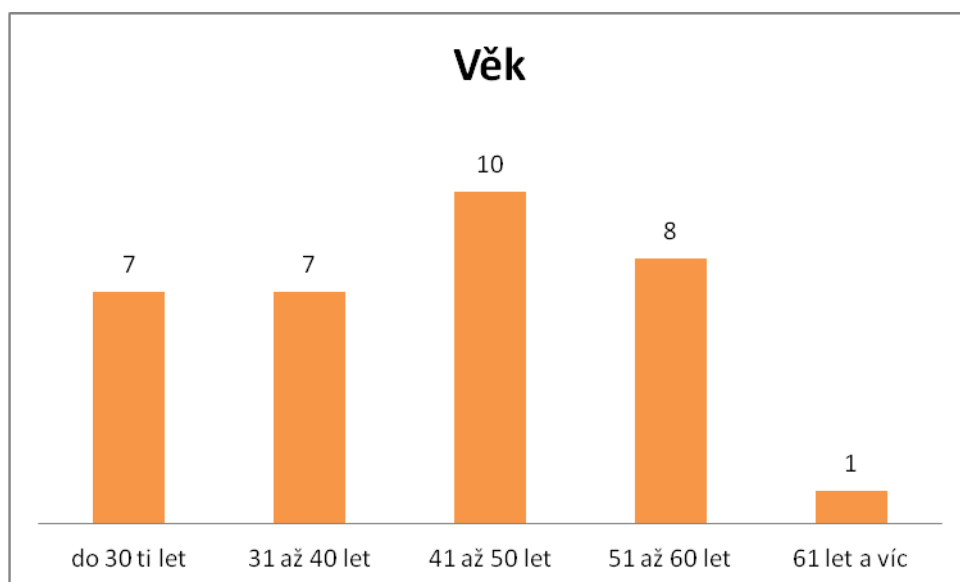


Obrázek 8-11: Jak byste zhodnotil vlastní úsilí, které do práce vkládáte?

Na následujících řádcích budou představeny získané demografické údaje dotazovaných dělníků:



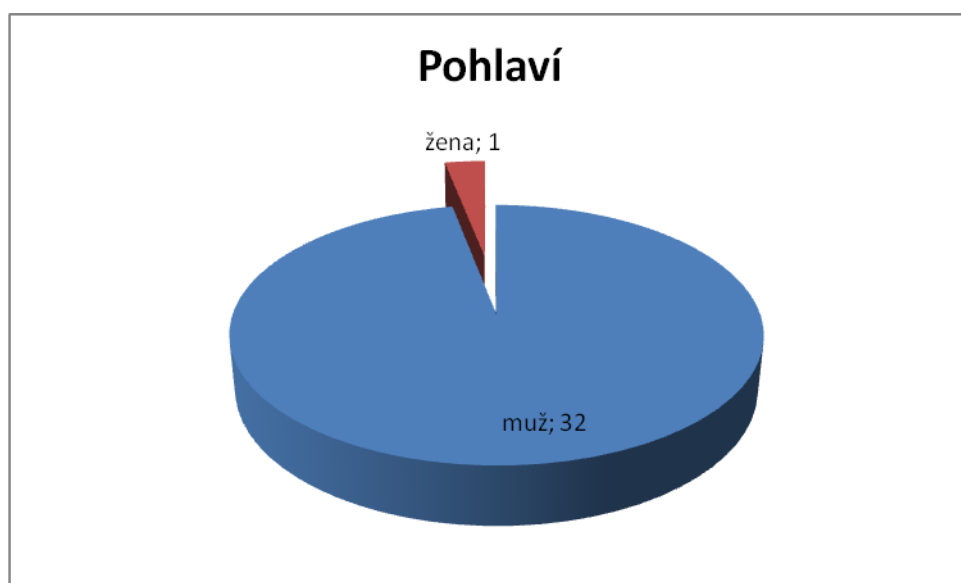
Obrázek 8-12: Pozice



Obrázek 8-13: Věk



Obrázek 8-14: Nejvyšší dosažené vzdělání

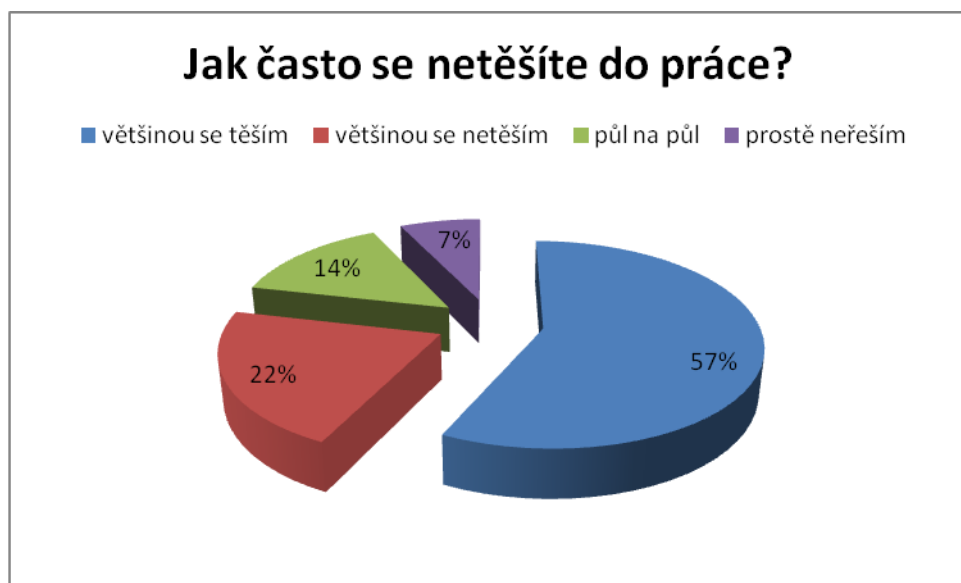


Obrázek 8-15: Pohlaví

Při celkovém shrnutí této hypotézy, můžeme určit, že byla potvrzena. Je to zřejmé hned po otázce, jaký faktor donutí dotazované dělníky vstát a jít do práce.

