



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURE ECONOMY AND MANAGEMENT

FIREMNÍ KULTURA A VZDĚLÁVÁNÍ VE STAVEBNÍM PODNIKU

CORPORATE CULTURE AND EDUCATION IN A CONSTRUCTION
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Gabriela Jankovičová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav stavební ekonomiky a řízení
Studentka: **Gabriela Jankovičová**
Vedoucí práce: **PhDr. Dana Linkeschová, CSc.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: B3607 Stavební inženýrství
Studijní obor: Management stavebnictví

Děkan Fakulty Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma bakalářské práce:

Firemní kultura a vzdělávání ve stavebním podniku

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce a týmové spolupráce ve stavebnictví
 - aktuální otázky firemní kultury a vzdělávání ve stavebním podniku
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - výzkumné otázky k tématice firemní kultury a vzdělávání ve stavebním 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.

Cíle a výstupy bakalářské práce:

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

Seznam doporučené literatury a podklady:

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Veber, J.: Management

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku.

V Brně, dne 29. 9. 2022

L. S.

prof. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
vedoucí ústavu

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
vedoucí práce

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA, dr. h. c.
děkan

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na firemní kulturu a vzdělávání ve stavebních podnicích. V teoretické části jsou definovány klíčové pojmy a koncepty, s důrazem na jejich propojení a význam pro fungování podniku. V praktické části jsem provedla dotazníkové šetření mezi zaměstnanci různých pracovních pozic, porovnála jsem výsledky s průzkumem soukromé agentury a provedla jsem kvalitativní analýzu prostřednictvím řízených rozhovorů ve třech českých společnostech. Zjištění potvrzují, že firemní kultura a vzdělávání mají významný vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců, což má přímý dopad na úspěšnost podniku. V závěru předkládám návrhy na zlepšení a inspiraci pro podniky ve stavebním sektoru.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stavební podnik, tímová spolupráce, firemní kultura, vzdělávání, motivace.

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on corporate culture and education within construction companies. In the theoretical part, key terms and concepts are defined, emphasizing their interconnectedness and significance for business operations. In the practical part, we conducted a questionnaire survey among employees in various job positions, compared the results with a private agency survey, and carried out qualitative analysis through guided interviews in three Czech companies. Findings confirm that corporate culture and education significantly influence employee satisfaction and motivation, which directly impacts business success. In conclusion, we offer suggestions for improvement and inspiration for businesses in the construction sector.

KEYWORDS

Construction company, teamwork, corporate culture, education, motivation.

Bibliografická citace VŠKP

JANKOVIČOVÁ, Gabriela. *Firemní kultura a vzdělávání ve stavebním podniku* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/148517>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Dana Linkeschová.

Prohlášení o shodě listinné a elektronické formy závěrečné práce

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce s názvem Firemní kultura a vzdělávání ve stavebním podniku je shodná s odevzdanou listinnou formou.

Brno

.....

podpis autora
Gabriela Jankovičová

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 24.5.2023

.....

podpis autora
Gabriela Jankovičová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní PhDr. Dana Linkeschová, CSc., za odborné vedení, ochotu a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem firmám, které se podílely na vyplnění dotazníku a poskytly mi rozhovory s vedoucími pracovníky.

Brno

.....
podpis autora
Gabriela Jankovičová

Obsah

1 Úvod	8
2 Teoretická časť	9
2.1 Stavebný podnik	10
2.1.1 Štýly vedenia a riadenia	10
2.1.2 Leadership	11
2.1.3 Krízový vs rozvojový manažment	11
2.1.4 Tímová spolupráca	12
2.1.5 Angažovanosť zamestnancov	13
2.1.6 Brainstorming	14
2.2 Firemná kultúra	15
2.2.1 Hodnoty a postoje v podnikovej kultúre	16
2.2.2 Vízia a stratégia firmy	17
2.2.3 Misia spoločnosti	18
2.2.4 Motivácia	19
2.2.5 Spokojnosť zamestnancov	22
2.2.6 Manažment šťastia	23
2.3 Firemné vzdelávanie	25
2.3.1 Odborné zručnosti	25
2.3.2 Mäkké zručnosti	26
2.3.4 Jazykové schopnosti	27
2.3.5 Psychohygiena	27
2.3.6 Gamifikácia	28
2.3.7 Realizácia firemného vzdelávania	29
2.3.8 Stav prúdenia	30
3 Empirická časť	32
3.1 Metodika prieskumu formou dotazníkového šetrenia	32
3.2 Vyhodnocovanie dotazníkov	33
3.3 Analýza dotazníkového prieskumu	34
3.4 Riadené rozhovory	46
3.4.1 Rozhovor s HR riaditeľkou z firmy PKV s.r.o.	46
3.4.2 Rozhovor s jednatelom z Keller - speciální zakládání s.r.o.	48
3.4.3 Rozhovor s konateľom spoločnosti TRiGY s.r.o.	50
3.5 Zhodnotenie riadených rozhovorov	51
4 Čiastkové závery a odporúčania	53
5 Záver	57
6 Zoznam použitých zdrojov	58
7 Zoznam skratiek	60
8 Zoznam tabuliek	62
9 Zoznam grafov	63
10 Zoznam obrázkov	64
11 Zoznam príloh	65

1 Úvod

Firemná kultúra je základom každej firmy, vrátane stavebných podnikov. Silná firemná kultúra pomáha vytvárať a udržiavať zmysel pre identitu, posilňuje tímovú prácu a prispieva k spokojnosti zamestnancov. Predpokladáme, že v prostredí, kde sa zamestnanec cíti dobre, je vyššia pravdepodobnosť, že bude dosahovať lepšie výsledky a bude mať aj motiváciu zlepšovať sa na svojej pozícii.

To bol aj dôvod, prečo som si danú tému vybrala. Mala som niekoľko skúseností s firemnou kultúrou v stavebných podnikoch. Až keď som začala pracovať na pozícii, ktorá firemnú kultúru mohla pozitívne podporovať, začala som si všímať rôzne nedostatky v komunikácii, motivácii zamestnancov, alebo aj v krízovom manažmente, keď sa podniku nedarilo a muselo sa šetriť na benefitoch a vzdelávacích aktivitách vo firme.

Vzhľadom k tomu, že v práci trávime až jednu tretinu nášho času, je dôležité, aby sme sa cítili spokojní a motivovaní. Počas pandémie sa tento pomer pri niektorých profesiách ešte zvýšil, keďže sme museli pracovať z domu a prispôbiť sa novým podmienkam. V tomto období sme si uvedomili aj dôležitosť duševného zdravia a potrebu správneho balansu medzi pracovným a osobným životom, aby sme predišli syndrómu vyhorenia.

Pandémia COVID-19 mala významný vplyv na podnikovú kultúru a zdôraznila dôležitosť flexibility, pohody zamestnancov a potrebu sa adaptovať. Podniky, ktoré boli schopné týmto výzvam čeliť a podporiť svojich zamestnancov v ťažkých časoch, mali lepšiu pozíciu na to, aby si udržali silnú kultúru a uspeli z dlhodobého hľadiska. Preto sa firmy začali viac zaujímať o firemnú kultúru a snažili sa ju definovať a zlepšiť.

Cieľom mojej práce je analyzovať firemnú kultúru a vzdelávanie zamestnancov v stavebnom podniku. Teoretická časť sa zameriava na vymedzenie pojmov firemnej kultúry a vzdelávania, definovanie a implementácia týchto konceptov v stavebnom podniku, ako aj skúmanie rôznych prístupov a metód vzdelávania zamestnancov v stavebnom priemysle.

Praktická časť tejto práce bude zahŕňať prieskumné šetrenie, ktorého cieľom je získať konkrétne dáta o firemnej kultúre a vzdelávaní zamestnancov vo vybranom stavebnom podniku. Metódy prieskumu zahŕňajú použitie dotazníkového prieskumu a rozhovorov s riadiacimi pracovníkmi firiem a ďalších relevantných zdrojov informácií. Na základe získaných dát budú výsledky analyzované a interpretované s cieľom posúdiť, do akej miery firemná kultúra ovplyvňuje motiváciu zamestnancov sa vzdelávať a či k tomu majú zamestnanci dostatok možností v rámci podniku.

2 Teoretická časť

V tejto kapitole sa budem venovať kľúčovým pojmom, ktoré sú dôležité pre pochopenie pozadia celej práce. Keďže sa moja bakalárska práca zameriava na firemnú kultúru a vzdelávanie v stavebnom podniku, bude prvým pojmom, ktorý vysvetlím, definícia stavebného podniku. Následne sa budem zaoberať pojmom firemná kultúra a popíšem jej význam, základné znaky a vplyv na zamestnancov.

Ďalej sa budem zameriavať na štýly riadenia a vedenia, ktoré majú vplyv na firemnú kultúru a tímovú spoluprácu. Vysvetlím kľúčové pojmy ako sú leadership, motivácia, angažovanosť a brainstorming.

V neposlednom rade sa budem zaoberať vzdelávaním a jeho prepojením s firemnou kultúrou a motiváciou v pracovnom prostredí. Vysvetlím, aký vplyv má vzdelávanie na zlepšenie firemnej kultúry a ako môže pomôcť zlepšiť motiváciu zamestnancov.

Celkovým cieľom tejto kapitoly je poskytnúť čitateľovi komplexné a detailné vysvetlenie týchto pojmov, aby mal lepší prehľad o tom, aký vplyv majú na firemnú kultúru a motiváciu zamestnancov.

2.1 Stavebný podnik

Stavebný priemysel je rozsiahlym odvetvím s mnohými odlišnými oblasťami. Napríklad architektúra upriamuje svoju pozornosť na tvorbu esteticky vkusných, funkčných a udržateľných objektov. Pri tvorbe inžinierskych stavieb si môžeme predstaviť výstavbu mostov, tunelov a iných technických konštrukcií.

Podnik predstavuje súhrn organizačných jednotiek¹. Konkrétne stavebné podniky tvoria a ponúkajú služby súvisiace so stavebnými aktivitami, zahŕňajúce projektovanie, výstavbu, údržbu a opravy stavebných objektov. Tieto podniky musia mať vysoko kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú odborníkmi v rôznych oblastiach stavebníctva, od architektov až po murárov a elektrikárov. Je veľmi dôležité, aby si vyšší manažment podniku uvedomoval vplyv na zamestnancov, pretože pozitívna aktivita a spoločná vízia je základom kvalitného vedenia.²

2.1.1 Štýly vedenia a riadenia

Medzi riadením a vedením je značný rozdiel. **Vo všeobecnosti manažér riadi úlohy a leader vedie svoj tím.** Na jednej strane k riadeniu je potrebné mať k dispozícii zručnosti technického charakteru, pri vedení manažér využíva mäkké zručnosti a nástroje na motiváciu tímu k dosahovaniu skupinových cieľov.

Riadenie (manažment)

Je zameraný na logickú stránku projektu, vydáva príkazy a pokyny, zaoberá sa tvorbou plánu a následným sledovaním dosahovania výsledkov prípadne rieši možnosti nápravy zistených odchýlok od pôvodného plánu.³

Vedenie (líderstvo)

Zaoberá sa predovšetkým dlhodobou víziou firmy. Podľa D. Golemana: *“Vedenie nie je synonymom nadradenosti, ale umením presvedčiť ľudí, aby spolupracovali na dosiahnutí spoločného cieľa.”*⁴

V českom a slovenskom prostredí sa donedávna tieto pojmy nerozdeľovali a priradľovali sa len ako produkt vedúcich pozícií. Každopádne prostredníctvom rýchlo sa meniaceho prostredia v stavebných podnikoch a na trhu celkovo, líderstvo sa dostalo viac do popredia a začala sa mu prikladať vyššia dôležitosť.⁵

¹ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebníctví*, s. 12.

² HRABINCOVÁ, Dagmar a LINKESCHOVÁ, Dana. *Právo a manažment ve stavebníctví*. s. 64.

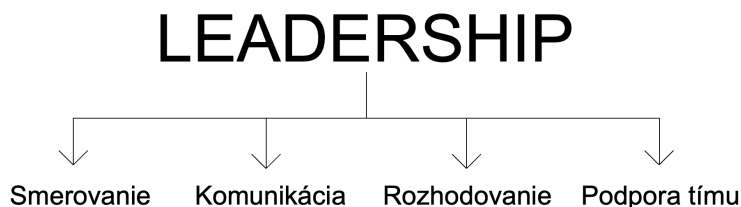
³ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebníctví*, s. 19.

⁴ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*, s. 141

⁵ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebníctví*, s. 20

2.1.2 Leadership

Dobrý líder sa vyznačuje mnohými kľúčovými vlastnosťami a správaním, ktoré pozitívne vplyvajú na jeho tím. Uvediem niekoľko základných črt, ktoré sa spájajú s kvalitným leadershipom:



Obrázok 1 - Základné črty kvalitného lídra, zdroj: vlastný

1. **Smerovanie:** Dobrý líder má jasný cieľ, vie, kam chce smerovať a ako dosiahnuť požadovaný výsledok. Má schopnosť rozvíjať a komunikovať víziu do tímu a motivovať ho k dosiahnutiu spoločných cieľov.
2. **Komunikácia:** Komunikuje otvorene a efektívne. Vie naslúchať a rozumie potrebám svojich zamestnancov. Očakávania komunikuje jasne a dáva spätnú väzbu a podporuje transparentnú komunikáciu v podniku.
3. **Rozhodovanie:** Je schopný sa rozhodovať v ťažkých situáciách. Vie jasne definovať problémy a diskutovať o nich. Zhromažďuje dôležité informácie a predáva ich ďalej do tímu.
4. **Podpora tímu:** Pozná talenty členov svojho tímu a efektívne rozdeľuje úlohy. Navrhne vhodné možnosti pre rozvoj jednotlivcov a poskytuje rozvoj. Jedná férovo a predáva moc ľuďom prostredníctvom delegovania úloh.

V každom prípade, špičkoví lídri sú si vedomí aj svojich slabých stránok, ale nenechávajú sa nimi zaťažovať. Sú autentickí a nepredstierajú, že sú najlepší úplne vo všetkom. Prijímajú spätnú väzbu a zameriavajú sa na svoje silné stránky, ktoré posilňujú.⁶

2.1.3 Krízový vs. rozvojový manažment

Krízový manažment v stavebnom podniku si môžeme predstaviť pod riadením neočakávaných udalostí a situácií, ktoré by mohli mať negatívny vplyv na činnosti a výkonnosť firmy. Napríklad môže zahŕňať riadenie havárií na stavbách, zmeny v legislatíve alebo reguláciách, náhly pokles zdrojov, stratu klientov alebo iné podobné krízy, ktoré by mohli mať vážny vplyv pre projekty alebo prevádzku celej organizácie. Nástroje pre tento typ manažmentu sú napríklad plánovanie a príprava krízovej

⁶ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitívni leader*, s. 35-49

situácie, rýchla a efektívna reakcia na krízu, koordináciu zamestnancov a zdrojov, riadenie komunikácie k dodávateľom, klientom a s verejnosťou a taktiež obnovou činností po uplynutí krízy.⁷

Na druhej strane pri rozvojom manažmente by sa podnik zaoberal plánovaním rozvoju a zlepšovaníu podniku s cieľom zvýšiť jeho konkurencieschopnosť, efektívnosť a výkonnosť. Pri tomto type manažmentu sa zameriavame na vypracovanie stratégií na rast, investície do nových technológií a prostriedkov pre rozvoj, inovácie procesov a postupov, rozvoj zamestnancov, zlepšovanie kvality práce a služieb, marketingové a obchodné aktivity a iné opatrenia. Cieľom je zlepšiť dlhodobú výkonnosť a úspech podniku na trhu.⁸

2.1.4 Tímová spolupráca

Dôležitým prvkom pre fungovanie podniku, predovšetkým stavebného, je vytvorenie pracovných tímov. **Práca v skupine je vo väčšine prípadov kľúčová pre plnenie úloh a stanovených cieľov**, ktoré by pre jednotlivca boli náročné na riešenie, prípadne neuskutočniteľné. Pracovné tímy sa v podniku využívajú pre rôzne typy činností, od každodennej rutinnej práce až po hľadanie riešenia pre neočakávané a kritické situácie.⁹

Pracovné tímy sú zložené z rozličných typov ľudí s rôznymi zručnosťami a odlišnými motiváciami. Podľa R. Meredith Beblina optimálne zostavený tím obsahuje 9 typov tímových rolí podľa prístupu k práci:

- a) Zdrojový investičník (Resource Investigator)
- b) Spoločník (Teamworker)
- c) Koordinátor (Coordinator)
- d) Vyhľadávač problémov (Plant)
- e) Monitorovač-hodnotiteľ (Monitor Evaluator)
- f) Špecialista (Specialist)
- g) Implementátor (Implementer)
- h) Dokončovateľ (Completer Finisher)
- i) Realista (Shaper)

Najvhodnejšie zostavený tím je zastúpený všetkými typmi spomínaných rolí, neznamená to však, že by v tíme nutne muselo byť 9 ľudí. Aby sme si jednotlivé typy rolí vedeli predstaviť, uvediem príklad zloženia tímu pre projekt v oblasti stavebníctva. V tíme by bol potrebný architekt, obchodný zástupca, stavebný manažér, kvalifikovaný inžinier, skúsený stavebný robotník, stavebný koordinátor, výkonný pracovník a zástupca zákazníckeho servisu.

⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 22

⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 46

⁹ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebnictví*, s. 40

Vo väčšine prípadov ale jeden člen tímu je schopný vykonávať niekoľko typov rolí a tím môže efektívne fungovať v skupine troch až piatich členov. Ak niektorá z rolí chýba, odráža sa to negatívne na výsledkoch celého tímu.¹⁰

2.1.5 Angažovanosť zamestnancov

Produktom HM môže byť zvýšená angažovanosť zamestnancov. Tento pojem sa predovšetkým týka miery zapojenia, záujmu a ochoty zamestnancov stavebného podniku venovať svoju energiu, čas a zdroje v práci. Angažovaní zamestnanci sú tí, ktorí majú pozitívny postoj k svojej práci, sú motivovaní a cítia sa byť súčasťou tímu a celej firmy. Sú ochotní ísť nad rámec svojich povinností, prispieť k úspechom firmy a prejavovať iniciatívu pri riešení problémov na projekte či v tíme.

Vhodným príkladom typického angažovaného zamestnanca môže byť stavebný inžinier, ktorý má aktívny záujem o projekty, na ktorých pracuje, pravidelne sa zapája a prispieva na tímových stretnutiach a prejavuje záujem o nové projekty a znalosti. Ide až nad rámec svojich povinností tým, že ponúka nápady na zlepšenie postupov a procesov. Tiež sa zaujíma o svojich kolegov a odovzdáva v tíme svoje skúsenosti a poznatky nadobudnuté z iných projektov, alebo aj iných pracovných skúseností z iných podnikov. Svojím prístupom podporuje tímovú spoluprácu a vďaka jeho motivácii vedia ako tím dosiahnuť lepšie výsledky a prispieva k úspechu celého stavebného podniku, ktorého je súčasťou.

