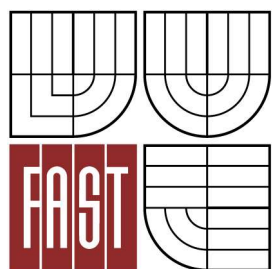




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

## VZTAH MEZI CENOU PRÁCE A KVALITOU PRÁCE VE STAVEBNICTVÍ

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PRICE OF THE WORK AND THE QUALITY OF THE WORK IN  
CIVIL ENGINEERING

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

PETR DORUŠÁK

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

|                                |                                                       |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Studijní program</b>        | B3607 Stavební inženýrství                            |
| <b>Typ studijního programu</b> | Bakalářský studijní program s prezenční formou studia |
| <b>Studijní obor</b>           | 3607R038 Management stavebnictví (N)                  |
| <b>Pracoviště</b>              | Ústav stavební ekonomiky a řízení                     |

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

|                                         |                                                         |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Student</b>                          | Petr Dorušák                                            |
| <b>Název</b>                            | Vztah mezi cenou práce a kvalitou práce ve stavebnictví |
| <b>Vedoucí bakalářské práce</b>         | PhDr. Dana Linkeschová, CSc.                            |
| <b>Datum zadání bakalářské práce</b>    | 30. 11. 2015                                            |
| <b>Datum odevzdání bakalářské práce</b> | 27. 5. 2016                                             |
| V Brně dne 30. 11. 2015                 |                                                         |

.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, 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 nejprve teoreticky vymezit téma Vztah mezi cenou práce a kvalitou práce ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
  - zvláštnosti a význam manažerské práce
  - vztahy mezi cenou práce a kvalitou práce
  - specifika stavebnictví
3. Empirická část
  - pracovní hypotézy vztahu mezi cenou práce a kvalitou práce ve stavebnictví
  - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
  - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

## **Struktura bakalářské/diplomové práce**

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).
- 3.

.....

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.  
Vedoucí bakalářské práce

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá vztahem mezi cenou a kvalitou práce ve stavebnictví. V teorii se zaměřuji na objasnění základních pojmů, které budu používat. V empirické části budu zkoumat odpovědi respondentů a následně podle nich vyhodnotím hypotézy. Cílem mé bakalářské práce je upřesnit vztah mezi cenou a kvalitou stavebního díla a provázanost se subdodavateli.

## **Klíčová slova**

Stavební podnik, manažer, bezpečná cena, dumpingová cena, cena, kvalita, práce, subdodavatel

## **Abstract**

The bachelor's thesis is focused on the relationship between the price of the work and the quality of the work in construction industry. Basic terms, which am I going to use, are characterized in the theoretical part. There are analyzed the answers of the interviewees in the empirical part, later are the results used for reviewing of the hypothesis. The main goal of my bachelor's thesis is present the relationship between the price and the quality of the construction work and the connection with subcontractors.

## **Keywords**

Construction company, manager, safe price, dumping price, price, quality, work, subcontractor

### **Bibliografická citace VŠKP**

Petr Dorušák *Vztah mezi cenou práce a kvalitou práce ve stavebnictví*. Brno, 2016. 49 s., 4 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 26.5.2016

.....  
podpis autora  
Petr Dorušák

## **Poděkování:**

Rád bych poděkoval PhDr. Daně Linkeschové, CSc. Za cenné rady, nápady, věcné připomínky a odborný dohled při zpracování této bakalářské práce.

# Obsah

|       |                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------|----|
| 1     | ÚVOD.....                                     | 10 |
| 2     | TEORETICKÁ ČÁST .....                         | 12 |
| 2.1   | Stavební firma .....                          | 12 |
| 2.1.1 | Společné rysy stavebních podniků a firem..... | 12 |
| 2.1.2 | Vize firmy .....                              | 13 |
| 2.2   | Manažer .....                                 | 13 |
| 2.2.1 | Hlavní cíle manažera .....                    | 14 |
| 2.2.2 | Motivace.....                                 | 15 |
| 2.2.3 | Plánování .....                               | 16 |
| 2.2.4 | Kontrola a řízení.....                        | 16 |
| 2.2.5 | Vyhodnocování .....                           | 17 |
| 2.3   | Práce .....                                   | 17 |
| 2.4   | Subdodavatel .....                            | 17 |
| 2.5   | Optimalizace.....                             | 18 |
| 2.6   | Cena.....                                     | 18 |
| 2.6.1 | Dumpingová cena.....                          | 19 |
| 2.6.2 | Bezpečná cena .....                           | 19 |
| 2.7   | Kvalita .....                                 | 20 |

|       |                                      |    |
|-------|--------------------------------------|----|
| 2.8   | Vztah .....                          | 21 |
| 3     | EMPIRICKÁ ČÁST .....                 | 22 |
| 3.1   | Řízený rozhovor .....                | 22 |
| 3.2   | Výsledky dotazníkového šetření ..... | 24 |
| 3.3   | Pracovní hypotézy .....              | 41 |
| 3.3.1 | Vyhodnocení pracovních hypotéz ..... | 42 |
| 4     | ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ .....            | 44 |
| 4.1   | Doporučení .....                     | 44 |
| 4.2   | Závěr.....                           | 45 |
| 5     | SEZNAM OBRÁZKŮ.....                  | 46 |
| 6     | ZDROJE.....                          | 48 |
| 6.1   | Citované zdroje - knihy .....        | 48 |
| 6.2   | Citované zdroje - web.....           | 48 |
| 6.3   | Použitá literatura.....              | 48 |
| 7     | Přílohy.....                         | 50 |
| 7.1   | Dotazníkový průzkum .....            | 50 |

# 1 ÚVOD

Situace na stavebním trhu od roku 2008 začala stagnovat a v některých regionech dokonce klesat. Jednalo se především o útlum ve výstavbě zemědělských a průmyslových továren. Pokles byl zaznamenán také u bytové výstavby, což přímo ovlivnilo chod většiny developerských firem, které přestaly stavět spekulativně. To znamenalo dopad na všechny firmy od živnostníků až po nadnárodní společnosti. Tento poměrně rychlý útlum se netýkal inženýrských staveb (dálnice, železnice, inženýrské sítě). Vzhledem k podpoře z evropských fondů tohoto odvětví dokonce začal narůst zakázek, zpravidla se jednalo o veřejné zakázky.

Stagnace ve stavebnictví trvala zhruba 6 let do roku 2014, kdy opět začala růst poptávka v rámci celého stavebnictví. Tohle období hluboce poznamenáno finanční krizí zprvu zahltilo kapacity stávajících firem, které ustály ekonomický dopad na všechna odvětví. Při poptávce po subdodavatelích ovšem začal vznikat problém. Přeživší podniky nebyly schopny najít vhodné subdodavatele, se kterými by mohly provádět ještě víc zakázek s odpovídající kvalitou. Drobní živnostníci se během krize rozutekli do továren a mladší generace, která by je mohla nahradit, neměla dostatečné zkušenosti. Z tohoto důvodů začaly velké firmy hojně využívat cizinců, především z východu.

Ačkoliv většina lidí nesouhlasí s nábořem dělníků z východu na stavbu, zdá se, že tento obraz bude stále častější. Tímto se dostáváme k mému tématu „*Vztah mezi cenou práce a kvalitou práce ve stavebnictví*“. Opravdu chceme, aby zaniklo poctivé řemeslo šikovných českých lidí, které bude nahrazeno lidmi z východu, ochotnými pracovat za nižší mzdu, avšak málokdy dosahujícími kvalitu českých zedníků.

Má práce bude rozdělena do dvou částí. V té první, teoretické, se zaměřím na vysvětlení častých výrazů, které se týkají stavebnictví především, ale zároveň i vedením firmy obecně. Ve druhé části se budu snažit analyzovat, jak vnímají vztah mezi cenou a kvalitou práce ve stavebnictví samotní představitelé na stavebním trhu. Poté se na základě jejich odpovědí budu snažit najít určitý kompromis, jestli se vůbec dá vytvářet kompromis, na tohle stále častěji diskutované téma. Zároveň mě bude zajímat, zda lze problém ceny vyřešit pomocí subdodavatelů, aniž by došlo ke snížení kvality stavebního díla.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Stavební firma

*„Firmu obecně můžeme označit jako „plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby“.*

*Předmětem jejího hospodářství jsou potom všechna rozhodnutí o využití disponibilních výrobních faktorů, jejichž prostřednictvím se má dosáhnout určitých cílů, (ve většině případů zejména maximálního zisku).*

*Podnik vystupuje jako organizačně ucelená jednotka. Jeho vnitřní články (útvary, divize, pracovní skupiny,...) mají pouze podmíněnou samostatnost, danou rozsahem delegování pravomoci a odpovědnosti z podnikového vedení. “ [3]*

#### 2.1.1 Společné rysy stavebních podniků a firem

*„Stavební podniky mají několik charakteristických vlastností. Můžeme je popsat, dle potřeby, z několika hledisek:*

*Výrobně-technického – charakteristická je technická samostatnost; podnik je technologicky relativně uzavřený celek. Z tohoto hlediska jde o systém spojení lidí a výrobních prostředků v procesu stavění. Podnik ke své práci potřebuje pracovníky a výrobní zařízení, dále energii, pohonné hmoty, suroviny, hotové výrobky jiných firem nezbytné k realizaci stavby.*

*Sociologického – soustřeďuje kolektiv lidí, představuje soubor vzájemných mezilidských vztahů, prostředí, v němž se rozvíjí sociální vztahy všech jeho členů (zaměstnanců i zaměstnavatelů). Vytváří se zde pocit sounáležitosti s podnikem, zainteresovanosti na jeho činnosti, pocit hrdosti na vykonanou práci, ale i odpovědnost za správné fungování celého podniku.*

*Organizačního – každý podnik má svoji specifickou organizační strukturu.*

*Právního – podnik se nachází v právním prostředí, řídí se psanými i nepsanými zákony země, v níž působí. Je právnickou (případně, zřídka i fyzickou) osobou, která disponuje právní subjektivitou, z čehož pro něj plyne celá řada práv, ale i povinností.*

*Ekonomického – pro samostatný stavební podnik fungující v tržním prostředí je charakteristický zejména princip samofinancování. “ [3]*

### 2.1.2 Vize firmy

*„K dosažení skutečného úspěchu musíte být vizionářem – musíte mít velmi novátorské pojetí světa a jasnou představu o směru, kterým se ubíráte. Pokud máte tohle, projde vám i něco, co by představovalo podnikatelský ekvivalent vraždy.“*

*Henry Mintzberg*

Vize jako taková je nesmírně důležitá pro všechny firmy. Ve zkrácené formě nám přibližuje působení firmy na trhu, především její silné stránky a to, čím se chce firma v budoucnu stát. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následné vytvoření cílů, směru a strategie firmy. Vize slouží jako motivátor pro naše zaměstnance, může fungovat pouze tehdy, ztotožní-li se s ní všichni zaměstnanci firmy od vrcholových manažerů až po řadové dělníky. Motivace spočívá v tom, že zaměstnanci vědí, jakým směrem se firma chce ubírat a jaký má cíl a každý zaměstnanec nese určitou dávku zodpovědnosti vůči jménu firmy, aby bylo vize dosaženo.

