



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

MOTIVACE A ROZVOJ OSOBNOSTI VE STAVEBNÍM PODNIKU

MOTIVATION AND PERSONAL DEVELOPMENT IN CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

Tomáš Zvonař

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

SUPERVISOR

BRNO 2019



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Tomáš Zvonař
Název	Motivace a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	30. 11. 2018
Datum odevzdání	24. 5. 2019

V Brně dne 30. 11. 2018

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

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

PODKLADY A LITERATURA

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

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

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

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam motivace a rozvoje osobnosti ve stavebním podniku
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám motivace a rozvoje osobnosti 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.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou stavu motivace a osobnostním rozvojem ve stavebním podniku. V teoretické části jsou definovány základní pojmy z oblasti stavebnictví, motivace a rozvoje osobnosti ve stavebním podniku. V praktické části jsou navrženy pracovní hypotézy a provedeno výzkumné šetření včetně jeho analýzy. V závěrečné fázi jsou vyvozeny dílčí závěry a navržená doporučení pro zlepšení práce s lidmi ve stavebním podniku.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on analysis of self-development in construction companies. The theoretical part of this thesis puts emphasis on the basic terms from the construction field, motivation and self-development. In the practical part of this thesis the working hypothesis are proposed and the exploratory research is carried out with its analysis. The final part deals with conclusions; and suggestions for personal improvement in the construction company are there described.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, management, osobnostní rozvoj, stavební podnik, stavebnictví

KEY WORDS

motivation, management, personal development, construction company, building industry

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Tomáš Zvonař *Motivace a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku*. Brno, 2019. 58 s., 9 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané bakalářské práce s názvem *Motivace a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 24. 5. 2019

Tomáš Zvonař
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Motivace a rozvoj osobnosti ve stavebním podniku* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 24. 5. 2019

Tomáš Zvonař
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za odborné vedení a pomoc, hodnotné rady a připomínky. Dále bych rád vyjádřil poděkování mé rodině za podporu během vypracovávání bakalářské práce a po celou dobu mých dosavadních studií.

Obsah

1	ÚVOD A CÍLE PRÁCE.....	10
2	TEORETICKÁ ČÁST	11
2.1	Trh práce	11
2.2	Stavební podnik	11
2.3	Specifika stavebnictví	13
2.4	Motivace.....	13
2.4.1	Definice motivace	14
2.4.2	Proces motivace	14
2.4.3	Typy motivace	15
2.4.4	Motivy motivace.....	16
2.5	Teorie motivace	17
2.5.1	Teorie „cukru a biče“	18
2.5.2	Herzbergova motivační teorie dvou faktorů.....	18
2.5.3	Maslowova teorie.....	20
2.5.4	Vroomova teorie očekávání.....	21
2.5.5	McGregorova teorie X a teorie Y	22
2.6	Definice osobnosti	23
2.7	Měkké dovednosti.....	23
2.8	Tvrdé dovednosti	24
2.9	Osobní SWOT analýza	24
3	EMPIRICKÁ ČÁST	25
3.1	Problematika motivace a osobnostní rozvoje ve stavebním podniku.....	25
3.2	Metoda řízeného rozhovoru s představiteli stavebních firem	26
3.3	Stanovení hypotéz a předpokladů.....	27

3.4	Metoda způsobu výzkumu	27
3.5	Vyhodnocení dotazníkové šetření	28
3.5.1	Konkrétní otázky a dotazníku.....	28
4	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	45
4.1	Ověření hypotéz.....	45
5	ZÁVĚR.....	53
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
7	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
8	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

1 ÚVOD A CÍLE PRÁCE

V dnešní době, kdy dochází ke zrychlování a zdokonalování pracovních procesů, je motivace častější téma, které musí řešit jak firmy, tak i podnikatelé. Vývoj technologií a procesů je doslova markantní, ale stále není na takové úrovni, aby technologie práci člověka plně zastoupila.

Mým hlavním důvodem zvolení tohoto tématu byl fakt, že lidé mají čím dál více pracovních možností. Úspěch firmy je dán jejími kvalitními pracovníky, o které se dennodenně svádí těžký boj. Pokud chce být firma úspěšná, musí využít všechny dostupné nástroje tak, aby nastartovala potenciál a motivaci zaměstnanců k nejlepším výkonům. Zároveň však musí zvládnout si takové zaměstnance také udržet.

Podle mého názoru musí firmy vytvořit podmínky ke zdravým návykům motivace a dát zaměstnanci prostor pro osobní i odborný rozvoj. Prioritou moderního zaměstnance je především nalézt harmonii mezi osobním a pracovním životem. Pokud toho zaměstnanci dosáhnou, snadno se ztotožní s cíli firmy a stanou se součástí jejího úspěchu.

Motivace a osobní rozvoj jsou faktory, které potřebují držet krok s dobou a personální politika firmy musí jejich správné nastavení zajistit. Nastupující generace mladých lidí přináší nové trendy a specifika, která se od předchozích generací liší. Správné řízení motivace zajistí, že firma vydrží i tlak konkurence, což může být klíčovým rozdílem na trhu práce.

Cílem práce je v první řadě vymezit teoreticky téma motivace a rozvoje osobnosti ve stavebním podniku. Následně chci definovat stávající trendy na pracovním trhu ve stavebnictví, se kterými se motivace a osobní rozvoj setkávají.

V praktické části pak plánuji provést výzkumné šetření ve stavebních firmách, analyzovat, zhodnotit a porovnat výsledky šetření oproti ostatním stavebním firmám ve výzkumu.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části práce jsou zaznamenány pojmy, které jsou potřebné pro pochopení problematiky motivace a osobního řízení.

2.1 Trh práce

Trh práce je pomyslné místo, kde se poprvé setkává zaměstnanec se svým zaměstnavatelem. Jedná se o zásadní střetnutí, které významně ovlivňuje pracovní budoucnost obou stran. [1]

Logika trhu práce je víceméně stejná jako každého trhu např. trhu strojů nebo materiálu. Společně se střetávají pojmy jako nabídka, poptávka a cena (mzda). Nicméně jisté odlišnosti trhu práce existují. Hlavním vykonavatelem „práce“ je člověk se svými charakteristickými vlastnostmi a lidskými právy. [1]

Z tohoto důvodu je trh práce objektem státního řízení ve formě pracovního zákonodárství. Průběh transakcí se zde poněkud liší od trhu výrobků a služeb. Tomu, kdo nabízí nebo poptává práci, zpravidla záleží na tom, kde a v jakém prostředí bude práci vykonávána. Na rozdíl od prodejce cihel, kde nezáleží, zda budou použity na výstavbu rodinného domu, školy nebo nemocnice. [1]

2.2 Stavební podnik

Stavební podnik lze popsat jako organizačně ucelenou jednotku, kde jednotlivé vnitřní útvary, pracovní skupiny, divize a další mají podmíněnou samostatnost, která je daná rozsahem delegování, pravomocí a odpovědností z podnikového vedení. [2]

Podnik lze rozdělit na základní dva typy prostředí z hlediska trhu:

- **Tržní ekonomika** – Vlastnictví stavebních podniků náleží soukromým osobám. Řídí se vlastně sestaveným hospodářským plánem. Snaží se dosáhnout maximálního zisku. Výhodou je osobní svoboda. Nevýhodami jsou: snaha o odstranění z hospodářské soutěže, monopolizace a nerovné rozdělení příjmů. [2]
- **Centrálně řízená ekonomika** – Snaží se řídit společenské vlastnictví výrobních prostředků a principy centrálního plánu včetně jeho plnění. [2]

Dále také lze určit velikost podniku podle pravidel Evropské unie, kde se berou v úvahu tato tři kritéria: počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy. Podniky dělí podle kategorie na:

- **Mikropodniky** – Zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat či bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 2 miliony EUR. [3]
- **Malé podniky** – Zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat či bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 10 milionů EUR. [3]
- **Střední podniky** – Zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat či bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 50 milionů EUR. [3]
- **Velké podniky** – Zaměstnávají více než 250 osob a jejichž roční obrat či bilanční suma roční rozvahy překračuje 50 milionů EUR. [3]

Poznávacím znakem stavebního podniku je především realizace výstavby novostaveb, péče o stavby a jejich opravy, modernizace a případné rekonstrukce. [2]

Výsledkem tedy je dodání stavebních prací ve sjednaných termínech a v odpovídající kvalitě dle dojednaných hospodářských smluv s odběrateli. Nabídkové rozpočty jsou základem sjednané ceny tzv. smluvní ceny stavebního díla, která hraje významnou roli. [2]

Stavební podnik lze podle charakteristických vlastností rozčlenit z několika hledisek:

- **Výrobně-technického** – Systém spojení stavebních pracovníků, výrobních prostředků, výrobních zařízení, surovin, energií a hotových výrobků jiných firem nezbytné k realizaci stavby. [2]
- **Sociologické** – Soubor vzájemných mezilidských vztahů a prostředí. Pocit sounáležitosti se stavebním podnikem. Zainteresanost na jeho činnosti včetně pocitu hrdosti, ale i odpovědnosti za správné fungování podniku. [2]
- **Organizačního** – Organizační struktury má každý podnik své. Snaží se zejména určit vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a také postup zadávání úkolů včetně kontroly plnění. [2]
- **Právního** – Stavební podnik je nejčastěji právnickou osobou. Jen zřídka fyzickou osobou. Pro obě z nich plyne řada práv, ale také i povinností, kterými se musí řídit. [2]

- **Ekonomického** – Pro stavební podniky, které se pohybují na běžném tržním prostředí je charakteristický zejména princip samofinancování. [2]

2.3 Specifika stavebnictví

Na rozdíl od ostatních podniků se stavebnictví setkává s řadou faktorů, se kterými se musí úspěšně vypořádat. Při porovnání se strojním průmyslem je zde rozdíl, že ve strojírenství dochází k neustálému vývoji automatizace. Zatímco stavebnictví se musí spokojit s pokrokem v komplexní mechanizaci.

Vývoj stavebních strojů, materiálů, technologických procesů je sice na vzestupu, ale stále nenahradí manuální lidskou práci. Tato práce bývá velmi často fyzicky náročná, na rozdíl od práce v kanceláři. Počet a úroveň těchto pracovníků stále klesá a dochází tak k typické vysoké fluktuaci zaměstnanců, což velmi ovlivňuje efektivitu této práce. [2]

Značný vliv v provádění stavebního procesu mají podmínky a místo výstavby. Technologické procesy jsou omezeny zejména podmínkami počasí např. (teplota, vlhkost, srážky, vítr). Proměnná místa realizace stavby se zase podílejí na náročnosti podmínek zakládání základových konstrukcí a dopravy materiálů, strojů a lidí. [2]

Stavebnictví je jeden z nejkomplexnějších oborů, neboť je potřeba zkoordinovat velké množství lidí, materiálu a náročných technologických procesů tak, aby výsledek odpovídal správné definici a funkci stavebního díla.

2.4 Motivace

Narodili jsme se a zase někdy i zemřeme. Naše doba života je omezená a jednoho dne bude i konečná. Tento fakt nám pomáhá uvědomit si, že čas je právě to nejhodnotnější, co máme. Peníze si můžeme půjčit, uspořit, vydělat nebo ukrást. To u času neplatí. Každá vteřina je jedinečná, drahá a neopakovatelně pryč. [4]

Uvědomění si konečnosti našeho života vede k šetrnějšímu zacházení s časem a investicí do věcí, které skutečně chceme dělat a vidíme v nich opravdový smysl života. [4]

2.4.1 Definice motivace

Pro definování pojmu motivace je využito citace z elektronické knihy. „*Motivace je dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování (jednání) podněcují člověka k činnosti a zaměřují tuto činnost k určitému cíli. Proces skládání (řetězení) motivů a jeho výsledek (stav motivovaného chování).*“ [5]

Motivace je pojem, který není jednotně stanoven a je různými autory definován odlišně. Avšak měli bychom dojít k zjednodušenému vyjádření, že motivace je jakási hybná síla vedoucí ke konkrétnímu výkonu. Je to soubor všeho, co někoho (jedince či skupinu) nutí vyvíjet aktivitu (fyzickou nebo psychickou), tak aby dosáhl svého určitého cíle. [6]

2.4.2 Proces motivace

„*Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolde a kol. (1991) jsou.*“ [7]

- *Směr* – Co se nějaká osoba pokouší dělat.
- *Úsilí* – S jakou pílí se o to pokouší.
- *Vytrvalost* – Jak dlouho se o to pokouší. [7]



Obrázek 1- Proces motivace podle Armstronga [7] [vlastní zpracování]

Motivace lze také charakterizovat jako cílevědomě orientované chování. Lidé bývají více motivovaní, když ví, že jejich postup s největší pravděpodobností povede k dosažení cíle,

ať ceněného nebo jinak hodnotného. Cíl, který uspokojuje jejich požadované představy. [7]

Model procesu motivace souvisí se čtyřmi zásadními složkami. Zásadním počátkem procesu motivace je iniciace vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Dále pak následuje stanovení konkrétního cíle, kterého chceme dosáhnout pro naše uspokojení. Dalším krokem je zvolení optimálního způsobu chování a cest, o kterých víme, že nám pomohou co nejlépe dosáhnout konkrétního cíle. [7]

Pokud je cíl dosažen a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že výše popsaný proces chování, který vedl k dosažení cíle, bude opětovně využit i v budoucnu. Ba naopak, pokud cíle nebylo dosaženo, je velmi pravděpodobné, že se tento proces nebude opakovat. Tento proces se nazývá upevňování přesvědčení či zákon příčiny a účinku. [7]

Obrázek č.1 znázorňuje proces motivace podle Armstronga.