Je ale dobré si uvedomiť, že vo väčšine prípadov je za angažovanosťou tímu jeho líder. Pokiaľ manažéri nie sú dostatočne angažovaní má to negatívny dosah na všetkých členov tímu.¹¹

2.1.6 Brainstorming

Pod týmto pojmom si môžeme predstaviť kreatívnu metódu stimulácie kolektívnej aktivity a zároveň produktivity.¹² Brainstorming môže byť formálny alebo neformálny proces, ktorý môže byť použitý v rôznych kontextoch, ako sú tímové stretnutia, pracovné skupiny, projektové rady, inovácie a tvorba stratégií. Typicky sa požaduje, aby členovia tímu rešpektovali zásadu voľného prispievania nápadov a zdržali sa kritiky alebo predčasného hodnotenia počas prebiehania brainstormingu. Neskôr sa zhodnotený nápady môžu analyzovať, kriticky posúdiť a vybrať tie najlepšie pre ďalšie použitie.

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým, s. 29

¹¹ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitivní leader*, s. 217

¹² LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebnictví*, s. 133

Môžeme si uviesť príklad brainstormingu v stavebnom podniku na tému "zlepšenie bezpečnosti na stavenisku":

1. **Vyberieme členov tímovej skupiny:** zamestnancov so skúsenosťami v oblasti stavebnej praxe a projektov.
2. **Stanovíme a popíšeme cieľ aktivity:** V tomto prípade by išlo o generovanie nápadov na zlepšenie bezpečnosti na stavenisku.
3. Členovia tímu začnú **spontánne prispievať svojimi nápadmi.**
4. **Príkladom nápadov môže byť:** pravidelnejšie školenia z bezpečnosti, zvýšenie počtu dozorov na stavenisku, implementácia systému odmeňovania za bezpečné správanie, použitie moderných technológií na monitorovanie staveniska.
5. **Nápady sa zhodnotia:** tímoví členovia diskutujú o potenciálnych výhodách, rizikách a realizovateľnosti nápadov a vyberajú tie najrelevantnejšie.
6. **Naplánovávajú sa ďalšie kroky:** tím plánuje implementáciu, pridelenie zodpovednosti a harmonogram na základe vybraných nápadov.

Týmto spôsobom môže stavebná firma efektívne využiť brainstorming na generovanie nových nápadov a riešenie problémov týkajúcich sa bezpečnosti na stavenisku. Pokiaľ by táto forma nevyhovovala členom tímu pre nedostatok prezentačných schopností alebo strach angažovať sa a prísť s novými nápadmi, je možné využiť aj brainwriting. Táto metóda má rovnaký koncept, líši sa len v tom, že je písomná. Prípadne podobne vhodný variant pre stavebné podniky môže byť aj brainsketching, kde sa využíva práve kreslenie a skicovanie.¹³

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, 2017. *Jak na brainstorming*. [online], Edacity.cz, Duben 2017, s. 11 [cit. 15.5.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_2f61b40d923c471c8c4384d244911be9.pdf

2.2 Firemná kultúra

Podnikovú kultúru nie je ľahké presne definovať. V jednoduchosti vieme tento pojem vysvetliť frázou “Ako to u nás funguje”. Každý podnik má svoju osobitú firemnú kultúru, ktorá vychádza hlavne z ľudí, ktorí v ňom pracujú. Veľký vplyv na definovanie kultúry majú leaderi tímu, oddelenia alebo organizácie celkovo. Pokiaľ sú autentickí a inšpiratívni, členovia tímu k nim vzhládajú a sú angažovanejší.¹⁴ Zároveň majú vplyv na celkovú spokojnosť členov skupiny v práci a je tu aj súvislosť so spokojnosťou v osobnom živote.

Firemná kultúra býva popisovaná aj svojimi významnými kultúrnymi prvkami. Napriec viacerými autormi, ktorí sa venujú téme kultúrneho systému, sa tieto znaky podnikovej kultúry môžu líšiť. Podľa autorky Růženy Lukášovej hovoríme o základných presvedčeniach, hodnotách, normách, postojoch a ďalších interných manifestoch. Tieto prvky bývajú označované ako materiálne a nemateriálne artefakty.¹⁵

Pod materiálnymi artefaktami si môžeme predstaviť nasledujúce príklady:

- **Fyzické priestory a usporiadanie:** Napríklad, pokiaľ spoločnosť sídli v historickom objekte s prvkami pôvodnej architektúry, môže to ukazovať hodnoty tradičnej kultúry podniku.
- **Produkty a služby:** zároveň ich grafický dizajn, kvalita a funkcie môžu odrážať kultúru organizácie. Napríklad firma zameraná na ekologické produkty môže mať produkty s ekologickými certifikátmi, čo signalizuje záväzok voči prírode a samotnému životnému prostrediu.
- **Výzdoba pracovných priestorov:** spôsob, akým sú zariadené kancelárie alebo spoločné priestory organizácie, odráža jej hodnoty a preferencie, ako napríklad otvorenosť, tímovú spoluprácu alebo spoločnú iniciatívu a angažovanosť.

Pre lepšiu predstavu uvediem niekoľko príkladov aj pre nemateriálne artefakty systému organizácie:

- **Hodnoty a vízie:** sú dôležitými nemateriálnymi artefaktmi, ktoré môžu ovplyvňovať správanie zamestnancov a rozhodovacie procesy v organizácii. Napríklad, ak organizácia zdôrazňuje hodnoty ako etika, spolupráca a udržateľnosť, môže to ovplyvniť rozhodovanie a správanie zamestnancov.
- **Komunikácia:** Spôsob, akým organizácia komunikuje, vrátane formy a tónu, môže ukazovať jej kultúru a cieľ záujmu. Napríklad, ak podnik uprednostňuje otvorenú a priamu komunikáciu, môže to signalizovať dôraz na transparentnosť.

¹⁴ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitívni leader*, s. 162

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*, s. 18

- **Rituály a oslavy:** napríklad celofiremné stretnutia, teambuildingy, oslavy výročí alebo zamestnanecké ocenenia a narodeniny, môžu slúžiť ako nemateriálne artefakty, ktoré odrážajú hodnoty, tradície a spôsob fungovania podniku.
- **Zákaznícke služby a vzťahy:** Spôsob, akým sa firma stará o klientov a ich potreby, býva dôležitým nemateriálnym artefaktom kultúry organizácie. Napríklad organizácia, ktorá si zakladá na vynikajúcom zákazníckom servise, môže mať špecifické postupy a hodnoty, ktoré sú zamerané na poskytovanie najlepšieho možného zážitku zákazníkom.
- **Manažérske štýly:** Štýly vedenia a riadenia, ktoré sú uplatňované v organizácii, môžu byť nemateriálnymi artefaktmi kultúry. Napríklad organizácia, ktorá podporuje participatívne rozhodovanie a otvorenú komunikáciu medzi manažérmi a zamestnancami, môže mať kultúru založenú na spolupráci a inkluzívnom vedení.
- **Pracovný život a flexibilita:** Prístup organizácie k pracovnému životu a flexibilnému pracovnému času môže byť nemateriálnym artefaktom, ktorý odráža hodnoty, akými sú rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, dôvera a flexibilita. Napríklad organizácia, ktorá podporuje home office alebo iné formy flexibilného pracovného času, môže mať kultúru, ktorá kladie dôraz na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov.

V každom prípade uvedené príklady nemateriálnych artefaktov organizačnej kultúry sú len malou vzorkou z mnohých ďalších možností. Každá organizácia má svoje vlastné špecifické znaky, ktoré tvoria to, čím spoločnosť žije.¹⁶ Predovšetkým ale firmu tvoria ľudia, ktorí v organizácii pracujú a podieľajú sa na plnení jej cieľov, preto je dôležité sa zamerať na ich potreby formou, akou ich vedieme k výkonu svojej práce.

2.2.1 Hodnoty a postoje v podnikovej kultúre

V kultúre podniku sa nachádza súbor spoločných hodnôt, presvedčení a správania, ktoré sa prejavujú v rámci organizácie a priamo ovplyvňujú rozhodovanie a správanie jednotlivcov a celej skupiny.¹⁷

Hodnoty a postoje v stavebnom podniku majú zvyčajne špecifické zameranie. Najdôležitejšie hodnoty a postoje v stavebnom sektore zahŕňajú bezpečnosť, kvalitu a zodpovednosť. Bezpečnosť je prioritou vzhľadom na ochranu zdravia a bezpečnosti zamestnancov na pracovisku a minimalizovanie rizík pre klientov a verejnosť. Zameranie na kvalitu výstavby je nevyhnutné preto, aby bol výsledok v súlade so štandardmi a technickými normami. Zodpovednosť je tiež často definovaná hodnota v stavebnej firme a definuje, že zamestnanci kladú dôraz na správne plnenie svojich úloh a za dosiahnutie cieľov projektov v súlade so zmluvami a dohodami.

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*, 2010, s. 18-28

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*, s. 21-22

Okrem týchto kľúčových hodnôt a postojov, v stavebnom sektore sa zdôrazňuje aj tímová spolupráca a komunikácia, inovácia, flexibilita, transparentnosť a environmentálna udržateľnosť. Tieto hodnoty a postojoyé prvky sú nevyhnutné pre úspešné dokončenie projektov, získanie spokojnosti zákazníkov a pre udržanie konkurenčnej pozície na trhu. Komunikácia v rámci tímu a aj smerom k zákazníkovi je dôležitá, pretože môže ovplyvniť priebeh projektu a jeho úspech. Stavebné podniky by sa mali zameriavať na vytvorenie kultúry podniku, ktorá sa zameriava na tieto hodnoty a postojoyé prvky, a ktorá podporuje zamestnancov pri dosahovaní cieľov projektov a pri ich profesijnom raste.¹⁸

Hodnoty a postojoyé prvky kultúry podniku by nemali visieť len na stene v kancelárii alebo sa nachádzať iba na webovej stránke “O nás”. Treba ich priblížiť zamestnancom v stavebnom podniku a ideálne ich prizvať už k definovaní hodnôt. Vytvorenie jasných a transparentných komunikačných kanálov, zabezpečením adekvátneho vzdelávania a tréning zamestnancov môže byť užitočné pre prenos hodnotových prvkov na tím. Spätná väzba a odmeňovanie zamestnancov za prejavovanie hodnôt a postojoyých prvkov sú ďalšie dôležité prvky prenášania kultúry podniku na zamestnancov. Tieto stratégie a techniky pomôžu preniesť hodnoty a postojoyé prvky kultúry podniku na zamestnancov a vytvoriť kultúru, ktorá podporuje efektívnu a harmonickú prácu a vývoj zamestnancov v stavebnom sektore.

2.2.2 Vízia a stratégia firmy

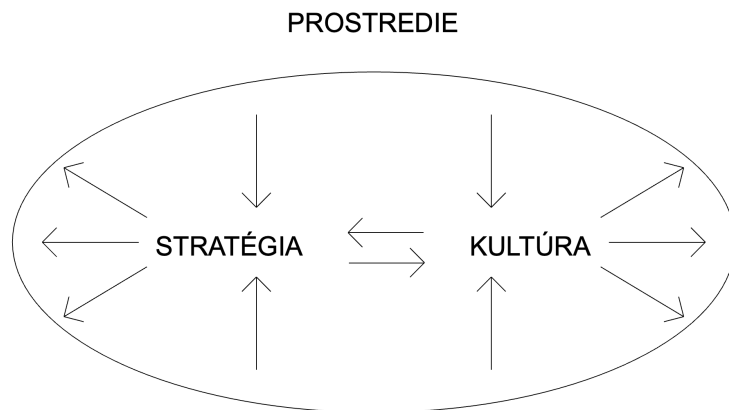
Tieto pojmy sú dôležité pre úspešné fungovanie spoločnosti, pretože zabezpečujú jasné usmernenie a cieľové nastavenie pre zamestnancov a manažment. **Vízia** predstavuje cieľový stav podniku, ktorý má byť dosiahnutý v budúcnosti. Je obrazom toho, čo by mala byť spoločnosť o niekoľko rokov a čo by mala dosiahnuť svojou činnosťou. Vízia by mala byť ambiciózna, inšpiratívna a motivujúca pre zamestnancov.¹⁹

Stratégia v podniku je plánom, ako sa bude spoločnosť snažiť dosiahnuť svoju víziu. Zahrňuje základné rozhodnutia o tom, čo spoločnosť robí, akým spôsobom to robí a pre koho to robí. Strategický plán je zvyčajne rozdelený do niekoľkých oblastí, ktoré určujú prioritné ciele, ktoré spoločnosť chce dosiahnuť v blízkej a vzdialenej budúcnosti. Vďaka stratégii má spoločnosť jasno v tom, ako využíva svoje zdroje a ako sa snaží dosiahnuť svoje ciele. Je potrebné ju ale kontrolovať a meniť, pretože prostredie, v ktorom sa podnik nachádza, sa neustále mení aj s potrebami konkrétnej organizácie.²⁰

¹⁸ SNĚHOTOVÁ, Jiřina a PŘÍHODOVÁ, Alena, 2018.. *Firemní kultura - Jak na ni?*. [online], Educuity.cz, jún 2018, s.14-15 [cit. 15.5.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_e1a7c9fda728499f87853b9fa3dd2d90.pdf

¹⁹ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitivní leader*, s. 145-156

²⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 50-58



Obrázok 2 - Všeobecné faktory ovplyvňujúce organizáciu, zdroj: vlastný

Vízia a stratégia by mali byť jasné a zrozumiteľné pre všetkých zamestnancov, aby boli schopní prispieť k ich dosiahnutiu. Tieto prvky sú dôležité aj pre spokojnosť zákazníkov a úspešné fungovanie podniku na trhu.

2.2.3 Misia spoločnosti

Ďalšou kľúčovou súčasťou firemnej kultúry je misia podniku. Je úzko prepojená s víziou a hodnotami organizácie, ale je viditeľná aj pre verejnosť. Sumarizuje hlavný zámer spoločnosti a jej prínos pre klientov, zamestnancov a spoločnosť ako celok. Pri tvorbe misie si kladieme otázky ako "Prečo robíme to, čo robíme?", "Čo chceme dosiahnuť?" a "Aký je náš prínos?". Funguje ako kotva pre stratégiu podniku a pomáha jej sa ľahšie rozvíjať. Pokiaľ sa všetci členovia v tíme zameriavajú na spoločnú misiu, majú jasný cieľ a vedia, kam smerujú. Tímová misia je prejavom vážneho záväzku k rozvíjaniu, definovaniu a napĺňaniu spokojnej kultúry.

Misia je často krátke a stručné vyhlásenie, ktoré výstižne vystihuje cieľ a účel spoločnosti. Musí byť jasná, zrozumiteľná a inšpiratívna pre zamestnancov a ďalšie zainteresované strany. Misia spoločnosti by mala byť autentická a súladná s hodnotami a víziou spoločnosti.²¹

Pre lepšiu predstavu uvediem niekoľko príkladov misií rôznych spoločností:

- **Google:** "Organizovať informácie sveta a urobiť ich univerzálne dostupnými a užitočnými."
- **Apple:** "Vytvárať revolučné produkty, ktoré menia svet a zlepšujú životy ľudí."
- **Coca-Cola:** "Osviežovať svet, vytvárať hodnotu a spravodlivosť pre všetkých zainteresovaných."

²¹ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitívni leader*, s. 164-168

- **McDonald's:** "Ponúkať radosť a spokojnosť z rýchleho občerstvenia pre našich zákazníkov po celom svete."
- **Skanska** (stavebná firma): "Vytvárať udržateľné a inovatívne riešenia pre budúce generácie a zlepšovať kvalitu života v komunitách, kde pôsobíme."

Pre vytvorenie úspešnej misie pre konkrétnu spoločnosť je zásadné zapracovať aj na osobnej misii vedenia. Preskúmať kolektívne silné stránky, hodnoty a hnaciu silu je kľúčovým krokom pre nájdenie skutočného "ducha" danej organizácie. Po vytvorení danej misie je dôležité žiť v súlade s ňou.²²

2.2.4 Motivácia

Podľa D. Golemana, motivácia je majstrovská schopnosť, ktorá má vplyv na náš výkon a dosiahnutie životných úspechov. To, ako sme zdatní využiť túto zručnosť, závisí od našich emócií, či podporujú alebo narúšajú naše schopnosti myslieť, plánovať a riešiť problémy.²³

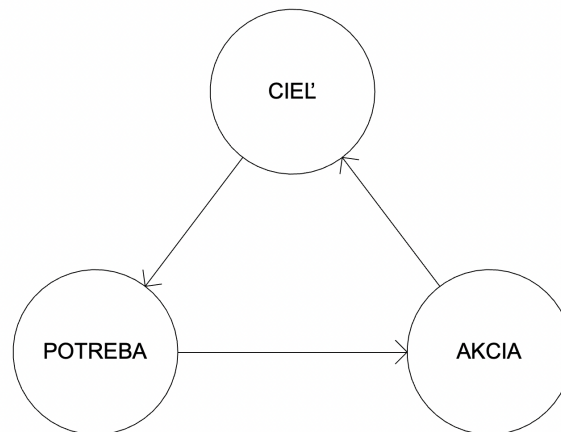
Motiváciu môžeme rozdeliť na vnútornú alebo vonkajšiu hnaciu silu, ktoré usmerňujú naše správanie a ženie nás k určitej reakcii/akcii. Každá naša činnosť je motivovaná - stojí za tým potreba, ktorá spôsobuje stav vnútorného napätia. Po uspokojení tejto potreby alebo motívu vzniká uvoľnenie vnútorného pnutia.²⁴

V jednoduchosti si tento pojem v pracovnom prostredí môžeme vysvetliť ako proces pohnutia ľuďmi smerom, ktorým chceme, a dosiahnuť u nich požadovanú akciu k dosiahnutiu cieľa.

²² MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitívni leader*, s. 164-168

²³ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligencia*, s. 79-81

²⁴ KOHOUTEK, Rudolf a kolektív. *Základy sociální psychologie*, s.58



Obrázok 3 - proces motivácie, zdroj: vlastný

Proces motivácie sa v zásade skladá z potreby, zmysluplného cieľa a samotnej akcie pre dosiahnutie výsledkov.²⁵ Podľa odbornej literatúry existujú štyri dimenzie motivačného systému²⁶:

- **individuálny prístup** (zohľadňujúci obavy, túžby, silné stránky a príbehy),
- **perspektíva** (čo nám to prináša),
- **náročnosť** (využívanie toho najlepšieho z nás),
- **diferenciácia a integrácia** (schopnosť rozlišovať, robiť rozdiely a zároveň udržiavať všetko dokopy).

