



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



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

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

# MOTIVACE SPOLUPRACOVNÍKŮ VE STAVEBNÍM PODNIKU

MOTIVATION OF EMPLOYERS IN CONSTRUCTION COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Bachelor's thesis

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**TEREZA MARTINCOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVISOR

**PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.**

BRNO 2012



# 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** Tereza Martincová

**Název** Motivace spolupracovníků ve stavebním podniku

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

**Datum zadání bakalářské práce** 30. 11. 2011

**Datum odevzdání bakalářské práce** 25. 5. 2012

V Brně dne 30. 11. 2011

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

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

## **Podklady a literatura**

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

## **Zásady pro vypracování**

Cíl práce: Ve firmách se stavebním zaměřením realizovat a vyhodnotit výzkum metod a forem motivace spolupracovníků a zkušenosti s jejich uplatňováním.

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

## **Předepsané přílohy**

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Vedoucí bakalářské práce

## **Abstrakt**

Bakalářská práce pojednává o motivaci spolupracovníků ve stavebním podniku. Cílem této bakalářské práce je navrhnout zlepšení stávající motivace pro vybraný podnik. Teoretická část je věnována výkladu základních pojmů a teorií, které souvisí s tématem bakalářské práce. Ve druhé, tedy praktické části, je na základě dotazníkového šetření zhodnocen dosavadní motivační systém vybrané firmy a doporučeny jeho případné změny. Návrh zlepšení systému motivace může přispět ke spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců v dané firmě, kteří budou svoji práci vykonávat efektivněji a zodpovědněji.

## **Klíčová slova**

Motivace, motiv, teorie motivace, demotivace, podnik, stavební podnik

## **Abstract**

The thesis deals with employee motivation in construction company. The aim of the thesis is to improve the current concept of firm motivation in a selected company. The theoretical part introduces the basic terms and theories related to the topic. Based on a questionnaire survey, the practical part assesses the current system of motivation in the particular company in order to recommend prospective changes to its incentive system. The proposal to improve the system of employee motivation can contribute to customer satisfaction and loyalty of the employees who will work efficiently and responsibly.

## **Keywords**

Motivation, theory of motivation, demotivation, company, construction company

## **Bibliografická citace VŠKP**

MARTINCOVÁ, Tereza. *Motivace spolupracovníků ve stavebním podniku*. Brno, 2012. 75 s., 15 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

**Prohlášení:**

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

V Brně dne 24. 5. 2012

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za její pomoc, rady, náměty, cenné připomínky a odborné konzultace při vedení této bakalářské práce a společnosti SYNER, s.r.o. za poskytnutí firemních informací k praktické části této bakalářské práce.

# OBSAH

1	ÚVOD .....	- 9 -
2	TEORETICKÁ ČÁST .....	- 11 -
2.1	Základní pojmy.....	- 11 -
2.1.1	Podnik .....	- 11 -
2.1.2	Stavební podnik.....	- 12 -
2.1.3	Motivace.....	- 13 -
2.1.4	Motiv .....	- 15 -
2.1.5	Proces motivace .....	- 16 -
2.1.6	Motivace a stimulace .....	- 17 -
2.1.7	Motivace a práce .....	- 18 -
2.2	Teorie motivace .....	- 20 -
2.2.1	Maslowova hierarchická teorie potřeb .....	- 20 -
2.2.2	Teorie instrumentality .....	- 21 -
2.2.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace .....	- 22 -
2.2.4	Teorie X a Y .....	- 23 -
2.2.5	Teorie zaměřené na proces .....	- 23 -
2.3	Demotivace.....	- 24 -
3	PRAKTICKÁ ČÁST.....	- 26 -
3.1	Hypotézy .....	- 26 -
3.2	Popis výzkumné metody v podniku .....	- 26 -

3.3	Charakteristika společnosti.....	- 27 -
3.3.1	Základní informace .....	- 27 -
3.3.2	Historie společnosti.....	- 27 -
3.3.3	Profil společnosti.....	- 28 -
3.3.4	Personální politika společnosti.....	- 30 -
3.4	Stávající motivace podniku .....	- 30 -
3.4.1	Vztahy a komunikace v podniku.....	- 31 -
3.4.2	Pracovní prostředí .....	- 32 -
3.4.3	Benefity podniku.....	- 32 -
3.4.4	Hodnocení zaměstnanců.....	- 33 -
3.5	Dotazníkové šetření .....	- 34 -
3.5.1	Popis dotazníku .....	- 34 -
3.5.2	Vyhodnocení .....	- 35 -
4	Dílčí závěry a doporučení .....	- 48 -
5	ZÁVĚR .....	- 53 -
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	- 55 -
7	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	- 57 -
8	SEZNAM TABULEK.....	- 59 -
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 60 -

# 1 ÚVOD

*„Pracovníci na pracovišti předpokládají, že je bude někdo povzbuzovat, motivovat. Málokdo se dovede motivovat sám. Proto se předpokládá, že manažer by měl být nadšencem, člověkem zapáleným pro věc i pro práci s lidmi. Jinak lidé budou ztrácet víru v dobrou věc, ve smysl svého konání. Motivaci musí manažer chápat jako ten nejdůležitější stavební článek řízení v práci s lidmi.“<sup>1</sup>*

V této bakalářské práci s názvem „Motivace spolupracovníků ve stavebním podniku“ se zabývám motivací a jejím vlivem na pracovní výkon. Jedná se o nejlevnější a nejefektivnější způsob, jak zvýšit produktivitu zaměstnanců podniku, ne však jednoduchou cestou. Pokud motivační faktory začnou působit, tak působí dlouhodobě. Naopak stimulace závisí na možnostech podniku, zda má dostatek finančních prostředků, aby mohl zaměstnance stimulovat například vyšší mzdou a odměnami.

Toto téma jsem si vybrala hned z několika důvodů. Hlavním důvodem bylo, že zaměstnanci představují základní stavební kámen každého podniku, a proto by péče o rozvoj lidských zdrojů, především o oblast motivace, měla patřit mezi hlavní úkoly vedení každé organizace. Pokud je motivace správně prováděna, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, jejich kariéry i odměňování.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti stavebnictví a motivace, dále pak nejznámější teorie motivace. Následuje představení stavební společnosti SYNER, s.r.o., jež je stavebně-inženýrskou společností s dvacetiletou historií v České republice. Společnost se zaměřuje na realizaci občanských, bytových, průmyslových a administrativních projektů, dopravních, ekologických, vodohospodářských a technologických staveb. Dále je v praktické části dotazníkové šetření, na jehož základě je vyhodnocena stávající situace motivace v podniku. V oblastech, kde byly objeveny nedostatky, byla navržena řešení, která povedou k jejich odstranění.

---

<sup>1</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 144

Cílem bakalářské práce je prozkoumání forem a metod motivace v práci stavební firmy a navrnutí případných zlepšení. Pro zpracování této bakalářské práce jsem si stanovila tyto tři hypotézy:

- 1) Peníze jsou důležitým a často jediným motivem, který udržuje zaměstnance v plném pracovním nasazení.
- 2) Stimulace od nadřízeného je důležitá a působí pozitivně.
- 3) Zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s motivací, kterou podnik využívá.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Základní pojmy

Lidská motivace je složitý psychologický problém, jehož plným výkladem se zabývá řada knih a učebnic. Orientace v tomto množství literatury je velmi obtížná. Účelem této bakalářské práce není opisovat tyto učebnice a knihy, ale z celé problematiky vybrat část týkající se hlavně motivování spolupracovníků a pracovní motivace, která tvoří významnou část motivace lidské. Následuje vysvětlení základních pojmů, které souvisí s danou tématikou.

#### 2.1.1 Podnik

Dle stavebního zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb., §5) je **pojem podnik** vysvětlován jako soubor hmotných (pozemky, stoje, budovy, materiál atd.), nehmotných (finance, práva, software atd.) a osobních (lidé pracující v podniku) složek podnikání. K podniku náleží práva, věci a jiné majetkové hodnoty patřící podnikateli a sloužící k provozování podniku, nebo mají vzhledem ke své povaze sloužit k tomuto účelu.

**Podnik** je ekonomicko-právním subjektem a slouží podnikateli k podnikatelské činnosti. Je to **samostatná hospodářská jednotka, která využíváním výrobních činitelů vyrábí výrobky nebo poskytuje služby svým zákazníkům**. Podnik má tedy i společenské poslání, kterým je uspokojovat potřeby nejen zákazníků ale i ostatních zájmových skupin. Vlastníkem podniku může být jednotlivec, obchodní společnost, družstvo a stát.

#### Důvody existence podniku:

- vyrábění a distribuování výrobků,
- poskytování služeb zákazníkům,
- služby ostatním, kteří jsou spjati s vývojem podniku.

#### Druhy podniků:

- výrobní – např. stavební, průmyslové,

- obchodní – např. velkoobchodní, maloobchodní,
- dopravní a spojovací – např. železnice, pošty,
- peněžní – např. banky, spořitelny.

#### **Náležitosti podniku:**

- obchodní jméno – název podniku,
- obchodní majetek – majetek patřící podnikateli a sloužící k podnikání,
- základní kapitál – vklad společníků.

Každý podnik má určité cíle, kterými je předurčena jeho činnost. Závisí na účelu, který je důvodem jeho existence. Jednotlivé cíle podniků se však liší. U velkých podniků se jedná o maximalizaci hodnoty pro vlastníky a uspokojení zájmových skupin. Naopak u malých podniků jde především o růst hodnoty podniku či o udržení rodinné tradice.

#### **Členění cílů:**

- dle významu – vrcholové, podřazené,
- dle časového hlediska – krátkodobé, dlouhodobé atd.,
- dle vztahu mezi cíli – konkurenční, doplňující se atd.,
- dle obsahu – ekonomické, technické atd. [20]

#### **2.1.2 Stavební podnik**

Podstatou stavebnictví je stavební výroba, tedy zhotovování staveb. Stavební dílo vzniká na staveništi a způsobem vzniku je dána individuálnost každého díla.

**Stavební podnik** je právně, majetkově a ekonomicky samostatná organizace. Pod vedením podnikatele sdružuje lidi a potřebné hospodářské prostředky. **Cílem tohoto podniku je provádění staveb za účelem zisku a upokojení poptávky stavebníků.** Mezi podnikové činnosti se řadí práce HSV (hlavní stavební výroba), PSV (přidružená stavební výroba), montážní práce dále vedlejší činnosti, které souvisí se stavěním nebo ho podmiňují (dopravní činnost, výroba betonu, obchodní činnost atd.).

### Stavební podnik charakterizuje:

- předmět podnikání – především provádění staveb,
- právní forma – fyzická osoba (živnostník), s.r.o., a.s.,
- velikost a vnitřní uspořádání – drobný (1-19 zaměstnanců.), malý (20-50 zaměstnanců), střední (51-500 zaměstnanců) a velký podnik (více než 500 zaměstnanců). [8]

### 2.1.3 Motivace

*„ ... je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe.“<sup>2</sup>*

*„Skutečná motivace je však schopnost, která vychází z úcty k sobě samému. Může sice jiné strhnout s sebou, ale nikdy ji nelze vynutit, koupit, vylákat nebo vydírat.“<sup>3</sup>*

Jak uvádí Homola (1977), lidé se už v dávných dobách zajímali o pohnutky vlastního chování i chování druhých. Otázkou bylo, proč člověk jedná tak či onak a proč chce dosáhnout těch či oněch cílů. Lidské chování je ovlivněno určitým způsobem. Pokud chceme porozumět člověku, tak musíme vyjít od pohnutek jeho chování.

**Mnoho autorů přichází s vlastním výkladem pojmu motivace, ale obecně si jsou však docela podobné.**

Dle Armstronga (2007) teorie motivace zkoumá proces motivování a proces utváření motivace. Podává vysvětlení, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. **Motivace** je proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka, aby vyvinul určité úsilí vedoucí k dosažení stanoveného cíle či výsledku. Také se zabývá spokojeností s prací, faktory, které ji vytvářejí, a tím, jak ovlivňuje pracovní výkon. Pokud chce mít firma výkonné zaměstnance, je třeba věnovat pozornost vhodným způsobům motivování pomocí takových nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí

---

<sup>2</sup> PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 11

<sup>3</sup> KONEČNÝ, M., WAGNEROVÁ, E. Management v praxi. Slezská univerzita Opava, 1997. s. 50

a hlavně podmínek v organizaci, v níž pracují. **Cílem** je rozvíjet motivační procesy, které pomohou k tomu, aby zaměstnanci dosahovali očekávaných výsledků. Dobře motivovaný člověk podniká kroky, od nichž očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Většina lidí potřebuje být motivována z vnějšku. Jsou to tedy manažeři, kteří musejí využívat své dovednosti motivace a motivačních procesů, které společnost nabízí. Je tedy nezbytné pochopit proces motivace.

**Slovo motivace** pochází z latinského *movere*, což můžeme přeložit jako hýbat nebo pohybovat. Přeneseně můžeme toto slovo přeložit jako pohnutka. Motiv je příčina toho, abychom něco udělali, ale motivace se však týká faktorů, které ovlivňují chování lidí.