2.4.3 Typy motivace

Na motivaci jako takovou lze pohlížet dvěma způsoby. Jeden z nich závisí na nás a to tak, že ovlivňujeme sami sebe, hledáním a vykonáváním práce, která nás uspokojuje podle potřeb či nás vede k danému cíli. [7]

Druhým způsobem, kterým můžeme být motivováni, je prostřednictvím motivačních strategií. Tyto strategie obsahují odměňování, karierní postupy, pochvaly a jiné další. [7]

Původně Frederick Irving Herzberg, významný americký psycholog zjistil, že existují dva typy motivace [7]:

- **Vnitřní motivace** – Jedná se o faktory, které lidé sami vytvářejí a také je ovlivňují určitým způsobem. Faktory tvoří pojmy jako je odpovědnost, autonomii nebo zajímavá práce a další. [7]
- **Vnější motivace** – Všechno to, co se dělá, tak abychom je co nejvíce motivovali. Jsou to například odměny typu: zvýšení mzdy nebo povýšení. Tvoří je také tresty, jako např. disciplinární řízení, kritika nebo srážky na mzdě. [7]

Vnitřní motivace se hlavně týká kvality života člověka. Je hlubší a dlouhodobější na rozdíl od vnější motivace, která bývá vnucená a může mít bezprostřední účinek, i když nepůsobí bezprostředně. [7]

2.4.4 Motivy motivace

Motiv je jistá pohnutka nebo také myšlenka zaměřující se na uspokojování konkrétních potřeb. Je to cílené psychologické usměrňování určitého stavu, který může pramenit z [9]:

- **Nedostatku** – Pocit žízně nebo hladu, ale i pocit "hladu" po penězích, po vědomostech (informacích), úspěchu a další. [9]
- **Přetlaku** – Pocit organismus, který se chce od něčeho uvolnit, nebo něčeho zbavit. Může to být například vybití vzteku, odbourání stresu, vybití přebytečné energie a další. [9]

Mnoho nadřizených si myslí, že jedinou motivací v práci jsou peníze. Tučná mzda má určitě svůj význam, ale není to jediný prostředek motivace. Existují lidé, kteří dávají přednost například osobnímu pohodlí, potěšení ze svých zálib. Znalost motivu svých zaměstnanců přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. [9]

Druhy motivů v zaměstnání:

- **Peníze** – Jsou jeden z nejvýznamnějších motivů pro zaměstnance. Pro některé jedince to může být tak silný motiv, že jsou schopni pro něj udělat cokoli. [10]
- **Osobní postavení** – Potřeba mít vliv nad lidmi, případně je vést, dělat významné rozhodování, řídit chod lidí a věcí. Určitá pýcha této dostupnosti moci by se měla projevit u každého vedoucího pracovníka. [10]
- **Pracovní výsledky** – Pracovní výkony jsou velmi důležitou motivací z hlediska firmy. Zaměstnanci se snaží vyniknout svým výkonem a jsou tedy hlavním motorem a cenným zdrojem energie firmy. [10]
- **Přátelství** – Pro tento typ zaměstnanců je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi pracovní kolektiv kolem sebe a daleko více jim záleží na vztazích na pracovišti než na penězích nebo pracovním úspěchu. Nevyhledávají hádku a chtějí s každým vycházet dobře. [10]
- **Jistota** – Zaměstnanci, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po vysoké mzdě ani po vysokém pracovním postavení. Spokojí se s málem jen za předpokladu, že ho mají zajištěno. Jsou striktní a řídí se předpisy. [10]

- **Odbornost** – Je jedním z motivů rozhodujících o těch, kteří preferují svůj odborný rozvoj. Touží být uznávanými odborníky a nedokáží si představit, že by měli někdy dělat něco jiného mimo svoji odbornost. [10]
- **Samostatnost** – Zaměstnanci, kteří nad sebou těžko snášejí dozor jakéhokoliv nadřízeného. Chtějí mít rozhodovací pravomoc sami a těžko snášejí, když by jim někdo měl udávat pravidla. [10]
- **Tvořivost** – Mít potřeba vytvářet něco nového a jedinečného. Takový zaměstnanec má rád práci, při které může vymýšlet a tvořit nové věci. [10]

Pokud chceme zaměstnance dobře motivovat, je třeba znát a pochopit jejich motivy, které následují. [10]

2.5 Teorie motivace

Na světě existuje velký počet teorií, jak využít různé formy motivace. Je důležité podotknout, že správné použití motivačního faktoru závisí na osobnosti konkrétního člověka i na firemní kultuře podniku. Co funguje v jednom oddělení, nemusí vždy fungovat v druhém. [11]

Pro základní rozlišení teorií motivace použijí dělení dle Armstronga, který ve své knize rozlišuje tři obecné skupiny:

- **Teorie instrumentalisty** – Tato tvrdí, že odměny nebo tresty slouží ve formě prostředku k zabezpečení chování lidí nebo konání žádoucích věcí. [7]
- **Teorie zaměřené na obsah motivace** – Tato teorie se zaměřuje na obsah motivace. Týká se podnikání za účelem uspokojení potřeb a snaží se identifikovat jejich hlavní potřeby, které ovlivňují. Také je známá pod názvem teorie potřeb. [7]
- **Teorie zaměřené na proces** – Její obsah je zaměřen na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí s očekáváním. [7]

K těmto třem základním skupinám je nutno přidat několik konkrétních motivačních teorií, které nám lépe pomohou pochopit jejich obsah a účel využití.

2.5.1 Teorie „cukru a biče“

„Cukr a bič“ (v angličtině „mrkev a hůl“) označuje motivování pomocí odměňování či trestání. Tento systém vychází z principu operativního podmiňování. Podobně funguje i slovní spojení „mrkvička na tyčce“, což navozuje známý obrázek mrkve přivázané na tyčce před oslíkem, který na ní nedosáhne a snaží se přidat, aby ji mohl získat. [12]



Obrázek 2 - „Cukr a bič“ [13]

V pracovní praxi se místo „mrkve“ používají odměny nebo různé pobídky, kterými zaměstnavatel motivuje k většímu úsilí nebo cíli. Tyto odměny mají široké spektrum a formu. Od různých cenných předmětů po lukrativní finanční bonus a plno dalších odměn. V podstatě tyto odměny jsou obsaženy v benefičních systémech. V základním principu jde o to, že zaměstnanci jsou motivováni jen v tu danou chvíli konkrétním „cukříkem“. [12]

2.5.2 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

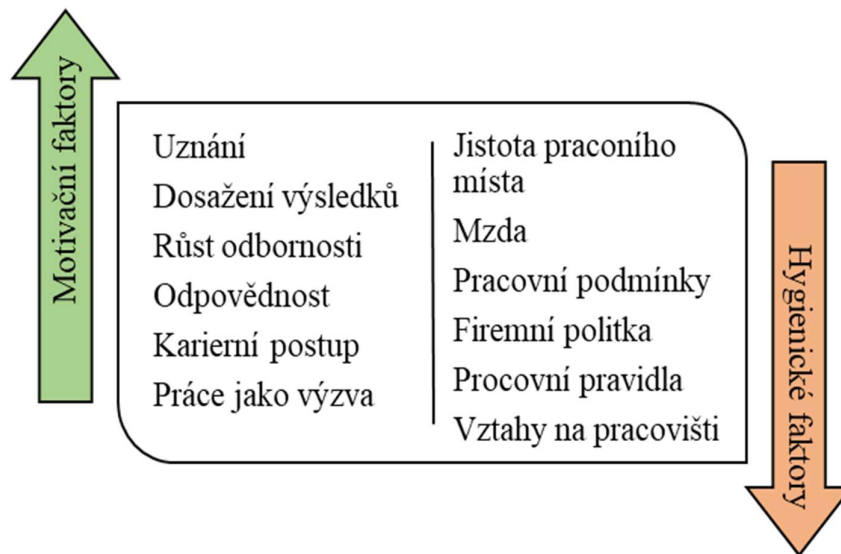
Jedná se o motivační teorii dvou faktorovou, kterou zformuloval Frederick Herzberg v roce 1959. Herzberg stanovil dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. [14]

První z nich se označuje jako hygienický faktor (činiteli neuspokojení). Mezi takové faktory patří zpravidla ty, které vyvolávají pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání a další). [14]

Druhý faktor se označuje jako motivátor (činiteli uspokojovatele a motivátory). Mezi ně patří takové faktory, které povzbuzují motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost a další.). [14]

Tato teorie se v praxi používá hlavně u zaměstnanců v organizaci, kdy se snažíme sestavit či pochopit jejich motivační faktory. [14]

Neplnění hygienických faktorů má za důsledek zaměstnancovu nespokojenost, pokud ji však naplníme, nevyvolává pocit spokojenosti nebo dokonce zloby zaměstnanců. Konkrétním příkladem může být nevyplacení mzdy, která zaměstnance rozzlobí, ale za předpokladu, že bude vyplacena, není to přímý motivační stimul. [14] Na druhé straně naplnění motivačních faktorů je nezbytně nutné pro motivaci k vyšším pracovním výkonům. Účinek motivace se tak stává dlouhodobý, pokud však bude nenaplněn, není



Obrázek 3 - Přehled Herzbergových faktorů [14] [vlastní zpracování]

vždy pravidlem zaznamenat nespokojenost. Takovým případem je udělení pochvaly. [14]

Vedoucí zaměstnanců by měli naplňovat především hygienické faktory a doplňovat je o motivační faktory, které zaručí, že výkonnost zaměstnanců bude vzrůstat. V každém oboru mohou být hygienické, a hlavně motivační faktory rozdílné. Z tohoto důvodu by měl být zachovat systém odměňování tak, aby poskytoval peněžní i nepeněžní odměny. [7]

2.5.3 Maslowova teorie

Maslowova teorie je také známa po názvem Maslowova pyramida potřeb. Základem této teorie je hierarchie pěti skupin lidských potřeb. [10]



Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb [10] [vlastní zpracování]

- **Fyziologické potřeby** – Patří k základním potřebám. Naplnění těchto potřeb je nutné pro přežití. Obsahují například potřeby vody, jídla, vzduchu, přijatelné klimatické podmínky zkrátka vše, co je nutné k udržení života člověka. [10]
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – Vyjadřují zabezpečení a uchování existence i do budoucí doby. Eliminace, nebezpečí nebo ohrožení. [10]
- **Potřeba sounáležitost** – Nutkání se začlenit do nějaké sociální skupiny nebo většího celku. Snaha o dobré vztahy k ostatním členům. Jedná se převážně o přátelství a lásku.
- **Potřeby uznání a ocenění** – Patří sem pojmy jako je respekt, sebeocenění a uznání člověka ze strany ostatních. [10]
- **Potřeba seberealizace** – Je růst potenciálu jedince neboli, být více sám sebou a stát se vším, čím je možné se stát. [10]

Každá firma by měla všechny potřeby uspokojovat a ani jednu by neměla zanedbávat. V případě uspokojení konkrétní potřeby klesá její význam a nastupuje další vyšší úroveň potřeby. Aby mohla nastat určitá potřeba, je nutné uspokojení všech potřeb, které předcházejí aktuální potřebě. [10]

2.5.4 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání též známá pouze jako teorie očekávání je založená na motivaci člověka, který vyvine svoje úsilí při splnění tří podmínek. [10]

- **Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem**

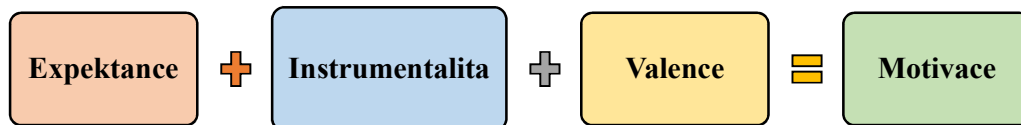
Pracovní proces, který je zbytečně vykonán nebo nepřináší žádný viditelný výsledek, těžko se bude potýkat se zájmem a osobním nasazením zaměstnanců. Zaměstnanec zkrátka nevydrží dlouho u takové práce, kterou by ani nezvládal. Práce musí být promyšlená a obsahovat předpoklad patřičného efektu. Následně potom vyvolá snahu. Tato pravděpodobnost činnosti, která přináší odpovídající výsledek se nazývá **expektancí** (Expentancy), neboli očekáváním. [10]

- **Výkon musí být odměněn**

Neodměníme-li výsledek práce, nebo dokonce snad víme, že se jí ani nedočkáme, tak to znamená vyvinutí opakujícího malého úsilí. Zaměstnanec může sice dělat práci velmi úspěšně, ale při nedostatečném odměňování bude jistý výsledek jen demotivace. Výsledek práce musí být odměněn. Pravděpodobnost odměny tohoto činu se nazývá **instrumentalita** (Instrumentality). Výsledek práce je ve vztahu s odměnou a platí, že čím vyšší je výsledek, tím vyšší je odměna. [10]

- **Člověk musí o odměnu stát**

Chápeme, že každý člověk má různé prioritní motivy. Někdo upřednostňuje peníze a jinému člověku jde zase o jistotu budoucnosti či uznání ve společnosti. Zaměstnanec může vydávat velké úsilí, ale ne z důvodu finančního ohodnocení, ale protože ho práce, kterou dělá jednoduše baví. Význam určitého typu odměny pro zaměstnance se nazývá **valence**. Zaměstnanci můžou mít vysokou valenci třeba pro peníze, pro vyššího společenského uznání a třeba pro firemní auto. Valence odměny bývá také i záporná. V tom případě pak působí proti úsilí. [10]



Obrázek 5 - Vroomovo schéma zapojení prvků [10] [vlastní zpracování]

2.5.5 McGregorova teorie X a teorie Y

McGregor rozděluje pracovníky do dvou skupin, a to podle vedení pracovníků neboli jak se podřízení chovají. Ty teorie byly pojmenovány jako teorie X a Y. [10]

Základní postřehy teorie X jsou:

- Pracovníci jsou ve svém základu líní a snaží se obejít práci. [10]
- Pracovníci neradi pracují a musejí být k práci donuceni určitým systémem odměn nebo trestu, a přitom je nezbytné, aby byli kontrolováni. [10]
- Pracovníci se záměrně vyhýbají přijetí odpovědnosti a jsou rádi vedeni a řízeni. [10]
- Existuje malé procento lidí, pro které předchozí body neplatí. Tyto lidé jsou zpravidla pověřeni vedením, řízením a kontrolováním ostatních lidí. [10]

Oproti názoru teorie X, která je velmi pesimistická vůči pracovní morálce a aktivitě vytvořil McGregor teorii Y, která je postavena na důvěře pracovníka a jeho pozitivnímu vztahu k práci [10].