Tieto kľúčové prvky ovplyvňujú motiváciu a spokojnosť ľudí v osobnej, ale aj pracovnej sfére. Ak sú zamestnanci motivovaní, majú tendenciu byť viac spokojní so svojou prácou, čo môže mať pozitívny vplyv na ich výkonnosť a produktivitu.

Motivácia môže ovplyvniť spokojnosť zamestnanca, pretože zamestnanci, ktorí sú motivovaní, majú tendenciu byť spokojnejší so svojou prácou. K tejto téme vypracoval rozsiahlu štúdiu americký psychológ Abraham Maslow v roku 1943. V tejto teórii, nazývanej aj ako Maslowova pyramída, popisuje predpoklad, že ľudia sú ochotní spraviť pre odstránenie nedostatkov a naplnenie ich potrieb. Tento model má 5 základných kategórií potrieb, ktoré nás ženu k ich uspokojeniu:

²⁵ AMSTRONG, Michael. *How to manage people*, s. 25

²⁶ HORNÍK, František, 2022. Motivace jinak. *Firemní vzdělávání*. [online], Eudicity.cz, Říjen 2022, s. 6 [cit. 2.4.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_b4f35cc651d2412a9e2d0da948507c73.pdf



Obrázok 4 - Maslowova pyramída potrieb, zdroj: vlastný

- Fyziologické (základné) potreby: vzduch, voda, jedlo, teplo, strechu nad hlavou,
- Potrebu bezpečia: zdravie, bezpečné bývanie, prácu, spravodlivosť, finančnú istotu a ochranu pred nebezpečenstvom,
- Sociálne potreby: priateľstvá, partnerské vzťahy, rodinné zázemie, ale aj začlenenie sa do sociálnej komunity a pracovnej skupiny,
- Potrebu uznania: pocit sebaúcty, hrdosti, rešpektu a sociálneho úspechu a uznania,
- Sebarealizácia: možnosť rozvoja, kreativity a naplneniu vlastného potenciálu.²⁷

Táto základná schéma je rozšírená ešte o ďalšie potreby, po dosiahnutí tých základných, pretože uspokojená potreba nás už ďalej nemotivuje.²⁸ Tieto vyššie potreby sú zahrnuté jedným slovom sebarealizácia v Maslowovej pyramíde potrieb. Hovorí sa o nich aj ako o tzv. B-potrebách a pozostávajú zo spravodlivosti, dobra, pravdy, slobody a krásy.²⁹ Pojem sebarealizácia pod sebou skrýva snahu dosiahnuť sebauvedomenie, nájsť svoje poslanie a naplniť svoj potenciál. Od potrieb nachádzajúcich sa pod ním v Maslowovej pyramíde sa líši tým, že ju nie je možné úplne uspokojiť, pretože hľadáme stále nové príležitosti pre náš ďalší rozvoj. Pokiaľ sú vo firme vhodné podmienky a podpora zo strany vedenia, zamestnanci sa môžu realizovať a predávať svoje znalosti aj ďalej na tím.³⁰

2.2.5 Spokojnosť zamestnancov

Do istej miery sa táto téma prekrýva s motiváciou zamestnancov. Motivácia a spokojnosť zamestnancov sú dva dôležité aspekty zamestnaneckého správania, ktoré sú úzko prepojené. Motivácia sa týka síl a motívov, ktoré vedú zamestnanca k tomu, aby sa

²⁷ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitívni leader*, s. 155-158

²⁸ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebníctví*, s. 65

²⁹ KOHOUTEK, Rudolf a kolektív. *Základy sociální psychologie*, s. 66

³⁰ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitívni leader*, s. 155-158

angažoval a vykonal svoju prácu s určitým nasadením. Na druhej strane, spokojnosť zamestnancov sa týka ich emocionálneho stavu a celkového uspokojenia s prácou, tímom a celkovo pracovným prostredím v podniku.

Spokojnosť zamestnancov môže byť ovplyvnená rôznymi faktormi, ako napríklad pracovným prostredím, vzťahmi s kolegami, komunikáciou, pracovnými podmienkami, odmeňovaním a uznávaním. Avšak motivácia je jedným z dôležitých faktorov, ktoré môžu mať vplyv na spokojnosť zamestnancov, a organizácie sa snažia rozvíjať motivačné stratégie a podnety, aby zlepšili celkovú spokojnosť svojich zamestnancov. Pre príklad uvediem, ako by mohol vyzerat' funkčný model motivačného programu v stavebnom podniku:

- **Bonusy a odmeny za dosiahnutie stanovených cieľov:** Zamestnanci by mohli byť odmenení za dosiahnutie určitých cieľov alebo výsledkov. Napríklad za dokončenie projektu včas, za dosiahnutie určitého stupňa kvality alebo za dosiahnutie finančných cieľov. Bonusy by mohli byť finančné alebo vo forme darčekových poukážok ideálne podľa preferencie zamestnancov.
- **Uznávanie a ocenenie dobre odvedenej práce:** Vytvorenie systému na uznávanie a ocenenie výkonu zamestnancov môže zahŕňať udelenie certifikátov, ocenení alebo iných formálnych uznávaní za výnimočné výsledky alebo prínosy pre podnik. Taktiež môžete zamestnancom ponúknuť možnosť prezentovať ich projekty alebo úspechy pred kolegami, čo môže zvýšiť ich motiváciu a angažovanosť.
- **Rozvoj a vzdelávanie:** Poskytovať zamestnancom prístup k vzdelávacím programom, školením a workshopom, ktoré sa týkajú ich odborného rozvoja môže zamestnancom umožniť získať nové zručnosti a zvýšiť svoju odbornú kompetenciu. To ich môže motivovať k väčšiemu úsiliu a angažovanosti v ich práci.
- **Kariérny rast:** Vytvorenie systému, ktorý podporuje kariérny rast zamestnancov v rámci celej spoločnosti. To môže pomôcť s identifikáciou potenciálnych lídrov a poskytovaním príležitostí na rôzne kariérne postupy. Zamestnanci, ktorí vidia možnosti rastu vo svojej práci, budú s veľkou pravdepodobnosťou viac angažovaní a motivovaní vo výkone svojej práce.
- **Práca na zaujímavých projektoch:** Ponúknuť zamestnancom možnosť pracovať na zaujímavých a náročných projektoch, ktoré ich zaujímajú a využívajú ich schopnosti.³¹

Zároveň kľúčovým faktorom pre každého člena tímu je vedieť, prečo danú úlohu alebo problém má vyriešiť. Pochopenie motívu mu dáva zmysel využiť svoje vedomosti a zručnosti k vytvoreniu návyku, ktorý je dôležitý pre následnú prácu so systémom

³¹ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebníctví*, s. 66-68

princípov pre každého z nás, ale predovšetkým prácu manažéra organizácie.³² A práve vedúci pracovníci ovplyvňujú pozitívne alebo negatívne mieru motivácie svojich podriadených. Všeobecne platí, že pokiaľ ľuďom prestaneme venovať pozornosť a pravidelne ich oceňovať, strácame ich motiváciu.³³ V pracovnej sfére to má potom fatálny dosah na výsledky jednotlivcov a tiež celého tímu. Pokiaľ chceme plniť ciele organizácie a zároveň rásť, je pre nás kľúčové, aby sme mali spokojných zamestnancov, čo dosiahneme vytvorením príjemného a bezpečného pracovného prostredia, férovým finančným ohodnotením, motivačným a benefitovým systémom, dostávajú spätnú väzbu a ocenenie k ich vykonanej práci.³⁴

2.2.6 Manažment šťastia

Ide o nový fenomén v oblasti HR, ktorý naberá na sile v dobe nedostatku ľudí na trhu práce. Úzko súvisí so spokojnosťou zamestnancov, ale nie je len o tom. Happiness at work alebo inak aj “šťastie v práci” je súbor procesov a iniciatív, ktoré výrazne ovplyvňujú fluktuáciu, produktivitu, kreativitu, mieru stresu, ale aj prispôsobovanie sa zmenám na pracovisku. Na jednej strane spokojnosť zamestnancov je merateľný a racionálny pocit jedincov, ktorý môže vplyvať na nemotivovaných členov tímu, ale na vyššie spomínané výsledky nemajú vplyv. Šťastie je skôr emocionálny pojem a v jednoduchej forme ide o to, či sme v práci skutočne šťastní a motivovaní. Podľa nemeckého teológa a filozofa Alberta Schweitzera: “Úspech nie je kľúčom k šťastiu. Šťastie je kľúčom k úspechu. Pokiaľ svoju prácu milujete, budete v nej úspešní.” Niekedy sa na dosiahnutie šťastia zameriavame nesprávne.³⁵ Pokiaľ sa zameriavame len na úspech a až potom očakávame šťastie ako produkt, premrhávame príležitosť byť šťastní v prítomnom momente. Pre podnik je prínosné, ak sa zamerajú na šťastie svojich zamestnancov, pretože šťastný zamestnanec dosahuje lepšie výsledky než tí, ktorí sa vo svojej práci necítia šťastní.³⁶

Z tohto pojmu pramení Happiness management (HM), prístup, ktorý prináša nielen vyššiu produktivitu, nižšiu fluktuáciu, nové riešenia, ale najmä radosť do celého zvyšku života zamestnancov. Hlavným nositeľom pozitívnych impulzov na pracovisku býva Chief Happiness Officer (CHO). Sú to tzv. strážcovia šťastia, ktorí sú nevyhnutní pre zdravý vývoj spoločnosti. Zameriavajú sa na riadenie a podporu šťastia, spokojnosti a celkového blahobytu zamestnancov. CHO je zodpovedný za implementáciu stratégií a iniciatív, ktoré majú za cieľ zlepšiť pracovné prostredie, kultúru a zamestnanecký zážitok vo firme. Je zodpovedný aj za zbieranie dát a prieskumy spokojnosti. Podieľa sa tiež na nastavovaní procesov pre efektívnu internú komunikáciu, navrhovanie

³² LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebníctví*, s. 76

³³ HRABINCOVÁ, Dagmar a LINKESCHOVÁ, Dana. *Právo a manažment ve stavebníctví*, s. 60

³⁴ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitivní leader*, s. 156-158

³⁵ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitivní leader*, s. 266-275

³⁶ APPELO, Jurgen. *Managing for happiness*, s. 218-221

programov pre zamestnaneckú angažovanosť a zlepšenie zamestnaneckého zážitku. V menších firmách môže túto rolu zastávať aj HR alebo Office manažér.

Tento pojem je ale často nesprávne chápaný a to je jeho hlavným rizikom. Mnohokrát vedenie vníma "Happiness at Work" ako zastaraný a príliš idealistický, pripomínajúci éru "hippies", kde sa všetci na seba usmievajú a práca ide bokom. Pokiaľ to tak vo firme naozaj funguje, tak HM nie je správne nastavený. Správna implementácia HM nám dokáže zlepšiť firemnú kultúru. Ide ale o dlhodobý proces plný neustálych zmien a balancu medzi výsledkom a pozitívnou kultúrou.³⁷

³⁷ BĚHOUNKOVÁ, Olga, 2017. *Happiness management není jen o spokojenosti*. [online], Educity.cz, Říjen 2017, str. 3-4 [cit. 17.4.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_8743a579ee09440e9b2742e997f6ec33.pdf

2.3 Firemné vzdelávanie

V súčasnej dobe sa hodnota podniku čoraz viac vyjadruje intelektuálnym kapitálom, ktorý majú jeho zamestnanci. Práve na pracovisku môžu zamestnanci svoju hodnotu zvýšiť a získať podstatnú časť vedomostí a návykov.³⁸ Je kľúčové, aby podniky využili túto príležitosť a vzdelávali svojich zamestnancov. Tým zvyšujú ich výkonnosť a profesijný rast. Kvalitne nastaveným rozvojovým plánom, organizácie zvyšujú kvalifikáciu svojich zamestnancov, a tým prispievajú k dosiahnutiu stanovených cieľov a podávaniu vyšších výkonov pracovníkov.³⁹

Prvým krokom, ešte pred vytvorením vzdelávacích plánov, je analýza potrieb. V podstate ide o zhromažďovanie všetkých dostupných informácií o súčasnom stave a určení si výsledkov a úrovní, ktoré chceme dosiahnuť. Výsledkom analýzy je identifikovanie medzier výkonnosti a určenie si postupu, ako ich vieme eliminovať v procese vzdelávania. Príkladom vzdelávacej potreby v stavebnom podniku je napríklad potreba digitalizácie spoločnosti a aplikovanie inovácií do fungovania podniku (BIM, AR..) alebo využívanie nových stavebných materiálov.⁴⁰

Firemné vzdelávanie môže mať viacero oblastí pôsobnosti. Základnými zručnosťami sú odborné znalosti, soft-skills (mäkké zručnosti), jazykové schopnosti a novým trendom je aj psychohygiena vo firemnom prostredí. Rozvoj vo firme môže mať prezenčnú, online alebo e-learningovú a kombinovanú formu. V literatúre sa tiež uvádza pojem terénna forma vzdelávania. Je to špecifický typ vzdelávania, ktorý obsahuje všetky prvky spomínané vyššie, ale pod špeciálnymi podmienkami a nad rámec štandardných vzdelávacích zariadení a inštitúcií. Takýto typ vzdelávania sa vyskytuje na konferenciách, v teréne. Medzi ďalšie možnosti, ktoré môžeme využiť, patria jednoduchové školenia, semináre.⁴¹

2.3.1 Odborné zručnosti

Pre rozvoj hard-skills, označovaných aj termínom tvrdé know-how, môžeme využiť viacero metód a aktivít, ktoré nám zabezpečia získanie a rozvoj konkrétnych technických zručností a vedomostí. Uvediem niekoľko príkladov, akými spôsobmi môžeme podporiť vzdelávanie v podniku:

- **Školenia a workshopy** zamerané na konkrétne odborné aspekty stavebného odvetvia. Tieto školenia môžu byť interné alebo externé a zamerané na oblasti ako napríklad nové technológie v stavebníctve, vylepšené stavebné materiály alebo regulácie a zákonodarstvo.

³⁸ KOHOUTEK, Rudolf a kolektív. *Základy sociální psychologie*, 1998, s. 124

³⁹ LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebnictví*, s. 144

⁴⁰ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*, s. 118

⁴¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*, s. 149-150

- **Absolvovanie špecializovaných kurzov a získanie certifikácie.** Tieto kurzy bývajú organizované externými inštitúciami alebo poskytovateľmi školení, ktorí sú špecialistami v oblasti stavebníctva.
- **Poskytovanie prístupu k online zdrojom a e-learningovým platformám,** kde zamestnanci môžu získavať vedomosti a zručnosti vlastným tempom. V dnešnej dobe sa tento typ vzdelávania aktívne využíva a je dobre dostupný aj pre pracovníkov, ktorí pracujú vzdialene, alebo boli užitočným nástrojom pre vzdelávanie v dobe covidu.

Vzdelávanie v oblasti hard skillov v stavebnom podniku by malo byť systematické, plánované a prispôbené potrebám a cieľom podniku. Mohlo by byť realizované rôznymi spôsobmi, ako sú tradičné školenia, praktické tréningy, mentorstvo, online zdroje a projekty. Dôležité je aj hodnotenie a spätná väzba, aby sa zamestnanci mohli neustále zlepšovať vo svojich hard skilloch a prispievať k úspechu podniku.⁴²

2.3.2 Mäkké zručnosti

Soft-skills sú mäkké alebo osobnostné zručnosti, ktoré sa týkajú nášho správania, komunikácie a interakcie s inými ľuďmi v spoločnosti. Sú to kvality, ktoré nám pomáhajú efektívne spolupracovať, riešiť problémy, riadiť svoj čas, pracovať v tíme, preukazovať empatiu, a rozvíjať vzťahy s ostatnými. Soft skills sú dôležité nielen vo firemných prostrediach, ale aj v našom každodennom živote.⁴³

Vzdelávanie vo firme zamerané na soft-skills môže vyzerat' rôzne. Môže mať formu interného alebo externého školenia, tréningov, workshopov alebo online kurzov. Cieľom je, aby vďaka využívaní mäkkých zručností boli zamestnanci výkonnejší a spokojnejší v pracovnom prostredí a dokázali efektívnejšie pracovať na dosahovaní svojich osobných, ale aj firemných cieľov.

2.3.3 Basic skills

Niekedy môžeme naraziť na problém, že pracovníci v stavebných podnikoch nedisponujú dostatočnými základnými znalosťami a je preto náročné zabezpečiť efektívnu spoluprácu. Základné zručnosti, alebo inak aj basic skills, sú súborom vedomostí a schopností, ktoré sú nevyhnutné na efektívne vykonávanie základných povinností a bežných úloh na väčšine pracovných pozícií.

Pracovníci na stavbe ovládajú nemálo odborných a technických zručností, ktoré sú dôležité pre ich pracovnú pozíciu. V závislosti od konkrétnej pozície a úloh pracovníka na stavbe môžu byť niektoré základné zručnosti podstatnejšie ako iné. Napríklad, pracovník zodpovedný za prácu s elektrickým zariadením bude potrebovať základné

⁴² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*, s. 149-150

⁴³ PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a FRIEDEL, John. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*, s. 13-15

znalosti o práci s elektrickým prúdom, ale tiež musí ovládať základné zručnosti, ako sú čitateľská gramotnosť na pochopenie a interpretáciu schém a návodov práci a bezpečnostných postupov. Tiež je to prínosné do osobného života zamestnanca, ale aj pre zlepšenie jeho profesného postavenia.⁴⁴

2.3.4 Jazykové schopnosti

Podnikové vzdelávanie často zahŕňa aj podporu a rozvoj jazykových schopností zamestnancov. Jednou z možností, ako to dosiahnuť, je ponúknuť interné alebo externé jazykové kurzy, ktoré zamestnanci môžu navštevovať počas pracovného času alebo mimo neho, prispôbené ich úrovni jazykových schopností a súčasným potrebám. Firmy tiež môžu svojim zamestnancom poskytnúť prístupy k online jazykovým zdrojom, ako sú e-learningové programy, aplikácie na učenie jazykov alebo platformy s videami a interaktívnymi cvičeniami.

Navyše, firmy môžu ponúknuť zamestnancom príležitosť pracovať v zahraničných pobočkách alebo spolupracovať na medzinárodných projektoch, čo im umožní rozvíjať jazykové schopnosti v reálnom pracovnom prostredí. Organizovanie kultúrnych a jazykových workshopov alebo seminárov, kde sa zamestnanci môžu zoznámiť s kultúrnymi rozdielmi a špecifikami komunikácie v rôznych jazykoch, môže tiež prispieť k rozvoju jazykových schopností.