## 2.2 Manažer

Manažera může dělat člověk, který má přirozenou autoritu, vzbuzuje u lidí respekt, dokáže lidi řídit, namotivovat je a především získat si jejich důvěru. Člověk, který tyto vlastnosti má, poté může řídit kolektiv popřípadě celou firmu, podle velikosti zodpovědnosti management rozdělujeme do tří stupňů.

Manažer první linie – rozsah jejich zodpovědnosti je z pohledu managementu na nejnižší úrovni. Řídí nejmenší organizační skupiny, může jim být třeba vedoucí stavební party, který zodpovídá za svoji skupinu, aby plnila přidělené úkoly ve správné kvalitě, na kterou také dohlíží. Případné poznatky, které mohou sloužit k zefektivnění produktivity práce, předává svému nadřízenému.

Manažer střední linie – za střední manažery můžeme považovat stavbyvedoucí. Jejich cílem je sbírat informace od manažerů první linie, zpracovávat je a samostatně rozhodovat na základě svých znalostí a zkušeností. Manažeri střední linie jsou prostředníky mezi nejnižším a vrcholovým managementem. Musí mít autoritu a vycházet s nejnižším managementem, ale zároveň je jeho hlavním cílem plnit úkoly vrcholových manažerů, kteří tvoří třetí stupeň managementu.

(Top) Manažer vrcholový – do této skupiny řadíme ředitele firmy a hlavní stavbyvedoucí, kteří koordinují celou stavbu. Zodpovídají za úspěšné ukončení stavby, rozhodují o zdokonalování pracovních procesů, čímž zvyšují hodnotu své firmy. Vrcholoví manažeri nesou za firmu většinou plnou zodpovědnost a ve velké míře přebírají místa vlastníků.

### 2.2.1 Hlavní cíle manažera

*„Plánování jednotlivých úkolů, jejich časového, personálního, materiálně – technického a finančního zabezpečení i plánování celkové strategie činnosti podřízené jednotky.*

*Zadávání úkolů podřízeným pracovníkům, sledování průběhu provádění úkolů, operativní rozhodování o dalším pokračování, řešení častých problémů vznikajících v souvislosti s těmito úkoly i s celým provozem podřízeného útvaru a to jak problémů pracovních, tak mnohdy i problémů osobních a mezilidských.*

*Kontrola splnění úkolů, motivování a odměňování pracovníků - vedení porad podřízené jednotky i účast na poradách u nadřízeného.*

*Je logické, že řídit činnosti, znamená i řídit lidi, kteří tyto činnosti vykonávají, takže pojem manažer lze většinou ztotožnit s pojmem vedoucí. Ten přitom může řídit jak celou firmu, tak její určitý útvar, který může obsahovat další, menší útvary nebo již jen jednotlivé pracovníky.*

*Někdy ovšem může manažer organizovat určité činnosti, aniž by musel bezpodmínečně mít podřízené pracovníky. Jedná se především o činnosti, kterými jsou zejména dojednávání aktivit firmy, navazování obchodních kontaktů, zajišťování a organizování činností, spojených s těmito aktivitami a obchody.“ [5]*

## 2.2.2 Motivace

Motivace je způsob, kterým chceme dosáhnout toho, aby zaměstnanci fungovali vysoce efektivně, stabilně a trvale. Existuje mnoho druhů motivací, mezi nejčastěji používanými je mzdové ohodnocení. Zaměstnanci dáme základní plat a k tomu pohyblivou složku, která mu bude vyplácena podle jeho výkonosti v práci. Další motivací může být zvětšení pravomocí zaměstnance, čímž mu ukážeme naší důvěru. Mezi tzv. motivátory lze zařadit spoustu dalších procesů, abychom dosáhli požadovaných výsledků od zaměstnanců.

Důležité je si říct, že na každého působí různé procesy motivace jinak. Lidé jsou různí a mají jiné potřeby a cíle, tím pádem i všelijaké požadavky a potřeby k jejich uspokojení. V mnoha firmách motivace právě na tomto aspektu selže, jelikož se snaží najít jeden způsob motivace a aplikovat jej na všechny zaměstnance, což je z výše popsaného důvodu neefektivní. Tento druh motivace může fungovat pouze chvíli a později si lidé začnou uvědomovat, že jim nestačí pouze zvýšení mzdy, jelikož jim to nevynahradí čas, který mohli strávit jinak. Obecně platí, že při dosažení stanoveného cíle si klademe další, vyšší cíl, k jehož splnění hledáme další motivátory.

*„Cíle chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí – a možná ve všech – existuje prostor pro to, aby se pracovníci*

*rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jenom tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí, závisající na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace.“<sup>[3]</sup>*

### 2.2.3 Plánování

Plánování je činnost, kdy orientovaně a cíleně rozhodujeme o určení stanovených cílů, kterých chceme v budoucnu dosáhnout. Naším cílem je zjistit jak tohoto cíle dosáhnout pokud možno co nejefektivněji, to znamená v co nejkratším čase v požadované kvalitě za využití co nejmenšího úsilí a financí.

*„Je třeba se stát tvůrčími mysliteli, získávat nápady od kolektivu a rozvíjet schopnosti společného rozhodování doplněného o profesionální znalosti a technické schopnosti. Nikdo nikdy nemůže vytvořit dokonalý plán, avšak mel by být co možná nejsrozumitelnější a nejjednodušší.“<sup>[1]</sup>*

### 2.2.4 Kontrola a řízení

Tyto dva pojmy jsou spolu svázané a navazují na sebe. Nejprve nastává proces řízení, kdy vedoucí pracovník (manažer) na jakékoliv úrovni řídí své podřízené k tomu, aby bylo správně, včas a v požadované kvalitě dílo zhotoveno.

Jakmile je dílo dokončeno nastává fáze kontroly, při které zjišťujeme jestli bylo dílo vyrobeno shodně s tím jaké na něj byly vytvořeny požadavky. Při správném řízení by měla být kontrola pouze formální. Jelikož jestli je skupina lidí správně řízena, tak výstavba díla by měla probíhat bez problémů a neměla by se lišit od požadavků na dílo. Jestliže při kontrole zjistíme nějaké nedostatky, tak je úkolem manažera definovat příčinu, proč k tomu došlo a vymyslet co nejrychlejší a nejehospodárnější řešení k jeho nápravě tak, aby eliminoval způsobené škody pokud možno na minimum.

Manažer musí po celou dobu výstavby díla mít vše pod neustálou kontrolou, to ovšem neznámá nadměrné zasahování a vměšování se do práce svým podřízeným. Tím

by mohlo dojít k demotivaci pracovníků, kteří by v nás necítili důvěru. Manažer by měl zasahovat pokud možno co nejméně, to značí, že vše probíhá podle plánu a v pořádku.

### 2.2.5 Vyhodnocování

Pro mě osobně je vyhodnocování jedním z nejdůležitějších aspektů, který musí každý dobrý manažer skvěle zvládat, nepodléhat krizovým situacím a vše vyřešit v danou chvíli co nejlépe umí.

*„Častá chyba je domnívat se, že víme, například co si naši zaměstnanci myslí a jaké mají potřeby.“<sup>[3]</sup>* Jak už jsem zmiňoval u motivace, každý člověk je jiný a s tím je potřeba počítat. Důležité je však nepodléhat nátlaku a při vyhodnocování zaměstnanců mít na všechny stejný metr, jedině tak můžeme být skutečně skvělými manažery. V případě, že začnou vznikat domněnky mezi podřízenými o nejednotném přístupu ke každému z nich, potom začínají problémy v mezilidských vztazích a na efektivitě práce a pohodě zaměstnanců to bude mít značné následky, které budeme muset opět řešit a pokusit se o jejich nápravu.

## 2.3 Práce

*„Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí – aby získala peníz.“<sup>[1]</sup>* V dnešní době mi přijde, že hodně lidí začíná přemýšlet trochu jinak a nechtějí pracovat jen proto, aby měly na základní potřeby k přežití, ale chtějí dělat takovou práci, která bude mít nějakou přidanou hodnotu ať už pro společnost nebo pro ně samotné.

## 2.4 Subdodavatel

Budeme-li se bavit přímo o stavebnictví, tak bychom mohli subdodavatelem nazvat jakoukoliv osobu (právníckou či fyzickou), která pro hlavního dodavatele (Hlavní dodavatel je ten, kdo vyhrál zakázku od objednavatele.), vykonává část stavebních prací na zakázce. Subdodavatelů se ve stavebnictví využívá především v době, kdy hlavní

dodavatel stavby kapacitně nezvládá pokrýt vyhranou zakázku, a proto přenechává část prací na subdodavatelích.

## 2.5 Optimalizace

Termín optimalizace je hojně využívaný téměř ve všech odvětvích a stavebnictví není výjimkou. Optimalizace znamená při co nejmenší spotřebě materiálu dosáhnout nejlepších výsledků. Můžeme si to uvést na příkladu – statik navrhne množství betonářské výztuže v monolitické konstrukci, tento návrh je předimenzovaný a my na základě dřívějších zkušeností a poznatků za použití vhodné optimalizace zjistíme, že si můžeme dovolit některou výztuž do konstrukce nezabudovat, aniž bychom snížili funkčnost, stabilitu nebo dokonce bezpečnost stavby.

