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

VEDENÍ A ŘÍZENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ VE STAVEBNÍ FIRMĚ

LEADERSHIP AND MANAGEMENT OF EMPLOYEES IN THE CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE ALICE BÍLKOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.
SUPERVISOR

BRNO 2014

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Alice Bílková
Název	Vedení a řízení spolupracovníků ve stavební firmě
Vedoucí bakalářské práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání bakalářské práce	30. 11. 2013
Datum odevzdání bakalářské práce	30. 5. 2014

V Brně dne 30. 11. 2013

.....	.....
doc. Ing. Jana Korytárová, Ph.D. Vedoucí ústavu	prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

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

Zásady pro vypracování

Cílem práce je specifikovat danou problematiku, provést a vyhodnotit výzkum na téma vedení a řízení spolupracovníků v podniku se stavebním zaměřením

Rámcová osnova zadání:
1. Úvod, cíl práce
2. Teoretická část - vymezení základních pojmů
- zvláštnosti a význam vedení a řízení spolupracovníků
- specifika ve stavebnictví
3. Empirická část - pracovní hypotézy
- charakteristika zvoleného souboru
- empirické šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na téma: Vedení a řízení spolupracovníků ve stavební firmě.

Předepsané přílohy

.....

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „Vedení a řízení spolupracovníků ve stavební firmě“. Podstatou teoretické části je stručně představit pojmy management, management ve stavebnictví, vedení a řízení pracovníků, využívání motivačních nástrojů, především těch motivačních, jako jsou interní komunikace a vzdělávání. Současně jsem se zabývala neodmyslitelnou částí vedení a řízení, ohodnocováním pracovníků a navazující spokojenosti, která zásadně ovlivňuje fungování a výkonnost pracovníků v zaměstnání.
V empirické části je, pro ověření a vyhodnocení zadaných hypotéz, využito kvantitativního a kvalitativního dotazování. Kvalitativní dotazování představuje forma heuristická čili forma řízených rozhovorů. Řízeným rozhovorům předchází dotazníkové šetření pro účely kvantitativního získání odpovědí. Výstupem bakalářské práce jsou závěry a soubor doporučení, které vycházejí z trendů a zkušeností vyplývajících z výzkumu, které vedou ke zlepšení klimatu v rámci vedení a řízení spolupracovníků ve stavební firmě.

Abstract

This Bachelor thesis deals with the theme "Leadership and management employees in a construction company." The essence of the theory is to briefly introduce the concepts of management, construction management, leadership and management of staff, use of the motivational tools, especially those incentives such as internal communication and education. At the same time I was engaged in an essential part of leadership and management, that is the evaluation of the workers and consequently the satisfaction that fundamentally affects the functioning and performance of workers in employment.
In the empirical part, to verify and evaluate the given hypotheses, is used of quantitative and qualitative research. Qualitative interviewing is prepresented by the heuristic form or form of structured interviews. Controlled talks preceding the survey for the purpose of obtaining quantitative answers. The output of this thesis are the conclusions of a set of recommendations based on trends and experiences learned from the research that lead to improved climate in the leadership and management of co-workers in a construction company.

Klíčová slova

Stavební firma, vedení, řízení, styly vedení a řízení, motivační nástroje řízení, interní komunikace, zpětná vazba, hodnocení pracovníků, vzdělávání, spokojenost,

Keywords

Construction company, leadership, management, styles of leadership and management, motivational management tools, internal communication, feedback, staff evaluation, education, satisfaction

Bibliografická citace VŠKP

Alice Bílková *Vedení a řízení spolupracovníků ve stavební firmě.* Brno, 2014. 75 s., 0 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 27.5.2014

……

podpis autora
Alice Bílková

Poděkování

Ráda bych tímto využila prostoru pro poděkování své vedoucí práce PhDr. Daně Linkeschové, CSc za čas, který mi při konzultacích věnovala, za její podnětné připomínky a cenné rady.

Současně děkuji společnostem Goodman, Knight Frank, CPI a Stopro a jejím zaměstnancům, kteří byli ochotní a vstřícní účastnit se mého výzkumu.

OBSAH

1. ÚVOD 10
2. TEORETICKÁ ČÁST - OBECNÉ POJETÍ MANAGEMENTU A STAVEBNÍ FIRMY 12
2.1 MANAGEMENT 12
2.1.1 Manažer 13
2.1.2 Základní činnosti v práci manažera 14
2.2 SPECIFIKA VE STAVEBNICTVÍ 15
2.2.1 Stavební firma 15
2.2.2 Management ve stavebnictví 15
2.2.3 Organizační uspořádání stavebního podniku a jeho funkce 16
3. VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ 18
3.1 VEDENÍ LIDÍ 18
3.1.1 Styly vedení 19
3.2 ŘÍZENÍ LIDÍ 20
3.2.1 Styly řízení 21
3.2.2 Nástroje řízení 23
4. INTERNÍ KOMUNIKACE A INFORMACE JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ ŘÍZENÍ 28
4.1 OBECNÉ POJETÍ KOMUNIKACE A DEFINICE 28
4.2 INTERNÍ NEBOLI VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE 29
4.2.1 Cíle interní komunikace 30
4.2.2 Formy a prostředky firemní komunikace 30
4.2.3 Efektivní interní komunikace a Způsoby jejího zlepšování 31
4.2.4 Zpětná vazba 33
4.2.5 Typy vnitrofiremních informací 34
4.2.6 Použití personální interní komunikace 34
4.2.7 Bariéry v komunikaci 36
5. VZDĚLÁVÁNÍ JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ ŘÍZENÍ 37
6. PRACOVNÍ SPOKOJENOST 39
6.1 DETERMINANTY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI 39
6.2 METODY PRO ZJIŠTĚNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI 41
7. EMPIRICKÁ ČÁST 42
7.1 ZKOUMANÉ VZORKY – STAVEBNÍ FIRMY 42
7.2 ZKOUMANÉ FIRMY 43
7.2.1 Profil společnosti CPI Group, a.s. 43
7.2.2 Profil společnosti Knight Frank, s.r.o. 44
7.2.3 Profil společnosti Stopro, s.r.o. 45
7.2.4 Profil společnosti GOODMAN CZ, s.r.o. 46
7.3 ANALÝZA DOTAZNÍKU 47
7.3.1 Popis výzkumného vzorku 47
7.3.2 Vedoucí pracovníci 48
7.3.3 Styly vedení a řízení 51
7.3.4 Motivační nástroje řízení 52
7.3.5 Interní komunikace a informace 54
7.3.6 Rozvoj a vzdělávání 56
7.3.7 Spokojenost zaměstnanců 58
7.3.8 Souhrn dotazníkového výzkumu 60

7.4 ŘÍZENÉ ROZHOVORY 61
8. NÁVRHY A DOPORUČENÍ 67
9. ZÁVĚR 70
10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY72
11. INTERNETOVÉ ZDRJE 74
12. SEZNAM ILUSTRACÍ A GRAFŮ 74

1. ÚVOD

Funkce vedení a řízení lidí je často chápána jako jeden z hlavních faktorů zásadně ovlivňujících existenci, provoz a celkové fungování firmy a to nejen stavební. Významně se projevuje na její prosperitě a na konkurenčních schopnostech. V kvalitním managementu, je proto kladen velký důraz na nezbytnost zajistit takové podmínky, které by splňovaly veškeré požadavky co nejefektivnějšího vedení a řízení lidských zdrojů, a tím společně s motivovanými a spokojenými zaměstnanci dosahovaly předpokládaných cílů firmy.

Podnik tedy musí vnímat své zaměstnance nejen jako nákladovou položku, ale současně jako nezbytný článek pro dosažení svých cílů. Podnik a jeho management by měl dbát na dostatatečnou motivaci k práci, za účelem dosažení vynikajících výsledků a následně hrdosti z odvedené práce a celkové spokojenosti v zaměstnání.

Ze svých zkušeností vím, že ne každé vedení podniku vnímá tyto souvislosti jako zásadní pro rozvoj a úspěšnost firmy. Dochází ke ztrátě podstaty motivace pracovníků, jejich nedocenění a komunikačním bariérám. Tato fakta mě přiměla k zamyšlení se nad důležitostmi vedení a řízení ve své práci. Hlouběji se zaměřím na problematiku motivačních nástrojů řízení, konkrétně pak na vzdělávání a především na interní komunikaci, jako prostředek pro vyhodnocení samotných zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Cílem mé práce bude specifikovat danou problematiku, provést a vyhodnotit výzkum na téma vedení a řízení spolupracovníků v podniku se stavebním zaměřením. Součástí bude analýza odpovědí získaných prostřednictvím kvantitativní formy výzkumu, tedy vypracovaného dotazníku. Pro kvalitativní formu výzkumu využiji heuristické metody v řízených rozhovorech respondentů ze stavebních firem. Celková analýza bude mít za úkol vyhodnotit spokojenost pracovníků v zaměstnání v souvislosti se způsoby vedení a řízení lidí a aplikací jejich motivačních nástrojů řízení – vzdělávání a interní komunikace.

Po prostudování odborné literatury a po konzultacích s některými odborníky, jsem si stanovila tyto hypotézy:

1) U malých podniků se „dosud určitě“ nebo „spíše“ aplikuje vzdělávání pouze na pracovišti při výkonu práce.
2) V malých podnicích nedochází k hodnocení spokojenosti pracovníků v zaměstnání a podnik s nimi nekonzultuje jejich cíle a motivaci.
3) Pracovníkům nejvíce vyhovuje v rámci vedení, když mohou zadané úkoly konzultovat a podílet se na rozhodnutích, a to bez závislosti na velikosti či původu firmy.

Závěrem budu, na základě provedené analýzy, stanovovat návrhy a doporučení pro stavební firmu.

2. TEORETICKÁ ČÁST - OBECNÉ POJETÍ MANAGEMENTU A STAVEBNÍ FIRMY

2.1 MANAGEMENT

Na tomto místě bych si dovolila nastínit nutnost soustředit se v dnešní době na otázky řízení a vedení lidských zdrojů. Mé domněnky vycházejí z mých současných, ale i historických zkušeností. Porovnání různých typů zaměstnání ve stavebních firmách, ve kterých jsem v minulosti působila, mě utvrzuje o nezbytnosti funkčního managementu a o nutnosti více se zaměřit na spokojenost řadových pracovníků.

Pojďme se nyní zaměřit na vlastní pojetí managementu a způsoby jeho využití ve stavební firmě.

V našich zeměpisných šířkách je pojem management vícevýznamový. Tím nejobecnějším významem je organizační řízení a vedení (z anglického slova to manage – čili řídit, vést, být na vedoucí funkci či zařídit).

Jak už bylo řečeno, management má více významových úrovní, v rámci kterých vzniká mnoho interpretací. S pojmem management se však setkáváme ve třech nejčastějších slova smyslech, a to:

- Specifická aktivita
- Skupina řídících pracovníků
- Vědní disciplína

Management v pojetí specifické aktivity neboli profese, je v českém prostředí vnímán jako důležitý prvek, který má vliv na úspěšnost a prosperitu každé organizace. Management je považován za soubor všech činností, s kterými je třeba disponovat pro plné zabezpečení funkce podniku.
Českým ekvivalentem managementu je v tomto významu „řízení“.

Pod pojmem management se kromě činnosti řízení skrývá skupina řídicích pracovníků vykonávajících různé řídicí funkce. Management se zde vtahuje na řízení celkových jednotek, ale také na řízení dílčích činností.

Management v souvislosti s vědní disciplínou definujeme jako souhrn vědomostních poznatků, často vyplývajících ze zkušeností a z praxe, které jsou zpracovány ve formě metodických návodů nebo dokonce jako principy, které lze vnímat spíše jako doporučení. Pokud má manažer důvod, nemusí se jimi řídit.

Z toho vyplývají dva možné přístupy k managementu:

1) Manažer se spoléhá pouze na vlastní zkušenosti a intuici (často metodou pokus - omyl)
2) Manažer využívá znalostí managementu a podle potřeby je přizpůsobuje dané situaci (právě nepřizpůsobení poznatků bývá častou chybou začínajících manažerů)

2.1.1 Manažer

Hlavní složkou managementu jsou pracovníci, lidé na řídicích funkcích (manažeři).

Manažer je samostatnou profesí a prostředníkem mezi vlastníky podniku a dílčími zaměstnanci. Na základě pověření vykonává řídicí funkce a činnosti, jeho cílem je umožnit práci jednotlivců či skupině lidí pod sebou, ať už skupinu dílčích dělníků, nebo skupinu nižších manažerů, tak aby co nejvíce přispěla k dosažení skupinových cílů, s využitím odpovídajících pravomocí a odpovědnostmi. Tj. „Pracovat tak, aby jeho tým jednal jako sehraný celek a dal veškeré zdroje a energii pro splnění cílů a poslání celku, jehož jsme součástí“ [1 str. 55]

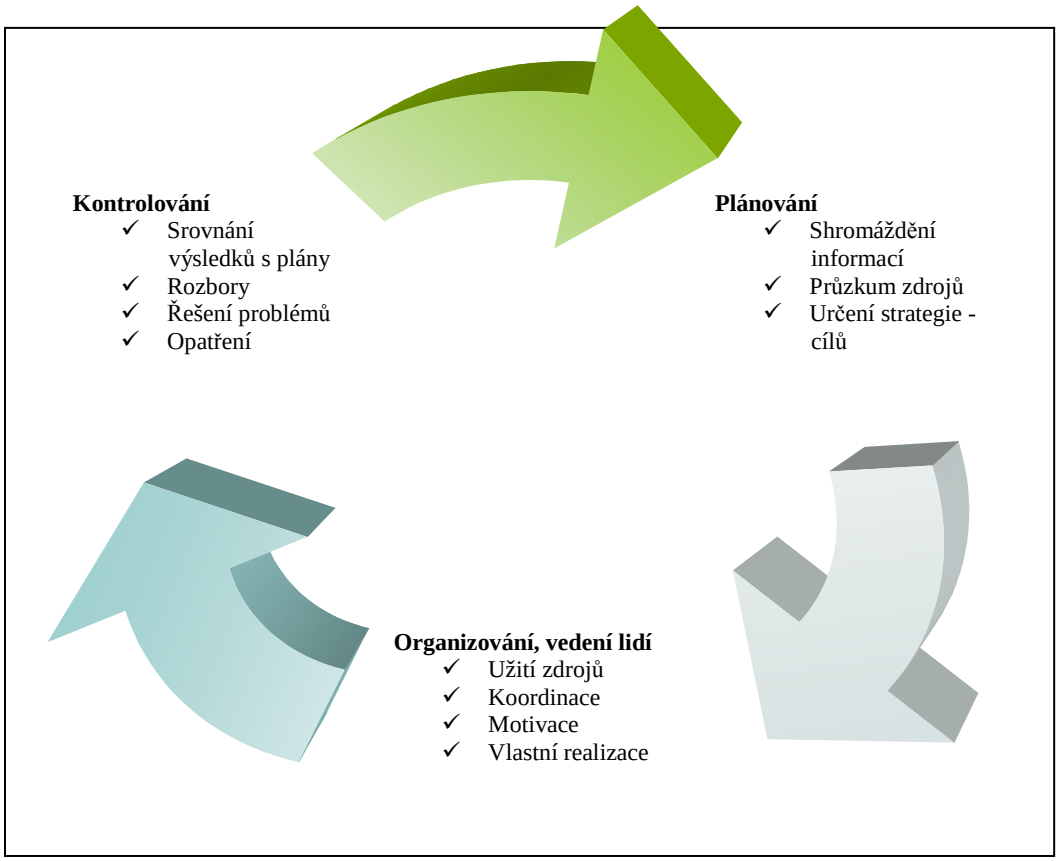
P. F. Drucker zdůrazňuje, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. Manažerská práce se dnes stala odborně náročnou profesí.“ [2 str. 13]
Repertoár manažerských činností je široký. Tyto činnosti nefungují na pravidelné denní bázi a jsou tedy náhodné. Manažerskou činnost bychom mohli charakterizovat jako kombinaci různorodých a krátkodobých činností s přerušením dle prioritních preferencí.

2.1.2 Základní činnosti v práci manažera

- Definování úkolu
- Plánování a předvídání
- Organizování, instruktáž
- Kontrola a řízení
- Vyhodnocování
- Motivování
- Organizování
- Poskytování příkladů

Podle odvětví, ve kterém manažer působí, je kladen větší důraz na jednu z příslušných funkcí, ostatní mohou zůstávat stranou. Současně jsou tyto způsoby rozšiřovány dle osobnosti a charakteru manažera.

Vždy je však zapotřebí dělat rozdíly mezi vedením a řízením lidí a věcí.



Obrázek 1 – Manažerský kruh

2.2 SPECIFIKA VE STAVEBNICTVÍ

2.2.1 Stavební firma

Stavební firmu můžeme charakterizovat jako právnický subjekt, který na stavebním trhu vystupuje v roli zhotovitele či dodavatele, jehož hlavní činností je stavební výroba.

Stavební výrobu pak klasifikují standardně používané třídníky. V současné stavební praxi se stavební výroba dělí na následující skupiny:

- **hlavní stavební výroba**, která zahrnuje všeobecné konstrukce a práce, zemní práce, základy, zvláštní zakládání, zpevňování hornin, svislé a kompletní konstrukce, vodorovné konstrukce, komunikace, úpravy povrchů, podlahy a osazování výplní otvorů, trubní vedení.
- **Přidružená stavební výroba** jsou práce a dodávky při dokončování stavby. Jsou to řemesla, např. izolace proti vodě, tepelné, akustické, chemické, instalace zdravotně technické, podlahy, obklady, nátěry, malby apod.
- **Vedlejší výroba průmyslového charakteru** je příprava pracovních předmětů pro hlavní činnost. Jedná se zejména o výrobu stavebních polotovarů, výrobu stavebních hmot.
- **Pomocná výroba** je zhotovení a příprava pracovních prostředků pro hlavní a vedlejší výrobu, jsou to různá dočasná zařízení.
- **Ostatní činnost** je část nezahrnutá v předcházejících činnostech a to doprava, půjčování strojů a zařízení, služby zaměstnancům, výzkum, vývoj, projektová činnost. Charakter této činnosti je rozdílný od stavební činnosti, může mít charakter služeb, inženýrské činnosti, obchodní činnosti. [24 str. 8]

2.2.2 Management ve stavebnictví

Stavebnictví je považováno za specifický obor, který se neustále rozvíjí a podléhá častým inovacím a rozvojům, ať už v rámci používaných materiálů, novodobých technologií či stavebních procesů.

Stavebnictví je obor, který by se bez managementu neobešel. Oproti minulosti je vyvíjen větší tlak na stavební firmy na zkrácení realizačních termínů a praktické

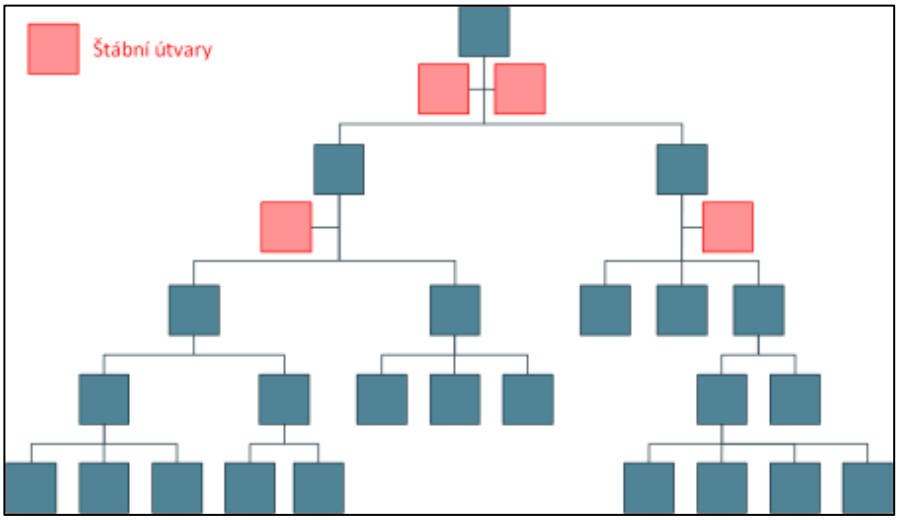
dokončení stavebních děl. Aby se stala stavební firma konkurenceschopná a udržela krok s okolím, ve kterém stavební firma působí, je nutné v prvé řadě zajistit flexibilní a řádně vyškolený management.