Homola (1977) ve své publikaci vysvětluje pojem **motivace** jako snažení, chtění, touhu, přání, očekávání, žádost, účel, cíl atd. Motivace je označením pro všechny podněty, které vedou k určitému chování a vztahuje se na vnitřní aktivaci = vzbuzování aktivity organismu a na regulaci chování určitým směrem.

Nakonečný (1997) si vykládá pojem **motivace** jako psychologické důvody či psychologické příčiny chování a jednání. Vztahuje se na vnitřní aktivaci, tedy také na vzbuzování určité aktivity organismu.

Provazník a Komárová (2004) ve své publikaci definují **motivaci** jako pojem, kterým je vyjadřována skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly. Působení těchto sil se navenek projevuje jako motivovaná činnost resp. v podobě motivovaného jednání.

Jak uvádí Linkeschová (2005) **schopnost motivace** je jádrem práce vedoucího, přesněji schopnost rozhýbat a udržet v pohybu všechny členy týmu.

**Tři složky motivace jsou:**

- směr,
- úsilí,
- vytrvalost. [2]

Adair (2004) ve své publikaci uvádí **několik termínů spojených s motivací** vztahujících se k výběru a hodnocení práce. Tato slova jsou zachycena v přehledu velkých evropských organizací, tedy v jejich písemných záznamech.

Přiřazené termíny	Přiřazené vlastnosti
Přístup k práci	Energie
Orientace na práci	Pracovní nasazení
Úsilí	Houževnatost
Vůle	Rozhodnost
Nadšení	Přesvědčivost

Obrázek 2-1: Některá synonyma pro motivaci, Adair (2004, s. 15)

**V průběhu času se přístup k motivování postupně mění a vyvíjí.** V rámci rozšiřování volného času se v dnešní době mění postoj k práci a posouvají se pracovní a životní hodnoty k seberealizaci. **Zvýšil se zájem o kvalitu vlastního života, upřednostňují se osobní individuální zájmy a mění vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli,** což vyžaduje **změnu v přístupu k pracovníkům.** Je nutno akceptovat, že mzda a standardní sociální výhody již nejsou dostačujícím stimulem k vysokému pracovnímu nasazení zaměstnanců. Pokud si chce společnost udržet své zaměstnance, tak jim musí nabídnout dobrý plat ale i jiné atraktivní výhody, protože zaměstnanci jsou nepostradatelnou pracovní silou a podílejí se na prosperitě podniku. Úkolem vedoucího pracovníka je **motivovat zaměstnance a také důvěřovat, prověřovat, požadovat, podporovat a brát spolupracovníky vážně a jednat s nimi jako s dospělými lidmi,** ne jako s nezralou mládeží. [6]

#### **2.1.4 Motiv**

Ve svém okolí se často můžeme setkat s různými výrazy, jako například nemám motivaci, chybí mi, neboli nechce se mi či nemám důvod. To, co člověku v dané chvíli chybí, je určitý hybatel, který by způsobil, že bude motivován. Tento hybatel, přání, potřeby a ideály motivace můžeme souhrnně nazvat jako **motiv.** [17]

**Motivem** lidského chování je naplňování potřeb, přičemž základní složkou tohoto procesu je odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Pocit vyvolává potřebu: příjemný pocit potřebu zachování a nepříjemný pocit potřebu změny. Pokud jsou potřeby příčinou chování, tak jim můžeme říkat motivy. [14]

**Motiv** je jednou ze složek motivace. **Bez motivu by proces motivace nebyl možný.** Představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud či pohnutku, která člověka **orientuje daným směrem a v tom směru udržuje vyvolanou aktivitu.** Je třeba říci, že na chování nepůsobí pouze motivy, ale i vnější podmínky, ve kterých motivy působí či vznikají. [16]

Skoro nikdy **není člověk motivován pouze jedním motivem, ale komplexem motivů,** ve kterém jsou motivy navzájem propojeny a ovlivňují se. Je zřejmé, že můžeme mluvit o pluralitě motivů, tedy existuje mnoho psychologických důvodů chování. K třídění motivů se nabízí řada hledisek.

**Motivy rozdělujeme např. jako:**

- biologické (vrozené) – potřeba dýchání, potravy, bezpečí apod.,
- sociální (získané) – kulturní (vzdělání) a psychické (radost, láska a štěstí). [11]

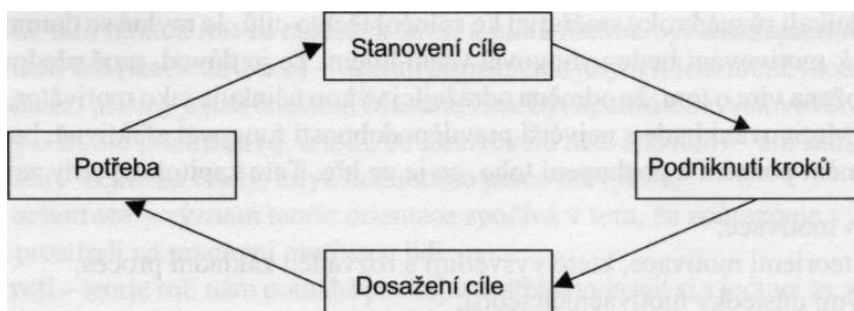
Každý člověk má relativně stálý soubor motivů, který se označuje jako motivační systém osobnosti. Jednotlivé motivy v něm nemají stejnou váhu a to je důvod, proč je uspořádán hierarchicky. Tento motivační systém se utváří během života a není nijak pevně daný. Při utváření motivů hraje velkou roli okolí, především sociální. [4]

### **2.1.5 Proces motivace**

Lidé mají různé potřeby, různé cíle, a aby své potřeby upokojili, podnikají různé kroky ke splnění těchto cílů. Často dochází k omylu, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. Mnoho lidí si myslí, že proces motivace není tak komplikovaný, ale opak je pravdou.

**Na obrázku 2-1 je znázorněn model procesu motivace.** Naznačuje, že motivace je podmíněna neuspokojenými potřebami, které vytvářejí přání něčeho dosáhnout či

získat. Dále jsou stanoveny cíle, jež mají uspokojit potřeby a přání. Volí se kroky, které povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je cíle dosaženo a potřeba uspokojena je pravděpodobné, že až se příště objeví stejná potřeba, tak bude uspokojena stejnou cestou. Pokud potřeba nebyla uspokojena, stejné kroky se opakovat nebudou. [2]

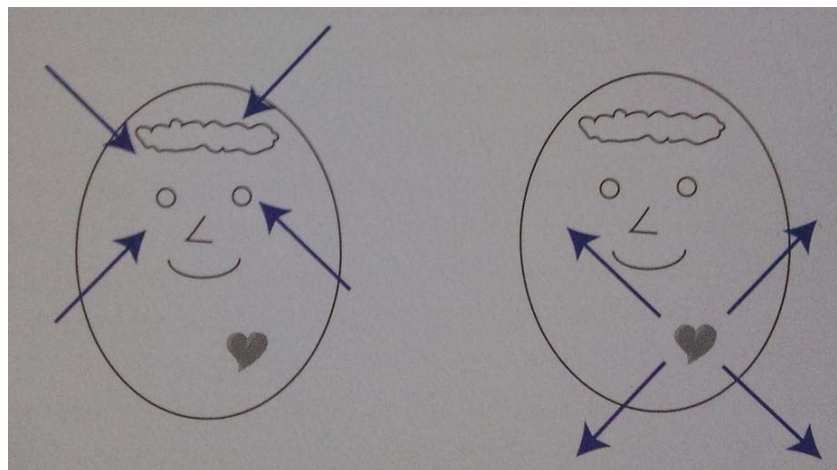


Obrázek 2-2: Proces motivace, Armstrong (2007, s. 220)

### 2.1.6 *Motivace a stimulace*

**Je zvykem s pojmy motivace a stimulace nakládat velmi volně a není důvod k tomu protestovat.** Je ale důležité, uvědomit si, že kladný vztah k úloze vzniká z některé ze dvou příčin: její splnění je propojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot nebo tak, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka.

Mluvíme buď o vnějších podnětech (stimulech), nebo o vnitřních pohnutkách (motivech), přitom obojí může působit společně a vzájemně se posilovat. Pokud vyvoláme ochotu něco udělat pomocí **stimulů**, tak tento děj označujeme za **stimulaci**. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme **motivy**, mluvíme o **motivaci**. Jak můžeme vidět na obrázku 2-2 v prvním případě (vlevo) hraje klíčovou roli vnější situace, naopak ve druhém (vpravo) vnitřní svět motivovaného člověka.



Obrázek 2-3: Rozdíl mezi motivací a stimulací, Plamínek (2007, s. 14)

**Stimulace** je poměrně jednoduchá. Dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami (odměna, jídlo atd.), můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Pokud tyto vnější stimuly přestaneme poskytovat, tak se práce zastaví, což je právě nevýhoda stimulace – práce probíhá jen po dobu, kdy působí stimuly.

**Motivace** je výhodná, pokud se trefíte do vhodných motivů člověka. Poté může práce pokračovat i bez vnějších podnětů. Člověk vykonává práci, protože ho baví a považuje ji za významnou. Bohužel to ale není jednoduchá cesta. Je potřeba dobře znát dotyčnou osobu a mít dostatek informací o procesu motivace. [15]

**Motivace je podstatně složitější nástroj než stimulace.** Volba mezi motivací a stimulací závisí tedy na konkrétních podmínkách včetně schopností manažera. Později klesá význam stimulace, roste význam motivace, a tedy motivační složky se stávají stále důležitějším a následně klíčovým předpokladem úspěchu. [13]

### 2.1.7 Motivace a práce

*„Chci vytvořit kulturu, ve které se lidé budou ráno těšit na příchod do práce a večer při odchodu domů budou mít dobrý pocit.“<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> NELSON, B. 1001 způsob jak motivovat zaměstnání. Pragma. 2009. s. 74

Práce je přirozenou činností člověka a měla by uspokojovat celou škálu lidských potřeb. Zkoumání pracovní motivace by mělo vycházet z těchto předpokladů: **práce patří k podstatě člověka, dává možnost rozvoje, je prostředkem materiální existence.** Často se setkáváme s názorem, že základní motivy práce jsou ekonomické. **Ekonomická motivace hraje důležitou roli** a nemůžeme ji nijak podceňovat. V dnešní době ji však **nelze považovat za motivaci hlavní.** [4]

**K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami.** V jednom případě **motivují lidé sami sebe** tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, a očekávají od ní splnění svých cílů. V druhém případě jsou **motivováni managementem**, tedy odměňováním, povyšováním či pochvalou. [2]

**Pojem pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti** můžeme vyložit jako přístup jednotlivce k práci. Dále jako postoj k práci a ochotu pracovat, která vychází z vnitřních pohnutek (motivů). Při studiu pracovní motivace zkoumáme motivy, které jsou v průběhu pracovní činnosti uspokojovány. Původně podle Herzberga a kol. existují dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** – potřeba kontaktu s lidmi, potřeba činnosti, seberealizace, touha po moci, odpovědnost → práce je zdrojem uspokojení, lidé si sami vytvářejí faktory, které podněcují jejich chování
- **vnější motivace** – především mzda, potřeba jistoty, uplatnění se, odměna, trest, kritika, pochvala, povýšení → práce uspokojuje jiné potřeby, jinými slovy to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali

Činnosti při plnění pracovních povinností jsou vyvolány kombinací těchto motivů. Můžeme mít práci, která nás baví, a navíc za ní dostáváme zapláceno. Pokud tomu tak není, je potřeba z vnějšku dodat určité podněty, které podpoří motivaci nebo podpoří žádoucí projevy chování (stimuly), což je vlastně podstatou funkce manažerů, a tedy motivování. **Vnější motivace** může mít výraznější účinek, ale **nemusí působit dlouhodobě.** **Vnitřní motivace** má **dlouhodobější a hlubší účinek**, neboť je součástí jedince a ne vnucená z vnějšku.

**Faktory ovlivňující pracovní motivaci:** náplň práce, zapojování při plnění cílů firmy, přenášení pravomocí a odpovědnosti, efektivní komunikace, informovanost, osobní a profesní rozvoj, spravedlivý systém odměňování atd. [17]

## 2.2 Teorie motivace

Teorie motivace jsou zásobníkem poznatků, z nichž manažer může čerpat znalosti o myšlení a chování lidí. Pomůže mu to odhadnout, jak jím vedení spolupracovníci budou reagovat v různých situacích, tedy při působení různých motivačních podnětů nebo bez nich. Tyto teorie samozřejmě nepodávají a ani nemohou dát univerzální návod, jak se jednotliví zaměstnanci budou chovat, slouží tedy pouze pro inspiraci. [19]

V oblasti motivace jsou určité nejasnosti, a proto se nemůžeme divit, že **není obecně uznávaná teorie motivace** a že **jsou v přístupu k motivaci** u jednotlivých psychologů **značné rozdíly**. Chtěla bych zmínit ty nejdůležitější a nejzajímavější teorie motivace.