## 2.6 Cena

Cena je částka požadovaná, nabízená nebo zaplacená za určitý majetek. Z důvodu finančního omezení, motivace či zvláštní obliby konkrétního kupujícího nebo prodávajícího může být skutečně zaplacená cena jiná, než hodnota, která by byla stejnému majetku připsána jinou osobou.

Z uvedeného vyplývá, že pojem cena se vztahuje k určité obchodní transakci na trhu s majetkem nebo službami. Cena vždy představuje určitou, zpravidla historickou realitu, která na daném trhu existovala nebo existuje, a to bez ohledu na skutečnost zda byla či nebyla zveřejněna, a zda se do její výše promítly či nepromítly mimořádné vlivy. Zcela zřejmé lze tento pojem vztahovat i prognózovanému vývoji trhů (k růstu či poklesu cen) nebo kalkulacím prováděným subjekty trhu pro budoucí období. Sjednaná a skutečně zaplacená cena pak vyjadřuje stav, při kterém došlo ke shodě nabídky a poptávky zpravidla se stanoví dohodou účastníků trhu.<sup>[2]</sup>

### 2.6.1 Dumpingová cena

Dumping by se dal označit jako cenové podbízení, které slouží k vytlačení konkurence z možnosti získat zakázku, přestože firma která cenu zakázky podhodnocuje si je vědoma, že není schopna za tuto cenu zakázku provést, aniž by byla ztrátová.

V praxi to znamená, že firma, která učiní nejnižší nabídku, zakázku také získá. Nikdo už nezkoumá to, z jakého důvodu je schopná zakázku provést za takovou cenu. Pravda je taková, že schopná může být, ovšem bude na této zakázce ztrátová. Spousta firem se obhájí tím, že nechce snižovat zaměstnanost, potřebuje stavbu jako referenční pro získání dalších zakázek nebo na rovinu uvedou, že mohou být ztrátoví.

### 2.6.2 Bezpečná cena

Na tohle téma se vedou dlouhé diskuze a vlastně se ještě nikdo neshodl na tom, co vlastně bezpečná cena je. Bezpečná cena, jak si ji vykládám já po přečtení několika článků na tohle téma, pro mě znamená cenu, která by měla být konečná a neměla by se v průběhu stavby navyšovat a zároveň by tato cena měla pokrýt veškeré náklady (materiál, mzdy, režie...). Nedokážu si představit, že by u každé zakázky byla stanovena bezpečná cena, čímž by se téměř zničilo konkurenční prostředí a doplácel by na to investor.

*„V případě, kdy jsou ceny stavebních nebo projekčních prací nízké, pochopitelně dochází k tomu, že vedoucí pracovníci jsou nuceni více přemýšlet, jak se získanými prostředky naložit, aby byl zajištěn především základní chod živnosti nebo firmy a již nemohou tolik investovat do obnovy dosluhujícího nebo zcela nového vybavení. Výsledkem je situace, kdy společnost nebo projektant nemůže investovat do svého rozvoje, dochází ke ztrátě kontaktu s konkurencí, pro minimalizování nákladů jsou najímání méně nebo vůbec nekvalifikovaní pracovníci, čímž klesá míra a úroveň odborného dohledu nad stavebními pracemi, ale především a to je důležité, nastává pokles kvality odváděné práce.“*

*Kdo na celé situaci profituje a kdo ztrácí? Někdo by se mohl domnívat, že bude profitovat zákazník a ztrácet možná firma nebo projektant, protože si nebude moci zaplatit letní dovolenou. Fenomén nízké ceny k tomu svádí. Já si ovšem myslím naprostý opak! Dle mého názoru je naopak zákazník ten, kdo ztrácí. Ztrácí v tom, že obdrží nekvalitní dílo. V první chvíli si to ovšem neuvědomí. Je spokojený, že pořídil levně. Prozře až v okamžiku prvních poruch a vad. To už je ve většině případů ale pozdě a skončí to dalšími náklady-vícepracemi, kterými se ve výsledku dostanou stavební práce na stejnou cenu, která by byla udána, pokud by situace na stavebním trhu v oblasti cen byla jiná. A zákazník raději zaplatí vícepráce, než aby podstoupil již jednou absolvované výběrové řízení a riskoval zpoždění stavby. “<sup>[6]</sup>*

## 2.7 Kvalita

*„Nejsem tak bohatý, abych si mohl kupovat levné věci.“*

*Autor neznámý*

Kvalita by se dala jednoduše formulovat tak, že máme-li kvalitní výrobek, v našem případě stavbu, budeme mít spokojeného zákazníka a žádné reklamace, každý si ovšem kvalitu představuje jinak. Požadavky na kvalitu se stále zvyšují a mohou se také měnit zeměpisně. Každá kultura má o kvalitě vlastní představy. Ale žádný národ nechce řešit nefunkční výrobky a reklamace v tom se žádná země neliší.

*„Řízení kvality se stává jedním z hlavních prodejních artiklů. Je pochopitelné, že s aktuálně horší ekonomickou situací je kladen velký důraz na co nejnížší cenu. Jenže tam to nekončí. Další významnou součástí života výrobku jsou náklady na jeho provoz. Ty se odvíjejí od poruchovosti, jednoduchosti údržby, snadné opravitelnosti. To všechno jsou parametry, které ne každý výrobce řeší a klade na ně důraz. Zákazník to ale v konečném důsledku pozná a jeho rozhodování o produktu, který si vybírá, bude tímto ovlivněno. Z druhé strany jsou pak výrobci pochopitelně tlačeni do nižších pořizovacích nákladů, aby byli schopni zvládnout rostoucí ceny energií, služeb a byli konkurenceschopní.“ <sup>[4]</sup>*

## 2.8 Vztah

Vztah je obecná vlastnost konkrétního objektu nebo subjektu (entity), která se váže k jinému objektu nebo subjektu (entitě). V praxi může tato vazba nabývat nejrozličnějších podob a vždy záleží na dalších okolnostech a podmínkách její existence. Obecně se může jednat buďto o vazbu jednostranně působící nebo o vazbu působící oboustranně. Při posuzování jednotlivých vztahů či souvztažností je nutno tento fakt vždy brát do úvahy. Jedna entita může mít více různých vazeb k vícero různým entitám, vzájemné vztahy těchto entit mohou v praxi někdy tvořit velmi rozsáhlé sítě a vzájemné propletence.

Vztah mezi kvalitou a cenou vždycky byl, je a bude. Záleží, z jakého pohledu na něj nahlížíme. Nemůžeme tvrdit, že nejdražší stavba bude nejlepší a naopak, že nejlevnější stavba musí být nejhůře provedená. Vždy musíme porovnávat konkrétní cenové nabídky a zjišťovat, čím se liší v ceně. Zda jde pouze o vyšší marži nebo režie dodavatele nebo jestli se jedná o rozdíl v ceně z hlediska kvality provedení. Dodavatel nám svoji kvalitu provedení práce může potvrdit třeba prodlouženou záruční lhůtou na dílo, a to by pro nás měl být důležitý faktor při rozhodování cenově stejných cenových nabídek, dodavatel nám tím dává benefit a zároveň ručí za kvalitu svého díla.

### 3 EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem mojí práce je zjistit jak moc lidé vnímají provázanost ceny a kvality práce. Vzhledem k tomu, že se sám na stavbách pohybuji a trochu vím, jak probíhají, jsem si zvolil pracovní hypotézy, které se budu snažit potvrdit nebo vyvrátit.

Průzkum budu provádět pomocí jednoduchých otázek zformulovaných do dotazníku. Hlavním zdrojem informací jsou lidé ze stavební firmy, se kterou spolupracuji, tudíž lidé, kteří se ve stavebnictví pravidelně pohybují. Další, na které jsem dotazník směřoval, byli studenti fakulty stavební v Brně. Úmyslně jsem se vyhýbal umístění dotazníku na internet, domnívám se, že by došlo ke zbytečnému zkreslení informací lidmi, kteří o stavebnictví nemají přehled.

Dotazník byl jednoduchý a otázky byly výstižně položené. Otázky, u kterých jsem očekával možnost nedorozumění, jsem doplnil krátkým popisem (nápovědou, co chci vlastně danou otázkou zjistit). Z firmy o 500 zaměstnancích, která sídlí v Olomouci, mi bylo zpět doručeno 71 dotazníků. Vzhledem k tomu, že firma nezaměstnává pouze lidi v kancelářích, ale má i své řemeslníky, tak budou odpovědi rozmanitější, jelikož se na otázky budou dívat z různých úhlů. Dalších 17 jich bylo vyplněno po umístění na sociální síť do skupiny naší fakulty, kde jsem žádal o vyplnění pouze studenty, kteří mají zkušenost s praxí v oboru stavebnictví. Celkový počet 88 dotazníků mi umožnil provést nějaké závěry k pracovním hypotézám.

#### 3.1 Řízený rozhovor

Při řízeném pohovoru jsem postupně položil Ing. JH tři otázky, na které mi rozsáhle odpovídal a já si při tom dělal poznámky.

1. *Otázka: “Myslíte, že jsou firmy tlačeny dělat zakázky za dumpingové ceny a proč do takových otázek vůbec chodí?”*

JH si myslí, že firmy jsou tlačeny dělat zakázky za dumpingové ceny pod nátlakem vysoké konkurence a do těchto zakázek vstupují, jelikož chtějí zajistit práci svým zaměstnancům. Generální dodavatel stavby si myslí, že stavbu za dumpingovou cenu dokáže postavit a doufá, že skončí se ziskem. Postupem stavby, jakmile zjišťuje, že začíná být stavba ztrátová, se snaží zodpovědnost přenést na subdodavatele, které většinou obelstí dobře připravenou smlouvou. Na základě smlouvy později nevyplatí subdodavateli celou částku za provedenou práci, ale krátí ji o penále. Tohle si může firma dovolit pouze u běžných zedníků. Firmy na specializovaná řemesla už si drží svoji cenu a stále jich ubývá, tudíž si firma nemůže dovolit s nimi lehce manipulovat. Firma na vyhrané zakázce provádí 40-50 % prací, zbytek je řešen pomocí subdodavatelů. Jak už jsem zmiňoval v úvodu krizi v letech 2008-2014, tak i této firmy se krize značně dotkla a to zejména z důvodu úbytku kvalitních lidí, a proto jako každá jiná firma už i tato je nucena nabírat dělníky z východu. Drobní živnostníci si pro sebe práci shání většinou v regionu a nemají zapotřebí dělat ve strachu pro velké firmy, u kterých jim hrozí dlouhá doba splatnosti faktur a ve většině případů nějaké srážky či penále za provedenou práci.