### 8.2.2 Nejdůležitějším motivačním faktorem pro manažery nejsou peníze

K otázce, jak často se manažeři netěší do práce, se vyjádřili různě. Nadpoloviční většina se vyjádřila, že se přímo do práce těší, poté co se ráno vzbudí. Podstatným faktorem, ovlivňujícím chuť do práce, se ukázaly být aktuální úkoly, které na respondenta onen den v zaměstnání čekají.



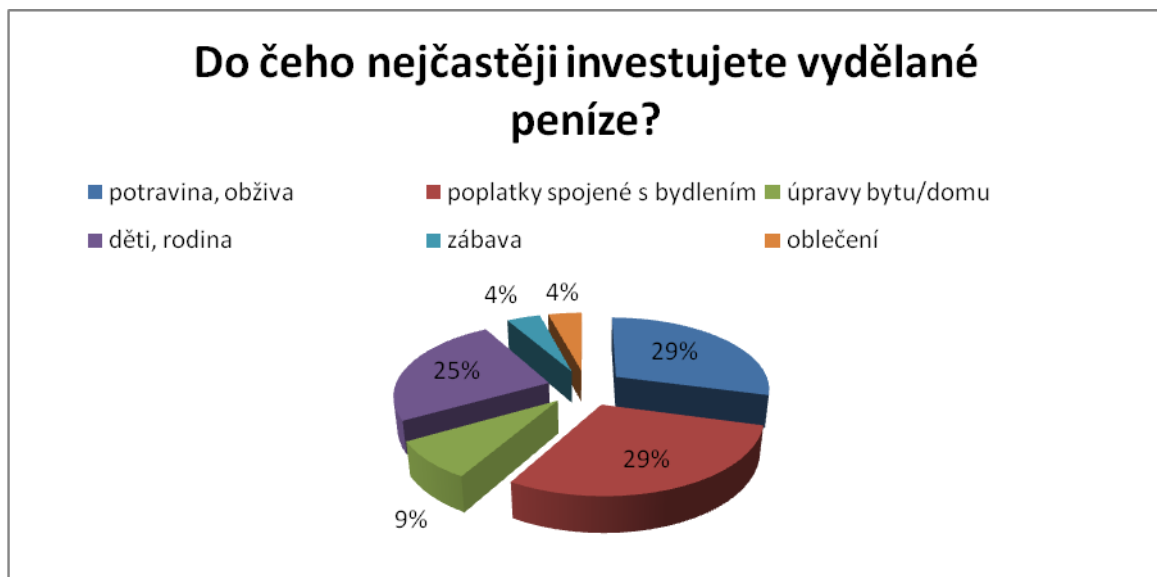
Obrázek 8-16: Jak často se netěšíte do práce?

Odpovědi na otázku, na co myslí, když vstávají, co je vlastně donutí vstát, dotazování odpovídali velice různorodě, avšak nejčastější odpovědí byla vidina dokončené práce. Dále svoje těšení spojovali s dobrým kolektivem, který v podniku mají. Až poté se umístili manažeři, které motivuje vidina vydělaných peněz.



Obrázek 8-17: Na co myslíte, když se Vám do práce nechce?

Využití peněžních prostředků, získané v práci je velice obdobné jako u dělníků. Hlavní a nejčastější náklady jsou spojené s potravinami a obživou celkově, dále za poplatky spojené s bydlením a s dětmi a rodinou. Někteří uváděli investice na bydlení, tím se rozumí úprava nebo stavba domu či bytu, dále útrata za zábavu a nákupy oblečení.



Obrázek 8-18: Do čeho nejčastěji investujete vydělané peníze?

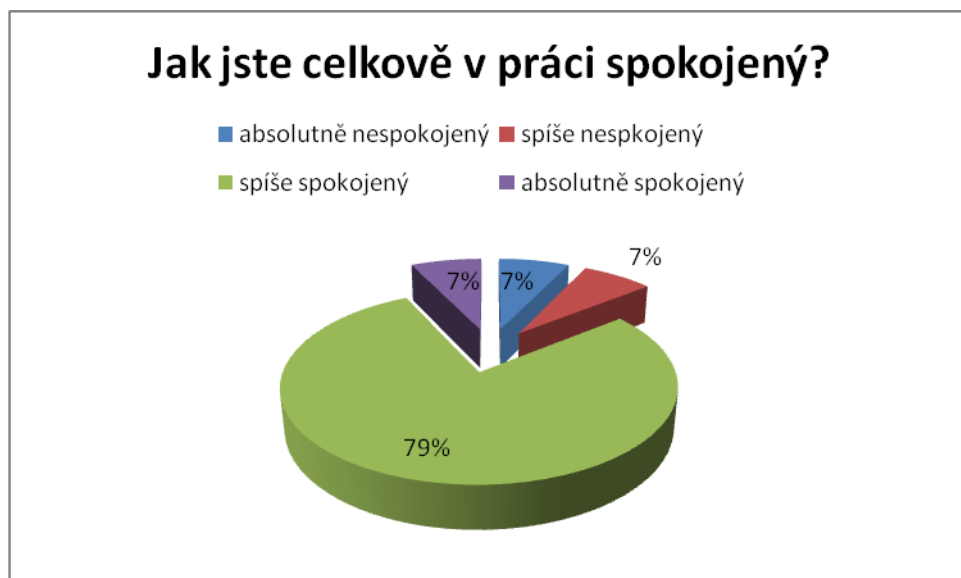
Představy manažerů, jak by naložili s velkou výhrou z loterie, byly velice různé a docházelo k minimální shodě. Avšak společným jmenovatelem, v různých podobách, bylo rozdělení peněz mezi rodinu, koupě vysněného domu či bytu, a obecně investice. Mezi častými odpověďmi se vyskytovaly také ukazatele spojující jejich majitele s jistým společenským statutem a postavením, například luxusní automobily či značková móda.

Někteří z respondentů také mysleli na závazky, které mají, a tudíž se mezi odpověďmi objevily i splátky dluhů či pokusy o založení vlastního podniku.



Obrázek 8-19: Vyhrájet v loterii 100 mil. Kč. Jak byste s takovými penězi naložil?