Základní postřehy teorie Y jsou:

- Pro pracovníka je přirozené pracovat a bere to jako určitou zábavu nebo dokonce odpočinek. [10]
- Pracovník velmi rád přijímá odpovědnost nebo samostatnost nebo jí dokonce aktivně vyhledává. [10]
- Schopnost pracovníků se samostatně rozhodovat je velmi rozšířená a není to jen záležitost několika jedinců. [10]
- Současné firmy bohužel tolik nevyužívají potenciál schopných pracovníků, a přesto se je snaží kontrolovat nebo vést, i když pracovníci prokážou sebekázeň či sebeřízení, či dokonce inovativní procesy k plnění daných firemních cílů [10].

McGregor propagoval teorie Y, avšak podotýká, že pro určitý typ pracovníků za jistého předpokladu je přístup teorie X vhodnější. Patří sem lidé, kteří mají vysoké pracovní nasazení a další lidé, kteří musejí být do práce vybízeni. Závisí však pouze na konkrétním vztahu člověka k práci. [10]

2.6 Definice osobnosti

Obecně lze osobnost definovat jako jednotu psychických procesů, stavů a vlastností. Zjednodušeně se dá říct, že osobnost je to, co člověku připisujeme a za co ho považujeme. Složkami osobnosti jsou: temperament, motivace, styly adaptace, kognitivní schopnosti, sebeobraz, charakter a vývoj. [15]

V organizačně-pracovní psychologii se mluví převážně o temperamentových rysech či preferencích chování. Chápání osobnosti v pracovním kontextu se také spojuje s výkonem. S touto souvislostí se obecně rysy prokazují pětifaktorovým modelem osobnosti. [16]

Jedná se o tyto faktory:

- neuroticismus
- extraverte
- otevřenost vůči zkušenosti
- přívětivost
- svědomitost [16]

2.7 Měkké dovednosti

Měkké dovednosti neboli (Soft skills) jsou lidské dovednosti v oblasti chování. Jedná se o schopnosti lidí. Například, jak komunikovat, jednat nebo pracovat, organizovat či řešit konflikty a další. Tyto schopnosti se vztahují k emoční inteligenci. Také jsou považovány za doplněk k odborným dovednostem, ty se nazývají jako tvrdé dovednosti neboli (Hard skills). [17]

Tyto dovednosti jsou důležitou součástí zejména u manažerů. Každý člověk má nějaké vrozené či rozvinuté měkké dovednosti, které určují, zda lépe či hůře vykonáváme konkrétní činnost. Měkké dovednosti lze během života rozšiřovat, ovšem jen do jisté míry. Mezi měkké dovednosti manažera například patří: komunikační schopnosti a dovednosti, strategické myšlení, kreativita, odolnost vůči stresu, asertivita, týmová spolupráce, řešení konfliktů a spoustu dalších. [17]

2.8 Tvrdé dovednosti

Tvrdé dovednosti neboli (Hard skills) jsou odborné znalosti či dovednosti. Jedná se o odbornost a odbornou kvalifikaci člověka. Jde například o jazykové či počítačové dovednosti, technologické znalosti či právní znalosti a plno dalších. Tyto dovednosti lze zlepšovat vzděláváním. [18]

Tyto dovednosti jsou důležité zejména u odborných profesí. Obecně platí, že dosažení vyšší kvalifikace dává člověku větší šanci při získání kvalitního zaměstnání. Dosáhnutí určité úrovně některých tvrdých dovedností je oceněno certifikátem, který přidává hodnotu pracovníka na trhu práce nebo jiným potvrzením. Existuje mnoho certifikátů tvrdých dovedností, jejichž získání dává člověku velkou hodnotu na trhu práce. [18]

2.9 Osobní SWOT analýza

Osobnostní SWOT analýza slouží jako nástroj pro nalezení silných a slabých stránek (vnitřní faktory) osobnosti včetně jeho příležitostí a hrozeb (vnější faktory). [4]

Silné stránky osobnosti by měly být využity v činnostech, v kterých vidíme smysl a skrytý potenciál. Naopak slabé stránky jsou ty, u kterých nemáme dostatečné rozvinuté a nevyvíkáme v nich. Tato stránka nám může přinášet úzkost a frustraci. [4]

Příležitosti jsou naše životní možnosti, které nám svět nabízí. Hrozby nám zase odhaluje potencionální nebezpečí, které na nás může působit. [4]

Hlavním smyslem této analýzy je, že pouhé zamyšlení nad všemi čtyřmi oblastmi pomáhá při tvorbě osobní vize, která je důležitá pro osobnostní rozvoj. [4]



Obrázek 6 - SWOT analýza [4] [vlastní zpracování]

3 EMPIRICKÁ ČÁST

Empirické část obsahuje výzkum zabývající se motivací a rozvojem osobnosti ve stavebním podniku. Primární oblastí mého výzkumu je zaměření se na stavební podnik.

Před samotným výzkumem nejprve začnu uvedením do problematiky tohoto tématu. Následně popíši uskutečněné rozhovory s lidmi ze stavebního prostředí. Poté představím stanovené hypotézy výzkumu. Následovat bude představení zvoleného způsobu zkoumání a vyhodnocení dat. Z analyzovaných dat provedu vyvození dílčích závěrů a doporučení.

Cílem empirické části je určení stavu motivace a osobního rozvoje ve stavebních firmách a případné navržení nebo doporučení vhodné metody.

3.1 Problematika motivace a osobnostní rozvoje ve stavebním podniku

Problémem motivace a rozvoje ve stavebnictví a jiných oborech se zabývá již řada expertů nebo ve větších podnicích i celá oddělení lidských zdrojů. Hlavní doposud nevyřešenou otázkou zůstává, jak dostatečně a efektivně motivovat a rozvíjet zaměstnance. Proto je nezbytně nutné se v této oblasti problému neustále věnovat.

V současné době přibývá lidí, kterým záleží na jiných faktorech, než je právě mzda. Lidé často chtějí, aby je práce bavila, a aby měli dobrý pocit. Někteří jedinci se chtějí neustále rozvíjet. Je jedno, zda po odborné nebo osobní stránce. Jde jim hlavně o růst sebe jako takových. Touha po růstu je žene dokonce i za hranice jejich dosavadního vědění.

Zaměstnanci zkrátka nechtějí zažívat rutinní práci. Ve stavebnictví bohužel některé rutinní postupy práce nelze nahradit, avšak je zde kompenzace ve formě různorodosti míst a způsobů, jak a kde práce může být prováděna. Každé vedení firmy by mělo tento fakt akceptovat a snažit se mu v rámci podnikových možností zaměstnancům vyjít vstříc.

Na druhé straně bariéry stojí podniky se svými cíli a touží po maximálním zisku a růstu jejich společnosti. Každý takový podnik touží po nejlepším zaměstnanci, který bude bezmezně oddán své práci, a kterou bude nejlépe nadstandardně plnit. Otázkou vždy zůstává, co je každá strana ochotná obětovat pro svůj vytoužený cíl. Málokdo nalezne vše potřebné, aniž by se něčeho pro to nemusel vzdát.

Proto stavební i jiné společnosti by nejprve měly analyzovat své zaměstnance, než přistoupí ke konkrétním motivačním a rozvojovým krokům. Skutečný stav pracovního kolektivu sám o sobě poskytne cenné údaje, které pomohou vyřešit stav rozvoje a motivace, kde často dochází ke střetu požadavků od zaměstnanců a vedení podniku.

Klíčovým faktorem je najít společnou cestou k úspěchu obou stran. Zaměstnanci jeho vysněnou rovnováhu mezi prací a osobním životem a podniku maximální úspěch po ekonomické či jiné preferované stránce.

3.2 Metoda řízeného rozhovoru s představiteli stavebních firem

Cílem řízeného rozhovoru bylo zjistit, jak funguje motivace a osobní rozvoj u zaměstnanců stavebních firem. Cílovou skupinou byli personalisti nebo manažeři stavebních firem, kteří se zabývají motivací a osobním rozvojem zaměstnanců.

Na dohodnutém osobním setkání jsem představil téma a hlavní myšlenku bakalářské práce a nechal jsem prostor pro vlastní vyjádření názoru či směru řešení problematiky.

Jako tazatel jsem otázky pokládal ústně a pozorně jsem si poznačoval odpovědi respondentů. Všichni zástupci stavebních firem souhlasili s uveřejněním svých rozhovorů v příloze č.2 této bakalářské práce. Výstupy rozhovorů mi velmi pomohli pochopit toto téma z hlediska praxe. [19]

Rád bych poděkoval všem zúčastněným, s kterými jsem mohl vést následnou diskuzi na téma problematiky motivace a osobnostního rozvoje ve stavebním podniku.

Přepis rozhovorů jsou součástí přílohy č.2

Otázky obsažené v rozhovoru:

- Jak vnímáte motivaci a osobní rozvoj ve stavebním podniku?
- Pomocí jakých nástrojů/způsobů motivujete a rozvíjíte své zaměstnance?
- Je vidět zvýšení výkonu díky motivaci a podpoře rozvoje?
- Myslíte si, že stavebnictví má svá specifika v tomto směru?
- Jaký je Váš osobní názor na tuto problematiku?

3.3 Stanovení hypotéz a předpokladů

Před samotným začátkem výzkumu, zabývajícího se motivací a osobním rozvojem ve stavebních podnicích, bylo nutné stanovit zkoumané hypotézy.

Tyto hypotézy vznikly na základě vlastních zjištěných informací a vědomostí spolu s konzultací několika pracovníků ve stavebním oboru. Hypotézy zní:

Hypotéza č. 1

Stavební firmy mají zavedené motivační programy.

Hypotéza č. 2

Zaměstnanci stavebních firem mají zájem se rozvíjet po pracovní i osobní stránce.

Hypotéza č. 3

Výše mzdy a odměny ovlivňují angažovanost zaměstnanců.

Hypotéza č. 4

Stavební firmy mají jasně stanovené role a úkoly v týmech.

3.4 Metoda způsobu výzkumu

Jako zvolenou metodu výzkumu jsem zvolil dotazníkové šetření pomocí formuláře od společnosti Google. Tato metoda má výhody především v nízké časové náročnosti a bezplatnosti použití. Navíc respondentům zajišťuje relativně dostatečnou míru anonymity a časovou nenáročnost. Obě tyto výhody byly dle mého názoru rozhodujícím faktorem pro volbu metody výzkumu.

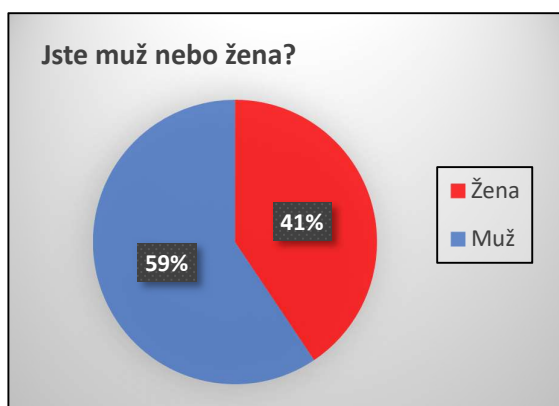
Cílovou skupinou byli manažeři stavebních firem, kde se ve výsledku zúčastnilo 101 respondentů, 60 mužů a 41 žen, z malých, středních a velkých stavebních firem.

Nevýhodou dotazníkové šetření je možnost zkreslení informací ze stran respondentů. Respondenti odpovídají pouze ze svého individuálního pohledu, což může být z mnoha hledisek zavádějící.

