



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

KOMPETENCE MANAŽERA STAVEBNÍHO PODNIKU V OBDOBÍ ZNALOSTNÍ EKONOMIKY

COMPETENCE OF A CONSTRUCTION COMPANY MANAGER IN THE PERIOD OF KNOWLEDGE
ECONOMY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lukáš Hůlka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav stavební ekonomiky a řízení
Student:	Bc. Lukáš Hůlka
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	N0732A260021 Stavební inženýrství – management stavebnictví

Děkan Fakulty Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Kompetence manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce a týmové spolupráce ve stavebnictví
 - aktuální otázky kompetencí manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - výzkumné otázky k tématice kompetencí manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

Cíle a výstupy diplomové práce:

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma kompetencí manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky.

V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Seznam doporučené literatury a podklady:

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Veber, J.: Management

- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Buckingham, M., Coffman, C.: Nejprve porušte pravidla
- Muhlfeit, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku.

V Brně, dne 7. 2. 2022

L. S.

prof. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
vedoucí ústavu

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
vedoucí práce

prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA, dr. h. c.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá manažery ve stavebních podnicích, konkrétněji jejich kompetencemi. Teoretická část obsahuje pojmy a definice spojené s tímto tématem. Praktická část obsahuje dotazníkový průzkum a rozhovory se stavebními manažery. V poslední závěrečné kapitole je vyhodnocení získaných dat z průzkumu a rozhovorů. Rovněž jsou zde doporučení pro stavební manažery.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kompetence, stavební podnik, vlastnosti, dovednosti, komunikace

ABSTRACT

My thesis deals with managers in construction companies, specifically on their competences. The theoretical part contains basic terms and definitions that are related to this topic. The practical part contains a questionnaire survey and interviews with managers of construction companies. In the last concluding chapter, there is an evaluation of the collected data from the survey and interviews. There are also some recommendations for construction companies and their managers.

KEYWORDS

Competences, construction company, characteristics, skills, communication

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

HŮLKA, Lukáš. *Kompetence manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-01-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142810>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Dana Linkeschová.

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci s názvem Kompetence manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 10. 01. 2023

.....
Bc. Lukáš Hůlka

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych zde poděkoval za ochotu a vstřícnost všech oslovených manažerů, kteří mi s prací pomohli nebo mi poskytli rozhovory. Také bych zde rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za ochotu, vstřícnost a veškerou pomoc při zpracovávání této práce.

Obsah

1.	Úvod	10
2.	Teoretická část.....	11
2.1.	Specifika stavebnictví.....	11
2.2.	Znalostní ekonomika	11
2.3.	Manažer	12
2.3.1.	Úloha manažera.....	13
2.3.2.	Manažerské dovednosti	13
2.3.3.	Manažerské schopnosti	14
2.3.4.	Manažerské vlastnosti	15
2.3.5.	Manažerské znalosti	16
2.3.6.	Kvalitní a efektivní manažer	17
2.3.7.	Manažer ve vedení týmu	18
2.3.8.	Manažerské nástroje	22
2.4.	Kompetence	25
2.4.1.	Definice pojmu	25
2.4.2.	Vědomí kompetence.....	26
2.4.3.	Životní cyklus kompetencí	27
2.4.4.	Členění kompetencí	28
2.4.5.	Kompetenční model	30
2.4.6.	Kompetence a manažer	32
2.5.	Komunikace.....	33
2.5.1.	Komunikační styly	33
2.6.	Motivace	34
2.7.	Péče o zaměstnance	36
2.8.	Manažer v 21. století	36

2.8.1.	Doba COVIDu-19	37
3.	Empirická část	39
3.1.	Výzkumné otázky	39
3.2.	Metodologie.....	40
3.2.1.	Statistika	40
3.2.2.	Vyhodnocení dotazníků.....	44
3.2.3.	Rozhovory s manažery	69
4.	Dílčí závěry a doporučení	78
4.1.	Vyhodnocení otázek	78
4.2.	Výsledky a doporučení	83
5.	Závěr	85
6.	Zdroje.....	86
7.	Seznam použitých obrázků	89
8.	Seznam použitých tabulek	90
9.	Seznam příloh	91

1. Úvod

Pro úspěšné vedení podniku je nezbytné mít úspěšné pracovníky. Lidé jsou hlavním motorem každého podniku, to samozřejmě platí i pro podniky stavební. Dosažení úspěchu celé organizace je závislé na jednotlivých výsledcích zaměstnanců. Na toto zejména mají podstatný vliv i jejich manažeři. Cílem stavebního podniku, podobně jako všech ostatních, je primárně zisk. Avšak pouze ty nejlepší podniky s nejlepšími zaměstnanci, které včas reagují na měnící se nároky a požadavky, mohou v konkurenčním prostředí obstát.

„Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma kompetencí manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.“

Z pohledu stavebních firem je naprosto nezbytné, aby se staraly o své zaměstnance. Je nutné, aby je vedli a řídili správně vybraní a odpovědní manažeři. I proto jsou nároky na tyto lidi neustále zvyšovány a zpřísňovány. Dobrý manažer musí mít správné vlastnosti, schopnosti, dovednosti a vědomosti. Nejlépe, aby měl i dostatečné zkušenosti. Každý podnik na každou pozici potřebuje trochu jiného manažera. Je důležité vybrat právě toho se správnými kompetencemi a následně je co možná nejvíce podporovat a rozvíjet.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části se nejprve zaměřím na definování základních pojmů souvisejících s tématem a následně nastíním existující manažerské kompetence. Zmíním se o schopnostech a dovednostech manažera. Dále také vyberu potřebné kompetence a jejich příklady.

V praktické části nejdříve provedu kvantitativní výzkum. Předem sestavené dotazníky předám do stavebních podniků k vyplnění. Poté provedu kvalitativní výzkum, uskutečním rozhovory s manažery staveních podniků. Takto získám potřebné množství materiálů a s jeho pomocí vyhodnotím současnou situaci.

2. Teoretická část

2.1. Specifika stavebnictví

Stavební firma má v první řadě realizovat stavební díla. Ať už se jedná o novostavby, rekonstrukce a modernizace stávajících staveb nebo jejich demolice. Dodává stavební práce zákazníkům. Ty musí být v požadované kvalitě, v požadovaný čas na požadovaném místě. Tyto a všechny další potřebné náležitosti jsou spolu s cenou za dílo stanoveny ve smlouvě o dílo.

Typickým znakem pro stavebnictví je vysoká potřeba lidské práce. Hlavní činnosti jsou realizovány právě lidskou pracovní silou, které může sekundovat nejrůznější technika. Dalším znakem je velká fluktuace zaměstnanců. Plně zaučit nového pracovníka vyžaduje značný čas, který stojí peníze. Jako další znak můžeme uvést nestacionární pracovní místo. Stavba samotná se sice nikam hýbat nebude, ale po jejím dokončení se pracovníci přesunou na jinou stavbu, která bude zase jinde. Při realizaci stavebního díla působí nejrůznější vlivy, zejména ty povětrnostní. [1]

2.2. Znalostní ekonomika

Ekonomika je zřízena na výrobě, distribuci a použití znalostí a informací. Prudce se zvyšuje vzdělání a využívání vědeckých znalostí. Zvyšuje se konkurenceschopnost daného státu.

Pro zemědělskou ekonomiku je základním zdrojem zemědělská půda, pro průmyslovou ekonomiku jsou hlavní přírodní zdroje. Tak pro znalostní ekonomiku je základ využívání znalostí v co možná největší míře. Nutná je i způsobilost jedince nebo skupin k orientaci v informačních zdrojích a tocích. V těch je třeba následně vyhledávat potřebné informace, správně je interpretovat a vkládat do kontextů.

[1] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví, str. 12–17

Kritéria pro znalostní ekonomiku:

- Ekonomický a institucionální rámec – požadavky pro účinné využívání znalostí a růst podnikání
- Vzdělaná a kvalifikovaná pracovní síla – vytváření, užívání a sdílení znalostí
- Informační infrastruktura – zpracování a sdílení informací, ulehčuje komunikaci
- Inovační systém – firmy, výzkumná centra nebo univerzity, které se podílejí na růstu světových znalostí. Ty je ovšem třeba následně přizpůsobit lokálním okolnostem [2]

Znalostní ekonomika pro stavební podniky znamená zejména rozvíjení a objevování nových technologií, tedy investice do výzkumu a vývoje. Ale také investice do zaměstnanců neboli do pracovní síly těchto podniků, zvyšování jejich kvalifikace a vzdělanosti. Nazvěme to výchovou zaměstnanců.