Dotazovaní manažeři jsou ve svých podnicích až na pouhé dvě výjimky velice spokojení.



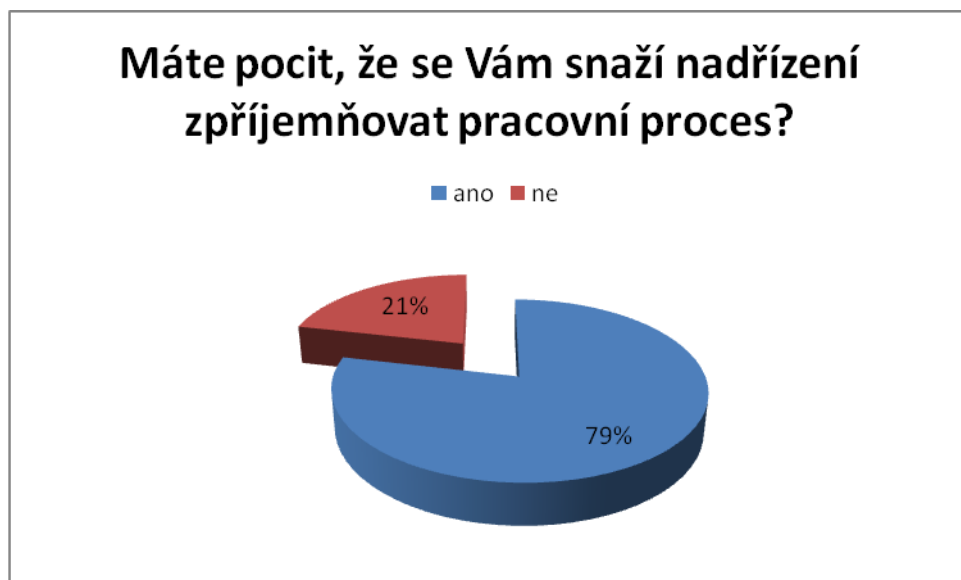
Obrázek 8-20: Jak jste celkově v práci spokojený?

Svědčí o tom i otázky, jak jsou spokojeni s podmínkami, které v práci mají. Když bereme v potaz dodržování bezpečnosti, dodržování pracovní doby (přestávky), kvalitní vybavení a zařízení (jak v kanceláři, tak i v terénu), hygiena apod. Dotazovaní jsou až na jednu výjimku spokojení a dokonce většina z nich je absolutně spokojená.



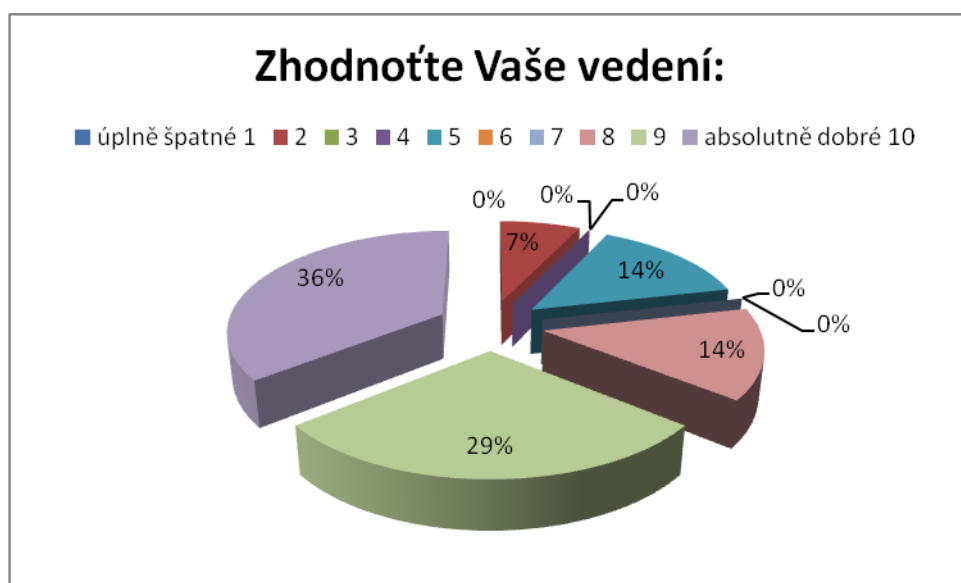
Obrázek 8-21: Jak Vám vyhovují pracovní podmínky na pracovišti?

Takřka všichni dotazovaní potvrdili, že mají pocit, že jejich nadřízení se snaží, aby je práce více bavila, či se snaží nějakým způsobem ten čas v práci zpříjemnit.



Obrázek 8-22: Máte pocit, že se Vám snaží nadřízení zpříjemňovat pracovní proces?

Stejně tak hodnocení nadřízených je velice pozitivní. Pouze jeden z dotazovaných hodnotil své nadřízené podprůměrně.



Obrázek 8-23: Zhodnoťte Vaše vedení

Velice pozitivní byly i odpovědi na otázku zda Vás nadřízení chválí po dobře odvedené práci. Pouze dva se vyjádřili záporně.



Obrázek 8-24: Chválí Vás nadřízení po dobře odvedené práci?