Nejčastějším pojmem používaným v teoriích motivace je potřeba. Tento pojem je chápán jako určitá fyziologická podmínka. Můžeme ho označit i jako zdroj motivační síly. Hlavním znakem potřeby je nedostatek nebo přesycení a vyjadřuje požadavky člověka. [4]

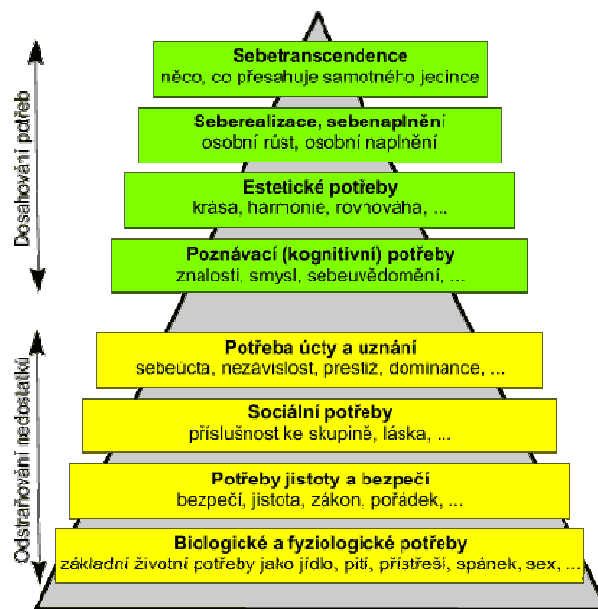
### 2.2.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Základem této teorie je názor, že obsah motivace tvoří potřeby a neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy. K nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a zvolit takový způsob chování, který povede k dosažení daného cíle. Potřeby nejsou pro danou osobu vždy stejně důležité. Vše závisí na prostředí okolo člověka, na jeho výchově a na dosavadním životě, který tento člověk vede. [2]

Autorem nejznámější teorie potřeb je **Abraham Maslow**. Původní teorie byla autorem doplňována a rozšiřována. Dřívější pětiúrovňový model byl změněn v dnešní osmiúrovňový. V této teorii tvrdí, že **lidé jsou motivováni určitými potřebami, které jsou uspořádány hierarchicky**. Pyramida je tvořena dvěma hlavními skupinami:

1. potřebami odstranění nedostatku (tzv. D-potřeby, Deficiency Needs)
2. potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby, Being Values)

V první skupině existují čtyři hierarchické úrovně. Nejprve člověk uspokojuje základní lidské potřeby, teprve pak se snaží naplnit neuspokojené potřeby vyšší. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, tak se vrátí k uspokojování těch základních potřeb a nestará se o vrstvy vyšší. Mezi základními skupinami je ale zásadní rozdíl. Pokud nejsou uspokojeny potřeby z první skupiny, vzniká snaha odstranit tento nedostatek. Po uspokojení těchto potřeb se nedostaví žádný pocit, což je hlavní rozdíl od potřeb ve druhé skupině, kde existuje dobrý pocit z uspokojení těchto potřeb a navíc je člověk daleko více motivován. [18]



Obrázek 2-4: Maslowova hierarchie potřeb [18]

### 2.2.2 *Teorie instrumentality*

Tvrzení této teorie je, že lidé pracují pouze pro peníze. **Člověk bude motivován k práci, pokud jeho odměny a tresty budou provázány s jeho výkonem**, což znamená, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Odměnu tvoří peníze ve formě příplatků či prémie, naopak trest se objevuje ve formě obavy ze ztráty příjmu či zaměstnání. Tato teorie vychází z Taylorovy teorie motivace dělníků, ve které uvádí, že není možné přimět dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk bez zajištění

větší peněžní odměny. Jsou motivováni tresty a odměnami, které se projeví na jejich výkonech. Je třeba rozlišit manuálně a duševně pracující zaměstnance a úroveň jejich vzdělání, neboť pro méně vzdělané budou hlavní odměnou právě peníze. Teorie instrumentality je velmi jednoduchá a dobře aplikovatelná. Dříve se tato teorie často aplikovala ve stavebnictví, ale dnes se většinou zavádějí teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb). [2]

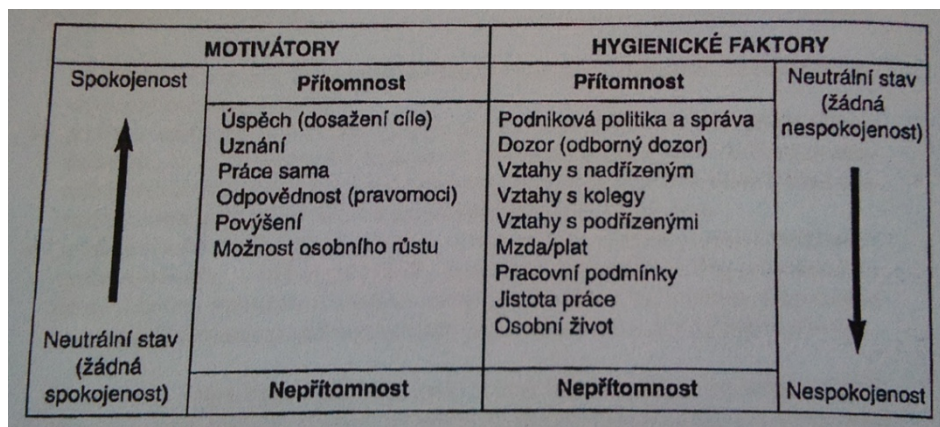
### **2.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

Tato teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. **Vysvětluje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva nezávislé faktory.** F. Herzberg tedy zjistil, že na pracovišti existují dva faktory. První skupinu označil jako motivační faktory (motivátory), druhou skupinu jako hygienické faktory (dissatisfaktory).

**Motivátory** jsou za faktory, které souvisí se spokojeností s prací. Přítomnost těchto motivátorů souvisí s náplní práce, vede k uspokojení a dobrému pocitu, ale nejsou nezbytné k výkonu práce. Motivátory, však nebudou motivovat, pokud nebudou splněny hygienické faktory. Mezi motivační faktory můžeme zařadit: úspěch, uznání, osobní rozvoj, uspokojení z práce či odpovědnost.

**Dissatisfaktory** jsou vnější faktory, které slouží k prevenci nespokojenosti s prací. Jejich přítomnost nevede nutně k nespokojenosti, ale nepřítomnost dissatisfaktorů k ní vést může. Tyto faktory odpovídají Maslowovým nižším potřebám a jsou to například: firemní benefity, vztahy s podřízenými či nadřízenými, plat, pracovní podmínky atd.

Pokud porovnáme tyto dvě skupiny, dojdeme k závěru, že motivaci zvýšíme zařazením motivátorů do pracovních úkolů a práce. Naopak hygienické faktory mohou motivaci udržet nebo snížit, ale nikoliv zvýšit. Pracovníci jsou motivováni vnitřními faktory práce a jsou demotivováni nepřítomností vnějších faktorů neboli dissatisfaktorů. [7]



Obrázek 2-5: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Koubek (2010, s. 60)

#### 2.2.4 Teorie X a Y

S výkladem této teorie, která je zaměřena na přístup lidí k práci, poprvé přišel D. McGregor. **Jedná se o pesimistický a optimistický pohled na práci.**

**Teorie X** předpokládá, že lidé jsou nesamostatní, líní a neschopní. Nechtějí pracovat, co nejlépe, nechtějí přijímat zodpovědnost, nedovedou se sami rozhodnout nebo musejí být k pracovním výkonům nuceni a stále kontrolováni. Zaměstnanci chtějí jistotu a jejich úkoly musí mít jasný způsob řešení. Tento typ řízení je vhodné využívat ve velkých provozech, kde jsou například pásové výrobní linky.

**Teorie Y** je opakem předešlé teorie. Uvádí, že lidé jsou samostatní, zodpovědní a mají nadšení pro práci. Jsou iniciativní, chtějí pracovat co nejlépe a nemusejí být tak často kontrolováni. Zaměstnanci se snaží maximálně uspokojit sami sebe a využít příležitosti k osobnímu rozvoji. Tento typ řízení se využívá tam, kde se nemusí striktně dodržovat postupy a je vhodný k řízení manažerů nebo vedoucích pracovníků. [10]

#### 2.2.5 Teorie zaměřené na proces

U těchto teorií se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. **Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, neboli jak je chápou a interpretují.** Pro manažery jsou tyto teorie více realistické a užitečnější, protože poskytují návod pro metody motivování lidí.

### **Teorie zaměřené na proces jsou:**

- Expektační teorie (očekávání),
- Teorie cíle (dosahování cílů),
- Teorie spravedlnosti (pocity spravedlnosti).

## **2.3 Demotivace**

*„Demotivace je záškloná. Je jako bolení zubů: není životu nebezpečná, ale ochromující.“<sup>5</sup>*

Jestliže se zabýváme problémem, jak nejlépe a neúčinněji motivovat spolupracovníky, **neměli bychom ponechat stranou ani příčiny demotivace.** Není však jednoduché rozpoznat, že lidé jsou nedostatečně motivováni. Zaměstnanci nikdy narovinu neřeknou, že jsou nespokojeni, ale **svým chováním vydávají určité signály.** Jak uvádí Niermeyer R. a Seyffert M. (1997) ve své publikaci, v podnicích je často slyšet, že se spolupracovníci příliš málo angažují a svoje úkoly si odpracují bez chuti a zájmu. Nesnaží se iniciativně udělat něco navíc. Mnozí si myslí, že motivace je danou charakteristikou osobnosti a že se na tom nedá nic měnit. Je ale třeba zjistit, co je příčinou jejich demoralizace a **podniknout kroky, které budou zaměstnance více motivovat. Negativní přístup jednoho pracovníka může okamžitě ovlivnit i ostatní zaměstnance.**

### **Projevy, kterých by si nadřízení měli všimnout:**

- neochota spolupracovat,
- odmítavý přístup,
- pozdní příchody, časné odchody,
- přetahování přestávek,
- nedodržování termínů,
- nepřizpůsobení se požadavkům.

---

<sup>5</sup> KEENANOVÁ, K. Průvodce manažera MOTIVOVÁNÍ. Brno: Ando Publishing, 1995. s. 11

**Častou chybou bývá myšlenka, že to, co motivuje Vás, motivuje i ostatní.** Porozumět motivaci jednotlivce je velmi složité. Pokud je položena otázka, aby člověk určil, co motivuje ostatní, tak ve většině případů jmenuje to, co motivuje jeho.

Klíčovou součástí motivace je tedy i **porozumět individuálním potřebám**, určit příčiny špatného výkonu, eliminovat negativního přístup a schopnost rozeznat to, že lidé nemají radost z toho, co dělají. [5]

V současném konkurenčním prostředí se nepředpokládá, že pouze špatná výkonnost potřebuje zlepšení, ale platí, že i nejlepší výkony se mohou zlepšit. **Zaměstnanci jsou náročnější než kdykoliv předtím.** Chtějí vědět, co se děje, chtějí, aby se to s nimi projednávalo, jinak řečeno, **chtějí být součástí dění.** Chtějí cítit, že cokoliv dělají, má smysl. Pokud jsou zaměstnanci v těchto záležitostech uspokojeni, tak i jejich výkonnost je dobrá. Můžeme tedy říci, že **na motivaci záleží!** [3]

### 3 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato bakalářská práce je zaměřena na hodnocení metod a forem motivace spolupracovníků ve stavebním podniku. Rozhodla jsem se pro dotazníkové šetření ve mnou vybraném stavebním podniku. V tomto podniku budu hodnotit stávající situaci motivace a na základě zjištěných výsledků se pokusím navrhnout zlepšení motivačního systému.

#### 3.1 Hypotézy

Cílem praktické části je ověřit stanovené hypotézy. Z výzkumu provedeného ve stavebních firmách vyplynou tyto 3 hypotézy:

- 1) Peníze jsou důležitým a často jediným motivem, který udržuje zaměstnance v plném pracovním nasazení.
- 2) Stimulace od nadřízeného je důležitá a působí pozitivně.
- 3) Zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s motivací, kterou podnik využívá.

#### 3.2 Popis výzkumné metody v podniku

Pro získání maximálních informací o motivaci jsem se rozhodla využít **dotazníkové šetření**. Zvolila jsem formu dotazníku s uzavřenými, polootevřenými i otevřenými otázkami. Snažila jsem se, aby upoutal respondentovu pozornost a aby mi odpovědi poskytly kvalitní podklad pro praktickou část mé práce.

Dále jsem využila **materiály poskytnuté podnikem** a získané informace pomocí internetu.

### **3.3 Charakteristika společnosti**

#### ***3.3.1 Základní informace***

Obchodní firma: SYNER s.r.o.

IČ: 482 92 516

Sídlo společnosti: Dr. Milady Horákové 580/7, 460 01 Liberec 4

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 000 Kč

Kontakt:       Telefon: +420 488 124 222

Fax: +420 488 124 200

Email: [info@syner.cz](mailto:info@syner.cz)

#### ***3.3.2 Historie společnosti***

Společnost SYNER je od založení v roce 1991 ovládána výhradně českým kapitálem. Majiteli jsou: Petr Syrovátka a Ing. Jiří Urban. SYNER, s.r.o., je od roku 1992 členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví v České republice. Od svého založení sídlí v Liberci a v roce 1999 v Praze zakládá pobočku.

Od roku 2007 je součástí developerské a stavební skupiny S group holding, a.s., který vznikl odštěpením části společnosti SYNER, která je i nadále hlavní lodí stavební divize holdingu. Celorepublikovou působnost dokládá stovkami realizovaných projektů.