3.5 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Hlavním cílem výzkumu bylo zjištění stavu situace ve stavebních firmách. Celkem bylo odesláno 389 emailů s odkazem na online dotazník. Vyplněných dotazníků se vrátilo celkem 101. Procentuální úspěšnost návratu dotazníku je tedy necelých 26 %. Tuto procentuální hodnotu považuji za velmi příznivou. Za hlavní faktory úspěchu vyplnění dotazníků respondenty považuji přehledně strukturovaný email s jasnými informacemi, který naleznete v příloze č.1. V neposlední řadě potvrzení mé totožnosti z důvodu, že se nejedná o žádný druh nežádoucího emailu.

3.5.1 Konkrétní otázky a dotazníku



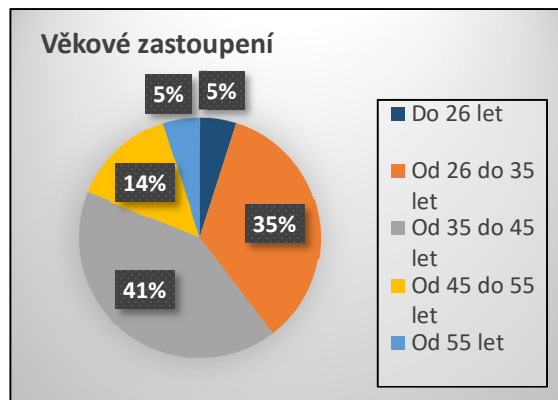
Obrázek 7 - Poměr pohlaví ve stavebních firmách [zdroj: vlastní zpracování]

Otázka č. 1: Jste muž nebo žena?

Průzkum potvrdil, že stále převládá počet mužů oproti ženám. Podíl mužů na průzkumu byl 59 % (60 z celkových 101 respondentů) a podíl žen 41 % (41 z celkových 101 respondentů).

Myslím si, že poměr pohlaví na manažerských pozicích ve stavebnictví bude čím dál vyrovnanější z důvodu sjednocení podmínek pro obě pohlaví a zájmu žen o technické pozice ve stavebnictví.

Otázka č. 2: Kolik Vám je let?

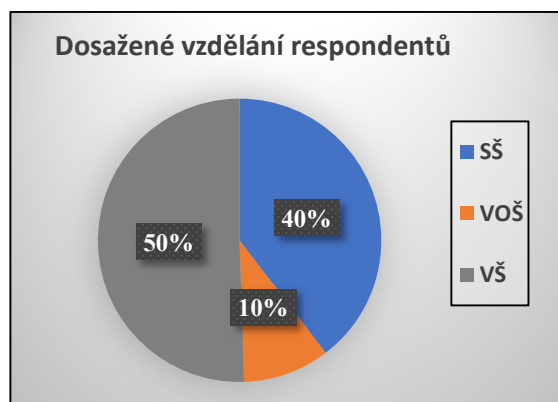


Obrázek 8 - Věkové zastoupení [zdroj: vlastní zpracování]

Nejvíce zastoupenou skupinou se stala skupina s věkovým rozmezím 35-45 let, která činila 41 % (42 z 101 respondentů). Druhá nejpočetnější skupina byla v intervalu 26-35 let, která činila 35 % (35 z 101 respondentů). Třetí skupina v intervalu 26-35 let činila 14 % (14 z 101 respondentů). Poslední dvě skupiny v intervalu do 26 let a od 55 let výše činily shodně 5 % (5 z 101 respondentů). Aritmetický věkový průměr respondentů je necelých 39 let.

Výsledkem potvrzuje fakt, že mladší generace jsou více nakloněny k vyplnění dotazníku v elektronické podobě. Na rozdíl od starších kolegů, kteří jsou v tomto směru spíše nakloněni na dotazování osobně.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



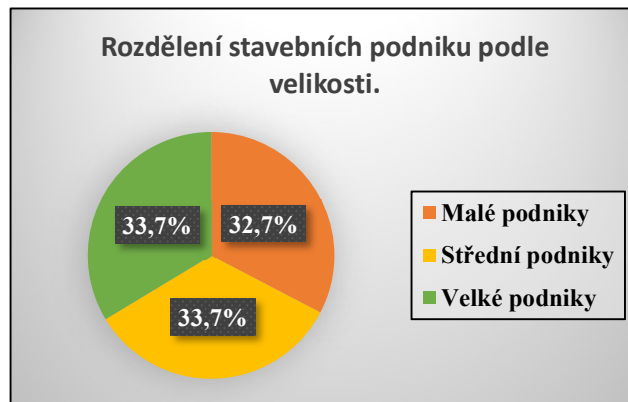
Obrázek 9 - Dosažené vzdělání [zdroj: vlastní zpracování]

Nejvíce respondentů uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzděláním je vysokoškolské 50 % (51 z 101 respondentů). Na druhém místě je středoškolské vzdělání, které činilo 40 %

(40 z 101 respondentů). Na třetím místě je vyšší odborné vzdělání, které činilo 10 % (10 z 101 respondentů).

Výsledkem otázky vypovídá o potřebném vzdělání, které manažeři stavebních firem potřebují. Technologické procesy ve stavebnictví jsou čím dál více náročnější, a proto je jediná a správná cesta vysokoškolské vzdělání. Tato cesta připraví manažery na reálné stavební prostředí.

Otázka č. 4: Ve které stavební společnosti pracujete?

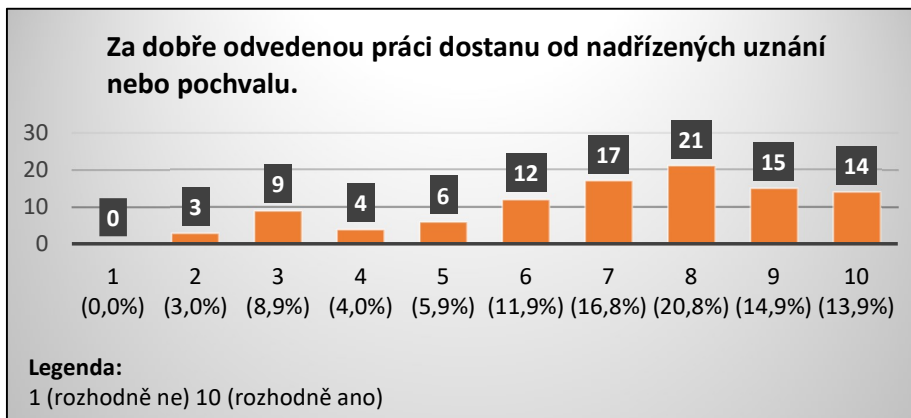


Obrázek 10 - Rozdělení stavebních podniků [zdroj: vlastní zpracování]

Podíl zúčastněných stavebních firem dle velikosti podniku byl vyrovnaný. Velké podniky respondentů tedy 33,7 % (34 z celkových 101 respondentů) a střední podniky 33,7 % (34 z celkových 101 respondentů) a malé podniky měly o 1 respondenta méně 32,7 % (33 z celkových 101 respondentů). Mikropodniky se průzkumu neúčastnily.

V dotazníku otázka zní, v jaké stavební společnosti respondent pracuje. Tato otázka sloužila jako ověřovací, zda respondent je opravdu ze stavební firmy. Podle názvu společnosti jsem roztřídil respondenty dle velikosti podniku. Použil jsem dělení dle Evropské unie, které je uvedeno v teoretické části 2.2 Stavební podnik. Názvy stavebních podniků jsem neuvěděl z důvodu, abych respondentům zajistil anonymitu. Zachování anonymity dle mého názoru mělo velký vliv na počet vyplněných dotazníků

Otázka č. 5: Za dobře odvedenou práci dostanu od nadřízených uznání nebo pochvalu?

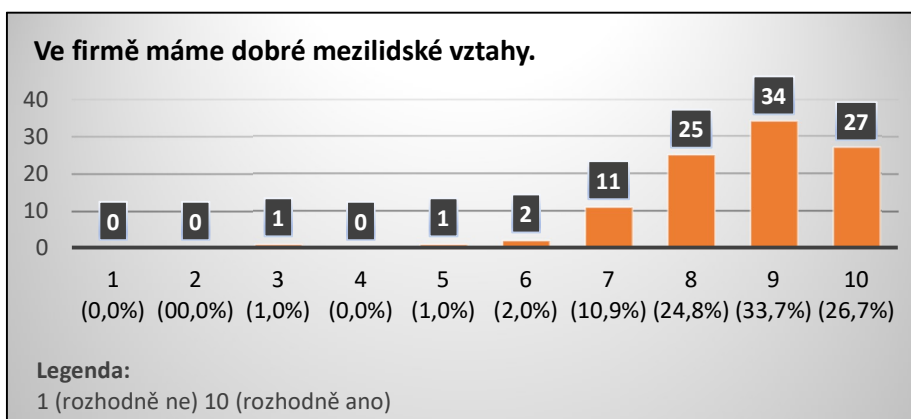


Obrázek 11- Otázka uznání a pochvaly [zdroj: vlastní zpracování]

Nejpočetnější skupina respondentů odpověděla na stupni číslem 8 (20,8 %), což je 21 respondentů ze 101. Na výše uvedeném grafu je vidět, že necelá polovina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 8 až 10, je 41 let. Celkový aritmetický průměr hodnot činí 7,059. Převedu-li celkový průměr na procent, dostanu se k hodnotě 70,59 %.

Průzkum ukazuje, že manažerům stavebních firem se dostává uznání či pochvaly. Hodnota patří mezi nižší než u ostatních otázek z dotazníku. Proto si myslím, že zde je určitě prostor pro zlepšení pochvaly či uznání za dobře odvedenou práci.

Otázka č. 6: Ve firmě máme dobré mezilidské vztahy



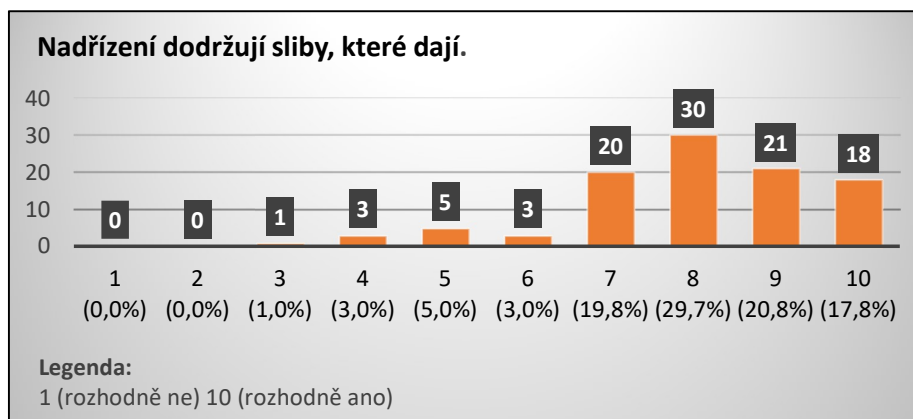
Obrázek 12 - Mezilidské vztahy [zdroj: vlastní zpracování]

Nejvíce respondentů odpovědělo na stupni číslem 9 (33,7 %) což je 34 respondentů ze 101. Na výše uvedeném grafu je vidět, že větší polovina respondentů označila odpověď

9 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 9 a více, je 40 let. Aritmetický průměr hodnot činí 8,65. Převedu-li celkový průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 86,45 %.

Hodnoty vykazují vysokou míru spokojenosti, což znamená, že zaměstnanci i jejich vedoucí si vytváří skvělé vztahy mezi sebou. Celkem jen 4 respondenti odpověděli menším číslem než 7, což si myslím, že je spíše ojedinělé. Tento faktor patří mezi základní stavební kameny úspěchu každé, nejen stavební, společnosti a je jediné pozitivní, že výsledky jsou více než kladné.

Otázka č. 7: Nadřízení dodržují sliby, které dají.



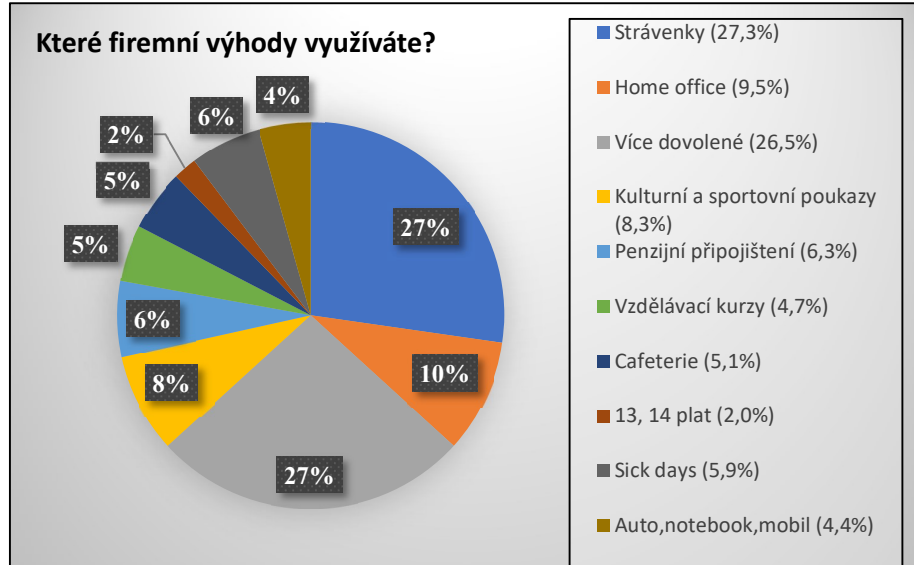
Obrázek 13 - Dodržování slibů [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčastěji respondenti odpověděli na stupni číslem 8 (29,7 %), což je 30 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 8 až 10, je 40 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 7,99. Převedu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 79,99 %.