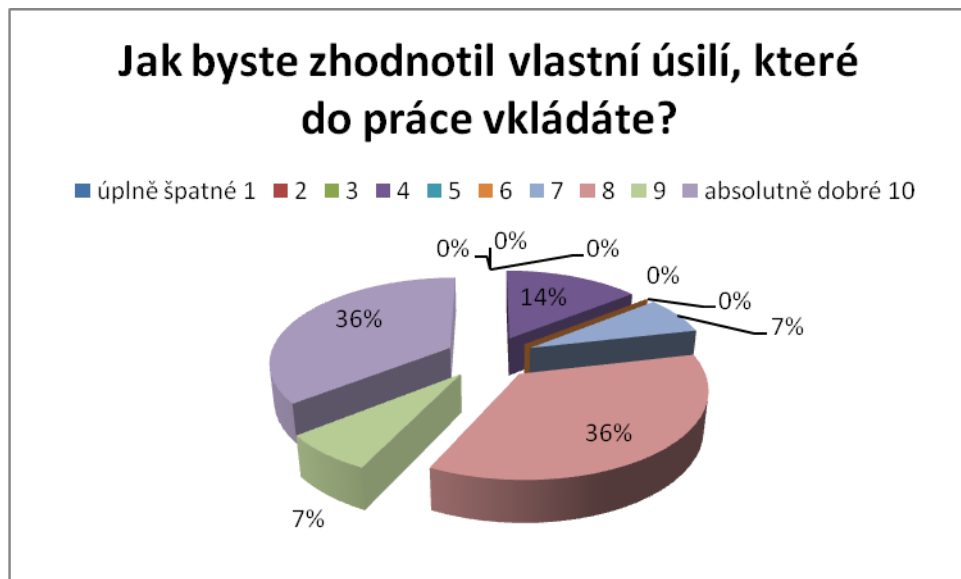
Na druhou stranu i sami manažeři přiznali, že je osobně velice těší dobrý pocit, který mají po dobře odvedené práci. Opět pouze dva odpověděli záporně.



Obrázek 8-25: Jaký máte pocit po dokončení nějakého pracovního úkolu?

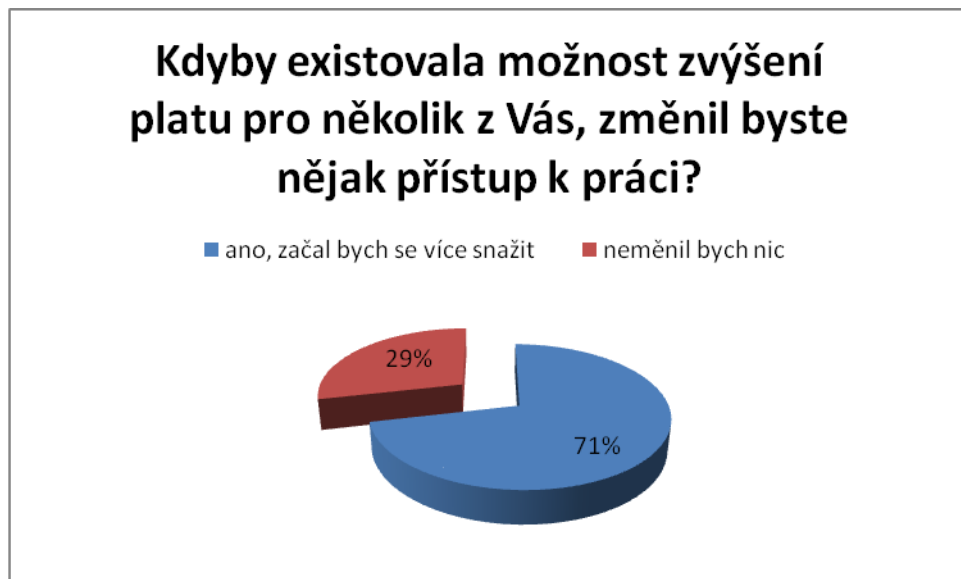
Při otázce na sebe zhodnocení vlastního úsilí, které vkládají dotazovaní do práce, byly odpovědi velice nadprůměrné. Mnozí popisovali, že práce, kterou dělají, se nedá

dělat na půl plynu. Často na jejich rozhodování závisí zdraví jejich podřízených. Přesto několik manažerů ohodnotilo svoje snažení jako podprůměrné.



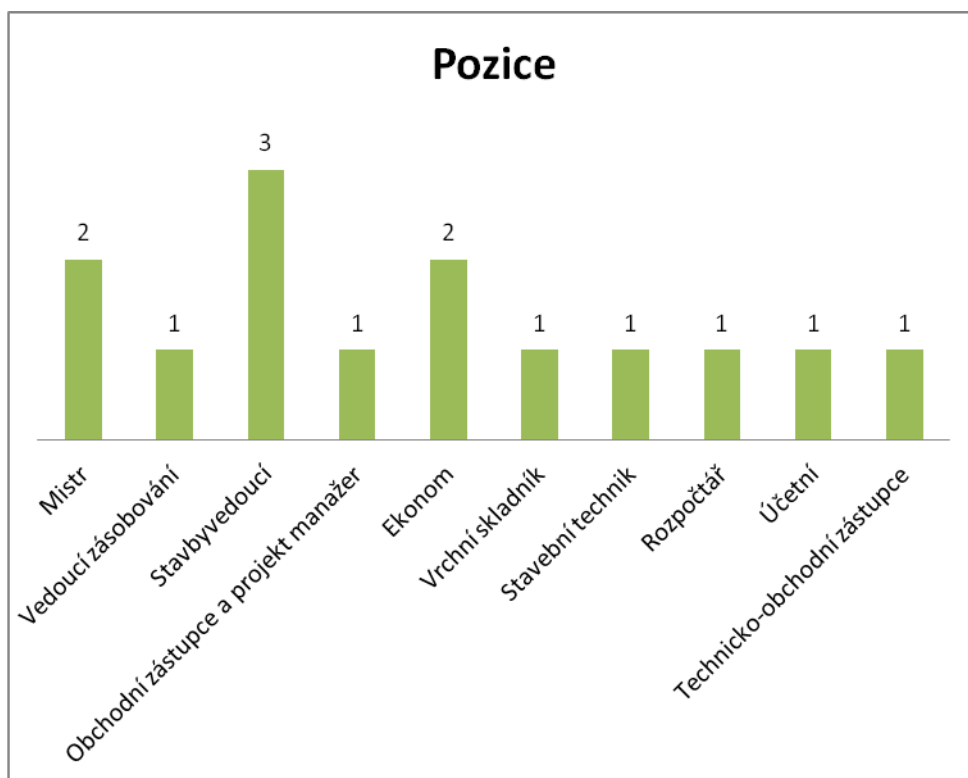
Obrázek 8-26: Jak byste zhodnotil vlastní úsilí, které do práce vkládáte?