2.3.5 Psychohygienu

Základnými zásadami psychohygieny sú správna životospráva, aktívny pohyb, organizácia práce a riadenie času, ktoré by mali byť súčasťou každodenného života zamestnancov. Pre zlepšenie duševného zdravia zamestnancov je nevyhnutné, aby sa zamestnávateľa venovali téme duševného zdravia a poskytovali vzdelávanie v oblasti psychohygieny. Vzdelávanie by malo zahŕňať rôzne témy, ako zvládanie stresu, udržiavanie duševnej pohody a efektívne komunikačné techniky. Vzdelávanie by malo byť prístupné pre všetky generácie zamestnancov, ktoré majú odlišné očakávania od práce a pracovného prostredia.

Vzhľadom na to, že zamestnanci v stavebnom priemysle sú často vystavení fyzickému a psychickému tlaku, je dôležité, aby sa zamestnávateľa venovali rizikám pracovného stresu a zdravotným problémom spojeným s ním. Vytváraním zdravého pracovného prostredia a poskytovaním vzdelávania v oblasti psychohygieny, prispievajú zamestnávateľa k vytvoreniu zdravého a úspešného pracovného prostredia, ktoré zlepšuje celkovú efektivitu podniku a znižuje fluktuáciu zamestnancov.

⁴⁴ BRŮHA, Jan, 2017. *Basic skills*. [online], Eudicity.cz, Únor 2022, str. 6 [cit. 27.4.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_12499b5bd25a4396be8b39ccd0b38018.pdf

Okrem toho je dôležité vytvárať kultúru, kde sa o duševnom zdraví hovorí otvorene a bez stigmatizácie, aby zamestnanci mali pocit, že majú podporu a možnosť o svojom zdraví hovoriť. To môže predchádzať vzniku problémov a zvyšovať povedomie o duševnom zdraví. Nakoniec, podpora duševného zdravia zamestnancov je nevyhnutnou súčasťou úspešného a udržateľného podnikania v akejkoľvek oblasti, vrátane stavebného priemyslu.⁴⁵

2.3.6 Gamifikácia

Nie každý má chuť sa učiť novým znalostiam. Môžeme naraziť na problém, že väčšina nášho tímu nebude dostatočne motivovaná sa rozvíjať. Avšak niekedy nie je problém vnútorná hnacia sila zamestnanca, ale nesprávna forma vzdelávacej aktivity. Občas stačí zapojiť do rozvoju hravosť, kreativitu a trochu súťaživosti a môže nám to zvýšiť motiváciu k lepšiemu výsledku. Gamifikácia je prístup, ktorý aktívne využíva herné prvky v bežnom prostredí, tak aby cieľovú skupinu motivovala k určitému správaniu - v našom prípade k učeniu sa novým znalostiam. Hravosť je jednou z najprirodzenejších vlastností ľudského správania a nejde len o správanie typické pre deti a mládež, ale môže byť účinným nástrojom na motiváciu a zlepšenie výsledkov aj u dospelých zamestnancov.

Vzdelávací obsah a aktivity sa prezentujú formou hier, kde zamestnanci majú možnosť získavať body, levely a odmeny za dosiahnutie požadovaných cieľov, plnenie úloh a zdokonaľovanie znalostí. Dôležité je ale zvoliť vhodnú formu vzhľadom na cieľovú skupinu a požadované ciele vzdelávacej aktivity.

Napríklad pokiaľ by sme chceli zlepšiť komunikáciu v tíme a spoluprácu, je vhodné využiť aktivitu myšlienkových máp. Tento typ cvičenia nám pomôže lepšie porozumieť problému a nájdeniu vhodného riešenia a zároveň sa zlepšujeme v komunikácii a aj rozvíjame naše kreatívne myslenie. Pre zvýšenie motivácie zamestnancov sa využíva Kudos box - krabica, do ktorej je možné vhadzovať odkazy s poďakovaním a ocenením svojich kolegov. Je to jednoduchý spôsob ako zvýšiť spokojnosť v tíme, práve vyjadrením pochvaly. V dnešnej dobe niektoré firmy prešli aj do online nástrojov na tento typ gamifikácie, napríklad vytvorením spoločného kanálu v aplikácii Teams alebo Slack, prípadne inej online služby na komunikáciu v tíme a zdieľanie informácií. Pre zlepšenie jazykových schopností zamestnancov sa tiež môžu využiť aplikácie ako Duolingo alebo platenú verziu Lingvist. Sú to nástroje na zlepšenie komunikácie, gramatiky a slovnej zásoby v rôznych jazykoch, ktoré si chceme zlepšovať alebo sa naučiť od nuly. Každopádne najpopulárnejším spôsobom gamifikácie vo firmách sú zatiaľ súťaže rôzneho typu. Môžu sa využívať na podporu zdravej súťaživosti, tímovej

⁴⁵ VÁVROVÁ, Petra. 2014. *Psychohygienu jako prevence pracovního stresu*. [online], Jorsa, 30.1.2015, [cit. 3.5.2023]. ISSN 1803-3687, dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/psychohygienu-jako-prevence-pracovniho-stresu>

spolupráce a zlepšenie výkonnosti zamestnancov.⁴⁶

Na zapojenie gamifikácie do firemných procesov existuje už aj niekoľko online nástrojov a platforiem. Ide o hry, ktoré je možné využívať na vzdelávanie aj vzdialene a manažérom na riadenie rozvoju v podnikoch to dáva možnosť aktualizovať a upravovať daný obsah, ale aj merať úspešnosť rozvojového plánu. Manažér následne môže v rámci platformy prehľadne sledovať, ako sa jeho zamestnancom darí v oblasti rozvoja, a zistiť, či je potrebné ich podporiť v niektorých konkrétnych oblastiach. Štatistiky o stave vzdelávania vo firme sú potom cenným zdrojom informácií pre HR a vedenie spoločnosti.⁴⁷

2.3.7 Realizácia firemného vzdelávania

Veľa ľudí si zvyklo učiť sa za behu. Až keď príde nový projekt s novými požiadavkami, až keď potrebujeme prejsť na nový informačný systém, až keď je niekedy už možno aj neskoro. V mnohých prípadoch je to však kontraproduktívne, alebo nám môže ujsť vlak. Preto je dobré mať nastavené firemné vzdelávanie, byť v obraze, čo je aktuálne v trende a vnímať potreby vlastných zamestnancov.

Realizáciu vzdelávacieho programu v podniku je dobré prispôbovať potrebám firmy a zamestnancov zároveň, zohľadňujúc špecifické požiadavky rôznych skupín a novým projektom. Je potrebné si správne stanoviť ciele na základe analýzy potrieb a identifikovať problém. Rozdielne potreby na vzdelávanie bude mať pracovník na stavbe než projektový manažér v kancelárii.⁴⁸

Pre pracovníkov na stavbe by mohlo firemné vzdelávanie zahŕňať školenia týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, používanie špecifických nástrojov a techník, ako aj základné zručnosti. Tieto školenia by mali byť praktické, zamerané na konkrétne úlohy a situácie, s ktorými sa zamestnanci stretávajú na stavbách.

V prípade zamestnancov v kanceláriách by rozvojové programy mohli zahŕňať školenia v oblastiach, ako sú komunikačné zručnosti, časový manažment, projektové riadenie, právne a regulačné aspekty stavebného priemyslu, ako aj duševné zdravie a zvládanie stresu. Tieto školenia by mali byť zamerané na teoretické a praktické aspekty týkajúce sa práce v kancelárii, ktoré pomáhajú zamestnancom zvládať ich každodenné úlohy efektívnejšie a zároveň im pomôcť zvládať stresové obdobia lepšie.

Firemné vzdelávanie môže byť realizované prostredníctvom rôznych foriem, ako sú workshopy, online školenia, webináre, semináre, konferencie alebo mentorstvo. Je

⁴⁶APPELO, Jurgen. *Managing for happiness*, s. 24-57

⁴⁷ STANČÍKOVÁ, Olga, 2021. *Herní prvky vzbuzují zájem o firemní vzdělávání*. [online], Educuity.cz, Duben 2021, s. 8-9 [cit. 16.4.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_508acebf192c459f8eab1729174abf74.pdf

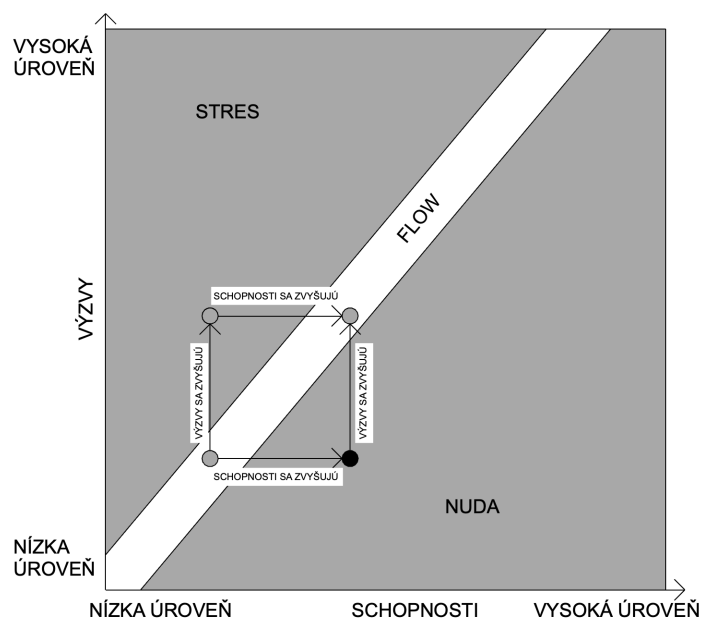
⁴⁸ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*, s. 134-135

dôležité, aby sa vzdelávacie aktivity pravidelne hodnotili a aktualizovali, aby zodpovedali aktuálnym potrebám zamestnancov a podniku. Spolupráca s externými odborníkmi a inštitúciami môže pomôcť zabezpečiť, že firemné vzdelávanie je kvalitné a zohľadňuje najnovšie trendy a poznatky v stavebnom odvetví.

Do fázy realizácie vstupuje niekoľko podstatných faktorov, ktoré ovplyvňujú podobu realizácie podnikového vzdelávania. Je potrebné si zadefinovať tieto faktory, ide o ciele, samotný program, motivácie, metódy, skupinu účastníkov a lektorov. Je dôležité rátať aj s organizačným a finančným zabezpečením vzdelávacej akcie, ktoré sa dotýka všetkých častí realizácie: prípravy, vlastnej realizácie a transferu. Zároveň je nevyhnutné priebeh vzdelávacej akcie monitorovať a zabezpečiť, aby išla podľa plánu a dodržiavala dohodnutý rozpočet. Na záver je podstatné vyhodnotiť, či sa akcia podarila a dosiahli sme vopred stanovené ciele.⁴⁹

2.3.8 Stav prúdenia

Pod týmto pojmom zjednodušene definujeme stav, kedy sa ponoríme do hlbkej práce a strácame pojem o čase. Podľa D. Golemana tento stav prúdenia vzniká iba vtedy, pokiaľ nás určitá aktivita plne zamestná a využije naše schopnosti naplno.⁵⁰ Sme natoľko sústredení, že nám vnímaný čas ubieha rýchlejšie a okolie akoby pre nás prestalo existovať. Daná aktivita pre nás nie je príliš náročná, máme dostatok vnútornej motivácie a vieme, že danú úlohu zvládneme, nepocítujeme stres. Na druhej strane je pre nás daná úloha dostatočnou výzvou, pri ktorej využijeme svoje schopnosti a nenudí nás.



Obrázok 3 - Model flow, zdroj: vlastný

⁴⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdelávání*, s. 167-169

⁵⁰ GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*, s. 92

Pre tento stav používa maďarsko-americký psychológ Mihaly Csikszentmihalyi termín “flow”.⁵¹ Napríklad, ak by sme chceli prepojiť koncept prúdenia všeobecne s konceptom flow, mohli by sme povedať, že tak ako prúdi voda v riekach, tak v stave flow prúdi naša pozornosť a koncentrácia plynulo, bez prekážok. Toto plynulé prúdenie pozornosti a koncentrácie je to, čo robí stav flow tak príjemným a vďaka nemu sme produktívnejšími.

Stav prúdenia vieme využiť aj vo vzdelávaní. Vo všeobecnej rovine tento model pomáha k zdokonaľovaniu svojich schopností a zručností plynulou formou - prirodzene. Kľúčové je vyvinúť prvotný záujem a zmysel, aby nás to k danej aktivite tiahlo a pohltilo. Na základe záujmu sa postupne dopracovávame k plneniu vysokých cieľov a postupne svoje schopnosti začíname zlepšovať a je pre nás zdrojom radosti. K udržaniu tohto stavu je potrebná motivácia pre zlepšovanie a z nej plynie aj pocit šťastia z danej aktivity. Je to pochopiteľne pozitívnejší model vzdelávania a vedie nás k tvorivejším výstupom.⁵²

⁵¹ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitívni leader*, s. 111

⁵² GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligencia*, s. 92-93

3 Empirická časť

Cieľom praktickej časti je uskutočniť prieskumnú časť, formou dotazníka a riadených rozhovorov. Vyhodnotiť výsledky dotazníkového vyšetrovania a porovnať vlastné výstupy s prieskumom od spoločnosti LMC. Tento prieskum realizovaný prostredníctvom JobIndex zanalyzoval súčasný stav v českom pracovnom trhu z pohľadu samotných podnikov a aj zamestnancov. Moje dotazníkové zisťovanie sa zameralo priamo na stavebné podniky a ich zamestnancov. Za kľúčové považujem porovnať súčasný stav v stavebných podnikoch s celkovou situáciou na pracovnom trhu. Zároveň vyhodnocujem prieskumné otázky, a to najmä na vyvrátenie alebo potvrdenie tvrdenia, že firemná kultúra ovplyvňuje záujem zamestnancov vzdelávať sa. V teoretickej časti som vysvetlila základné pojmy a uviedla prvky firemnej kultúry a dôležitosť vzdelávania zamestnancov.

Empirickú časť som rozdelila na dva celky. V prvej časti som sa zamerala na dotazníkové šetrenie zamestnancov v stavebných podnikoch. Druhá časť je venovaná osobným riadeným rozhovorom so zástupcami firiem (PKV, Keller, TRiGY).

3.1 Metodika prieskumu formou dotazníkového šetrenia

Prieskum je založený na základe dotazníkového šetrenia naprieč stavebnými podnikmi v rámci Českej a Slovenskej republiky. Dotazník bol vytvorený pomocou webovej stránky survio.com a následne rozposlaný e-mailom manažérom stavebných spoločností s prosbou o vyplnenie. Zapojiť sa mohli aj ich zamestnanci, pretože otázky boli položené univerzálne pre všetky typy profesií v stavebnej firme aj bez výkonu vedúcej pozície. **Do prieskumu sa zapojilo 101 respondentov z 35 firiem.** Zároveň som **výsledky šetrenia porovnala s prieskumom od LMC JobsIndex.** Ich správa sumarizuje najnovšie údaje z prieskumu, do ktorého sa zapojilo vyše 1003 respondentov a zároveň niektoré dáta čerpali z ČSÚ. Prieskum pre nich realizovala spoločnosť Jobs.cz prostredníctvom agentúry G82 v treťom kvartáli roku 2022.⁵³ Moja praktická časť je rozdelená na dva celky: kvalitatívnu a kvantitatívnu.

Cieľom mojho dotazníkového šetrenia bolo analyzovať súčasný stav danej problematiky vo firmách a zistiť ako firmy vnímajú dôležitosť firemnej kultúry a vzdelávania. Zároveň ma zaujímalo ako je prepojená firemná kultúra a motivácia zamestnanca vzdelávať sa a tým zlepšiť svoje uplatnenie v stavebníctve a posúvať stavebný podnik práve vďaka vyššej kvalifikácií. Na tento cieľ nadväzujú nasledovné **výskumné otázky:**

Výskumná otázka č.1: **Ako spokojnosť zamestnancov ovplyvňuje firemnú kultúru?**

⁵³ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovnom trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 20.4.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

Výskumná otázka č.2: **Aké sú preferencie zamestnancov vo forme vzdelávania vzhľadom na dobu pôsobenia vo firme?**

Výskumná otázka č.3: **Na akých pozíciách majú zamestnanci záujem o vzdelávanie soft-skills?**

3.2 Vyhodnocovanie dotazníkov

V nasledujúcich stranách rozoberiem výsledky dotazníkového šetrenia. **Dotazník pozostával z 12 povinných otázok**, pri ktorých respondenti mohli vybrať jednu alebo viacero odpovedí, ktoré sa im najviac hodili. Pomedzi povinné otázky som doplnila aj 4 voliteľné otázky, ktoré sa odkazovali na kladnú odpoveď v predchádzajúcej otázke, preto na ne účastník dotazníka nemusel reagovať v prípade, že v predchádzajúcej otázke uviedol odpoveď, ktorá sa k nim nevzťahovala. Vynechala som otázky ohľadom veku respondenta a genderové otázky, pretože pri návrhu dotazníka, som zhodnotila, že nebudú mať výpovednú hodnotu. Otázky v dotazníku som sa snažila zoradiť tak aby na seba logicky nadväzovali a uľahčovali ich vyplňanie respondentom. Pri niektorých otázkach som pridala aj komentáre s vysvetlením danej problematiky pre lepšiu orientáciu. **Z výsledkov dotazníka sa pokúsím priblížiť aktuálny stav firemnej kultúry a vzdelávania v stavebných podnikoch**, predstavíť možné zlepšenia ale tiež do istej miery do tejto problematiky priniest' vlastný pohľad. Ako vizuálnu pomôcku na zobrazenie výsledkov pri jednotlivých otázkach som využila grafy vo farebnom prevedení.

1. Aký je typ vašej pozície?
2. Ako dlho na danej pozícii pracujete?
3. Koľko ľudí riadite?
4. Ako ste na danej pozícii spokojný?
5. Akým štýlom riadite svojich podriadených?
6. Ako si myslíte, že je váš tím spokojný s vašim štýlom riadenia?
7. Ak máte svojho nadriadeného, ako ste spokojný s jeho štýlom riadenia?
8. Má spoločnosť, v ktorej pracujete firemnú kultúru?
9. Čo je pre vás najdôležitejšie vo vašej firemnej kultúre?
10. Na čo sa kladie najväčší dôraz vo firemnej kultúre u vás?
11. Oplyvňuje firemná kultúra zamestnancov vzdelávať sa ?
12. Kto je vo firme, kde pracujete, zodpovedný za firemné vzdelávanie?
13. Máte na svojej pozícii nastavené ciele pre osobný rozvoj?
14. Máte na svojej pozícii možnosť sa profesne vzdelávať?
15. Aká forma vzdelávania vám vyhovuje?
16. Pokiaľ by vám zamestnávateľ poskytoval kurzy zamerané na osobnostný rast (soft-skills), mali by ste záujem?