Výsledek zjištění této otázky je relativně vyhovující. Nicméně si myslím, že je zde stále prostor pro zlepšení dodržování slibů. Zejména jedná-li se o tak jednoduchý nástroj, jako mít dobrou pracovní morálku a zároveň si udržet motivaci zaměstnanců.

Zhruba jedna čtvrtina respondentů odpověděla pod zjištěný průměr. Považuji za důležité se více zaměřit na sliby a jejich dodržování, a to zejména zaměstnanců ve vedoucích pozicích.

Otázka č. 8: Které firemní výhody využíváte?



Obrázek 14 - Firemní výhody [zdroj: vlastní zpracování]

Manažeři stavebních firem nejvíce využívají jako benefit stravenky (27,3 %). Avšak v těsném závěsu je uvedená výhoda více dovolené (26,5 %). Následoval procentuální pokles, kde další výhodou se stala práce z domova (home office) s (9,5 %). Následovaly výhody kulturní a sportovní poukázky (8,3 %) a penzijní připojištění (6,3 %), v těsné blízkosti pak proplacení nemocných dnů (sick days) s 5,9 %. Ostatní výhody, které se vyskytly v odpovědích, můžeme vidět na výše přiloženém grafu.

K mému zjištění stravenky těsně vyhrály nad možností více dovolené. Výhodou právě stravenek je daňové uznání do výdajů firmy, a to do výše 55 %. Nicméně druhé místo výhody je dáno těžkou a náročnou prací ve stavebnictví obecně. Zaměstnanci proto více touží po odpočinku. Možnost práce z domova mne na třetím místě poněkud překvapila, nicméně je vidět, že zaměstnanci tuto možnost hojně využívají, pokud je to možné.

Kulturní a sportovní poukazy spolu s penzijním pojištěním jsou mírně na vzestupu. Ostatní možnosti se vyskytly ojediněle. Například u výhody auta, notebooku nebo mobilu si myslím, že zaměstnanci je spíše považují za samozřejmost než za výhodu. Co se týče cafeteria (systém z možnosti vybírání odměn) a vzdělávacích kurzů, troufám si tvrdit, že budou v brzké době na vzestupu.

Otázka č. 9: Dostávám možnost se vyjádřit k výsledkům vykonané práce.



Obrázek 15 - Vyjadřování k výsledkům práce [zdroj: vlastní zpracování]

Respondenti se nejvíce shodli na odpovědi číslem 9 (23,8 %), což je 24 respondentů ze 101. Více než polovina odpovědí byla označena na stupnici od 8 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 9 až 10, je 41 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 7,94. Převеду-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 79,41 %.

Průzkum odhalil u této otázky relativní možnost vyjádření se k výsledkům své práce. I když se vyskytuje pár odpovědí, které to úplně netvrdí. Myslím si, že je to spíše negativní nahodilý jev. Ve stavebnictví je žádoucí vyjadřování se k výsledkům práce. Nestačí jen shledat fakt, že stavební dílo se povedlo realizovat.

Otázka č. 10: Zpětně hodnotím sebe při pracovním výkonu a hledám příležitost pro zlepšení činnosti.



Obrázek 16 - Vyjadřování k výsledkům práce [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 8 (29,7 %), což je 30 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový průměr

respondentů, kteří odpověděli na škále 8 až 10 je 40 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 8,26. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 82,67 %.

Drtivá většina respondentů se snaží sebe hodnotit a zlepšovat se. Dle mého názoru je to dáno tím, že každý se chce zlepšovat v pracovním procesu. Nikdo nestojí o stagnaci růstu a zejména ne zaměstnavatelé stavebních firem. Člověk je stále největším činitelem chyb, na rozdíl od strojů. Selháním nebo chybou se můžeme poučit a tím eliminovat budoucí nežádoucí chyby.

Otázka č. 11: Sleduji trendy a novinky týkající se mé pracovní pozice či práce.

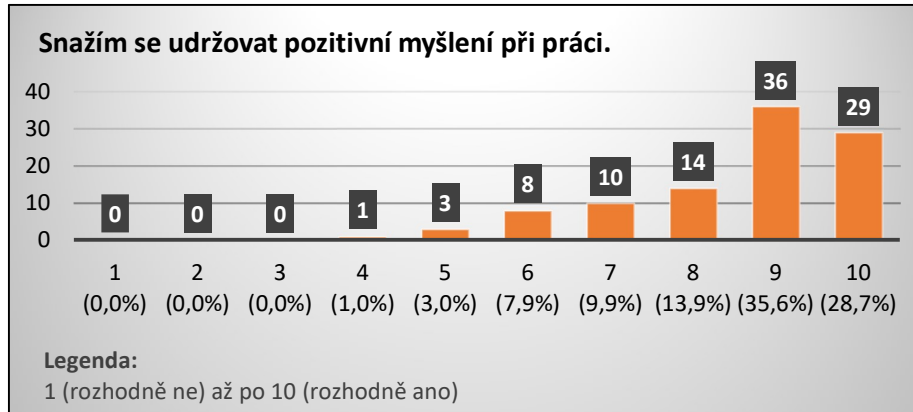


Obrázek 17 - Sledování trendů [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 9 (23,8 %), což je 24 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 9 až 10, je 41 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 7,75. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 77,53 %.

Procentuální průměr odpovědí je zde nižší než u ostatních odpovědí dotazníku. Dle mého názoru je to dáno tím, že každý pracovník nemá čas a chuť věnovat více energie této aktivitě.

Otázka č. 12: Snažím se udržovat pozitivní myšlení při práci.

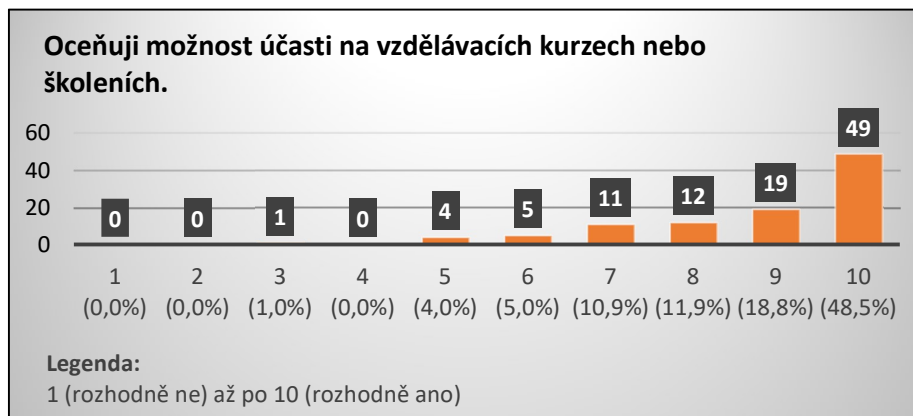


Obrázek 18 - Pozitivní myšlení [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 9 (35,6 %), což je 36 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 9 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 9 až 10, je 40 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 8,54. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 85,45 %.

Průzkum odhalil, že snahu udržet si pozitivní myšlení pracovníci při práci mají. Vysoký procentuální průměr odpovědí je odrazem toho, že všichni na pracovišti se chtějí cítit pohodlně. Zaměstnanci stavebního průmyslu jsou neustále vystaveni stresu, a proto je velmi důležité si zachovat pozitivní myšlení.

Otázka č. 13: Oceňuji možnost účasti na vzdělávacích kurzech nebo školeních.



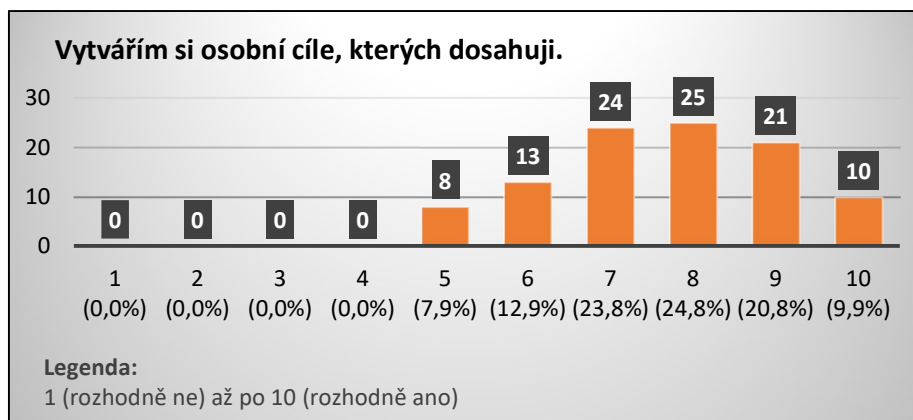
Obrázek 19 - Účast na vzdělávacích kurzech [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 10 (48,5 %), což je 49 respondentů ze 101. Více než polovina respondentů označila odpověď 9 až 10. Věkový

průměr respondentů, kteří odpověděli hodnotou 10, je 39 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 8,78. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 87,82 %.

Drtivá většina respondentů projevila zájem o vzdělávací kurzy a odborné školení. Při zjištění velkého zájmu jsem si chtěl ověřit věkový průměr respondentů, kteří označili odpověď 10. Zjistil jsem, že věkový průměr je 38 let. Tento údaj je milé překvapení, že o osobnostní a odborný rozvoj není zájem jen u mladší generace. Vývoj ve stavebnictví stále roste. Myslím si, že je potřeba neustále se vzdělávat po odborné i osobní stránce.

Otázka č. 14: Vytvářím si osobní cíle, kterých dosahuji.



Obrázek 20 - Osobní cíle [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 8 (24,8 %), což je 25 respondentů ze 101. Více než polovina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 8 až 10, je 41 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 7,67. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 76,73 %.

Zde můžeme vidět vyrovnanost odpovědí mezi čísly na stupnici 7, 8 a 9. Na rozdíl od předchozí otázky, zde respondenti už nejsou tak shovívaví na rozvoj sebe sama. Dle mého názoru je to pracovní trend nejen ve stavebnictví. Pokud zaměstnavatel má snahu rozvíjet zaměstnance, tak ti tu možnost rozvoje ocení a využijí.

Otázka č. 15: Snažím se svoji práci odvést kvalitně a rychle i bez finančního bonusu.

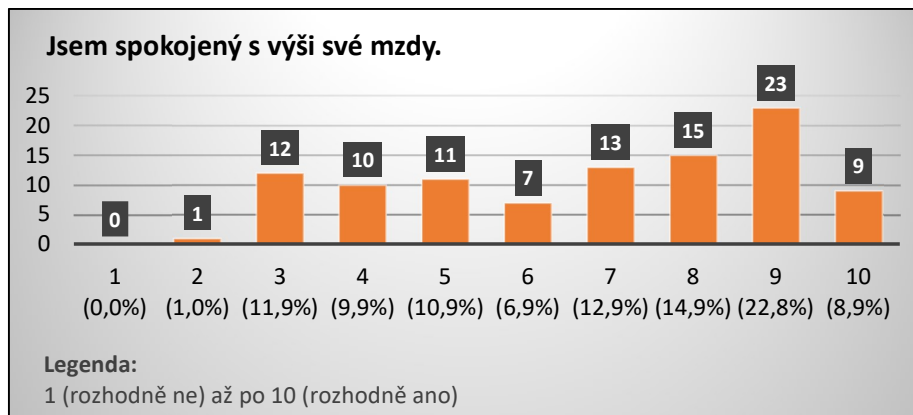


Obrázek 21 - Snaha v práci [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 10 (34,7 %), což je 35 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli hodnotou 10, je 42 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 8,74. Převеду-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 87,42 %.

Vyhodnocená data vypovídají o loajalitě zaměstnanců ke svému zaměstnavateli. Většina dotazovaných respondentů se pohybuje na škále od 8 do 10. Dle mého názoru je to dáno tím, že zaměstnancům na práci záleží a cítí za ní odpovědnost.

Otázka č. 16: Jsem spokojený s výší své mzdy.



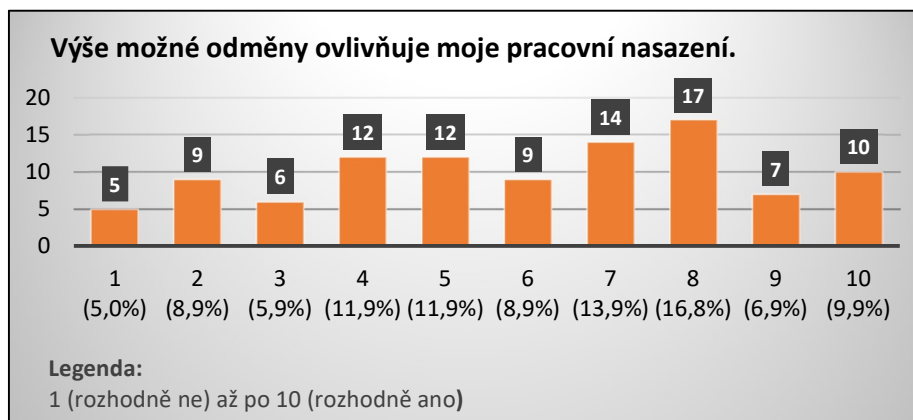
Obrázek 22 - Výše mzdy [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 9 (22,8 %), což je 23 respondentů ze 101. Více než polovina respondentů označila odpověď 7 až 10. Věkový

průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 9 až 10, je 42 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 6,76. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 67,62 %.

