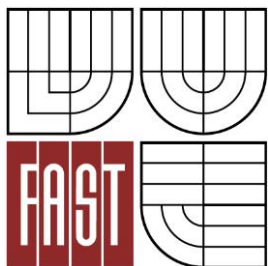




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

FORMY A METODY MOTIVACE VE STAVEBNÍM PODNIKU

FORMS AND METHODS OF PERSONNEL MOTIVATION IN CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KAMIL EIMANN

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2013



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Kamil Eimann
Název	Formy a metody motivace ve stavebním podniku
Vedoucí bakalářské práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání bakalářské práce	30. 11. 2012
Datum odevzdání bakalářské práce	24. 5. 2013

V Brně dne 30. 11. 2012

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

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

Podklady a literatura

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- 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 teoreticky vymezit zadané téma v oblasti managementu. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

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

Požadovaným výstupem je publikace splňující požadavky na vysokoškolskou kvalifikační práci ve smyslu tohoto zadání a příslušných směrnic a norem.

Předepsané přílohy

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

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá formami a metodami motivace ve stavebním podniku. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti stavebnictví a motivace. Praktická část je řešena na základě dotazníku ve stavebních podnicích a jedné konkrétní stavební organizace. V závěrečné fázi jsou zhodnoceny výsledky výzkumu a doporučené metody motivace, pro úspěšnou práci s lidmi, ve stavebním podniku.

Klíčová slova

Motivace, motiv, stimulace, motivační teorie, stavební podnik, stavebnictví

Abstract

This thesis deals with forms and methods of motivation in the construction company. In the theoretical part are specified basic concepts of building industry and motivation. The practical part is based on a questionnaire in construction companies, and one particular construction company. In the final phase of the research the results are evaluated and there are recommended methods of motivation for successful work with people in the construction company.

Keywords

Motivation, motive, stimulation, motivation theory, construction company, construction

Bibliografická citace VŠKP

EIMANN, Kamil. *Formy a metody motivace ve stavebním podniku*. Brno, 2013. 69 s., 3 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 samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 24. 5. 2013

.....
podpis autora

Kamil Eimann

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval za vstřícnost oslovených firem a za poskytnuté informace od společnosti VCES a. s. Děkuji PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za skvěle vedený dohled, rady a konzultace při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	-10-
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	-11-
2.1 Definice pojmů.....	-11-
2.1.1 Stavební podnik.....	-11-
2.1.2 Specifika stavebnictví.....	-12-
2.1.3 Motivace.....	-13-
2.1.4 Motiv.....	-15-
2.1.5 Stimulace.....	-15-
2.1.6 Stimul.....	-16-
2.1.7 Proces motivace.....	-16-
2.1.8 Zdroje motivace.....	-17-
2.1.9 Praktické motivační techniky.....	-19-
2.2 Motivační teorie.....	-20-
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	-21-
2.2.2 McGregorova teorie X a Y.....	-22-
2.2.3 Ouchiho teorie Z.....	-23-
2.2.4 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	-23-
2.2.5 Teorie instrumentality.....	-24-
2.2.6 Expektační teorie.....	-25-

2.2.7 Teorie cíle.....	-25-
2.2.8 Teorie spravedlnosti.....	-26-
3 PRAKTICKÁ ČÁST.....	-27-
3.1 Pracovní hypotézy.....	-27-
3.2 Metody výzkumu.....	-27-
3.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	-28-
3.3 Metody výzkumu v podniku VCES.....	-47-
3.4 Identifikační údaje.....	-48-
3.4.1 Základní charakteristika.....	-48-
3.4.2 Historie.....	-48-
3.4.3 Stavební výroba.....	-49-
3.4.4 Personální politika.....	-49-
3.4.5 Zaměstnanecké programy.....	-50-
3.4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření VCES.....	-51-
4 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	-56-
4.1 Ověření hypotéz.....	-56-
4.2 Shrnutí výsledků a doporučení.....	-58-
5 ZÁVĚR.....	-60-
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	-61-
7 SEZNAM OBRÁZKŮ.....	-63-
8 SEZNAM TABULEK.....	-65-

9 SEZNAM PŘÍLOH.....	-66-
----------------------	------

1 ÚVOD

Přáním každého stavebního podniku je mít dobře motivované zaměstnance. Jak ale takového stavu dosáhnout, na to není lehké odpovědět. Moje bakalářská práce s názvem „Formy a metody motivace ve stavebním podniku“ se pokusí na tuto otázku podívat z blízka. V této nelehké hospodářské době plné konkurence a poklesu stavební výroby se motivace zaměstnanců může projevit jako klíčový faktor úspěchu stavebního podniku.

Toto téma jsem si vybral, protože vedení, usměrňování a motivace lidí mě přijde jako velice zajímavá a hlavně důležitá oblast managementu. Pro stávající stavební organizace bude čím dál tím víc zásadnější mít schopné lidi ve svém týmu proto, aby obstála na trhu. Aby si zaměstnance udržela, musí se naučit je dobře motivovat. Lidský zdroj je tím nejdůležitějším z čeho může podnik figurovat. Je tedy nasnadě se podívat jaké metody motivace využívat.

Cílem práce bude teoreticky objasnit motivaci v oblasti managementu. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

V teoretické části tak hodlám vymezit základní pojmy z oblasti stavebnictví, motivace a stimulace. Budu chtít nastínit základní motivační techniky a podívat se na nejznámější motivační teorie. Praktickou část začnu stanovením hypotéz, na základě nich sestavím dotazník. Ten rozešlu do stavebních podniků a jedné konkrétní stavební organizaci. Po představení podob výzkumu a charakteristice podniku vyvodím závěry a určím, zdali se stanovené hypotézy potvrdily. V závěrečné fázi se pokusím shrnout výsledky výzkumu a doporučit tak stavebním podnikům metody motivace, pro svoji úspěšnou práci s lidmi.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Definice pojmů

Zaměření mé bakalářské práce na procesy motivování ve stavebním podniku, dávají vodítko k tomu, na co se jednotlivé oddíly budou zaměřovat. V následujících odstavcích si vymezíme jednotlivé pojmy z oblasti motivování pracovníků ve stavebním podniku tak, jak je chápe současná literatura.

2.1.1 Stavební podnik

Stavební podnik lze definovat jako **organizačně ucelenou jednotku**. Jednotlivé útvary, divize, pracovní skupiny aj. mají podmíněnou samostatnost určenou delegování pravomoci a odpovědnosti vedení podniku.

Z hlediska trhu, na němž podnik působí, můžeme podniky rozdělit do dvou tržních prostředí:

- **Tržní ekonomika** – vlastnictví podniků je v držení soukromých osob, je zde snaha o maximalizaci dosažení zisku a svůj hospodářský plán si podnik určuje zcela sám. Výhodou je osobní svoboda, nevýhodou pak snaha odstranění hospodářské soutěže, monopolizace a nerovnoměrné rozdělení příjmů.
- **Centrálně řízená ekonomika** – principem je společenské vlastnictví výrobních prostředků a plnění jeho plánu.

Hlavním rysem stavebního podniku je realizace výstavby novostaveb, modernizace a rekonstrukce již stávajících objektů, případně i práce bourací. Dodání stavebních prací v termínech a v odpovídající kvalitě je výsledkem činnosti stavebních podniků. Smlouvy s jejich odběrateli jsou samozřejmě nedílnou součástí. Na základě nabídkových rozpočtů se ve smlouvách promítá sjednaná cena tzv. smluvní cena stavebního díla.

Stavební podniky se od sebe liší velikostně, od malých firem s několika desítkami zaměstnanců, až po velké s počtem několikaset pracovníků. Taktéž svým zaměřením, od novostaveb přes rekonstrukce, až po speciální stavební práce.

Podle charakteristických vlastností můžeme členit stavební podniky z několika hledisek:

- **Výrobně technického** – systém spojení pracovníků, výrobních zařízení, energií, pohonných hmot, materiálů a výrobků v procesu stavění.
- **Sociologického** – soubor mezilidských vztahů zaměstnanců i zaměstnavatelů v soustředěném kolektivu lidí. Pocity sounáležitosti s podnikem, zainteresovanosti na chod činnosti, hrdost na vykonanou práci, ale i odpovědnost za fungování podniku.
- **Organizačního** – organizační struktury určují vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, směr ukládání úkolů a jejich kontrola plnění.
- **Právního** – podnik je zpravidla právnickou (zřídka fyzickou) osobou, pro niž plyne řada práv, ale i povinností.
- **Ekonomického** – pro stavební podnik pohybující se na standartním tržním prostředí je typický princip samofinancování. [9]

2.1.2 Specifika stavebnictví

Člověk díky stavebnictví může odedávna využívat jednu ze základních lidských potřeb, a tou je ochrana před atmosférickými vlivy, neboli bydlení.

Stavebnictví je obor, o kterém se někdy mluví jako o **indikátoru vývoje národního hospodářství**. Je to totiž odvětví, na kterém se prvně objeví známky recese, nebo naopak konjunktury.

Ekonomická, politická situace státu, poptávka na trhu, situace na trhu práce i surovin, roční období, tím vším je stavebnictví do značné míry ovlivněno.

[9] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*, s. 12-14

Nejpodstatnější roli však hraje lidská manuální práce. Pro stavební práce je charakteristické, že zaměstnanci musí za práci dojíždět. Poloha staveniště totiž není stacionární, a tak jsou pracovníci nuceni i delší dobu setrvávat mimo své trvalé obydlí. Náhradou může být motivace ve formě vyšší mzdy, avšak ani ta často nevyrovná delší odloučení.

Protože lidský faktor hraje tu nejpodstatnější roli ve stavebnictví, je nutnost podniků mít kvalitní manažery pro práci s lidmi. Neschopnost dosažení cílů nebývá kvůli absenci odborných kvalit, nýbrž nedostatkem schopností lidských. [9]

Tým složený z lidí je tedy klíčovým prvkem každého stavebního podniku. Není jedince schopného navrhnout studii a design projektu, zhotovit potřebné dokumentace a ještě projekt zrealizovat. Je to průnik schopností více lidí. Úspěch projektu zaručuje pouze spojení individuálních dovedností v pravý moment. Jednotlivci musí pociťovat dostatek motivace pro dosažení společného cíle. [1]

2.1.3 Motivace

V dnešní době je již pojem motivace nedílnou součástí stavebních podniků. V dlouhodobém horizontu nemůže existovat zdravá organizace, která se nestará o motivaci svých pracovníků. Takový podnik upadá do stagnace a nemůže vychovávat kvalitní zaměstnance, kteří cítí potřebu sounáležitosti s firmou. Jelikož je lidský faktor tou nejpodstatnější složkou stavebního podniku, je zřejmé že podcenění motivace se nevyplácí.

Motivace je spojení **fyzických a psychických** činností člověka ve směru vytčeného cíle. **Vnitřními** podněty určitého chování pracovníka jsou především jeho neuspokojené potřeby, představy, zájmy a tužby. Úlohou nástroje motivace je dosáhnout smýšlení a chování spolupracovníků tak, aby byly v souladu s posláním stavebního podniku. [14]

[9] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*, s. 8-9, 15-17

[1] ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*, s. 110

[14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 112

Motivace je komplikovaný proces, protože potřeby a cíle lidí nejsou totožné. K uspokojení potřeb a splnění cílů podnikají různé kroky. Motivace jednoho druhu tedy nemůže působit na zaměstnance stejně. Efektivní motivace je tedy taková, která se zaměří na řádné poznání a pochopení hodnot vlastních zaměstnanců. [2]

Podstatou motivace je nabídka zisku na obou stranách pracovního vztahu. Při motivaci se hledá hodnota, kterou lze směnit za to, co chceme. Tam kde selhává direktivní řízení, manipulativní techniky a psychický nátlak má motivace hluboký pozitivní přínos. Už ve své podstatě jde o pochopení druhých lidí a zamezení myšlení pouze a jen na vlastní zisk. Je to proces, při kterém je zaměstnanci nabízena protihodnota uspokojení jeho zájmu za to, aby zároveň došlo k naplnění zájmu stavebního podniku. Motivace tedy nutí zajímat se o druhé. [11]

Tři faktory, které rozhodují o motivaci zaměstnance:

- **Osobnost člověka**
- **Podmínky v nichž žije**
- **Aktuální situace ve které se nachází** [11]

Pozitivní přístup k vykonávání práce je smyslem celé motivace. Pokud dochází ke splnění úkolů z **vnitřního přesvědčení** pracovníka, můžeme mluvit právě o motivaci. [11]

Výraz motivace původně vychází z latinského *movere*, neboli hýbat, pohybovat. Můžeme tak obecně označit za všechny **vnitřní pohnutky**, které směřují k určitému jednání nebo chování. Tyto vnitřní síly nemusejí být vždy nutně vědomé. [3]

Motivace je jádrem práce vedoucího. Schopnost rozhybat a udržet v pohybu zaměstnance je nejnáročnějším úkolem vedoucího. Pokud se však daří dobře, také tím nejvděčnějším. [9]

[2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 219

[11] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 11-12, 14

[3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 221

[9] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*, s. 65, 68

Podle Stephena R. Coveye je nejvyšší formou motivace důvěra:

„Pokud lidem důvěřujeme, jsou ochotni ze sebe vydat to nejlepší. Praktická aplikace ale vyžaduje čas a trpělivost a může vyžadovat investovat čas a úsilí do přípravy a rozvoje lidí, aby jejich schopnosti byly v souladu s mírou důvěry, které se jim dostává.“¹ [6]

2.1.4 Motiv

Motiv lze označit za **vnitřní** psychickou sílu, za popud či pohnutku chování jedince. Dává smysl konkrétnímu jednání. Cílem každého motivu je dosažení určitého stavu nasycení. Pocitem vnitřního uspokojení dojde k dosažení cíle motivu.

Zpravidla však na zaměstnance nepůsobí pouze jeden, ale současně hned soubor několika motivů. Ty mají buď stejný nebo podobný směr, nebo jdou opačným směrem. Obecně platí, že stejně orientované motivy se vzájemně sčítají a posilují. Průběh motivované činnosti tím podporují. Protikladné motivy se oslabují. Motivovaná činnost je tak narušována, v krajních případech i znemožňována. [3]

2.1.5 Stimulace

Stimulaci lze porozumět jako **vnější** působení na pracovní úkony člověka. V jeho důsledku dochází především k samotné změně motivace, tudíž ke změně přístupu práce. Hlavním znakem stimulace je **vnější aktivní ovlivňování** činnosti druhého člověka. Ta pak vede ke změně jeho motivace. Záměrného ovlivňování můžeme dosáhnout několika způsoby. [3]

Především jsou to odměny v podobě platu, nebo jeho zvýšení, povýšení nebo pochvala, různé náhrady, dovolené apod. V negativním pojetí je možno stimulovat hrozbou trestů, sankcí, nedosažení prémie nebo kritikou.