Během dlouholeté existence, s ohledem na zvýšení počtu lidí, SYNER několikrát změnil sídlo. Vždy se však stěhoval do vlastních objektů. Naposledy v květnu 2008 do čtrnáctipodlažní budovy S tower, kde sídlí společně s mateřským holdingem.

### 3.3.3 Profil společnosti

SYNER, s.r.o., je **stavebně-inženýrská společnost s dvacetiletou historií v České republice**. Zaměřuje se na realizaci občanských, bytových, průmyslových a administrativních projektů, dopravních, ekologických, vodohospodářských a technologických staveb. Mezi hlavní zakázky patří:

- obchodní řetězce,
- výrobní a logistické společnosti,
- městské a krajské samosprávy,
- vodohospodářské společnosti,
- developeři,
- státní organizace a podniky.

Ve svém oboru **patří do první desítky největších a nejvýznamnějších podnikatelských subjektů v České republice**.

Zakládá si na bohatých zkušenostech a špičkových realizačních týmech. V současnosti SYNER zaměstnává okolo 300 pracovníků.

**Společnost SYNER je prosperující česká stavební firma** s trvalým růstem tržní hodnoty a s úrovní řízení odpovídající standardům Evropské unie. SYNER je **držitelem mnoha ocenění** v prestižní soutěži Stavba roku. V roce 2002 byla společnost vyhlášena „**Stavební firmou roku**“, je také několikanásobnou **nositelkou značky Czech Made**, ocenění **Bezpečný podnik** a titulu **Dynamická firma roku 2006**.

**Referenční stavby společnosti:**



Obrázek 3-1: Bytová výstavba – Zelené město (Praha)



Obrázek 3-2: Vodní svět – krytý bazén (Beroun)



Obrázek 3-3: Výrobní areál - Závod na výrobu bionafty

### 3.3.4 *Personální politika společnosti*

**Zaměstnanci jsou firemním know-how a důvodem**, proč se společnost SYNER vypracovala do desítky největších stavebních firem v České republice. Věková, profesní a vzdělanostní různorodost zaměstnanců přispívá k vytváření kvalitního a motivujícího pracovního prostředí.

Zaměstnancům společnost umožňuje rozvíjet kariéru podle jejich představ. Snaží se, aby zaměstnání nebylo rutinou, ale výzvou. Lidé musí umět včas reagovat na vývoj trhu, na požadavky a potřeby zákazníka, na nové technologie a trendy.

Dlouholetým zaměstnancům i čerstvým absolventům nabízejí možnost využít své znalosti, dovednosti a schopnosti na kvalitních a zajímavých projektech po celé České republice.

**Společnost svým zaměstnancům nabízí tyto benefity:**

- prodloužení dovolené o jeden týden nad rámec Zákoníku práce,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- lékařskou péči,
- možnost kvalifikačního růstu,
- pravidelné pracovní hodnocení a navazující systém odměn.

## 3.4 Stávající motivace podniku

**Hlavním důvodem** pro zavedení motivačního systému v podniku je mít **spokojené a loajální zaměstnance**, kteří budou svoji práci vykonávat zodpovědně. Bude je zajímat budoucnost společnosti a budou se snažit vykonávat kvalitnější práci.

V současném světě musíme o zaměstnance pečovat, rozvíjet je a dávat jim příznivé podmínky pro práci tak, aby byli spokojeni a nepomýšleli na změnu svého zaměstnání. Ačkoliv je společnost SYNER jednou z největších stavebních společností v České republice, s nespokojeností, či snad dokonce s nadměrným odchodem zaměstnanců, nemá výrazný problém.

Mohli bychom předpokládat, že tak velká firma nebude mít dostatečně propracovaný či písemně zpracovaný motivační program pro své zaměstnance, ale ne vždy je toto tvrzení pravdou. **Přesvědčíme se, že i společnost, která má téměř tři sta zaměstnanců, jim může poskytnout motivaci na celkem vysoké úrovni.**

Společnost SYNER má **vnitropodnikové směrnice**, které motivační program popisují. Bohužel tyto směrnice jsou **dostupné pouze pro zaměstnance** firmy a není možné do nich nahlédnout, proto **uvádím pouze jejich názvy.**

- Pořizování, přidělování, užívání a obnova osobních vozidel
- Pravidla pro studium cizích jazyků
- Principy tvorby a výplaty mimořádných bonusů
- Prémiový řád pro zaměstnance společnosti Syner, s.r.o.
- Hodnocení zaměstnanců
- Pravidla pro poskytování zaměstnaneckých benefitů

Informace o motivaci jsem získala na základě rozhovoru s nejmenovaným zaměstnancem společnosti Syner, s.r.o., kterému bych touto cestou chtěla poděkovat a na základě jeho odpovědi se pokusím, co nejvíce popsat současný stav a spokojenost s motivací v této společnosti.

### **3.4.1 Vztahy a komunikace v podniku**

*„Lidé potřebují vidět, že nejsou pouhými mechanickými kolečky ve firemním soustrojí, ale svébytnými a respektovanými osobnostmi.“<sup>6</sup>*

Předností podniku je **zajistit dobré vztahy mezi zaměstnanci i mezi vedením.** V rámci jednotlivých oddělení se nadřízení snaží udržovat **příznivé často až kamarádské vztahy se svými podřízenými.** Každoročně společnost pořádá **team building** neboli stmelovací akce placené firmou. Jako příklad mohu uvést společné výlety, posezení ve sklípku či návštěvu restauračních zařízení jednou až dvakrát do roka. Dále jednou za rok pořádají společnou **akci pro všechny zaměstnance včetně rodinných příslušníků.** Nejčastěji se jedná o takové události jako je dětský či sportovní den. V rámci podnikové

---

<sup>6</sup> PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 74

pyramidy se však už dále s vyšším managementem nesečkáávají. Tyto sportovní akce jsou vysoce **účinným stmelovacím prostředkem zaměstnanců, ale především mají také motivační náboj**. Jde o vytváření „rodinného“ citění, tedy snahy dosáhnout stavu, kdy zaměstnanci nepovažují svůj podnik jen za místo, kde pracují ale i jako společenské zázemí.

**Informovanost v podniku je na dobré úrovni.** Přímí nadřízení sdělují informace svým zaměstnancům vždy v předstihu na **pravidelných týdenních poradách**. Zde se rozebírají aktuální informace o problémech na jiných stavbách, jakých chyb se příště vyvarovat, jak si podnik vede či jaké budou odměny.

**Komunikace mezi jednotlivými útvary podniku je také založena na přátelské bázi.** Platí zde nepsané pravidlo, že pokud po někom chcete nějaké informace nebo z nějakého důvodu vznést stížnost, tak dotyčné osobě zavoláte a proberete s ní daný problém, ať už se jedná o ředitele nebo o zaměstnance na nižší pracovní pozici. Občas se najdou i lidé, se kterými je složitější komunikace. Tento problém není nijak závažný, ale pravděpodobně bude víceméně ve všech firmách.

### **3.4.2 Pracovní prostředí**

**Pracovní prostředí je velmi příjemné a kolektiv na vysoké úrovni.** Budova společnosti je 3 roky **po kompletní rekonstrukci** a pracovníci mají výhled na všechny strany města. Liberec patří k větším městům České republiky, a přesto ve společnosti pracuje většina zaměstnanců se vzděláním z místní SPŠ stavební. Někteří **kolegové jsou podobně založení a dokonce spolu tráví volný čas i dovolenou**. Zaměstnanci si pochvalují i **tým pracovníků IT**, který zajišťuje bezproblémový chod sítě a e-mailů.

**Cílem je vytvořit takové prostředí, aby zaměstnanci cítili úspěch z vykonané práce a aby pro ně byla práce smysluplná.**

### **3.4.3 Benefity podniku**

Podnik zaměstnancům nabízí celou **škálu benefitů**. Jaké to jsou, můžeme vidět v **tabulce 3-3**. **Většině pracovníků nastavený systém odměňování vyhovuje** a nic by neměnili, neboť v porovnání s ostatními firmami tato **společnost nabízí nadprůměrné**

**benefity.** Velmi lákavý je pro většinu pracovníků podíl na rozhodování nebo možnost kariérního postupu a z toho plynoucí benefity. Každým rokem se **odměny částečně mění.** Změna není nijak výrazná, jedná se spíše o snížení počtu najetých kilometrů služebním vozem pro osobní účely či méně kurzů cizího jazyka apod. Ovšem **záleží také na pracovní pozici.** U pracovníků na nižších pozicích hrají větší úlohu jiné potřeby, a proto je **nezbytné vnímat své spolupracovníky diferencovaně** a umět **odlišovat, co působí pozitivně a co naopak.** Tyto pracovníky z 90% motivují pouze peníze a na nic jiného bohužel „neslyší“. Obecně platí, že čím více a kvalitních odměn může podnik nabídnout, tím více může motivovat svoje zaměstnance.

#### **3.4.4 Hodnocení zaměstnanců**

Posláním hodnocení zaměstnanců je přenos strategie společnosti do cílů jednotlivých zaměstnanců, což přispívá k vytváření optimálních podmínek pro motivaci zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců společnost využívá také jako efektivní nástroj ke zvyšování pracovního výkonu. Je součástí firemní kultury a vychází z firemní politiky. Zároveň poskytuje možnost, jak propojit hodnocení s dalšími personálními nástroji jako je odměňování a rozvoj zaměstnanců.

Společnost **SYNER, s.r.o.** má vypracovaný **dotazník s názvem: Průvodce pro hodnoceného - Hodnotící a rozvojová schůzka (viz. Příloha č. 2),** ve kterém zaměstnanci najdou i podrobný návod k jeho vyplnění. **Hodnocení** se provádí jednou **ročně** nebo dle podmínek, které jsou stanoveny v pravidlech hodnotící schůzky. Do této schůzky nepatří diskuze o platu zaměstnance. Toto téma je probíráno s nadřízeným v jiném termínu. **Celá složka pro hodnocení obsahuje:**

- Průvodce pro hodnoceného,
- Formulář - Vyhodnocení výkonu a rozvojový pohovor,
- Formulář - Příprava na sebehodnocení.

**Jedná se o rozhovor nadřízeného s podřízeným.** Je to základní nástroj sloužící ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti a skutečných schopností, znalostí a zkušeností zaměstnanců. **Cílem hodnocení zaměstnanců je aktivní účast zaměstnance na procesu osobního rozvoje a plánování vlastní kariéry.** Zaměstnanci

mají **představu o tom, čeho mohou ve společnosti dosáhnout**, v jakém časovém horizontu a na druhé straně umožňuje také zaměstnavateli lepší plánování lidských zdrojů. Společnost vybízí zaměstnance, aby schůzce věnovali náležitou pozornost a dostatek času na její přípravu. Jedná se však o **důvěrný materiál**, ke kterému má přístup pouze hodnocený, hodnotitel, nadřízený a pověřená osoba v personálním úseku.

### **3.5 Dotazníkové šetření**

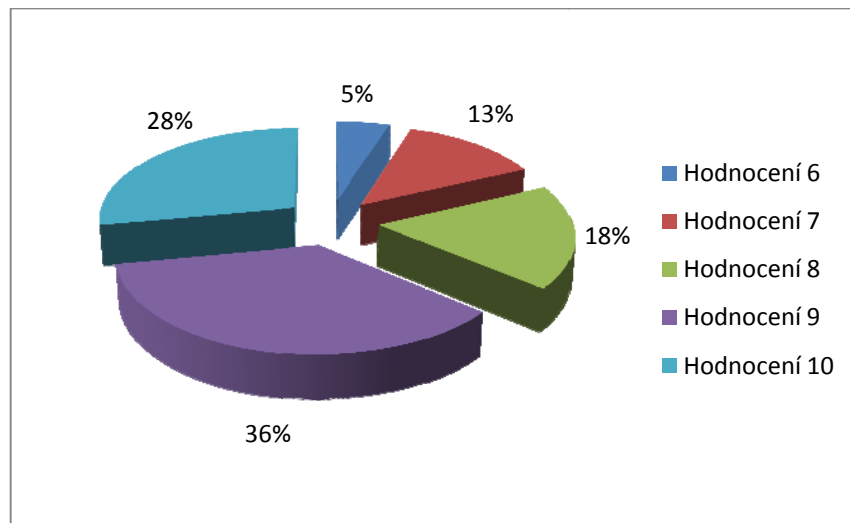
Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na motivaci spolupracovníků ve stavební společnosti SYNER. Rozhodla jsem se pro dotazníkové šetření. Cílem dotazování je zjistit, jak a zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k lepším pracovním výkonům. Pokud budou zjištěny nedostatky, tak navrhnout jejich zlepšení či odstranění.