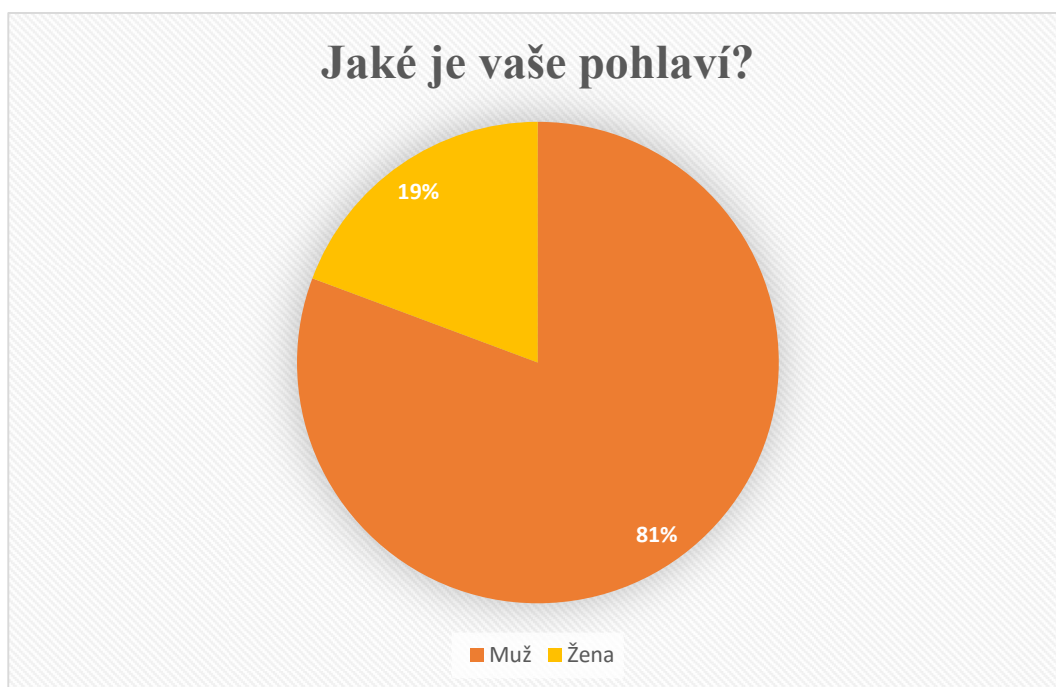
## *2. Otázka: “Která kritéria nejvíce ovlivňují cenu?”*

JH mi bez váhání odpověděl, že cenu si určuje generální dodavatel stavby a je pouze na něm jak velký zisk si určí a jaká bude jeho výsledná cena. Je to jednoduché, vyhraje ten nejlevnější. Do některých výběrových řízení firma chodí pouze z důvodu informativního charakteru, aby byla stále v obraze, jak se vyvíjí stavební trh. Jestliže se zakázka vyhraje, tak firma později využívá optimalizací, aby ušetřila na materiálu. Ovšem nikdo neprovádí takové optimalizace, aby byla ohrožena statika stavby nebo po kolaudaci ohroženo zdraví obyvatel v případě bytových staveb. V zahraničí se optimalizace tolik nevyužívají, jelikož projektant nese zodpovědnost za efektivnost návrhu statické konstrukce a tím pádem už není možné optimalizace využívat. V České republice to funguje tak, že projektant vše předimenzuje na stranu bezpečnou, ale za náklady vynaložené navíc nenese žádnou bezpečnost. Tímto jsme se dotkli tématu zavedení bezpečné ceny s čímž JH nesouhlasí a nedokáže si představit, jak by to bylo legislativně a personálně ošetřeno.

3. *Otázka: “Myslíte, že he finančně výhodnější postavit zakázku s méně kvalifikovanými pracovníky za intenzivnějšího dohledu kvalifikovaného dozoru?”*

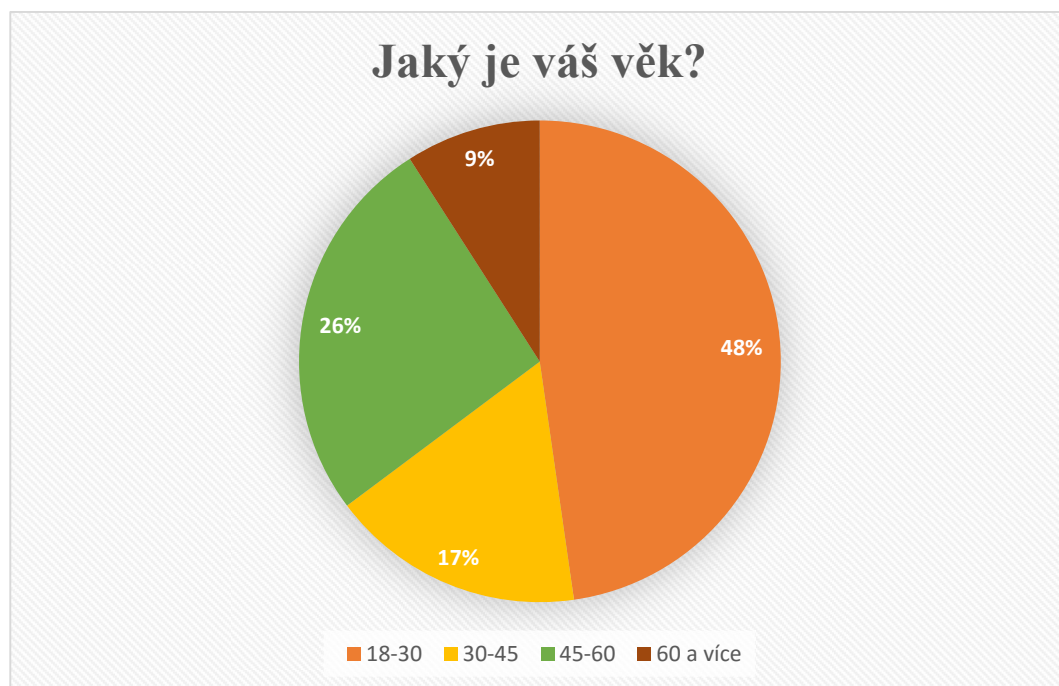
JH tvrdí, že ani není jiná možnost než stavět s téměř nekvalifikovanými pracovníky, protože mladí a kvalifikovaní lidé nejsou k dispozici. Na druhou stranu dodává, že s tímhle nesouhlasí a domnívá se, že řemeslo by mělo být zachováno. Jejich firma se tak snaží navázat spolupráci se středními učilišti, ovšem zájem žáků je téměř nulový.

### 3.2 Výsledky dotazníkového šetření



Obrázek 1 - Jaké je vaše pohlaví?

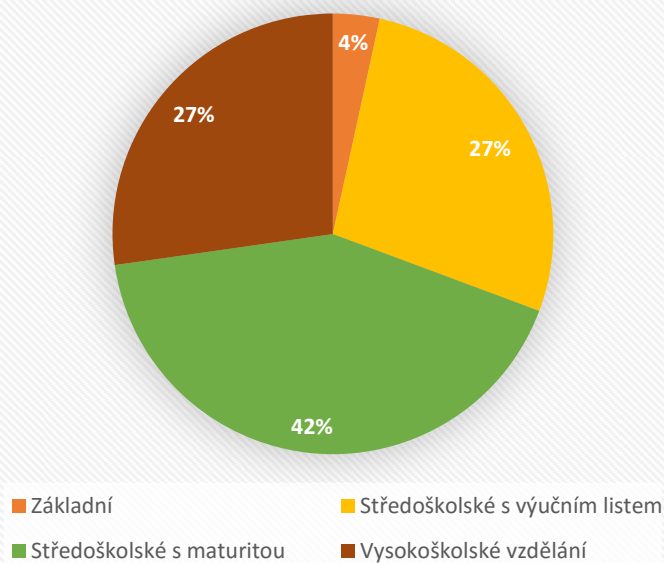
Moje první otázka slouží k prvotnímu roztrídění respondentů, abych potom mohl porovnat, zda má pohlaví vliv na níže položené otázky nebo jestli jsou názory mužů i žen totožné.



*Obrázek 2 - Jaký je váš věk?*

Zrovna jako předchozí graf slouží i tento pouze k rozdělení mých respondentů. Zároveň mě zajímalo jestli, budou různé věkové skupiny odpovídat odlišně nebo nebude záležet na věku.

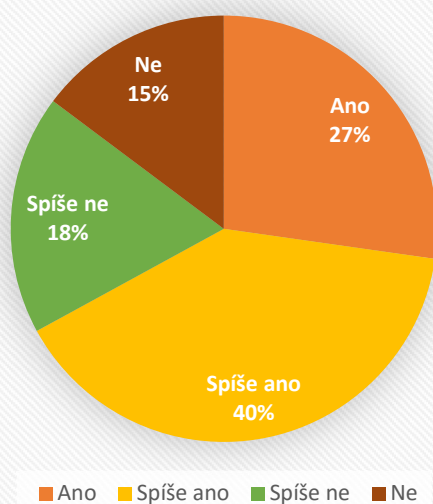
### Jaké je vaše dosažené vzdělání?



Obrázek 3 - Jaké je vaše dosažené vzdělání?