2.3. Manažer

Je člověk, který se snaží dosáhnout stanovených cílů skrze působení na své podřízené. Můžeme ho nazvat zástupcem dané společnosti nebo organizace. Je to vedoucí osoba, která se stará o své podřízené. Vytváří pracovní klima a dbá na potřeby zaměstnanců. Hlavním cílem manažera je dosažení co možná největší efektivity svých podřízených. Rozhoduje o důležitosti procesů v podniku a těm následně přiděluje finance neboli zdroje. Tato pozice vyžaduje velkou míru zodpovědnosti. Člověk zde by měl být komunikativní a empatický. Zároveň cílevědomý, vytrvalý a organizačně schopný. [3]

Manažery se stávají hlavně osoby, které k tomu mají od narození vlohy. Jako je přirozená schopnost ujmout se kormidla a nasměrovat loď k danému cíli s maximálním využitím všech členů posádky. V současné době mají manažeři k dispozici téměř nekonečné množství nástrojů a pomůcek. Existují zde postupy, principy nebo techniky, podle kterých se mohou tito vedoucí pracovníci řídit nebo alespoň inspirovat. Samozřejmě ani sebelepší

[2] WOKOUN, René a Martin Pělucha – Znalostní ekonomika jako novodobý fenomén konkurenceschopnosti státu a regionů, str. 2–36

[3] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti, str. 5–12

znalost těchto pomůcek není dostačující a lze ji označit za nutné minimum. Správný manažer se učí celý život. [4]

2.3.1. Úloha manažera

Úplně na začátku bychom mohli roli manažera zaměnit za vlastníka podniku. Jinými slovy tato funkce neměla takový význam jako v posledních letech. Dříve byl často vlastník podniku manažerem a zároveň hlavním a obvykle i jediným zaměstnancem. Tento jedinec pak podnik řídil a zároveň vytvářel výkony. Tento vzor je typický pro malé rodinné podniky, které vznikaly. S postupným nárůstem těchto podniků se role začaly oddělovat. Nejdříve se rozdělila role zaměstnance a vlastníka firmy. Následně nato se pomalu začala vyčleňovat role manažera podniku jako samostatná funkce. Tato role v průběhu času nabírala na důležitosti a dnes je to klíčový prvek úspěšnosti podniku.

Současné 21. století bychom mohli definovat jako rušné, divoké nebo turbulentní. Vše se neustále mění, vyvíjí a inovuje. Ten, kdo tomuto procesu vzdoruje nebo se ho neúčastní, je postupně odsunut do pozadí a je odsouzen k zániku. Právě z výše uvedených důvodů je role manažera v dnešní době tak důležitá. Nároky na tuto pozici se neustále stupňují. Požadavky na schopnosti, dovednosti nebo vlastnosti, které manažeři v podniku nezbytně potřebují. [5]

2.3.2. Manažerské dovednosti

Získávají se praxí nebo tréninkem, vyžadují tedy nějaký čas. Vznik dovednosti je individuálním procesem a je závislý na schopnosti jedince přijímat a uchovávat praktické zkušenosti.

Důležité dovednosti pro manažera:

- Dovednosti osobního charakteru – poznat sám sebe, schopnost sebereflexe
- Dovednosti koncepčního charakteru – plánovat, využívat příležitostí

[4] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi, str. 11–14

[5] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení, str. 103–104

- Dovednosti v řízení lidských zdrojů – správné vedení a motivování podřízených
- Dovednosti technického rázu – uplatňování manažerských technik [2]

2.3.3. Manažerské schopnosti

Ve stavebnictví i ostatních odvětvích mají podniky snahu vytvářet jakési systémy schopností, definující potřebné schopnosti pro manažery. Ty by měl správný manažer ovládat a následně je prohlubovat. Dle těchto systému je nastavována pomyslná laťka, která slouží k výběru toho správného.