#### **3.5.1 Popis dotazníku**

Mnou navržený dotazník obsahuje **16 otázek a je zcela anonymní**. Vyplnění dotazníku trvalo maximálně 5 minut a zjištěné **informace byly využity pouze pro zpracování mé bakalářské práce**. **Otázky** byly položeny tak, aby byly **srozumitelné** a zaměstnanec na ně mohl **jednoznačně odpovědět**. U některých otázek bylo na výběr více odpovědí nebo měly být ohodnoceny číslem od 1 do 10. V následující části zhodnotím každou otázku samostatně a pro lepší přehlednost výsledky jednotlivých otázek znázorním pomocí grafů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo **39 respondentů** společnosti SYNER. **Vzor dotazníku uvádím v Příloze č. 1.**

### 3.5.2 Vyhodnocení

#### Otázka č. 1 - Co pro Vás motivace znamená?

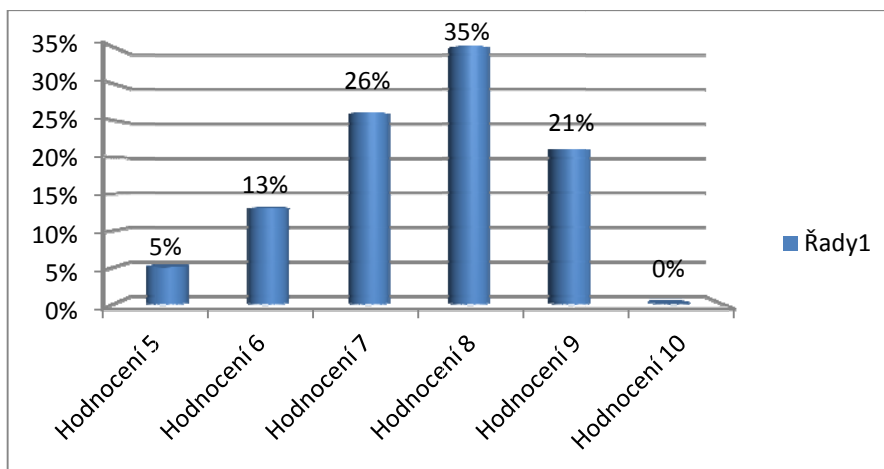


Obrázek 3-4: Co pro Vás motivace znamená

**Motivace je** pro zaměstnance společnosti SYNER **důležitá**, což můžeme vidět z výše uvedeného grafu, kde **36%** zaměstnanců zvolilo **hodnocení 9**. Hodnocení 10 – motivace je velmi důležitá zvolilo 28% pracujících a **číslo 1** - motivace je zbytečná **0%**.

Pokud chce mít firma spokojené a pracovité zaměstnance je potřeba zavést propracovaný motivační systém. Člověk potřebuje určitou hnací sílu neboli motiv, který ho donutí vyvinout určité úsilí a tím dosáhnout požadovaných osobních či firemních cílů.

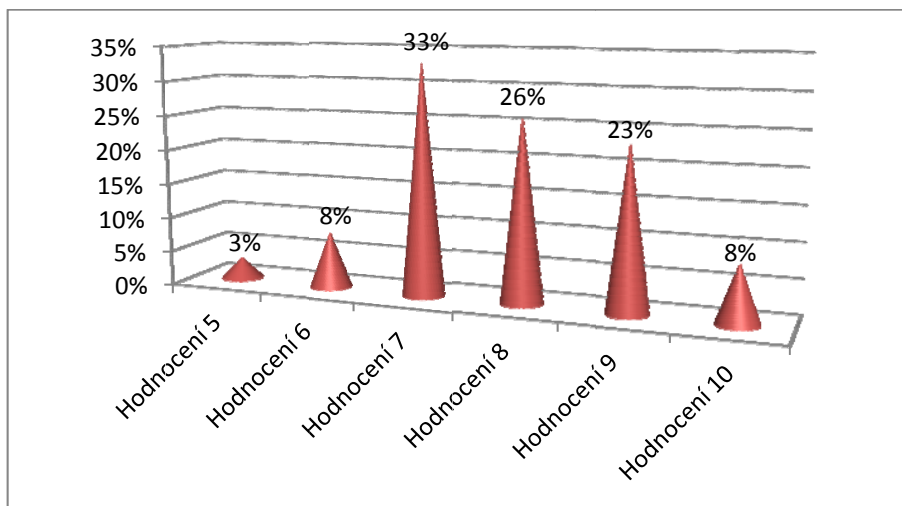
### Otázka č. 2 – Jak moc jste motivován/a k lepším pracovním výkonům?



Obrázek 3-5: Jak moc jste motivován/a k lepším pracovním výkonům

U otázky číslo 2 bylo možné zvolit nejvyšší hodnocení číslem 10 – maximální motivace. **35%** dotazovaných zvolilo **hodnocení 8**, což znamená, že společnost by ještě mohla vylepšit pracovní motivaci u svých zaměstnanců, tedy uvědomit si, jak svoje spolupracovníky motivovat a udržet motivované.

### Otázka č. 3 – Jaký je Váš vztah k firmě?



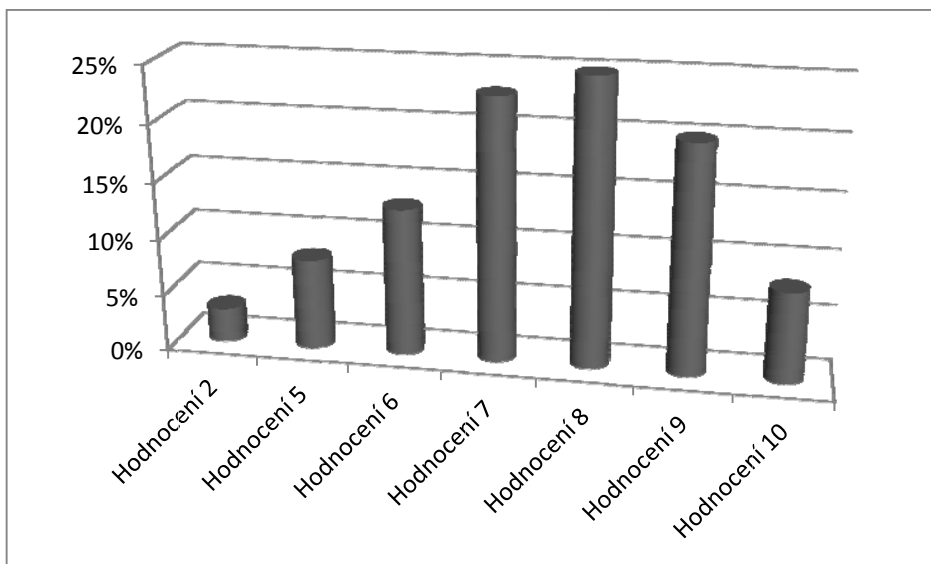
Obrázek 3-6: Vztah k firmě

V tomto stavebním podniku jsou vztahy zaměstnanců k firmě uspokojivé. **82%** respondentů, zvolilo **hodnocení mezi hodnotami 7 – 9**, kde hodnota 10 vyjadřuje vztah

velmi důležitý. Odpověď s **hodnocením 1**, tedy vztah zcela vlažný (dokonce negativní), **volilo 0% respondentů**.

Dosahování dobrých výsledků firmy není možné bez loajálních a motivovaných zaměstnanců, tedy zaměstnanců, kteří mají dobrý vztah ke své firmě. **Zaměstnanci, kteří mají dobrý vztah k firmě, pracují lépe, pečlivěji a vytrvaleji.** Co lidé skutečně dělají, říkají, zda chtějí nadále pracovat pro danou společnost, můžeme zjišťovat pomocí dotazníků či osobními rozhovory. **Pokud budou podporovány dobré vztahy, tak společnost bude růst a prosperovat.**

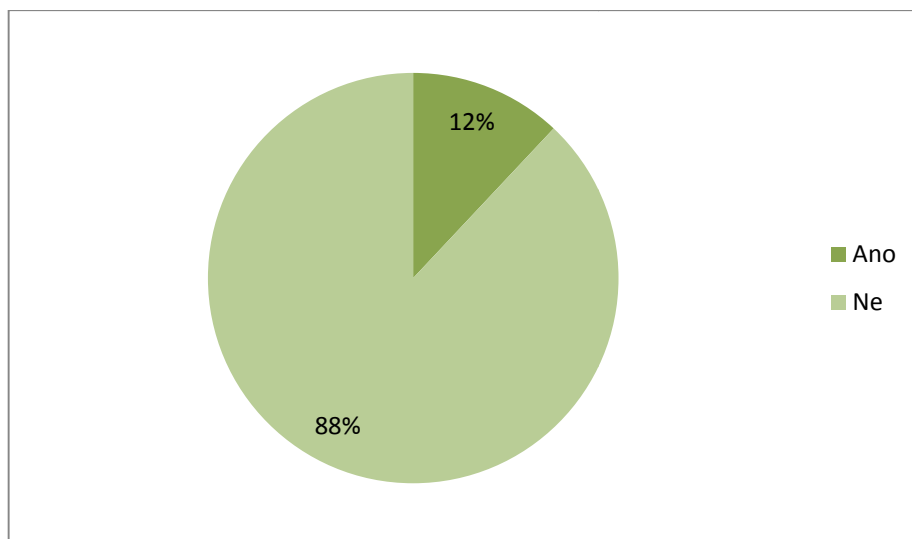
**Otázka č. 4 – Vaše vztahy s nadřízenými byste hodnotil/a jako?**



Obrázek 3-7: Vztahy s nadřízenými

Cílem této otázky je zjistit, jaké panují vztahy mezi spolupracovníky v dané společnosti. Respondenti měli možnost vybírat z hodnocení 1 až 10, kde číslo 10, představuje výborné vztahy s nadřízenými a číslo 1 vztahy zcela nevyhovující. Z průzkumu i z rozhovoru s jedním ze zaměstnanců lze soudit, že **vztahy s nadřízenými jsou na dobré úrovni.** Jsou to **vztahy, které existují mezi zaměstnanci a zaměstnavateli či všeobecně mezi pracovníky na pracovišti.** Jak již bylo výše zmíněno, v rámci jednotlivých oddělení se nadřízení snaží udržovat příznivé **často až kamarádské vztahy se svými podřízenými.** Občas se může vyskytnout menší problém, který ovšem nenaruší tyto jinak harmonické vztahy.

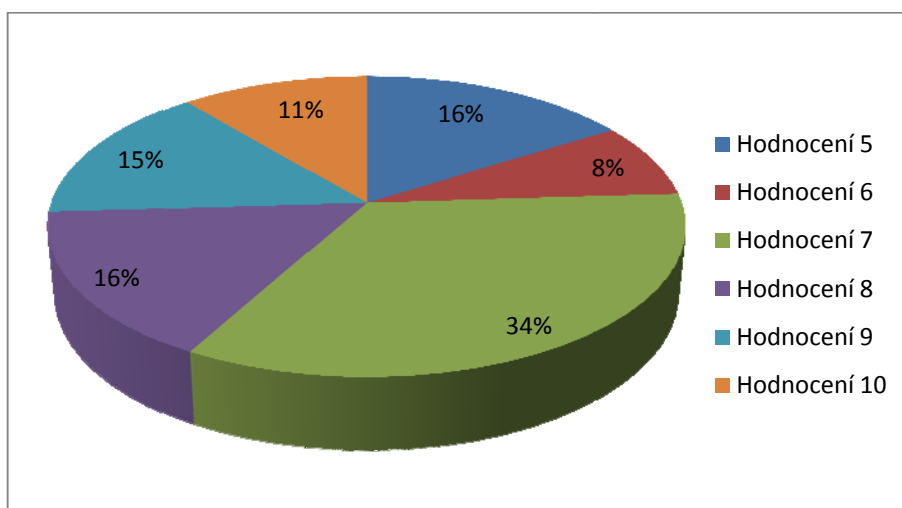
**Otázka č. 5 – Motivuje Vás zaměstnavatel výhradně penězi?**



Obrázek 3-8: Motivace výhradně penězi

V dnešním světě je motivace penězi spíše přežitek. Je **důležitá, ale není nejdůležitější**. Peníze jsou důležitou složkou života, ale nejsou jediným faktorem, který udržuje zaměstnance v plném pracovním nasazení, což vidíme na obrázku 3-5, **kde 88%** dotazovaných potvrzuje, že je **zaměstnavatel nemotivuje pouze penězi**.

**Otázka č. 6 – Jak moc jste spokojen/a s výší Vašeho platu?**



Obrázek 3-9: Spokojenost s výší platu

Jak můžeme vidět na obrázku 3-6, **34% respondentů volilo hodnocení 7**, dále 16% hodnocení 8 a **15% hodnocení 9**. **Spokojenost s platem závisí na pozici, kterou daný pracovník ve společnosti vykonává**. Vyšší pozice znamená vyšší plat a tedy i větší spokojenost s platem.

Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Co bych ráda zdůraznila je, že různí lidé mají různé potřeby a přání. **Někdo dává přednost finančnímu tedy materiálnímu ohodnocení a někdo preferuje spíše nemateriální typ odměňování**. Nicméně peníze poskytují prostředky k dosažení vymezených cílů. Při výběru zaměstnání jsou peníze mocným poutem spojující lidi s jejich zaměstnáním. Je to významný faktor, který lidi láká do firmy a ovlivňuje zde jejich setrvání. **Vysoký plat je pro zaměstnance prioritou, ale záruka spokojeného a výkonného zaměstnance to není**.