3.3 Analýza dotazníkového prieskumu

V prvej časti môjho prieskumu som sa respondentov dopytovala ohľadom ich pozície v stavebnom podniku. Keďže som neriešila problematiku len jednotlivej oblasti vrámci stavebníctva, zaujímali ma všetky typy profesii v rámci stavebnej spoločnosti.

1. Aký je typ vašej pozície vo firme?

Z prvej otázky mojej štúdie je zrejmé, že 37,6 % respondentov zastáva technické pozície. Dotazníku sa zúčastnili rôzne role, pre príklad: stavební inžinieri, architekti, stavbyvedúci a robotnícke role. Pre účely nášho prieskumu som zahrnula aj zamestnancov na vedúcich a manažérskych pozíciách, ako aj režijné pozície, napríklad HR špecialistov, backoffice manažérov a administratívnych pracovníkov.

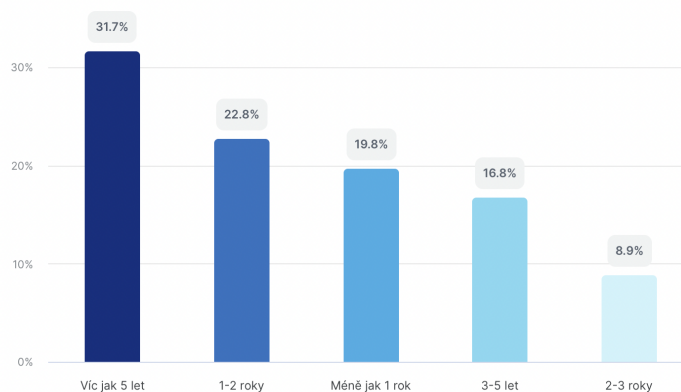
Pozícia	Počet odpovedí	Percentuálne hodnotenie
Vedúca	16	15,9 %
Manažérska	28	27,7 %
Technická	38	37,6 %
Režijná	19	18,8 %

Tab. 1 - Typy pozície a ich zastúpenie v dotazníku, zdroj: vlastný

Tento rozsah pozícií umožňuje získať komplexnejší pohľad na firemnú kultúru a priority v stavebnom podniku. Na základe špecifického typu pozície, na ktorej zamestnanci pôsobia, získavame poznatky o tom, aké sú ich požiadavky na prostredie a kariérne možnosti. Táto informácia nám pomôže pri návrhu odporúčaní pre zlepšenie pracovného prostredia a zvýšenie spokojnosti zamestnancov v stavebnom priemysle.

2. Ako dlho na danej pozícii pôsobíte?

Ďalej som sa venovala dobe pôsobenia respondentov na ich súčasnej pozícii. Tento ukazovateľ nám umožňuje získať ucelený pohľad na skúsenosti respondentov v ich práci. Výsledky ukázali, že 31,7 % respondentov pôsobí na svojej pozícii viac ako 5 rokov.

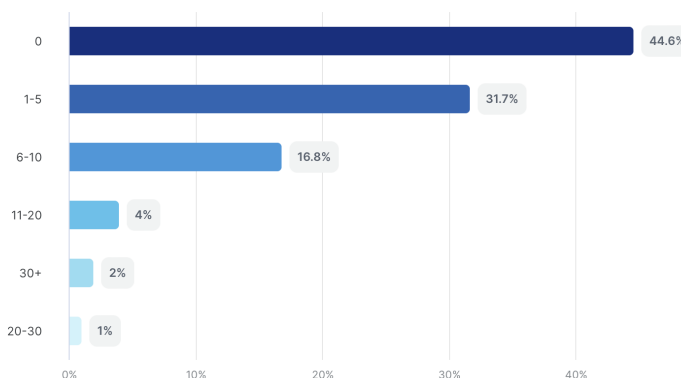


Graf 1 - Doba pôsobnosti na aktuálnej pozícii, zdroj: vlastný

Tento fakt môže poukazovať na stabilnú pracovnú silu a nižšiu mieru fluktuácie v stavebnom priemysle v porovnaní s inými oblasťami, ako sú napríklad prekladateľstvo, marketing alebo žurnalistika. Tieto informácie nám môžu pomôcť pri navrhovaní stratégií na udržanie kvalifikovanej pracovnej sily v stavebnom priemysle a zlepšenie kariérneho rastu zamestnancov.

3. Koľko ľudí riadite?

V ďalšej otázke úvodnej sekcie ma zaujímalo, či sú respondenti v pozícií lídra a ak áno, koľko ľudí riadia.

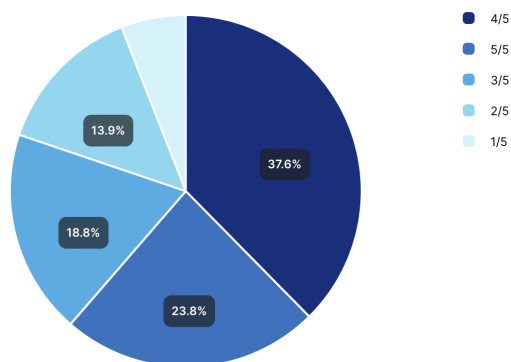


Graf 2 - Veľkosť tímu, kt. respondenti riadia, zdroj: vlastný

Z výsledkov je patrné, že väčšina mojich respondentov, až 55,4 % riadi aspoň jedného pracovníka a teda zastávajú rolu lídra v pracovnej skupine.

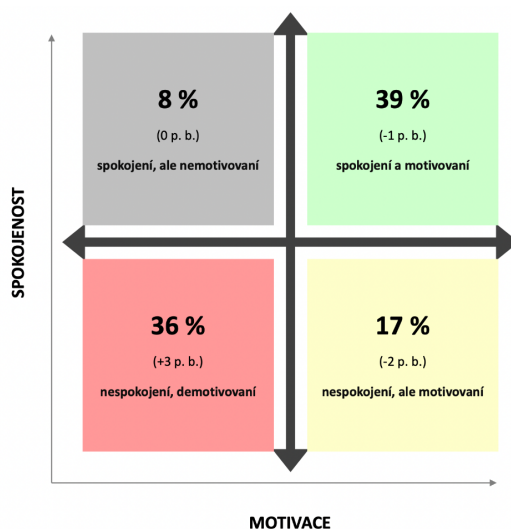
4. Ste na vašej pozícii spokojný?

Vo štvrtej otázke som sa zaujímala o celkovú spokojnosť respondentov na pozícií ktorú vo firme zastávajú. Výsledky ma milo prekvapili a zobrazujú, že nadpolovičná väčšina opýtaných zamestnancov stavebných podnikov (61,4 % respondentov) sú veľmi spokojní alebo spokojní vo svojej roli.



Graf 3 - Spokojnosť na aktuálnej pozícii, zdroj: vlastný

Táto téma bola pre mňa dôležitá z niekoľkých dôvodov. Prvým z nich bolo zistenie, ako vnímajú zamestnanci svoju prácu a či si ju vážia. To môže byť kritické pre zamestnávateľov, ktorí chcú udržať produktívnu a spokojnú pracovnú silu. Druhým dôvodom bolo zistenie, či sa zamestnanci stavebných podnikov stretávajú s určitými problémami alebo výzvami, ktoré by mohli byť pre zamestnávateľa príležitosťou na zlepšenie pracovných podmienok alebo motivácie svojich zamestnancov.

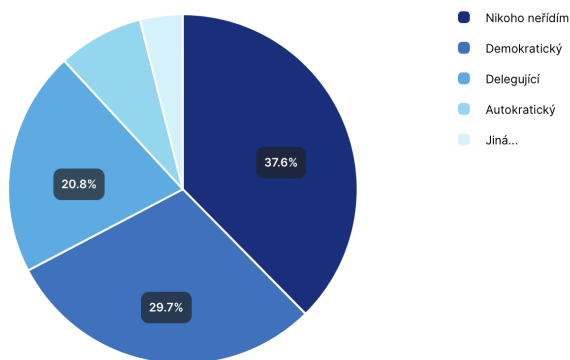


Graf 4 - Spokojnosť a motivácia ľudí v práci, zdroj: JobsIndex, apríl 2022

Tieto dáta som porovnala aj s prieskumom LMC JobsIndex od spoločnosti Jobs.cz prostredníctvom agentúry G82 v septembri 2022. Prieskum bol realizovaný dotazníkovou samo vyplňovacou formou riadeným online panelo CAWI a zúčastnilo 103 zamestnancov českých spoločností vo veku 18-65 rokov. Z výskumu vyplýva, že až 39 % zamestnancov sa cíti spokojne a motivovane, 8 % sa cíti spokojne, ale nie sú motivovaní a 17 % respondentov sú nespokojní ale motivovaní v aktuálnom zamestnaní.⁵⁴

5. Akým štýlom riadite svojich podriadených?

V piatej otázke som sa zamerala na štýly riadenia. Vybrala som len tri základné typy riadenia, ktoré popísal americký psychológ Ralph M. Stogdill v svojej teórii riadenia v knihe “Personal Factors Associated with Leadership”. Výsledky môjho šetrenia znázorňuje nasledovný graf:

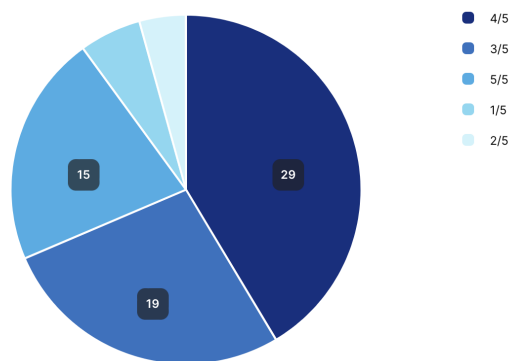


Graf 5 - Štýly riadenie, zdroj: vlastný

6. Ako si myslíte, že je váš tím spokojný s vaším štýlom riadenia?

Graf číslo šesť nadväzuje na predchádzajúcu otázku a dopytuje sa manažérov na ich subjektívny názor, ako je ich tím spokojný s ich štýlom riadenia. Zaujímala ma ich sebareflexia, ale až neskoršej fáze prieskumu som uznala, že by bolo vhodné sa zaujímať aj o realizáciu prieskumu spokojnosti.

⁵⁴ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovnom trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 20.4.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

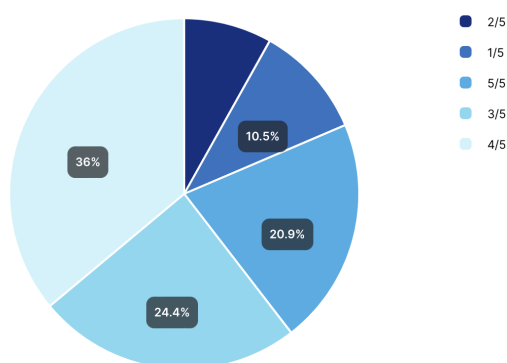


Graf 6 - Názor na spokojnosť tímu na vedenie, zdroj: vlastný

Z prieskumu vyšlo, že prevažná väčšina manažérov, až 41,4 % si myslí, že ich podriadený by ich hodnotili hodnotou 4 (na škále 1 - najhorší až 5 - najlepší).

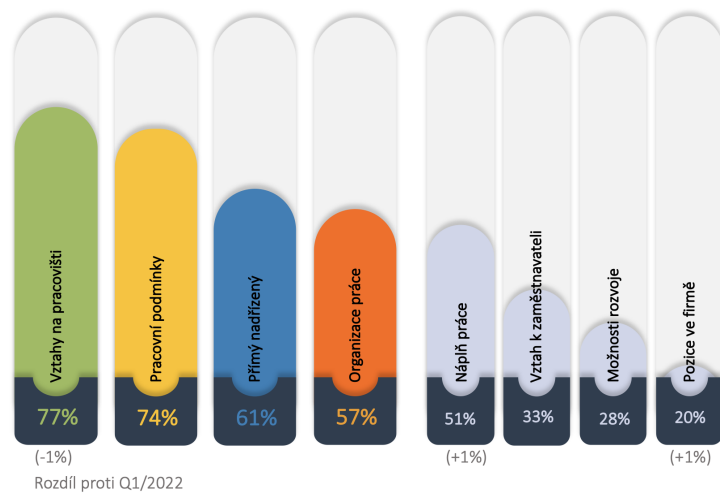
7. Ak máte svojho nadriadeného, ako ste spokojný s jeho štýlom riadenia?

Každopádne v ďalšej časti som si vyžiadala aj proti názor, či sú zamestnanci spokojní so svojim nadriadeným. Až 36 % podriadených je celkom spokojných so svojim nadriadeným, čo vyjadrili hodnotou 4 (na škále 1 - najhorší až 5 - najlepší).



Graf 7 - Reálna spokojnosť, zdroj: vlastný

Pre porovnanie s mojím prieskumom som využila dáta z prieskumu LMC JobsIndex realizovaného spoločnosťou Jobs.cz v spolupráci s agentúrou g82 v septembri 2022. Prieskum zahŕňal 1003 respondentov z cieľovej skupiny zamestnancov firiem vo veku 18-65 rokov, ktorí boli reprezentatívnymi vzorkami vybranými podľa veku, pohlavia, vzdelania, regiónu a veľkosti obce.

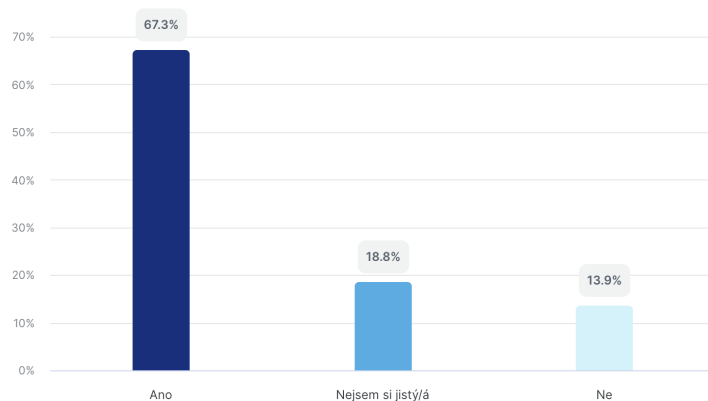


Graf 8 - Deklarovaná důležitost oblastí, zdroj: JobsIndex, september 2022

Respondenti boli požiadaní, aby deklarovali dôležitosť rôznych oblastí a až 61 % z nich zhodnotilo, že mať dobrého priameho nadriadeného je pre nich dôležité.⁵⁵

8. Má spoločnosť, v ktorej pracujete firemnú kultúru?

Z nášho prieskumu sme zistili, že 18,8 % z našich 101 respondentov nebolo istých, či ich spoločnosť má firemnú kultúru. Zároveň však 67,3 % respondentov potvrdilo existenciu podnikovej kultúry v spoločnosti, v ktorej pracujú.

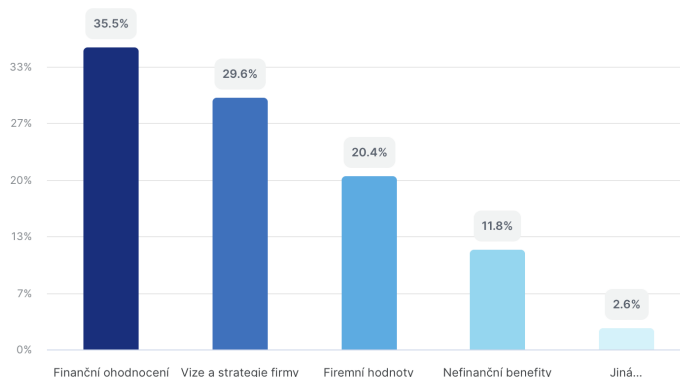


Graf 9 - Existencia firemnej kultúry v podnikoch, zdroj: vlastný

⁵⁵ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovním trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 20.4.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

9. Čo je pre vás najdôležitejšie vo vašej firemnej kultúre?

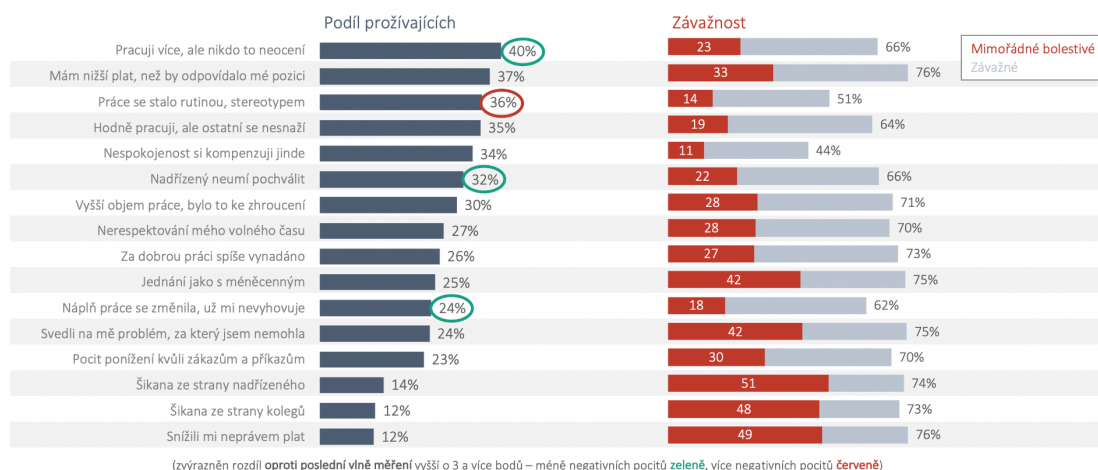
Výsledky tejto otázky ukázali, že finančné ohodnotenie je pre 35,5 % zamestnancov v stavebných podnikoch stále najdôležitejším faktorom.



Graf 10 - Kľúčové prvky vo firemnej kultúre pre zamestnanca, zdroj: vlastný

Pre 29,6 % respondentov je však kľúčovým prvkom firemnej kultúry smerovanie spoločnosti (vizia a stratégia) a pre 20,4 % sú to firemné hodnoty. Nefinančné benefity získali len malú popularitu, považuje ich za dôležité len 11,8 % respondentov. Iba 2,6 % respondentov si vybralo možnosť "iné", pričom dvaja z nich uviedli príjemné pracovné prostredie a ľudí ako dôležité faktory.

Každopádne až 37 % odpovedajúcich v prieskume od LMC JobsIndex zo septembra 2022 uviedlo, že ich mzda neodpovedá pozícii, ktorú vykonávajú vo všeobecnosti.⁵⁶



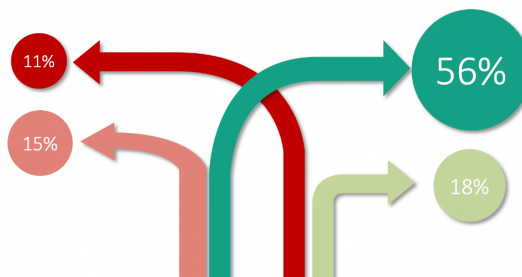
Graf 11 - Konkrétne negatívne pocity a ich závažnosť, zdroj: JobsIndex, september 2022

⁵⁶ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovním trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 20.4.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

Dokonce 11 % respondentov prieskumu od LMC uviedlo, že ich cieľom je neustále sa posúvať finančne aj profesne, a preto nemajú problém meniť prácu každé dva až tri roky pokiaľ budú mať možnosť rozvoja.⁵⁷

Chci se neustále posouvat dál – finančně i profesně – a tak mi **nevadí měnit práci**, klidně i po 2-3 letech. Když mě práce neposouvá dál nebo se vyskytne lepší příležitost, neváhám a jdu za ní.