Stimulace má obrovskou výhodu ve své jednoduchosti. Po dobu vyplácení odměn můžeme předpokládat, že práce budou probíhat. Atraktivními výhodami se mnohdy tak

¹ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: Management Press, 2006, s. 171

[3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 222-223

kompenzuje nepohodlí spojené s výkonem práce. Samozřejmě pokud však odměny přestaneme poskytovat, zřejmě se práce zastaví. To je naopak zjevná nevýhoda stimulace. [11]

Primárním rozdílem mezi motivací a stimulací je tedy jasný. Stimulace působí **zvnějšku** a je dodávána někým jiným, přičemž motivace je výsledkem vlastního **vnitřního** přesvědčení. Motivace má tedy dlouhodobější a hlubší účinek, protože není vnucena z vnějšku a je tak součástí pracovníka. A naopak stimulace může mít okamžitý výrazný účinek, avšak nutně nepůsobí dlouhodobě. [2]

2.1.6 Stimul

Stimul je jakýkoli podnět, který způsobí určité změny v motivaci pracovníka. Jsou odlišovány pojmy vnitřní podněty (impulsy) a vnější podněty (incentivy). Zdali se konkrétní podnět stane stimulem, záleží především na tzv. motivační struktuře konkrétního pracovníka, tj. na podobě jeho neměnné motivační zaměřenosti, na tom, jestli daný podnět koresponduje s motivací zaměstnance. [8]

2.1.7 Proces motivace

Důležitým aspektem motivace je fakt, že současně působí ve třech dimenzích:

- **Dimenze směru** – co se snaží osoba dělat
- **Dimenze intenzity** – s jakou pílí se o to pokouší
- **Dimenze vytrvalosti** – jakou dobu se o to pokouší

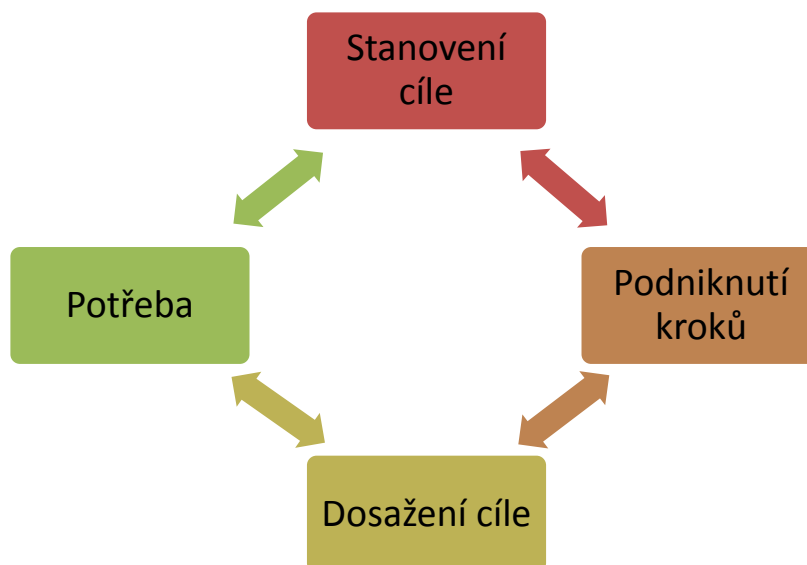
Dosažením výsledků, které požadujeme, je uvedení lidí do pohybu ve směru, který chceme, aby následovali. Jasně definované cíle jsou dobrou vnitřní motivací k takto požadovaným výsledkům. Zaměstnanci však ve větší či menší míře potřebují být motivováni zvnějšku. Podnik může nabídnout prostředí, ve kterém stimuly jako

[11] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 15

[2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 221

[8] LICHNOVSKÁ, Marie. <http://marielichnovska.sweb.cz/menu1.htm>

odměny a příležitosti ke vzdělávání můžou vysoce motivovat, avšak jsou to manažeři, kteří musejí využívat svých dovedností k tomu, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. K tomu je však potřeba pochopit model procesu motivace.



Obrázek 2-1: Proces motivace [2]

Na obrázku 2-1 vidíme model procesu motivace související s potřebami. Naznačuje, že motivace je vyvolána zjištěnými neuspokojenými potřebami. Potřeba utváří přání něčeho dosáhnout nebo získat. Následně jsou stanoveny cíle, které tyto potřeby mají uspokojit. Po nichž jsou na řadě už konkrétní kroky, které vedou k samotnému dosažení cíle. Pokud se objeví opět podobná potřeba, je pravděpodobné, že se chování, které vedlo k cíli, na příště zopakuje. Takový proces je taktéž znám jako upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku. [2]

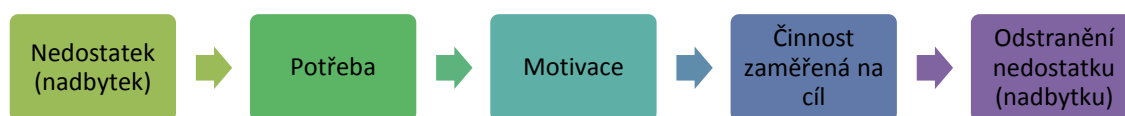
2.1.8 Zdroje motivace

Předpokladem k tomu, jak ovlivňovat a působit na pracovní jednání zaměstnanců, je porozumět motivaci lidského chování, poznat jeho prameny a zjistit jaké skutečnosti ho ovlivňují. Těmito skutečnostmi jsou **zdroje motivace**, ke kterým patří následující oblasti:

[2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 219-220

- **potřeby**
- **návyky**
- **zájmy**
- **hodnoty**
- **ideály**

Potřeby – jsou subjektivně prožívané nedostatky něčeho, co si pracovník nemusí zcela uvědomovat. Vnitřní stav napětí, který se člověk snaží správným zacílením činnosti odstranit. Na obrázku 2-2 jsou tyto vztahy potřeb, motivace a činnosti naznačeny.



Obrázek 2-2: Vztah jednání člověka [3]

Potřeby lze členit na:

- potřeby **fyziologické, biologické** - primární potřeby (potrava, tekutiny, dýchání apod.)
- potřeby **sociální, společenské** - sekundární potřeby (kultura, láska, seberealizace apod.)

Návyky – můžeme označit jako zautomatizované způsoby činnosti pracovníka, které se opakují v určitých situacích. Můžeme je definovat jako naučené vzorce chování. Projevují se vnitřními pohnutkami, motivem něco učinit za určité situace. Dobře zvoleným nástrojem motivace, nemusí být návyk pouze výsledkem výchovy, ale je možno takový návyk u zaměstnance vyvolat.

Zájmy – dají se nazvat určitými zaměřenými jedince na obor, který podněcuje jeho činnost. Zájem můžeme chápat jako motiv, který člověka těší a naplňuje. Druhy zájmového zaměření – zájmy estetické, poznávací, sociální, technické, obchodní, výtvarné apod.

[3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 225

Hodnoty – člověk přisuzuje určité hodnoty podle důležitosti a významu novým neznámým skutečnostem. Nejedná se tedy vždy o objektivní zhodnocení, ale je zde jasný i subjektivní aspekt. Hodnotami se jedinec následně řídí, má tzv. hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání. Je to tedy významný zdroj motivace pro pracovníky. Mezi hodnoty konkrétního člověka může být zařazeno prakticky cokoli, nejčastěji to však bývá zdraví, rodina, práce, přátelství, společenské postavení, peníze, vzdělání apod.

Ideály – jsou významným zdrojem motivace, určují představu jedince o jeho snažení, skutečnosti, o které usiluje. Mohou mít podobu životních cílů, týkat se osobního života nebo pracovního či jiné. [3]

2.1.9 Praktické motivační techniky

Podstatou motivačních technik je snaha manažera dosáhnout změny jednání jím vedených pracovníků požadovaným směrem. Motivačním působením je možno dosáhnout vyšších a lepších výkonů, přesnější práce, účinnější komunikace apod. K uskutečnění těchto záměrů je možné využít různých praktických technik. V následujících bodech se zmíním o některých z nich.

- **Plat** – pokud je stálý, stává se samozřejmostí. Musíme si však uvědomit, že sám o sobě nestačí. Dostatečně dlouho nemotivuje, ani pokud je zvyšován. Zaměstnanci si navyknou a považují ho za samozřejmost. Řešením se může stát systém odměňování vázaný na výkon v podobě prémie např. na základě množství, kvality odvedené práce, časové úspoře atd.
- **Věrnostní prémie** – projevují vztah zaměstnavatele k zaměstnanci. Věrnostní prémie jsou v podnicích odstupňovány podle délky práce letech v jejich řadách. Účinek na takové prémie má dvojí povahu. Okamžitou v podobě zvýšené úsilí v prvopočátku takové odměny, a dlouhodobou spočívající v udržení si zaměstnance na delší časový horizont a jeho souznění s podnikem.

[3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 224-230

- **Ocenění snahy a vůle** – projev zájmu managementu ke svým pracovníkům. Forma ocenění se může stát např. poukázky na různé společenské akce, pozvání vedoucího na oběd nebo zaplacení krátkodobé dovolené aj.
- **Přátelské prostředí a vybavení pracoviště** – Celková pozitivní atmosféra, pocit důležitosti pro firmu, kladné vztahy mezi kolegy, kvalitní vybavení na pracovišti, to vše významným způsobem motivuje zaměstnance.
- **Nadšení** – nadšení manažerů k práci se mnohdy může stát tím nejlepším, co ostatní dobře navnadí na stejnou vlnu. Pokud ostatní zaměstnanci vidí, že vedoucí do práce nechodí pouze za účelem výdělků, je to motivace, kterou sami potřebují.
- **Další metody** – pomoc podniků zaměstnanci s půjčkami nebo úvěry na rodinné domy, vybavenost domácnosti, oddlužení apod., zajištění lékařských služeb, řešení osobních problémů, péče o děti (školky), vytváření šancí na postup (povýšení), projev uznání, delegování pravomocí a odpovědnosti, možnost vzdělávání a rozvoje, rozmanitost práce aj.

Lidé, kteří se při práci cítí dobře, přinášejí dobré výsledky to je základ motivace. [12]

2.2 Motivační teorie

„I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou.“²

Uvádění jednotlivých teorií v praxi nemusí zaručeně přinést úspěch v podobě motivace zaměstnanců. Samotná motivace je daleko komplikovanější než se může zdát. Každá společnost je totiž originální, s originálními lidmi, a nelze tedy jednu motivační teorii aplikovat na všechny pracovníky stejně. Proces motivování téměř vyžaduje individuální přístup. [4]

[12] STÝBLO, Jiří. *Personální management*, s. 182-191

² PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., Praha: Grada Publishing, 2010, s. 13

[4] BORSÍKOVÁ, Bernardína. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*, s. 91-92

I přesto, lze s určitým omezeným zobecněním v praxi, aplikovat to, co je o motivaci známo. Koncepce teorie motivací je nepostradatelná, neboť umožňuje chápat psychologické důvody smýšlení lidského chování, a tak je do jisté míry usměrňovat. [10]

V následujících bodech bych chtěl zmínit obecně nejznámější a nejuznávanější teorie motivace.

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Mezi nejznámější motivační teorii patří teorie **hierarchie potřeb**, kterou ve 40. až 50. letech minulého století zpracoval americký profesor a psycholog **Abraham Maslow**.

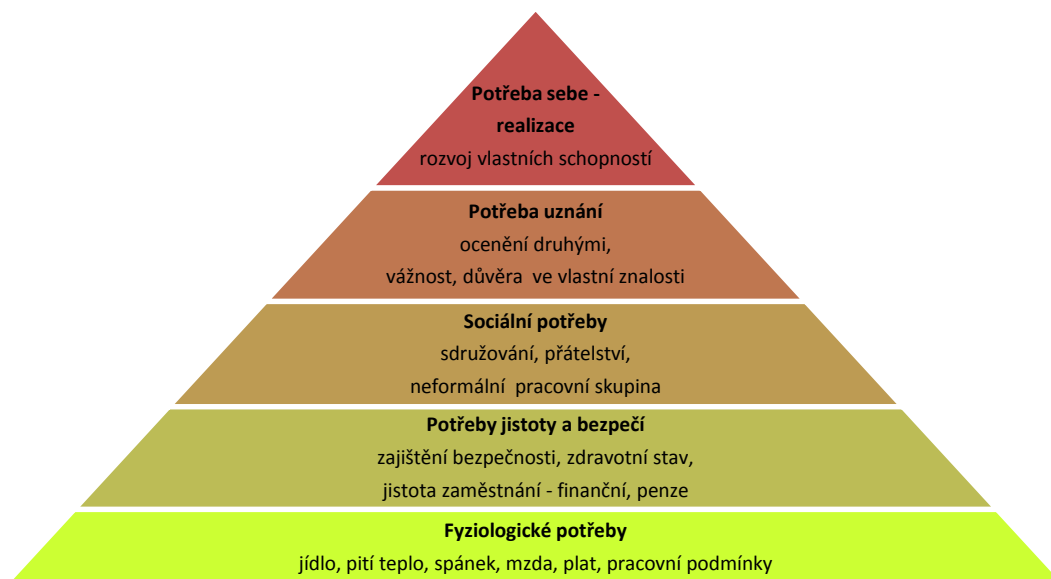
Z Maslowovy teorie vyplynulo poznání, že hybnou silou při motivaci lidí jsou zejména jejich potřeby. Rozpoznání těchto potřeb umožňuje využít je jako motivační motory pro cílově zaměřené chování. Domníval se, že existuje pět skupin potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. U každého člověka existují souběžně, jedna je však za určitých podmínek a času dominující a tím pro motivaci i rozhodující. Nejdříve musejí být uspokojeny potřeby nižšího řádu, aby se rozhodující mohla stát potřeba vyššího řádu.

V jeho hierarchii (od nejnižších po nejvyšší) se jedná o potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, uznání a ocenění druhými a potřebu seberealizace.

Z teorie plyne, že umění manažera spočívá ve schopnosti v čas rozdílně ocenit potřeby jednotlivých pracovníků, a ve vhodnou dobu využít motivační působení. [15]

[10] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*, s. 148

[15] VODÁČEK, Leo. *Management. Teorie a praxe pro 90. Léta*, s. 136-137



Obrázek 2-3: Maslowova pyramida potřeb [14]

2.2.2 McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor v roce 1960 publikoval své názory, které uskutečnil pozorováním v amerických průmyslových podnicích. Teorie je založena na dvou krajních přístupech manažerů ke svým spolupracovníkům, které vycházejí z těchto předpokladů.

Teorie X uvádí, že ve své podstatě jsou lidé neradi pracující, a pokud mohou, tak se práci vyhýbají. Jelikož nemají rádi práci, musí jim za ni být nabídnuta protislužba, tedy odměna. V krajním případě jim musí být pohroženo trestem, pokud práci neodvedou. Mají nízké ambice, vyhýbají se odpovědnosti a přednost dávají tomu, aby byla jejich práce řízená a kontrolována. Nejvíce je žádán pocit bezpečí a jistoty.

Teorie Y předpokládá, že za správných podmínek mohou mít lidé z práce potěšení a pracují tedy rádi. Pokud má skupina společný cíl, raději se řídí a kontrolují sami na místo popudu ze shora. Jestliže lidé naleznou uspokojení z práce, budou vázáni záměrem skupiny. Průměrný člověk se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat zodpovědnost. Tvořivost a důvtip se rozšiřuje a lze ji využívat. [14]

[14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s.114

2.2.3 Ouchiho teorie Z

William G. Ouchi v roce 1981 ve své práci studoval japonské metody řízení, v kontrastu s americkým. Vysoká produktivita práce, může být dosažena pouze v případě, kdy naučíme lidi řídit a motivovat takovým způsobem, aby společně pracovali efektivně. Několik takových způsobů teorie Z nabízí:

- Dlouhodobé zaměstnání po většinu života
- Pomalejší proces ohodnocování
- Zdokonalování dovedností specifický pro daný podnik
- Účast na kolektivním rozhodování s individuální odpovědností
- Zájem o blaho zaměstnanců pracovního vztahu
- Neformální vztahy mezi lidmi

Teorie tedy klade důraz na jakost práce, účast spolupracovníku na rozhodování, loajalitu k podniku, rozvoji tvůrčích aktivit zaměstnanců. [5]

2.2.4 Herzbergova teorie dvou faktorů

Americký profesor psychologie Frederick Herzberg v roce 1957 provedl výzkumy na účetních a technicích tak, aby zapisovali okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy zcela špatně. Na základě šetření se došlo k závěrům, že faktory které naznačily uspokojení z práce, jsou zcela protichůdné od faktorů, které vedly k nespokojení z práce.