**Otázka č. 7 – Označte, jak jste spokojen/a se svou prací.**

	Průměr
Pracovní podmínky	7,4
Pracovní zátěž	7,6
Atmosféra na pracovišti	7,5
Délka pracovní doby	7,3
Jistota zaměstnání	7,0
Vybavení pracoviště	7,2

Tabulka 3-1: Spokojenost s prací

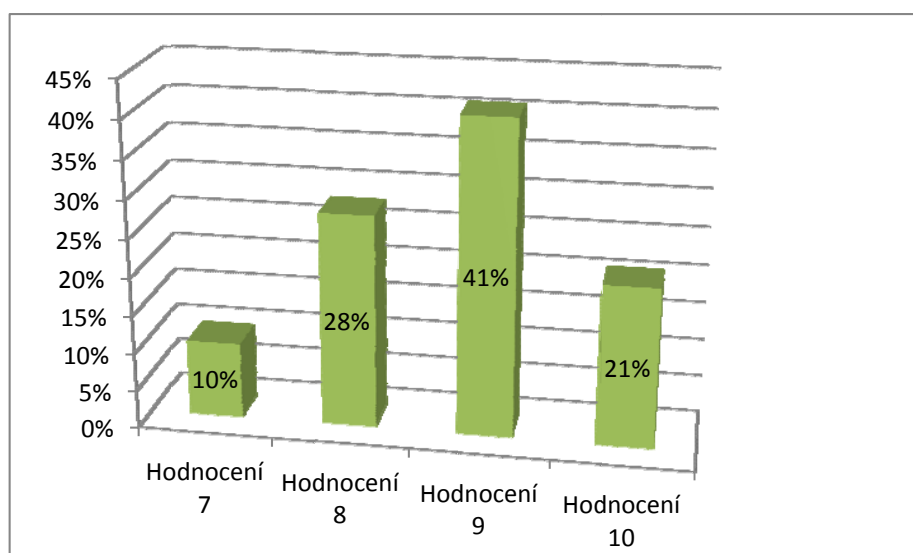
**Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni v oblasti pracovní zátěže (7,6), atmosféry na pracovišti (7,5) a pracovních podmínek (7,4)**. Naopak méně spokojeni jsou v oblasti délky pracovní doby (7,3), vybavení pracoviště (7,2) a jistoty zaměstnání (7,0). **Odpovědi na jednotlivé otázky jsou značně vyrovnané**.

O tom, co zaměstnance v konkrétní situaci motivuje, **nerozhodují pouze vnitřní, ale i vnější faktory života**. Mezi vnější faktory řadíme vlivy, které na zaměstnance působí

dlouhodobě a tedy i prostředí, ve kterém dlouhodobě žijeme a pracujeme. Motorem chování je uspokojování potřeb a pracovní prostředí má bezprostřední vliv na potřeby zaměstnanců. K pochopení těchto potřeb přispěl A. Maslow. **Špatné pracovní klima může negativně ovlivňovat nejen výkony zaměstnanců podniku, ale i úroveň managementu.** Pokud se zhorší pracovní klima, tak klesne i motivace pracovníků až na nulu.

*„Nemyslím si, že je možné vyrobit kvalitní produkt bez kvalitního pracovního prostředí. Vše je tedy spojené – kvalitní produkt, kvalitní služba zákazníkům, kvalitní pracoviště a kvalitní život vašich zaměstnanců.“<sup>7</sup>*

**Otázka č. 8 – Uved'te, jak důležitá je pro Vás stimulace od Vašeho nadřízeného.**



Obrázek 3-10: Stimulace od nadřízeného

**Skoro polovina odpovědí respondentů se hodnotou 9 blíží k odpovědi, že stimulace od nadřízeného je velmi důležitá.** Odpověď stimulace je velmi důležitá, zvolilo 21% respondentů.

**Z odpovědí můžeme usuzovat, že manažeři či zaměstnanci na vedoucích pozicích vědí, jak stimulovat pracovníky ve svém týmu.** Pokud chce mít společnost dobře motivované pracovníky, měla by se postarat o to, aby manažeři a vedoucí pracovníci

<sup>7</sup> NELSON, B. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. Pragma. 2009. s. 181

byli sami dobře motivováni. Pokud mají přehled o tom, jak dobře motivovat sebe a zaměstnance, je důležité, aby tyto informace a pozitivní myšlení správně využili a efektivně motivovali lidi okolo sebe.

V některých případech se můžeme setkávat s nevhodným způsobem motivace a to tehdy, pokud chce manažer motivovat pracovníky stejnými věcmi, které motivují jeho, což považují za špatný přístup, neboť každý člověk má jiné potřeby, které ho motivují

**Otázka č. 9 – Označte prosím každou položku, jak jsou pro Vás jednotlivé motivy důležité.**

Motivační faktor	Průměr
Dobrý vedoucí	9,1
Mzda	9,5
Dobré vztahy na pracovišti	8,9
Jednání nadřízených	8,8
Vztah k práci	8,3
Uznání práce	8,5
Možnost povýšení	8,5
Míra odpovědnosti	7,6
Možnost dalšího vzdělání	8,2

Tabulka 3-2: Motivační faktor

**Vyhodnocení** otázky jsem provedla **pomocí aritmetického průměru** z obdržených odpovědí. Respondenti měli na výběr ze škály čísel od 1 do 10, kde **číslo 1 znamená motiv nejméně důležitý a číslo 10 motiv nejdůležitější**. Výsledky jsou uvedeny v tabulce, kde na prvním místě a tedy jako nejdůležitější je pro zaměstnance **mzda**. V dnešní době jsou peníze nejobvyklejší odměnou. Lze ale předpokládat, že někteří lidé budou motivováni penězi více než jiní, a tedy nelze předpokládat, že peníze motivují všechny stejným způsobem. Další dva významné motivační faktory jsou: **dobrý**

**vedoucí a dobré vztahy na pracovišti.** Jak názorně můžeme vidět, vztahy mezi spolupracovníky musí být prosperující. Pokud si zaměstnanci rozumí, je práce efektivnější a jejich výkon vyšší. Následuje **jednání nadřízených, uznání práce a možnost povýšení** na stejné úrovni, **vztah k práci.** „*Aby byli lidé motivováni, musíte jim dát možnost vykonávat činnost, kterou považují za užitečnou, a chránit je před věcmi, které jim znemožňují nebo ztěžují plnění úkolů.*“<sup>8</sup> Jako nejméně důležité zaměstnanci volili **možnost dalšího vzdělání** a **míru odpovědnosti.** Lidé se chtějí vzdělávat být stále lepší ve svém zaměstnání. Chtějí vykonávat práci, která závisí na jejich osobním úsilí, a tak budou hrdí na své výsledky a pracovat na požadované úrovni.

#### Otázka č. 10 – Jaké motivační faktory Vaše společnost využívá?

Motivační faktor	Počet respondentů	Motivační faktor	Počet respondentů
Stravenky	15	Účast na akcích pořádaných firmou	28
Osobní ohodnocení	33	Notebook i osobním účelům	13
Prémie	30	Příspěvek na dovolenou	0
Příspěvek na penzijní pojištění	17	Homeworking	0
Dárkové poukazy	18	Auto k osobním účelům	12
Možnost dalšího vzdělání	24	Rekreační zařízení podniku	7
Stravování	10	13. případně 14. plat	7
Ubytování	0	Podílení na rozhodování	11
Firemní stáže a kurzy	15	Povýšení	17
Lékařské služby	22		

Tabulka 3-3: Motivační faktory společnosti

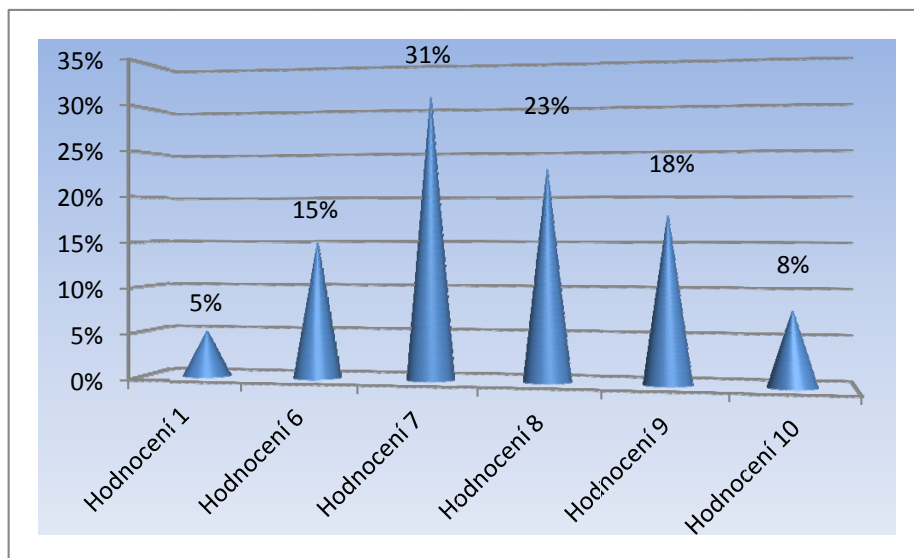
**Největší zastoupení má osobní ohodnocení, účast na akcích pořádaných firmou a dále prémie, kterými společnost odměňuje většinu svých pracovníků.** Zaměstnanci

<sup>8</sup> KEENANOVÁ, K. Průvodce manažera MOTIVOVÁNÍ. Brno: Ando Publishing, 1995. s. 23

také mohou využít možnost dalšího vzdělání, lékařské služby a někteří notebook či auto k osobním účelům. Přehled všech benefitů je uveden ve výše uvedené tabulce.

Z provedeného průzkumu můžeme vidět, jaké motivační faktory společnost SYNER nabízí svým zaměstnancům. **Využívání odměn závisí na pozicích jednotlivých pracovníků.** Čím vyšší pozice, tím více a lepších benefitů může daný zaměstnanec využívat. Existuje nepřeberné množství možností, jaké motivační faktory může společnost využívat. **V této společnosti je škála benefitů vcelku široká, a tak pouze pro inspiraci uvádím další možnosti, jak stimulovat zaměstnance.** Např. možnost získání firemního bytu, rehabilitační pobyty pro vybrané kategorie pracovníků, lázeňské léčby, stipendia pro nadané děti dobrých pracovníků, úhrada školného či různé druhy služeb. Další možností je systém volitelných výhod, který umožňuje zaměstnancům vybrat si výhody a služby vyhovující jejich osobním potřebám.

**Otázka č. 11 – Jak moc jste spokojen/a s motivačními faktory, které Vaše společnost nabízí?**

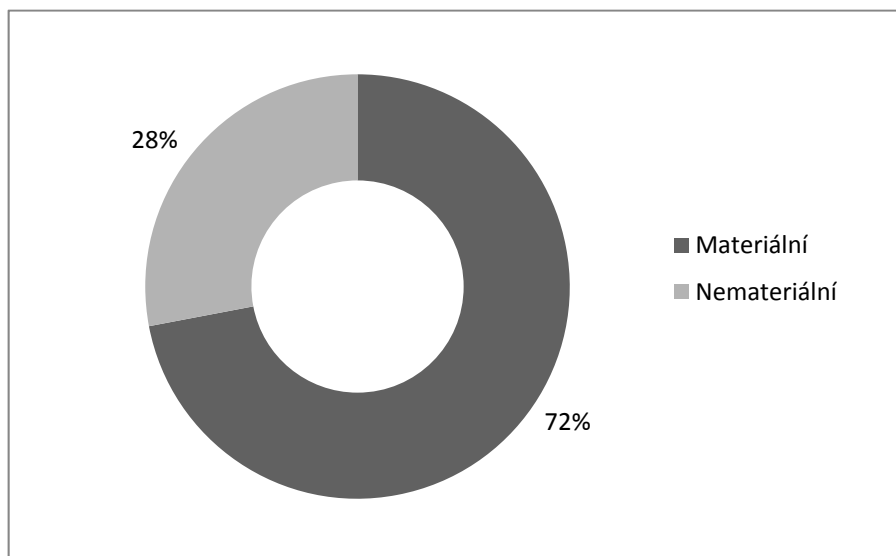


Obrázek 3-11: Spokojenost s motivačními faktory

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s motivačními faktory, které společnost nabízí, zvolilo **31% respondentů hodnotu 7, 23% hodnotu 8 a 18% hodnotu 9.** Z toho můžeme usuzovat, že systém odměn ve firmě je dostačující, ale případně

propracování by zvýšilo spokojenost a ještě zlepšilo dosavadní pracovitost zaměstnanců.

#### Otázka č. 12 – Dáváte přednost materiální či nemateriální motivaci?



Obrázek 3-12: Materiální či nemateriální motivace

Tato otázka koresponduje s výsledky v otázce č. 8, kde se zmiňují o tom, že každý člověk má v oblasti motivace jiné potřeby. Někdo dává přednost poukázkám a penězům, jiný **upřednostňuje nemateriální motivaci** jako ve společnosti SYNER, kde např. **osobnímu ohodnocení a možnosti povýšení dává přednost 72% zaměstnanců**. I když tato varianta přináší lepší peněžní ohodnocení, čímž se vracíme zpět k materiální motivaci.

Je třeba věnovat pozornost každému pracovníkovi zvlášť jako samostatnému jedinci.