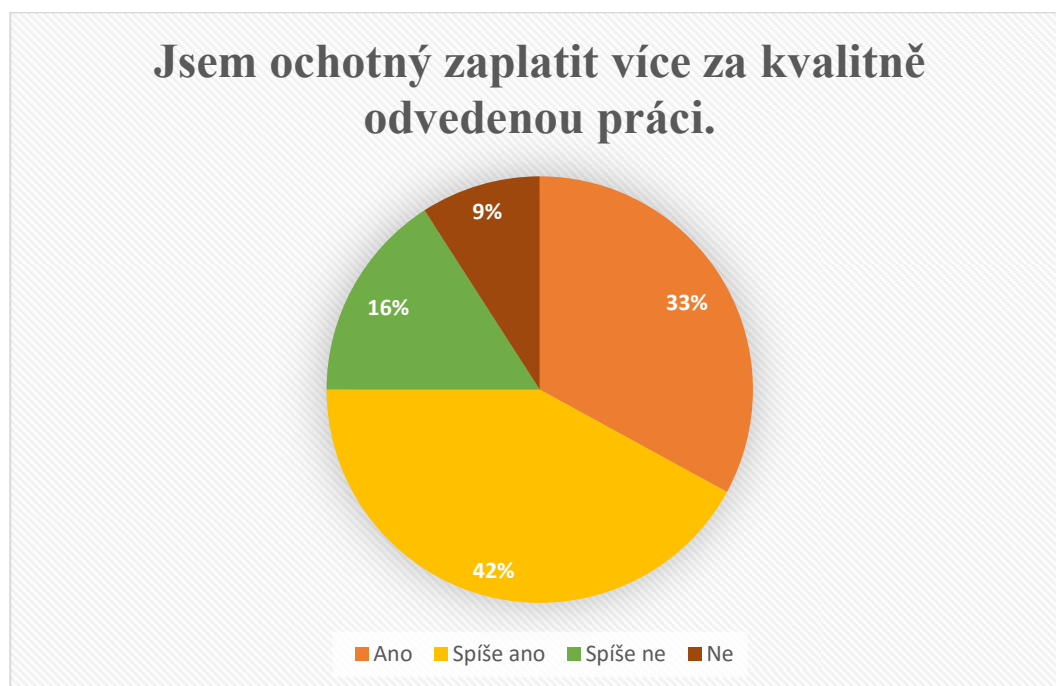
Poslední graf, kterým si respondenty rozdělují na základě dosaženého vzdělání.

### Při koupi nemovitosti upřednostňuji cenu před kvalitou.



Obrázek 4 - Při koupi nemovitosti upřednostňuji cenu před kvalitou.

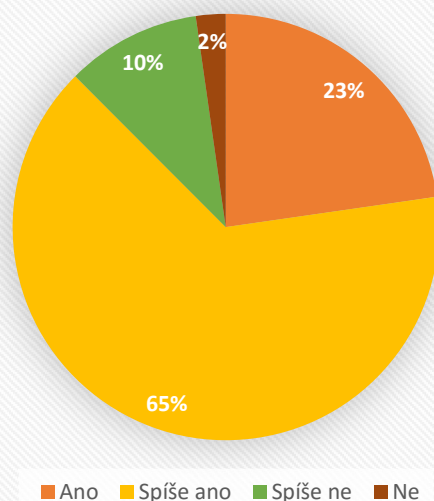
Na tomto grafu vidíme nejednotný názor dotázaných. Může to být způsobeno tím, že pro každého kvalita znamená něco jiného, a proto jsou schopni za předpokladu nižší ceny ustoupit od svých požadavků. Celé 2/5 dotázaných by spíše upřednostnilo cenu před kvalitou a jednoznačně by se pro cenu na úkor kvality rozhodla téměř 1/3 respondentů. U zbylých dotázaných jsme zjistili větší touhu po kvalitním bydlení i za cenu vyšších finančních nákladů.



*Obrázek 5 - Jsem ochotný zaplatit více za kvalitně odvedenou práci.*

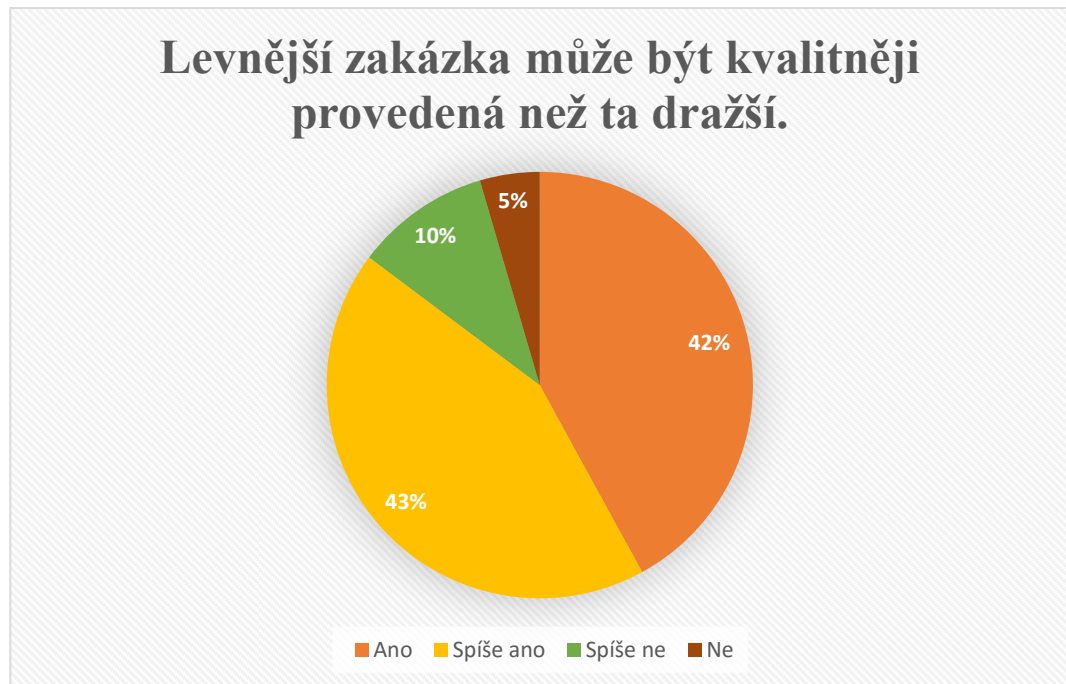
Tento graf můžeme porovnat s grafem předešlým. Zajímavé je, že téměř 2/3 dotázaných bylo ochotno kvůli ceně polevit na kvalitě, přitom z tohoto grafu jasně vidíme, že 2/3 dokážou ocenit kvalitní práci a adekvátně si za ní připlatit. Pouze 9 % rezolutně odmítá připlácet za kvalitní práci. Tohle může být způsobeno tím, že někteří lidé berou kvalitně provedenou práci za standardní a nevidí důvod za tohle připlácet.

### Cena zakázky souvisí s cenou provedení díla.



Obrázek 6 - Cena zakázky souvisí s cenou provedení díla.

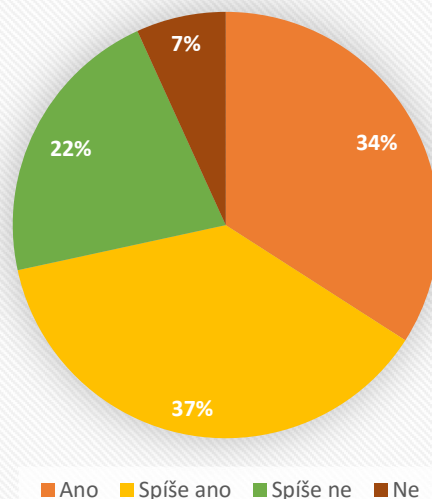
Téměř 90 % je přesvědčeno, že cena zakázky nějak souvisí s provedením díla. Na základě zkušeností a řízených pohovorů bych dokázal těmto lidem oponovat s tím, že kvalita provedení jednoznačně není přímo úměrná ceně díla. Myslím si, že cena díla bude spojena spíš s dražšími materiály, než s kvalitním provedením.



*Obrázek 7 - Levnější zakázka může být kvalitněji provedená než ta dražší.*

Tady se nám potvrzuje první hypotéza. Kvalitní zakázka nemusí být drahá, stačí najít optimální řešení, co se týče výběru materiálu a ceny řemeslníka. Více jako 4/5 se alespoň domnívají, že cena není hlavním určujícím faktorem v hledání kvality.

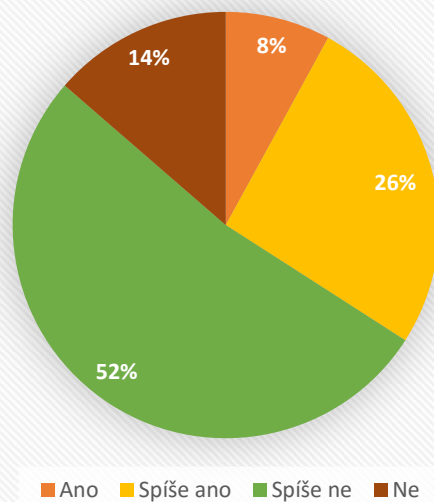
### Abychom ušetřili na zakázce používáme zákonných optimalizací.



Obrázek 8 - Abychom ušetřili na zakázce používáme zákonných optimalizací.

Zhruba 1/3 dotázaných se domnívá, že zákonnými optimalizacemi cesta k úsporám nevede. Další třetina je přesvědčená o možnosti ušetřit na zakázce vhodně použitými optimalizacemi a zbylá třetina se spíš přiklání k názoru, že ušetřit pomocí optimalizací možné je.

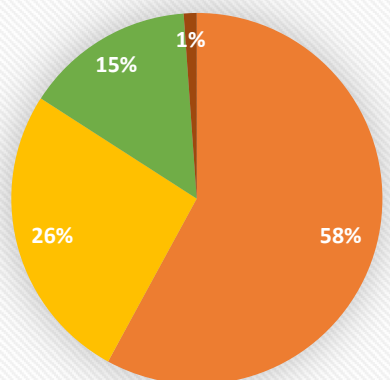
### Technologické postupy nebývají dodrženy z důvodu termínů.



*Obrázek 9 - Technologické postupy nebývají dodrženy z důvodu termínů.*

Polovina účastníků výzkumu nesouhlasí s tím, že technologické postupy nedodržují z důvodu dodržení termínů. Zhruba 1/3 se domnívá, jestliže technologické postupy nejsou dodrženy, tak je to právě z důvodu nedodržení termínů.