Určil jednak **motivující faktory**, které pomáhají k uspokojení a **udržovací faktory** (hygienické), které na pozitivní vliv motivace nemají a v nepříznivém případě mohou vést k nespokojenosti. [14]

[5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*, s. 67-68

[14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s.115

Tabulka 2-1: Motivující a udržovací faktory [14]

Motivující faktory	Udržovací faktory
- dosažení cíle (úspěch) - uznání - povýšení - sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter) - možnost osobního růstu - odpovědnost (samostatnost)	- podniková politika a správa - vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými - plat - jistota práce - životní styl - pracovní podmínky - postavení

Z tabulky je patrné, že pracovníky motivují faktory, které jsou vnitřními faktory práce a indispozicí příznivých vnějších faktorů (udržovací faktory), jsou demotivovány. Pokud se tedy motivující faktory začlení do pracovních úkonů a práce, nejspíš se také zvýší motivace. Zatímco udržovací faktory nemohou zvýšit motivaci, mohou ji pouze udržet nebo dokonce snížit. [7]

2.2.5 Teorie instrumentality

Samotný pojem instrumentalita znamená, že pokud učiníme jednu věc, povede to k věci jiné. V nejhrubším pojetí to znamená, že lidé pracují pouze za peníze. Teorie je známá od druhé poloviny 19. století a domnívá se, že člověka motivuje k práci to, když odměny i samotné tresty jsou svázány přímo s výkonem práce. Kořeny teorie lze dohledat do roku 1911 v tzv. taylorismu (Taylorovy metody vědeckého řízení). Podle něj nelze přimět v jakémkoliv časovém intervalu dělníky k svědomitější práci, než je tomu tak u průměrného člověka v jeho okolí, pokud nedojde ke značnému a stálému zvýšení finanční odměny.

[14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s.115

[7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 55

Motivování tímto způsobem bylo a někdy je i stále široce používáno, a v některých případech může mít i úspěch. Je ale primárně založeno na systému kontroly a nebere v úvahu další řadu lidských potřeb. Teorie je tedy zaměřená na pobídku v rámci stimulů, které zřídka kdy představují dlouhodobé efektivní motivátory. [2]

2.2.6 Expektační teorie

Expektace neboli očekávání bylo roku 1918 formulováno profesorem Vroomem. Teorie vychází s přesvědčením, že pokud uděláme jednu věc, ta povede k druhé a očekávání je pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku. Míra očekávání se zakládá na dosavadních zkušenostech, ale při nových situacích jako je změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem - v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. V takových případech může dojít ke snížení motivace.

Motivace je možno dosáhnout tehdy, jestliže existuje jasná spojnice mezi výkonem a výsledkem (úsilím a odměnou), a hodnota odměny stojí za úsilí. To také vysvětluje, proč práce samotná, jako vnitřní motivátor, může být účinnější než vnější motivace. Vnitřní motivace je ve větší míře pod kontrolou pracovníků, kteří se mohou obrátit na své dosavadní zkušenosti při odhadu toho, nakolik můžou pomoci svého chování získat kladné výsledky. [2]

2.2.7 Teorie cíle

Roku 1979 zformuloval teorii cílů Latham a Lock. Ta tvrdí, že výkon a motivace jsou vyšší, jsou-li pracovníkům zadány specifické cíle. Tyto cíle musejí být náročné, ale zároveň přijatelné. Pro udržení motivace a dosahování vyšších cílů je nezbytná **zpětná vazba**. Neméně důležité je rozdělení pracovníků na stanovování cíle. Vedení musí podporovat náročné cíle a všechny cíle musejí být projednány. [2]

[2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 223-226

2.2.8 Teorie spravedlnosti

Teorie je založena na pocitu vnímání toho, jak je s lidmi zacházeno s porovnáním s jinými lidmi. Spravedlivé jednání znamená, že je s člověkem zacházeno stejně, jako s odpovídající jinou skupinou lidí nebo osobou. Samotná teorie tvrdí, že pracovníci budou lépe motivováni, jestli s nimi bude zacházeno spravedlivě a naopak demotivováni, pokud tomu tak nebude. Jsou dvě formy spravedlnosti. *Distributivní spravedlnost* – porovnání s ostatními podle svého přínosu a odměňování a *procedurální spravedlnost* – vnímání pracovníků spravedlnosti postupů podniku v oblastech hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinárních záležitostí. [2]

[2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 226-227

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Moje bakalářská práce je zaměřena na formy a metody motivace ve stavebním podniku. Cílem empirické části je realizovat a vyhodnotit výzkum v tomto oboru, a podívat se tak na zkušenosti s uplatňováním motivace. Rozhodl jsem se tak provést praktickou část na základě dotazníkových průzkumů. Jako primární oblast pro toto šetření jsem zvolil oslovit stavební podniky, pomocí internetového portálu vyplnto.cz. Vyhodnocení se nachází v prvním úseku praktické části. Sekundárně jsem provedl průzkum v mém zvoleném stavebním podniku, a výsledky tohoto šetření jsou v druhé pasáži praktické části. Kladu si za úkol zjistit, jaké zkušenosti zaměstnanci stavebních podniků mají s formami motivace a na základě tohoto poznání navrhnout nebo doporučit změnu metod.

3.1 Pracovní hypotézy

Pro empirickou část výzkumu jsem zvolil **3 základní hypotézy**. Tyto hypotézy odrážejí jednotlivé otázky v dotazníkovém šetření a cílem tak bude zpětným vyhodnocením potvrdit nebo vyvrátit prvotní domněnky:

- 1) Finanční ohodnocení je zpravidla nejdůležitějším (a jediným) faktorem ovlivňující pracovní morálku a motivaci k podávání výkonů.
- 2) Pracovní kolektiv a pracovní prostředí (atmosféra) má zásadní vliv na spokojenost a způsob práce zaměstnanců.
- 3) Stavební podniky v hojné míře nevyužívá svého motivačního programu k zlepšení výkonů svých zaměstnanců.

3.2 Metody výzkumu

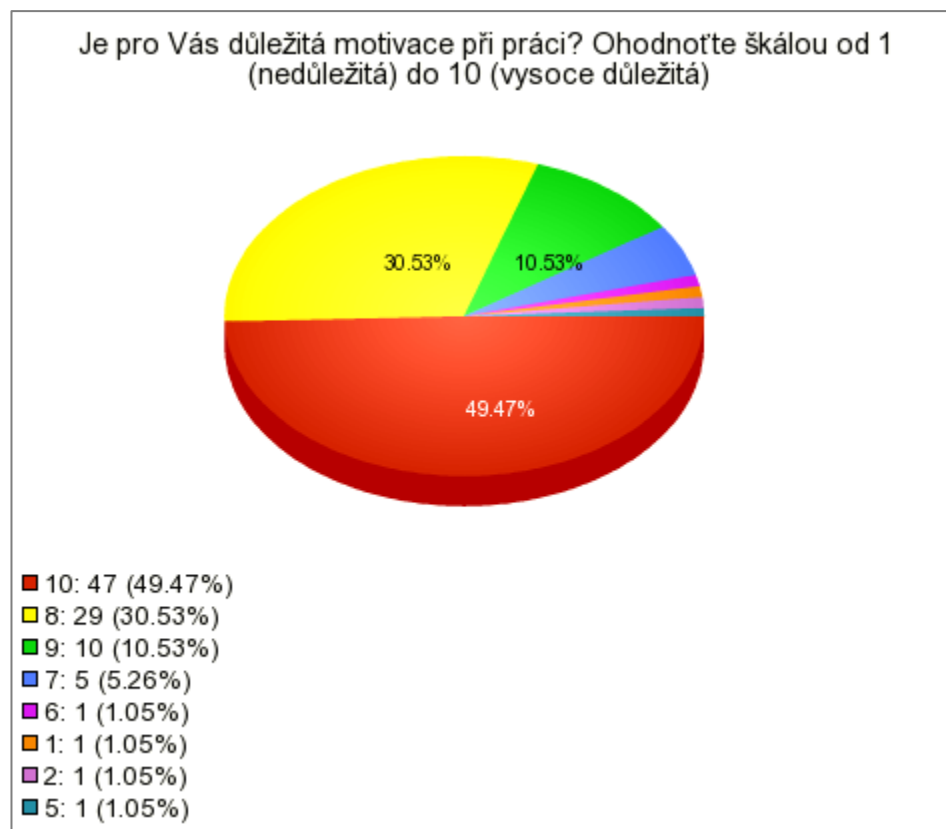
Pro svůj výzkum jsem zvolil metodu dotazníkového šetření. Dotazník jsem sestavil na základě mnou stanovených hypotéz, tak aby jednotlivé otázky reflektovaly tyto hypotézy. V již zmíněném primární oblasti šetření jsem se v této části rozhodl oslovit

stavební podniky pomocí internetového portálu vyplnto.cz. V lednu 2013 jsem sestavil dotazník (viz příloha č. 2) o osmnácti otázkách, a tento dokument umístil na stránky portálu. Na tento dotazník nebylo umožněno reagovat jakémukoliv návštěvníkovi internetových stránek, neboť jsem zvolil cestu přímého oslovení svých respondentů. Vyhledal jsem **sto největších stavebních firem** v České republice a doplnil jsem je o dalších více než **dvě stě stavebních organizací**. Za pomoci e-mailu s odkazovaným dotazníkem jsem tedy oslovil **320 stavebních firem**. Vše za doprovodu průvodního dopisu viz příloha č. 1. Tento průzkum trval do 11. 2. 2013. Z velkým potěšením, s ohledem na způsob šetření, byla návratnost dotazníku až překvapivě velká. Celkem se do výzkumu zapojilo **95 respondentů**.

3.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V následujících částech se podíváme na to, jak jednotlivé otázky dopadly. Sestavený dotazník má 18 otázek a každá z nich je samostatně okomentována. Usiloval jsem o to, aby otázky na sebe logicky navazovaly, a tak měl respondent dobrou orientaci v dotazníku. Informativní otázky typu pohlaví nebo věku jsou schválně umístěny až na konec dotazníku proto, aby už z počátku nebyl dotazovaný odrazen. Pokud se na základě odpovědí naskýtá možnost nějakého doporučení pro stavební firmy, takové doporučení se snažím poskytnout. Každá z otázek je pro lepší znázornění přehledně vyobrazena buď grafem, nebo tabulkou. Jsem rád, že značná část respondentů využila svůj prostor volných možností odpovědí, a vyjádřila tak zajímavé názory k motivaci. Stejně vyhodnocení je použito i u sekundárního šetření v konkrétním stavebním podniku. To se nachází v druhé pasáži praktické části.

1) Je pro Vás důležitá motivace při práci?

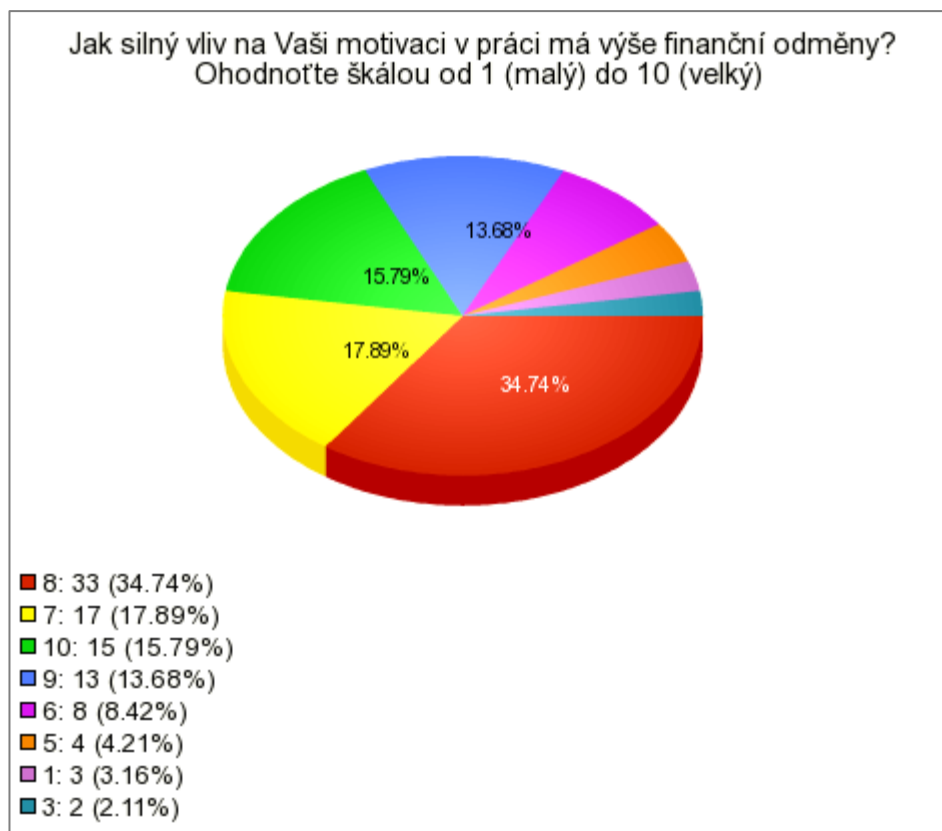


Obrázek 3-1: Motivace při práci

V první otázce mého dotazníkového šetření jsem se všeobecně zaměřil na to, zdali je pro zaměstnance motivace při práci důležitá, a jakou hodnotu jí přiřkládají. S odpovědí se jednoznačně odrazila důležitost motivace pro pracovníky stavebních podniků. Téměř polovina, tedy 49 % dotazovaných, ohodnotila otázku číslem 10. To znamená, že motivaci přiřkládají vysokou důležitost. Druhým nejčastějším ohodnocením s 31% bylo ohodnocení na škále 8 a s 11% škála 9. Obě hodnocení se náležitě přibližují k vysoké důležitosti motivaci při pracovním nasazení. S hodnocením 7, tedy důležitost motivace je patřičná, ale ne vysoká, se přiklonilo 5% tázaných. Další hodnocení jsou již zanedbatelná, neboť dosahují kolem 1%, a jsou to spíše nahodilé úkazy.

Ukázalo se, že zaměstnanci stavebních firem pokládají motivaci v zaměstnání za klíčovým prvkem pro jejich výkonost. *Pro stavební společnosti proto jasně vyplývá, že své zaměstnance musí motivovat.*

2) Jak silný vliv na Vaši motivaci v práci má výše finanční odměny?



Obrázek 3-2: Finanční odměna

Vliv finanční odměny je dnes prokazatelně nepostradatelnou složkou pro výběr pracovní pozice, tudíž i zaměstnavatele a oboru, ve kterém se náplň práce uskutečňuje. Pro podniky jsou zaměstnanci tou největší hodnotou. Otázka výše peněžitě odměny je tedy velmi citlivou záležitostí. Pokud se podíváme na volené odpovědi (škály) jednotlivých respondentů, vidíme nejednoznačnost závislosti výše finančního ohodnocení a samotného vlivu na její motivaci. Je pravdou, že téměř 35 % lidí volilo hodnotu 8 (dostatečně velký vliv), ale i na opačném pólu se odpovědi objevovaly. Hodnocením od 1 do 6 bylo v celku 17,9 % dotazovaných.

Překvapila mě rozdílnost odpovědí, kterou si vykládám nestejnorodostí v platových poměrech v jednotlivých podnicích a přístupu k práci. Kde na jedné straně může být kladný vztah k práci, nezávislý na výši finanční odměny, a na druhé méně vřelý vztah k ní, který je kompenzován vyšší mzdou.

3) Zvýšil by se výrazně Váš výkon v práci, pokud by vzrostly příjmy?