„Nedílnou součástí stavebních firem je rovněž využívat ve své práci kromě stavebnictví samotného, také poznatky řady jiných oborů, jako jsou například geometrie, statistika, fyzika, informatika, ekonomika, marketing či psychologie, způsoby řízení atd. Se stále větším množstvím poznatků, které jsou ve stavebnictví využívány, stále rostou také nároky na vedoucí pracovníky, které jsou na ně kladeny.“ „ volně podle ” [1str. 8]

„Nejčastějším důvodem neschopnosti dosažení cílů, udržení pozice či jiných manažerských selhání často nebývá absence odborných kvalit, ale nedostatek schopností lidských.“

2.2.3 Organizační uspořádání stavebního podniku a jeho funkce

Pro stavební firmu je charakteristická liniově–štábní (funkcionální) organizační struktura, která je tvořena liniovou strukturou doplněnou o tzv. štáby, tj. odborné složky poskytující specializované služby jednotlivým řídicím místům. Tyto struktury převážně vznikají tam, kde strukturní útvar s liniovou pravomocí (například vedoucí pracovník) deleguje podíl svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. “volně podle” [3 str. 188]



Obrázek 2 – Liniově-štábní struktura

Předmětem řízení každé stavební firmy je zajištění následujících funkčních oblastí:

- personalistika
- financování a správní funkce
- obchodní vedení
- technické vedení

Dle velikosti podniku může docházet ke kumulaci pravomocí a výše uvedených funkcí.

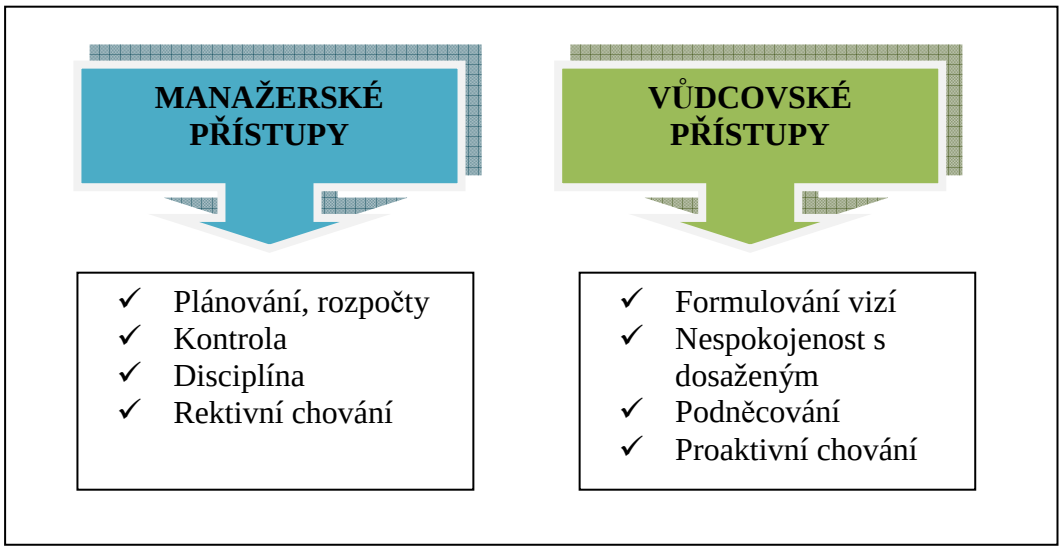
3. VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ

Zkušenosti mé i zkušenosti mých kolegů potvrzují, že jsou slova „Vedení a Řízení“ často zaměňována. Úvodem této kapitoly bych se proto ráda pozastavila nad stručným vysvětlením těchto výrazů „Vedení a Řízení“.

Vedení (Leadership) – se zabývá prvořadou otázkou – CO chci dokázat?, kam chci dojít? (Tj. základní strategie.)

Řízení (Management) – je již zaměřeno na otázky druhého řádu – JAK to udělat nejlépe?, jak se tam co nejrychleji a nejefektněji dostanu? (Tj. zabývám se taktikou, operativou.) [1str. 19]

„Manažer dělá věci správně, zatímco vůdce správné věci.“



Obrázek 3 – Rozdíly v přistupech

3.1 VEDENÍ LIDÍ

Vedení a řízení ve stavebním podniku je nelehký úkol, cílem je formovat lidi, aby ochotně pracovali a vykazovali tak svá poslání. Nalézt k nim individuální přístup, podpořit jejich silné stránky a zapracovat na těch slabých. Předmětem není pracovat s bezchybným týmem, ale prezentovat svému týmu představu, dát mu určitý stimul, motivovat je a především mu jít příkladem.

Pokud očekáváme proaktivní a motivovaný přístup zaměstnanců, měli bychom vytvářet takový prostor a podmínky, které budou požadovaný výkon a přístup k danému zadání podporovat.

Pojem vedení není v literatuře cílící na manažery interpretován jednotně:

- Na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce, kde vedení představuje jednu z podstatných funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování, aktivizaci a podněcování zaměstnanců vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené záměry a cíle. Jde spíše o jakési ovlivňování či usměrňování zaměstnanců.
- Druhým pohledem se odlišuje vedení od klasických řídicích praktik, zdůrazňují se aspekty dlouhodobé vize a aktivizace všech pracovníků k jejímu dosažení. ”volně podle” [4 str. 124]

3.1.1 Styly vedení

Styl práce vůdce je obvykle chápán jako způsob, který používá v rámci vedení lidí pro účely motivace pracovníků, řízení a jejich rozvoj a odměňování. V praxi není nejlepší způsob vedení determinován. Styl vedení je odrazem vlastností podřízených a charakteru či typu řešeného úkolu. Jde tedy o charakter vztahu manažera ke svým podřízeným, který vychází z osobních zkušeností a znalostí manažera, z autority a ze způsobu působení na vnitřní a vnější okolí.

Správná volba stylu vedení lidí má vliv na pracovní klima, které přispívá ke spokojenosti pracovníka a následnému růstu výkonnosti a dosažení cílů firmy.

Rozdělení dle takzvané teorie 4S, dle Likerta[1]:

[1] Rensis Likert byl americký správce a psycholog se základnou v americkém ministerstvu zemědělství až do roku 1946, následně pak v Ústavu pro sociální výzkum na Michiganské univerzitě. Nejvíce se proslavil svými výzkumnými metodami a tak zvanou Likertovou stupnicí, posuzovací stupnicí používané v dotaznících apod. Obsahuje obvykle výrok, s nímž respondent vyjadřuje svoji míru souhlasu nebo nesouhlasu. Např. úplně souhlasím, souhlasím, nelze rozhodnout, nesouhlasím, úplně nesouhlasím.

1) **Direktivně autoritativní styl** – jde o vedení, tzv. negativní motivaci. Manažer je autokrat, který nedůvěřuje podřízeným, motivuje je pomocí obav a postihů a jen výjimečně pomocí odměn.
2) **Liberální autoritativní styl vedení** – vůdce důvěřuje podřízeným a spoléhá se na ně. Pro motivaci používá odměn, trestů a obav z nesplnění úkolů. Umožňuje komunikaci zdola nahoru, ale zaměstnanci ji moc nevyužívají. Nadřízený někdy vyžaduje na zaměstnancích nápady a názory. Deleguje některá rozhodnutí, avšak současně uplatňuje kontrolu.
3) **Konzultativní styl vedení** – vůdce podstatně, ne však zcela, důvěřuje podřízeným, snaží se o využití jejich myšlenek a názorů. Pro oceňování používají odměny, jen příležitostně uplatňují tresty. Vůdce podporuje obousměrnou komunikaci.
4) **Participativně-skupinový styl vedení** – vůdce plně důvěřuje podřízeným a snaží se získat jejich nápady a názory, které tvůrčím způsobem využívá. ”volně podle “[5 str. 187]

Podle amerického psychologa Likerta dochází u rutinních manažeřů k aplikaci stylů 1 a 2. Vedoucí, neboli lídři spíše inklinují k využití stylů 3 a 4, zatímco předmětem filozofie řízení tvůrčích manažerů je práce s lidmi (employee-centred).

3.2 ŘÍZENÍ LIDÍ

Řízení lidí ve stavební firmě představuje především řízení pracovních výkonů jednotlivců a skupin tak, aby byla zajištěna výkonnost a konkurenceschopnost firmy jako celku, ale současně i stabilita jejích jednotlivých částí.

Řízení zaměřuje své úsilí na zjišťování a rozhodování o tom, jakým způsobem využít zdroje tak, aby bylo jejich prostřednictvím dosaženo stanovených cílů.

Jde tedy o účelovou činnost směřující k tomu, aby se prostřednictvím lidí začalo jednat a došlo tak k naplnění cílů. Manažer musí rozhodnout, jak se v daný čas zachovat a následně rozhodnut o efektivním využití zdrojů.”volně podle” [6 str. 16-17] Lidé se tak stávají neodmyslitelným zdrojem a současně nástrojem, který má manažer v danou chvíli k dispozici. Ve stavebním podniku se však nelze soustředit pouze na lidské zdroje, neboť

cílem řízení v tomto oboru je dosáhnout požadovaných výsledků za pomoci co nejefektivnějšího využití zdrojů materiálních a v neposlední řadě finančních.

V následující podkapitole se zaměříme na styly řízení. Není náhodou, že styly vedení a styly řízení se vzájemně prolínají.

3.2.1 Styly řízení

Neopominutelný význam v činnosti manažera ve stavební firmě má styl a způsob jeho řízení. Stylem řízení se rozumí způsob, jakým manažer vykonává řídicí činnost. Jinými slovy, jak plánuje a organizuje svoji práci, pro jaké pracovní postupy se rozhoduje, způsoby delegace odpovědnosti na své podřízené a pracovníky a jakým způsobem informuje a jak kontroluje průběh pracovního procesu.

Řídicí styl je závislý na využití určitých aspektů řízení – autorita, moc a síla a na druhé straně spíše motivace, přesvědčování a vzájemná spolupráce.”volně podle”[1 str. 30]

V rámci řízení lidí se nejčastěji uplatňují následující 3 typy teorií:

- vůdčí osobnosti se od ostatních odlišují specifickými vlastnostmi (trait theories),
- člověk se vůdcem stává díky seberozvoji a učení (behaviour theories),
- efektivní vedení lidí závisí na situaci. Manager musí umět reagovat na aktuální situaci (contingency theories)

Na základě výše uvedených teorií jsou nejčastěji uváděny následující řídicí styly:

- autoritativní,
- demokratický
- liberální

Tyto styly se však v praxi nevyskytují často v takové čisté podobě, jak jsou popsány níže, za to na ně můžeme narazit v různé míře kombinací a alternativ.

Autoritativní styl

Hlavním aspektem tohoto stylu je odpovědnost manažera za celý tým či skupinu. Velký důraz je kladen na autoritu manažera a na používání jeho pravomocí a síly při řízení dané pracovní skupiny. Rozhodovací funkce je v rukou manažera, nikoliv členů skupiny. Iniciativu přebírá a informacemi disponuje pouze vedoucí, který nad skupinou zřetelně vyčnívá jako její nadřazená složka.

S tímto stylem se můžeme potkat nebo dokonce je doporučeno ho využít v takových skupinách, kde je žádoucí pevná organizace a kde je nutno klást důraz na kontrolu nebo kde plnění pracovních úkolů nevyžaduje samostatný přístup pracovníků. "volně podle" [7 str. 46].

Výrazným charakteristickým rysem autoritativního stylu je usměrňování skupinového pracovního rytmu jedním vedoucím, který nehledě na názory a postoje druhých ovlivňuje, řídí a klasifikuje skupinu a její činnosti jako jeden celek.

Demokratický styl

Smyslem tohoto stylu je přidělování činností a odpovědností skupiny dle zatřídění jednotlivých členů do pracovního procesu a při klíčové funkci řídicího.

Důraz je zde kladen na schopnosti členů skupiny participovat na rozhodnutích, která se týkají ve velké míře rozhodování o stylu plnění zadaných úkolů pracovní skupiny či jednotlivce. Vedoucí bere v potaz názory skupiny a podporuje samostatnou iniciativu členů. Bývá pravidlem, že mezi vedoucím a skupinou působí silná vzájemná vazba. Řídicí technikou je zde především výměna informací, přesvědčování a **diskuzí**, které vyžadují poměrně značné množství vůdčích schopností, které jsou vyžadovány rovněž u následujícího stylu.

Liberální styl

Liberální styl klade důraz na individuální odpovědnost každého člena skupiny za přípravu a uskutečnění pracovního úkolu. Vedoucí se stává jedním ze členů skupiny, vyděluje se jako člověk, který nese funkci především odborně poradenskou "volně podle" [7str.47] a nikoli koordinování z pozice vedoucího, jak tomu bylo u stylu autoritativního.

Alternativní pohledy na styly řízení

Členění řídicích stylů není v odborné literatuře jednotné. Například v publikaci autora Plamínka Synergický management naleznete rozčlenění do následujících stylů řízení, které jsou současně nejvíce charakteristické právě pro stavební podnik.

- **Přátelské řízení:** Lidé, dobré vztahy a procesní záležitosti dostávají přednost před výsledky, což může vést zejména z počátku k vytvoření příznivého prostředí, hrozí však reálné nebezpečí, že se ze dne na den projeví silná krize autority a z toho plynoucí nebezpečné narušení vztahů.
- **Formální řízení:** Typickým znakem tohoto řízení je malá starost a péče o lidi jako o osobnosti a jedince, ale zároveň i o výstupy jejich práce. Hlavním rysem je malé úsilí vyvíjené při řízení. Důraz je často kladen na zavedené procesní formality. Ty v daném případě zpravidla nijak pozitivně neovlivňují pracovní výkon.
- **Direktivní řízení:** Klade důraz na výsledky a osobu manažera, zatímco lidské vztahy a jasně definované postupy ustupují do pozadí.
- **Synergické řízení:** V rámci tohoto řízení je důraz kladen na mezilidské vztahy a na výsledky jejich práce. Požadavkem tohoto typu řízení je individuální přístup k členům týmu a schopnosti manažera stimulovat a motivovat tým jako celek, ale i jednotlivce.[“volně podle” [8 str. 149-150]]

3.2.2 Nástroje řízení

Pracovníci jsou ve stavební firmě velice důležitým článkem, úkolem řízení podniku je proto poskytovat pracovníkům takové sociální požitky a odměňovat je takovým způsobem, aby bylo dosaženo co nejlepších obchodních výsledků, docílit spokojenosti pracovníků a reagovat na jeich požadavky a impulsy.

Ráda bych na tomto místě věnovala prostor pro zmínku, jakými způsoby je můžeme řídit a motivovat tak, aby byla zaručena jejich spokojenost a v závislosti na ni odváděli kvalitní výkony a spolehlivou práci.

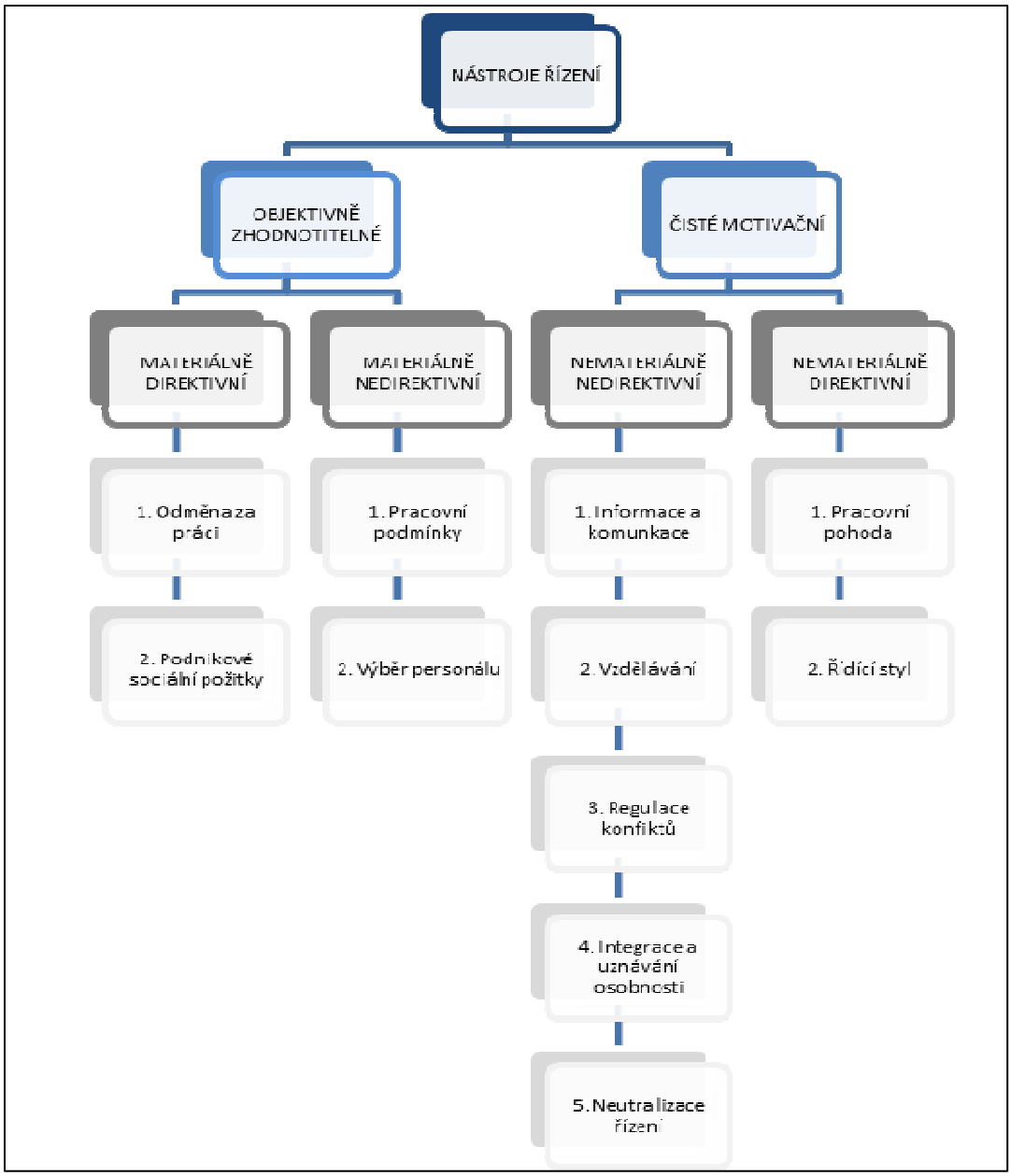
Vedení podniku musí docílit toho, aby pracovníci byli přesvědčeni o tom, že svoje osobní cíle mohou optimálně realizovat svou angažovaností pro cíle podniku.