Příklady takového systému:

- Zaměření na výsledky a úspěchy – umět si vytyčit dosažitelné cíle a postupně je naplňovat, v průběhu činností posouvat hranice
- Znalost podniku a jeho činností – schopnost vést podnik požadovaným směrem a využívat správné příležitosti, které podnik posunují vpřed
- Komunikace – přenos informací co nejsrozumitelnějším způsobem (ústně i písemně)
- Specializace na zákazníky – uspokojení potřeb zákazníků v maximálním možném měřítku
- Zlepšování ostatních – vychovávání svých pracovníků, jejich mentorování, podpora a pomoc
- Elastičnost – neustále se měnící podmínky vyžadují schopnost přizpůsobit se
- Vedení – umět správně zacházet se skupinou lidí, nasměrovat je správným směrem a udržovat týmové myšlení a týmového ducha
- Plánování – být schopný rozhodnout o správném řešení a řešit potřebnou logistiku
- Vyřešit problémy – vědět, jak vyřešit co možná nejrychleji a správným způsobem vzniklé potíže a nesnáze
- Týmová práce – sám se zapojit do týmové práce a chopit se vedoucí role, dirigovat skupinu a dostat z ní maximální možné výsledky [6]

[2] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti, str. 37–38

[6] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership, str. 46–48

2.3.4. Manažerské vlastnosti

Vlastnosti lze jinak vyjádřit jako charakteristické chování určitého člověka. Všechny dohromady je označujeme jako charakter. Ten se odvíjí od výchovy a sebevýchovy daného jedince, jinými slovy je to vztah osoby k sobě samotné.

Charakter rozdělujeme na:

- Volní vlastnosti – Vlastnosti podmíněné vůlí jedince. Jsou závislé na velikosti jeho vůli. Vyjadřují úmyslné úsilí směřovat k předem stanovenému cíli. Jsou to vlastnosti jako je rozvážnost, vytrvalost, svědomitost, sebeovládání, odpovědnost aj.
- Morální vlastnosti – Mravní pohled osoby na danou věc, problematiku nebo situaci. Je to především svědomí jedince a jeho ctnost.

V případě manažera stavebního nebo jakéhokoli jiného podniku je důležité, aby součástí jeho charakteru byly vlastnosti typu:

- Komunikace
- Spolupráce
- Pracovitost
- Samostatnost
- Odpovědnost
- Důslednost
- Vytrvalost
- Sebejistota
- Spravedlivost
- Rozhodnost
- Iniciativa

Samozřejmě zde nalezneme spoustu dalších vlastností, které jsou nepostradatelné pro vedoucího pracovníka, ale zde vypsány jsou jedny z nejzákladnějších. [2]

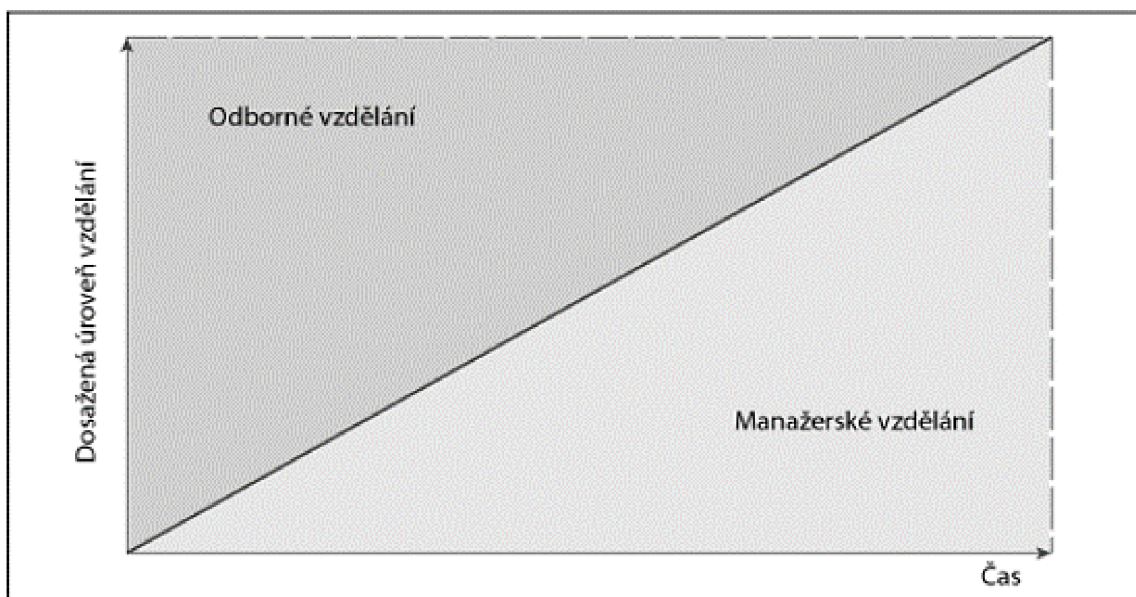
[2] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti, str. 12–17