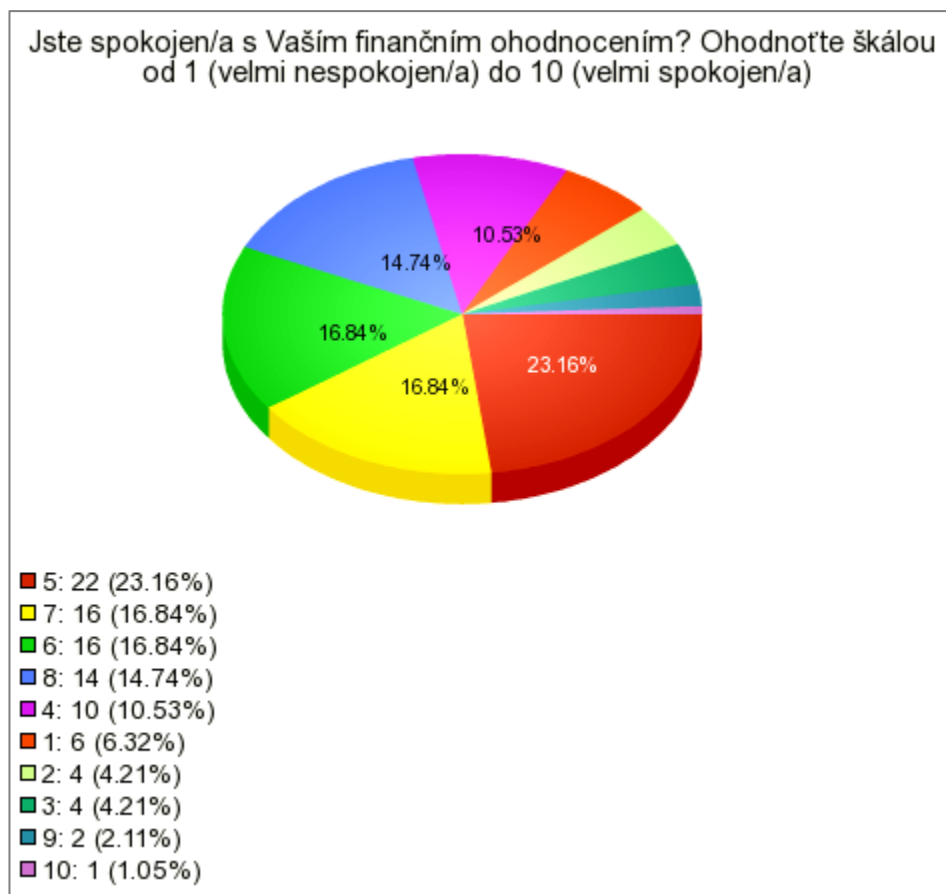


Obrázek 3-3: Výkonost v práci

Stavebnictví je oborem, který zřejmě nejvíce zasáhla ekonomická krize. Za poslední čtyři roky (2008-2012) se stavební výroba propadla o více jak 20 %. Stovky firem zkrachovali a desetitisíce lidí z oboru muselo již opustit svoji práci. Některé podniky se snaží udržet své zaměstnance aspoň tak, že jim vyplácejí základní mzdu. Růst příjmu tedy v dalších letech stavební firmy asi nezaznamenají. Ani odpovědi dotazovaných nenaznačují, že by zcela jasně větší příjem nastartoval lepší výkonost pracovníků, tudíž větší prosperitu podniků. Je tedy otázkou, zdali příslib vzrůstu příjmu zvýší výkonnost. Jako motivaci pro zlepšení výkonosti v práci to uvedlo 57 respondentů (60%), naopak 38 respondentů (40%) uvedlo, že by se i přesto jejich výkony v zaměstnání zůstaly stejné.

Uvedené odpovědi naznačují, že by cesta zvyšování příjmu neměla být motivační praktikou, nebo alespoň ne jedinou z motivačních pobídek. *Myslím si, že by podniky měli jít cestou zaměření na člověka. Identifikovat jeho hodnoty a potřeby, a nemít na paměti, že zvýšení finančních odměn jim zaručeně přinese tížené ovoce v podobě výkonných pracovníků. Každý člověk je specifický, a motivují ho různorodé faktory.*

4) Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?



Obrázek 3-4: Spokojenost s finančním ohodnocením

V rovině spokojenosti s finančním ohodnocením jsem předpokládal, že se většina odpovědí bude pohybovat spíše v nespokojeném rozmezí. Byl jsem v celku překvapen, že 23 % dotázaných vnímá své platové podmínky jako neutrální – hodnocení číslo 5. Další početná skupina s přibližně 17 % hodnotí svůj plat v celku uspokojivě, dalších 17 % téměř uspokojivě, a dokonce necelých 15% jako uspokojivé. Až v mizivém počtu několika málo procent se objevovaly hodnocení nespokojenosti nebo velké nespokojenosti.

Lze předpokládat, že většinu kladných hodnocení uvedli ti zaměstnanci, kteří se pohybují ve větších a úspěšnějších stavebních podnicích, které dokáží zajistit dostatek stavebních zakázek, a tedy i mohou nabídnout lepší platové podmínky. *Finanční ohodnocení může působit jako silný motivátor, ale vzhledem k dlouhodobému efektu*

valný význam nemá. Stavební firmám bych doporučil se zaměřit na další, jiné způsoby hledání motivace u svých zaměstnanců.

5) Příkladáte důležitost mít i jinou materiální motivaci, nežli peníze?



Obrázek 3-5: Důležitost jiné materiální motivace, nežli peníze

Na otázku jestli příkládají důležitost dosahovat na jinou materiální motivaci kromě standartní finanční odměny, se z celkového počtu 95 dotazovaných pro odpověď ano, rozhodlo 76 zúčastněných. Co do procentuálního zastoupení, tvoří odpověď ano 80 %. Pouhých 19 zaměstnanců odpovědělo ne, což tvoří 20 % z celkového počtu. Zdá se, že již standartní mzda nemůže v dnešní době dostatečně motivovat pracovníky. *Je tedy důležité, aby stavební podniky našli vhodné nástroje pro další materiální motivaci. Samozřejmě nejvhodněji za pomoci kombinace s nemateriální motivací.*

Myslím si, že takový jednoznačný výsledek je dán příležitostmi, jaká dnešní společnost nabízí, a časem spojeným s výkonem práce. Lidé tráví spousty času v práci, a je neoddělitelnou součástí jejich životů. I osobní život nabízí mnoho možností vyžití. Proto žádají nějakou výhodu či kompenzaci od zaměstnavatele vůči nim, a to právě v podobě dalších materiálních výhod. Tyto výhody jsou nastíněny v další otázce číslo šest, a odrážejí jak pracovní tak osobní životy zaměstnanců.

6) Jakou jinou materiální motivaci byste chtěl/a?

Tabulka 3-1: Materiální motivace

Položka	Četnost	Položka	Četnost
Služební auto	19	Příspěvek na stravné	5
Mobilní telefon	12	Slevy pro zaměstnance	5
Poukázky na sport	7	Příspěvky na pojištění	3
Poukázky na kulturu	6	Třináctý plat	2
Notebook/PC	4	Příspěvek na dopravu	1

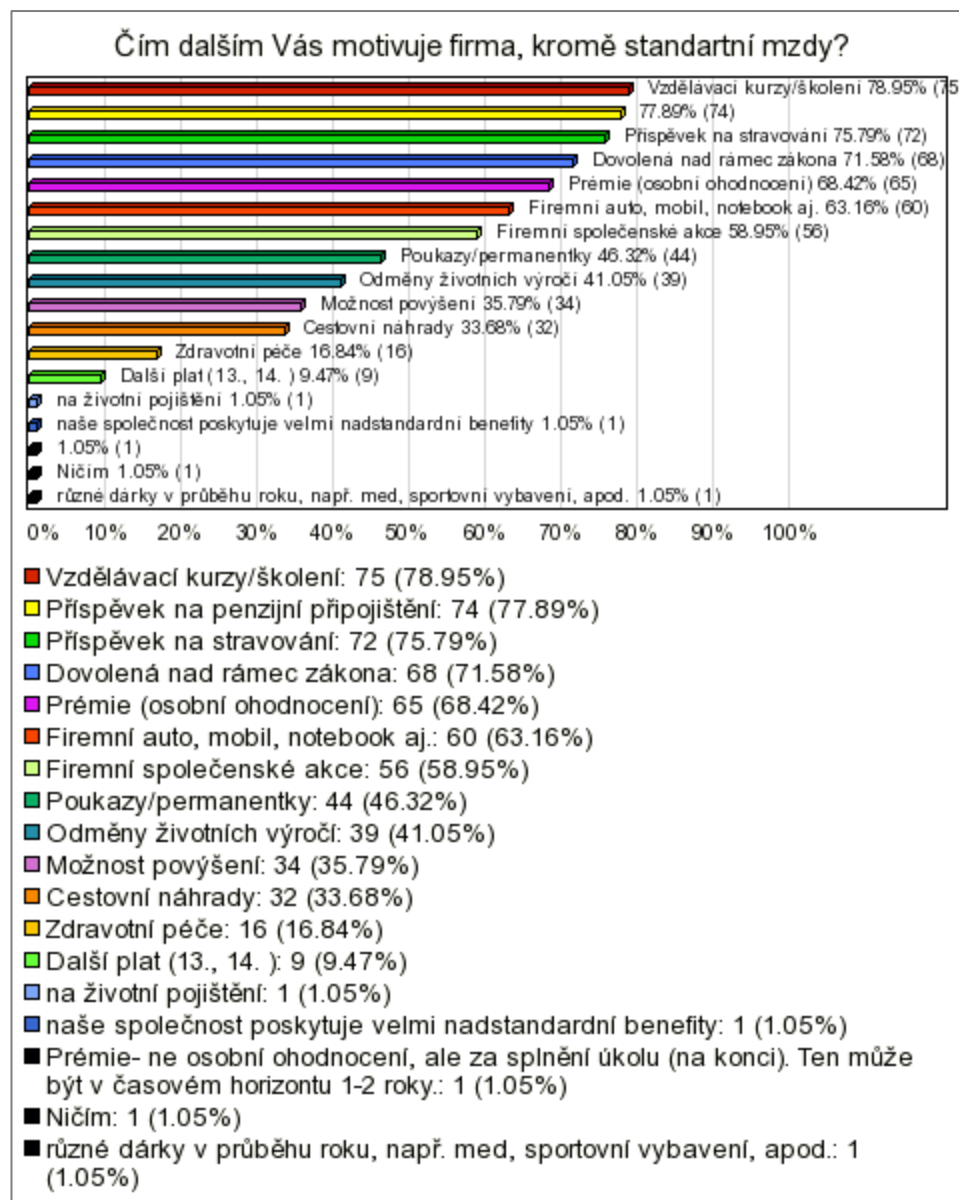
Šestá otázka bezprostředně navazuje na předchozí, a má za úkol co nejlépe zkonkretizovat potřebu materiální motivace u dotazovaných. Otázka byla volně položena a v odpovědích se tak mohlo objevit cokoliv, co by si zaměstnanci představovali jako vhodnou materiální motivaci. Zajímalo mě, jaké odpovědi se budou nejčastěji objevovat. V tabulce můžeme vidět jednotlivé četnosti u položek. *Myslím si, že pro stavební podniky může být zajímavým podkladem proto, jak zaměstnanci takové benefity vnímají.*

V odpovědích se nejčastěji opakovaly benefity v podobě využívání služebních aut k soukromým účelům, neméně často mobilní telefony. V rámci osobního života dále poskytování nejrůznějších poukázek na sport a kulturu. Z pohledu pracovního života, by zaměstnanci stavebních podniků uvítali i příspěvky na stravné nebo nejrůznější slevy, především z oblasti stavebních materiálů.

Zajímavým motivačním aspektem, který se v odpovědích objevil, byla i možnost podílu na firmě v podobě akcií. I když byla otázka jasně směřovaná na materiální motivaci, nevyhnuli jsme se ani nemateriální motivaci. U ní se velmi často vyskytovali další možnosti vzdělávání a rozšiřování profesních dovedností, výuka cizích jazyků a školení. Motivace kariérního postupu, čili povýšení, se zde také naskytlo. Respondenti by také uvítali regeneraci sil, a to dny navíc dovolené. Obzvlášť zajímavými odpověďmi se jeví jako motivace v rámci teambuildingových akcí, částečná možnost práce z domova,

pružná pracovní doba nebo možnost mít dítě v práci. Taktéž samotná motivace z náplně práce – sebeuspokojení z výkonu práce a dobrý přátelský kolektiv je to, co výrazným způsobem může podpořit správný pracovní proces.

7) Čím dalším Vás motivuje firma, kromě standartní mzdy?

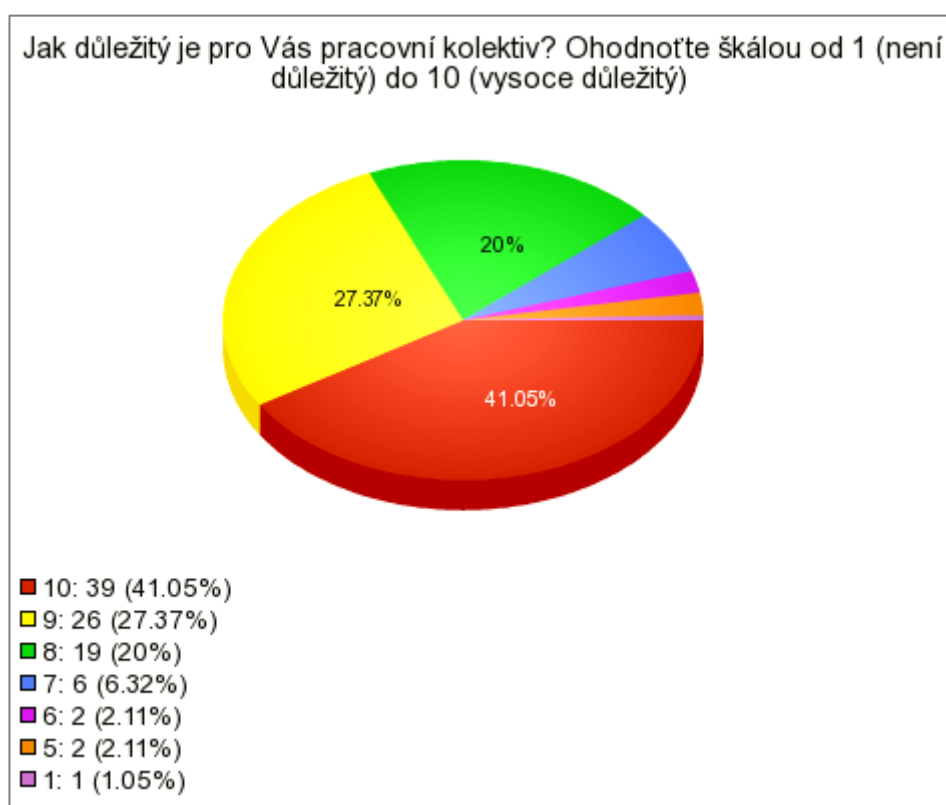


Obrázek 3-6: Jiná motivace kromě standartní mzdy

V další otázce jsem poskytl možnost vyjádřit se k dalším způsobům stimulů, které zaměstnavatele využívají. Bylo předpřipravených 13 polí na zaškrtnutí. Pokud se uvedené odpovědi v těchto polí nevyskytovala, bylo možné využít i volné odpovědi.

Z výsledku je patrné, že stimuly jako vzdělávací kurzy a školení, příspěvek na pojištění a stravování, dovolená nad rámec zákona, prémie a osobní ohodnocení aj. viz obrázky 3-6, jsou stabilně implementovány do podnikových způsobů odměňování (motivačních programů) a stavební podniky je využívají. Tím se tak ale zároveň otevírá prostor pro nové metody motivování nemateriálního charakteru. *Vytváření příjemného klimatu pro své zaměstnance, přidělování úkolů lidem na míru, aby jim vyhovovala svým obsahem, projev uznání, možnost seberealizace a podílení se na odpovědnosti.*

8) Jak důležitý je pro Vás pracovní kolektiv?