Odpovídající nástroje řízení, které pro to mají vedoucí pracovníci k dispozici, jsou znázorněny na následujícím obrázku "volně podle" [9 str. 49]

Jako doplněk zde uvedu i nástroje, kterých je zapotřebí pro řízení ve stavebním podniku.

Hlavní rozdělení nástrojů řízení, dle níže uvedeného diagramu, je:

- objektivně zhodnotitelné
- motivační nástroje



Obrázek 4 – Struktura rozdělení nástrojů řízení

Objektivně zhodnotitelné nástroje

Tyto nástroje řízení lze vyjádřit jako hodnoty, které může subjekt řízení uplatnit u řízené složky.

Důležitým předpokladem pro dosažení výsledných pracovních cílů a výkonů, je rozhodnutí a schopnost či způsobilost využít svých psychických a fyzických schopností. Tyto výkony jsou ovlivňovány různými faktory a nástroji.

Mezi nejdůležitější tohoto druhu patří:

- všeobecné faktory ovlivňující pracovní výkon,
- personální výběr;
- pracovní podmínky;
- výše odměny za práci;
- podnikové sociální požitky. [9 str. 97]

Všechny výše uvedené faktory stimulují pracovníka. Stimulací se v tomto slova smyslu rozumí „ovlivňování pracovníka vnějším působením, jehož důsledkem dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, hlavně pak prostřednictvím změny jeho motivace. Oproti motivaci je však toto působení z vnějšího světa, nejčastěji aktivním jednáním jiného člověka“.[10 str. 28]

Čistě motivační nástroje

Druhou hlavní skupinou nástrojů řízení jsou nástroje motivační. I nástroje motivační mají hlavní funkci ovlivňovat pracovní výkon. Tyto nástroje působí pouze tak, že řízený subjekt motivují bez přímého příslibu určitých hodnot, ale nepřímo mu naznačují, že lze něco získat.

Snahou manažera je pomocí motivace vzbudit u pracovníků ochotu a zájem o součinnost při plnění zadaných úkolů. Na rozdíl od stimulace, motivaci chápeme jako proces uvědomění si vlastních potřeb, které nejsou uspokojeny a díky kterým vznikají přání a definice vlastních cílů. Jde tedy o vliv interních, vlastních přesvědčení pracovníka na jeho vlastní výkon.

Motivační nástroje se dělí na:

- Nemateriálně direktivní
- Nemateriálně nedirektivní

Mezi nástroje nemateriálně direktivní patří:

- Pracovní pohoda a firemní kultura a
- Řídící styl

Vytváření takového pracovního prostředí a pracovní pohoda, v němž se bude pracovník cítit dobře, a které ho bude stimulovat k podávání co nejlepších výkonů, při nichž se bude cítit v pohodě a spokojeně.[1 str. 25] Zvýšení kvality pracovní pohody je možno ovlivnit a regulovat řadou opatření. Jedná se zejména o takový přístup, během kterého dochází k rozšíření práce, zpestření práce nebo vytvoření autonomních pracovních skupin. Dalším opatřením je správný výběr řídicího stylu, který vyjadřuje postoj vedení k pracovníkům. Jak už bylo řečeno v kapitole styly řízení a vedení, mezi tradiční styly řízení a vedení patří styl autokratický, byrokratický, liberální a charismatický, demokratický, patriarchální kooperativní neboli konzultativní.

Hlavním úkolem nemateriálně nedirektivních nástrojů řízení je pozitivní motivace pracovníků. Tyto nástroje zahrnují:

- informace a komunikace,
- vzdělávání,
- regulaci konfliktů,
- integraci a uznání osobnosti,
- neutralizaci řízení.

Předpokladem úspěšné spolupráce je vzájemné předávání informací a komunikace, ať už na úrovni vnější a vnitřní nebo horizontální a vertikální.

Jako prostředek pro zvyšování výkonnosti se rovněž může stát podnikové vzdělávání, obzvláště, uvědomuje-li si pracovník, že vzděláváním dosáhne vlastního rozvoje, který mu může zajistit úspěch při růstu kariéry.

Regulace konfliktů se snaží zaručit fungování podniku. Každý musí vědět co, kdo, kdy a jak udělá a k tomu je nutný určitý konsensus.

Podpora integrace, tedy sociálního přijetí pracovníka do skupiny, je předpokladem pro to, aby zaměstnanec měl vždy nárok na uznání i kritiku a tak i určitou zpětnou vazbu na výsledky svojí práce.

Nástroj řízení, který může problémy řízení zlehčit, se nazývá neutralizace řízení. Jeho úkolem je organizovat a normalizovat řídicí pomůcky. Za ně mužeme považovat například software v osobním počítači, který je tím, kdo vydá určitý požadavek (podnět) k nějaké činnosti. Mnohý člověk se tak raději přizpůsobí nějakému počítačovému programu, než prosazení rozhodnutí člověka. Počítačová autorita tak tlaky na prosazení rozhodnutí určitým způsobem neutralizuje. “volně podle” [10 str. 52]

Nástroje řízení ve stavební firmě

Nástroje řízení používané ve stavební firmě jsou dobře formálně nebo číselně vyjádřitelné.

Patří mezi ně:

- **Technickohospodářské ukazatele** - Představují číselné údaje, které udávají přehled skutečně dosažených čísel a na druhé straně dávají představu o žádoucích stavech do budoucna vzhledem ke způsobu a účinnosti využití disponibilních zdrojů ve stavební výrobě.
- **Normy** – hlavním řídicím nástrojem ve stavebnictví jsou normy. Na rozdíl od ukazatelů jsou normy podrobnější a konkrétnější. Řídí se podle nich konkrétní stavební procesy. Normy jsou vedené ve formě předpisů, pravidel směrnic, zákona apod.

Další nástroje řízení ve stavební firmě představují vnitropodnikové ceny, číselníky a dokumentace přípravy staveb. „volně podle“[1 str. 26-27]

4. INTERNÍ KOMUNIKACE A INFORMACE JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ ŘÍZENÍ

V rámci této kapitoly bych se na komunikaci a informace chtěla zaměřit jako na jeden z motivačních nástrojů. Ráda bych vysvětlila, co je podstatou interní komunikace, jaký má vliv na spokojenost pracovníků, jaké jsou stěžejní problémy v rámci komunikace a jak se jich vyvarovat.

4.1 OBECNÉ POJETÍ KOMUNIKACE A DEFINICE

Stavební podnik je soubor složitých výrobních procesů, na které je vynakládán požadavek na dodržení harmonogramů a včasných doručení stavebních prvků či kompletních děl a dalších dodržení termínů či milníků. Je zde zapotřebí dostatečné flexibility, kterou zajistí rychlé předávání informací, proto stavební firma využívá v závislosti na její velikosti široké spektrum komunikačních prostředků a forem. Jednou z těch nejčastějších je forma verbální, která umožňuje během setkání více pracovníků, týmů či profesí rychlý přenos informací v konkrétním a detailním pojetí a s možnostmi zpětných vazeb. Prostřednictvím takových informací dochází k efektivnímu zadání úkolů s možnostmi ověření správného pochopení.

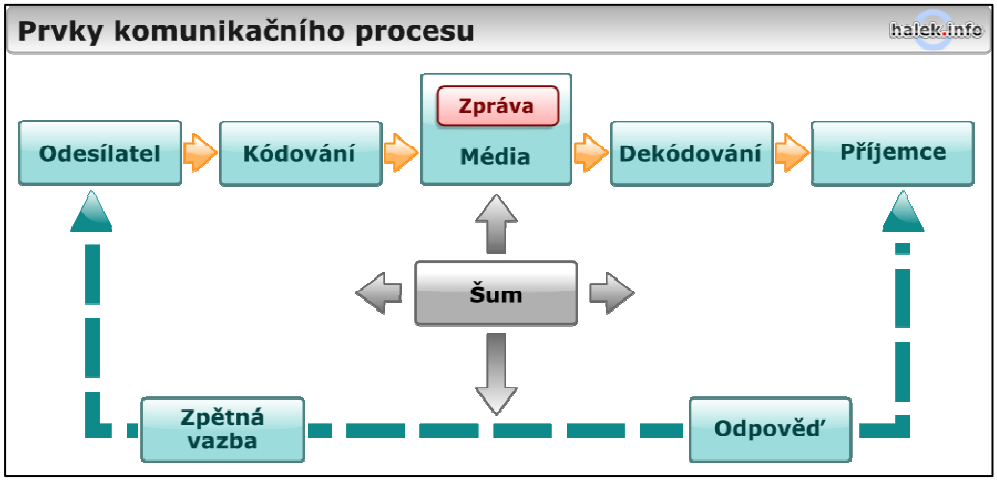
„Komunikaci lze chápat jako přenos informací, popřípadě jako sdílení informací. V dnešní době můžeme říci, že nejbližším významem je „s někým na něčem participovat“, z čehož je patrná aktivní účast obou stran, kdy jde skutečně nejen o něco víc, než jen o pouhé poskytnutí informací.

Partnery komunikace jsou dva nebo i více objektů. Každá komunikace vyžaduje sdělujícího, který má potřebu něco sdělovat či sdílet, a příjemce, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Za funkční komunikaci můžeme stanovit, jestliže příjemce zprávu pochopí tak, jak je míněna.“ „volně podle” [4 str. 195]

„Funkce komunikace spočívá v předávání informací, vzájemném dorozumívání se. Je předpokladem vzájemného soužití a závislosti.“ „volně podle“ [13 str. 55]

Proces komunikace lze jednoduše popsat níže uvedeným schématem:

I. Komunikátor – ten, kdo má důvod ke komunikaci.
II. Kódování - převedení vlastních myšlenek do sdělitelných, příjemci srozumitelných „znaků“.
III. Zpráva – výsledek kódování.
IV. Dekódující příjemce – příjemce na základě svých vlastních zkušeností a obecných okolností komunikace dekóduje.
V. Zpětná vazba – reakce příjemce, která rozšiřuje komunikace z jednosměrné na vzájemnou.
VI. Šum – nelze určit přesnou pozici tohoto prvku v průběhu komunikačního procesu, prolíná všechny okamžiky, kdy z různých důvodů dochází ke změně záměru zprávy.



Obrázek 5 – Prvky komunikačního procesu [26]

4.2 INTERNÍ NEBOLI VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE

Jak lze interní komunikaci chápat? Vnitropodnikovou komunikaci lze chápat jako systém provázející organizaci, tedy propojující zaměstnance s vedením, na vnitřních úrovních organizační struktury „volně podle” [11 str. 195]

Interní komunikace probíhající ať už oficiálními či neoficiálními kanály v podniku, je základním kamenem fungování celé organizace. Důsledkem jejího narušení dochází k ohrožení celé existence podniku. Je průnikem všech firemních procesů, firemní kultury, stylu řízení a pracovním prostředím.

Komunikace je vnímána jako základ motivace, nástroj, kterým se stanovují společné cíle a vize organizace.

4.2.1 Cíle interní komunikace

V nadcházející kapitole se budeme věnovat formám a prostředkům firemní komunikace. Pro volbu správné formy komunikace, bychom se v prvé řadě měli zamyslet nad otázkami: Co očekávám od přenášených informací? Jaký je smysl zahájení komunikace? Jaké následky bude tato distribuce informací mít? Všeobecně jsou hlavními cíli interní komunikace zajištění informačních potřeb, posilování stability a loajality a interní public relation.

- Zajištění informačních požadavků a potřeb všech pracovníků s ohledem na informační provázanost a návaznost na koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce během základních porozumění společných cílů (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a směrování k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků „volně podle" [12 str. 21]

4.2.2 Formy a prostředky firemní komunikace

Správná volba způsobu komunikace a použitého prostředku záleží na mnoha faktorech, které vycházejí z aktuální otázky a situace, kterou je nutno řešit. O jaký problém se jedná? Už jsme ho řešili? Jedná se o sdělovací funkci či se očekává zpětná vazba a následná diskuze? Kdo je partnerem/ry komunikace? Pro správnou volbu formy interní komunikace je tedy zapotřebí si nejdříve na tyto otázky a mnoho dalších odpovědět.

Nejčastějším hlediskem dělení komunikace je způsob a forma vyjadřování:

- **Verbální** - základním stavebním kamenem v tomto smyslu nejsou slova, ale věty. Teprve slovo dané do kontextu nám umožňuje se vyjádřit a zajistit co nejlepší pochopení. Jde přitom jak o slovo mluvené, tak o slovo psané a nemálo významné naslouchání. Na to zpravidla, ale chybně klademe menší důraz než bychom měli.

- **Nonverbální** - má řadu složek (mimika, gesta, doteky, postoj těla, vzdálenost mezi účastníky, komunikace a její změny, pohledy, svrchní tón řeči – hlasitost, rychlost,

artikulace, modulace hlasu, ale také úprava zevnějšku, v podnikové rovině sem zvolená grafická úprava. Význam nemá jen každý prvek mimoslovního vyjádření sám o sobě, ale je důležité si všímat celku.

- Činy - také zde je nutné všímat si chování a jednání v souvislosti s verbálními a neverbálními projevy. Pokud nejsou v souladu, jde o výstrahu, že něco nemusí být v pořádku.“ [4 str. 196]

Pro distribuci informací využíváme následujících prostředků:

- osobní: porada, diskuze, rozprava, rozhovor
- telefonický: rozhovor po telefonu, zpráva na záznamníku
- písemný: vzkaz, příkaz, dopis, fax, metodický pokyn, směrnice, firemní noviny, časopis, nástěnka
- elektronický: e-mail, elektronický věstník, chat, on-line rozhovor, videokonference
- multimediální: instruktážní video
- ostatní: dotazníkové šetření, rotace zaměstnanců na různých pracovištích, dny otevřených dveří, sdělování vnitrofiremních informací (povýšení, odvolání…), vzdělávání pracovníků, anonymní vzkazy ohledně spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců, firemní vize a cíle, hodnocení (i finanční) pracovníků, firemní historky a fámy, společenské a kulturní akce, firemní rituály, způsob výběru zaměstnanců, styl oblékání, styl oslovování, struktura vedení, pracovní podmínky a prostředí „volně podle” [15 str. 21]

4.2.3 Efektivní interní komunikace a Způsoby jejího zlepšování

Efektivní komunikace ve stavební firmě by měla obsahovat sdělení, která jsou jednoduchá, srozumitelná a jasná. Důležitým aspektem je rovněž objem přenášených informací, protože jak nedostatek, tak i nadbytek informací mohou mít negativní vliv na definici a porozumění úkolům.

Každý dobrý manažer by měl disponovat dobrými komunikačními schopnostmi. Jeho neustálou snahou by mělo být zdokonalení vlastního projevu, ale i současně schopnost naslouchat okolnímu prostředí.

Strategie vnitropodnikové komunikace má být založena na analýze toho, co chce management říci, co chtějí slyšet pracovníci a problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací. [17 str. 720]

Co chce management říci?

Předmětem toho, co chce management říci, závisí na úsudku toho, co je nutné pracovníkům sdělit. Toto je na druhou stranu ovlivněno tím, co pracovníci vlastně chtějí slyšet.

Cílem managementu je pomocí interní komunikace zpravidla dosáhnout následujících tří věcí:

- dosáhnout toho, aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají
- vytvořit u pracovníků pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace
- pomoci pracovníkům více si vážit jejich přispění k úspěšnosti organizace a pochopit, jak jim to prospěje.

Co chtějí pracovníci slyšet?

Je očividné, že témata, která chtějí pracovníci slyšet, a na co by rádi reagovali či se vyjadřovali, se týkají bezprostředně jejích osobních záležitostí. Jsou to změny ve způsobech a podmínkách, změny týkající se délky pracovních směn, změny mající vliv na motivační nástroje (odměny) či změny personální.

V této situaci je na managementu, jakým způsobem uchopit požadavky pracovníků, na to, co chtějí slyšet a jak se k tomu postavit a přizpůsobit zvolený typ komunikační strategie.

Komunikace ve stavební organizaci musí fungovat ve všech úrovních a směrech. Důležitým předpokladem je přesvědčení pracovníků o možnosti otevřené komunikace

s vedením, o možnosti vyjádření se bez jakýchkoliv předsudků. Pracovníci musí mít v prvé řadě jistotu a důvěru ve svého vedoucího.

Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo již dosaženo! Pro interní komunikaci v organizaci jsou důležité tři klíčové faktory: [16 str. 263]

- komunikace není jen přenos informací, je to především postoj a důvěra;
- záleží na každém manažerovi - jeho pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovednostech;
- mimořádný význam efektivní interní komunikace v období přípravy zásadních změn v organizaci.

Faktory důležité pro zlepšení interní komunikace**:**

- **Empatie** (porozumění emocím a motivům druhého člověka) – je chápána jako nejvyšší forma naslouchání. Snažím se vcítit do myšlenek a pocitů partnera
- **Užíváním jednoduchého jazyka** – používání takových termínů, kterým protistrana v komunikaci snadno porozumí
- **Zpětná vazba** – na základě zpětné vazby, odpovědi od příjemce, původní mluvčí zjistí, zda došlo k dorozumění
- **Efektivní naslouchání** – respektování partnera při komunikaci, poskytnutí možnosti se vyjádřit [24]

4.2.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba je nedílnou součástí každé komunikace jak ve stavebním procesu a firemním prostředí, tak i v životě soukromém, běžném. Zpětnou vazbu bychom mohli definovat jako reakci protějšku, se kterým jednáme.

Zpětné vazby se dělí především z hlediska četnosti odezev komunikujících:

- **Jednoduchá** – zpětná vazba jako 1. reakce na předávanou informaci od odesílatele
- **Dvojitá** – odesílatel původní zprávy reaguje na zpětnou vazbu původního příjemce. Ve stavebnictví se může jednat o implementaci komentářů ke změnám

ve stavební dokumentaci. Zařazení připomínek do spisů z kontrolních dnů a podobně.

- **Metoda 360°** - je metoda systematického shromažďování údajů. Metoda se váže k pracovním výkonům jedince, případně skupiny. Informace jsou získávané z řady zdrojů hodnotících pracovní výkon, na které navazuje poskytování zpětné vazby v podobě nějaké klasifikace. Metoda 360 je zpětná vazba od více posuzovatelů.[25]

Ve stavebním managementu má význam jen dvojitá zpětná vazba, zavádění získaných poznatků z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená, že toto hodnocení zvážíme (popřípadě se znovu zeptáme, opravíme) a podněty zavedeme do praxe. [18 str. 12]

4.2.5 Typy vnitrofiremních informací

Vnitrofiremní informace lze rozdělit na úvodní, kontinuální a personální.
K distribuci úvodních informací dochází již v rané fázi, kdy potenciální zaměstnanec žádá o určitou pozici a dále pak v době, kdy jsou novým zaměstnancům představovány cíle a strategie firmy, nebo konkrétní definice pracovních pozic a cílových úkolů.

Kontinuální informace slouží k upevnění a udržování pozitivních vztahů ve firmě a posílení firemní kultury. Prostředkem pro distribuci těchto informací jsou například firemní časopis, internet, nástěnky, různé vnitrofiremní teambuildingy a soutěže, porady, podnikové večírky.

Personální informace slouží k finančnímu, ale i nefinančnímu ohodnocení pracovníků v podobě benefitů, poukázek, vzdělávacích programů a slouží jako podpora motivace a sounáležitosti s firmou.

4.2.6 Použití personální interní komunikace

Obsahem celé kapitoly interní komunikace a informace není detailně popisovat náplň motivace a interní komunikace, ráda bych zde nastínila souvislosti mezi těmito dvěma pojmy. Tyto pojmy se navzájem ovlivňují. Interní komunikace je prostředek pro motivaci a v podstatě naopak.