Díky tomu jaké úsilí vkládají do práce už nyní, dotazování odpověděli, že by na svém pracovním úsilí a výkonu nemohli nic změnit i kdyby byla možnost zvýšení platu či pozice pro několik z nich. Zbylí manažeři by kvůli zlepšení své stávající pracovní pozice, nějak svůj přístup vylepšili. Ať už po fyzické, tak i po psychické stránce.

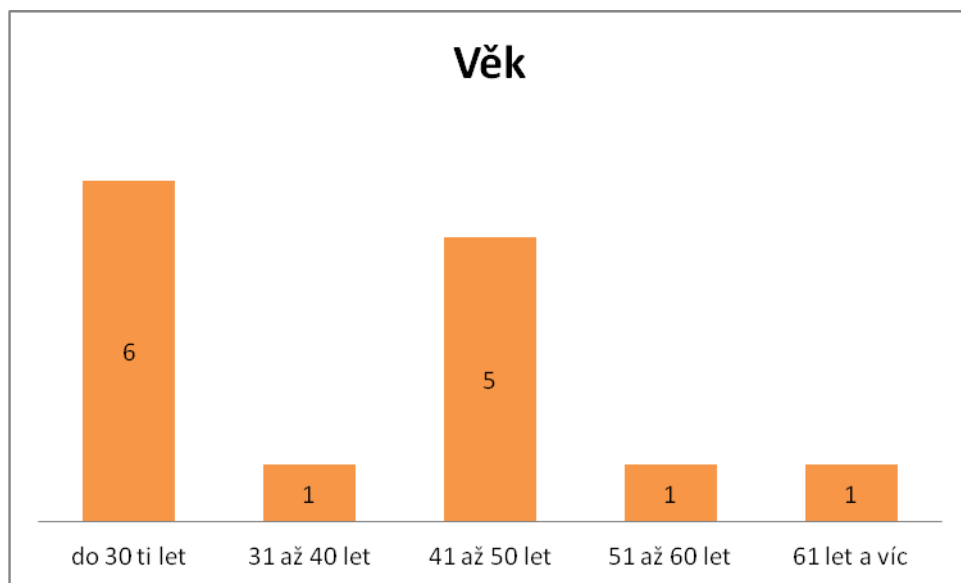


Obrázek 8-27: Kdyby existovala možnost zvýšení platu pro několik z Vás, změnil byste nějak přístup k práci?

Tak jako u dělníků, i u manažerů si pomocí grafů zobrazíme získané demografické údaje.



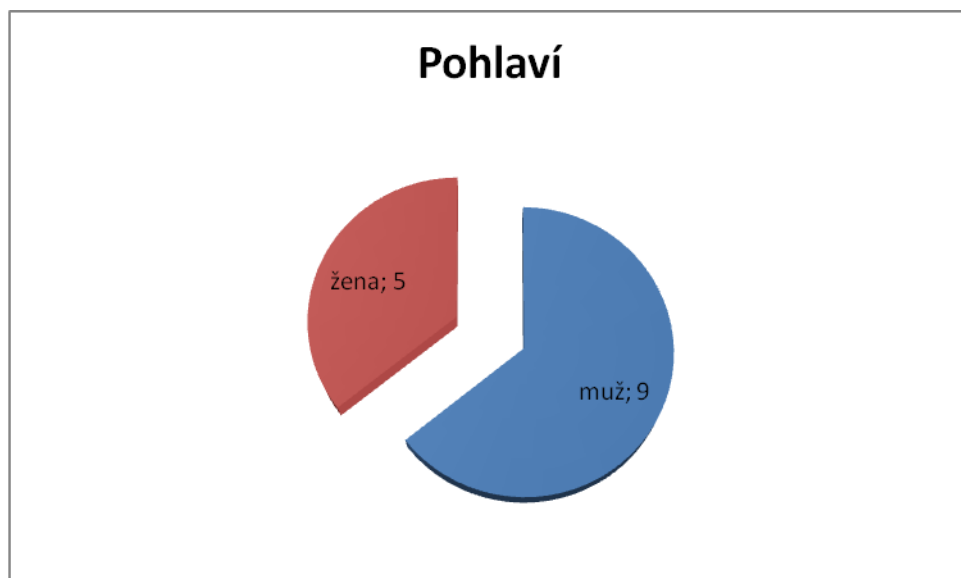
Obrázek 8-28: Pozice



Obrázek 8-29: Věk



Obrázek 8-30: Nejvyšší dosažené vzdělání



Obrázek 8-31: Pohlaví

Tato hypotéza se rovněž potvrdila. Pokud mají manažeři dobré pracovní podmínky, díky, které jsou v práci spokojeni, je jejich působí na ně i jiné motivační faktory než peníze.

### ***8.2.3 Motivace dělníků k lepšímu vzdělání a kariérnímu postupu je nízká***

Většina dotazovaných odpověděla, že v jejich podniku je možnost získání nějakého dalšího vzdělání např. různé průkazy, od svářečského po řidičské. Dále i obnovy těchto průkazů.



Obrázek 8-32: Je ve Vaší firmě možnost získání nějakého dalšího vzdělání?

Přestože ve většině, dle výsledků předchozí otázky, existuje možnost získání různých průkazů, pokud jde o vedení zaměstnanců k jejich získávání, ne všude, kde ta možnost je, tak firma činí. Na otázku, zda jsou zaměstnanci vedeni k získání vyššího vzdělání formou různých kurzů, získání průkazů, rekvalifikací apod. jak v rámci firmy, tak individuálně, odpovídali dělníci takřka shodnou měrou ano i ne.