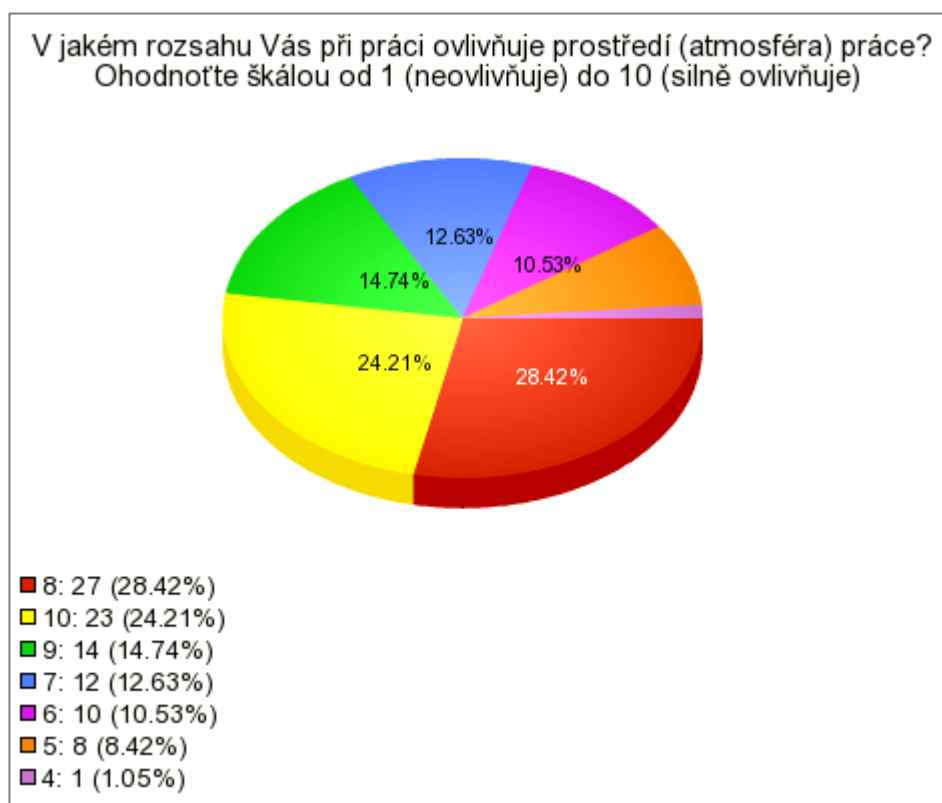


Obrázek 3-7: Pracovní kolektiv

V sekci otázek, které se začínají zaobírat pracovním kolektivem a atmosférou, se vztahuje první otázka, na důležitost kolektivu ve stavebním podniku. Pro 41 % zaměstnanců jsou vztahy mezi kolegy vysoce důležitou hodnotou. V těsném závěsu velké důležitosti (dle škály 9 a 8), se bezmála 47% účastníků průzkumu vyjádřila právě takovýmto způsobem. *Z toho pro stavebnictví jednoznačně plyne jediné. Utváření kvalitních, přátelských, vzdělaných a schopných pracovních skupin, má za důsledek,*

vysoké pracovní nasazení. Je to především úkol manažerů, takové skupiny utvářet, stmelovat a hnát kupředu.

9) V jakém rozsahu Vás při práci ovlivňuje prostředí (atmosféra) práce?



Obrázek 3-8: Pracovní prostředí

Vliv prostředí se mnohdy podceňuje a dle mého názoru je podstatným prvkem navozování dobré atmosféry a pohody při pracovním shonu. Do kvalitně vybaveného pracoviště, s kvalitním technickým i materiálovým zázemím, s kvalitními pomůckami a předměty se s naprostou jistotou nechodí špatně. Každodenní návrat do práce nesmí pracovníky demotivovat. Samotní respondenti důležitost pracovního prostředí cítí obdobně. Z došlých odpovědí zvolilo možnost 8 přes 28 %, silně prostředí práce ovlivňuje dokonce 24 % lidí, a velmi ovlivňuje 14% lidí. Téměř tedy 64 zaměstnanců z 95, považuje prostředí práce za vysoce ovlivňující, při jejich pracovní motivaci. Stavební organizace si musí uvědomit, že kvalita prostředí je vlivným činitelem pro své pracovníky a toto prostředí se snažit co nejlépe zpříjemnit a technicky podpořit.

10) Ohodnoťte prosím následující položky, podle důležitosti Vaší motivace.

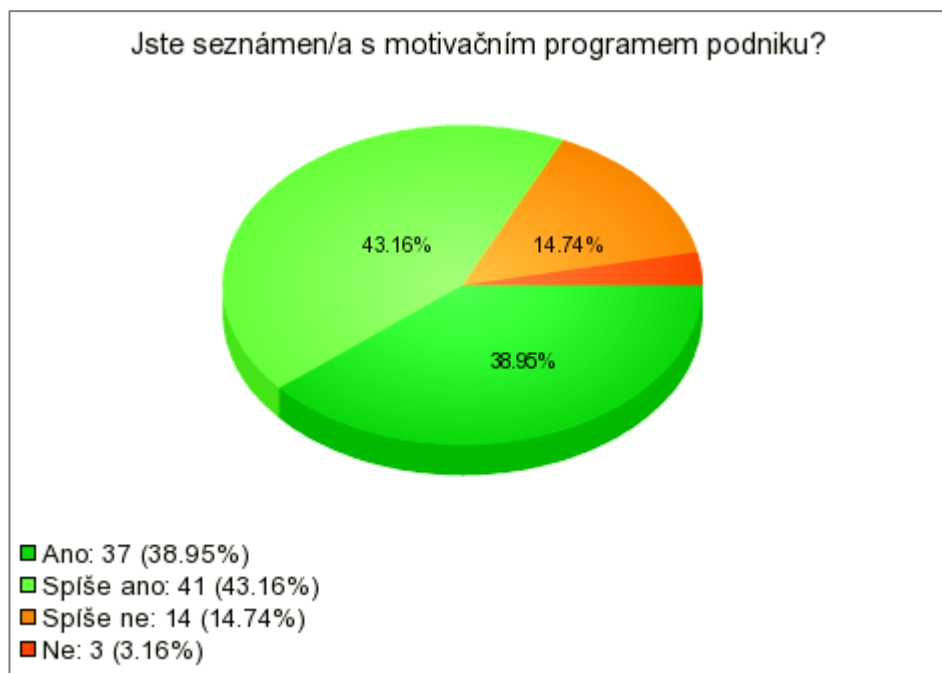
Tabulka 3-2: Důležitost motivačních faktorů

Motivace	Průměr
Dobrá kolektiv	9,03
Dobrá vedoucí	9,01
Uznání práce	8,73
Možnost postupu kariéry	7,62
Dobrá jméno firmy	7,15

Pro další, v pořadí desátou otázku, jsem zvolil způsob ohodnocení motivačních faktorů podle tabulky 3-2. Účastníci průzkumu měli u každé položky zvolit číslo 1 až 10. Kde 1 představuje nedůležitost motivace a 10 výrazné ovlivnění motivace (viz. příloha č. 2 dotazník). V tabulce 3-2 je pak následně spočítán průměr ze všech ohodnocení a sestupné seřazení podle výsledků. Všechny nabízené varianty se dočkaly v celku vysokých hodnocení. Nejvíce však dobrý kolektiv s průměrem 9,03 bodu, následovaný dobrým vedoucím s 9,01 bodu, uznáním práce, možností postupu v kariéře a dobrým jménem firmy.

Je vidět, že dobrý kolektiv hraje zásadní roli v motivaci pracovníků. *Myslím si, že v atmosféře kde panuje pozitivní nálada, a kolegové berou v potaz a s vážností veškeré návrhy, podněty a připomínky, je spolupráce daleko snadnější a přímočařejší. V tomto duchu se stanovené cíle dosahují daleko snáze. Dobrá vedoucí jde ruku v ruce s uznáním práce. A dobře mířená pochvala je velkým motivačním povzbuzením. Jasné a srozumitelné zadávání úkolů od vedoucího, k dobře zvládnutým cílům také přispívá. Nesmíme zapomenout na možnost postupu kariéry. Kde vidina dosažení vyšších pracovních met může u některých jednotlivců přispět k nečekanému pracovnímu tempu.*

11) Jste seznámen/a s motivačním programem podniku?

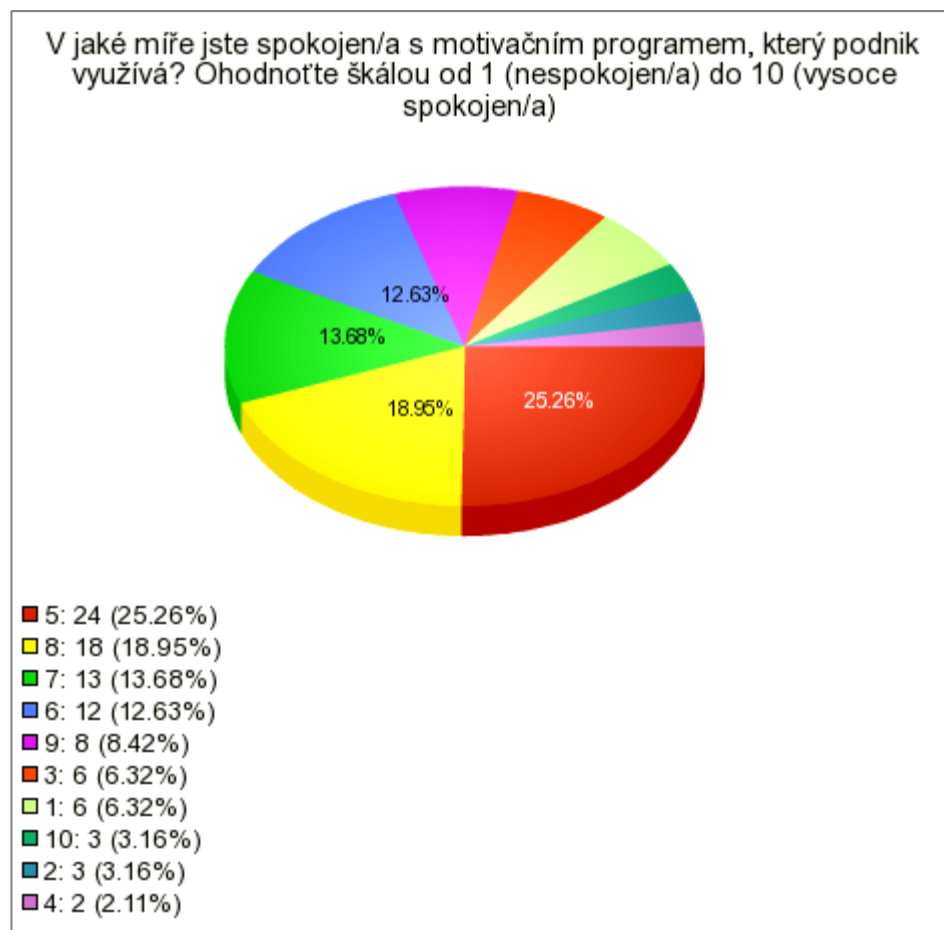


Obrázek 3-9: Motivační program

Dobré seznámení vlastních pracovníků s motivačním programem stavebního podniku, by měl být prvotním úkonem, který manažer musí provést před samotným vytyčením cílů podniku. Motivační program by měl dostatečným způsobem navnadit zaměstnance pro plnění úkolů. Neměla by se opomíjet srozumitelnost, jednoduchost, jasné schéma postupu odměňování u takového programu. Vlastní pochopení pracovníku je základním kamenem pro dobře fungující program. Pokud zaměstnanci nemají přehled o programu a nejsou zároveň dostatečně motivováni právě na onen program, ztrácí takový dokument svůj význam. *Nesmí se zapomínat, že jeden motivační program nemusí plně vyhovovat všem. Proto musejí mít manažeři na paměti, pro jaké zaměstnance je dokument sestavován a vědět, že před sebou mají skupinu individualit a nejen ucelenou skupinu stejně uvažujících lidí.*

Z odpovědí můžeme vyčíst, že většina z dotazovaných je dostačujícími informacemi seznámena (43%) a s úplnými je seznámeno 39% respondentů. K odpovědím spíše ne, nebo ne se přiklonilo 15 a 3 % zúčastněných. Z toho lze vydedukovat, že takový program jejich podnik nenabízí, nebo nabízí, ale nebyl dostatečně prezentován nebo vlastním přičiněním se s takovým dokumentem dotazovaní neseznámili.

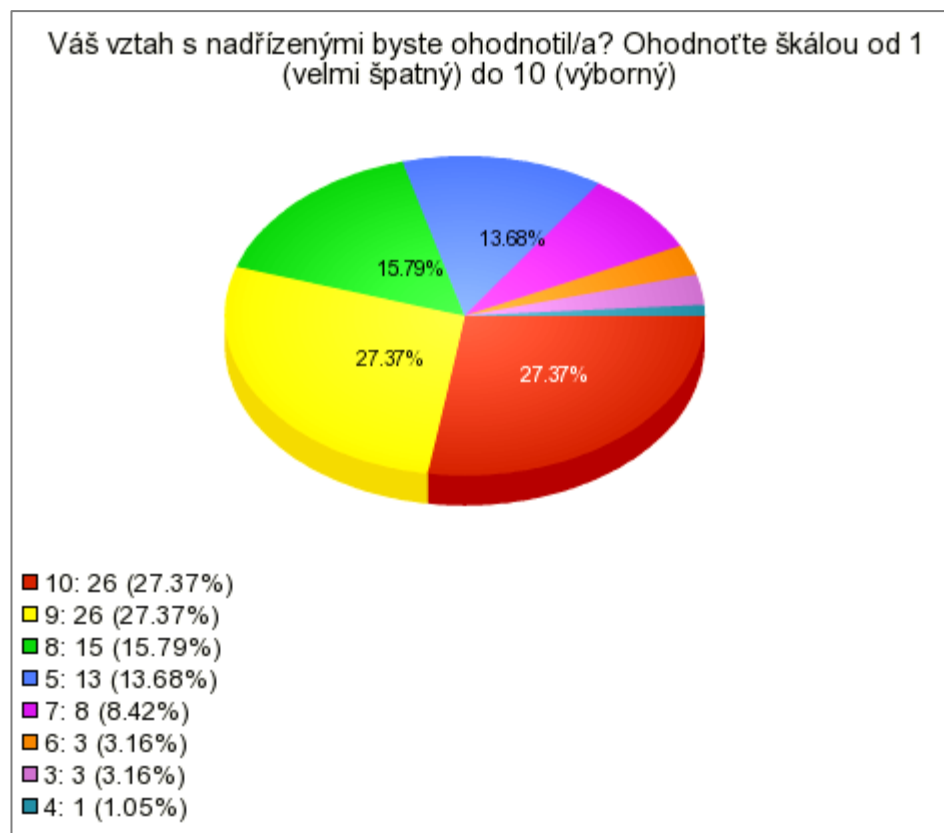
12) V jaké míře jste spokojen/a s motivačním programem, který podnik využívá?



Obrázek 3-10: Spokojenost s motivačním programem

V otázce číslo dvanáct jsem se chtěl zaměřit na stávající podobu motivačních programů jednotlivých stavebních podniků a jejich zhodnocení tazateli. Žádná odpověď nemá výrazně větší četnost než ostatní. Největší počet označení měla škála číslo 5, tedy neutrální pohled na věc. Další se pohybovaly spíše v pozitivnějším ohodnocení se spokojeností motivačních programů dle obrázku 3-10. S jistotou však nelze soudit, zdali stavební firmy utváří dobré motivační programy. *Doporučením pro ně je, aby současné motivační programy v určitém pravidelném časovém horizontu přehodnotili a nastavili jej tak, aby odpovídali současným podmínkám a potřebám jejich zaměstnanců, a měli tak dostatečnou motivační sílu pro další chod podniku.*

13) Váš vztah s nadřízenými byste ohodnotil/a?