#### Otázka č. 13 – Jak byste chtěl/a být Vy osobně motivován/a?

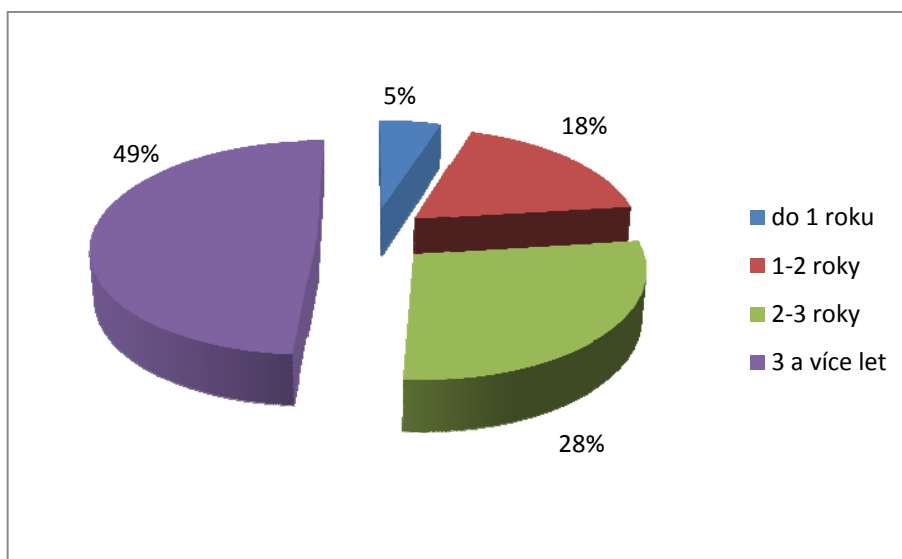
Bohužel ne v každém dotazníku byla odpověď na tuto otázku vyplněna. Na otázku odpovídali zaměstnanci na různých pracovních pozicích. **V dotaznících, kde byla odpověď napsána, se nejčastěji objevovaly tyto odpovědi:**

- dle ekonomických výsledků stavby – materiálně i nemateriálně,
- vyšší plat (6x),

- auto i notebook k osobním účelům (5x),
- příjemné chování vedení (3x),
- povýšení (3x),
- pochvala, příspěvky na dovolenou, jazykové kurzy, práce z domova, kratší pracovní doba, lepší vybavení pracoviště, podíl na zisku, odpovědnost.

Pokud by chtěla společnost ještě vylepšit dosud probíhající motivaci zaměstnanců, tak se může zaměřit na výše rozepsané odpovědi, které byly uvedeny v provedeném dotazníkovém šetření.

#### Otázka č. 14 – Jak dlouho ve firmě pracujete?

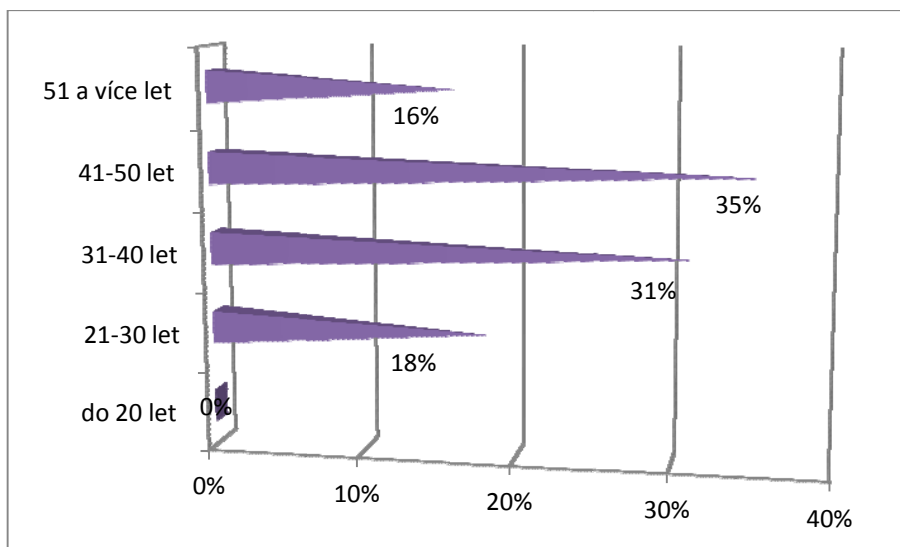


Obrázek 3-13: Jak dlouho ve firmě pracujete

Dle délky zaměstnání jsou **nejčetnější skupinou** zaměstnanci, kteří ve firmě pracují **3 a více let (49%)**, 28% dotazovaných se zařadilo do kategorie 2-3 roky, 18% pracovníků je ve firmě 1-2 roky a 5% do jednoho roku.

Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců pracuje ve firmě 3 a více let. Můžeme tedy říci, že **pracovní podmínky jsou dobré a zaměstnanci nemají potřebu měnit zaměstnání** z nevyhovujících pracovních či jiných důvodů.

### Otázka č. 15 – Kolik je Vám let?

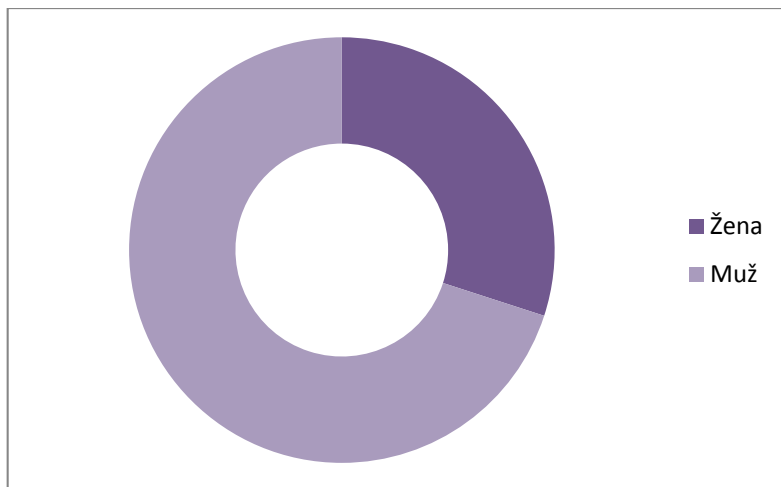


Obrázek 3-14: Věk zaměstnanců

**Nejpočetnější skupinu** tvoří zaměstnanci ve věku **41-50 let** a to **35% z celkového počtu dotazovaných**, dále zaměstnanci mezi 31 a 40 lety, kterých je 31%. Následuje skupina 21-30 let, do které spadá 18% dotazovaných. Zbytek tvoří zaměstnanci, jimž je 51 a více let.

**Velkou část zaměstnanců tedy tvoří lidé středního věku** a z předchozího grafu můžeme vidět, že **většina zaměstnanců pracuje ve firmě déle než 3 roky**. Z tohoto zjištění vyplývá, že **pokud se firma dostatečně stará o svoje zaměstnance, tak nemají potřebu měnit své zaměstnání a tím firma netrpí nadměrnou fluktuací svých zaměstnanců**, což by mohlo mít negativní vliv na plnění cílů a kvalitu služeb poskytovaných firmou.

### Otázka č. 16 – Pohlaví



Obrázek 3-15: Pohlaví

**Z důvodu předmětu podnikání jsem očekávala, že ve společnosti bude převaha mužského pohlaví, což výsledky dotazníku potvrzují.** Celkem bylo vybráno 39 dotazníků, z nichž **30% bylo vyplněno ženami a 70% muži.**

## 4 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Na základě dat z vyhodnoceného dotazníkového šetření a vstřícné spolupráce zaměstnanců ve společnosti Syner, s.r.o. jsem došla k závěru, že společnost **má dostatečně propracovaný motivační program pro své zaměstnance**. Následně vyhodnotím hypotézy stanovené v úvodu praktické části, dále se pokusím **shrnout nejpropracovanější body motivace ve společnosti SYNER a doporučím je jako vzor pro ostatní společnosti**, kde motivace není na takové úrovni a kde je potřeba motivační program více propracovat.

### 1) Peníze jsou důležitým a často jediným motivem, který udržuje zaměstnance v plném pracovním nasazení.

Po vyhodnocení odpovědí od všech respondentů jsem došla k závěru, že ve zkoumaném stovebním podniku je **motivace penězi spíše přežitek**. Jak můžeme vidět z odpovědí v otázce č. 12 - „Dáváte přednost materiální či nemateriální motivaci?“ **72% dotazovaných dává přednost nemateriální motivaci**, tedy možnosti povýšení, pochvaly, osobní hodnocení atd. Pouze 28% respondentů dává přednost penězům, poukázkám, tedy materiální motivaci. Dále v otázce č. 5 – „Motivuje Vás zaměstnavatel výhradně penězi?“ můžeme vidět, že **motivace penězi je důležitá, ale není nejdůležitější**, což si uvědomuje i vedení společnosti SYNER. Peníze jsou důležitou složkou života, ale nejsou jediným faktorem, který udržuje zaměstnance v plném pracovním nasazení. **88% respondentů potvrzuje, že nejsou motivováni pouze penězi, ale i pomocí jiných benefitů**. Spokojenost s platem závisí na pozici, kterou daný pracovník vykonává, a tedy vyšší pozice znamená vyšší plat i spokojnost. S touto hypotézou souvisejí i odpovědi v otázce č. 12, kde respondenti volili, jak jsou pro ně jednotlivé motivy důležité. Po vypočítání aritmetického průměru jsem zjistila, že na prvním místě se umístily peníze s výsledným s číslem 9,5 z možných 10. Lze ale předpokládat, že **někteří lidé budou motivováni penězi více než jiní, a tedy nelze předpokládat, že peníze motivují všechny stejným způsobem**.

Peníze poskytují to, co většina lidí chce. **Co bych ráda zdůraznila je, že různí lidé mají různé potřeby a přání**. Někdo dává přednost finančnímu tedy materiálnímu

ohodnocení a někdo preferuje spíše nemateriální typ odměňování. **Vysoký plat je pro zaměstnance prioritou, ale záruka spokojeného a výkonného zaměstnance to není.** Pokud chce společnost spokojené zaměstnance musí je finančně dostatečně ohodnotit. Pracovníci na vedoucích pozicích by však měli přemýšlet i nad tím, jak se zaměstnanci v práci cítí. **Pokud nebudou spokojeni, budou chtít kompenzaci v podobě zvýšení platu. Chtěla bych tím naznačit, že pokud se lidé cítí dobře, tak se spokojí i s nižším platem.** Naopak pokud se cítí špatně, tak jim plat tuto situaci z části kompenzuje.

**Výsledky průzkumu tedy vyvrací hypotézu číslo jedna.**

## **2) Stimulace od nadřízeného je důležitá a působí pozitivně.**

Pro potvrzení či vyvrácení druhé hypotézy jsem použila otázku č. 4 – „Vaše vztahy s nadřízenými byste hodnotil/a jako?“ a otázku č. 8 – „Uveďte, jak důležitá je pro Vás stimulace od Vašeho nadřízeného.“

**Skoro polovina odpovědí respondentů se hodnotou 9 blíží k odpovědi, že stimulace od nadřízeného je velmi důležitá.** Odpověď stimulace je **velmi důležitá (hodnotu 10), zvolilo 21% respondentů.** Z odpovědí můžeme usuzovat, že manažeři či zaměstnanci na vedoucích pozicích vědí, jak stimulovat pracovníky ve svém týmu. Pokud mají přehled o tom, jak dobře motivovat sebe a zaměstnance, je důležité, aby tyto informace a pozitivní myšlení správně využili a efektivně motivovali lidi okolo sebe.

Na vyhodnocení předchozí otázky navazují odpovědi otázky č. 4, kde cílem bylo zjistit, jaké panují vztahy v dané společnosti. Z průzkumu i z rozhovoru s jedním ze zaměstnanců lze soudit, že **vztahy s nadřízenými jsou na dobré úrovni.** Jsou to vztahy, které **existují mezi zaměstnanci a zaměstnavateli či všeobecně mezi pracovníky na pracovišti.** Jak již bylo výše zmíněno, v rámci jednotlivých oddělení se nadřízení snaží udržovat příznivé často až kamarádské vztahy se svými podřízenými. Občas se může vyskytnout menší problém, který ovšem nenaruší tyto jinak harmonické vztahy. Jak můžeme vidět, **dobré vztahy na pracovišti jsou velmi důležité.** Zaměstnanci si potom i mezi sebou lépe rozumí a pracují efektivněji. Je to dobrá

**příležitost** pro manažery, neboť mají možnost **lépe poznat své zaměstnance** a snadněji odhadnou, **co je stimuluje a co ne.**

**Výše uvedené odpovědi potvrzují druhou hypotézu.**

### **3) Zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s motivací, kterou podnik využívá.**

U otázky č. 2 – „Jak moc jste motivován/a k lepším pracovním výkonům?“ bylo možné zvolit nejvyšší hodnocení číslem 10 – maximální motivace. **35%** dotazovaných zvolilo **hodnocení 8, 21% hodnocení 9**, což znamená, že společnost by ještě mohla zlepšit pracovní motivaci u svých zaměstnanců, tedy uvědomit si, jak svoje spolupracovníky motivovat a udržet motivované. **Doporučení pro zlepšení stávající situace uvedu níže.**

Z provedeného průzkumu můžeme vidět, jaké motivační faktory společnost SYNER nabízí svým zaměstnancům. **Využívání odměn závisí na pozicích jednotlivých pracovníků.** Čím vyšší pozice, tím více a lepších benefitů může daný zaměstnanec využívat. Největší zastoupení má osobní ohodnocení, účast na akcích pořádaných firmou a dále prémie, kterými společnost odměňuje většinu svých pracovníků. Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s motivačními faktory, které společnost nabízí, zvolilo **31% respondentů hodnotu 7, 23% hodnotu 8 a 18% hodnotu 9**, což u tak velké společnosti lze považovat za uspokojivý výsledek. Dle těchto výsledků můžeme usuzovat, že systém motivace ve firmě je dostačující, ale případné propracování by zvýšilo spokojenost a ještě zlepšilo dosavadní pracovitost zaměstnanců.