2.3.5. Manažerské znalosti

Jsou to veškeré informace, zkušenosti nebo poznatky, které člověk během svého života shromáždil. Pro vykonávání manažerské pozice je nutné mít odborné znalosti. Ty jsou získávány primárně studiem. Středoškolským a vysokoškolským vzdělávacím procesem. Samozřejmě s vyšší pozicí jsou nároky na znalosti vyšší. Tyto znalosti jsou získávány hlavně praxí a firemními vzdělávacími procesy. Odborné znalosti se snižují s rostoucí pozicí a naopak se zvyšují znalosti manažerské.

Na níže uvedeném grafu je znázorněna změna v poměru mezi odbornými a manažerskými znalostmi v průběhu času. Čím vyšší pozice v podniku, tím vyšší nároky na manažerské vzdělání. Naopak nižší pozice vyžadují vyšší znalost odbornou.

Obrázek 1 - Poměr potřeby vzdělání odborného a manažerského



Zdroj: LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti [6]

[2] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti, str. 34–37

2.3.6. Kvalitní a efektivní manažer

Dovednosti, schopnosti a kvality pro dobrého, efektivního a úspěšného manažera.

- Být vzorem druhým – Praktikovat to, co sám od ostatních požaduji. Být každodenním příkladem, vzorem pro své podřízené pracovníky.
- Znat sám sebe – Dobrý manažer zná své silné a slabé stránky. Umí ze sebe dostat to nejlepší, ale zároveň umírnit své nedostatky.
- Neustálé zlepšování – Je naprosto nezbytné, aby vedoucí pracovník dbal na neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, ale také své vlastní.
- Využívání změn – Doba je nestálá, vše se rychle mění a tyto změny musí být v podniku přijaty. Změna by měla být příležitostí naučit se a poznat něco nového.
- Vize – Musí být vytvořena jasná vize, aby bylo možné kontrolovat dosahování dílčích cílů, jak zaměstnanci pracují a jestli vedení pracuje efektivně.
- Vědomí současnosti – K dosažení předem stanoveného, musíme nejdříve vědět, kde se v současné chvíli nacházíme.
- Úroveň etiky a vysoké hodnoty – Sám manažer si musí ujasnit a nastavit své vlastní vysoké hodnoty a vysokou úroveň etiky.
- Systémové myšlení – Znat práci svých podřízených. Povědomí o dílčích procesech a být schopen oddělit příčiny od příznaků.
- Komunikace – Jednoduše, srozumitelně sdělovat své myšlenky a informace druhým. Budovat vztahy s ostatními pracovníky.
- Pozitivní myšlení – Snaha manažera více přemýšlet o pozitivních než o negativních. Snažit se věci zlepšovat. Hledá způsoby a cesty k naplnění těchto zlepšení.
- Umět nadchnout sám sebe – Víra v to, co děláte a říkáte. Opravdová vůle to uskutečnit v co nejlepší verzi.
- Být lidský – Přiznat si, že nikdo z nás není dokonalý, každý občas dělá chyby a správný manažer umí odpustit. Každý je tvořen souborem svých vlastních kvalit, ale zároveň i nedostatků. [7]

[7] KAMP, Di. Manažer 21. století, str. 24–31

2.3.7. Manažer ve vedení týmu

Nelze přímo definovat jedinečný nebo univerzální způsob, jak správně a efektivně vést tým a následně ho aplikovat na ostatní skupiny. Každý útvar je sám o sobě jedinečný a rozdílný od těch ostatních. Můžeme však definovat jejich společné potřeby.