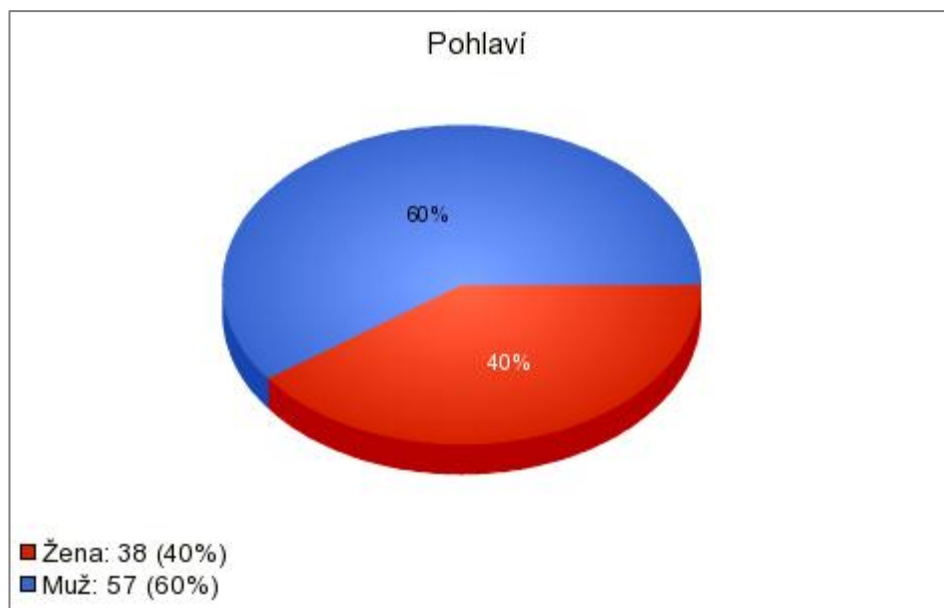


Obrázek 3-11: Vztah s nadřízeným

Vztahy s nadřízenými nejsou jednoduchými záležitostmi a pro dobře organizovanou stavební jednotku je tato část nad míru významná. Vzájemné respektování ze vztahu nadřízený - podřízený dává už v prvopočátku lepší vyhlídky pro dosahování plánovaných cílů. *Nadřízený musí pozitivně motivovat své podřízené a to v těch nejtěžších pracovních situacích.* Jeho vztah k práci musí být nesmírně vřelý a svým způsobem by měl umět navnadit pro práci ostatní. Vyrovnaný vztah mezi oběma stranami je alfou a omegou pro správný chod podniku. *Vedoucí pracovník musí jasně stanovit pravidla hry a stanovit odpovědnosti a jednotlivé role. Pro podřízené jsou takto vymezené role velmi dobrou motivací.*

Překvapila mě velmi pozitivní hodnocení vztahů s nadřízenými. V součtu téměř 71 % zaměstnanců zhodnotilo tyto vztahy škálou 8 až 10, tedy nadprůměrně dobré až výborné vztahy. A okolo 8% hodnocení číslo 7. Svědčí to o vzájemné úctě těchto dvou vztahů v rámci stavebních firem. Rovnocennost partnerů je dobrou zprávou pro tento obor.

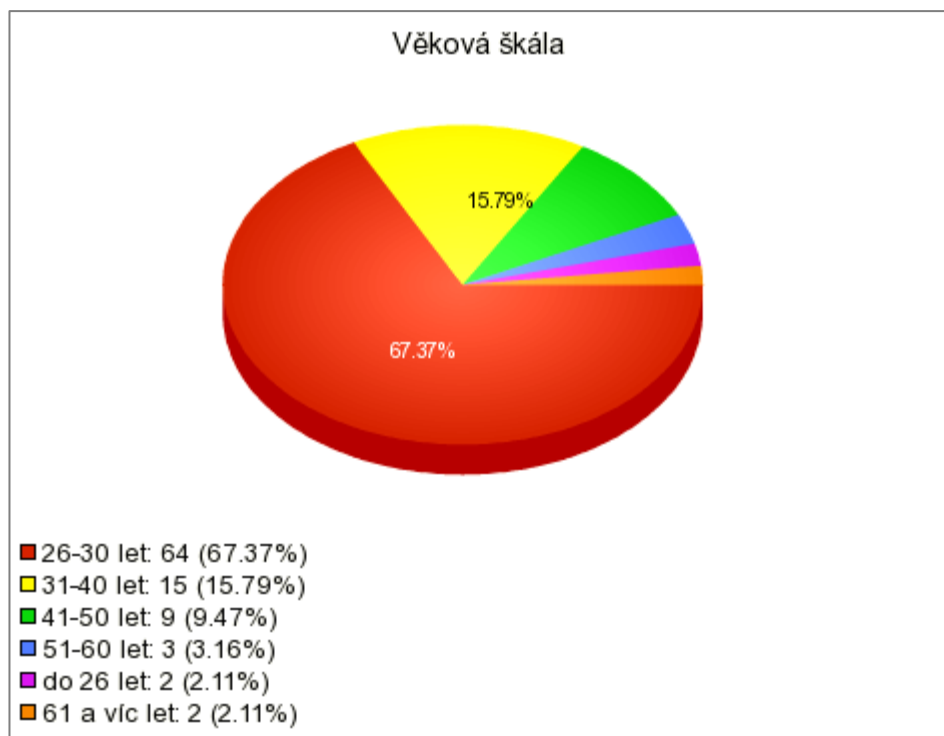
14) Pohlaví



Obrázek 3-12: Pohlaví

Není překvapením, že u otázky číslo čtrnáct pohlaví, z 60 % obsadili právě muži a ze 40 % ženy. Stavebnictví je všeobecně pokryto více muži, a to především v oblasti samotné stavební výroby, kde těžká manuální činnost není už od přírody předurčena ženám. Avšak z pohledu otázky číslo šestnáct (viz níže) se ukazuje, že v administrativních oblastech se tento poměr značně vyrovnává, a na těchto pozicích se ženy uplatňují.

15) Věková škála



Obrázek 3-13: Věková struktura

Nejčastěji dotazovaní spadali do věkové kategorie 26 – 30 let, a tvořili tak z celkového počtu 67 %. Mezi 31 – 40 lety, to bylo celkem neúplných 16 %. Následuje rozmezí 41 – 50 let s 9,5 %. Z mého průzkumu se zdá, že ve stavebních podnicích pracuje velmi početná skupina mladých lidí a lidí středního věku. *Doporučením pro stavební podniky je, že motivace u mladšího a středního věku není radno podceňovat. Jelikož se tyto pracovníci rychle přizpůsobují novým podmínkám, mohla by tak hrozit fluktuace. Proto je žádoucí, dobře motivovat zaměstnance ve středním a mladším věku, docílit pocitu sounáležitosti s podnikem a kvalitní pracovníky si udržet. Neméně to platí u starších zaměstnanců, kteří jsou obrovsky důležitým článkem stavebních organizací. Pro své dlouholeté zkušenosti a praxi nelze nikým tyto zaměstnance nahradit. Je to cenný lidský zdroj, který se jen špatně nahrazuje.*

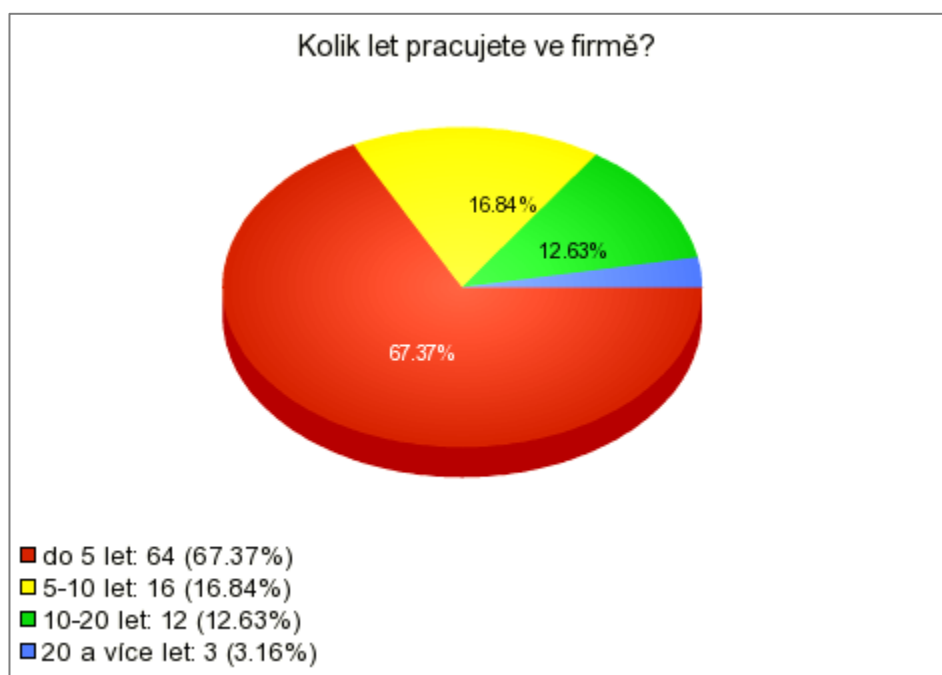
16) Vaše pracovní pozice



Obrázek 3-14: Pracovní pozice

Průzkum se jednoznačně zaměřil na THP pracovníky, s počtem 94 responzí, a pouze jeden ze zúčastněných šetření byl stavební dělník.

17) Kolik let pracujete v podniku?



Obrázek 3-15: Délka pracovního vztahu

U otázky délky pracovního vztahu ve firmě, se v krátkodobějším vztahu do 5 let pohybuje 67% účastníků dotazníkového průzkumu. Skoro 17 % je stavebním podnikem zaměstnána po dobu 5 až 10 let, dvanáct účastníků je ve vztahu 10 – 20 let a 3 dotazování dokonce přes 20 let v jedné organizaci.

Doporučením pro stavební podniky se přímo nabízí. Pro pracovníky je velkým hnacím motorem stabilita zaměstnání. Pokud podnik ukáže, že je pro něj zaměstnanec důležitý a nabízí odměny za dobu věrnosti zaměstnavateli, je tento fakt velmi motivující. Příkladem by mohli být motivační věrnostní systémy, které by za počet odpracovaných let nabízely odměny v materiální nebo nemateriální podobě.

18) Volná možnost vyjádřit se k Vaší pracovní motivaci.

Respondent č. 1:

„Vypsaná hodnocení jsou dobrá pro práci v ČR, ale zahraniční společnosti si cení více svých zaměstnanců. Po platové stránce je to o 3 třídy výše a benefity jsou vyšší (především zajímavější). Můj názor: v ČR je mnoho lidí s vysokou školou tzn.: přebytek kapacity; v zahraničí je velice drahé si udělat vysokou školu, a proto jsou technické pozice velice ceněny a také odměňovány. Pokud budeš nastupovat do Metrostavu, tak nástupní plat se pohybuje kolem 23.000,- hrubého (THP na stavbě) nebo 21.000,- (THP v kanceláři) ovšem vždy záleží na tvých zkušenostech. Pokud si vybereš menší společnost, tak dostaneš větší plat, ale pozičně mizernou práci po profesionální stránce. Výhoda: -Metrostav je velká společnost -budeš pracovat na velkých projektech -získáš dobré zkušenosti -můžeš se zabývat jen tím co jsi studoval a všem jsi dobrý Nevýhody: -je to stará firma, tak nečekej přístup jako ve společnosti Google, Samsung... -nepísané pravidlo - kdo je starší má větší plat, přitom nepracuje více (vzal jsem lidi na stejné pozici) = velice, velice, velice demotivující! -mnoho lidí se bude schovávat za tvou práci, protože jsou lenoši -mnoho lidí před pracovní dobou čekají na čas, kdy mohou jít domů.“

Respondent č. 2:

„Moje pracovní motivace je ovlivněna schopností motivovat sama sebe bez vnějších vlivů anebo nezávisle na vnějších vlivech - moje motivace k práci je ovlivněna prací

samotnou, jejím obsahem a vnitřním ztotožněním se s tím co dělám a jaký má moje práce smysl pro mě samotnou a pro ostatní. Tzn., že vnější motivační faktory sice ovlivňují moji chuť pracovat, podstatná část mojí motivace je však založena na mé schopnosti najít v mé práci motivaci pro mě samotnou.“

Respondent č. 3:

„Rád bych byl společně s realizačním týmem odměňován procentuálně z kladně dokončené zakázky. Myslím si, že by to byl silný motivační nástroj, silnější než cokoli jiného.“

Respondent č. 4:

„Především samotná náplň mé práce, musí mě bavit, mít smysl a musí být vidět výsledek.“

Respondent č. 5:

„Někdy nejde o motivaci, mnohdy stačí jen správné uznání tvé/mé odvedené práce - každý člověk více či méně pracuje, ale hodnocení tomu neodpovídá = všichni máme stejný plat - proč budeš chodit do práce? = protože potřebuješ peníze na celý koloběh peněz - pokud nepotřebuješ peníze – existují dobrovolnické práce“

Respondent č. 6:

„Vše je o penězích!!!“

Respondent č. 7:

„Zajímavý dotazník, který mě vedl i k zamyšlení nad motivací naší firmy a zjistil jsem, že to není až tak špatné.“

3.3 Metody výzkumu v podniku VCES

Pro tento sekundární výzkum jsem zvolil vyhotovit dotazníkové šetření ve firmě VCES a. s. Pro spolupráci jsem oslovil k mému bydlišti nejbližší pobočku akciové společnosti VCES, a to sídlo v Solnici. Pro svůj druhý výzkum jsem opět zvolil metodu dotazníkového šetření. Dotazník je shodný s první primární částí výzkumu, a má za úkol se podívat jak se skutečnosti v něm obsažené, odrážejí v konkrétním stavebním podniku. Připravil jsem dotazník o osmnácti otázkách viz příloha č. 2, a vytištěné dokumenty předal zaměstnancům VCES. Dotazník už v úvodu naskýtal mé představení, pro jaký účel bude dotazník sloužit a ujištění o anonymitě jednotlivých respondentů. Samozřejmě nechybělo vřelé poděkování. Do výzkumu se ochotně zapojilo 9 dotazovaných. Pro toto nepřiliš vysoké číslo responzí, šetření uvádím jako svůj sekundární výzkum. Má za úkol porovnat výsledky primárního šetření a nakouknout alespoň na část metod motivování v konkrétní stavební společnosti a případně navrhnout jeho zlepšení.

Po úvodní charakteristice stavebního podniku, uvedení základních údajů a seznámení s historií, stavební výrobou, personální politikou a zaměstnaneckými programy se nachází vyhodnocení dotazníkového šetření. Opět přehledně zpracované do grafické formy za pomoci výsečových grafů.

3.4 Identifikační údaje



3.4.1 Základní charakteristika

Firma: VCES a. s.

Právní forma: Akciová společnost podle zák. č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

Sídlo společnosti: Na Harfě 337/3, 190 05 Praha 9

Pobočka: Poříčí 870, 517 01 Solnice

IČ / DIČ: 26 74 65 73 / CZ26746573

Datum zápisu do obch. rejstříku: 18. prosince 2002

Společnost registrována: Městský soud v Praze, oddíl B, vložka B052

Základní kapitál: 250 000 000 Kč

Telefon/fax: +420 226 056 105 / +420 226 056 100

E-mail: vces@vces.cz

3.4.2 Historie

Historie společnosti sahá do roku 1991, kdy byla založena Východočeská stavební s.r.o., Solnice. Později se její podnikatelské aktivity rozšířily o další společnosti odkupem akcií transformovaných podniků (PREMING a.s. Chrudim, Vodohospodářské stavby, a.s., Hradec Králové). Základ Východočeské stavební skupiny - budoucího koncernu VCES, byl tedy položen.

Východočeskou stavební skupinu tvořily od 1. 1. 1997 subjekty Východočeská stavební a.s. jižní skupina Pardubice, Východočeská stavební a.s. severní skupina Hradec Králové, Východočeská stavební s.r.o. Solnice, Vodohospodářské stavby, a.s., Hradec Králové, PREMING a.s. Chrudim, PORT Rychnov nad Kněžnou s.r.o., DAFOSS a.s. Solnice a Inženýrská stavební technologie s.r.o. Pardubice.

V roce 2000 došlo ke sjednocení názvu společností jako výrazu jejich příslušnosti ke stavebnímu koncernu VCES.

Úspěšným zakončením restrukturalizace bylo završeno úsilí směřující k vytvoření významného, podnikatelsky silného hráče v oblasti stavebnictví. Stávající územní příslušnost nadále naplňují rozhodující odštěpné závody společnosti. Jediným akcionářem společnosti VCES a.s. je nyní mateřská společnost VCES HOLDING s.r.o., která podnikatelské aktivity doplňuje zejména v oblasti developerských projektů.

3.4.3 Stavební výroba

VCES a.s. zajišťuje generální dodávky staveb od přípravy zakázky přes zpracování projektové dokumentace až po vlastní realizaci stavby. Ke klíčovým stavebním proudům společnosti patří pozemní stavby (občanské a bytové, sociální a nemocniční stavby, průmyslové stavby, rekonstrukce), vodohospodářské a vodní stavby, ekologické a inženýrské stavby a dopravní stavby. Svým podílem na českém stavebním trhu se VCES a.s. řadí do první desítky stavebních dodavatelů v České republice, který je schopen realizovat ty nejnáročnější stavební zakázky.

3.4.4 Personální politika

Personální politika VCES je postavena na neustálém budování týmu pracovníků, kteří musí být schopni zvládat stále vyšší nároky na technologie, techniku a v neposlední řadě na finanční stabilitu společnosti. Musí umět včas reagovat na vývoj trhu, na požadavky zákazníka, na potřeby inovací.