Na základě odpovědí z dotazníkového šetření jsem došla k názoru, že **doporučení pro tuto společnost** by mělo vypadat následovně. Pokud by chtěla společnost vylepšit dosud probíhající motivaci zaměstnanců, mohla by se **zaměřit na odpovědi**, které byly uvedeny **u otázky č. 13** – „Jak byste chtěl/a být vy osobně motivován/a?“. Existuje nepřeberné množství možností, jaké motivační faktory může společnost využívat. V této společnosti je škála benefitů vcelku široká, a tak jako doporučení **uvádím další možnosti, čím lze dále motivovat zaměstnance:** vyšší plat, příjemné chování vedení, příspěvky na dovolenou, práce z domova, lepší vybavení pracoviště, podíl na zisku. **Pokud by společnost nechtěla vycházet z odpovědí zaměstnanců, dále navrhuji**

využití firemního bytu, rehabilitační pobyty pro vybrané kategorie pracovníků, lázeňské léčby, stipendia pro nadané děti dobrých pracovníků, úhrada školného či různé druhy služeb. Další možností je **system volitelných výhod**, který umožňuje zaměstnancům vybrat si výhody a služby vyhovující jejich osobním potřebám.

**Správnost třetí hypotézy nebyla potvrzena.** Zaměstnanci jsou spíše spokojeni s motivací, i přesto byla **navrhnuta doporučení** stávající situace.

Dále bych ráda shrnula nejpropracovanější tři body motivace ve společnosti SYNER a **doporučila je jako vzor** ostatním, nejen stavebním, společností.

- Každá společnost by měla mít **vnitropodnikové směrnice** nebo alespoň písemně zpracovaný motivační program, který motivaci upravuje. Následně uvádím jednotlivé body, které tato směrnice může obsahovat:
  - ✓ pořizování, přidělování, užívání a obnova firemních vozidel,
  - ✓ pravidla pro studium cizích jazyků,
  - ✓ principy tvorby a výplaty mimořádných bonusů,
  - ✓ prémiový řád pro zaměstnance společnosti,
  - ✓ hodnocení zaměstnanců,
  - ✓ pravidla pro poskytování zaměstnaneckých benefitů.
- Velmi důležitá je **komunikace mezi jednotlivými útvary** ve společnosti. Nejlépe pokud je založena na přátelské bázi a platí, že pokud po někom chci nějaké informace nebo z nějakého důvodu vznést stížnost, tak se s dotyčnou osobou spojím a proberu to osobně, ať se jedná o ředitele či zaměstnance na nižší pracovní pozici. Dále musí být na dobré úrovni **informovanost**, což znamená, že nadřízení sdělují informace svým zaměstnancům vždy v předstihu na pravidelných poradách. Rozebírají, jak si podnik vede, jaké budou odměny, problémy a chyby, kterých se dopustili.
- Posláním **hodnocení zaměstnanců** je přenos strategie společnosti do cílů jednotlivých zaměstnanců, což přispívá k vytváření optimálních podmínek pro motivaci. Je to základní nástroj sloužící ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti a skutečných schopností, znalostí a zkušeností

zaměstnanců. Cílem hodnocení zaměstnanců je aktivní účast zaměstnance na procesu osobního rozvoje a plánování vlastní kariéry. Hodnocení zaměstnanců je velmi důležité a je mu třeba věnovat pravidelnou a systematickou pozornost. Toto hodnocení můžeme považovat za zpětnou vazbu jinými slovy „feedback situation“. Neúspěch by měl podpořit změnu, naopak úspěch potvrdit použití stejného postupu. Pravidelné hodnocení lidí je předpokladem jejich spravedlivého hodnocení. Při realizaci zpětné vazby je třeba dodržet určitou strukturu a zásady. Přidávám tedy pár doporučení, jak zlepšit průběh zpětné vazby:

- ✓ hovořit partnerským tónem,
- ✓ nešetřit uznáním za podané výkony,
- ✓ povzbuzovat k hledání samostatného řešení, neřešit problémy za ostatní,
- ✓ nehodnotit osobu jako celek,
- ✓ poděkovat za rozhovor a zakončit ho povzbuzujícím způsobem.

Společnost Syner, s.r.o. má vypracovaný kvalitní dotazník s názvem: Průvodce pro hodnoceného - Hodnotící a rozvojová schůzka (viz. Příloha č. 2), ve kterém zaměstnanci najdou i podrobný návod k jeho vyplnění. Hodnocení se provádí jednou ročně nebo dle podmínek, které jsou stanoveny v pravidlech hodnotící schůzky. Do této schůzky nepatří diskuze o platu zaměstnance. Celá složka pro hodnocení obsahuje:

- ✓ průvodce pro hodnoceného,
- ✓ formulář - Vyhodnocení výkonu a rozvojový pohovor,
- ✓ formulář - Příprava na sebehodnocení.

Společnosti hledají manažery, kteří se nadchnou pro firmu a toto nadšení dokážou přenést na ostatní. Podmínkou úspěchu je umění přikazovat profesionálně, což znamená klidnou komunikaci s podřízenými před vydáním i po vydání příkazu.

**Je třeba si uvědomit, že zaměstnanci jsou důležitou součástí podniku a že rozhodují o jeho konkurenceschopnosti a prosperitě.**

## 5 ZÁVĚR

**Cílem** této bakalářské práce bylo prozkoumání stávající motivace ve vybraném stavebním podniku a **po vyhodnocení, navrhnout případné zlepšení pracovní motivace.**

V úvodní teoretické části nejprve podávám vysvětlení základních pojmů, což má pomoci pochopit a odhalit tajemství dané problematiky. Mezi základní pojmy patří podnik, stavební podnik, motivace, motiv, typy a teorie motivace, demotivace atd. Následuje praktická část, která se opírá o poznatky z předešlé teoretické části. V úvodu praktické části jsou uvedeny hypotézy, které jsem ověřila pomocí dotazníkového šetření. Toto šetření bylo provedeno ve stavební společnosti SYNER, s.r.o. Otázky byly určeny pro zaměstnance na různých pracovních pozicích. **Předmětem zkoumání** bylo zjistit, **zda jsou zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni, jakých prostředků motivace společnost využívá či jak zaměstnanci vnímají vztahy s nadřízenými a pracovní prostředí,** ve kterém se pohybují.

Dle získaných informací z dotazníkového šetření jsem došla k závěru, že **společnost SYNER s.r.o. má dostatečně propracovaný motivační program pro své zaměstnance a tudíž zaměstnanci mají kladný vztah k práci a jsou spokojeni se systémem motivace,** který společnost využívá. Jak již bylo zmíněno, SYNER, s.r.o. svým zaměstnancům umožňuje rozvíjet kariéru podle jejich představ. **Snaží se, aby zaměstnání nebylo rutinou, ale výzvou.** Společnost musí umět včas reagovat na vývoj trhu, nové technologie, trendy, požadavky a potřeby zaměstnanců. Průzkumem byly **ověřeny všechny hypotézy** uvedené v úvodu praktické části této bakalářské práce, tedy: **peníze zdaleka nejsou nejdůležitějším a často jediným motivem, který udržuje zaměstnance v plném pracovním nasazení, stimulace od nadřízeného je důležitá a zaměstnanci jsou vcelku spokojeni s motivací, kterou podnik využívá.** Případná doporučení na zlepšení jsou uvedeny v dílčích závěrech a doporučeních. Na základě výše uvedených odpovědí, si myslím, že byl **cíl bakalářské práce splněn.**

Výhodou motivace je skutečnost, že úkoly jsou splněny na požadované úrovni a včas, lidem se jejich práce líbí a cítí, že jsou potřební. Pracují tvrdě, protože chtějí udělat to,

co mají za úkol. V neposlední řadě je to vysoká pracovní morálka, která představuje zdroj dobré pracovní atmosféry. **Motivované zaměstnance je zapotřebí v jejich motivaci podporovat a udržovat**, neboť následně odvádějí dobrý výkon a jsou schopni dosahovat výborných výsledků. Je třeba pochopit, co pracovníka stimuluje k tomu, aby odváděl dobrý pracovní výkon. **Toho je dosaženo, pokud porozumíme individuálním potřebám zaměstnanců a zároveň vytvoříme podmínky pro kvalitní pracovní výkon.**

Na základě zpracování této bakalářské práce jsem získala nové znalosti spojené s tématem motivace. Zjistila jsem, co to vlastně pojem motivace v praxi znamená a co nás vede k tomu, abychom dělali činnosti, které někdo požaduje. Jak dostatečně motivovat své spolupracovníky k lepším pracovním výkonům a tím dosáhnout určitého cíle. **Uvědomila jsem si, že motivace je jednou z nejdůležitějších součástí podniku a že v dnešní době nestačí motivovat spolupracovníky pouze pomocí peněz, ale i pomocí nepeněžní motivace.** Téma motivace je pro mě, jakožto budoucího manažera, velmi přínosné. **Je dobré vědět, jak motivovat sama sebe a hlavně lidi v okolí.** Ne nadarmo se říká, že management je vědecká disciplína, ale také umění.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- [4] HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha, 1977. 360 s.
- [5] KEENANOVÁ, K. *Průvodce manažera MOTIVOVÁNÍ*. Brno: Ando Publishing, 1995. 58 s.
- [6] KONEČNÝ, M., -WAGNEROVÁ, E. *Management v praxi*. Slezská univerzita Opava, 1997. 213 s. ISBN 80-85879-84-0
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [8] KUDA, F. *Stavební podnik*. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, Fakulta stavební VŠB - TU, Katedra městského inženýrství, 16. 2. 2012. Přednáška
- [9] LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2005. ISBN 80-7204-396-X
- [10] MIKLULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- [11] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
- [12] NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. PRAGMA. 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4

- [13] NIERMEYER, R., -SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7
- [14] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5
- [15] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- [16] PROVAZNÍK, V., -KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X
- [17] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- [18] Vedeme.cz. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*, [online] URL: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69), Poslední aktualizace 23. 8. 2008
- [19] VODÁČEK, L. -VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3
- [20] VOSÁTKA, J. *Podnik a podnikání*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, FŽP, Katedra společenských věd, 16. 2. 2012. Přednáška.
- [21] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In *Obchodní zákoník 2012 – úplné znění s úvodním komentářem právní stav k 1. 1. 2012*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4030-0

## 7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2-1: Některá synonyma pro motivaci, Adair (2004, s. 15).....	- 15 -
Obrázek 2-2: Proces motivace, Armstrong (2007, s. 220).....	- 17 -
Obrázek 2-3: Rozdíl mezi motivací a stimulací, Plamínek (2007, s. 14).....	- 18 -
Obrázek 2-4: Maslowova hierarchie potřeb [18] .....	- 21 -
Obrázek 2-5: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Koubek (2010, s. 60)...	- 23 -
Obrázek 3-1: Bytová výstavba – Zelené město (Praha).....	- 29 -
Obrázek 3-2: Vodní svět – krytý bazén (Beroun) .....	- 29 -
Obrázek 3-3: Výrobní areál - Závod na výrobu bionafty.....	- 29 -
Obrázek 3-4: Co pro Vás motivace znamená.....	- 35 -
Obrázek 3-5: Jak moc jste motivován/a k lepším pracovním výkonům .....	- 36 -
Obrázek 3-6: Vztah k firmě.....	- 36 -
Obrázek 3-7: Vztahy s nadřízenými.....	- 37 -
Obrázek 3-8: Motivace výhradně penězi .....	- 38 -
Obrázek 3-9: Spokojenost s výší platu.....	- 38 -
Obrázek 3-10: Stimulace od nadřízeného .....	- 40 -
Obrázek 3-11: Spokojenost s motivačními faktory.....	- 43 -
Obrázek 3-12: Materiální či nemateriální motivace.....	- 44 -
Obrázek 3-13: Jak dlouho ve firmě pracujete .....	- 45 -
Obrázek 3-14: Věk zaměstnanců .....	- 46 -

Obrázek 3-15: Pohlaví ..... - 47 -

## **8 SEZNAM TABULEK**

Tabulka 3-1: Spokojenost s prací..... - 39 -

Tabulka 3-2: Motivační faktor ..... - 41 -

Tabulka 3-3: Motivační faktory společnosti ..... - 42 -

## **9 SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA Č. 1      Dotazník

PŘÍLOHA Č. 2      Podklady pro hodnocení pracovníků ve společnosti SYNER s.r.o.

PŘÍLOHA Č. 3      Otázky řízeného rozhovoru