Otázka týkající se mzdy byla spíše informativní, jaká je aktuální spokojenost pracovníku ve stavebnictví. Nicméně na grafu můžeme vidět různorodost odpovědí, z které však vyplývá, že respondenti jsou spíše spokojeni. Trendem ve stavebnictví je v současné době zvyšování platů.

Otázka č. 17: Výše možné odměny ovlivňuje moje pracovní nasazení.

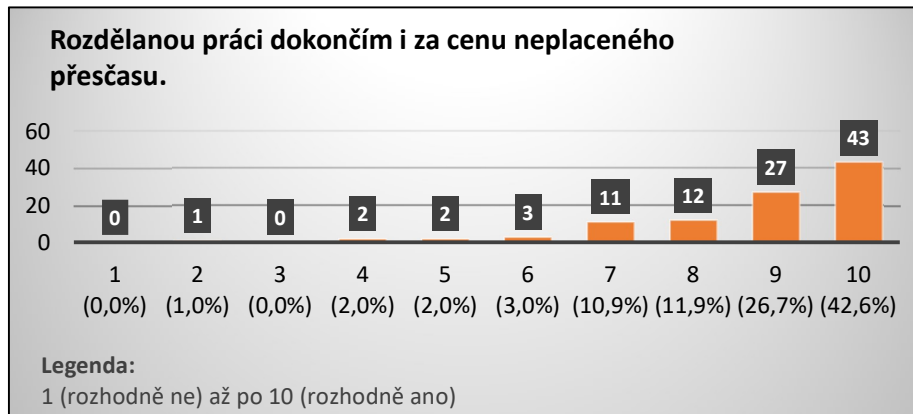


Obrázek 23 - Výše odměny [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 8 (16,8 %), což je 17 respondentů ze 101. Více než polovina respondentů označila odpověď 6 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 8 až 10, je 40 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 5,89. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 58,91 %.

Jedna z mála otázek, u které jsem doufal v označení nižší hodnot. Podle grafu můžeme vidět, že čísla na škále jsou víceméně vyrovnané. Pracovní nasazení je podle výsledků ovlivněno výší odměny.

Otázka č. 18: Rozdělanou práci dokončím i za cenu neplaceného přesčasu.

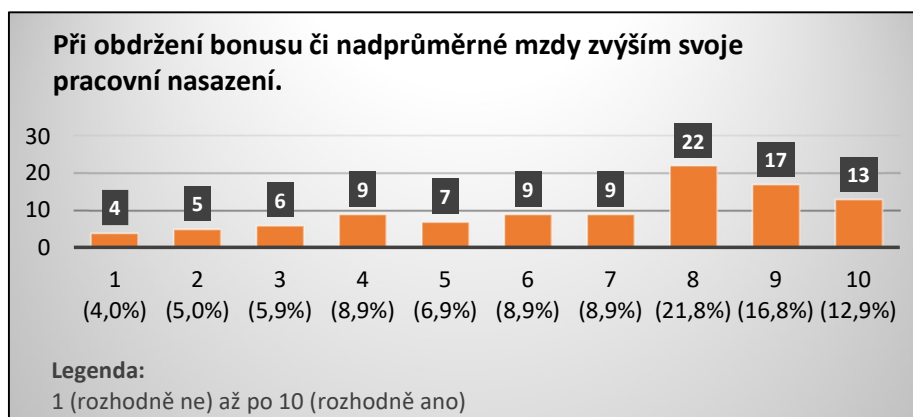


Obrázek 24 - Přesčasy v práci [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 10 (42,6 %), což je 43 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 9 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli hodnotou 10, je 43 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 8,75. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 87,52 %.

Téměř polovina respondentů odpovědělo číslem 10. Zde je vidět, že téměř všem zaměstnancům záleží na dokončení své práce bez nároku na finanční bonus. Stavebnictví je plné termínů, na které navazují další termíny. Zpoždění jedné činnosti má silný vliv na celý proces.

Otázka č. 19: Při obdržení bonusu či nadprůměrné mzdy zvýším svoje pracovní nasazení.



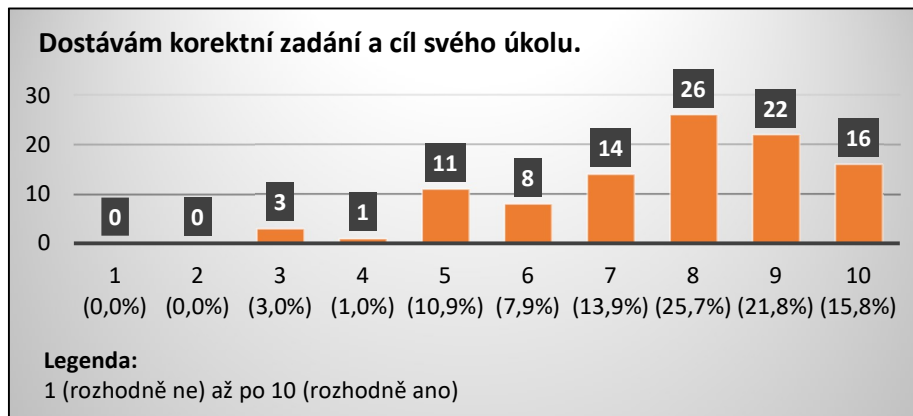
Obrázek 25 - Pracovní nasazení [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 8 (21,8 %), což je 22 respondentů ze 101. Více než polovina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový

průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 8 až 10, je 40 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 6,68. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 66,83 %.

Výsledek otázky potvrzuje, že právě výše mzdy je stále velmi motivační. Nicméně je na grafu vidět označení několika jednotlivými respondenty nižších hodnot. Vidím v tom jisté pozitivum jedinců, které nemotivuje výše mzdy sama o sobě.

Otázka č. 20: Dostávám korektní zadání a cíl svého úkolu.

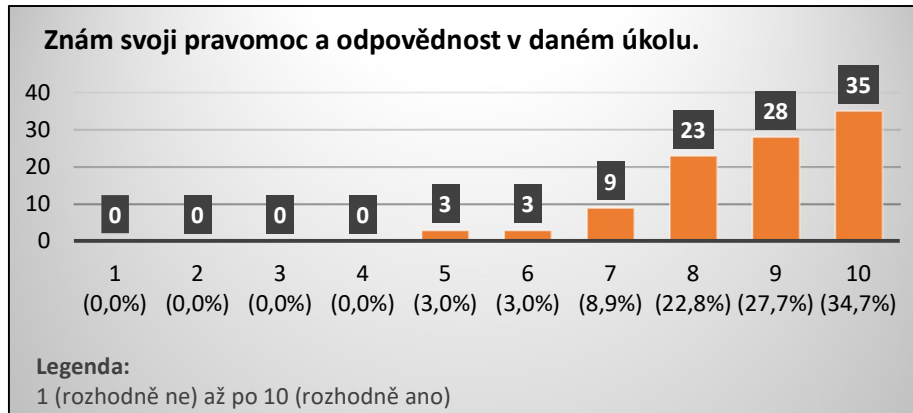


Obrázek 26 - Zadání úkolu [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčetnější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 8 (25,7 %), což je 26 respondentů ze 101. Většina odpovědí se vyskytla ve škále 8 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 8 až 10, je 40 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 7,72. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 77,23 %.

Průzkum odhaluje menší nedostatek korektnosti zadávání úkolů a znalosti jejich cílů. Na grafu můžeme vidět hodnoty přibližující se hodnotě 8. Myslím si, že je to poněkud málo u tak podstatné části náplně práce. Korektní požadavky stavebních zakázek ovlivňují průběh pracovního procesu a nastavují pracovní morálku při jejich vypracování.

Otázka č. 21: Zním svoji pravomoc a odpovědnost v daném úkolu.

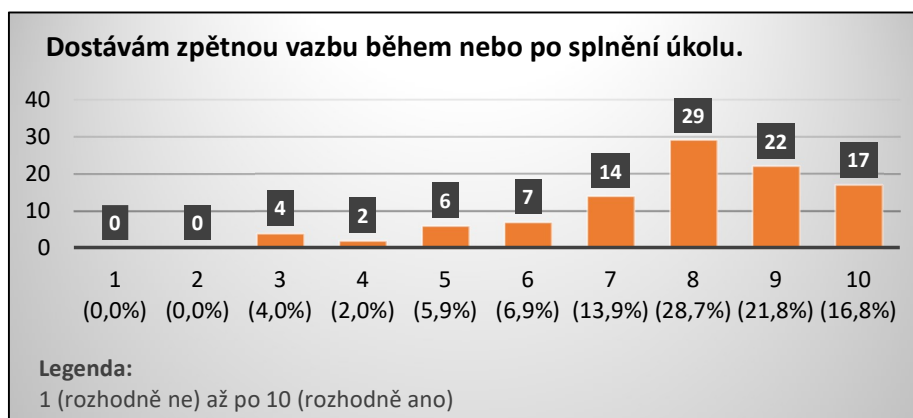


Obrázek 27 - Odpovědnost v úkolu [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 10 (34,7 %), což je 35 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 9 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli hodnotou 10, je 44 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 8,73. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 87,33 %.

Pozitivní výsledek této otázky ukazuje, že zaměstnanci se orientují v pravomocech i odpovědnostech konkrétních úkolů. Trend odpovědí je stoupající k maximální hodnotě čísla 10. Považuji výsledek za velmi kladný, protože oba dva kroky jsou velmi důležité pro celý proces vypracování úkolů.

Otázka č. 22: Dostávám zpětnou vazbu během nebo po splnění úkolu.



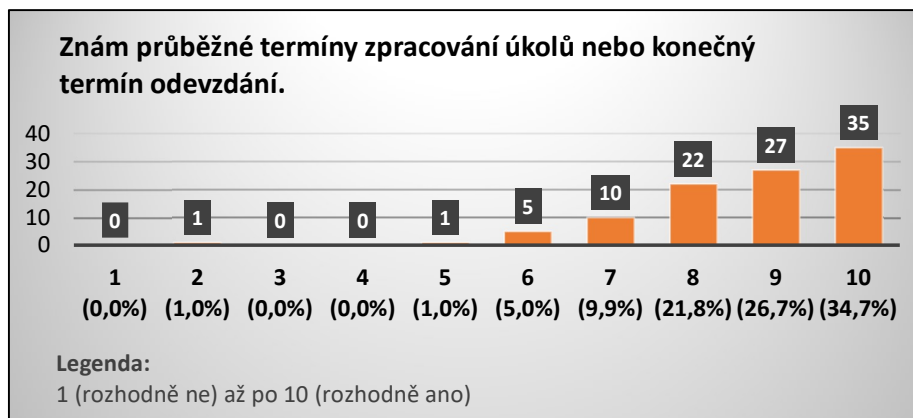
Obrázek 28 - Zpětná vazba [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 8 (28,7 %), což je 29 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový průměr

respondentů, kteří odpověděli na škále 8 až 10, je 40 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 7,82. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 78,23 %.

Výsledky průzkumu vypovídají o relativní zpětné vazbě. Odpovědi jsou zde poněkud rozptýleny, nicméně poukazují, že zpětná vazba není vždy pravidlem. Ve stavebnictví není tak častá zpětná vazba. Například z důvodu možnosti vidět zrealizované stavební dílo.

Otázka č. 23: Zním průběžné termíny zpracování úkolů nebo konečný termín odevzdání.

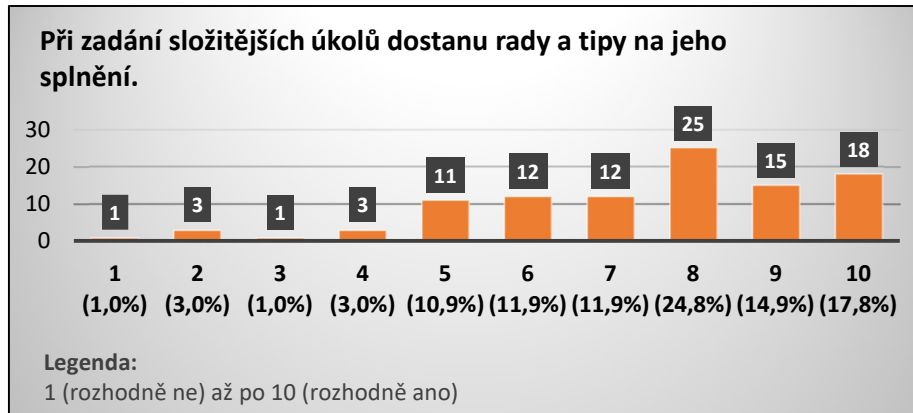


Obrázek 29 - Termíny úkolů [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčetnější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 10 (34,7 %), což je 35 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli hodnotou 10, je 43 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 8,67. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 86,73 %.

Výsledek zjištění u otázky je velmi uspokojující. Více než polovina respondentů označila hodnoty 9 a 10. Celé stavebnictví klade důraz na termíny obecně. Proto trend odpovědí směřujících na nejvyšší hodnotu 10 je pozitivní. Přehlednost závěrečných a průběžných termínů pro stavební firmy je jedna z nejdůležitějších věcí pro její úspěšné působení.

Otázka č. 24: Při zadání složitějších úkolů dostanu rady a tipy na jeho splnění.