K 31. 12. 2011 pracovalo v koncernu VCES celkem 550 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 27,2 % zaměstnanců s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Středoškoláků je 28,1 %, zbývající pracovníci jsou vyučení. Vysokoškolsky nebo středoškolsky je tak vzdělán téměř každý druhý pracovník. Podíl technickohospodářských pracovníků společnosti na konci roku 2011 činil cca 53 % oproti 47 % pracovníků dělnických profesí, což dokládá manažerský styl řízení stavební výroby.

3.4.5 Zaměstnanecké programy

VCES si uvědomuje, že vzdělání, odborně zdatní a iniciativní pracovníci rozhodují o úspěchu práce. Proto společnost VCES realizuje celou řadu projektů, které přispívají ke zvyšování výkonnosti a dalšímu rozvoji pracovního kolektivu:

Programy rozvoje lidských zdrojů:

- Program asistentských pozic
- Program vzdělávání
- Plány následnictví
- Program hodnocení pracovníků
- Program péče o zaměstnance

Program vzdělávání:

V rámci „Programu vzdělávání“ v oblasti odborných a osobních dovedností jsou všichni pracovníci zařazováni do vzdělávacích kursů, během nichž si upevňují profesní anebo mají příležitost získat další odborné znalosti, případně si rozšířit své manažerské dovednosti a schopnosti.

Program hodnocení pracovníků:

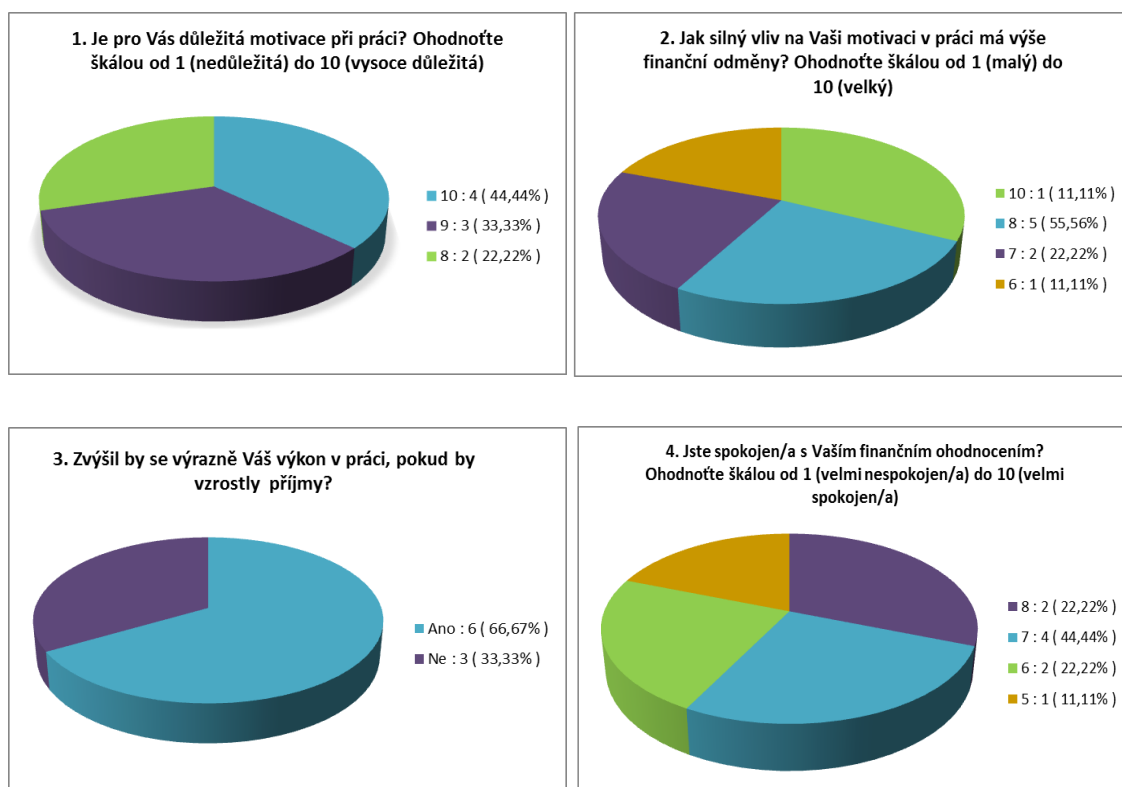
Dlouhodobý „Program hodnocení zaměstnanců“ slouží společnosti k zajištění trvalé a účinné **motivace** zaměstnanců a ocenění jejich výkonů. Hodnocení zaměstnanců se výrazně promítá do růstu firemní kultury a napomáhá sbližování cílů jednotlivců s cíli společnosti. V neposlední řadě je také cestou k objevování schopných a talentovaných pracovníků.

Program péče o zaměstnance:

VCES zabezpečuje svým zaměstnancům závodní zdravotní péči, uplatňuje soubor opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, neustále zlepšuje pracovní prostředí, poskytuje svým zaměstnancům plnění v souladu se zákonem o cestovních náhradách a v neposlední řadě také 1 týden dovolené navíc. Sociální program pamatuje rovněž na pomoc ve složitých životních situacích, při nichž společnost sama poskytuje,

případně zprostředkovává právní pomoc. Odměny při dosažení významných životních jubileí nebo pracovních výročí, a dále při významných životních událostech. VCES pro své zaměstnance připravuje celopodniková setkání, podnikové plesy, setkání pracovních kolektivů, setkání vedoucích pracovníků, vedoucích pracovních čt s vrcholovým vedením, setkání zaměstnanců a jejich rodin. [13]

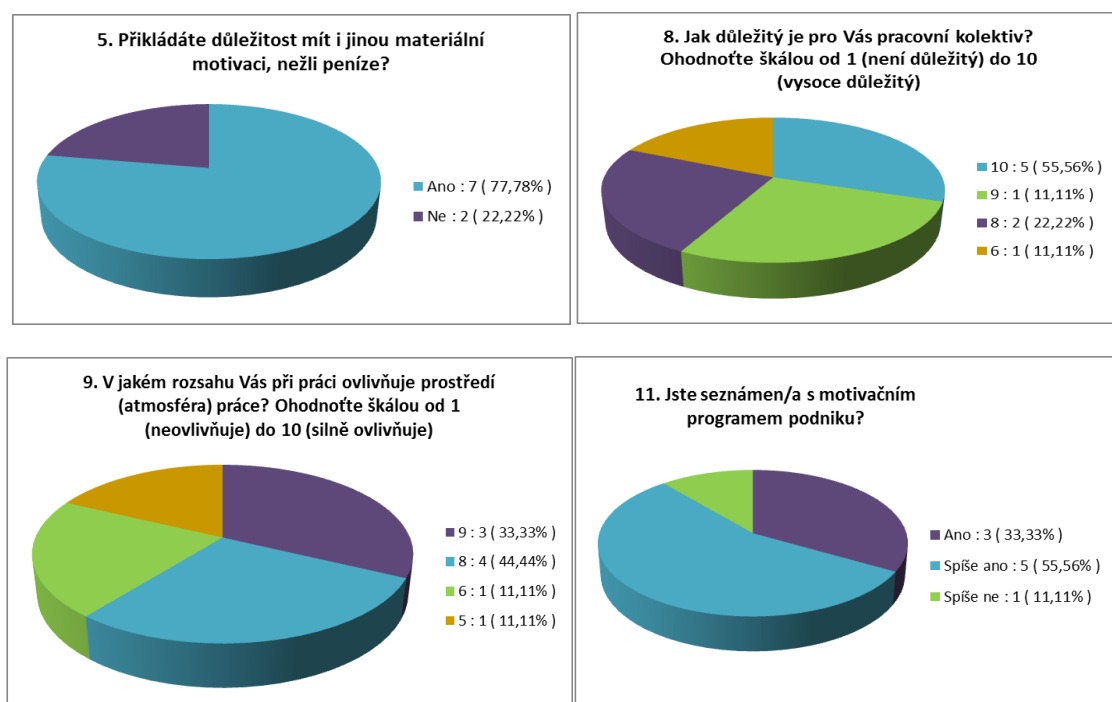
3.4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření VCES



Obrázek 3-16: Otázky 1 – 4

V sérii prvních čtyř otázek začínáme první otázkou, zaměřenou na důležitost pracovní motivace. Zaměstnanci VCES jí přisuzují náležitý význam a přiřadili hodnoty od 8 do maximální 10. U druhé zkoumám vliv výše finanční odměny na motivaci. Tato závislost se ukázala rozdílná, tak jako prokázal první výzkum, viz obrázek 3-2. Přiřazené hodnoty se pohybovaly mezi 6 až 10, kde škálu č. 8 (patřičně velký vliv) přisoudilo přes polovinu respondentů. To znamená, že se společnost nemůže implicitně zaměřit pouze na motivaci v podobě finanční odměny, ale musí hledat jiné alternativy. Jestli by se zvýšila výkonost práce, pokud by vzrostly stávající mzdy u společnosti VCES, odpovědělo 67 % tázaných ano. Nabízí se otázka dlouhodobosti takové motivace.

Myslím si, že s příslibem takového navýšení, by v prvopočátku opravdu výkonnost vzrostla. Avšak o účinnosti takového stimulu v delším časovém úseku pochybuji. Odpovědi výsledkově korespondují s prvním průzkumem. Je tedy nasnadě doporučit firmě, aby za účelem dlouhodobé výkonnosti nemotivovala zaměstnance výhradně penězi, ale aby se v užším pojetí zaměřila na konkrétní motivátory konkrétních zaměstnanců. Spokojenost s finančními odměnami, jsou v rozmezí 5 – 8, kde nejvíce zaujímá škála č. 7 (44%). Tudíž o nějaké výrazné nespokojenosti se nedá mluvit. Z tohoto hlediska lze říct, že firma VCES má dostatečně motivující mzdu.



Obrázek 3-16: Otázky 5, 8, 9, 11

Na otázku zdali je pro zaměstnance důležité dosahovat i na jiný druh materiální motivace než jsou peníze, se rozhodlo pro odpověď ano, bezmála 78 %. Svědčí to o tom, že dnes je volba pouze finanční odměny nedostačující. Společnost VCES tuto zásadu ctí a ve svém programu lidských zdrojů nabízí i jiné formy motivace.

Šestá otázka není znázorněna graficky a byla položena volně. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit, jakou jinou materiální motivaci by chtěli. Jako již v předešlém průzkumu se tu objevil požadavek na výhodnější koupi stavebního materiálu a prací. V odpovědích se také objevily poukazy nebo permanentky na sportovní a kulturní akce. Byla zde i zmínka o nemateriální motivaci v podobě slovního uznání vykonané práce od

vedení. *Rada pro podnik je, aby se nezdráhali své zaměstnance chválit i za malé dílčí úspěchy. Dobře cílena pochvala může mít nesmírně blahý efekt.*

Čím dalším vás motivuje firma, kromě standartní mzdy, byla sedmou otázkou. Příspěvek na penzijní pojištění, dovolená nad rámec zákona, příspěvek na stravování a firemní společenské akce, zaškrkli všichni zúčastnění dotazníku a tedy společnost VCES takové nadstandarty plně využívá. Osobního ohodnocení dosahuje ve firmě 67 % dotazovaných. Na firemní auto, telefon popřípadě notebook se může spolehnout 56 % dotazovaných. Vzdělávacími nebo školicími kurzy také prochází okolo 67 % zaměstnanců. S možností povýšení jako motivací se setkalo 44 % pracovníků. S odměnami s životními jubilei nebo výročí (narození dítěte, svatba, apod.) má zkušenost 44 % účastníků průzkumu. *V tomto ohledu se dá říct, že společnost VCES pracuje velmi solidně. Doporučil bych tak zaměřit se na zaměstnance, kteří výhody nedosahují, a zkusit jim pro zlepšení motivace některé z nich nabídnout.*

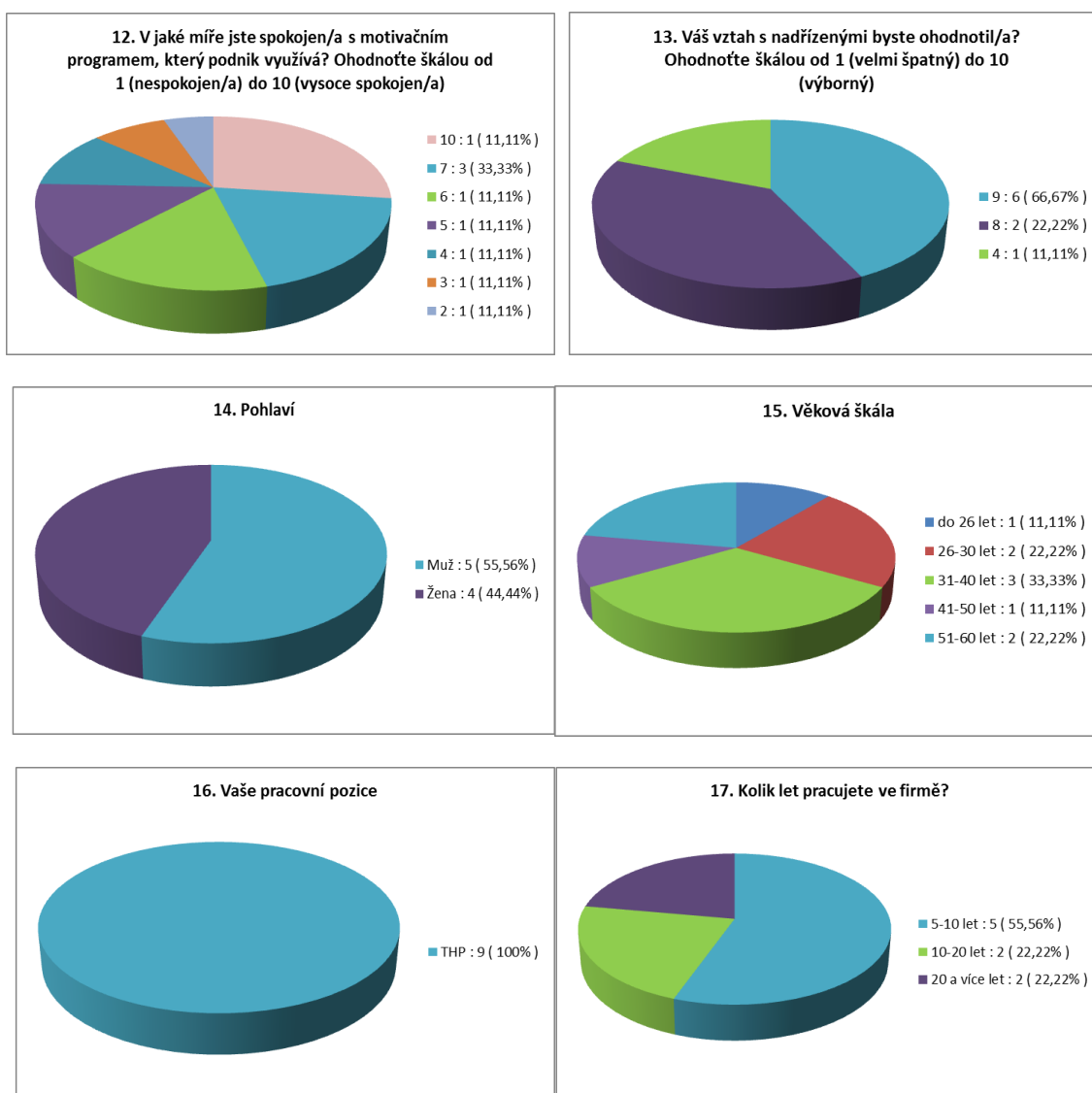
S osmou otázkou viz obrázek 3-16 se věnuji pracovnímu kolektivu. Kde v zásadě pro 89 % dotazovaných je správný kolektiv důležitý nebo až vysoce důležitý. Koresponduje to tak s prvním výzkumem a potvrzuje ho. Dle mého názoru by podnik měl vědět, jaká nálada mezi kolegy panuje. Pokud zjistí, že kolektiv není přátelský naladěn, měli by manažeři zasáhnout a takový stav zkusit napravit. *Jeden ze způsobů, který bych doporučil, je uspořádání teambuildingových akcí, nebo mimopracovní společenské posezení.* Lidé tak mají možnost se poznat i mimo pracovní prostředí a nahlédnout tak na jiné stránky svých kolegů.