V práci je pro mě nesmírně důležité, **jestli mi dává smysl, uspokojuje mě a umožňuje mi se rozvíjet, to pak neměním.** Když pro mě začne být rutinní a já přešlapuji na místě, hledám si novou, kde se budu moci uplatnit dál.



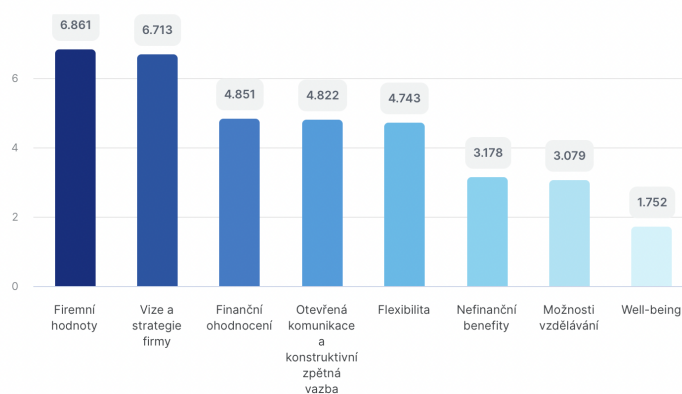
Když mám dobrou práci, nerad ji měním. **Jsem rád, když mám stabilní místo**, které mi umožní postarat se o rodinu a vést spokojený život, a chci si jej podržet co nejdéle. Měním jen tehdy, když mi práce negativně zasahuje do soukromí.

Mám rád/a svůj klid a práci **měnit nechci bez ohledu na to, jestli mě baví a naplňuje.** Ani nevím, jestli bych našel/našla něco jiného a jestli by o mě byl na trhu práce zájem.

Graf 12 - Prístup ku zmenám, zdroj: JobsIndex, apríl 2022

10. Na čo sa kladie najväčší dôraz vo firemnej kultúre u vás?

Na porovnanie ma zaujímal aj prístup ich zamestnávateľov k firemnej kultúre. Táto otázka mala zaraďovací charakter. Respondenti volili poradie na aké prvky v ich firemnej kultúre sa kladie najväčší dôraz. Po spriemerovaní vyšlo poradie viditeľné na grafe č.13.

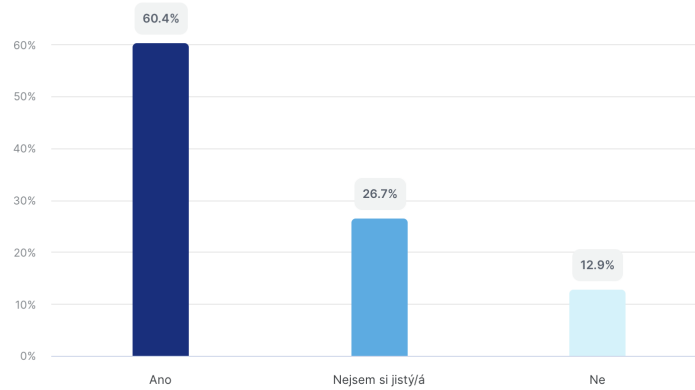


Graf 13 - Klíčové prvky vo firemnej kultúre pre spoločnosť, zdroj: vlastní

⁵⁷ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovním trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 20.4.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

11. Oplyvňuje firemná kultúra zamestnancov sa vzdelávať?

V rámci mojej práce som skúmala, či firemná kultúra ovplyvňuje záujem zamestnancov o vzdelávanie.

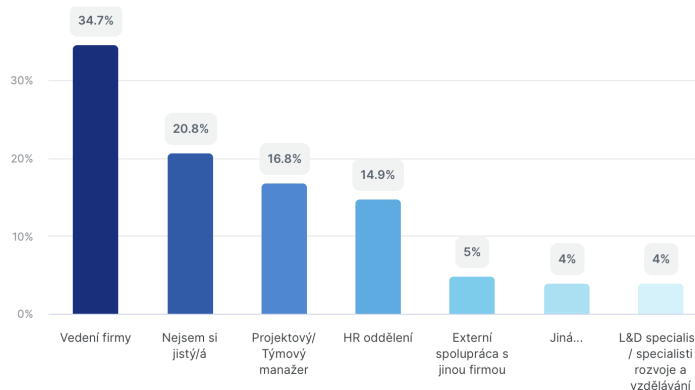


Graf 14 - Vplyv firemnej kultúry na vzdelávanie, zdroj: vlastný

Z mojho dotazníkového prieskumu vyplynulo, že 60,4 % respondentov vníma firemnú kultúru ako faktor ovplyvňujúci záujem zamestnancov o vzdelávanie. Zvyšných 26,7 % respondentov nebolo istých, či firemná kultúra má vplyv na záujem o vzdelávanie, zatiaľ čo 12,9 % respondentov odpovedalo, že firemná kultúra nemá vplyv na záujem o vzdelávanie. Tieto údaje poukazujú na to, že firemná kultúra môže byť dôležitým faktorom pri formovaní záujmu zamestnancov o vzdelávanie, a preto by mala byť v rámci podniku primerane podporovaná a rozvíjaná.

12. Kto je, vo firme kde pracujete, zodpovedný za firemné vzdelávanie?

Zamerala som sa tiež na to, kto je v rámci podniku zodpovedný za firemné vzdelávanie.

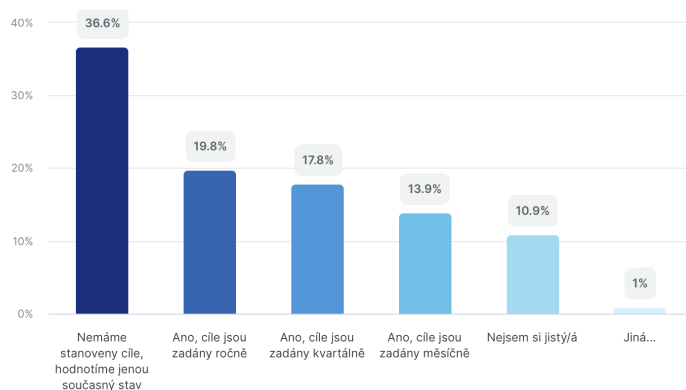


Graf 15 - Zodpovednosť za vzdelávanie v podnikoch, zdroj: vlastný

Z dotazníkového prieskumu, ktorý som realizovala, vyplýva, že najväčší podiel respondentov, a to 34,7 %, vníma, že za firemné vzdelávanie v podniku je zodpovedné vedenie firmy. Projektový manažér bol zodpovedný podľa 16,8 % respondentov a HR oddelenie podľa 14,9 % respondentov. 20,8 % respondentov nebolo istých, kto je v ich firme zodpovedný za firemné vzdelávanie. Zvyšok respondentov (celkovo 13 %) uviedol iné možnosti, pričom L&D bol uvedený ako najmenej častá odpoveď (4 %). Tieto výsledky poukazujú na to, že zodpovednosť za firemné vzdelávanie sa v podnikoch môže líšiť a môže byť rozdelená medzi viacerých zamestnancov či oddelení. Vedenie firmy však zostáva prevažne vnímané ako kľúčový hráč v tejto oblasti.

13. Máte na svojej pozícii nastavené ciele pre osobný rozvoj?

V rámci môjho dotazníkového šetrenia stavebných podnikov som sa zaoberala tiež otázkou, či majú zamestnanci na svojej pozícii nastavené ciele pre osobný rozvoj.



Graf 16 - Stanovovanie cieľov pre osobný rozvoj, zdroj: vlastní

Z výsledkov vyplýva, že 63,4 % respondentov má ciele pre osobný rozvoj nastavené, pričom 36,6 % hodnotí iba súčasný stav bez cieľov. Z tých, ktorí majú ciele nastavené, najčastejšie sa jedná o ročné (19,8 %), kvartálne (17,8 %) a mesačné (13,9 %) ciele. 10,9 % respondentov nebolo istých, či majú ciele nastavené, zatiaľ čo iba 1 % uviedlo iné možnosti. Tieto zistenia môžu naznačovať, že nastavenie cieľov pre osobný rozvoj je dôležitým faktorom pri zvyšovaní efektivity a produktivity práce v stavebných podnikoch.

		Jak to vidí menší firmy (<50 zam.)
Manažeři/šéfové týmů je nastavují pro svůj tým	48%	23%
Zaměstnanci sami přichází se svými požadavky	37%	36%
Pravidelné individuální pohovory s každým zaměstnancem	35%	34%
Přednastavené plány pro skupiny zaměstnanců (např. výroba, logistika, obchodní zástupci, apod.)	31%	15%
Jinak	5%	5%
Ne, žádné vzdělávací plány nemáme	10%	24%

Graf 17 - Vzdělávací plány, zdroj: LMC prieskum, november 2022

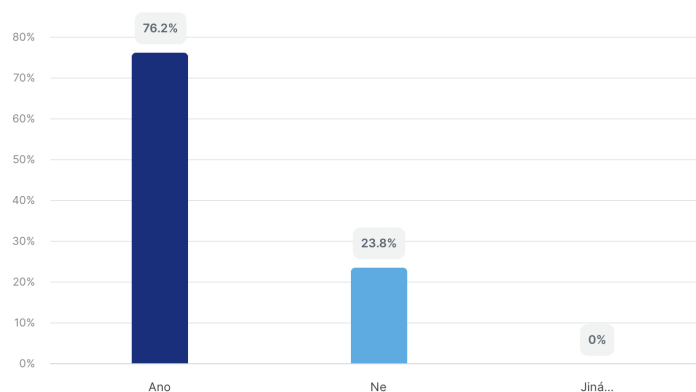
Z prieskumu od LMC je zjavné, že 48 % vedúcich pracovníkov svojim tímom nastavujú vzdelávacie plány a ciele pre osobný rast. Až 37 % proaktívnych zamestnancov prichádza s požiadavkami na ich rozvoj a 35 % vedúcich pracovníkov plánuje pravidelné rozhovory s každým zamestnancom ohľadom osobného rastu a vzdelávania. Len 10 % zamestnancov nemá nastavený žiaden plán pre ich rozvoj.⁵⁸

Z výsledkov vyplýva, že v stavebných podnikoch tvorba vzdelávacieho plánu ešte nie je v trende, skôr sa zameriavajú na súčasný stav a operatívne vzdelávanie. Vo všeobecnosti sa ale otázke rozvoja venuje väčšia pozornosť a firmy začínajú klásť dôraz na individuálny priestor vo vzdelávaní.

14. Máte na svojej pozícii možnosť sa profesne vzdelávať?

Podľa výsledkov môjho dotazníkového prieskumu, viac ako tri štvrtiny respondentov, konkrétne 76,2 %, uviedli, že majú na svojej pozícii možnosť profesne sa vzdelávať.

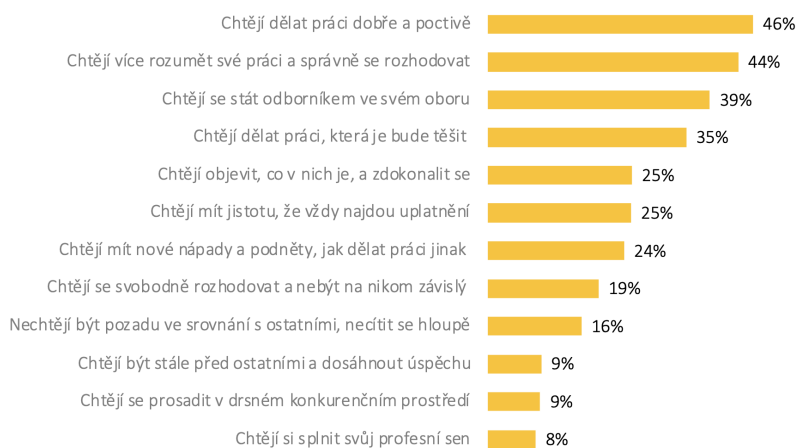
⁵⁸ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovním trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 20.4.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>



Graf 18 - Dostupnosť firemného vzdelávania, zdroj: vlastní

Zvyšných 23,8 % respondentov uviedlo, že na svojej pozícii takúto možnosť nemajú. Tieto zistenia môžu naznačovať, že profesné vzdelávanie je v stavebných podnikoch pomerne rozšírené a považuje sa za dôležitý faktor pri rozvoji kariéry zamestnancov.

Podľa prieskumu LMC JobsIndex má len 48 % zamestnancov možnosť profesionálneho vzdelávania v rámci svojho zamestnania. Napriek tomu až 71 % respondentov vyjadrilo záujem o vzdelávanie sa a rozvíjanie vo svojej práci. Podľa grafu z tohto prieskumu, ktorý sa uskutočnil v septembri 2022, sú najčastejšími dôvodmi a motiváciami prečo sa zamestnanci chcú profesne rozvíjať, zlepšenie výkonnosti a kariérny rast.⁵⁹

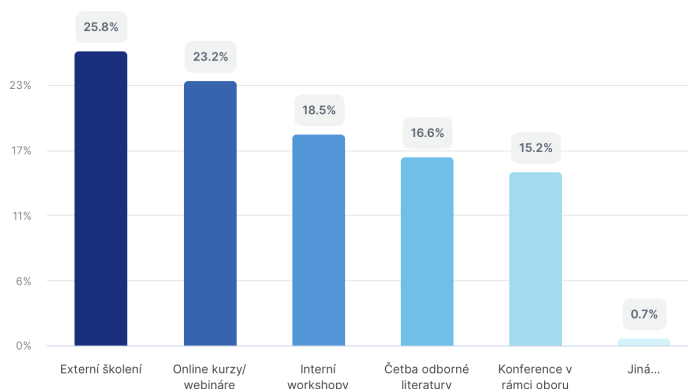


Graf 19 - Konkrétne dôvody a motivácie zamestnancov, zdroj: JobsIndex, september 2022

⁵⁹ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovním trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 20.4.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

15. Aká forma vzdelávania vám vyhovuje?

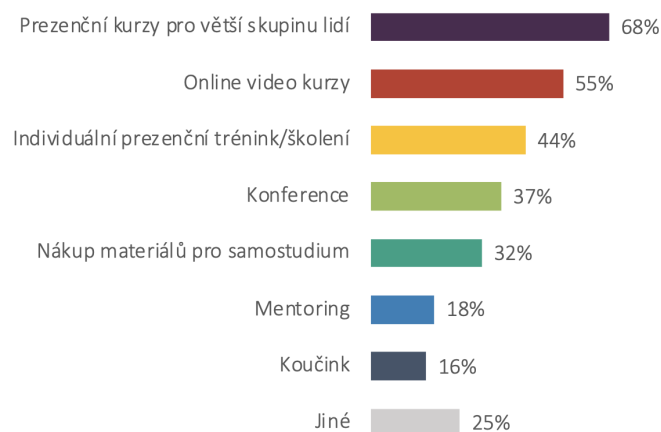
Zo 101 respondentov mi 25,8 % uviedlo, že preferuje najmä externé školenia, realizované mimo podnik, v ktorom pracujú. Druhou najpopulárnejšou formou vzdelávania sú stále e-learningové kurzy a webináre, ktoré sa stali trendom hlavne v dobe pandémie, kedy nebola iná možnosť sa stretávať a aj vzdelávanie bolo presunuté na rôzne online rozvojové platformy. Veľké percento odpovedí, až 18,5 % respondentov preferuje interné kurzy, ale stále populárne sú aj materiály na samoštúdium vo forme odbornej literatúry (16,6 %) a konferencie v rámci oboru si vybralo až 15,2 %.



Graf 20 - Preferencie vo forme vzdelávania, zdroj: vlastný

Z prieskumu od LMC je zreteľné, že prezenčné kurzy väčších skupín osôb sú preferované u 68 % respondentov. Online forma vzdelávania je druhý najpoužívanější spôsob, obľubuje a využíva ju až 55 % respondentov. Konferencie sú zastúpené 37 % a samoštúdiom z odborných materiálov a literatúry sa vzdeláva 32 % zamestnancov. Na popularite rastie tiež mentoring, 18 % a koučing 16 %.⁶⁰

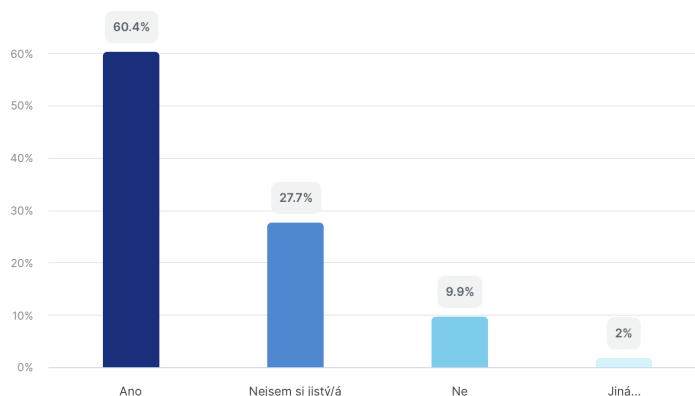
⁶⁰ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovnom trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 20.4.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>



Graf 21 - Preferencie vo forme vzdelávania, zdroj: JobsIndex, september 2022

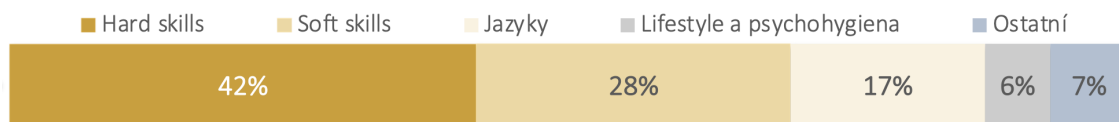
16. Pokiaľ by vám zamestnávateľ poskytoval kurzy zamerané na osobnostný rast (soft-skills), mali by ste záujem?

Výsledky záverečnej otázky mojho dotazníkového šetrenia poukazujú na výsledky, že 60,4% respondentov má záujem o kurzy zamerané na osobnostný rast (soft-skills), čo je povzbudivé pre stavebné firmy, ktoré sa snažia posilniť podnikovú kultúru a angažovanosť zamestnancov. Avšak, 9,9% respondentov nemá záujem a 27,7% si nebolo istých, čo nám napovedá, že je potrebné lepšie komunikovať výhody tohto typu vzdelávania.