- **První kolektivní potřebou** týmu je splnění zadaného úkolu. Samotný účel vytvoření skupiny je právě splnění daného úkolu neboli cíle. Nemožnost, náročnost nebo neschopnost jedince splnit cíl má za následek vytvoření skupiny. Při úspěšném plnění bude vše fungovat, tak jak má. Ale při sebemenším náznaku neúspěchu se všichni členové dostávají pod tlak. S narůstajícím tlakem na členy týmu se začíná hledat příčina a tou nejčastěji bývá právě její vedoucí.
- **Druhá potřeba** hovoří o zachování týmu. Všichni známe rčení „*Ex unitate vires*“ neboli v češtině „*V jednotě je síla*“. Zde to platí dvojnásob, jelikož dojde-li k ohrožení skupiny, dokážou se členové semknout i navzdory svým případným rozepřím a táhnout za jeden provaz. V tu chvíli je to právě vůdce, který by měl stát u kormidla a dirigovat tuto sílu.
- **Třetí a poslední je potřeba** individuální. Je to hlavně potřeba uznání a ocenění za práci a výkony, které jednotlivec do týmu přináší. Přijít k člověku a ocenit jeho přínos k celku, pocit důležitosti a užitečnosti.

2.3.7.1. Činnosti v práci vedoucího

Aby vše fungovalo co možná nejlépe, je tu vedoucí. Ten má za úkol naplňovat výše zmíněné tři potřeby, jak nejlépe dovede. Souběžně s tím má na starost základní činnosti, jako jsou dostatečné definování úkolů, vše plánovat, řádná instruktáž, správné množství kontroly a řízení, následná vyhodnocování, vytváření motivace, organizování a v neposlední řadě jít všem svým zaměstnancům příkladem. Tyto činnosti jsou propojeny s výše zmíněnými potřebami a jsou jimi přímo ovlivňovány.

Definování úkolu

Touto činností nám vše začíná. Hlavním cílem se stává splnění toho cíle a síla každého jednotlivce se na něj zaměří. Je to právě práce vedoucího zajistit, aby síla každého článku směřovala stejným směrem. Úkol musí být společný. Naše stanovené cíle lze rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé. Je velice důležité si uvědomit, že nesmíme zapomenout na hlavní cíl projektu a na ten se soustředit.

Definování úkolu probíhá v několika fázích:

Nejdříve sdělíme všem účastníkům cíl projektu. Vysvětlíme, co se v něm má dělat, ale také proč se to má udělat. Následně rozdělíme cíl na jednotlivé dílčí cíle, které rozdělíme jednotlivým skupinám v týmu. Ověříme, že všichni všemu správně porozuměli, zpětná vazba. Naši činnost spojíme se záměrem podniku, proč to všechno děláme. Propojíme naše stanovené cíle se směřováním podniku.

Plánování

Během této činnosti se snažíme vymyslet způsob, jak našeho stanoveného cíle společně dosáhnout. V podstatě si stanovíme harmonogram, který nás povede. Řekne nám, kde bychom se v daný čas měli s naším projektem nacházet a kolik nám toho ještě zbývá. Neboli je tu otázka času „kdy“ a způsobu „jak“.

Je vhodné počítat s nepříznivými a neovlivnitelnými událostmi. Tím máme na mysli například nehody a úrazy nebo nevhodné počasí, které znemožňuje průběh činností. Zkrátka vše, co zpozdí, prodlouží nebo ukončí průběh naší konané práce na projektu. Nejčastěji se zde spoléháme na zkušenosti a předvídatost kvalifikovaných odborníků.

Během plánovacího procesu vedoucí pracovník může využít nejrůznější nástroje, které přispívají k efektivitě plánování – viz. Kapitola 2.2.8.

Instruktaž

Vůdce musí umět správně rozdělit role a řádně každému jednotlivci vysvětlit, jak se právě on bude na dosahování cíle podílet. Je cílem propojit jeho práci s prací ostatních, neboli jak jeho příspěvek zapadá do celého díla.