Obrázek 30 - Průběh plněné úkolů [zdroj: vlastní zpracování]

Nejčtenější odpověď byla na škále označena odpověď s číslem 8 (24,8 %), což je 25 respondentů ze 101. Většina respondentů označila odpověď 8 až 10. Věkový průměr respondentů, kteří odpověděli na škále 8 až 10, je 39 let. Celkový aritmetický průměr odpovědí činí 7,39. Převědu-li tento průměr na procenta, dostanu se k hodnotě 73,96 %.

Průzkum odhaluje mírný nedostatek v oblasti zadávání úkolu. Necelá jedna čtvrtina respondentů odpověděla menší hodnotou než 5. Výsledky zjištění průzkumu považuji za mírně znepokojivé. Zaměstnanci stavebního odvětví jsou vystaveni mnoha požadavkům na zpracování úkolů.

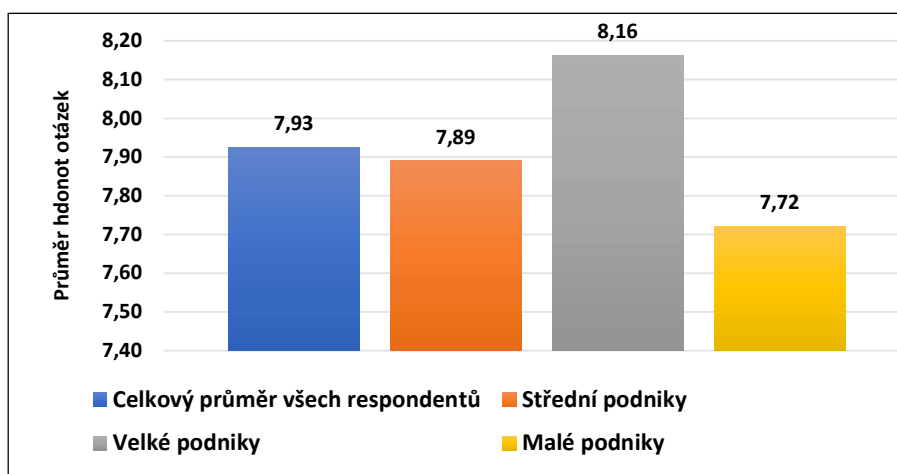
4 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Pomocí dotazníkového průzkumu a řízených rozhovorů s manažery stavebních firem můžeme přejít k ověření stanovených hypotéz a navrnutí jednotlivých doporučení.

4.1 Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1

Stavební firmy mají zavedené motivační programy.



Obrázek 31 - Vyhodnocení hypotézy č.1 [zdroj: vlastní zpracování]

Ověření:

Při porovnání výše uvedeného grafu můžeme vidět pořadí podle velikosti stavebních firem. Celkový průměr odpovědí u otázek č.4 až č.9 je 7,93. Nad uvedenou průměrnou hodnotu se dostali pouze velké stavební podniky, a to s průměrnou hodnotou odpovědí 8,16. Následně jsou střední podniky s hodnotou 7,89 a malé podniky s hodnotou 7,72.

Z vyhodnoceného průzkumu mohu souhlasit s tím, že většina zaměstnanců stavebních firem **potvrzuje** zavedení motivačních programů. Myslím si, že většina stavebních firem si uvědomuje cenu kvalitních zaměstnanců, a proto se je snaží dostatečně motivovat. Nejvíce zejména velké stavební podniky. Nejčastější motivací zůstává finanční motivace a benefity.

Na druhé straně většině zaměstnanců finanční motivace vyhovuje. Současný trend mladé generace je odsouvání peníze a soustředěnost na pracovní náplň tak, aby je bavila a měla

nějaký viditelný smysl. Stavebnictví má výhodu v neustálé kreativitě a proměnlivosti místa realizace stavby, což může být pro mladou generaci lákavé.

Doporučení:

Vedení stavebních firem doporučuji provést průzkum spokojenosti zaměstnanců. Výsledky průzkumu pomohou upravit systém odměňování nebo ho zcela změnit. Tím docílí firmy větší efektivity práce a zlepšení pracovní morálky na pracovišti. Dále bych také zapojil více motivaci pochvalou nebo udělení prostoru pro vyjádření názoru zaměstnance.

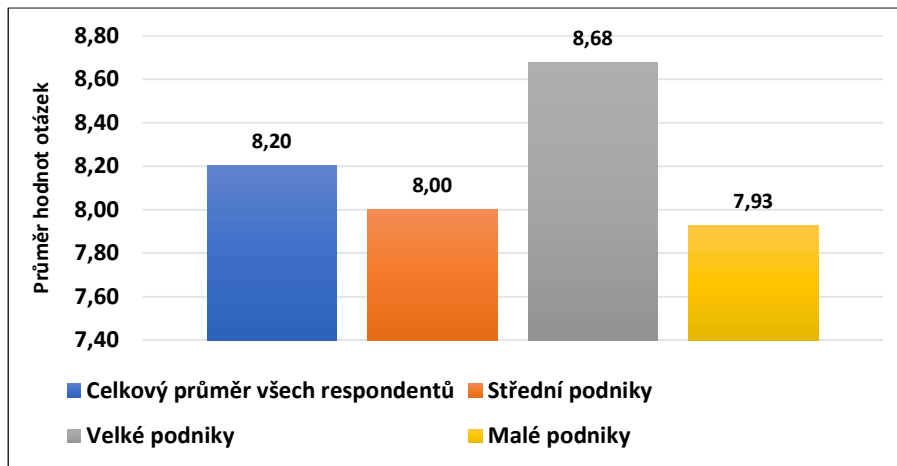
Zaměstnanec tím nabude dojmu, že je více součástí úspěchu firmy. Navíc pochvala nestojí nic, kromě trochy námahy. Další nabízenou možností je posilování mezilidských vztahů na pracovišti. Stavební firmy sice nemohou tento faktor do výrazné míry měnit, ale mohou jej alespoň posilovat. Například pomocí teambuildingu, společenskými akcemi a dalšími aktivitami.

Považuji dobré mezilidské vztahy ve stavebním prostředí za velmi důležité pro úspěšné fungování firmy. V neposlední řadě dodržování slibů, podle výsledků, není na nejvyšší úrovni spokojenosti. Bohužel ve stavebnictví je náročné dodržování zejména termínů z důvodu možných víceprací, nebo jiných problémů spojující realizací.

Myslím si, že v tomto směru je dodržovat sliby. Nicméně lze omezit vydávání nereálných slibů, které akorát při nesplnění srazí morálku zaměstnanců. Dospívám k názoru, že nejdůležitější je mít vnitřní motivaci a pomocí vnějších vlivů ji lze jen podporovat.

Hypotéza č. 2

Zaměstnanci stavebních firem mají zájem se rozvíjet po pracovní i osobní stránce.



Obrázek 32 - Vyhodnocení hypotézy č.2 [zdroj: vlastní zpracování]

Ověření:

Při porovnání výše uvedeného grafu můžeme vidět pořadí podle velikosti stavebních firem. Celkový průměr odpovědí u otázek č.10 až č.14 je 8,20. Nad uvedenou průměrnou hodnotu se dostaly opět pouze velké stavební podniky, a to s průměrnou hodnotou odpovědí 8,68. Následně jsou střední podniky s hodnotou 8,0 a malé podniky s hodnotou 7,93.

Tato hypotéza se potvrdila. Všechny otázky týkající se hypotézy č.2 **potvrdily** zájem zaměstnanců. Dle mého názoru, se žádný zaměstnanec neobejde bez rozvoje pracovní stránky. Neustále je potřeba zvyšovat svoji odbornost. Stavební firmy bohužel osobní rozvoj moc nepodporují. Tento fakt mi potvrdili i lidé z praxe v rozhovorech. Velké stavební podniky mají kapacitu a prostor pro rozvoj osobnosti, a proto mají nadprůměrné výsledky u této hypotézy.

Zejména pomocí kurzů rozvíjejících měkké dovednosti svých zaměstnanců. Nadstandardně rozvíjejí i pracovní odbornost. Menší podniky pouze udržují minimální povinné odborné školení. Avšak pokud zaměstnanec vyvine zájem, je mu vyhověno i v menších podnicích.

Většina pracovníků se snaží udržet pozitivní myšlení při práci a snaží se zpětně sebe hodnotit. Ovšem sledování trendů v stavebnictví, které jsou důkazem hlavně pro rozvoj

osobnosti, je spíše individuální u každého zaměstnance. Myslím si, že pokud se chce zaměstnanec rozvíjet po odborné nebo osobní stránce, je mu vyhověno bez ohledu na pozici a velikosti stavební firmy.

Doporučení:

Menším stavebním podnikům doporučuji se zaměřit na více odborných školení, které pomohou zlepšit konkurenceschopnost. Dále si myslím, že by se firmy mohly více zaměřit i na osobnostní rozvoj, který ocení zaměstnanci v rozšiřování dosavadních dovedností.

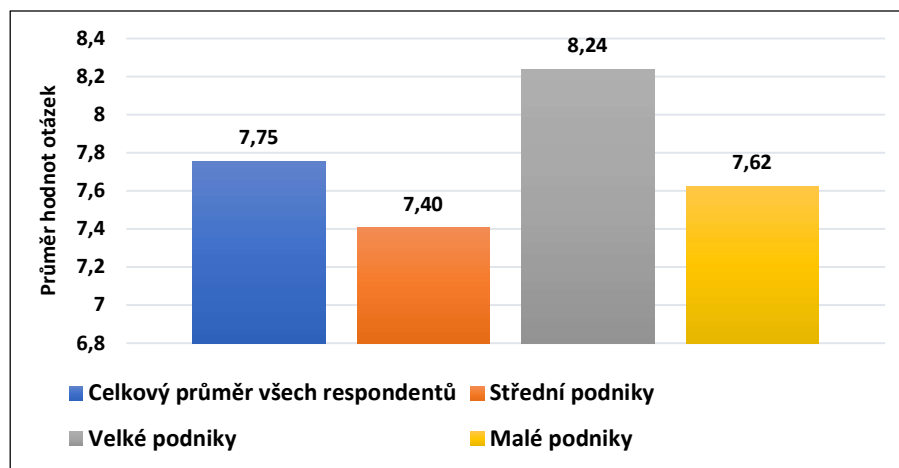
Zejména podpora jazykových a dovednostních kurzů je v současné době na vzestupu. Prostor pro vzdělání by každá stavební firma měla nabízet nejen z důvodu, aby zaměstnanci nestagnovali.

Myslím si, že rozvoj osobnosti a odbornosti u zaměstnanců může zvýšit produktivitu a kvalitu práce. Pomocí rozvoje mohou neustále inovovat postupy a adaptovat se na rychle měnící stavební prostředí. Každý zaměstnanec má odpovědnost za svůj osobní rozvoj. Ovšem rozvoj zaměstnanců by měl být strategickým cílem rozvoje každé stavební firmy.

Hypotéza č. 3

Výše mzdy a odměny ovlivňuje angažovanost zaměstnance.

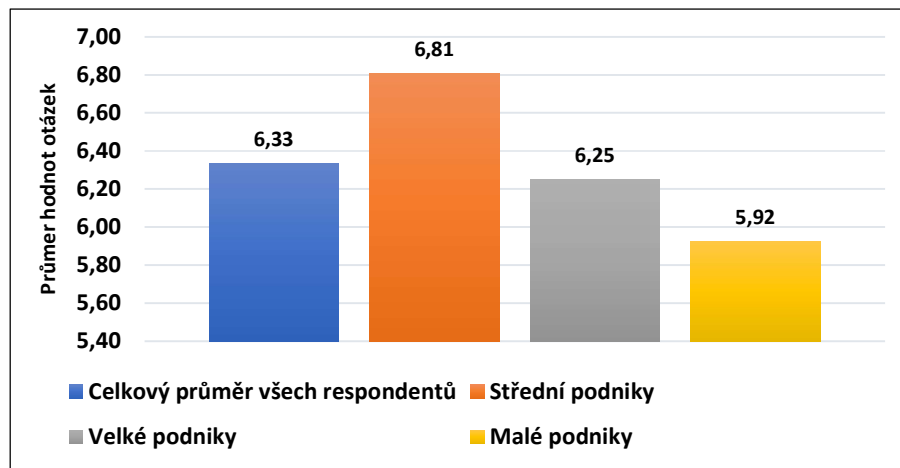
Tuto hypotézu budu ověřovat na dva dílčí celky, a to konkrétně na vyhodnocení podle otázek č.15, 16 a 18 a hodnocení otázek č. 17 a 19.



Obrázek 33 - Vyhodnocení hypotézy č.3 u otázek č.15,16 a 18 [zdroj: vlastní zpracování]

Ověření:

Na uvedeném grafu na předchozí stránce můžeme vidět pořadí podle velikosti stavebních firem. Celkový průměr odpovědí u otázek č.15,16 a č.18 je 7,75. Nad uvedenou průměrnou hodnotu se dostaly opět pouze velké stavební podniky, a to s průměrnou hodnotou odpovědí 8,24. Následně jsou malé podniky s hodnotou 7,62 a střední podniky



Obrázek 34 - Vyhodnocení hypotézy č.3 u otázek č.17 a 19 [zdroj: vlastní zpracování]

s hodnotou 7,40.