**Technologické přestávky bývají stlačeny pod minimální hranici, aby byl dodržen termín dokončení.**



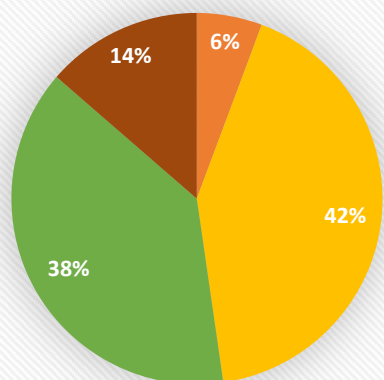
■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne

*Obrázek 10 - Technologické přestávky bývají stlačeny pod minimální hranici, aby byl dodržen termín dokončení.*

58 % dotázaných je přesvědčeno, že technologické přestávky bývají stlačeny pod minimální hranici, to znamená nedodržování technologických přestávek nutných u téměř každého stavebního materiálu a dalších 26 % respondentů jim dává za pravdu.

Pouze 1 % je přesvědčeno, že technologické přestávky bývají dodržovány.

**Čím méně času máme na dokončení, tím  
více jsme ochotni vynaložit finančních  
prostředků.**



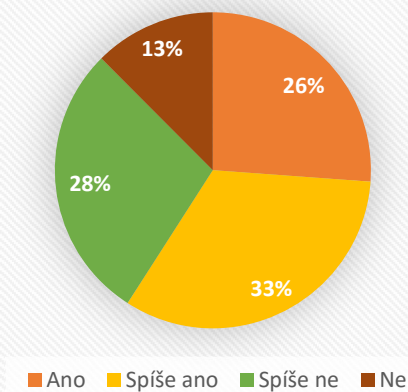
■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne

*Obrázek 11 - Čím méně času máme na dokončení, tím více jsme ochotni vynaložit finančních prostředků.*

Tímto grafem jsem chtěl vysledovat, zda se firmám oplatí spíš připlatit svým zaměstnancům či subdodavatelům a namotivovat je, aby danou práci stihli v termínu než platit většinou tučné penále za nesplnění smluvních podmínek data předání stavby.

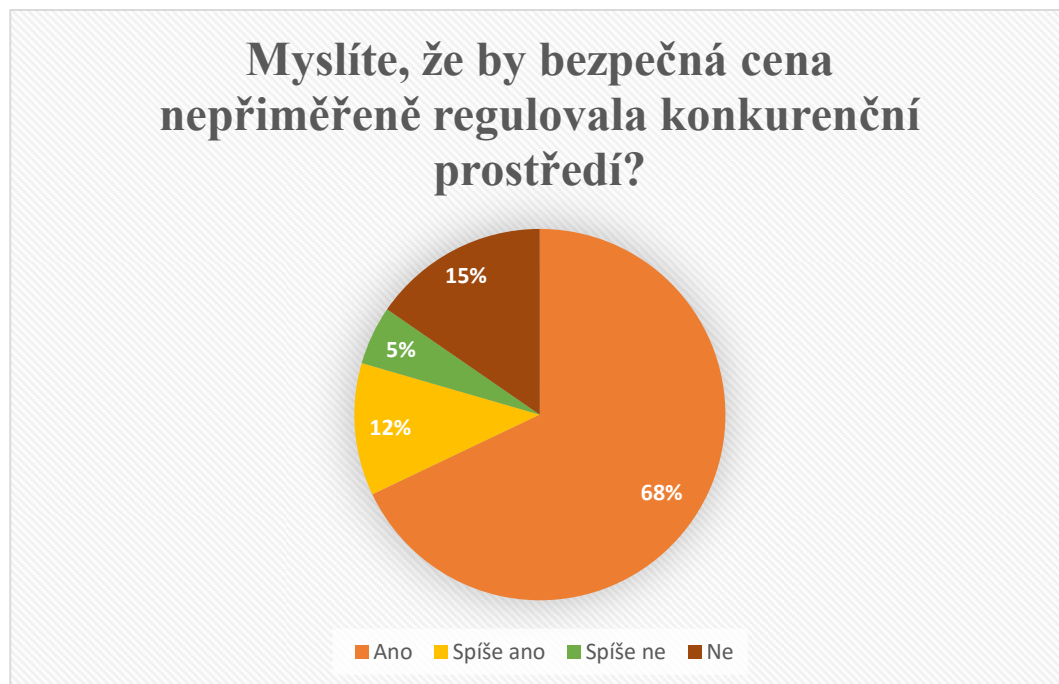
Je vidět, že zřejmě nepanuje jednoznačný názor, ke kterému se přiklonit a z toho usuzuji, že nejspíš záleží, z jaké pozice člověk nahlíží na tuhle problematiku.

**Nižší ceny zakázky dosáhneme  
zaměstnáním méně kvalifikovaných  
pracovníků za intenzivnějšího dozoru  
kvalifikovaného pracovníka**



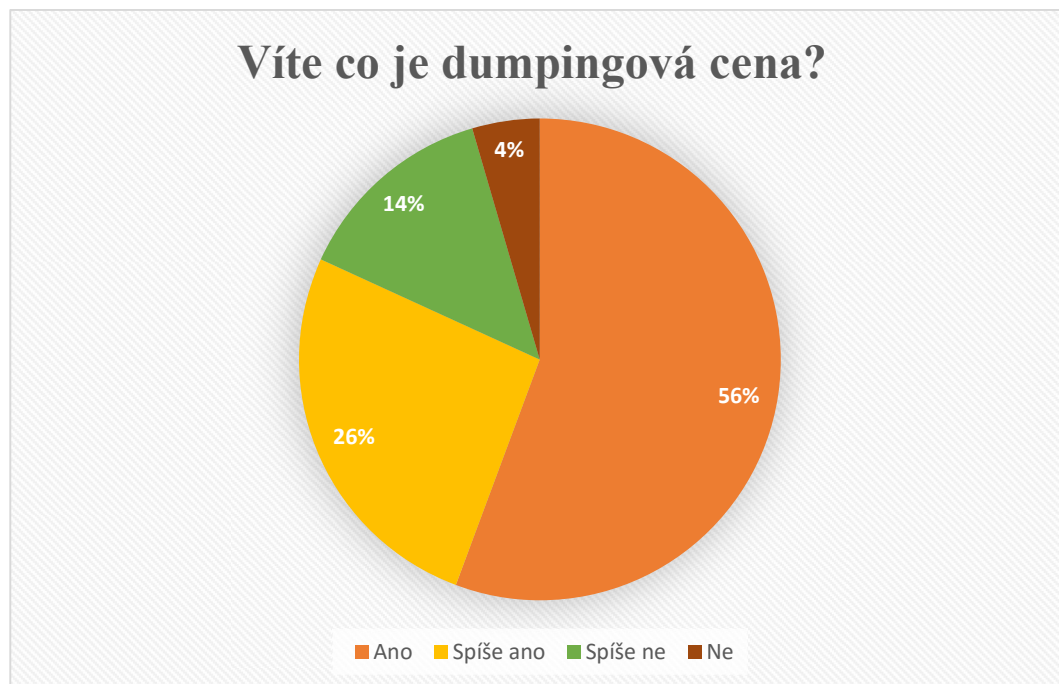
*Obrázek 12 - Nižší ceny zakázky dosáhneme zaměstnáním méně kvalifikovaných pracovníků za intenzivnějšího dozoru kvalifikovaného pracovníka.*

Tento graf souvisí s přijímáním subdodavatelů z východu, kteří nejsou odborně na takové výši jako čeští pracovníci. Čekal jsem zde jednoznačnější převahu toho názoru, že tímto opatřením můžeme dosáhnout nižší ceny, což tvrdil i JH při řízeném pohovoru, který však už nebývá přímým aktérem na stavbách. Věřím, že lidé, kteří tvrdí, že tím neušetříme, berou v potaz neodbornost těchto pracovníků a následné opravy po nich, což nás stojí nejen čas, ale také další náklady na nový materiál.



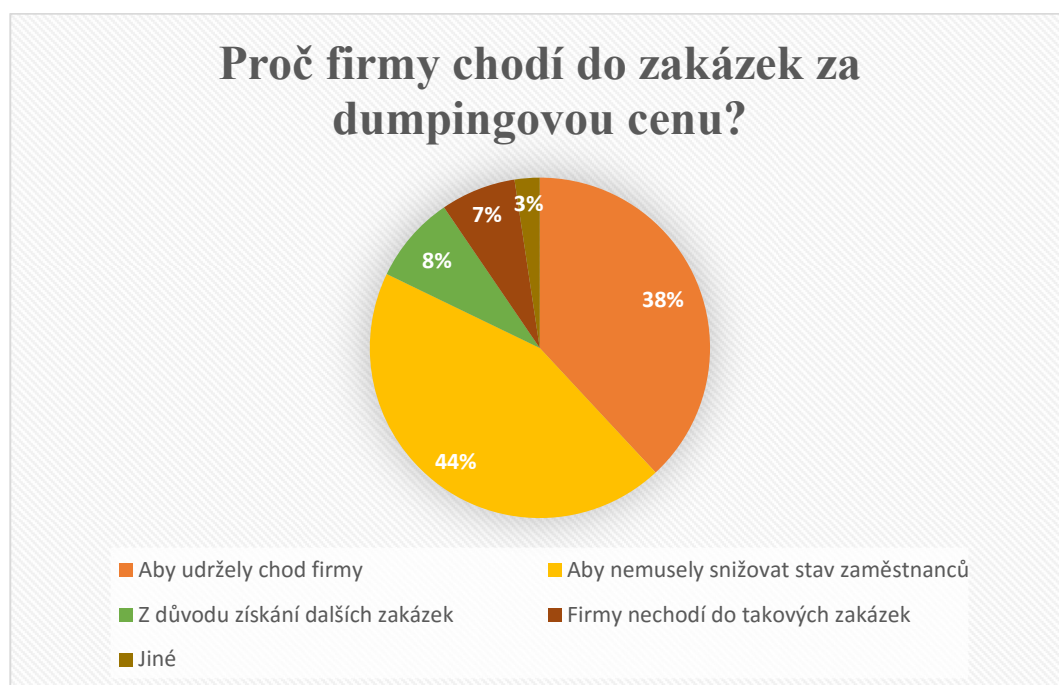
*Obrázek 13 - Myslíte, že by bezpečná cena nepřiměřeně regulovala konkurenční prostředí?*

Do tohoto grafu jsem 10 lidí nezahrnul, jelikož v přechozí otázce uvedli, že pojem bezpečná cena neznají. Tím by došlo ke zkreslení dat. U zbylých respondentů se ukázalo, že souhlasí s tím, že konkurenční prostředí by značně utrpělo a doplácet by na to především koncový zákazník. Dal by se z toho odvodit odmítavý postoj na zavedení bezpečné ceny možná i z důvodu nejasného zanesení do zákona.