Jak jsem uvedla výše, s interní personální komunikací se setkáváme již v úvodních fázích, například při přijímacích pohovorech, kde si budoucí strany zaměstnaneckého vztahu navzájem vyjasňují vlastní požadavky a očekávání. Cílem organizace v této fázi by mělo být ujistit se, zda se tato očekávání co nejvíce pokrývají.

Se zmíněným typem komunikace ve smyslu motivace se nejčastěji setkáváme v průběhu fáze hodnocení pracovníka, které vede k trvalému zvyšování pracovní efektivity, rozvoje dovedností a znalostí i kompetencí. Díky pravidelnému hodnocení lze dojít k aktualizaci plánů práce, k soustavnému vzdělávání, motivování a řešení problémů spojených s výkonem práce, ale i jiných. "volně podle" [12 str. 88] Důležitým prvkem celkového hodnocení pracovníka jsou pravidelná sezení a diskuze manažera s pracovníkem, kde se obě strany zapojují do tematické konverzace s cílem pozitivního závěru pro obě dvě strany. Zde závisí úspěch na interpersonálních a komunikačních schopnostech a dovednostech manažera.

Aby došlo ke společnému porozumění a k posílení pozitivních postojů pracovníka, předpokládáme, že diskuze bude probíhat otevřeně a svobodně, a bude založena na vlastní, aktivní participaci pracovníka. Pracovník má možnost vyjádřit se k vlastnímu výkonu práce, postupům práce, návrhům a změnám pracovních postupů či pracovním podmínkám. I manažer by se měl v průběhu tohoto rozhovoru soustředit na otázky, kterými by vedl pracovníka k samostatnému nastavení vlastních cílů, a které by byly v souladu s cíly firmy. "Co je potřeba udělat pro zlepšení výkonů? Jak zlepšit pracovní podmínky? Jsou nějaké důvody pro nespokojenost pracovníka?" [12 str. 88] Během hodnocení by neměly být opomenuty případné problémy, vzniklé jak ze strany pracovníka, tak manažera a nastavit taková opatření, která by vedla k jejich eliminaci.

Ze svých zkušeností vnímám tuto část interní komunikace, respektive řízení jako velice citlivou záležitost, na druhou stranu přínosnou jak pro pracovníka, tak pro firmu. Hodnocení představuje možnost vyjádřit se k vlastním cílům a cílům podniku. Obě strany si navzájem potvrdí, zda se jejich cíle potkávají a zda je nastavená motivace

účinná. Pracovník dostává zpětné vazby na své pracovní výkony a je dále veden a motivován (ať už formou odměn či povýšení a podobně) k jeho dalšímu počínání.

4.2.7 Bariéry v komunikaci

Častým problémem jsou tak zvané bariéry v komunikaci, neboli komunikační šumy. Jsou to překážky, které se objevují v průběhu komunikace z různých důvodů, nebo které přímo brání komunikaci uskutečnit. Dochází k nim z různých důvodů a v průběhu jakékoliv fáze komunikačního procesu. Častou příčinou jsou osobní emoce, jako je například předpojatost či tendence předjímat myšlenky druhého, také přílišná uzavřenost zúčastněného nebo jeho extrémní přecitlivělost apod. V tomto případě hovoříme o psychologickém šumu. Za fyzický šum považujeme rušivé elementy, které jsou v okolí posluchače a mluvčího, např. projíždějící vůz.

Jako šum tedy můžeme vnímat vše, co nějak zkresluje přijímanou či vysílanou zprávu. Šum se nedá nikdy zcela odstranit, ale dá se zredukovat, a to lepším vyjadřováním a zdokonalením v přenosu informace a v naslouchání jak verbálního, tak neverbálního sdělení.

5. VZDĚLÁVÁNÍ JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ ŘÍZENÍ

Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů můžeme vnímat jako prostředek ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace.
Rozvoj pracovníků můžeme rovněž charakterizovat jako možnost zvýšit schopnosti jednotlivců, skupin, kolektivů a organizací prostřednictvím rozvoje a vzdělávání za účelem zlepšování výkonu jedince i celé organizace "volně podle" [19].

Jak jsem již nastínila v kapitole Nástroje řízení, můžeme vzdělávání rovněž chápat jako benefit a prvek, který zajišťuje spokojenost pracovníků v organizaci nebo jako výraz péče o pracovníky. Vzdělávání v této souvislosti vede ke zvyšování uspokojení z vykonané práce. Pracovník se díky vzdělávání začíná ztotožňovat s individuálními cíly a s cíly organizace. Dochází ke zrychlení vlastního personálního a sociálního rozvoje a následně pak ke zlepšení pracovního výkonu a zkvalitnění organizační kultury, potažmo pracovního prostředí. "volně podle" [20 str. 263].

Jak jsem uvedla výše, podniky vnímají vzdělání jako jednu z poskytovaných zaměstnaneckých výhod a benefitů. V tomto smyslu je vzdělání prezentováno jako forma nezdanitelné prémie, které podnik investuje do svých zaměstnanců.
Vzdělávání rovněž motivuje zaměstnance k vyšším výkonům, a to nejen z hlediska kvantitativního, ale i kvalitativního.

Vztáhnu-li pojem vzdělání k tématu motivace, je zřejmé, že podnikové vzdělávání je velmi silným nástrojem k motivaci zaměstnanců v organizaci. Výsledkem je uspokojení ze sebe sama, ze svojí práce a svých výsledků. Umožňuje jim plné uplatnění a povýšení, jak z hlediska mzdového ohodnocení, tak z hlediska karierního růstu. V globálu můžeme říci, že přináší zaměstnancům pocit jistoty a spokojenosti.

Vzdělávací proces se uskutečňuje ve třech možných prostředích:

- **Vzdělávání v organizaci (interní)** - jedná se o finančně nenákladný způsob vzdělávání, který je ve své podstatě individuální a může se proto vhodně

adaptovat a přizpůsobovat schopnostem vzdělávané osoby. Základním kamenem jsou praktické zkušenosti a bezprostřednost. Podmínkou efektivity je kvalitní vedení či koučování vzdělávaného.

- **Vzdělávání mimo organizaci (externí)** – tento typ vzdělávání přichází v úvahu tehdy, není-li ekonomicky vhodné relizovat vzdělávací proces interně. Výhodou je rozšiřování obzorů vzdělávaných, kteří přicházejí do kontaktu s osobami z jiných organizací. Potenciální nevýhodou je opět přenositelnost získaných poznatků a dovedností do praxe.
- **Distanční metody vzdělávání** – realizují se především korespondenční formou, kdy účastník kurzu dostane učební materiály a může v domluvených hodinách konzultovat telefonicky látku s odborníkem. Vzdělávání bývá levnější než při vzdělávání mimo organizaci, na druhou stranu má sklon být více teoretické, chybí osobní kontakty a bezprostřední zpětná vazba. Specifické je vzdělávání s využitím internetu, tzv. e-learning.

6. PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Cílovým tématem mé bakalářské práce je spokojenost pracovníků, respektive vliv výše uvedených nástrojů na vliv spokojenosti pracovníka.

Pro pojem pracovní spokojenost není stanovena přesná definice, na obecný výklad můžeme nahlížet z několika směrů.

Tím prvním je vnímání spokojenosti jako kritéria hodnocení personální politiky podniku, jak dobře se podnik stará o své zaměstnance. Dalo by se říci, že je zde spokojenost výsledkem celého procesního cyklu.

Další je chápání spokojenosti jako efektivní využívání pracovního potenciálu nebo uspokojení z práce a z dosažení cílů. "volně podle" [21 str. 261]

Spokojenost současně může znamenat sebeuspokojení. V tomto případě pracovníkovi stačí, co má a nemá potřebu dále vyvíjet úsilí pro zlepšení současné situace. Formu této spokojenosti vnímáme spíše jako brzdu dobrého pracovního výkonu. Naproti tomu spokojenost jako uspokojení z práce představuje hnací sílu a motivuje člověka k většímu či lepšímu výkonu. Z těchto tvrzení je vidět propojenost mezi spokojeností a motivací k výkonu a ne vždy tedy platí, že spokojení lidé podávají vyšší pracovní výkon. "volně podle" [22 str. 83]

6.1 DETERMINANTY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Faktorů, které determinují spokojenost každého pracovníka, je mnoho. Jejich pořadí důležitosti přesně neumíme specifikovat, jsou proměnlivá a závisí na dané situaci a řadě dalších okolností.

Mezi nejvýznamnější vnější patří:

- **Obsah a charakter práce** – Pracovníci nacházejí spokojenost především v profesi, která jim zajišťuje práci s jistou mírou tvůrčího sebeuplatnění a prosazení.

- **Mzdové ohodnocení** – důležitým faktorem ovlivňující spokojenost je pro všechny z nás mzdové ohodnocení. Není to však přímo úroveň mzdového ohodnocení, ale mzdové zařazení v porovnání s ostatními pracovníky.
- **Pracovní perspektivy** – jsou většinou lidmi chápány jako limitované. I přestože dnes registrujeme větší míru vynakládaného úsilí na rozvoj pracovníků, chybí jim stále určité jistoty, což má dopad na pracovní spokojenost.
- **Vedoucí pracovník** – velkým aspektem ovlivňujícím spokojenost pracovníků je bezesporu vedoucí pracovník. Přístup, styl vedení a v neposlední řadě vlastní charakter vedoucího, to vše ve velké míře působí negativně či pozitivně na spokojenost pracovníků.
- **Spolupracovníci** – týmová práce a spolupracovníci je v některých profesích nevyhnutelná. Často jsou vždy v týmu různí lidé s různými povahami a charakterovými vlastnostmi. Je tedy velmi důležité, aby byla v týmu vyvážená skladba charakterů.
- **Organizace práce** – stále častým případem je nespokojenost, která pramení z organizace práce. Pracovníci ji vnímají jako element, který nemohou sami změnit a ovlivnit.
- **Fyzické podmínky práce** – s fyzickými podmínkami jako zdrojem nespokojenosti se můžeme setkávat především v pracovních procesech výrobních, kde je například zvýšená hlučnost, prašnost a podobně. Špatné pracovní podmínky však může představovat i neuklizená kancelář, či nefunkční technická zařízení, jako je klimatizace a podobně.
- **Úroveň sociální péče** – úroveň sociální péče věnovaná v některých podnicích má tendenci klesat, někde se i toto může stát faktorem nespokojenosti.

Veškerá nespokojenost nevychází jen z vnějších, okolních vlivů. Při šetření vlastní nespokojenosti bychom se měli současně zamyslet nad činiteli vnitřními, osobnostními faktory, které můžeme take interpretovat jako mimopracovní.

Osobnostní faktory, dle vztahu k pracovní spokojenosti, představují 3 orientační skupiny:

- **Motivační faktory** - postoje, potřeby, zájmy, očekávání, plány, aspirace.

- **Objektivní osobnostní činitelé** - věk, pohlaví, délka zaměstnání v podniku, funkce, rodinný stav.
- **Osobnostní vlastnosti** - emocionální stabilita, vyrovnanost, extroverze, úroveň frustrační tolerance apod.

6.2 METODY PRO ZJIŠTĚNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Důležitým tématem jsou metody zjišťování pracovní spokojenosti. Zkoumání pracovní spokojenosti můžeme přirovnat ke zkoumání kvality prožitku.
Nejčastějším způsobem zkoumání je dotazování, ať už písemné či osobní. Úsudek následně lze dotvářet pomocí pozorování pracovníků v průběhu jejich pracovních procesů.

- **Strukturované dotazníky** - Dotazník poskytuje širokou škálu možností hodnocení, lze je používat jak pro jednotlivé pracovníky, tak pro pracovní skupinu. Mohou být standardizované, nebo být koncipované na míru a dle potřeb konkrétní organizace.
- **Rozhovory** – Jak jsem již nastínila v kapitole interní komunikace, rozhovory jsou častým prostředkem pro ohodnocení pracovníků. Představují soubor otázek, které mohou být ve formě otevřených, hloubkových či strukturovaných dotazů.
- **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – Nejpřesnější metodou je kombinace dvou výše zmíněných forem, během které jsou otázky z dotazníku kontrolovány a doplňovány osobně ústní formou. Zaměstnanci tak dostávají šanci se k určitým bodům vyjádřit obšírněji.
- **Diskuzní skupina** - Základem této výzkumné formy je diskuze více zaměstnanců, jejich impulsů a postojů. Charakteristickými rysy jsou zde strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost. "volně podle" [23 str. 230]

Nespokojenost zaměstnance v práci znamená pro podnik významné riziko. Projevem nespokojenosti je pokles výkonu zaměstnance, absence na pracovišti, delší doba přestávek, časté stížnosti a změna zaměstnání. Ani jedno nepřináší podniku žádné výhody.

7. EMPIRICKÁ ČÁST

7.1 ZKOUMANÉ VZORKY – STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI

V rámci empirické části jsem zkoumala 4 vzorky. Byly jimi 4 firmy působící na českém stavebním trhu.

Empirická část bakalářské práce je dělena na dvě sekce, na dotazníkovou, ve které se snažím získat kvantitativní odpovědi na tematické otázky dotýkajících se problému Řízení a vedení lidí. Dotazníky byly předem distribuovány všem respondentům prostřednictvím služby Google Disk. V druhé části pak využiji řízených rozhovorů jako heuristickou metodu, prostřednictvím které se snažím detailněji zjistit názory některých zúčastněných na mnou zadané hypotézy.

1) U malých podniků se „dosud určitě“ nebo „spíše“ aplikuje vzdělávání pouze na pracovišti při výkonu práce.
2) V malých podnicích nedochází k hodnocení spokojenosti pracovníků v zaměstnání a nekonzultuje s nimi jejich cíle a motivaci.
3) Pracovníkům nejvíce vyhovuje v rámci vedení, když mohou zadané úkoly konzultovat a podílet se na rozhodnutích, a to bez závislosti na velikosti či původu firmy.

Největší oslovenou firmou byla společnost CPI Group, a.s., jejíž mateřská základna sídlí v Praze (20 vyplněných dotazníků). Druhou firmou, kterou uvádím jako zástupce středních firem, je firma Knight Frank, spol. s r.o., se sídlem v Praze (9 vyplněných dotazníků). Současně byla poptána společnost, která je mnou charakterizována jako firma malá, Stopro, s.r.o., opět se sídlem v Praze (14 vyplněných dotazníků). Jako dodatkovou společnost uvádím firmu GOODMAN CZ se sídlem v Praze. Vzhledem k velikosti na nynějším trhu tuto společnost charakterizuji jako mikrospolečnost.

Tyto firmy byly mnou osloveny z důvodů předchozí profesní spolupráce a přislíbení účasti při průzkumu pro účely bakalářské práce.

Cílem je vyhodnotit spokojenost pracovníků v zaměstnání, v souvislosti se způsoby vedení a řízení lidí a také aplikací jejich motivačních nástrojů řízení – vzdělávání a interní

komunikace. Chci ještě zjistit, zda se firma zajímá o své nadřízené a věnuje dostatečnou pozornost a úsilí při práci se svými pracovníky.
Na základě získaných odpovědí se následně pokusím stanovit pro tyto firmy doporučení.

7.2 ZKOUMANÉ FIRMY

7.2.1 Profil společnosti CPI Group, a.s.

CPI Group je přední českou realitní skupinou zabývající se investicemi, developmentem a správou nemovitostí. V oboru realit se pohybuje již od konce 90. let 20. století. Své aktivity rozvíjí v České a Slovenské republice napříč všemi segmenty realitního oboru. S hodnotou majetku, přesahující 57 miliard korun, je dnes jedním z nejvýznamnějších aktérů domácího trhu s nemovitostmi. Mateřskou společností skupiny CPI je společnost Czech Property Investments, a. s.

Skupina CPI vlastní a spravuje přes 550 000 m² obchodních ploch, 230 000 m² stávajících kancelářských ploch, 17 hotelů se 7 800 lůžky a zhruba 160 000 m² ploch, určených pro lehký průmysl a skladování. S více než 12 600 byty je dnes druhým největším poskytovatelem nájemního bydlení v České republice.

Skupina CPI se v posledních letech úspěšně etablovala mezi nejvýznamnější investory a developery na tuzemském realitním trhu. Konzervativní a odpovědný přístup položil základ stabilitě a dlouhodobé prosperitě celé skupiny. Přednostmi CPI Group je diverzifikace portfolia a finančních zdrojů, dobrá orientace v domácím podnikatelském prostředí, podpořená mnohaletými zkušenostmi a silnou finanční základnou.

Realizované projekty:

Obrázek 6 - CPICityCenter Ústí nad Labem

Obrázek 7 – CPICityCenter Olomouc

7.2.2 Profil společnosti Knight Frank, s.r.o.

Společnost KNIGHT FRANK, spol. s r.o., je v České republice aktivní od roku 2001, kdy převzala realitní společnost Ryden. Tím získala konzultantský tým této společnosti, který měl již devět let zkušeností na českém trhu s nemovitostmi, jako součást své mezinárodní expanze.

Pražský tým si vybudoval solidní pověst v investicích do nemovitostí, oceňování, správě nemovitostí a projektového managementu v průběhu výstavby. KNIGHT FRANK, spol. s r.o., zůstává jedním z „velké pětky“ na místní komerční realitní scéně.

Správa nemovitostí - Oddělení správy nemovitostí v současné době spravuje přibližně 50 nemovitostí na celém území České republiky, a to jak pro místní, tak pro mezinárodní investory. Cílem jejich poskytovaných služeb je nejen bezproblémové fungování nemovitostí, ale také neustálé zvyšování jejich hodnoty a zajišťování očekávaných výnosů.

- Asset management
- Property management
- Projektový management
- Konzultační činnosti

Oceňování nemovitostí - Pro své klienty zajišťují oceňování nemovitostí pro různé účely využití. Zpracovávají ocenění administrativních, obchodních, rezidenčních, logistických a výrobních nemovitostí, dále pozemků pro development, zemědělských pozemků i speciálních nemovitostí, jako např. čerpacích stanic, vil apod. Ocenění zpracovávávají na celém území České republiky a na Slovensku.

- Oceňování nemovitostí – dle českých standardů (definovaných různými institucemi, zejména bankami)
- Oceňování nemovitostí – dle zákonných předpisů, např. zákon č. 151/1997 Sb. o oceňování majetku
- Oceňování nemovitostí – dle britských standardů Královské instituce certifikovaných odhadců (RICS – Royal Institution of Chartered Surveyors)

- Průzkum trhu, studie, průzkumy nájemného
- Projektový management – kontrola průběhu výstavby, reporting pro financující banky

Investice do nemovitostí - Oddělení prodeje komerčních nemovitostí a investic poskytuje celorepublikový poradenský servis v oblasti investic do nemovitostí, stejně tak jako prodej a akvizice nemovitostí s potenciálem dalšího rozvoje napříč všemi sektory trhu.

Obrázek 8 – E-Gate, Praha 6, Projektový management

Obrázek 9 – Futurama Business Park, Praha 8, Správa nemovit.

7.2.3 Profil společnosti Stopro, s.r.o.

Architektonická kancelář STOPRO Architects založená roku 1992 disponuje rozsáhlými zkušenostmi a referencemi od soukromých vil až po velká nákupní centra. Hlavní prioritou firmy je poskytovat zákazníkům profesionální práci, s důrazem na kvalitu, efektivitu a spolehlivost.

Kromě architektury kladou značný důraz na technická a ekonomická řešení projektů a na dobrou komunikaci s klienty.