Ověření:

Při porovnání výše uvedeného grafu můžeme vidět pořadí podle velikosti stavebních firem. U těchto u otázek č.17 *Výše možné odměny ovlivňuje moje pracovní nasazení* a otázce č.19 *Při obdržení bonusu či nadprůměrné mzdy zvýším svoje pracovní nasazení* byla záměrně prohozená škála hodnocení, což znamená, že čím se průměr blíží hodnotě 1 tím je lepší.

Celkový průměr odpovědí je 6,33. Pod uvedenou průměrnou hodnotu se dostaly malé stavební podniky, a to s průměrnou hodnotou odpovědí 5,92 a velké podniky s hodnotou 6,25. Střední podniky s hodnotou 6,81 se dostaly nad průměrnou hodnotu.

Celkové ověření hypotézy

Na základě dotazníkového průzkumu a rozhovorů **možou potvrdit** tuto hypotézu. Ovšem s výhradami kvůli výsledkům z otázek č. 15, 16 a 18. Zde respondenti ze stavebního prostředí vyvracejí hypotézu.

Rozhovory ovšem potvrzují tuto hypotézu, že právě mzda a odměny mají vliv na angažovanost zaměstnance. Z praxe vím, že finanční odměna ve stavebním podniku je hlavní motivační faktor. Existují samozřejmě výjimky, které tento faktor nemotivuje. Jedná se zejména právě o lidi, které pracovní náplň baví.

Těchto lidí si společnosti váží, a zvláště stavební firmy, kde je vysoká fluktuace zaměstnanců. Vedení firmy může finanční odměňování zahnat do svízelné situace. Neustále zvyšování totiž není reálné. Proto musí stále vymýšlet, jak motivovat.

Doporučení:

Myslím si, že význam některých benefitních programů, které mají podporovat zaměstnance, úplně vždy nefunguje. Benefitní programy téměř vždy poškodí týmovou spolupráci. Nehledě na to, že mohou snižovat kreativitu a jsou manipulativní.

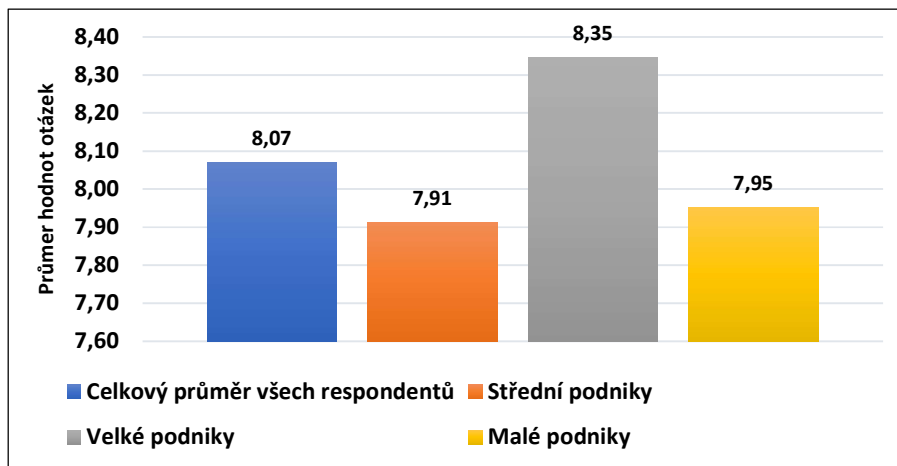
Někteří zaměstnanci nepotřebují odměňovat benefity za to, že dělají svoji práci. Návratnost investice benefitních programů je pak diskutabilní. Nehledě na to si myslím, že zaměstnanci pak začnou brát benefity jako samozřejmost. Efekt zvýšení výkonu potom časem klesá.

Ve stavebních firmách, kde se zapojují všechny pracovní pozice do jednoho procesu, je těžké udržet motivaci na optimální hladině u všech zaměstnanců. Základem je rozlišit angažované a neangažované zaměstnance. Následně zjistit, o jaký typ zaměstnance nebo skupinu se jedná.

Závěrem, dle mého názoru, je přesné vymezení pracovní náplně a co zaměstnancům na oplátku nabízíme za její plnění. V neposlední řadě zajímat se o stav motivace u zaměstnanců. Vedení stavební firmy bude moc lépe reagovat změny pracovní morálky a tím je i lépe motivovat.

Hypotéza č. 4

Stavební firmy mají jasně stanovené role a úkoly v týmech.



Obrázek 35 - Vyhodnocení hypotézy č.4 [zdroj: vlastní zpracování]

Ověření:

Při porovnání výše uvedeného grafu můžeme vidět pořadí podle velikosti stavebních firem. Celkový průměr odpovědí u otázek č.20 až č.24 je 8,07. Nad uvedenou průměrnou hodnotu se dostaly opět pouze velké stavební podniky, a to s průměrnou hodnotou odpovědi 8,35. Následně jsou malé podniky s hodnotou 7,95 a v těsném závěsu střední podniky s hodnotou 7,91.

Průzkum ukazuje, že tato hypotéza je **potvrzena**. Na základě otázek týkajících se této hypotézy jsem zjistil, že stavební firmy se snaží zpřehlednit a zefektivnit práci svých zaměstnanců. Nejvíce se, dle výsledku podporování zaměstnanci velkých stavebních firem. Obecně zaměstnanci stavebních firem potvrzují podporu od začátku až do konce zadaného úkolu. Dále jsou také informováni pomocí zpětné vazby o splnění úkolu.

Výzkum také potvrdil znalost průběžných a konečných termínů odevzdání úkolu. Považuji za důležité, zejména pro stavební firmy, ovládat přehlednost termínů. Jedná se o základ veškerého plánování stavebních procesů. Mnoho respondentů potvrdilo znalost pravomoci či odpovědnosti pro zadaný úkol.

Ovšem při zadání složitějšího úkolů, nadřízení tolik nepodporují své zaměstnance radami nebo tipy na jeho splnění. Závěrem mohu potvrdit hypotézu ve vymezení rolí a úkolů ve stavebním kolektivu.

Doporučení:

Stavebním firmám doporučuji, aby přidělily jednotlivým zaměstnancům odpovědnost. Tím se vyhnou zmatku a obviňování, kdo může, za který problém. Navrhuji ve složitějších pracovních procesech, které se ve stavebnictví vyskytují, využít například matici zodpovědnosti.

Pomocí tohoto nástroje by firma měla získat dostatečný přehled odpovědností v jednotlivých pracovních procesech. Nastavení termínu plnění úkolu pomůže zpřehlednit průběh činnosti a zaměstnanci pomůže při jeho plánování práce. Na základě rozhovorů mohu doporučit zavést zpětnou vazbu. Pomůže zlepšit příští pracovní proces případné průběžné zpětné vazby a může předejít chybám v současném úkolu.

Ovšem před samotným plněním úkolu je třeba věnovat dostatek pozornosti samotnému zadání. Zadání pracovního úkolu by mělo být minimálně dostatečně korektní, jednoznačné a srozumitelné. Myslím si, že zavedení alespoň některých procesů pomůže k dalšímu zkvalitnění všech stavebních procesů ve firmě. Pokud stavební firmy chtějí zlepšit práci na pracovišti, měli by alespoň přemýšlet o uvedených návrzích.

5 ZÁVĚR

V této práci jsem se zabýval tématem motivace a osobnostním rozvojem ve stavebním podniku.

V úvodní teoretické části jsem vymezil pojmy týkající se stavebnictví a motivace, spolu s pojmy z osobnostního rozvoje. Na základě poznatků ze zpracované teoretické části jsem přešel na praktickou část. Na začátku praktické části jsem se snažil nastínit hlavní myšlenky problematiky motivace a osobního rozvoje ve stavebním podniku. Dále jsem se rozhodl pro svůj průzkum využít dotazníkové šetření a metodu řízeného rozhovoru. Dotazník byl vytvořen na základě čtyř sestavených hypotéz.

Ke každé hypotéze bylo přiděleno pět otázek. Všechny otázky byly podrobeny analýze a vyhodnoceny samostatně. V řízených rozhovorech jsem jako tazatel pokládal otázky, kde respondenti ze stavebních firem volně odpovídali.

V dílčích závěrech a doporučeních, na základě shrnutých výsledků pro jednotlivé hypotézy a získaných informací z řízených rozhovorů, ověřuji platnost jednotlivých hypotéz. Ke každé hypotéze je následně navržené doporučení pro stavební podniky.

Z vyhodnocených výsledků mohu usoudit, že stavební podniky se snaží svoje zaměstnance vhodně motivovat. Uvědomují si jejich důležitost, a proto mají snahu je dostatečně podporovat. Převážně se jedná o motivaci finanční mzdou a benefitními programy. Co se týká podpory osobnostního rozvoje, tak stavební společnosti zde již nejsou tak aktivní jako u finanční motivace. Výjimkou jsou velké stavební podniky, které se snaží samy rozvíjet své zaměstnance odborně i osobnostně. Jedná se zejména o podporu odborného vzdělání. Nicméně pokud je iniciativa rozvoje ze strany zaměstnance, tak vedení společnosti ho podporuje, a to bez rozdílu velikosti stavebního podniku.

V současné době, kdy je poptávka po kvalitních zaměstnancích, je potřebné si uvědomit, že motivace a osobnostní rozvoj se neustále vyvíjejí jako živý organismus. Nelze vycházet pouze z nástrojů a metod, které teď momentálně fungují. Lidský faktor stále zůstává ve stavebnictví klíčovou součástí pracovního procesu. Pokud stavební firma chce být konkurenceschopná, musí se zajímat o motivaci a osobní rozvoj svých zaměstnanců. Proto považuji obě tyto oblasti rozvoje za klíčové pro úspěch každého stavebního podniku.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.
- [2] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [3] ANON. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků. [online], 2016. doi:10.2873/244305. Generální ředitelství pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky (Evropská komise). ISBN 978-92-79-45316-8.
- [4] LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.
- [5] Motivace. PRUKNER, Vítězslav. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, [cit. 23.01.2019]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>
- [6] HOFMANNOVÁ, Klára. Motivace žáků k učení v souvislosti s jejich hodnotovou orientací [online]. Brno, 2010 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/rinj8/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Zdenka Stránská.
- [7] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
- [8] Frederick Irving Herzberg. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 28.01.2014 [cit. 24.01.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/frederick-irving-herzberg>
- [9] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.
- [10] BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

- [11] Motivace, motivování a motivační teorie. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 11.12.2016 [cit. 24.01.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [12] MARCIANO, Paul L. Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.
- [13] BENDER, Jean H. Carrot and Stick Employee Benefit Implications [online]. In: January 9 2018 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://dehs.com/wp-content/uploads/2018/01/Carrot-and-Stick-Employee-Benefit-Implications.jpg>
- [14] Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 27.01.2016 [cit. 25.01.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- [15] LISÁ, Elena. Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů. Přeložil Tereza HUBÁČKOVÁ. Praha: Portál, 2019. ISBN 9788026214724.
- [16] Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know about Leadership. Review of General Psychology, 9, 169-180.
- [17] Měkké dovednosti (Soft skills). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 16.03.2016 [cit. 19.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>
- [18] Tvrdé, odborné dovednosti (Hard skills). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 25.03.2015 [cit. 19.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/tvrde-odborne-dovednosti-hard-skills>
- [19] KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Proces motivace podle Armstronga [7]	14
Obrázek 2 - „Cukr a bič“ [13]	18
Obrázek 3 - Přehled Hertzbergových faktorů [14]	19
Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb [10]	20
Obrázek 5 - Vromovo schéma zapojení prvků [10].....	21
Obrázek 6 - SWOT analýza [4]	24
Obrázek 7 - Poměr pohlaví ve stavebních firmách.....	28
Obrázek 8 - Věkové zastoupení.....	29
Obrázek 9 - Dosažené vzdělání	29
Obrázek 10 - Rozdělení stavebních podniků.....	30
Obrázek 11- Otázka uznání a pochvaly	31
Obrázek 12 - Mezilidské vztahy.....	31
Obrázek 13 - Dodržování slibů.....	32
Obrázek 14 - Firemní výhody	33
Obrázek 15 - Vyjadřování k výsledkům práce	34
Obrázek 16 - Vyjadřování k výsledkům práce	34
Obrázek 17 - Sledování trendů	35
Obrázek 18 - Pozitivní myšlení	36
Obrázek 19 - Účast na vzdělávacích kurzech	36
Obrázek 20 - Osobní cíle.....	37
Obrázek 21 - Snaha v práci	38
Obrázek 22 - Výše mzdy.....	38
Obrázek 23 - Výše odměny	39
Obrázek 24 - Přesčasy v práci	40
Obrázek 25 - Pracovní nasazení	40
Obrázek 26 - Zadání úkolu.....	41
Obrázek 27 - Odpovědnost v úkolu.....	42
Obrázek 28 - Zpětná vazba.....	42
Obrázek 29 - Termíny úkolů	43
Obrázek 30 - Průběh plnění úkolů	44

Obrázek 31 - Vyhodnocení hypotézy č.1.....	45
Obrázek 32 - Vyhodnocení hypotézy č.2.....	47
Obrázek 33 - Vyhodnocení hypotézy č.3 u otázek č.15,16 a 18	48
Obrázek 34 - Vyhodnocení hypotézy č.3 u otázek č.17 a 19.....	49
Obrázek 35 - Vyhodnocení hypotézy č.4.....	51

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Dotazník pro zaměstnance stavebních firem

Příloha č.2: Přepis rozhovorů