Graf 22 - Preferencie vo forme vzdelávania, zdroj: vlastný

Pre doplnenie, spoločnosť JobsIndex sa spýtalo, v akej miere podniky ponúkajú obsah firemného vzdelávania. Z výsledkov im vyšlo, že mäkké schopnosti sú zastúpené až v 28 % z celkového podnikového rozvoja. V menších firmách to je dokonca až 30 %.⁶¹



Graf 23 - Obsahové zastúpenie firemného vzdelávania, zdroj: JobsIndex, november 2022

Tieto výsledky sú dôležité pre návrh efektívnych vzdelávacích programov, kde by mali byť tieto kurzy prezentované ako príležitosť osobnostne rásť. Je dobré ale uviesť, že v súčasnej dobe sa tento trend už dostáva do povedomia a naberá na popularite.

⁶¹ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovnom trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 15.5.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

3.4 Riadené rozhovory

Ďalšiu časť práce som venovala riadeným rozhovorom naprieč stavebnými podnikmi. Oslovila som stavebnú firmu PKV s.r.o., KELLER - speciální zakládání, spol. s.r.o. a TRiGY s.r.o., ktoré mi poskytli stretnutie s kľúčovými nositeľmi firemnej kultúry a priblížili mi fungovanie ich tímov.

3.4.1 Rozhovor s HR riaditeľkou z firmy PKV s.r.o.

Firma PKV je na trhu už od roku 2013 a zaoberá sa energetickými projektami s ohľadom na životné prostredie. Spoločnosť sídli v Brne a aktuálne disponuje len touto pobočkou. Barbora Dudová je HR riaditeľkou vo firme PKV už 5 rokov.

“Firemnú kultúru u nás tvoria ľudia, ktorí v PKV pracujú.” uviedla HR riaditeľka Barbora Dudová. Za posledné štyri roky firma vyrástla vo všetkých smeroch. Z hľadiska ekonomických ukazovateľov (obrat, zisk), počtu zamestnancov ale aj v rámci lepšieho postavenia na trhu a veľkosti projektov. Firemná kultúra v PKV je dynamická a transparentná. **Kladú dôraz na zdieľanie informácií** a dát naprieč firmou, meranie výkonnosti pracovníkov a **stanovovanie zmysluplných cieľov**. Efektívnosť zamestnancov je verejná, každý člen tímu má dostatok informácií o tom, ako sa mu darí plniť ciele firmy.

Pre spoločnosť PKV je tiež zásadné **budovanie priateľského kolektívu**, preto organizujú veľa mimo pracovných udalostí, kde sa zamestnanci môžu stretávať, nadväzovať a udržiavať dobré vzťahy. Firma to vo veľkom podporuje a ľudia o to majú záujem, čo je viditeľné z vysokej účasti až okolo 80 % na týchto voľnočasových akciách. Ide napríklad o rôzne teambuildingy, spoločné raňajky, letná víkendová chata alebo špeciálne firemné večierky.

Už pri výberovom riadení si dávajú záležať na správnom predstavení firemnej kultúry kandidátovi. Robia aj behaviorálne pohovory, kde sa snažia zistiť či by k ním kandidát zapadol a doplnil tím o kľúčového člena. Ale podľa ich slov, rozhodnutie o prijatí kandidáta je do istej miery subjektívne a niekedy to môže byť formou pokus omyl.

Pri otázke firemných hodnôt si uvedomovali dôležitosť ich správneho definovania, a preto zapojili viacerých členov tímu do ich tvorby formou workshopu z externej firmy. Prvotne stanovené hodnoty malo PKV nastavené dosť neurčito a neodlišovali sa príliš výrazne od ostatných firiem. Na základe interného prieskumu dospeli ku kľúčovým kvalitám, ako je dravosť - chuť sa rozvíjať, príjemné pracovné prostredie, tímovosť, výkon a pragmatickosť, ktoré najlepšie vystihovali tímové hodnoty. Aktuálne majú zapracované vo svojich onboardingových procesoch stretnutie nováčikov s vedením, kde je im komunikovaný príbeh firmy, vízia a stratégia, aby mali perspektívu, kam

spoločnosť smeruje. Z tohto kroku majú kladné odozvy a spätnú väzbu, že z vedenia a tímu sú cítiť firemné hodnoty a to, že ich tá práca baví a chcú sa posúvať.

Vízia, stratégia a ciele firmy sú s tímom komunikované na celofiremnej kvartálnej porade. Jedná sa o internú akciu, kde je pozvaný každý zamestnanec firmy od manažera po brigádnika. V PKV sa snažia byť transparentní a pri príležitosti tohto stretnutia sa s tímom komunikujú úspechy firmy ale zároveň aj zlyhania alebo nepodarené udalosti v rámci firmy. Zároveň majú aj menšie tímové porady na týždňovej báze, na ktorých sa riešia konkrétne ciele tímu na projekte, bežné diania a operatíva. Ciele stanovujú tímoví manažéri konkrétneho oddelenia. Ciele sú následne komunikované so zamestnancami individuálne, pre pochopenie jednotlivca, prečo sa danou problematikou zaoberá. Je tu priestor na diskusiu, každopádne aby to dávalo zmysel, ciele jednotlivca musia zapadať do celofiremných cieľov, ktoré stanovuje vedenie firmy. Raz do roka majú zavedené hodnotiace rozhovory, kde sa **stanovujú rozvojové ciele**, kde má jednotlivec možnosť sa vyjadriť, kam by chcel smerovať a je tu priestor, že bude vypočutý. Vo všeobecnosti sa zamestnancom darí plniť svoje číselnou firmou zadané plány. Vedenie ich motivuje predovšetkým finančným ohodnotením, na plnenie cieľov je naviazaná časť odmien. Zároveň je ale v PKV zdravá rivalita a súťaživosť, jedinci sa medzi sebou môžu porovnať, keďže plnenie jednotlivých cieľov je verejne dostupné a prezentované. V neposlednom rade je každý za svoje výsledky ocenený a pochválený. Na celofiremných poradách je vyhlásený zamestnanec kvartálu, čo tiež pozitívne motivuje zamestnancov sa podieľať na úspechu firmy ale aj na svojom rozvoji. Zároveň je vo firme nastavená **veľmi priateľská atmosféra a interná komunikácia**, kde si aj zamestnanci medzi sebou vedia vyjadriť obdiv a pochváliť kolegu.

Za najväčší benefit firma PKV považuje svoje nové zelené kancelárie, ktoré na zamestnancov aj klientov pôsobia príjemným dojmom a dobre sa v nich pracuje. Je to najviditeľnejší benefit, na ktorom je vidieť, že **firme záleží na prostredí, v ktorom ich zamestnanci pracujú**. Za kľúčové v tejto oblasti vedenie preferuje, aby priestory boli nielen estetické ale predovšetkým funkčné. Prioritou bolo aby ľudia mali dostatok miesta, kvalitné vybavenie a taktiež dostatok súkromia. Za ďalšie benefity je možné považovať kvalitné kafe, občerstvenie na pracovisku, pravidelné firemné tímové akcie ale tiež flexibilnú pracovnú dobu s doporučenými core hours.

Prieskum spokojnosti zamestnancov funguje v PKV na ročnej báze počas hodnotiacich rozhovorov formou dotazníka spokojnosti. Každopádne na to neexistuje presne stanovený proces. Firemná kultúra v PKV je veľmi otvorená, a preto zamestnanci pravidelne vyjadrujú názor alebo prichádzajú s nápadmi aj mimo týchto dotazníkov, napríklad na poradách, kde sa stretnú so svojimi nadriadenými. Či už ide o sťažnosť alebo nápad na zlepšenie, je tu priestor na ich vypočutie a zváženie, prípadne vyriešenie alebo realizáciu. Taktiež konatelia spoločnosti sú otvorení riešeniu

akejkoľvek situácie a je možné si s nimi dohodnúť stretnutie a prebrať daný problém alebo nápad.

Vo všeobecnosti väčšina zamestnancov v PKV sú **motivovaní vzdelávať sa a rozvíjať sa profesne**. Motiváciou k tomu je firemná kultúra ale tiež prostredie, v ktorom pracujú, pretože typ zákaziek a projektov sa neustále mení, a následne v PKV používajú nové technológie a opatrenia a nové dotačné programy. Aby firma udržala krok s trhom, musí sa neustále učiť novým technológiám, postupom a byť progresívna. Na zamestnancov je vyvolaný aj prirodzený kolektívny tlak a zároveň tu pôsobí aj chuť nadobúdať nové vedomosti a dotiahnuť konkrétny projekt do úspešného konca. Zároveň tu pôsobí akási forma vonkajšej motivácie, ktorá pramení z tímu a príjemného pracovného prostredia.

V súčasnej dobe v spoločnosti nemajú vytvorený a presne definovaný vzdelávací plán zamestnancov. Každopádne v rámci onboardingu nováčik absolvuje vstupné školenie, ale pre kontinuálny rozvoj ďalej postupujú individuálne podľa potrieb zamestnanca a alokácie na daný projekt. Aktuálne používajú kombináciu interných a externých školení a workshopov, ale online webináre alebo aj e-learningové školenia cudzích jazykov nevyužívajú a ani nepreferujú. Soft-skillové kurzy využívajú predovšetkým na konkrétnych pozíciách a oddeleniach, z hľadiska ich náplne práce. Aktuálne neposkytujú školenia mäkkých zručností celofiremné pre osobnostný rozvoj. Na iniciatívu samotných zamestnancov PKV začalo dotovať aj výuky cudzieho jazyka, konkrétne anglického jazyka. Aktuálne sa síce zameriava na český trh, ale vidí v tomto kroku príležitosť do budúcnosti.

3.4.2 Rozhovor s konateľom spoločnosti Keller - speciální zakládání s.r.o.

Firma KELLER bola založená v roku 1860 v Nemecku. Až v roku 1993 sa zriadila pobočka v Prahe prostredníctvom spoločnosti KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. a o osem rokov neskôr bola otvorená nová kancelária v Brne a v roku 2012 aj v Zlíne. Spoločnosť sa zaoberá predovšetkým riešeniami geotechnických problémov a ich služby sú využívané naprieč rôznymi odbormi ako napríklad pri dopravných stavbách, priemyselných, komerčných alebo aj obytných budovách a majú aj projekty zamerané na ochranu životného prostredia. Na území Českej republiky sú aktuálne k dispozícii tri kancelárie spoločnosti a to v Prahe, Brne a v Zlíne. Rozhovor mi poskytol konateľ spoločnosti Keller pre český trh Ing. Petr Svoboda Ph.D., ktorý na danej pozícii pôsobí už 15 rokov (vo firme pracuje 22 rokov) a keď na danú pozíciu nastupoval, jeho tím bol o veľkosti dvadsiatich ľudí.

Slovami konateľa firmy: *“Mojím cieľom je, aby sa všetci zamestnanci dobre u nás cítili a boli spokojní.”* Aktuálny počet zamestnancov sa pohybuje okolo sto, ale stále si udržiavajú rodinnú a priateľskú firemnú kultúru s tým, že na prvom mieste je samotný

zamestnanec. Dlhodobo **disponujú veľmi nízkou fluktuáciou**, čo to tiež vypovedá o well beingu v spoločnosti.

Každopádne kvôli tomu, že sa jedná o korporátne prostredie, je pre nich výzvou udržať si to a zároveň je potrebné, aby podávali určité výkony, na ktoré tlačí vyšší manažment. V rámci svojej každodennej práce je zásadné, aby zamestnanec prísne dodržiaval zásady bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Keďže v oblasti, v ktorej sa firma pohybuje, je toto riziko vysoké, **kladie sa obrovský dôraz na BOZP**.

Začiatkom roka má konateľ firmy **hodnotiace rozhovory s každým** so svojich zamestnancov a zisťuje aj spokojnosť, hodnotenie minulého roku z pohľadu zamestnanca a zároveň jeho feedback pre svojho podriadeného. V tíme panuje otvorená komunikácia a tiež si medzi sebou **vedia dávať konštruktívnu spätnú väzbu**. Na základe týchto rozhovorov si konateľ firmy spracuje dáta od tímu a na celofiremnej schôdzi technicko-administratívnych pracovníkov ich prezentuje v anonymnej forme. Z hodnotenia nadriadených vyplýva pre ich podriadených aj výška finančného ohodnotenia a prémie. Raz za dva až tri roky robí konateľ firmy aj anonymný dotazník spokojnosti opačným smerom, kde zamestnanci hodnotia svojich vedúcich. Zaujala ma stupnica v dotazníku, ktorá sa pohybuje od mínus dva ako najhorší výkon, nula stred a plus dva je excelentný výkon. Navzájom si ale dávajú prevažne od nuly po dva a neklesajú k negatívnemu hodnoteniu. Ciele sú im zadané od materskej spoločnosti Keller Group, každopádne konateľ firmy p. Svoboda sa snaží nezaťažovať svojich podriadených byrokraciou v rámci cieľov a podáva ich stráviteľnejšou formou.

Najväčší dôraz kladie firma Keller na konkurencie-hodné a **správne finančné ohodnotenie**. Vo firme nepreferujú nefinančné benefity, hlavne pre rôznorodosť potrieb ich zamestnancov. Kvôli náročnosti projektov sa vo firme nedá hovoriť o flexibilnej pracovnej dobe. Je bežné, že pracovný deň im nekončí po ôsmich hodinách. Firma to vníma ako nie ideálny stav, ale aktuálne to nie je možné inak nastaviť.

V otázke vzdelávania v danej oblasti, je to skôr o skúsenostiach a praxi. V tomto odbore neprichádza k častým zmenám, pracovné postupy sú pomerne stabilné, a preto sa kladie dôraz hlavne na správne vstupné zaškolenie zamestnancov pre prácu v teréne a s konkrétnym zariadením alebo prístrojom. Každopádne firma KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. má podporu aj zo zahraničia od koncernu KELLER, sú jej poskytnuté technické školenia a zúčastňuje sa aj na konferenciách. Taktiež celofiremné technické vzdelávanie v teréne často nie je ľahko realizovateľné kvôli prebiehajúcim zákazkám a projektom. A keďže veľká časť zamestnancov (na robotníckych pozíciách) v teréne nemá zriadené e-mailové adresy, prenos informácií je v tomto prípade sťažený a musí prebiehať v osobnom styku, často prostredníctvom ich nadriadeného - stavbyvedúceho. Technicko-administratívnych pracovníkov sa tento problém netýka, preto majú možnosť sa zúčastňovať aj online školení, ktoré sú veľmi nápomocné, ale

ich popularita v posledných rokoch výrazne poklesla najmä kvôli preferovanej potrebe fyzického kontaktu. **Najväčším motivátorom vo firme pri otázke vzdelávania je ale finančné ohodnotenie.** Zároveň sa firma snaží prihliadať na individuálne potreby a smerovanie pracovníkov a prípadné do vzdelávanie je s nimi komunikované. Často sa ale stretáva s komplikáciou, že mnohí z jej pracovníkov neovládajú žiadny cudzí jazyk, a preto sú obmedzení len na školenia vedené v češtine alebo slovenčine. Firma však občas umožňuje pracovníkom vycestovať na rôzne školenia do zahraničia do iných pobočiek firmy. Tiež im materská spoločnosť **poskytuje soft-skilové kurzy**, záujmu sa tešia hlavne v režíjné role.

3.4.3 Rozhovor s konateľom spoločnosti TRiGY s.r.o.

V rámci môjho posledného riadeného rozhovoru som realizovala pohovor s mojím bývalým zamestnávateľom, pánom Marekom Roubíčkom, ktorý pôsobí ako konateľ spoločnosti TRiGY s.r.o. Spoločnosť bola založená ako start-up v roku 2017 s cieľom projektovať kanadské zruby a zároveň sa zaoberať kompletnou výstavbou pozemných stavieb na kľúč. Momentálne zamestnáva päť pracovníkov. Avšak, spoločnosť sa stretla s vplyvom krízy a aktuálne nezaznamenáva rast. Napriek tomu má naďalej dobré vzťahy s dodávateľmi a klientmi a nové zázemie.

Firma má skôr pasívnu kultúru, v ktorej nemajú definované hodnoty a posledné dva roky boli náročné. Zamestnanci bežne zotrávajú v spoločnosti jeden rok, potom sa ich kariérny postup zastaví a nemajú možnosť posúvať sa ďalej. Napriek tomu sú vzťahy na pracovisku dobré a vedenie sa snaží zlepšiť situáciu.

Momentálne sa konateľ spoločnosti snaží motivovať tím k zlepšeniu a zabezpečiť stabilnejší rast spoločnosti. V minulosti sa vedenie snažilo zlepšiť motiváciu zamestnancov organizovaním mnohých aktivít mimo pracovnej doby, ako napríklad paintball, grilovanie alebo letný pobyt na chate. Zamestnanci spoločne športovali a mali **silného tímového ducha**, napríklad sa spoločne podujali na drastickú diétu, aby to vyskúšali. Avšak, v súčasnosti už nemajú takéto aktivity a zamestnanci nemajú žiadne benefity.

Vzdelávanie zamestnancov firmy TRiGY sa momentálne realizuje v **podobe interného koučingu s team leaderem** vtedy, keď je to potrebné. V minulosti sa organizovali rôzne aktivity aj externou formou a spoločnosť v minulosti investovala viac do vzdelávania zamestnancov. Avšak to sa ukázalo ako rizikové, keďže sa stávalo, že zamestnanci po roku práce spoločnosť opustili. Preto sa vedenie firmy momentálne sústreďuje na zlepšenie vzťahu so zamestnancami a delegovanie zodpovednosti.

3.5 Zhodnotenie riadených rozhovorov

Zo zrealizovaných rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi troch rôzne veľkých spoločností vyplýva, že sa snažia udržať vo firme priateľské prostredie, kde si zamestnanci vzájomne pomáhajú a sú spokojní. **Dôležitá je otvorená komunikácia a taktiež konštruktívna spätná väzba** medzi vedením a zamestnancami. Jednou z výziev je udržanie tejto priateľskej atmosféry aj v korporátnom prostredí, kde sa kladie veľký dôraz na výkon a osobitný prístup ide občas do úzadia kvôli veľkosti organizácie.

Vzdelávanie zamestnancov je realizované prostredníctvom interného koučingu a školeniami, zaškolením v teréne s konkrétnym zariadením, pričom niektoré firmy poskytujú aj soft-skillové kurzy podľa typov prác alebo školenia v zahraničí, pokiaľ majú zamestnanci záujem a aj ovládajú cudzí jazyk.

Jednou z najväčších motivácií pre zamestnancov je naďalej finančné ohodnotenie. Hoci sa využíva aj motivácia prostredníctvom nefinančných benefítov, tie sú však menej populárne v stavebných podnikoch. Veľkú dôležitosť zohrávajú aj príležitosti na kariérny rast, nakoľko ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov a zohrávajú významnú úlohu pri rozhodovaní zamestnanca, či zotrvať v spoločnosti, alebo ju opustiť. Niektoré firmy organizujú aj rôzne aktivity mimo pracovnej doby, ktoré zlepšujú tímovú spoluprácu a atmosféru na pracovisku.