Realizované projekty:

Obrázek 10 - Technický blok Praha Ruzyně – Generální projektant, inženýring

Obrázek 11 – **Administrativní** budova Budějovická, Praha - Generální projektant

7.2.4 Profil společnosti GOODMAN CZ, s.r.o.

Společnost Goodman CZ jsem si vybrala převážně pro to, že se vymyká standardní klasifikaci na malé, střední a velké společnosti. Na území České republiky operuje společnost o 4 pracujících, tato pobočka je však blízce provázána se zahraniční účastí a managementem v Belgii, jak je uvedeno níže.

V České republice pracující pobočka skupiny Goodman, „vlastní, rozvíjí a spravuje“ logistické objekty s vysokou úrovní kvality. Jedná se zejména o významnou logistickou nemovitost v blízkosti Prahy, v Jažlovicích se skladovou plochou větší než 24 000 m².

Česká pobočka je součástí mezinárodní skupiny Goodman, která vlastní, rozvíjí a spravuje nemovitosti v mnoha státech kontinentální Evropy, Velké Británii, Spojených státech amerických a v Asii. Skupina Goodman má kanceláře mj. v Číně, v Hongkongu, v Japonsku, na Novém Zélandu a v Austrálii, kde na australské burze (ASX) se počítá za největší nemovitostní skupinu.

Skupina Goodman má kromě České republiky své kanceláře v Belgii, Francii, Německu, Maďarsku, Itálii, Lucembursku, Nizozemí, Polsku, Slovensku, Španělsku a ve Velké Británii. Goodman vlastní a spravuje 92 nemovitostí v kontinentální Evropě a 54 ve Velké Británii; celková hodnota těchto nemovitostí představuje 3,8 miliard eur.

Skupina Goodman nabízí svým investorům celou řadu ať veřejně obchodovatelných nebo neobchodovatelných fondů, pomocí kterých má investor možnost vstoupit do obchodu s nemovitostmi. Neustále pracuje na zvyšování hodnoty svých stávajících nemovitostí, s inovativním přístupem k novým obchodním příležitostem.

Realizované projekty:

Obrázek 12 – Goodman Logistics Park Mladá Boleslav

Obrázek 13 – Projekt na klíč pro klienta Ingersoll Rand

7.3 ANALÝZA DOTAZNÍKU

7.3.1 Popis výzkumného vzorku

Tabulka č. 1 prezentuje strukturu respondentů podle pohlaví, která se účastnila výzkumného projektu. Jednalo se celkem o 47 osob, přičemž 63,83 % respondentů tvoří ženy. Je tedy patrné, že ženy se rozhodly spíše spolupracovat a odpovídat na otázky spojené s výzkumem.

Tabulka 1 – Struktura respondentů podle pohlaví

	Absolutní počet	% vyjádření
Muž	17	**36,17 %**
Žena	30	**63,83 %**
Celkem	47	**100,00 %**

Následující tabulka č. 2 popisuje strukturu respondentů podle věku. Je zde patrné, že nejvíce respondentů je z řad osob ve věku 26-35 let. Jedná se o 70,21 % dotazovaných. Následující struktura respondentů je stejná či podobná.

Tabulka 2 – Struktura respondentů podle věku

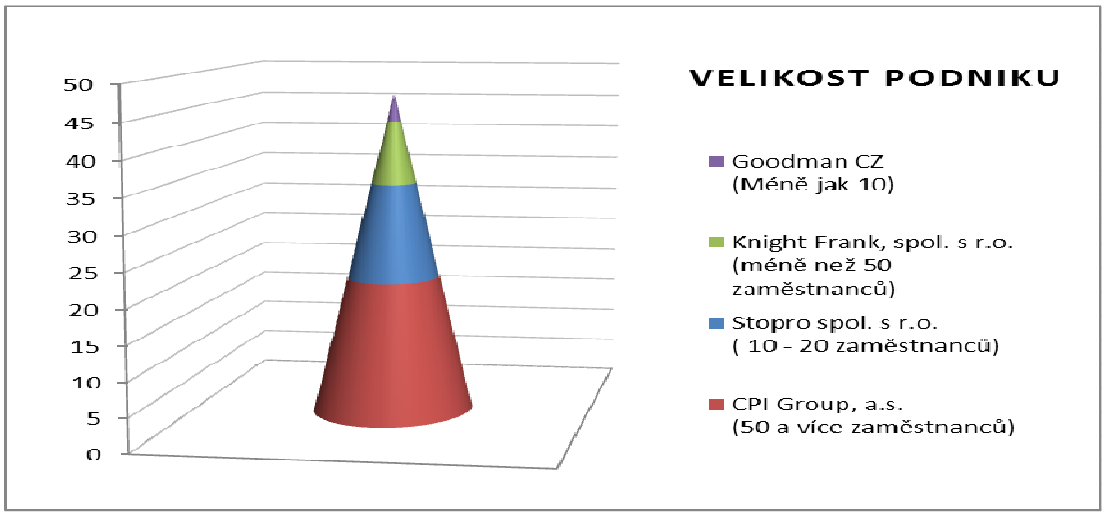
	Absolutní počet	% vyjádření
18-25 let	3	**6,38 %**
26-35 let	33	**70,21 %**
36-45 let	9	**19,15 %**
55 let a více	2	**4,26 %**
Celkem	**47**	**100,00 %**

Jedna z úvodních otázek se zaměřovala na velikost podniku. Výsledky jsou patrné z tabulky č. 3. Je zřejmé, že 20 osob uvedlo, že pracuje v podniku CPI Group, a. s., který má 50 a více zaměstnanců. Respondenti také zaznamenali, že pracují v podniku Knight Frank, spol. s r. o. (9 respondentů), který má méně než 50 zaměstnanců. Třetím a posledním podnikem je Stopro spol. s r. o. (14 respondentů), který zaměstnává 10 až 20 osob. Posledním vzorkem je společnost GOODMAN Czech Republic, s.r.o., která zaměstnává na českém trhu 4 zaměstnance (4 respondenti).

Tabulka 3 – Počet zaměstnanců v podniku

	Absolutní počet	Společnost	
Méně než 10	4	Goodman CZ, s.r.o.	Mikrospolečnost
Mezi 10 až 20	14	Stopro, spol. s r.o.	Malá společnost
Méně jak 50	9	Knight Frank, spol. s r.o.	Malá - Střední společnost
50 a více	20	CPI Group, a.s.	Velká společnost
Celkem	**47**		

Na území České republiky dochází ke kategorizaci firem dle velikosti podle pravidel Evropské unie,[2] já jsem však pro účely této práce zvolila vlastní selekci, viz tabulka výše. V úvahu zde bude brán pouze údaj o počtu zaměstnanců. Grafické znázornění (Obrázek 14) přehledně prezentuje velikost podniku podle počtu zaměstnanců, přičemž je zde patrné rozdělení malých a středních podniků. Malý podnik budou zastupovat společnosti Knight Frank, spol. s r. o. a Stopro spol. s r. o..



Obrázek 14 – Velikost podniku podle počtu zaměstnanců

7.3.2 *Vedoucí pracovníci*

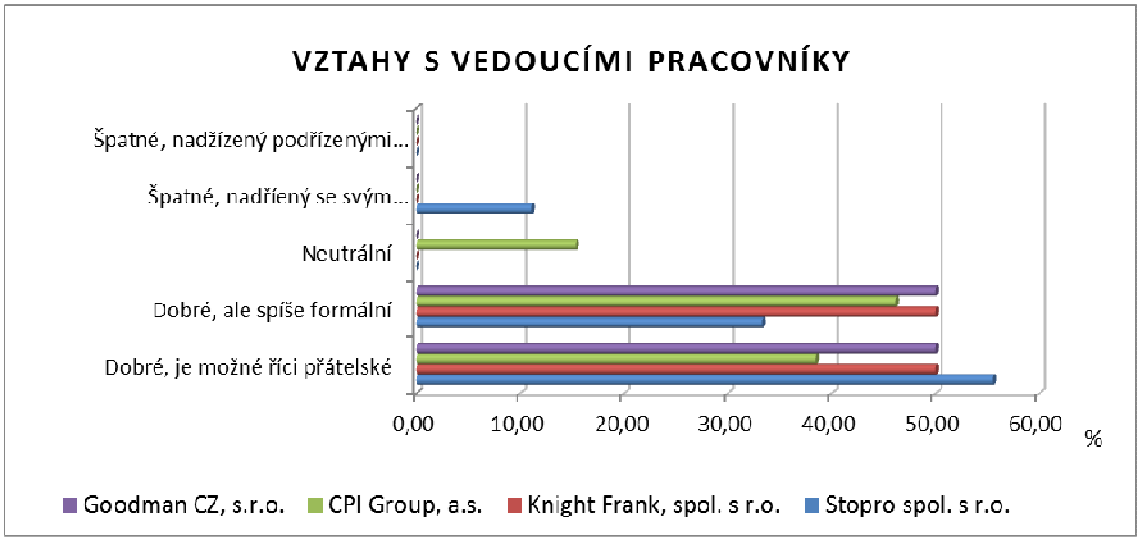
Obrázek 15 specifikuje vztahy zaměstnanců se svými přímými nadřízenými. Respondenti mohli volit z pěti následujících odpovědí:

a) dobré, je možné říci přátelské;

[2] *Nová definice malých a středních podniků* [on-line]. 2006 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf>.

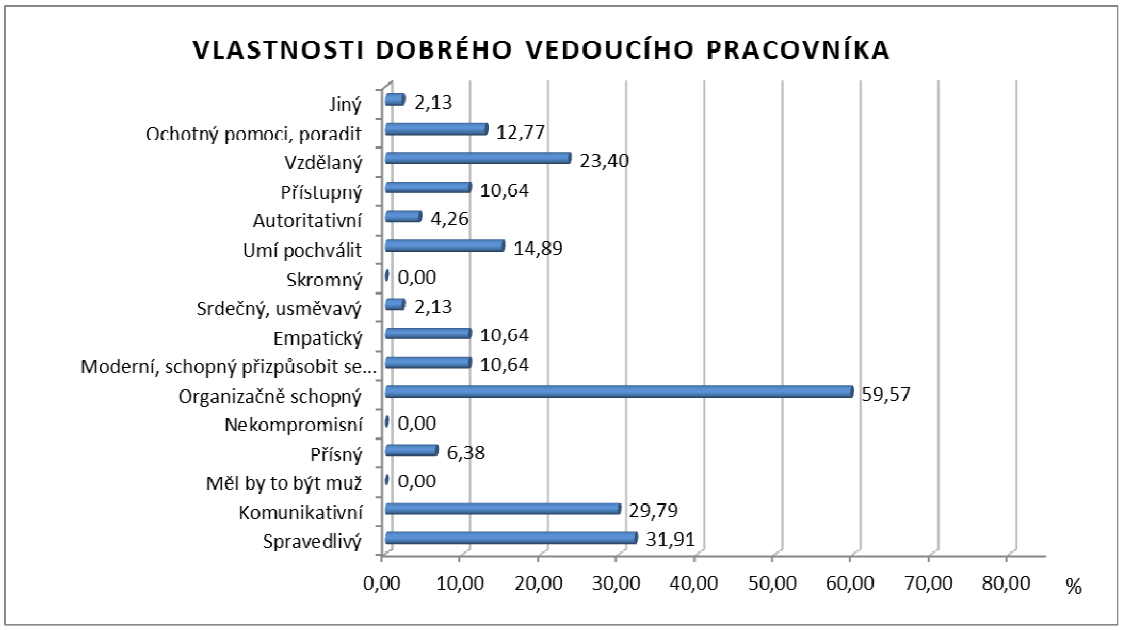
b) dobré, ale spíše formální;
c) neutrální;
d) špatné, nadřízený se svým podřízeným nevěnuje, nenaslouchá jim;
e) špatné, nadřízený podřízenými pohrdá, uráží je.

Z grafického znázornění je patrné, většina zaměstnanců se domnívá, že má s nadřízeným dobré vztahy. Pouze v podniku Stopro, spol. s r.o. se nachází přibližně 10 % zaměstnanců, kteří uvádějí špatné vztahy, kdy se nadřízený svým podřízeným nevěnuje a nenaslouchá jim. Dále 15 % respondentů z podniku CPI Group, a. s. zaznamenalo neutrální vztahy s přímým nadřízeným. Ve společnosti Goodman CZ 50 % respondentů hodnotí vztahy se svým nadřízeným jako dobré, ale spíše formální a 50 % dokonce jako přátelské.



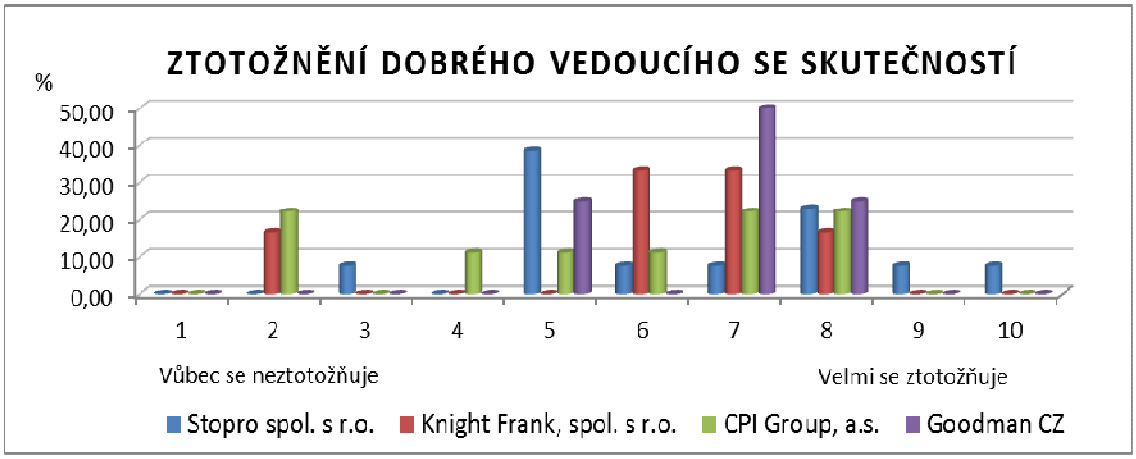
Obrázek 15 – Vztahy s vedoucími pracovníky

Následující graf, Obrázek 16, shrnuje vlastnosti vedoucích pracovníků, které by podle jejich podřízených měli mít nadřízení, aby jejich zaměstnanci byli spokojeni a vše v podniku fungovalo. 59,57 % respondentů se shoduje, že „nadřízený pracovník by měl být organizačně schopný“. Mezi upřednostňované vlastnosti vedoucího pracovníka lze zahrnout spravedlnost (31,1 %), komunikativnost (29,79 %) a vzdělanost (23,40 %). Jeden z respondentů uvedl jinou vlastnost, a to schopnost vést.



Obrázek 16 – Vlastnosti dobrého vedoucího pracovníka

Obrázek 17 blíže specifikuje, zda se označené vlastnosti dobrého vedoucího ztotožňují se skutečnými rysy nadřízeného. Dotazovaní volili odpovědi na škále 1 až 10, přičemž hodnota 10 značí „velmi se ztotožňuje“ a hodnota 1 „vůbec se neztotožňuje“. Je patrné, že neutrální hodnotu (5) označilo nejvíce osob z podniku Stopro, spol. s r. o. Jedná se téměř o 40 % respondentů. Nejčastěji byly také vybírány hodnoty 6, 7 a 8, což značí, že většina respondentů se domnívá, že vlastnosti dobrého vedoucího jsou spíše totožné s vlastnostmi jejich nadřízeného.



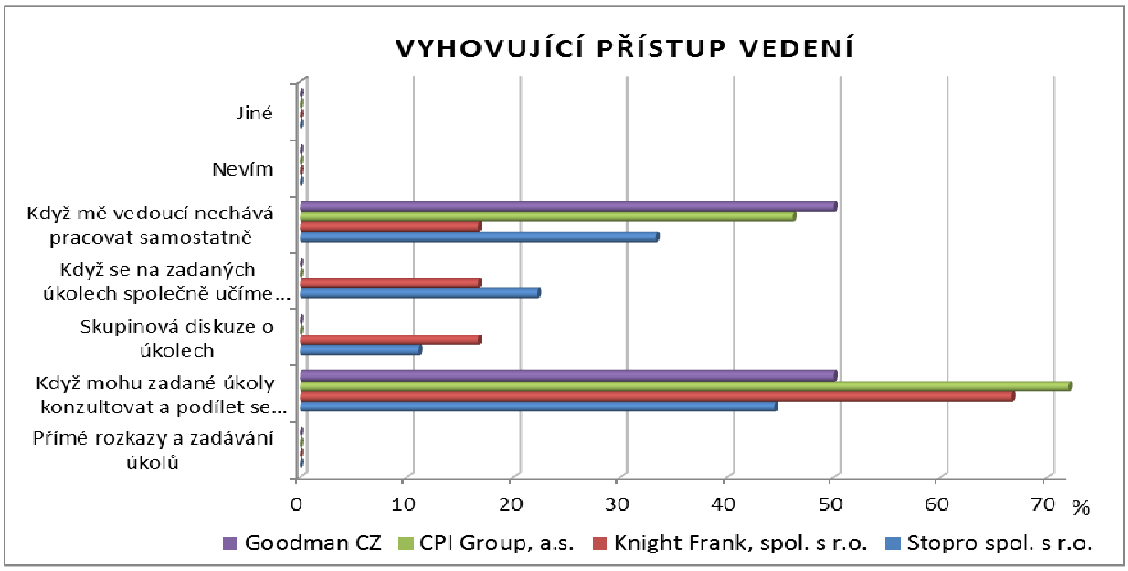
Obrázek 17 – Ztotožnění dobrého vedoucího pracovníka se skutečným nadřízeným

7.3.3 Styly vedení a řízení

Respondenti byli dotazováni, jaký přístup vedení jim nejvíce vyhovuje. Odpovědi mohli vybírat z následujících variant:

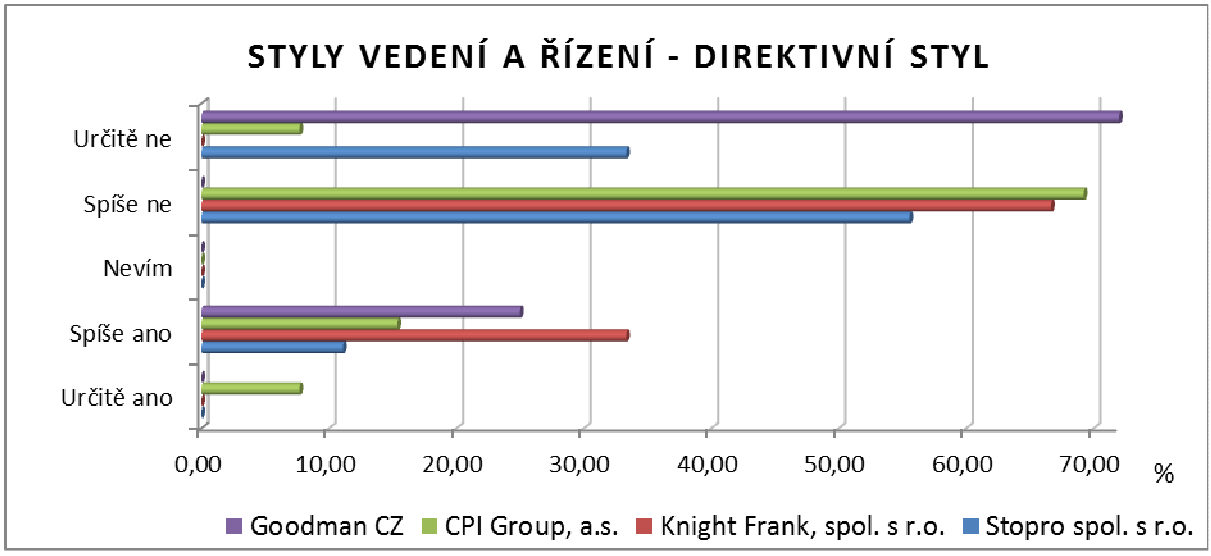
a) přímé rozkazy a zadávání úkolů;
b) když mohu zadané úkoly konzultovat a podílet se na rozhodnutích;
c) skupinová diskuze o úkolech;
d) když se na zadaných úkolech společně učíme nové věci;
e) když mě vedoucí nechává pracovat samostatně;
f) nevím;
g) jiné.