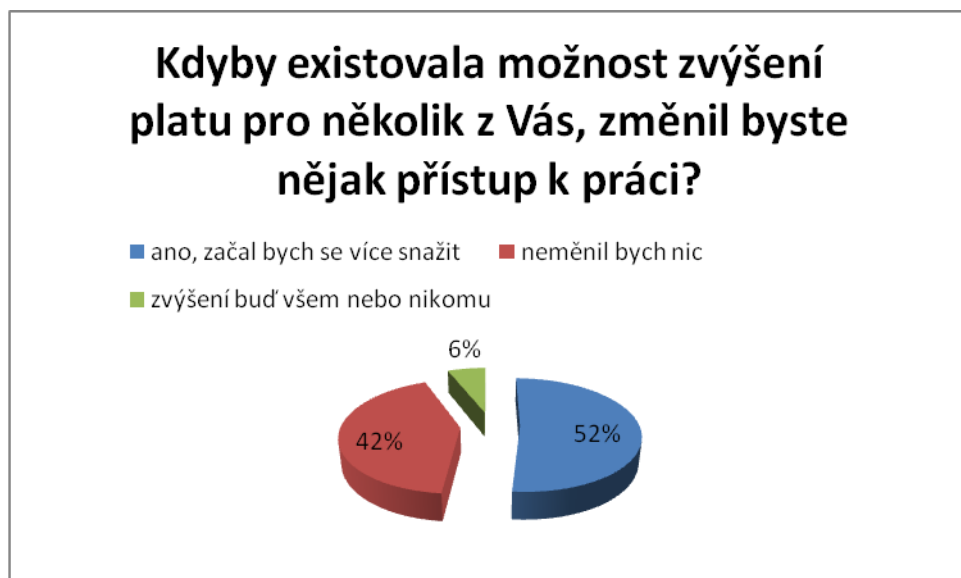
Obrázek 8-33: Vede Vás osobně vedení k lepšímu vzdělání?

Při otázce zda by změnili dělníci nějak své pracovní návyky, kdyby věděli, že mohou povýšit, lehce nadpoloviční většina odpověděla ne. Důvody byly jasné. Při jejich práci nelze nic vylepšit, protože pracují naplno. Zbytek dotazovaných, by vidina povýšení donutila, aby svůj přístup a návyky k práci posunuli na vyšší úroveň.



Obrázek 8-34: Změnil byste nějak své pracovní návyky kvůli povýšení?

Rovněž lehce nadpoloviční většina by se v práci více snažila, nějak by změnila svůj přístup k práci a pracovní nasazení, za předpokladu, kdyby byla možnost zvýšení platu jen pro určitý počet z pracovní skupiny. Tito pracovníci by chtěli dokázat, že právě oni jsou ti praví kandidáti na zvýšení platu. Zbytek by pracoval jako doposud, neměnil by nic. Důvod je takový, že až teď pracuje na plno nebo jsou příčinou kolegiální důvody.



Obrázek 8-35: Kdyby existovala možnost zvýšení platu pro několik z Vás, změnil byste nějak přístup k práci?

I když, možnost vylepšení vzdělání různými způsoby je u výše zmíněných firem takřka samozřejmostí, tak firmy pro své zaměstnance a samotní dotazovaní nemají takový zájem o lepší vzdělání, pokud to není nezbytně nutné pro podnik. Kariérní postup často není možný a většina pracovníků pracuje již takřka na maximum, proto ani není možné svůj pracovní výkon zlepšovat za účelem povýšení či zvednutí platu. Proto se i u poslední hypotéza potvrzuje.

## 9 Dílčí závěry a doporučení

Na následujících řádcích určím závěry jednotlivých hypotéz, a pokud to bude nutné, doporučím adekvátní změnu, která by měla zlepšit stávající situaci. První a třetí hypotéza se zaměřuje na dělníky, druhá na manažery. Dotazovaných bylo celkem 47, z toho 33 dělníků a 14 manažerů.

### 9.1 Hypotéza č. 1

Jak jsem výše uvedl, dle uvedených poznatků, byla tato hypotéza potvrzena. Peníze jsou hlavním motivačním faktorem dělníků. Ale jak s vydělanými penězi nakládají? Jednoznačně je investují do nezákladnějších položek, které jsou nutné pro žití. Tím je obživa, potraviny, bydlení a s tím spojené poplatky, a také různé finanční závazky. Mohlo by se zdát, že dotazovaní budou na svých pozicích spíše nespokojení, ale je tomu právě naopak. Ve většině případů hovořili o svém podniku velice kladně a se spokojeností. Spokojenost vyjadřovali jak s prací, kterou vykonávají, tak i se situací v podniku. Dotazovaní ve většině případů pracují takřka naplno, jejich práce jim ani nedovoluje jinak. Ale na druhou stranu, jsou šťastní a radostní po dokončení pracovního úkolu či stavby. Tento jev reprezentuje mimo jiné odpověď jednoho z respondentů na otázku, jak je dělník spokojen v práci a s prací kterou dělá: *„Znám lidi takhle z oboru, tak mohu říct, že jsem spokojen. Kdybych se měl dívat dál, až za humna, tak nejsem spokojen. Ale v naší republice jsem spokojen. Hlavně jsem rád, že mám hoknu.“* [Přílohy, 9]

Ne až tak jednotný názor měli dotazovaní na kontakt a vzájemnou vazbu s vedením, projevy chvály a uznání. I když výsledek zde byl nadprůměrně kladný, je potřeba se zde pozastavit. Z rozhovorů jsem zjistil, že i přes spokojenost v práci, respondenty trápí jiný problém. Tím je jistota zaměstnání v tomto oboru, kterou nejvíce postrádají respondenti středního a vyššího středního věku, jež zažili minulý režim a s ním spojenou jistotu pracovního poměru. Ekonomická krize, která se podepsala i na českém stavebnictví, jak je uvedeno v teoretické části bakalářské práce, se tedy potvrdila rovněž i při rozhovorech. Důsledek toho je, že se vedení nezabývá zpětnou vazbou s dělníky, nakolik by bylo potřeba.

Navrhuji, aby dělníci měli možnost získání smlouvy na dobu neurčitou, která by jistě zvedla pocit jistoty v zaměstnání. Tento typ smluvního závazku s sebou přináší mj. výpovědní lhůtu neboli možnost pro pracovníka nalézt jiné zaměstnání dříve, než je nucen řešit existenční problémy. Ouchiho teorie Z, by mohla být dalším řešením pro zvýšení pocitu jistoty a zároveň i motivace v podniku. Znamená to, že by zaměstnanci byli více spjati s firmou, nebyli by bráni jen jako pracovní síla, vedení by jim více důvěřovalo a nechalo jim větší volnost při řešení různých situací. Dále bych navrhl firemní akce, po dokončení středních a větších zakázek, kde by se sešli jak zaměstnanci tak i vedení. Zaměstnanci by měli rovněž větší pocit jistoty, protože by viděli gesto poděkování jejich nadřízených, plus by se zlepšovala zpětná vazba v podniku. Usuzuji, že motivace dělníků způsobem jak jsem navrhl, se bude jen těžko reálně zlepšovat, dokud se nezlepší celková situace v českém stavebnictví.