- Přidělení úkolu
- Definovat pravidla (je-li něco zakázáno)
- Přerozdělení hmotných, lidských a finančních zdrojů
- Stanovit a kontrolovat výkonnostní normy
- Definovat odpovědnost a spojit ji s následky

Kontrola a řízení

Jedná se o průběžné porovnávání toho, kde jsme nyní, s tím, kde bychom být správně měli. Neboli porovnání našich výsledků s výkonnostními normami. Bez naprosté kontroly nelze skupinu řídit. Existují zde dva extrémy. Prvním je přílišná kontrola a zasahování, přičemž to pracovníkům snižuje morálku a pracovitost, jelikož nemohou v klidu dál pracovat. Tím druhým extrémem je naprostý opak toho prvního. Malá nebo žádná kontrola, kdy vedoucí nemá přehled o činnostech a lidech.

Vyhodnocování

Rozvaha nad naším konáním, našimi opatřeními a důsledky, které z nich vzejdou. Je to snaha o zvolení co nejlepší cesty, způsobu. Také proces učení se z našich úspěchů, ale také a možná hlavně z našich neúspěchů. Používají se zde hojně hodnotící pohovory. Správně provádět hodnotící pohovor je pro vedoucího jedna z náročnějších, přitom důležitých schopností. Musí umět navodit a udržet správnou atmosféru, orientovat rozhovor správným směrem a požadujícím tempem. Musí být schopný mluvit a naslouchat současně a spousta dalších požadavků, které jsou od něj očekávány.

Posuzování a vyhodnocování by měl vedoucí používat i na sebe samotného a jeho práci.

Motivování

Jednou ze základních činností každého vedoucího je dostatečně motivovat zaměstnance ke konání práce. Motivace může být finanční, více volného času za dobře odvedenou práci nebo také ve formě nejrůznějších bonusů.

Viz. Kapitola 2.5. Motivace

Organizování

Schopnost vedoucího uspořádat všechny články do jednoho fungujícího celku. Samozřejmě náročnost roste spolu se skupinou. Lépe zorganizujeme skupinu o 5 členech, ale o počtu 20 lidí už je to celkem oříšek. Vedoucí by si měl vždy položit základní otázky typu CO a JAK. Neboli co je našim úkolem a jak ho hodláme splnit. Také má možnost delegování, tedy postupně předává svou zodpovědnost na spolupracovníky. Nejčastěji se tak děje, má-li vybraného člověka, kterému podstoupí postupně svou pozici.

Poskytování příkladu

Každý z nás pozorně sleduje své okolí a co se v něm zrovna odehrává. V případě našeho nadřízeného toto platí dvojnásobně. Porovnáváme jeho úsilí a práci, kterou vykonává on spolu s našim úsilím a prací. Bohužel, zde platí pravidlo, že lidé si spíše všimají negativních příkladů, namísto těch pozitivních.

Nejlepší příklad tohoto je, když zaměstnanec vidí svého vedoucího, který vyvíjí snahu a úsilí. Potom i on sám začne tuto snahu a úsilí vyvíjet. Osobní příklad se netýká pouze toho, co děláme, ale celého našeho stylu života. Například to, co říkáme, chováme se sami podle toho? [1]

Všechny zmíněné body vyžadují od vedoucího pracovníka spoustu kvalit, které musí získat během studia a samostudia. Další nabude postupně v pracovním životě, získává zkušenosti, jiné zase získá společenským životem. Práce této osoby vyžaduje mnoho, proto se každý správný vedoucí pracovník učí celou svoji kariéru.

[1] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví, str. 53–73

2.3.8. Manažerské nástroje

Všechny níže vyjmenované metody a nástroje slouží právě manažerovi. Usnadňují a ulehčují mu jeho práci. Pomáhají s plánováním, přípravou, rozhodováním a dalšími činnostmi.

2.3.8.1. RACI (RASCI)

Jedná se o nástroj, který má za úkol v průběhu projektu definovat role a zodpovědnosti jednotlivců. Každé z písmen v názvu představuje anglický výraz, který definuje tento nástroj.

R – Responsible

Musí být řádně definována odpovědnost, kdo odpovídá za určitou část projektu, kdo je hlavním myslitelem, dirigentem nebo vlastníkem.