Grafické znázornění v Obrázku 18 prezentuje výsledky týkající se vyhovujícího přístupu vedení. Nejvíce respondentů uvádí, že jim vyhovuje, když mohou zadané úkoly konzultovat a podílet se na rozhodnutích. Zcela nevyužity zůstaly přímé rozkazy a zadávání úkolů. V návaznosti na tento datový soubor lze analyzovat také hypotézu č. 3, která předpokládá, že nejvíce respondentům vyhovuje v rámci vedení, když mohou zadané úkoly konzultovat a podílet se na rozhodnutích, a to bez závislosti na velikosti či původu firmy. **Tato hypotéza byla potvrzena.**



Obrázek 18 – Vyhovující styl vedení a řízení

V návaznosti na předchozí datový soubor bylo výzkumným šetřením zkoumáno, zda v podnicích respondentů převládá direktivní styl vedení. Z Obrázku 19 je patrné, že ve většině podniků respondentův nadřízený direktivní styl vedení spíše neuplatňuje.



Obrázek 19 – Direktivní styl vedení

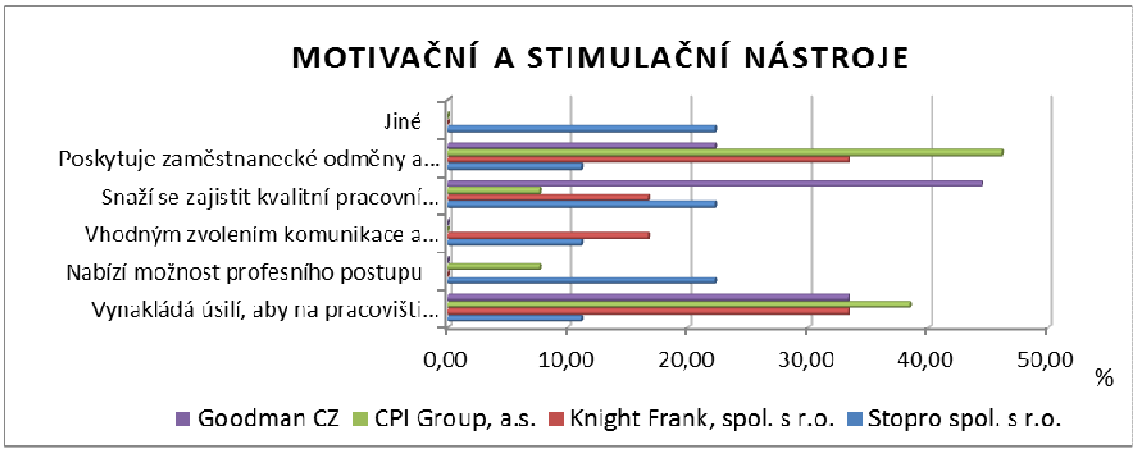
7.3.4 Motivační nástroje řízení

Výzkumné šetření také studovalo, jaké motivační a stimulační nástroje využívají vedoucí pracovníci pro dosažení lepších pracovních výkonů a výsledků. Respondenti byli požádáni, aby zvolili jednu z daných variant:

a) vynakládá úsilí, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy;
b) nabízí možnost profesního postupu;
c) vhodným zvolením komunikace a zprostředkováním informací;
d) snaží se zajistit kvalitní pracovní podmínky;
e) poskytuje zaměstnanecké odměny a výhody;
f) jiné, jaké?

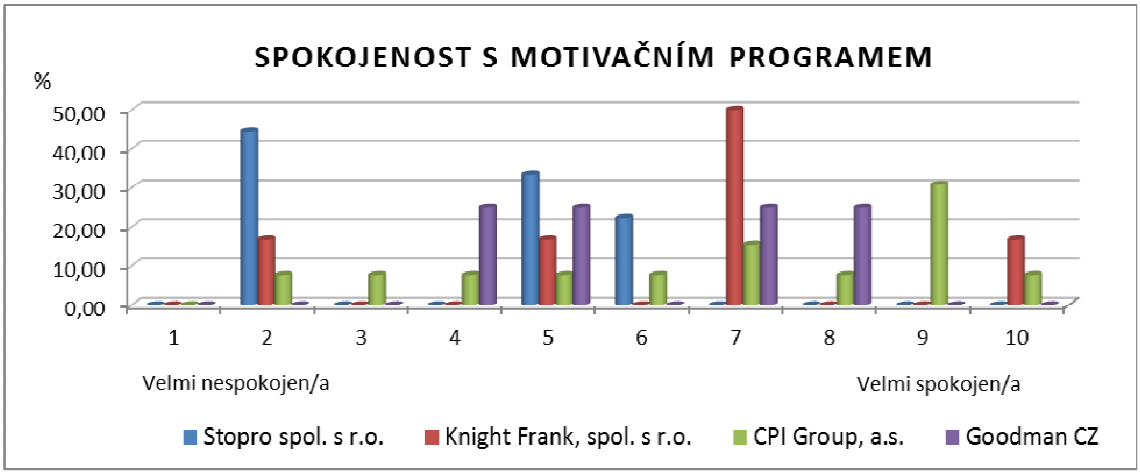
Z grafu, respektive Obrázku 20 vyplývá, že CPI Group, a. s., poskytuje ze 46 % zaměstnanecké výhody a z dalších 38 % vynakládá úsilí, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy. Knight Frank, spol. s r. o., se také zaměřuje na zaměstnanecké odměny a výhody (uvedlo 33 % respondentů). Stejně tak vynakládá úsilí, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy (uvedlo 33 % respondentů). Lze říci, že největší nesoulad v odpovědích se vyskytuje u pracovníků podniku Stopro, spol. s r. o., což značí

nejednotné vystupování společnosti vůči zaměstnancům v oblasti motivačních a stimulačních nástrojů. Více než 20 % respondentů této společnosti využilo možnosti jiné. Vyskytují se zde odpovědi „nevyužívá žádné motivační faktory či stimuly“ anebo odpovědi „umožňuje další vzdělání“.



Obrázek 20 – Motivační a stimulační nástroje

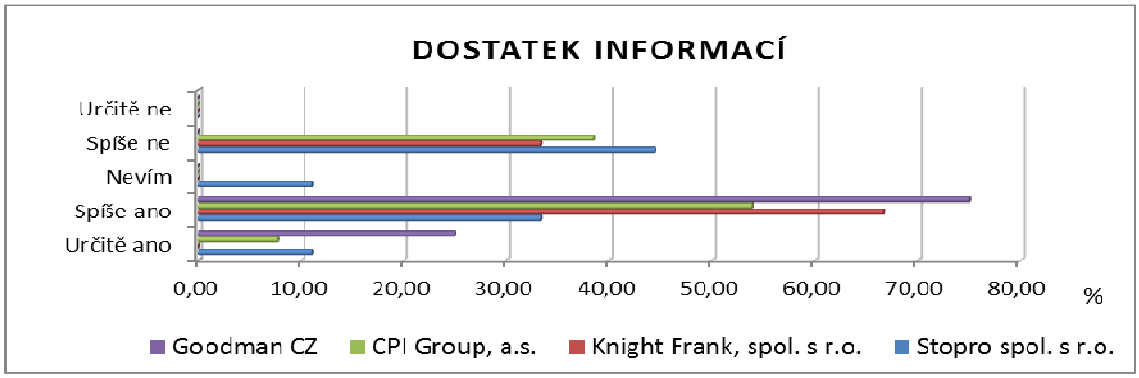
V návaznosti na předchozí otázku byli respondenti tázáni, zda jsou spokojeni s motivačním programem vedoucím k dosažení lepších pracovních výkonů ze strany svého nadřízeného. Odpovědi byly opět nastaveny v rozmezí škály 1 až 10, přičemž 10 znamenalo velmi spokojen/a a hodnota 1 velmi nespokojen/a. Je zde patrné, že nejvíce nespokojeni či spíše nespokojeni jsou zaměstnanci Stopro, spol. s r. o., čímž se potvrzuje předchozí tvrzení nejednotného vystupování společnosti vůči zaměstnancům, jež je nedostačující.



Obrázek 21 – Spokojenost s motivačním programem

7.3.5 *Interní komunikace a informace*

Následující Obrázek 22 se zaměřuje na odpovědi týkající se otázky, která zkoumala, zda má zaměstnanec od vedení podniku dostatek informací k výkonu své práce, ke změnám v postupech, k pracovním podmínkám apod. Nejčastěji respondenti volili odpověď spíše ano. Druhou nejčetnější odpovědí je spíše ne. Přičemž je patrné, že až 75 % respondentů z podniku Goodman CZ uvedla, že disponují spíše dostatkem informací.

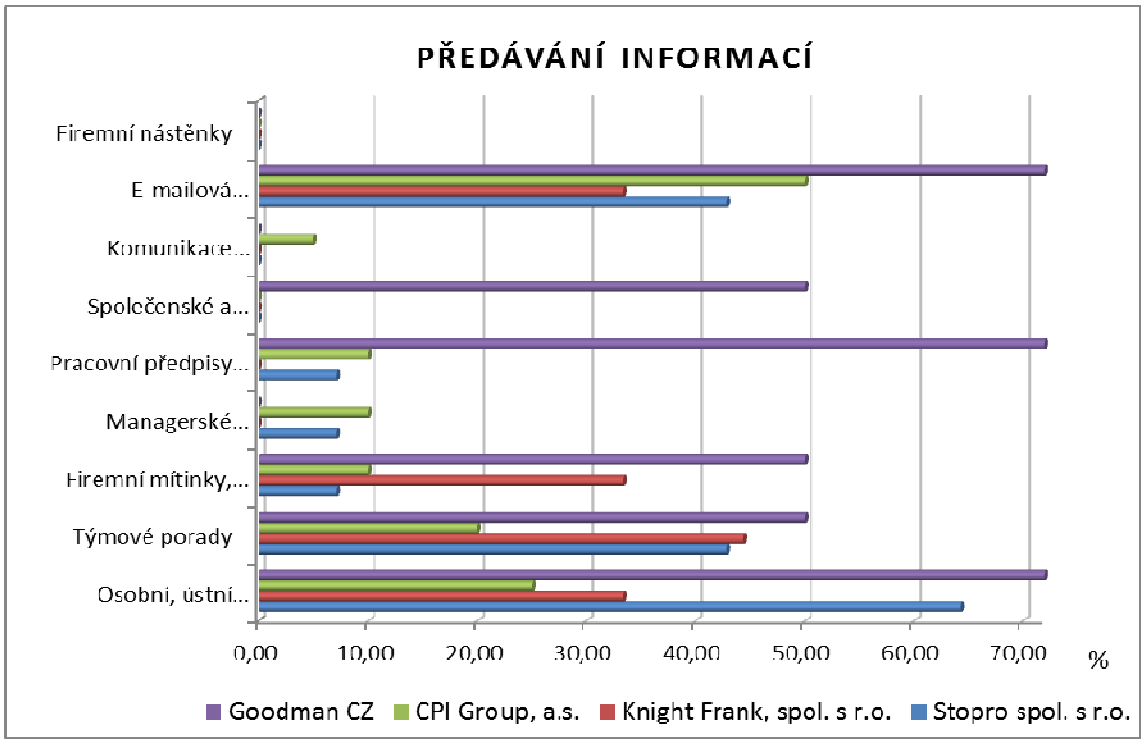


Obrázek 22 – Dostatečné informace

V grafu, na Obrázku 23, je prezentováno, jakým způsobem jsou potřebné informace předávány a distribuovány zaměstnancům. Respondenti mohli zvolit následující varianty:

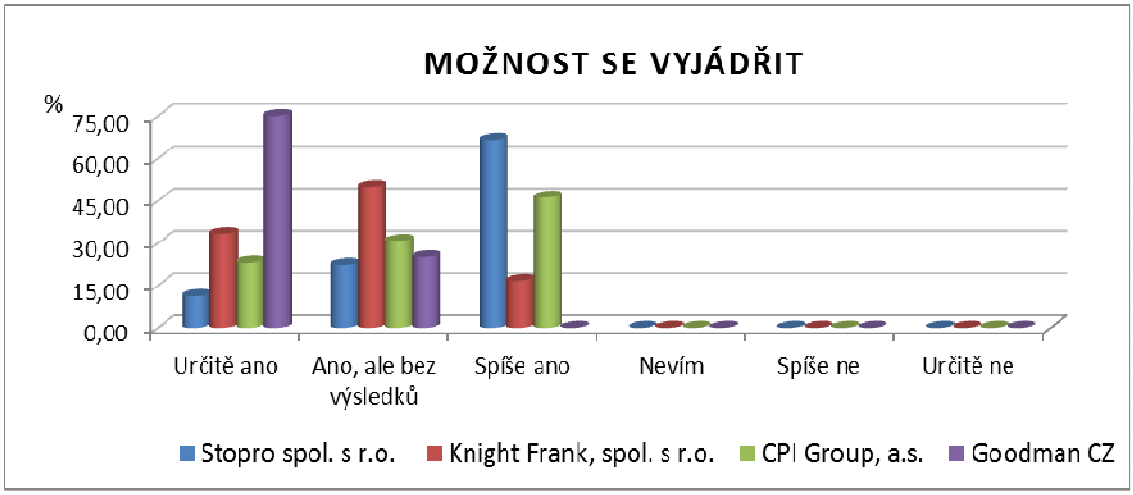
a) osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář;
b) týmové porady;
c) firemní mítinky, interní prezentace;
d) managerské pochůzky, konzultace;
e) pracovní předpisy a přímé písemné rozkazy;
f) společenské a týmové akce;
g) komunikace prostřednictvím médií;
h) e-mailová komunikace, internet;
i) firemní nástěnky.

Z grafického znázornění 23 je zřejmé, že se v podnicích nejčastěji využívají týmové porady, e-mailová komunikace a internet, dále osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář. Naopak nevyužívané jsou společenské a týmové akce, dále také firemní nástěnky, což je zcela přirozený vývoj, jelikož v popředí současného tisíciletí stojí informační technologie.



Obrázek 23 – Předávání a distribuování informací

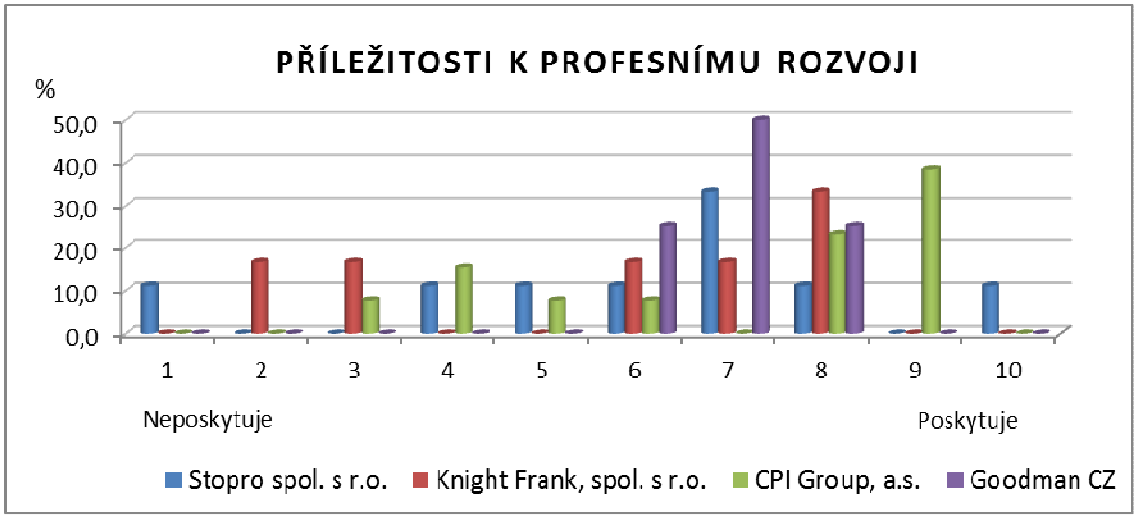
Dále bylo blíže zkoumáno, zda mají zaměstnanci možnost se vyjádřit k výkonu práce, postupům práce, návrhům a změnám pracovních postupů a pracovním podmínkám. Obrázek 24 uvádí, že všichni respondenti volili kladnou odpověď. Nejvíce zaměstnanců ze společnosti Stopro, spol. s r. o. a CPI Group, a. s., zaznamenalo, že spíše mají možnost se vyjádřit. V podniku Knight Frank, spol. s r. o., se určitě mohou vyjádřit, ale v polovině případů je tato snaha bez výsledků. U společnosti Goodman jasně převažují odpovědi určitě ano.



Obrázek 24 – Možnost se vyjádřit

7.3.6 *Rozvoj a vzdělávání*

Dotazníkové šetření dále zkoumalo, poskytuje-li vedení podniků dostatečné příležitosti k profesnímu rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců. Respondenti mohli zvolit odpověď na škále 1 až 10, přičemž hodnota 10 znamená „příležitosti k profesnímu rozvoji a vzdělávání poskytuje“ a hodnota 1 „neposkytuje“. Výsledky šetření jsou zaznamenány v grafu na Obrázku 25. Je zřejmé, že všem společnostem není rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců cizí. Z tohoto datového souboru můžeme dedukovat, že podnik poskytuje svým zaměstnancům úroveň profesního rozvoje a vzdělávání pravděpodobně podle pracovní pozice pracovníka. Ale i přes tuto skutečnost uvedlo 30 % zaměstnanců sledovaných podniků, že jejich zaměstnavatel spíše poskytuje příležitosti k profesnímu rozvoji a vzdělávání.



Obrázek 25 – Příležitosti k profesnímu rozvoji a vzdělávání

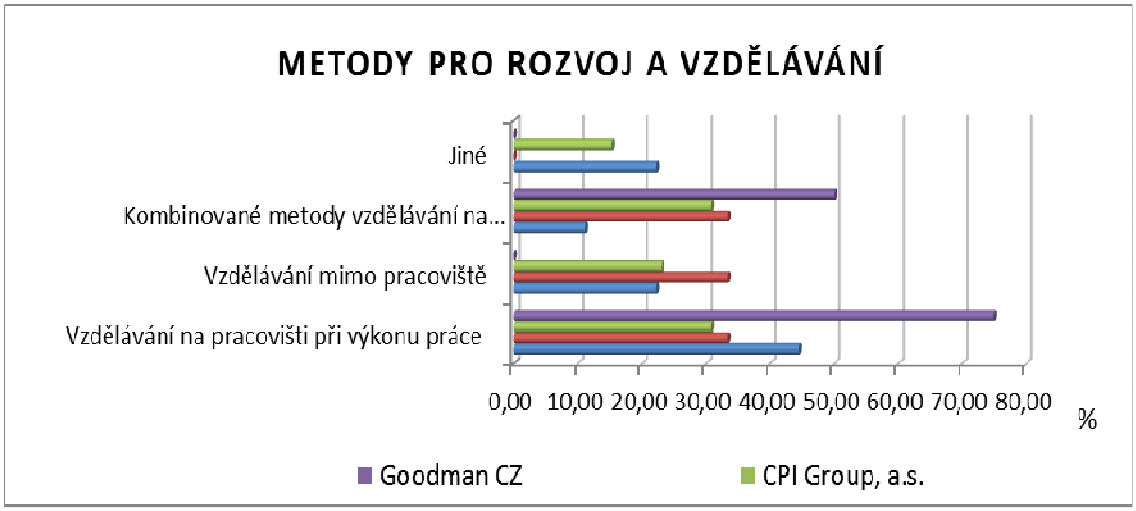
V návaznosti na předchozí otázku bylo dále zkoumáno, jaké metody využívá vedení podniku pro rozvoj a vzdělávání. Četnost odpovědí nabízí graf v Obrázku 26, přičemž respondenti vybírali z následujících variant:

a) Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (Např. Instruktáž při výkonu práce, asistování zkušenějšímu pracovníkovi, Coaching, Mentoring apod.).
b) Vzdělávání mimo pracoviště pracoviště (Např. Přednášky, Workshopy; Distanční vzdělávání apod.).
c) Kombinované metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj (E-learning, Multimediální vzdělávání, Interaktivní video apod.).

d) Jiné, jaké?