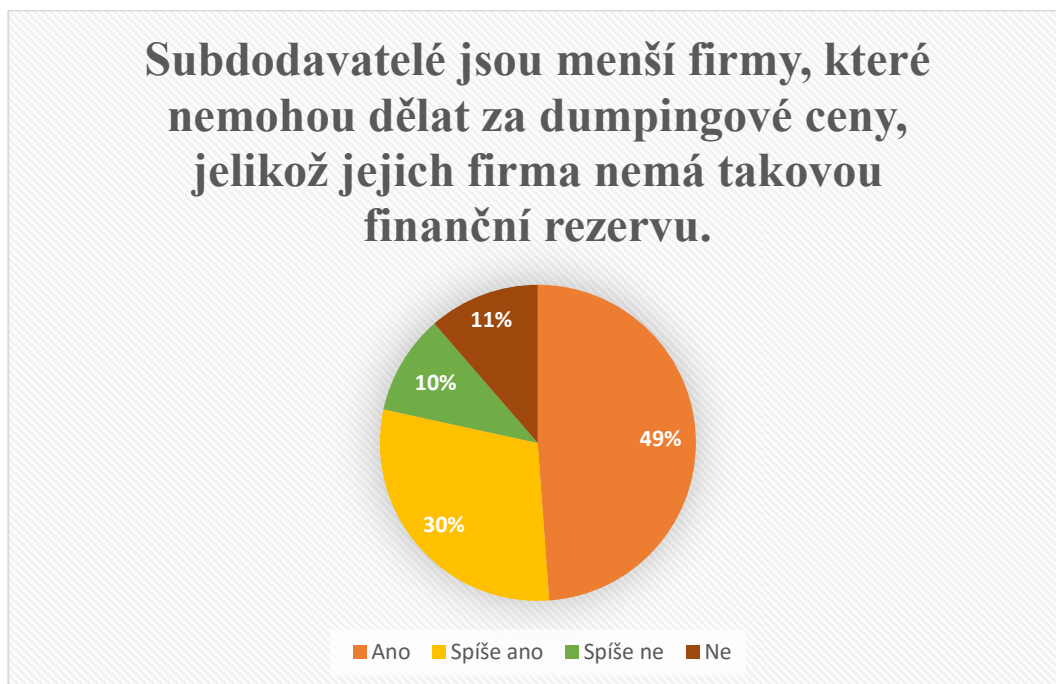
*Obrázek 14 - Víte co je to dumpingová cena?*

Téměř všichni respondenti o dumpingové ceně někdy alespoň slyšeli. Překvapilo, že pojem dumpingová cena je rozšířenější než cena bezpečná.



*Obrázek 15 - Proč firmy chodí do zakázek za dumpingovou cenu?*

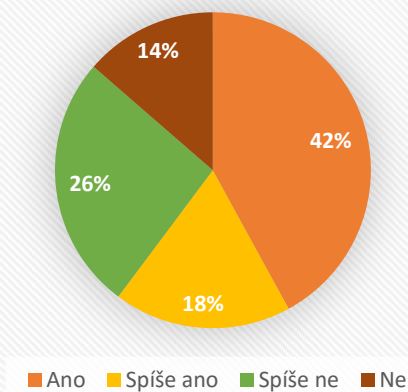
Na tuto otázku neodpovídali 4 lidé, protože v předchozí otázce uvedli, že neví, co dumpingová cena znamená. Jako jiný důvod odpověděli shodně dva lidé tak, že firma chodí do zakázek za dumpingovou cenu z důvodu zviditelnění a reklamy, což podle mě souvisí s odpovědí „Z důvodu získání dalších zakázek.“. Vzhledem k tomu, že firma, se kterou spolupracuji, si zakládá na dobrých vztazích se zaměstnanci, tak mě nepřekvapila většinová odpověď, která se zaměstnanců dotýká.



*Obrázek 16 - Subdodavatelé jsou menší firmy, které nemohou dělat za dumpingové ceny, jelikož jejich firma nemá takovou finanční rezervu.*

S tímto tvrzením souhlasí téměř 4/5 všech dotázaných. Osobně to považuji za logické, jelikož si nedokážu představit živnostníky, kteří by šli do zakázky za dumpingovou cenu. Pro ně by to byl existenční problém pro setrvání na trhu.

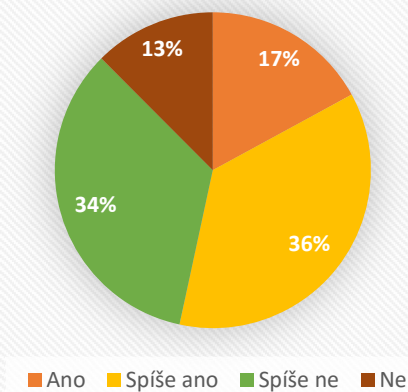
**Myslíte, že provedení zakázky za cenu,  
která nepokryje ani náklady na  
výstavbu je důsledek vysoké  
konkurence?**



*Obrázek 17 - Myslíte, že provedení zakázky za cenu, která nepokryje ani náklady na výstavbu je důsledek vysoké konkurence?*

Podle řízeného rozhovoru bych musel respondentům, kteří se přiklonili spíše k „ne“ oponovat. Jelikož při výběrových řízeních často dochází k tomu, že nějaká firma z důvodu udržení počtu zaměstnanců a chodu firmy musí zakázku podhodnotit i za cenu, že na ni prodělá.

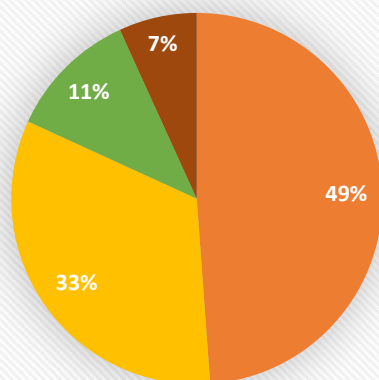
**Myslíte, že vstupuje-li firma do zakázky s cenou, která není schopná pokrýt veškeré náklady, promítne se to později v cenách pro subdodavatele?**



*Obrázek 18 - Myslíte, že vstupuje-li firma do zakázky s cenou, která není schopná pokrýt veškeré náklady, promítne se to později v cenách pro subdodavatele?*

U této otázky jsou odpovědi téměř rovnoměrně rozloženy, což dokazuje to, že není ucelený názor. Značnou roli v tom může hrát náhled respondentů. Manažeři na tohle kritérium budou nahlížet z jiného úhlu než dělníci. Navíc situace nemusí být stejná na každé stavbě a občas se to na cenách projevit může, ale jindy nikoliv.

**Subdodavatelé bývají často cizinci z východu, kteří jsou ochotni dělat za nižší mzdu.**

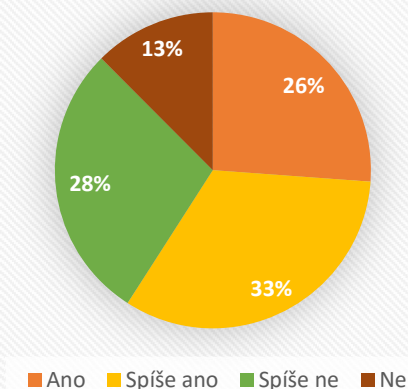


■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne

*Obrázek 19 - Subdodavatelé bývají často cizinci z východu, kteří jsou ochotni dělat za nižší mzdu.*

Už po řízeném rozhovoru bylo jasné, že moderní stavební průmysl budou na větších stavbách ovládat dělníci z východu, kterým se tu daří. Tohle zároveň potvrzuje 49 % lidí. 33 % lidí se k nim spíše přiklání. Rezolutně proti je 7 %, kteří odmítají tento názor.

**Nižší ceny zakázky dosáhneme  
zaměstnáním méně kvalifikovaných  
pracovníků za intenzivnějšího dozoru  
kvalifikovaného pracovníka.**



*Obrázek 20 - Nižší ceny zakázky dosáhneme zaměstnáním méně kvalifikovaných pracovníků za intenzivnějšího dozoru kvalifikovaného pracovníka.*

Tento graf souvisí s přijímáním subdodavatelů z východu, kteří nejsou odborně na takové výši jako čeští pracovníci. Čekal jsem zde jednoznačnější převahu toho názoru, že tímto opatřením můžeme dosáhnout nižší ceny, což tvrdil i JH při řízeném pohovoru, který však už nebývá přímým aktérem na stavbách. Věřím, že lidé, kteří tvrdí, že tím neušetříme, berou v potaz neodbornost těchto pracovníků a následné opravy po nich, což nás nestojí jen čas, ale leckdy i další materiál.

### 3.3 Pracovní hypotézy

Pracovní hypotézy jsem upravil do konečné podoby až po řízeném rozhovoru s člověkem z praxe a na základě toho si myslím, že hypotézy budou potvrzeny.

- Kvalita práce se neodvíjí od ceny zakázky
- Technologické postupy nebývají dodržovány z důvodu nedostatku času
- Firmy jsou tlačeny provádět zakázky za dumpingové ceny
- Levnější ceny zakázky lze dosáhnout pomocí subdodavatelů

### 3.3.1 Vyhodnocení pracovních hypotéz

- Kvalita práce se neodvíjí od ceny zakázky.

Kvalita práce na ceně zakázky závisí, což potvrdila většina respondentů. Zároveň jsem ovšem zjistil, že i levnější zakázka může být postavena precizněji než ta dražší, a tím bych chtěl poukázat na správný výběr dodavatele a pohlídat si kvalitu dodaného materiálu, protože právě tam mohou být největší cenové skoky. Spousta lidí je ochotna si za kvalitní práci připlatit, ale jedná se většinou o lidi, kteří odpověděli, že cena s kvalitou práce souvisí. Pokud bych měl možnost, zajímalo by mě v čem si lidé myslí, že vyšší cena zaručuje kvalitněji provedenou zakázku. Mám strach, že pouze cena je někdy určujícím kritériem při rozhodování o kvalitně provedené práci.