Demografické údaje dotazovaných dělníků ukázaly, že nejvíce z nich je středního věku, mají převážně výuční list a kromě jedné ženy se jednalo výhradně o muže.

## 9.2 Hypotéza č. 2

I druhá hypotéza se potvrdila. Dotazovaní manažeři odpovídali na otázku, co je nejvíce po ránu donutí vůbec jít do práce. Nejčastěji to byla myšlenka na dobrý pocit, který budou mít po dokončení konkrétního úkolu, dále se těší na kolegy a až poté byly zmiňovány peníze. Tento jev připisuji faktu, že manažeři mají jiný vztah ke své pracovní pozici i mateřské firmě, protože většina z nich se vyjádřila, že se do práce přímo těší. V práci a s prací, kterou dělají, je většina rovněž spíše spokojená. Také hlavně proto, jaké podmínky jim jejich přímí nadřízení poskytují při vykonávání jejich práce. To se odráží i na velice kladném hodnocení jejich vedení, které nezapomíná na slova chvály na jejich adresu.

Manažeři jsou si vědomi svého maximálního úsilí, které do pracovních úkolů vkládají. Problém vidí, stejně jako dělníci, v jistotě zaměstnání. Pro ilustraci uvádím vyjádření jednoho z dotazovaných manažerů, který hodnotí jak je celkově v práci a

s prací kterou dělá spokojen. „Celkově, v současné době, máme vidinu nějaké práce, asi s výhledem na jeden rok. S tou prací jsem v současné době, za těchto podmínek, které firma nastavila, jsem spokojenej asi nejvíc, během své 20ti leté praxe ve stavebnictví. Je tady vidět po těch letech nějaký postup, zlepšujou se technologie, zlepšujou se materiály. Je vidět snaha ze strany firmy pro zaměstnance. Jediný co toto kalí je nedostatek tý práce. Byl bych o mnoho spokojenější, kdybych věděl s předstihem, že ta práce je řádově v rozsahu 5-10 let dopředu. Což samozřejmě není a kdo ví, jestli to někdy bude. Co se týče inženýrských sítí, tak se musí čas od času vykopat a obnovit. Kanalizace i vodovody se musí obnovovat co 50 let. V ČR se to budovalo kolem roku 1950, takže je to už 60-70 let, dochází tomu životnost. A to se dostáváme do obcí kde se vytvářela kanalizace kolem roku 1800. Takže s prací jsem spokojenej, ale byl bych spokojenější kdyby jí bylo víc. Spíše spokojený.“ [Přílohy, 42]

Vzájemná vazba mezi manažery a jejich nadřízenými se zdá být na velice dobré úrovni, je vidět zřejmá spokojenost manažerů s vedením. Přestože se může zdát, že by další zvýšení motivace bylo zbytečné, je důležité motivovat dál, aby se zabránilo případnému poklesu. Manažeři pracují takřka naplno. Důvod je velice jednoduchý. Práce takového druhu, kdy máte často na starosti bezpečnost jiných zaměstnanců a výsledky práce jsou jasně viditelné, nejde dělat jinak než naplno.

**Manažeři, kteří mi poskytli rozhovor, jsou většinou spokojeni jak finančně, tak i materiálně. Problém se opět ukázal v jistotě zaměstnání. Proto zde navrhuji obdobná zlepšení jistoty zaměstnání, která jsem navrhl u dělníků v hypotéze č. 1.**

Většina dotazovaných manažerů byla věkově do 30 let a mezi 41 až 50 let, jejich vzdělání bylo zakončeno hlavně maturitou, jednalo se o 9 mužů a 5 žen.

### **9.3 Hypotéza č. 3**

I poslední hypotéza byla potvrzena. Ve většině firem je možnost získat vzdělání v podobě svářečských průkazů, řidičských průkazů apod. To jsou ale často kurzy pro udržení jejich stávající pozice. Pokud firma nemá potřebu nebo samotný zaměstnanec nemá zájem, tak žádné další vzdělávání neprobíhá. Je to spojené s tím, jak je na těchto

pozicích velmi složitý kariérní postup. Dělník by musel mít lepší vzdělání než je jen výuční list. Tedy alespoň maturitu a tu si většina řemeslníků nemá chuť dodělat.

**Proto je v téhle situaci vidět uzavřený kruh, ze kterého se těžko dostává ven. To by mohl změnit jedině samotný podnik, ve kterém pracují. Ten by musel zaměstnance vést k vyššímu vzdělání a nabídnout v případě úspěšného dokončení dobře ohodnocenou, novou pracovní pozici.**

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit jaká je role motivace ve stavebních podnicích. Zaměřil jsem se na různé stavební podniky a podniky, které mají něco se stavebnictvím společného. Zaměstnance jsem rozdělil na dvě skupiny. Početnější skupina je skupina dělníků a druhá skupina jsou manažeři.

Na dotazované dělníky byly směřovány dvě hypotézy. Skutečnost odpovídá oběma hypotézám a to jest, že největším motivačním faktorem pro dělníky jsou peníze a také je velmi nízká motivace k lepšímu vzdělání či kariérenímu postupu. Rovněž hypotéza směřovaná na motivaci manažerů byla potvrzena. Manažeři nejsou motivováni pouze finančních ohodnocením, ale více je motivují faktory jako je dobrý pocit z odvedené práce a pracovní kolektiv.