Dotaz na prostředí (atmosféru) práce, byla devátá otázka. Ve skrze většinu z tázaných prostředí ovlivňuje zásadně. K tomuto tvrzení jsem došel na základě hodnocení číslo 8 až 9, pro které se rozhodlo 78 % respondentů. *Myslím si, že v jakém prostředí se pracovník naskytá a v jaké atmosféře pracuje, to vše se zpětně odráží do jeho naladění a pracovního výkonu. Proto bych radil nepodceňovat kulturu a vybavenost prostředí.*

V desáté otázce viz příloha č. 2, měli zaměstnanci ohodnotit připravené položky podle rozmezí důležitosti jejich motivace. Kdy 1 znamenala (není pro mě důležité) a 10 (výrazně ovlivňuje moji motivaci). Pracovníci VCES uvedli podle průměru zhodnocení 9,11 na první místo dobrého vedoucího, dále s 8,78 dobrý kolektiv následovaný s 8,67

uznáním práce, dobré jméno firmy motivuje s průměrem 8,00 a nejméně tak možnost postupu kariéry s 6,33. *Pro podnik z toho plyne rada, že má do svého týmu vybírat schopné manažery, kteří dokážou stmelovat kolektiv a umí správným způsobem namotivovat své podřízené, např. právě uznáním dobře odvedené práce.*

Na otázku, jestli podnik zaměstnance dostatečně seznámil s motivačním programem, naprostá většina odpověděla ano nebo spíše ano. Motivující program VCES je tedy v podvědomí pracovníku a základ pro nastolení si podmínek k dosahování cílů a úkolů má.



Obrázek 3-16: Otázky 12 - 17

Bezprostředně na jedenáctou otázku navazuje další, a tou je míra spokojenosti s takovýmto motivačním programem. Vyjádření pracovníků VCES je dosti odlišné a poukazuje na rozdílnost motivace každého jedince (viz obrázek 3-16). Rozsah hodnocení se pohyboval v celé jeho šíři. Zdá se tedy, že několik zaměstnanců spokojených víceméně je, někteří zaujímají neutrální postoj a některé zdaleka neuspokojuje. Může to být důsledek právě odlišnosti hodnot motivace pro tyto zaměstnance, nebo nedostatečného využívání programu firmou. *Bylo by dobré svolat individuální schůzky s jednotlivými zaměstnanci a probrat jejich vnímání motivace. Po prozkoumání potřeb motivace všech pracovníků vybrat nejčastěji zmiňované a vhodným způsobem je začlenit do již fungujícího motivačního programu. Naopak málo motivující prvky vyřadit.*

Nadřizený je důležitým motivujícím faktorem a měl by být tím, kdo uvede skupinu do správných pracovních kolejí, pro zajištění plnění cílů stavebního podniku. Proto se třináctá otázka zabývá vztahem s nadřizeným. Pro zaměstnance VCES je jak vidno takový vztah pozitivní. Škálou 8 nebo 9 zhodnotilo 89 % respondentů kladně své nadřizené. To naznačuje dobré poměry a vzájemnou úctu mezi oběma vztahy. *Zaujala mě takto dobrá hodnocení a doporučením může být pokračovat v tomto dobrém tempu budování pracovních vztahů.*

Další a závěrečnou sekci otázek, tvoří spíše informativní dotazy. První je zjištění pohlaví dotazovaných, kde se potvrzuje v tomto technickém oboru převaha mužského pohlaví nad ženským. I když všichni respondenti byli THP pozice, i tak mužů bylo 56%. Ve výrobních pozicích je mužů už drtivá většina. Věková struktura účastníků průzkumu ve společnosti VCES zahrnuje veškeré věkové kategorie, s výjimkou 61 a více let. Nejčastějším účastníkem průzkumu byli zaměstnanci, kteří ve firmě působí od 5 do 10 let a ve stejném poměru 22% odpovídali pracovníci působící od 10 do 20 let a dokonce 20 a více let.

4 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Po samotném provedení výzkumu v obou pasážích praktické části, můžeme přejít k dílčím závěrům a doporučení. Dostáváme se tak k vyhodnocení hypotéz, které jsem si na začátku stanovil jako východisko pro sestavení dotazníku. Nyní tak ověříme, jestli prvotní domněnky vycházejí z reálných základů praxe. Následně se pokusím o shrnutí nejpodstatnějších výsledků výzkumu a doporučím změny nebo zlepšení ve způsobu motivování.

4.1 Ověření hypotéz

Hypotéza 1:

Finanční ohodnocení je zpravidla nejdůležitějším (a jediným) faktorem ovlivňující pracovní morálku a motivaci k podávání výkonů.

Tato hypotéza se **nepotvrdila**. Nelze říct jednoznačně, že by platila pro každého zaměstnance stavebních firem, ale v globálu to není ten nejdůležitější prvek. Je pravdou, že na základě otázky č. 1 „Jak silný vliv na Vaši motivaci v práci, má výše finanční odměny?“ se tři čtvrtě dotazovaných blížila k rozhodnutí, že je to silný vliv pro jejich motivaci. Zdánlivě by to mohla potvrdovat i otázka č. 3 „Zvýšil by se výrazně Váš výkon v práci, pokud by vzrostly příjmy?“, kde více než polovina potvrdila tuto skutečnost. Ale pokud se podíváme dále, zjistíme, že naprostá většina zaměstnanců přikládá důležitost získávat i jiné materiální odměny nežli pouze finanční ohodnocení. Peníze jsou nepostradatelným faktorem ovlivňující v dnešním světě materiálních hodnot veškeré dění. Nemůže tak ale plně nahradit vnitřní motivy pracovníku pro podávání výkonů. Zaměstnanci, kteří nedělají svojí práci z vnitřního přesvědčení a vlastní zapálenosti pro věc, může finanční kompenzace částečně motivaci vynahradit. Nejdůležitější tak zůstává motivovat sám sebe bez vnějších vlivů, které ale tuto motivaci mohou podpořit.

Hypotéza 2:

Pracovní kolektiv a pracovní prostředí (atmosféra) má zásadní vliv na spokojenost a způsob práce zaměstnanců.

Tato hypotéza se **potvrdila**. Na podkladu z otázky číslo osm „Jak důležitý je pro Vás pracovní kolektiv?“ a devět „V jakém rozsahu Vás při práci ovlivňuje prostředí (atmosféra) práce?“ se ukázaly tyto skutečnosti. Kolektiv je pro drtivou část dotazovaných velmi důležitý a přikláněli se k této variantě odpovědi. To samé platí i pro prostředí ve kterém se jejich odváděná pracovní hodnota naplňuje. Nelze říct, že by silně ovlivňovala naprostou většinu zaměstnanců, ale z velké části tomu tak bylo. Hypotézu potvrdila i otázka číslo deset, kde se měli respondenti rozhodnout ohodnotit položky podle důležitosti jejich motivace. Právě dobrý kolektiv se umístil na prvním místě hodnocení. Především kolektiv hraje významnou roli ve způsobu práce, a dobře motivuje.

Hypotéza 3:

Stavební podniky v hojné míře nevyužívá svého motivačního programu k zlepšení výkonů svých zaměstnanců.

Tato hypotéza se **nepotvrdila**. Nebo alespoň nelze tvrdit, že by to tak u většiny podniku nebylo. Základem pro objasnění využívání motivačního programu je zjištění, jestli takový program stavební podniky a stavební podnik vůbec využívá. Z otázky číslo jedenáct „Jste seznámen/a s motivačním programem podniku?“ plyne následující. Zaměstnanci VCES jsou s takovým programem z velké části seznámeni a podnik ho využívá. Ostatní pracovníci stavebních firem se vyjádřili také kladně a většina dnešních organizací tento dokument vlastní. Z otázky číslo dvanáct „V jaké míře jste spokojen/a s motivačním programem, který podnik využívá?“ už naznačuje, že se spokojeností to není tak jednoznačné. Motivační program podniky využívají, ale pro zlepšení motivace svých zaměstnanců by měli program pravidelně aktualizovat a vyhodnocovat aktuální potřeby svých zaměstnanců.

4.2 Shrnutí výsledků a doporučení

Dostáváme se ke konečnému zhodnocení všech poznatků a výsledků, ke kterým jsem dospěl při vyhodnocování celé empirické části. Už z počátku musím uvést, že motivace zaměstnanců stavebních podniků je klíčem úspěchu jakékoliv stavební společnosti a podniky tak své zaměstnance **musí motivovat**. Málo která práce vychází z vlastního vnitřního přesvědčení, a proto za ní musí být nabízena protihodnota. Doporučením vyplívající z šetření je, nesnažit se prvotně motivovat za pomoci zvyšování příjmů. Vidím zde neefektivnost v dlouhodobosti takového kroku. Myslím si, že by stavební podniky měli jít cestou poznání motivujících činitelů svých zaměstnanců a pokud je to možné, takové možnosti jim nabídnout. Stavební podniky si musí uvědomit, že každého zaměstnance ve výkonosti ovlivňují jiné faktory. Pokud budeme mluvit o materiální motivaci, stavební podniky by měli podle šetření nejčastěji nabízet možnost využívání služebního auta, mobilních telefonů. Za účelem sportovního a kulturního vyžití, bych doporučil využít poukázek. Dobrým nástrojem motivace by se také mohli stát příspěvky na stravné a slevy, počínaje od stavebního materiálu až po slevy na služby. Jako silným motivačním nástroj, by podniky mohly využít procentuální odměny za kladně dokončenou zakázku. Toto vše samozřejmě v kombinaci s nemateriální motivací. Doporučil bych, aby se podniky snažili své zaměstnance neustále vzdělávat, rozšiřovat jejich profesní dovednosti a umožnili jim výuku cizích jazyků. Špatným směrem k motivaci by se nemusela zdát motivace v podobě budoucího povýšení. Nepřímou motivací na zregenerování sil, bych stavební organizacím poradil, aby umožnili svým pracovníkům dovolenou nad rámec zákona. Samotná náplň práce by se neměla opomíjet. Podle mě vybírat úkoly zaměstnancům na míru, dle obsahu práce, je tím správným rozhodnutím. Přebírání odpovědnosti za zadané úkoly pomáhá tyto úkoly zdárně dokončovat a pro zodpovědnou osobu je správným motorem. Stavební organizace by neměli zapomínat na vztahy uvnitř pracovních skupin. Navrhuji teambuildingové akce pro podporu vzájemné součinnosti. Co se týká prostředí, stavebním firmám bych doporučil jej nepodceňovat. Motivace k práci bude daleko silnější v technicky dobře vybaveném pracovišti. Vedoucí pracovníci, by se měli snažit o srozumitelné zadávání úkolů a umět slovně uznat dobře odvedenou práci. Motivační programy podniku jsou vesměs pracovníkům známy a firmy se s nimi snaží pracovat. Doporučení k nim je takové, aby se podniky nespokojily s jednou napsaným

dokumentem, ale snažili se je přizpůsobovat aktuálním potřebám zaměstnancům a pravidelně je doplňovat. U práce spojenou s věkem zaměstnanců, by se měly podniky snažit své dlouholeté zaměstnance udržet za pomoci věrnostních bonusů odpracovaných let.

Pro firmu VCES platí taktéž výše zmíněné, i přesto že s motivací pracuje velmi dobře. Jejich zaměstnanecké programy rozvoje lidských zdrojů s programem asistentů, pozic, vzdělávání, následnictví, hodnocení pracovníků a péče o zaměstnance může být příkladem pro ostatní organizace.

5 ZÁVĚR

V počátku zpracování této bakalářské práce nebyla moje informovanost o metodách a způsobech motivování valná. Po prostudování odborných literatur a porovnáváním s výsledkem z empirické části se však do mého podvědomí dostala spousta zajímavých a netušených poznatků.

V úvodu jsem si vytyčil za cíl teoreticky objasnit motivaci a pojmy s tím spjaté. Následně pak prakticky zhodnotit a doporučit metody motivace ve stavebním podniku. Začátkem teoretické části jsem se tedy snažil definovat základní pojmy týkající se stavebního podniku, stavebních specifík, motivace, stimulace, praktických motivačních technik aj. Druhý oddíl teoretické části se zabýval obecně nejznámějšími a nejuznávanějšími motivačními teoriemi. Na základě poznatků s teoretické části jsem přešel na praktické zpracování. Rozhodl jsem se v něm pro dotazníkové šetření ve vybraných třistadvaceti podnicích, s podporou sekundárního výzkumu v konkrétní stavební společnosti VCES a. s. Dotazníky byly vytvořeny na základě mnou sestavených tří hypotéz. Následně je každá z odpovědí vyhodnocena a podrobena analýze. V dílčích závěrech a doporučení, se promítá výsledek stanovených hypotéz, a nabízím tak porovnání s původními domněnkami. Po té shrnuji výsledky celého výzkumu a nabízím konkrétní doporučení pro stavební podniky. Z výzkumu plyne, že je velmi těžké motivovat sám sebe k pracovním úkonům a proto je potřeba využít účelných stimulů a motivů, na které se tato bakalářská práce snaží poukázat a doporučit.

Díky této práci jsem se dozvěděl, jak správná motivace může přenášet lepší výsledky do pracovního nasazení. Naučil jsem se, jaké metody motivace jsou účelné, a jakým způsobem je lze aplikovat na zaměstnancích v praxi. Získal jsem nové vědomosti v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Pro mě bude toto téma přínosem i do budoucího manažerského povolání. O motivaci se hodně mluví v různých spojeních, avšak pravdou je, že málo kdo ví, co se skýtá pod tímto pojmem doopravdy.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ADAIR, John Eric. *Vytváření efektivních týmů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 199 s. ISBN 80-856-0370-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
- [4] BORSÍKOVÁ, Bernardína. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. UCM Trnava, 2012, 120 s. ISBN 978-80-8105-405-1
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 342 s. ISBN 80-726-1156-9.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [8] LICHNOVSKÁ. *MARIE LICHNOVSKÁ* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://marielichnovska.sweb.cz/menu1.htm>
- [9] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

[12] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

[13] VCES. VCES [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.vces.cz/index.php>

[14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

[15] VODÁČEK, Leo. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996, 244 s. ISBN 80-859-4319-0.

7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2-1: Proces motivace.....	-17-
Obrázek 2-2: Vztah jednání člověka.....	-18-
Obrázek 2-3: Maslowova pyramida potřeb.....	-22-
Obrázek 3-1: Motivace při práci.....	-29-
Obrázek 3-2: Finanční odměna	-30-
Obrázek 3-3: Výkonost v práci.....	-31-
Obrázek 3-4: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	-32-
Obrázek 3-5: Důležitost jiné materiální motivace, nežli peníze.....	-33-
Obrázek 3-6: Jiná motivace kromě standartní mzdy.....	-35-
Obrázek 3-7: Pracovní kolektiv.....	-36-
Obrázek 3-8: Pracovní prostředí.....	-37-
Obrázek 3-9: Motivační program.....	-39-
Obrázek 3-10: Spokojenost s motivačním programem.....	-40-
Obrázek 3-11: Vztah s nadřízeným.....	-41-
Obrázek 3-12: Pohlaví.....	-42-
Obrázek 3-13: Věková struktura.....	-43-
Obrázek 3-14: Pracovní pozice.....	-44-
Obrázek 3-15: Délka pracovního vztahu.....	-44-
Obrázek 3-16: Otázky 1 – 4.....	-51-

Obrázek 3-16: Otázky 5, 8, 9, 11.....	-52-
Obrázek 3-16: Otázky 12 – 17.....	-54-

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 2-1: Motivující a udržovací faktory.....	-24-
Tabulka 3-1: Materiální motivace.....	-34-
Tabulka 3-2: Důležitost motivačních faktorů.....	-38-

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Průvodní dopis emailu

Příloha č. 2: Dotazník