- Technologické postupy nebývají dodržovány z důvodu nedostatku času.

Většina dotázaných lidí souhlasí s tím, že technologické postupy bývají stlačeny pod minimální hranici, takže tím potvrzují tvrzení, že technologické postupy nebývají dodržovány, ale vyvracejí, že by se tak dělo z důvodu nedostatku času. Já z toho usuzuji, že i při dostatečné časové rezervě nebývají technologické postupy dodrženy z důvodu špatného naplánování průběhu prací. Abychom nemuseli snižovat počet zaměstnanců na stavbě, tak jim přiřadíme práci, u které víme, že technologický postup nebude dodržen v plné výši, ale zároveň už nedojde k znehodnocení stavby.

- Firmy jsou tlačeny provádět zakázky za dumpingové ceny.

Firmy jsou do takových zakázek tlačeny nepřímo, vlivem vysoké konkurence, kdy se vždy najde alespoň jedna firma, která podá do výběrového řízení rozpočet s cenou tak nízkou, že sama není schopna tuto zakázku provést a ještě na ní vydělat. Jednou za čas je téměř každá firma nucena k takovému rozhodnutí, aby udržela chod firmy a nemusela propouštět své zaměstnance.

- Levnější ceny zakázky lze dosáhnout pomocí subdodavatelů.

Lze toho dosáhnout do určité míry. Jelikož subdodavatelé bývají menší firmy, které nemají tak vysoké režijní náklady mohou si dovolit nabídnout nižší cenu, aniž by na zakázce prodělali, ovšem nejsou schopni zakázku zrealizovat celou. Dalším bodem, proč mohou generální dodavatelé staveb ušetřit na zakázce najmutím subdodavatelských firem je, že v dnešní době máme spoustu stavebních firem, kde dělají především lidé z východu. Tito lidé jsou ochotní pracovat za nižší mzdu a tím pádem nepožadují tolik peněz.

## 4 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

### 4.1 Doporučení

Podle výzkumu, který jsem provedl k mé bakalářské práci, na základě řízeného rozhovoru a mých osobních zkušeností, které jsem nabral na stavbě, minulý rok, z pozice stavbyvedoucího bych měl doporučení zejména investorům, od kterých to vše začíná. Jestliže bude hlavním kritériem výběrového řízení stále jenom cena, jako to je nyní, tak není možné udržet kvalitu zakázky na požadované úrovni.

Z dotazníkového šetření sice vyplývá, že nejlevnější zakázka nemusí být nejhorší, ale je-li zakázka prováděná za dumpingovou cenu, ať už z jakéhokoliv důvodu, tak potom začíná generální dodavatel šetřit, kde to jen jde. Jediný kdo tento následek pocítí, budou v konečném součtu koncoví zákazníci, bavím-li se o občanské výstavbě, která je prováděná pomocí developerských projektů.

Jedná se o začarovaný kruh, kdy investor (developer) chce postavit dílo za co nejmenší cenu. V rámci vysoké konkurence a snahy zachovat počet zaměstnanců a chod celé firmy se vždy najde generální dodavatel. U spousty zakázek však stavbu vyhraje jen díky dumpingové ceně. Nakonec chce ztráty co nejvíce minimalizovat a povolává subdodavatele, většinou z východu, kteří jsou schopní udělat práci za menší finanční obnos, málokdy však v požadované kvalitě a na to později doplatí koncový zákazník, jelikož většinou není v silách stavebního dozoru investora odhalit veškeré chyby až do posledních detailů.

Ideálním řešením by bylo zavedení bezpečné ceny, která by však podle dotazníkového průzkumu znehodnotila konkurenční prostředí, protože by nejnížší cena byla už stanovená a dodavatelé stavby by si určovali pouze výšku marže. Také záleží, jak by byla bezpečná cena zakotvena v zákoně, aby nebylo možné tohle opatření obcházet, což není úplně jednoduché a ztížilo by to už takhle náročnou a mnohdy byrokratickou práci s administrativou.

## 4.2 Závěr

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že lidé, kteří odpovídali, si dobře uvědomují určitou spojitost mezi cenou a kvalitou práce. Ačkoliv při výběru koupě nemovitosti zohledňují především cenu, tak z dalšího grafu jsem zjistil, že cena pro ně není prioritní a dokážou si za kvalitně udělanou práci připlatit.

Z mého průzkumu jsem nemohl posoudit, zda lidé si raději připlatí za kvalitní materiál nebo upřednostní preciznost, záruku a rychlost dělníka, který jim práci provádí. Situace na stavebním trhu úplně neodpovídá odpovědím v mém výzkumu, jelikož na reálném trhu chtějí všichni co nejnížší cenu ať už na úkor materiálu nebo provedení práce. Zjistil jsem, že firmy, které tlačí cenu na tu nejnížší hranici zisku a někdy dokonce až za ní, později využívají optimalizací na stavbě a tím se snaží ušetřit na materiálu, aby přeci jen nějakého zisku dosáhly.

Přesto, že práce bývají většinou provedeny správně podle technologického postupu, tak nebývají často dodrženy technologické přestávky, což se může později projevit na reklamacích a nedělá to firmě dobré renomé. Někteří se domnívají, že s blížícím se termínem dokončení je lepší namotivovat pracovníky k vyšším výkonům, aby práce byla dodělána včas a předešlo se tak případným penalizacím, které vyjdou mnohokrát draž.

Je otázkou času, kdy na větších stavbách budeme potkávat pouze cizince, kteří pracují za menší mzdu, ovšem v menší kvalitě. Možná v průběhu pár let při zvýšeném počtu reklamací z důvodu špatně provedené práce nastane doba, kdy nebude hlavním zadávacím kritériem cena zakázky, ale bude se zohledňovat také kvalita provedení a délka záruky. V tomto období by mohl růst zájem o tohle řemeslo, jelikož dobrých zedníků bude málo a firmy si je budou muset vážit, což se podle mě projeví především na finančních odměnách.

## 5 SEZNAM OBRÁZKŮ

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 - Jaké je vaše pohlaví? .....                                                                                                         | 24 |
| Obrázek 2 - Jaký je váš věk? .....                                                                                                              | 25 |
| Obrázek 3 - Jaké je vaše dosažené vzdělání? .....                                                                                               | 26 |
| Obrázek 4 - Při koupi nemovitosti upřednostňuji cenu před kvalitou. ....                                                                        | 26 |
| Obrázek 5 - Jsem ochotný zaplati více za kvalitně odvedenou práci.....                                                                          | 27 |
| Obrázek 6 - Cena zakázky souvisí s cenou porvdení díla.....                                                                                     | 28 |
| Obrázek 7 - Levnější zakzka může být kvalitnější provedená než ta dražší. ....                                                                  | 29 |
| Obrázek 8 - Abychom ušetřili na zakázce používáme zákonných optimalizací.....                                                                   | 30 |
| Obrázek 9 - Technologické postupy nebývají dodrženy z důvodu termínů.....                                                                       | 31 |
| Obrázek 10 - Technologické přestávky bývají stlačeny pod minimální hranici,aby byl dodržen termín dokončení.....                                | 32 |
| Obrázek 11 - Čím méně času máme na dokončení, tím více jsme ochotni vynaložit finančních prostředků.....                                        | 33 |
| Obrázek 12 - Nižší ceny zakázky dosáhneme zaměstnáním méně kvalifikovaných pracovníků za intenzivnějšího dozoru kvalifikovaného pracovníka..... | 34 |
| Obrázek 13 - Myslíte, že by bezpečná cena nepřiměřeně regulovala konkurenční prostředí?.....                                                    | 35 |
| Obrázek 14 - Víte co je to dumpingová cena? .....                                                                                               | 36 |
| Obrázek 15 - Proč firmy chodí do zakázek za dumpingovou cenu?.....                                                                              | 36 |

|                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 16 - Subdodavatelé jsou menší firmy, které nemohou dělat za dumpingové ceny, jelikož jejich firma nemá takovou finanční rezervu.....                       | 37 |
| Obrázek 17 - Myslíte, že provedení zakázky za cenu, která nepokryje ani náklady na výstavbu je důsledek vysoké konkurence? .....                                   | 38 |
| Obrázek 18 - Myslíte, že vstupuje-li firma do zakázky s cenou, která není schopná pokrýt veškeré náklady, promítne se to později v cenách pro subdodavatele? ..... | 39 |
| Obrázek 19 - Subdodavatelé bývají často cizinci z východu, kteří jsou ochotni dělat za nižší mzdu. ....                                                            | 40 |
| Obrázek 20 - Nižší ceny zakázky dosáhneme zaměstnáním méně kvalifikovaných pracovníků za intenzivnějšího dozoru kvalifikovaného pracovníka.....                    | 41 |

## 6 ZDROJE

### 6.1 Citované zdroje - knihy

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

[2] KLEDUS, Robert. *Oceňování movitého majetku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2012. ISBN 978-80-214-4552-9.

[3] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.

### 6.2 Citované zdroje - web

[4] [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz). [online]. 1.1.1997 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kvalita-rovna-se-spokojeny-zakaznik-36218.html>

[5] [www.occupationsguide.cz](http://www.occupationsguide.cz). [online]. 1.1.1997 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.occupationsguide.cz/cz/povol/povolani.aspx?Par=1003.htm>

[6] [www.statik-znalec.cz](http://www.statik-znalec.cz). [online]. 1.1.2011 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.statik-znalec.cz/news/bezpecna-cena/> Použitá literatura

### 6.3 Použitá literatura

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Vyd.1. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1

WAGNEROVÁ, Eva a Miloslav KONEČNÝ. *Management v praxi*. Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-84-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

BUŠINA, Filip. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-455-2.

KADLČÁKOVÁ, Anna. *Ekonomika ve stavebnictví 20: ceny, náklady, kalkulace*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2002. ISBN 80-01-02436-9.

HLAVINKOVÁ, Vítězslava. *Tržní oceňování nemovitostí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2012. ISBN 978-80-214-4557-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

KLAPALOVÁ, Alena. *Kvalita zboží*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3458-0.