Návrhy na zlepšení stávající situace, co se týká motivace v českém stavebnictví, jsou těžko proveditelné. Manažeři i dělníci jsou nadprůměrně spokojeni jak s podmínkami, prací, tak i s vedením. Na druhou stranu, sami svojí snahu vynaloženou do práce hodnotí takřka na maximum svých možností. Dle výsledků praktické části mé práce, lze soudit, že motivace ve stavebních podnicích je na velmi dobré úrovni. Největším problémem, který jsem zpozoroval, se u obou skupin ukázala být jistota, respektive nejistota zaměstnání. Zajištění větší jistoty zaměstnání bych viděl jako hlavní motivační faktor pro zlepšení motivace ve stavebních podnicích. Avšak vzhledem k popsanému současnému stavu českého stavebnictví, je zrealizování tohoto návrhu v současnosti velmi složité.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X
- [2] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0
- [4] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1
- [5] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. 559s. ISBN 80-85943-57-3
- [6] STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. Praha: Meritum 2005, 771s. ISBN 80-7357-148-X
- [7] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- [8] Business.center.cz *Zákon č.513/1991Sb.,§5,online*] URL:  
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>, Poslední aktualizace není známa
- [9] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck 2002, 469 s. ISBN 80-7179-736-7
- [10] KUDA, F. *Ekonomika a management ve stavebnictví*. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, Fakulta stavební VŠB - TU, Katedra městského inženýrství, 2011. Přednáška
- [11] E15.cz *České stavebnictví si před vstupem do EU vede dobře* URL:  
<http://euro.e15.cz/profit/ceske-stavebnictvi-si-pred-vstupem-do-eu-vede-dobre-870170>, Poslední aktualizace 19. 4. 2004
- [12] Realit.cz *Růst stavební výroby loni podle odhadů svazu zpomalil na procento* URL: <http://www.realit.cz/aktualita/rust-stavebni-vyroby-loni-podle-odhadu-svazu-zpomalil-na-procento>, Poslední aktualizace 12.2.2009

- [13] Finanční noviny.cz *Stavební výroba loni prohloubila propad o 6,5 procenta*  
URL: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/stavebni-vyroba-loni-prohloubila-propad-na-6-5-procenta/898262>, Poslední aktualizace 6.2.2013
- [14] Zrcadlo.blogspot.cz *McGregorova teorie X a Y* URL:  
<http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/mcgregor-teorie-x-y.html>  
Poslední aktualizace 2.6.2008
- [15] LINKESCHOVÁ, D. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno:  
Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2005.149 s. ISBN 80-7204-396-X
- [16] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing,  
a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [17] Vedeme.cz *Teorie motivace „X,Y a Z“* URL:  
<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/379-motivace.html>, Poslední  
aktualizace 14.4.2012

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1-1: Principy řízení, [10].....	10
Obrázek 2-1: Maslowova teorie potřeb, URL: <a href="http://www.vasicek.cz">www.vasicek.cz</a> (cit.6.12.2011) .....	12
Obrázek 4-1: Stavební výroba, [13], s výslovným dovolením Českých novin.....	18
Obrázek 8-1: Jak často se netěšíte do práce?.....	26
Obrázek 8-2: Na co myslíte, když se Vám nechce do práce?.....	26
Obrázek 8-3: Do čeho nejčastěji investujete vydělané peníze?.....	27
Obrázek 8-4: Vyhraje v loterii 100mil. Kč. Jak byste s takovými penězi naložil?.....	28
Obrázek 8-5: Jak jste celkově v práci spokojený?.....	29
Obrázek 8-6: Jak Vám vyhovují pracovní podmínky na pracovišti?.....	29
Obrázek 8-7: Máte pocit, že se Vám snaží nadřízení zpříjemňovat pracovní proces?.....	30
Obrázek 8-8: Zhodnoťte Vaše vedení.....	30
Obrázek 8-9: Chválí Vás nadřízení po dobře odvedené práci?.....	31
Obrázek 8-10: Jaký máte pocit po dokončení nějakého pracovního úkolu?.....	32
Obrázek 8-11: Jak byste zhodnotil vlastní úsilí, které do práce vkládáte?.....	32
Obrázek 8-12: Pozice.....	33
Obrázek 8-13: Věk.....	33
Obrázek 8-14: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	34
Obrázek 8-15: Pohlaví.....	34
Obrázek 8-16: Jak často se netěšíte do práce?.....	35
Obrázek 8-17: Na co myslíte, když se Vám do práce nechce?.....	36
Obrázek 8-18: Do čeho nejčastěji investujete vydělané peníze?.....	36
Obrázek 8-19: Vyhraje v loterii 100 mil. Kč. Jak byste s takovými penězi naložil?.....	37
Obrázek 8-20: Jak jste celkově v práci spokojený?.....	38
Obrázek 8-21: Jak Vám vyhovují pracovní podmínky na pracovišti?.....	38
Obrázek 8-22: Máte pocit, že se Vám snaží nadřízení zpříjemňovat pracovní proces?.....	39
Obrázek 8-23: Zhodnoťte Vaše vedení.....	39
Obrázek 8-24: Chválí Vás nadřízení po dobře odvedené práci?.....	40

Obrázek 8-25: Jaký máte pocit po dokončení nějakého pracovního úkolu?.....	40
Obrázek 8-26: Jak byste zhodnotil vlastní úsilí, které do práce vkládáte?.....	41
Obrázek 8-27: Kdyby existovala možnost zvýšení platu pro několik z Vás, změnil byste nějak svůj přístup k práci?.....	42
Obrázek 8-28: Pozice.....	42
Obrázek 8-29: Věk.....	43
Obrázek 8-30: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	43
Obrázek 8-31: Pohlaví.....	44
Obrázek 8-32: Je ve Vaší firmě možnost získání nějakého dalšího vzdělání?.....	45
Obrázek 8-33: Vede Vás osobně vedení k lepšímu vzdělání?.....	45
Obrázek 8-34: Změnil byste nějak své pracovní návyky kvůli povýšení?.....	46
Obrázek 8-35: Kdyby existovala možnost zvýšení platu pro několik z Vás, změnil byste nějak přístup k práci?.....	47

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha Č. 1	Otázky k polo strukturovanému rozhovoru
Příloha Č. 2	Zápisníky
Příloha Č. 3	Přepisy rozhovorů