Obrázek 26 prezentuje to, že vzdělávání na pracovišti při výkonu práce nejčastěji využívá podnik Stopro, spol. s r.o., a to až ve 45 % případů. 20 % respondentů tohoto podniku však také uvedlo jiné metody vzdělávání, polovina z 20 % uvedla „žádné profesní vzdělávání“ a druhá polovina zaznamenala „vzdělávání interní, externí, e-learning, konference atd“. CPI Group, a. s., ze 30 % vyžívá kombinované metody vzdělávání a z dalších 30 % vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. V daném podniku uvedlo 15 % respondentů, že zaměstnavatel nevyužívá „žádné“ nebo „spíše žádné“ metody pro rozvoj a vzdělávání pracovníků. Naopak podnik Knight Frank, spol. s r. o., vzdělává pracovníky rovnoměrně všemi třemi způsoby. Tzn. vzděláváním na pracovišti při výkonu práce, vzděláváním mimo pracoviště nebo kombinovanou formou vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Ve společnosti Goodman CZ uvedlo 50 % respondentů, že zaměstnavatel poskytuje vzdělání kombinovanou formou, dalších 50 % uvádí vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.

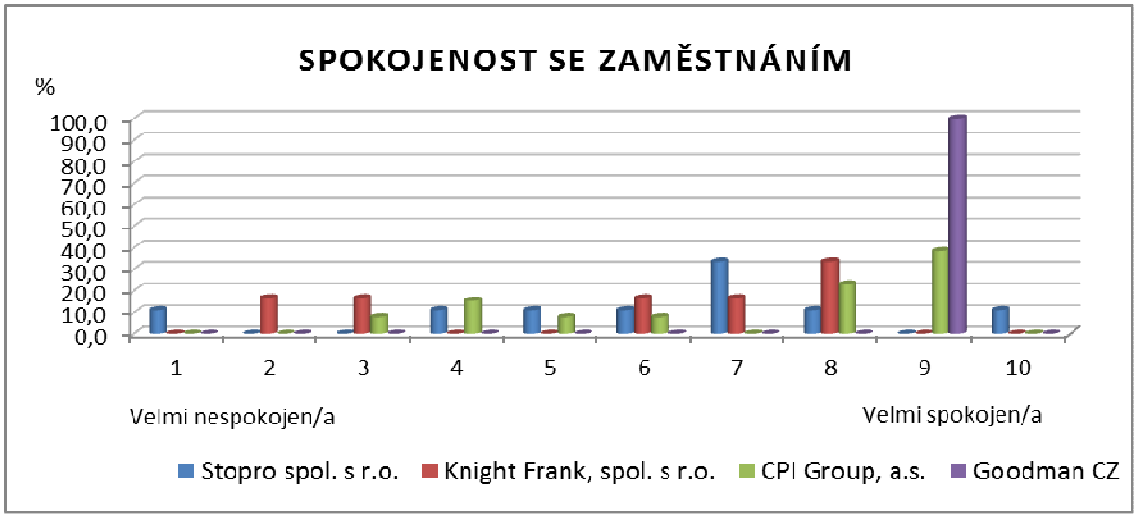
S touto dotazníkovou otázkou souvisí také **hypotéza č. 1**, kde je předpokládáno, že u malých podniků se dosud „určitě“ nebo spíše aplikuje vzdělávání pouze na pracovišti při výkonu práce. **Tato hypotéza musí být zamítnuta**, jelikož malý - střední podnik Knight Frank, spol. s r. o., využívá rovnoměrně všech třech druhů vzdělávání. Dále malý podnik Stopro, spol. s r. o., využívá vzdělávání na pracovišti při výkonu pouze ze 45 %.



Obrázek 26 – Metody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

7.3.7 Spokojenost zaměstnanců

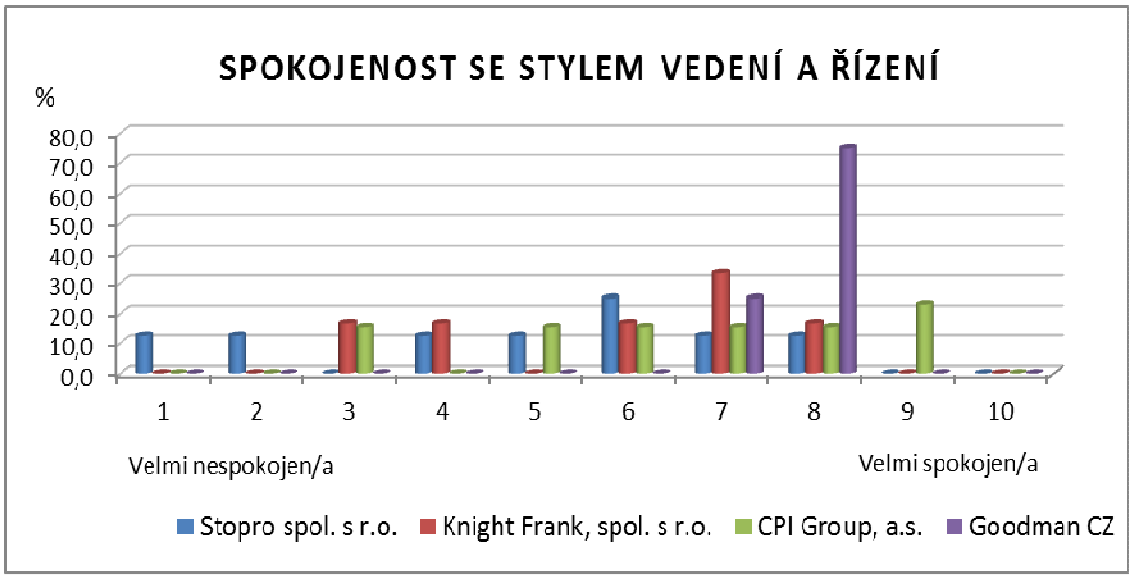
Tři dotazníkové otázky byly věnovány spokojenosti zaměstnanců. Při dvou otázkách mohli respondenti volit odpovědi v rozmezí škály 1 až 10, přičemž 10 znamenalo velmi spokojen/a a hodnota 1 velmi nespokojen/a.



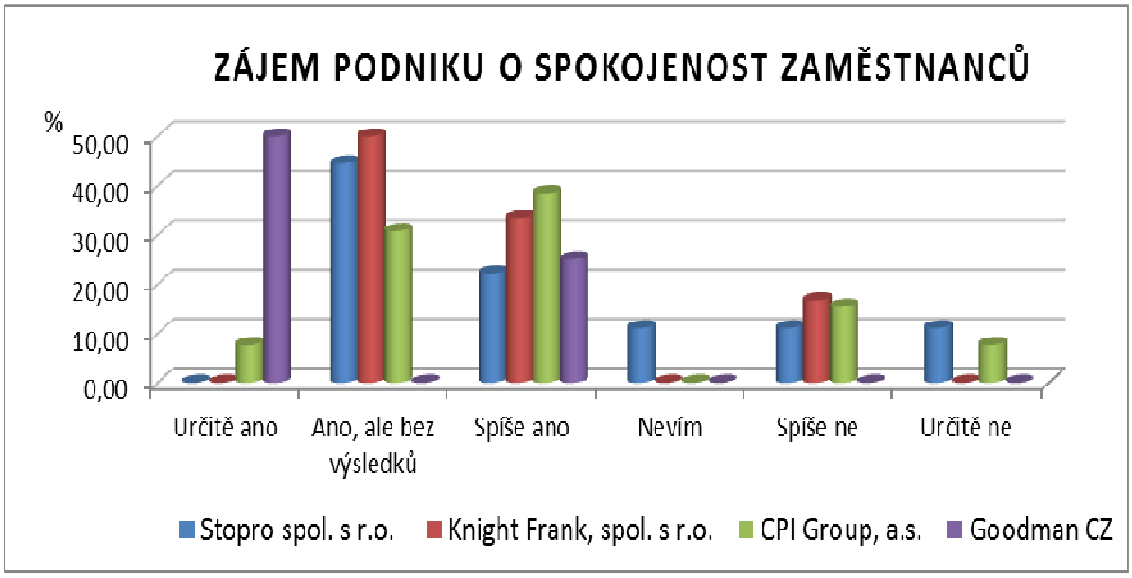
Obrázek 27 – Spokojenost zaměstnanců v zaměstnání

Jedna z otázek se všeobecně zaměřila na to, zda se cítí respondenti ve svém zaměstnání spokojeni. Procentuální přepočet v grafu na Obrázku 27 poukazuje na skutečnost, že zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání spíše spokojeni. Vzhledem k tomu, že žádný z respondentů společnosti CPI Group, a. s., nezvolil na škále hodnoty 1 a 2 (velmi nespokojen/a), lze usuzovat, že v daném středním podniku panuje mezi zaměstnanci spokojenější pracovní atmosféra.

V grafu na Obrázku 28 je vyhodnocena otázka týkající se spokojenosti zaměstnanců se stylem vedení a řízení v jejich podniku. Při celkovém náhledu lze uvést, že většina respondentů označila na škále hodnoty 3 – 8, přičemž nejvyšší četnost odpovědí je na škále 6 – 8, což vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se stylem vedení a řízení. 20 % zaměstnanců podniku Stopro spol. s r. o. také uvedlo, že jsou velmi nespokojeni se stylem vedení a řízení.



Obrázek 28 – Spokojenost zaměstnanců se stylem vedení a řízení



Obrázek 29 – Zájem podniku o spokojenost v zaměstnání, cíle a motivace

Jedna z testových otázek byla zaměřena na to, zda se zajímá, konzultuje vedení podniku spokojenost pracovníka v jeho zaměstnání, jeho cíle a ptá se, co by jej motivovalo. Graf na Obrázku 29 prezentuje, že nejčastěji respondenti volili odpověď ano, zajímá se, ale bez výsledků. Stejně četnou odpovědí je, že se vedení podniku spíše zajímá o spokojenost zaměstnanců, jejich cíle a ptá se jich, co by je motivovalo. **Hypotézu č. 2**, která předpokládá, že u malých podniků se vedení určitě nebo spíše nezajímá, nekonzultuje motivaci jejich zaměstnanců a podřízených, neptá se, co by pracovníky motivovalo, na první pohled nelze jednoznačně potvrdit. Vzhledem k tomu, že se

v malých podnicích zajímají o spokojenost svých zaměstnanců, ale výstup z hodnocení nemá žádný vliv na další vývoj a zlepšení, stanovila bych tuto hypotézu **spíše jako potvrzenou.**

7.3.8 Souhrn dotazníkového výzkumu

Prostřednictvím dotazníků jsem se snažila získat kvantitativní informace a názory o situaci ve vedení a řízení lidí ve 4 společnostech. Ze získaných odpovědí nelze jednoznačně vyvodit závěr, že by se charakter personálního managementu a použitých nástrojů v malé firmě nějak zásadně lišil od firmy velké. Tedy způsoby, jakým jsou ve stavebním podniku pracovníci vedeni a řízeni, nezávisí úplně na velikosti firmy. Troufám si však říci, že na vedoucím pracovníkovi a na jeho interpersonálních zkušenostech rozhodně záleží. Odrazem toho jsou například grafy na Obrázcích 15, 21 a 25, kdy společnost STOPRO nemá úplně jednotné odpovědi, ale dělí se na dvě skupiny.

Spokojenost zaměstnanců v zaměstnání koresponduje se spokojeností v dílčích úlohách firmy, a to zejména se spokojeností pracovníků s vedením a řízením či jejich spokojeností s motivačními programy a nástroji řízení.

Prostřednictvím dotazníků byly potvrzeny či vyvráceny mnou zadané hypotézy takto:

1) U malých podniků se dosud určitě nebo spíše aplikuje vzdělávání pouze na pracovišti při výkonu práce. **Hypotéza je vyvrácena.**
2) V malých podnicích nedochází k hodnocení spokojenosti pracovníků v zaměstnání a nekonzultují se s nimi jejich cíle a motivace. **Hypotéza je potvrzena.**
3) Pracovníkům nejvíce vyhovuje v rámci vedení, když mohou zadané úkoly konzultovat a podílet se na rozhodnutích, a to bez závislosti na velikosti či původu firmy. **Hypotéza je potvrzena.**

7.4 ŘÍZENÉ ROZHOVORY

Pro zkvalitnění výzkumu a doplnění informací získaných v dotazníkové části jsem vyslechla 3 pracovníky společnosti Goodman CZ z různých hierarchických úrovní.

Country Manager, Mgr. Jakub Pelikán

1) **Myslíte si, že má velikost podniku vliv na interní komunikaci a distribuci informací?**

   J. Pelikán: "Rozhodně. Naše společnost se sice na území České republiky jeví jako malá společnost, ale naštěstí systém interní komunikace je nastaven globálně. Mohu tedy říci, že je naše společnost tohoto jevu důkazem.

2) **Diskutuje vedení s pracovníky jejich cíle, způsoby práce - dochází k jejich hodnocení na pravidelné bázi?**

   J. Pelikán: "Ano, samozřejmě, ve společnosti Goodman dochází ke každoročnímu vyhodnocování pracovníků. V rámci vyhodnocení dochází k diskuzi nad stanovenými cíli, a zda došlo pracovníky k jejich naplnění. Současně jim jsou nastaveny nové cíle. Nechybí ani diskuze nad přáními pracovníků, popřípadě jejich problémy, s kterými se v zaměstnání potýkají."

3) **Myslíte si, že se používá více prostředků pro komunikaci ve větších firmách?**

   J. Pelikán: "Toto se týká v podstatě první otázky, jsme malá firma, ale komunikace jako taková je nastavena celosvětově, to platí i pro využívání komunikačních prostředků. Nově využíváme například software Lync, který je produktem windows a funguje na principu on-line hovorů a chatů. Jako investoři a developeři musíme umět rychle reagovat na poptávku potenciálních klientů, toto nám umožní hbitá konverzace a rychlé předávání informací mezi veškerými články firmy, ale v podstatě mimo ni.

4) **Jak byste dle svých zkušeností z různých zaměstnání porovnal nabízené možnosti rozvoje a vzdělání?**

   J. Pelikán: "Spousta společností věnuje pozornost vzdělávání pouze v začátcích, tak aby došlo k dostatečnému zaškolení pracovníků a jejich osamostatnění. V naší

společnosti je pro každého nového zaměstnance zorganizován tak zvaný “induction days,” kde všichni noví zaměstnanci podstupují training a školení v rámci každého oddělení, tj. od marktingu přes finance, IT, personální a podobně. Zvyšování průběžné kvalifikace je pak spíše na požadavku a intenci každého pracovníka individuálně.”

5) **Myslíte, že v malých podnicích spíše dochází ke vzdělání v rámci podniku a naopak?**

   J. Pelikán: “Jak jsem říkal, je to spíše o intenci každého pracovníka. Myslím, že spousta firem si zatím neuvědomuje, že zvýšením kvalifikace investuje podnik především do svého úspěchu.”

6) **Co si myslíte, dle Vašich zkušeností, o způsobech řízení v ČR (uplatňují se spíše direktivní způsoby, kdy dochází k nařizování úkolů, konzultativní, kdy má pracovník možnost řešit dané úkoly s vedením, demokratické a podobně).**

   J. Pelikán: “Toto se nedá všeobecně stanovit, obzvláště ve stavebním podniku je to odlišné a závislé na odvětví či dokonce divizi. Na stavbě je zapotřebí direktivní přístup, v naší společnosti nechávám pracovníky pracovat o samotě s možností konzultací. Určitě je zapotřebí trocha strategie.”

7) **Co podle Vás nejvíce pracovníkům vyhovuje?**

   J. Pelikán “Jak jsem se zmínil v předchozí otázce, každý pracovník je úplně jiný a z toho vychází i jeho potřeby.“

Technický manager, Ing. J. Palek

1) **Myslíte si, že má velikost podniku vliv na interní komunikaci a distribuci informací?**

   J. Palek: “Určitě ano, nicméně záleží na ochotě komunikovat, je to o lidech, systém sám nic nezmůže.”

2) **Diskutuje vedení s pracovníky jejich cíle, způsoby práce - dochází k jejich hodnocení na pravidelné bázi?**

J. Palek: “Co vím, mělo by zde docházet ke každoročnímu přehodnocení a nastavování nových cílů – tzv. KPI (Key performance indicator). Zatím nejsem schopen detailněji ohodnotit. Každopádně je to velice důležité.”

3) **Myslíte si, že se používá více prostředků pro komunikaci ve větších firmách?**

J. Palek: “Určitě ano, škála komunikačních prostředků je obrovská a naše společnost využívá široké spektrum těchto metod, je to důležité, v našem oboru je komunikace jedním z nejdůležitějších odvětví, jak dosáhnout zdárného cíle.”

4) Jak byste dle svých zkušeností, z různých zaměstnání, porovnal nabízené možnosti rozvoje a vzdělání?

J. Palek: “O spol. Goodman nejsem zatím schopen hovořit, nicméně mé dosavadní zkušenosti jsou takové, že je dobré se starat sám a společnost to poté akceptuje.”

5) Myslíte, že v malých podnicích spíše dochází ke vzdělání v rámci podniku a naopak?

J. Palek: “Záleží na odvětví a struktuře, mám dobré zkušenosti z velké i malé společnosti a naopak! Opět je to o lidech a vedení a vedení je o lidech.”

6) **Co si myslíte, dle Vašich zkušeností, o způsobech řízení v ČR (uplatňují se spíše direktivní způsoby, kdy dochází k nařizování úkolů, konzultativní, kdy má pracovník možnost řešit dané úkoly s vedením, demokratické a podobně).**

J. Palek: “80 diktát/20 konzultativní. Já osobně mám zkušenosti s konzultativním vedením, diktát bych asi neskousnul. Vnímám to jako špatný typ vůdcovství, který ve mně vzbuzuje opovržení.”

7) **Co podle Vás nejvíce pracovníkům vyhovuje?**

J. Palek “Ovcím bača, kverulantům konzultace, opět záleží na povaze společnosti a druhu podnikání, ve fabrice, kde dávají lidé 8 hodin žlutou věc do bílé, by asi konzultace neklapla.”

Property manager, Ing. Petr Jílek

1) **Myslíte si, že má velikost podniku vliv na interní komunikaci a distribuci informací?**

   P. Jílek: "Ano, podnik může vynakládat více finančních prostředků na použití komunikačních systémů. Současně velké firmy mají propracovanější komunikační plán. Dochází k častým plánovaným meetingům na pravidelné bázi, kde je možnost otevřeně diskutovat sdílet informace s ostatními."