Možnosti na zlepšenie:

- **Personalizácia vzhľadom na špecifické potreby zamestnancov** rôznych typov profesií ale aj dle ich preferencie formy a prístupu k prijímaniu nových informácií.
- **Zapájať zamestnancov do tvorby vízie alebo stratégie**, prípadne ak to veľkosť podniku nedovoľuje, komunikovať to s tímom, zbierať feedback a nápady aj s využitím brainstormingu.
- Vzhľadom na to, že pracovná doba nie je flexibilná a zamestnanci v stavebníctve majú často veľa nadčasov, je potrebné **zameriť sa na psychohygienu členov tímu** a prípadne nastaviť aj happiness management program, pokiaľ to podniku dáva zmysel.
- **Rozšírenie ponuky vzdelávania o soft-skillové kurzy** a jazykové školenia, aby zamestnanci mali viac príležitostí na kariérny rast a rozvoj.
- **Využitie moderných postupov a technológií** v rámci vzdelávania, ako napríklad gamifikácie, edutainment alebo aj aktuálny trend umelej inteligencie - Chat GPT.
- **Organizovanie pravidelných aktivít mimo pracovnej doby**, ktoré by zlepšili tímovú spoluprácu a podporili dobré vzťahy na pracovisku.

Moja práca poukazuje na to, že podniková kultúra a vzdelávanie predstavujú kľúčové faktory úspechu stavebných spoločností. **V oblasti stavebníctva je kvalifikovaná pracovná sila kľúčovým faktorom**, ktorý ovplyvňuje nielen kvalitu výstavby, ale aj celkový úspech firmy. Vzhľadom na súčasný nedostatok kvalifikovaných pracovníkov v stavebnom priemysle je pre firmy ešte dôležitejšie udržať si svojich zamestnancov a naplňať ich potreby a očakávania. To zahŕňa aj poskytovanie vzdelávania a rozvoja, ktoré zvyšujú kvalifikáciu a odbornosť zamestnancov. Zároveň je potrebné vytvárať pozitívnu firemnú kultúru, ktorá podporuje motiváciu a záväznosť zamestnancov. Ak firmy dokážu tieto faktory riadne zabezpečiť, budú mať konkurenčnú výhodu na trhu práce a môžu sa tešiť dlhodobému úspechu v stavebnom priemysle.

4 Čiastkové závery a odporúčania

Na základe kvantitatívneho dotazníkového šetrenia v stavebných podnikoch vyplýva viacero faktorov. Najlepšie to dokážu popísať výskumné otázky, ktoré som si stanovila pred samotným návrhom dotazníkového šetrenia a na potvrdenie alebo ich vyvrátenie som využila dáta z prieskumu od LMC JobIndex a mnou realizované kvalitatívne rozhovory, ktoré mi priniesli cenné dáta.⁶²

Výskumná otázka č.1: Ako ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov firemnú kultúru?

Overenie:

Z môjho dotazníkového šetrenia bolo možné zistiť nasledujúce údaje, ktoré popisovali, či spokojnosť s vedúcimi pracovníkmi má koreláciu s povedomím o firemnej kultúre v danom podniku.

Má nadriadeného (86 z 101)	Má firemnú kultúru	Nie je si istý	Nemá
Veľmi spokojný (z 86)	17	1	0
Spokojný (z 86)	25	4	2
Ani ani (z 86)	15	6	0
Nespokojný (z 86)	1	4	2
Veľmi nespokojný (z 86)	1	2	6

Tab. 2 - Porovnanie spokojnosti a vnímania firemnej kultúry, zdroj: vlastný

Na základe dostupných dát z vlastného dotazníkového šetrenia bolo možné určiť, že existuje určitá korelácia medzi spokojnosťou s vedením a vnímaním firemnej kultúry. Na túto otázku som sa ale pozrela aj prostredníctvom dát od JobIndex. Až 39 % opýtaných je spokojných a motivovaných vo svojej práci, 8 % je spokojných ale nemotivovaných a 17 % je nespokojných ale motivovaných. Podľa dostupných zdrojov z prieskumu od LMC JobIndex vieme, že dôležitými oblasťami v tejto téme je: príjemné pracovné prostredie (77 %), pracovné podmienky (74 %), priamy nadriadený (66 %) a organizácia práce (57 %). Menej významnými ale stále dôležitými oblasťami sú dle prieskumu: náplň práce (51 %), vzťah k zamestnávateľovi (33 %), možnosť rozvoja (28 %) a samotná pozícia vo firme (20 %). Zároveň najčastejšie dôvody fluktuácie, ktoré nespokojní respondenti prieskumu uvádzali sú: lepší pracovný kolektív (20 %), lepší

⁶² DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovnom trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 15.5.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

prístup k ľuďom (18 %) a vyššia mzda (16 %).⁶³ Zo spomínaných výstupov môžeme usúdiť, že zamestnancom záleží na pracovnom prostredí a sú schopní aj opustiť súčasnú pracovnú pozíciu, pokiaľ nie sú spokojní. Veľmi ich ovplyvňujú vzťahy na pracovisku a na ich spokojnosť má aj vplyv priamy nadriadený. Z riadených rozhovorov tiež vyplynulo, že je kľúčové zbierať feedback zamestnancov a monitorovať ich spokojnosť, lebo to ovplyvňuje ich prístup k firemnej kultúre, ktorú sami tvoria ale aj ich rozhodnutie zostať na danej pozícii. Na základe overenia, môžem potvrdiť, že spokojnosť zamestnancov má vplyv na firemnú kultúru podnikov.

Odporúčanie:

Z daných výstupov mi vyplývajú nasledujúce návrhy na zlepšenie alebo pre zvýšenie priority. Keďže aj z uvedených dát vyšlo, že pracovné prostredie a vzťahy na pracovisku sú najdôležitejšou oblasťou pre zamestnancov, je kľúčové klásť dôraz na tieto faktory. Zamerať sa na to, aby prostredie spĺňalo fyzické podmienky (zariadenie, technické vybavenie, i estetické vybavenie kancelárie ako celku), bezpečnostné podmienky (dohliadanie na dodržiavanie BOZP na pracovisku a staveništi) ale aj psychologické podmienky (komunikácia, vzťahy a atmosféra). Dôležité je tiež reflektovať vzťahy medzi vedením a radovými zamestnancami v konkrétnych tímoch. Prípadne zlepšiť manažérske schopnosti svojich vedúcich pracovníkov, aby mohli efektívne riadiť a motivovať svoje tímy.

Výskumná otázka č.2: Aké sú preferencie zamestnancov vo forme vzdelávania vzhľadom na dobu pôsobenia vo firme?

Overenie:

Z dát mojho dotazníkového šetrenia vyplýva nasledovné:

	Interné workshopy	Externé školenia	Online kurzy	Konferencie	Odborná literatúra
Menej než 1 rok	5	8	8	2	6
1-2 roky	4	10	12	4	4
2 až 3 roky	4	5	1	3	2
3 až 5 rokov	3	6	6	6	4
Viac ako 5 rokov	12	10	8	8	9

Tab. 3 - Porovnanie preferencií formy vzdelávania, zdroj: vlastný

⁶³ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovnom trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 15.5.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

Vzhľadom na nízky počet respondentov nie sú tieto dáta smerodajné. Vyplýva z nich však, že zamestnanci poväčšine majú záujem sa vzdelávať, o interné workshopy majú najväčší záujem zamestnanci, ktorí pôsobia na pozícii viac ako 5 rokov ale tiež by využili externé školenia a využívajú aj odbornú literatúru ako zdroj pre ich rozvoj. Zároveň zamestnanci, ktorí sú na pozícii jeden až dva roky preferujú online kurzy alebo externé školenia.

Odporúčanie:

Vo všeobecnosti je dobré sa zamerať na firemné vzdelávanie podľa potrieb jednotlivých tímov alebo samotných jedincov. Pokiaľ máme vyššie percento zamestnancov, ktorí pracujú z domu, je potrebné im pre rozvoj zabezpečiť e-learningové formy vzdelávania. Pokiaľ máme možnosť využiť externých koučov a lektorov, je dobré ich využiť, pretože môžu do firmy vniesť novú energiu a rozšíriť nám obzory aj o iné metódy vzdelávania. Interné kurzy sú významné hlavne v prípade, že máme vysokokvalifikovaných pracovníkov, ktorí svoje vedomosti a schopnosti radi odovzdajú ďalej do tímu a majú na to aj vyhradený rozpočet a časovú kapacitu. Je potrebné týchto zamestnancov preškoliť aj v prezentačných vedomostiach, aby táto forma bola efektívna. Zúčastňovanie sa konferencií je tiež dobrá forma vzdelávania ale skôr pre jednotlivcov než pre veľké skupiny. A je prínosné, ak firma disponuje aj faktickou odbornou literatúrou alebo inými materiálmi, ktoré môžu zamestnanci bezplatne využiť a zlepšovať svoje znalosti bez finančnej záťaže podniku. Pre tento prípad je vhodné zriadiť vo kancelárii knižnicu s faktickou literatúrou zameranou na rôzne oblasti.

Výskumná otázka č.3: Na akých pozíciách majú zamestnanci záujem o vzdelávanie soft-skills?

Overenie:

V nasledujúcej otázke som pri záujme o vzdelávanie v mäkkých znalostiach ignorovala možnosť “neviem” a “iné”, pretože pre účel potvrdenia alebo zamietnutia poslednej výskumnej otázky boli bezpredmetné.

Pozícia	Áno	Nie
Vedúca	12	3
Manažérska	19	0
Technická	23	7
Režijná	9	0

Tab. 4 - Záujem rozvoj o soft-skills, zdroj: vlastný

V tomto prípade taktiež vzhľadom na nízky počet respondentov nie sú tieto dáta smerodajné. Jednoznačne vieme len povedať, že nikto z manažérskych pozícií nezodpovedal odpoveďou “nie” a to isté platí aj pre režijné role. Najvyššie percento záujmu o vzdelávanie v soft-skills mali technické pozície, každopádne tento typ pozície mal aj najvyššie zastúpenie medzi všetkými respondentami. Z dostupných dát môžem však tvrdiť, že všeobecne sa zvyšuje záujem o rozvoj mäkkých zručností a taktiež firmy ich zavádzajú do svojho firemného vzdelávania (soft-skills rozvoj má zastúpenie 28 %).

Odporúčanie:

Firmy sa už začali zaujímať o túto oblasť vzdelávania a nie je to pre nich úplne novinka. Na zlepšenie navrhujem, aby firmy **zintenzívnili svoje úsilie v oblasti vzdelávania mäkkých zručností**, prispôbili svoje vzdelávacie programy podľa potrieb rôznych pozícií a pravidelne monitorovali a hodnotili účinnosť týchto programov.

5 Záver

Cieľom tejto práce bolo priblížiť firemnú kultúru a vzdelávanie v stavebnom podniku a vysvetliť ich prepojenie a významnosť. Následne uskutočniť výskum formou dotazníka, porovnať dáta s prieskumom od súkromnej agentúry a uskutočniť tiež kvalitatívnu formu analýzy. Na základe zistených dát som odpovedala na stanovené výskumné otázky a navrhla odporúčania a prispela s nápadmi na zlepšenie a pre inšpiráciu.

Teoretická časť sa venuje popisovaniu kľúčových pojmov, ktoré sú potrebné pre pochopenie problematiky. Zaoberá sa stavebným podnikom a vedením tímu. Ďalej popisuje firemnú kultúru, jej základné prvky a jej vplyv na ľudí, ktorí v podnikoch pracujú. Neskôr popisujem samotné firemné vzdelávanie, približujem jednotlivé formy a obsah a tiež moderné prístupy k rozvoju.

Nasleduje praktická časť, ktorá je zameraná na aktuálnu situáciu v stavebných podnikoch z pohľadu zamestnancov. Dotazník bol určený pre všetky typy pracovných pozícií. Svoje dáta z dotazníkového výskumu podkladám cennými údajmi od prieskumu agentúry Jobs.cz - LMC JobIndex⁶⁴. Kvantitatívny zber dát som podložila tiež riadenými rozhovormi realizovanými v troch českých spoločnostiach.

Prieskum potvrdil, že je dôležité venovať sa tejto téme. Firemná kultúra a vzdelávanie majú značný vplyv na spokojnosť a motiváciu zamestnancov, čo môže mať priamy vplyv na celkovú úspešnosť podniku. Ako uviedol podnikateľ Petr Kmoška: „*V lidech je poklad vaší firmy.*“⁶⁵ Jeho slová sa odrážajú v mojich zisteniach a podčiarkujú význam investovania do ľudských zdrojov a rozvoja firemnej kultúry ako základu úspechu každého podniku.

⁶⁴ DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovním trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 15.5.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

⁶⁵ *Citáty slavných osobností* [online]. Citaty © 2022 [cit. 17.5.2023]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/2110426-pert-kmosek-v-lidech-je-poklad-vasi-firmy/>

6 Zoznam použitých zdrojov

- [1] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkam managementu stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, ISBN 80 – 7204 – 396 – X
- [2] HRABINCOVÁ, Dagmar a LINKESCHOVÁ, Dana. *Právo a manažment ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, ISBN 80-7204-402-8
- [3] KOHOUTEK, Rudolf a kolektiv. *Základy sociální psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 1998, ISBN 80 – 7204 – 064 – 2
- [4] MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitivní leader*. Brno: Management press, 2017, ISBN 978-80-265-059-4
- [5] AMSTRONG, Michael. *How to manage people*. 5. vyd. Londýn: KOgan page, 2022, ISBN 978-1-3986-0546-6
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-1975-7
- [7] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2451-0
- [8] GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. 2. vyd. Praha: Metafora, spol. s.r.o., 2011, ISBN 978-80-7359-334-6
- [9] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2914-5
- [10] PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a FRIEDEL, John. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2145-3
- [12] HORNÍK, František, 2022. *Motivace jinak. Firemní vzdělávání*. [online], Educify.cz, Říjen 2022, s. 6 [cit. 2.4.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_b4f35cc651d2412a9e2d0da948507c73.pdf
- [13] APPELO, Jurgen. *Managing for happiness*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & son, Inc., 2016, ISBN 978-1-119-26868-0
- [14] STANČÍKOVÁ, Olga, 2021. *Herní prvky vzbuzují zájem o firemní vzdělávání*. [online], Educify.cz, Duben 2021, s. 8-9 [cit. 16.4.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_508aeef192c459f8eab1729174abf74.pdf

- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, ISBN 978-80-271-0809-1
- [16] BĚHOUNKOVÁ, Olga, 2017. *Happiness management není jen o spokojenosti*. [online], Edacity.cz, Říjen 2017, s. 3-4 [cit. 17.4.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/files/ugd/4ca6e5_8743a579ee09440e9b2742e997f6ec33.pdf
- [17] VÁVROVÁ, Petra. 2014. *Psychohygiena jako prevence pracovního stresu*. [online], Jorsa, 30.1.2015, [cit. 3.5.2023]. ISSN 1803-3687, dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/psychohygiena-jako-prevence-pracovniho-stresu>
- [18] GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. 2. vyd. Praha: Metafora, spol. s.r.o., 2011, ISBN 978-80-7359-334-6
- [19] BRŮHA, Jan, 2017. *Basic skills*. [online], Edacity.cz, Únor 2022, str. 6 [cit. 27.4.2023]. ISSN 2533-6479, dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_12499b5bd25a4396be8b39ccd0b38018.pdf
- [20] DOMBROVSKÝ, Tomáš Evrín, 2022. *Vývoj na pracovním trhu*. [online], LMC JobsIndex průzkum společnosti Jobs.cz prostřednictvím agentury G82, září-listopad 2022 [cit. 5.5.2023], dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>
- [21] *Citáty slavných osobností* [online]. Citaty © 2022 [cit. 17.5.2023]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/2110426-pert-kmosek-v-lidech-je-poklad-vasi-firmy/>

7 Zoznam skratiek

L&D	Vzdelávanie a rozvoj (Learning and development)
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (Occupational safety and health)
BIM	Informačný model budovy (Building Information Modeling)
AR	Rozšírená realita (Augmented reality)
HR	Ľudské zdroje (Human resources)
HM	Manažment šťastia (Happiness management)
CHO	Riaditeľ happiness manažmentu (Chief Happiness Officer)

8 Zoznam tabuliek

Tabulka č. 1	34
Tabulka č. 2	53
Tabulka č. 3	54
Tabulka č. 4	55

9 Zoznam grafov

Graf č. 1 - Doba pôsobnosti na aktuálnej pozícii	36
Graf č. 2 - Veľkosť tímu, kt. respondenti riadia	36
Graf č. 3 - Spokojnosť na aktuálnej pozícii	37
Graf č. 4 - Spokojnosť a motivácia ľudí v práci	37
Graf č. 5 - Štýly riadenie	38
Graf č. 6 - Názor na spokojnosť tímu na vedenie	39
Graf č. 7 - Reálna spokojnosť	39
Graf č. 8 - Deklarovaná dôležitosť oblastí	40
Graf č. 9 - Existencia firemnej kultúry v podnikoch	40
Graf č. 10 - Kľúčové prvky vo firemnej kultúre pre zamestnanca	41
Graf č. 11 - Konkrétne negatívne pocity a ich závažnosť	41
Graf č. 12 - Prístup ku zmenám	42
Graf č. 13 - Kľúčové prvky vo firemnej kultúre pre spoločnosť	42
Graf č. 14 - Vplyv firemnej kultúry na vzdelávanie	43
Graf č. 15 - Zodpovednosť za vzdelávanie v podnikoch	43
Graf č. 16 - Stanovovanie cieľov pre osobný rozvoj	44
Graf č. 17 - Vzdelávacie plány	45
Graf č. 18 - Dostupnosť firemného vzdelávania	46
Graf č. 19 - Konkrétne dôvody a motivácie zamestnancov	46
Graf č. 20 - Preferencie vo forme vzdelávania	47
Graf č. 21 - Preferencie vo forme vzdelávania	48
Graf č. 22 - Preferencie vo forme vzdelávania	48
Graf č. 23 - Obsahové zastúpenie firemného vzdelávania	49

10 Zoznam obrázkov

Obr. 1 - Základné črty kvalitného lídra	11
Obr. 2 - Obecné faktory ovplyvňujúce organizáciu	19
Obr. 3 - Proces motivácie	20
Obr. 4 - Maslowova pyramída potrieb	21
Obr. 5 - Model flow	31

11 Zoznam príloh

Príloha 1 – Otázky k dotazníku

Príloha 2 – Otázky k riadenému rozhovoru

Príloha 3 – Prieskum LMC JobIndex - spoločnosti Jobs.cz realizovaný prostredníctvom agentúry G82 v septembri 2022