2) **Diskutuje vedení s pracovníky jejich cíle, způsoby práce - dochází k jejich hodnocení na pravidelné bázi?**

   P. Jílek: "Myslím si, že ne dostatečně. Dochází sice ke každoročnímu přehodnocování, ale tím to končí. Myslím si, že by mělo docházet k pravidelnějším průzkumům pracovních výkonů a spokojenosti."

3) **Myslíte si, že se používá více prostředků pro komunikaci ve větších firmách?**

   P. Jílek: "Ano, jak jsem již zmínil v první otázce, je to otázka finančních prostředků, ale především také potřeb podniku a pracovníků. Ve velkých podnicích je distribuce informací mezi veškeré osazenstvo obtížnější, je proto zapotřebí nastavit takový soubor prostředků, aby došlo k transparentnímu přenosu ke všem cílovým příjemcům."

4) **Jak byste dle svých zkušeností, v různých zaměstnáních, porovnal nabízené možnosti rozvoje a vzdělání? Myslíte, že v malých podnicích spíše dochází ke vzdělání v rámci podniku a naopak?**

   P. Jílek: "Nemyslím si, že by to bylo pravidlem. Naopak bych řekl, že v malých společnostech, není dostatečná kapacita pro školení interní (momentálně nemluvím o zaškolování nového pracovníka), proto sahají do řad externistů a podobně. Velké firmy si zase umí zajistit vlastní školicí systémy, vyčlenit jednotlivé pracovníky určené přímo pro školení druhých. Samozřejmě to neznamená, že by nevyužívali vzdělávacích možností vně firmy."

5) **Co si myslíte, dle Vašich zkušeností, o způsobech řízení v ČR (uplatňují se spíše direktivní způsoby, kdy dochází k nařizování úkolů, konzultativní, kdy má pracovník možnost řešit dané úkoly s vedením, demokratické a podobně).**
   P. Jílek: "Oproti zahraničním společnostem, nebo společnostem se zahraniční účastí, se používají spíše direktivní způsoby. Samozřejmě závisí na odvětví a typu práce"

6) **Co podle Vás nejvíce pracovníkům vyhovuje?**
   P. Jílek: Direktivní řízení. Beru to ale ze své zkušenosti vůči pracovníkům, které řídím. Ve většině případů se jedná o údržbáře, které je nutno směrovat.

V průběhu řízených rozhovorů jsem si vyslechla názory členů týmu Goodman CZ na současnou situaci vedení a řízení lidí a jejich nástrojů ve stavebním podniku. Ačkoliv všichni tři dotázaní pracují ve stejné společnosti, došlo v případě odpovědí týkajících se stylu vedení a řízení k nejednotnému názoru. Toto přisuzuji odlišnosti pozic a oborů, ve kterých dotazovaní působí.

Z poskytnutých informací jsem si udělala obrázek o trendech řízení v našem stavebnictví a o požadavcích a potřebách pracovníků, kteří v něm působí. Je evidentní, že zaměstnanci stavebních firem, nezávisle na velikosti podniku, dávají přednost konzultativnímu typu řízení, rádi se podílejí na úkolech a na plnění cílů za doprovodu rad a konzultací se svým nadřízeným. Direktivní styl se v mnou uvedených firmách neprojevil, nesmíme však zapomenout, že se jedná o stavební podniky typu developerská společnost, architektonická kancelář a konzultantská kancelář, tedy firmy zabývající se stavební výrobou, konkrétně pak třídy ostatní činnosti.

Dalším okruhem byly otázky týkající se interní komunikace a využívaných prostředků ve společnosti Goodman. Z domněnek mých respondentů mohu potvrdit svoji hypotézu, že ve velkých firmách je propracovanější komunikační systém s využitím rozšířených možností komunikačních prostředků. Pracovníci

rovněž vnímají komunikaci jako zásadní element v cestě k úspěchu stavebního podniku.

Způsoby rozvoje a vzdělávání jsou odlišné od velikosti firem. To, že v malých podnicích je vzdělávání z větší části outsourcované a probíhá mimo firmu, je z hlediska kapacity využití zdrojů smysluplné.

8. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě informací, které jsem získala prostřednictvím dotazníků a řízených rozhovorů, bych na tomto místě navrhla řešení, která by eliminovala nedostatky ve zkoumaných stavebních firmách.

8.1 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ MANAGEMENTU

Organizace by v prvé řadě měla věnovat větší pozornost rozvoji manažerů v oblasti personálního managementu. Aby byl manažer dlouhodobě úspěšný a vedl úspěšně a efektivně tým, je nezbytné, aby byl nejen odborníkem ve své profesní specializaci, ale zároveň musí umět pracovat s lidmi, motivovat je k dosahování lepších výsledků a přispívat tak k větší spokojenosti zaměstnanců i jejich vyšších výkonů. Na vzdělávání osob ve vůdčích pozicích by se pak mělo nahlížet jako na proces, ne jako na jednorázovou akci, za pomoci externích vzdělávacích programů (Top 10 Financial Times ranking Executive education apod.).

Analýza ukázala, že řídicí pracovníci mají slabiny, v některých případech bylo dokonce uvedeno, že mají pracovníci s řídicím pracovníkem špatné vztahy, proto bych doporučovala, aby se podniky zaměřily právě na manažery. To by následně eliminovalo problémy s nedostatečným předáváním instrukcí a informací, což se ukázalo rovněž jako jeden z faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků.

8.2 VYPRACOVÁNÍ SYSTEMATICKÉHO HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU PRACOVNÍKŮ

Interní komunikace je poslední dobou chápána jako fenomén, který se stává čím dál tím častěji centrem pozornosti. I přes tento fakt má mnoho pracovníků pocit, že vnitropodniková komunikace není dostatečně efektivní a stává se častým důvodem jejich nespokojenosti.

Dalším předmětem zlepšení by proto měla být snaha o zlepšení plánu interní komunikace, převážně by pak měl top management klást větší důraz na způsob každoročního či častějšího ohodnocení. Takové hodnocení vedoucích pracovníků by

měl substituovat pohovor s nadřízeným prostřednictvím zpětné vazby typu 360 stupňů, která by měla poskytnout detailnější a objektivnější hodnocení těchto pracovníků.
Z dotazníkových odpovědí se ukázalo, že u některých firem nebyl brán zřetel na potřeby a cíle pracovníků, vyplývající z těchto hodnocení. Problémy či impulsy, diskutované během motivačních rozhovorů, zůstaly bez odezvy a bez výsledku. Podnik by proto měl věnovat větší pozornost efektivitě hodnocení. Hodnocení musí být prováděno systematicky a strategicky. Organizace by měla vypracovat detailní a efektivní hodnotící systém, který bude průběžně aplikovat, aktualizovat a dle situace vylepšovat. V rámci hodnotícího systému nesmí být zapomenuto na tři fáze – přípravnou, získávání informací a především fázi realizace hodnocení.

8.2.1 Využití SW Aplikace pro konfiguraci rozvojového plánu

Závěrem doporučení k tomuto problému bych se ráda zmínila o faktoru, který by mohl výrazně pomoci manažerům přistupovat k hodnocení s větším nadhledem. Hodnocení chápeme z hlediska organizace, administrativy a především metodiky jako komplikovaný nelehký proces. Proto by se měla firma zamyslet nad jeho zjednodušením, prostřednictvím vhodně zvolené SW aplikace (například Target Management či Clarity 7), která umožní konfiguraci celého procesu, generování a vyhodnocení hodnotících karet, definování rozvojového plánu a jeho vyhodnocování. Kvalitní aplikace umožní i další funkce, např. ze všech rozvojových plánů jednotlivých zaměstnanců vygeneruje podklady pro tvorbu firemního vzdělávacího plánu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v dnešní zrychlené době nutností a dalo by se říci i standardem. Vývoj ve stavebnictví jde neustále kupředu a je tedy nutné udržovat krok s novými trendy v tomto oboru. Dnešní doba je uspěchaná a konkurence velká, proto by měl každý člověk na sobě pracovat, měl by mít tendenci se rozvíjet a vzdělávat. K tomu by měl být povzbuzován, ať už svým přičiněním, svým okolím či zaměstnavatelem. Zaměstnavatel by měl proto do motivačních nástrojů zařadit i řízení a vzdělávání. Jde v podstatě o rozšíření jejich dovedností a schopností, což má vliv na zvýšení jejich výkonu a následné uspokojování potřeby lidí rozvíjet se. Toto vše v celém důsledku vede ke zvýšení spokojenosti.

8.3 PROGRAM PRO NOVĚ PŘÍCHOZÍ ZAMĚSTNANCE

Management by se měl řídit mottem, že jeho společnost může být úspěšná pouze tehdy, když budou všichni pracovat společně, jako jeden tým, když budou jednotní, dohromady se rozvíjet a učit se.

Závěrem této kapitoly bych proto ráda navrhla, především velkým společnostem, kde se může snadněji jedinec ztrácet, aby se zamyslely nad nastavením nového sociálně-vzdělávacího a naučného programu, který by zajistil nově příchozím zaměstnancům úspěšný start a rychlejší integraci ve společnosti. Takový program by usnadnil pochopení způsobů práce v dané společnosti. Nový pracovník by, díky tomu, snáze pochopil, jak společnost funguje, nejen z obchodního hlediska. Především by tím poskytnul vzrušující a vzdělávací období, který by umožnil udělat z příchodivších zaměstnance, kteří cítí, že jsou součástí podnikové „rodiny“.

9. ZÁVĚR

Pro stanovení cílů mé práce bylo použito analýzy a dotazování prostřednictvím řízených rozhovorů s pracovníky stavebních firem o různých velikostech.
Jako podpůrných informací jsem použila odborné literatury, které je na knižním trhu nepřeberné množství. Protože je však stavebnictví zvláštním oborem, nelze k němu vztáhnout veškeré odborné texty a rady.

Cílem mé práce bylo specifikovat danou problematiku, provést a vyhodnotit výzkum na téma vedení a řízení spolupracovníků v podniku se stavebním zaměřením. Zkoumala jsem trendy v řídicích stylech, použitých motivačních nástrojích řízení, konkrétně interní komunikace a vzdělání a jejich vliv na spokojenost pracovníků ve stavebních podnicích Goodman CZ, s.r.o., Knight Frank, s.r.o., CPI Group, a.s. a Stopro, s.r.o..
Díky zjištěným trendům vedení a řízení pracovníků ve stavební firmě jsem potvrdila či vyvrátila, v úvodu definované, hypotézy.

Pro dosažení potřebného závěru jsem sestavila dotazník, díky kterému jsem zjistila, že zaměstnanci ve stavebních firmách předávají informace především ústní formou. V rámci interní komunikace jsem se snažila získat odpovědi, týkající se hodnocení pracovníků. Podle výzkumu velikost podniku ovlivňuje daná pravidla personálního managementu a malé firmy nekladou takový důraz na ohodnocení pracovníků a na kariérní pohovory, jako firmy velké.
Naopak požadavek na styly vedení a řízení pracovníků není nijak velikostí firmy ovlivňován. Většina pracovníků se již odvrátila od direktivního stylu řízení a preferují buď styly s možností konzultace, či přímo samostatného vykonávání úkolů a dosahování cílů firmy.
Co se týče vzdělávání, dotazníky ukazují trend vzdělávání mimo pracoviště spíše u malých podniků. Nemůžeme však říci, že by v menších firmách kladli na vzdělání větší důraz, než firmy většího charakteru. Ve velkých firmách se projevuje trend využívání vlastních zdrojů ze stran zkušených pracovníků. Management tak prokazuje na jedné straně úctu zkušeným a profesně znalým zaměstnancům, kteří dále šíří své poznatky a know-how z praxe. Na druhé straně firma projevuje zájem o potřeby méně zkušených

zaměstnanců, které prostřednictvím vlastního rozvoje motivuje k dosažení požadovaných výsledků a tím vlastnímu uspokojení.

Zamyslím-li se nad celkovým výsledkem této analýzy, nejvíce spokojení pracovníci jsou pracovníci stavebních firem CPI Group a Goodman CZ. Troufám si říci, že jejich spokojenost je odrazem vypracovanějších motivačních nástrojů řízení, především interní komunikace a vyhodnocení, ale i stylů řízení, popřípadě vztahů s nadřízeným a je také odrazem zájmu podniku o své pracovníky.
Takže platí slova vyššího managementu společnosti GOODMAN.
„**Dívejte se na své zaměstnance jako na svoji konkurenční výhodu. Investujte a vytvářejte pro ně takové podmínky, které je uspokojují a inspirují k úspěšným výkonům.”**

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] LINKESCHOVÁ, D., *K otázkám managementu ve stavebnictví,* CERM, r. 2005, ISBN 80-7204-396-X, 150 stran

[2] LEO VONDRÁČEK A OLGA VONDRÁČKOVÁ, *Moderní management v teorii a praxi*, 2. rozšířené vydání, Management Press Praha, s r.o., r. 2009, ISBN 978-80-7261-197-3

[3] DĚDINA, J., *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, r. 2005, ISBN 80-247-1300-4. 339 stran

[4] JAROMÍR VEBER a kol., *MANAGEMENT (základy-prosperita-globalizace),* 1. vydání, Management Press Praha, s r.o., r. 2000, ISBN 80-7261-029-5, 700 stran

[5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, C.H. Beck, r. 2007, ISBN 978-80-7179-893-4, 485 stran

[6] ARMSTRONG, M., *Jak být ještě lepším manažerem*, Victoria Publishing, r. 1995, ISBN 80-85865-66-1, 312 stran

[7] MAYEROVÁ, M., *Vedení lidí v organizaci*, Západočeská univerzita Plzeň, r. 1999, ISBN 80-7082-557-X, 176 stran

[8] PLAMÍNEK, J., *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí v firmách a týmech*, Argo, r. 2000, ISBN 80-7203-258-5, 328 stran.

[9] WOHE, G., *Úvod do podnikového hospodářství 1*, H. Beck, r. 1995, ISBN 80-7179-014-1 465 stran

[10] TOMŠÍK, P., *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., MZLU, r. 2005, ISBN 80-715-7845-2, 105 stran.

[11] TURECKIOVÁ. M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách,* Grada, r. 2004, ISBN 80-247-0405-6, 168 stran

[12] HOLÁ, J., *Interní komunikace ve firmě. Vyd. ,* Computer Press, r. 2006, ISBN 80-251-1250-0(brož.), 170 stran

[13] OCETKOVÁ, I., *Studijní opory FAST Sociální komunikace*, Brno: r. 2006, 70 stran

[14] RNDr. Mgr. LINDR, J., Ph.D. *Studijní opory Sociální komunikace,* Brno, r. 2006, 57 stran

[15] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace.* Praha: Grada Publishing, r. 1998. 103 s. ISBN 0-7169-550-5, 103 stran.

[16] VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd.*, Grada, r. 2008, ISBN 978-80-247-2614-4, 322 stran.

[17] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., r. 2002, ISBN 80-247-0469-2, 856 stran

[18] JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace*, Praha: Grada Publishing, r. 2004, ISBN 80-247-078-0, 128 stran

[19] WILSON, J. P., *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations.* London, GBR: Kogan Page, r. 2005. 5. vyd., ISBN 80-7494-4352-9, 551 stran

[20] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky,* Management Press, Praha 2006, ISBN 80-7261-1033-3, 399 stran

[21] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* Praha: Prospectru, r. 2004, ISBN 80-85943-57-3, 556 stran

[22] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., *Motivace pracovního jednání.* Praha, Vysoká škola ekonomická Praha. Vyd. 1., r. 1996, ISBN 80-7079-283-3, 210 stran

[23] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů, 10. Vyd., Nejnovější trendy a postupy,* Praha: Grada Publishing, r. 2007, 789 stran

[24] MARKOVÁ, L., *Stavební podnik, Studijní opora,* BRNO, Vysoké učení technické FAST Brno, r. 2008, 193 stran

11. INTERNETOVÉ ZDROJE

[24] http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17250440-10A000_d-interni-komunikace-co-ajak-vylepsit

[25] http://www.itbiz.cz/slovnik/human-resources-hr/metoda-360-ti-stupnove-zpetne-vazby) .

[26]http://halek.info/www/prezentace/marketingprednasky5/obrazky/06_prvky_komunikacniho_procesu.jpg

[26] https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura

[27] http://www.cpi.cz/

[28] http://www.goodman.com/

[29] http://www.knightfrank.cz/

[30] http://www.stopro.cz/

12. SEZNAM ILUSTRACÍ A GRAFŮ

Převzatý obrázek – Obrázek 1 – Manažerský kruh

Převzatý obrázek – Obrázek 2 – Liniově štábní struktura, dostupné na https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura

Vlastní obrázek - Obrázek 3 – Rozdíly v přístupech

Vlastní obrázek – Obrázek 4 – Struktura rozdělení nástrojů řízení

Převzatý obrázek – Obrázek 5 – Prvky komunikačního procesu, dostupné na http://halek.info/www/prezentace/marketingprednasky5/obrazky/06_prvky_komunikacniho_procesu.jpg

Převzatý obrázek – Obrázek 6 – CPICityCenter Ústí nad Labem, dostupné na http://www.cpi.cz/

Převzatý obrázek – Obrázek 7 – CPICityCenter Olomouc, dostupné na http://www.cpi.cz/

Převzatý obrázek – Obrázek 8 – E-Gate, Praha 6, Project management, dostupné na http://www.knightfrank.cz/

Převzatý obrázek – Obrázek 9 – Futurama Business Park, Praha 8, dostupné na http://www.knightfrank.cz/
Převzatý obrázek - Obrázek 10 - Technický blok Praha Ruzyně – Generální projektant, inženýring, dostupné na http://www.stopro.cz/
Převzatý obrázek – Obrázek 11– Administrativní budova Budějovická, Praha – Generální projektant, dostupné na http://www.stopro.cz/
Převzatý obrázek – Obrázek 12 – Goodman Logistics Park Mladá Boleslav, dostupné na http://www.goodman.com/
Převzatý obrázek – Obrázek 13 – Projekt na klíč pro klienta Ingersoll rand http://www.goodman.com/
Vlastní graf – Obrázek 14 – Velikost podniku podle počtu zaměstnanců
Vlastní graf - Obrázek 15 – Vztahy s vedoucími pracovníky
Vlastní graf - Obrázek 16 – Vlastnosti dobrého vedoucího pracovníka
Vlastní graf - Obrázek 17 – Ztotožnění dobrého vedoucího pracovníka se skutečným nadřízeným
Vlastní graf - Obrázek 18 – Vyhovující styl vedení a řízení
Vlastní graf - Obrázek 19 – Direktivní styl vedení
Vlastní graf - Obrázek 20 – Motivační a stimulační nástroje
Vlastní graf - Obrázek 21 – Spokojenost s motivačním programem
Vlastní graf - Obrázek 22 – Dostatečné informace
Vlastní graf - Obrázek 23 – Předávání a distribuování informací
Vlastní graf - Obrázek 24 – Možnost se vyjádřit
Vlastní graf - Obrázek 25 – Metody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
Vlastní graf - Obrázek 26 – Příležitosti k profesnímu rozvoji a vzdělávání
Vlastní graf - Obrázek 27 – Spokojenost zaměstnanců v zaměstnání
Vlastní graf - Obrázek 28 – Spokojenost zaměstnanců se stylem vedení a řízení
Vlastní graf - Obrázek 29 – Zájem podniku o spokojenost v zaměstnání, cíle a motivace