A – Accountability

Jedná se o zodpovědnou osobu, která na konci podepíše protokoly a bude ručit za jakost všech provedených prací na projektu.

S – Support

Support část určuje, kdo vykoná potřebné práce na projektu. Nemusí se shodovat s částí Accountability, může se jednat o rozdílné subjekty.

C – Consultation

Při provádění náročnějších projektů je občas nutná konzultace s odborníky v různých oborech. V této části se určí, kdo tímto odborníkem bude pro dané obory.

I – Information

V zásadě zde zhodnotíme, kdo má mít jaké informace. Jaké informace ke svému úkolu potřebuje. Mohou se zde objevit i osoby, které nejsou součástí R,A,S a C. Avšak potřebují mít přehled o projektu.

Velmi často se tento model doplňuje o RASCI tabulku, která usnadňuje orientaci.

Tabulka 1 - RASCI

Příklad RASCI tabulky					
	Tým 1	Tým 2	Tým 3	Tým 4	Tým 5
Činnost 1	R		A		
Činnost 2	RA		I	C	S
Činnost 3	A	R	I		S

Díky tabulce snadno zjistíme, kdo má odpovědnou, zodpovědnou, podpůrnou, konzultační a informační roli v dané činnosti. Manažer si v této tabulce snadno a přehledně rozdělí role všem účastníkům projektu a může je následně kontrolovat. [8]

2.3.8.2. Brainstorming

V překladu znamená „bouře mozků“, jedná se o metodu, která má usnadnit skupině vymýšlení nových nápadů. Většinou probíhá volnou diskusí na určité téma. Začleňuje všechny členy skupiny. Odehrává se v uvolněné atmosféře.

Pravidla, která by se měla dodržovat:

- Stanovení cíle diskuse – neboli čím se bude zabývat
- Určit vedoucího diskuse – osoba, která připraví podklady a bude moderovat skupinu
- Přidělení případných podkladů – pokud je potřeba dopředu připravit dokumenty
- Stanovení času a místa pro meeting – zavčas oznámit všem zúčastněným
- Zapisování všech nápadů – zapsat i nápady, které primárně nesouvisí s tématem
- Přizvat nezúčastněnou osobu – nejlépe někoho, kdo s daným tématem nemá žádné zkušenosti
- Diplomacie – o všem rozhodují všichni

[8] REEVES, Sasha. A Comprehensive Guide To The RACI/RASCI Model: What Is RASCI/RACI

- Nejlepší na konec – některé členy mohou nejlepší nápady napadnout až po ukončení diskuse, vždy je užitečné si je poslechnout [9]

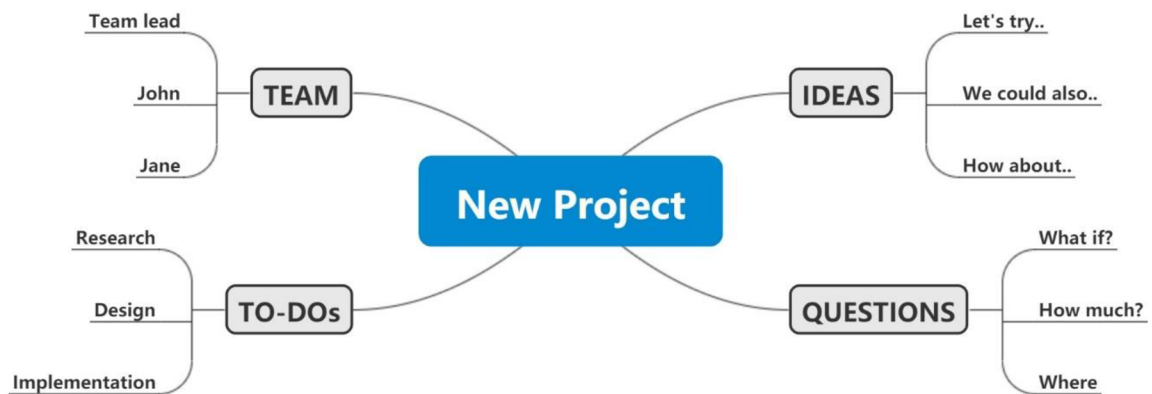
2.3.8.3. Mind Map

V češtině jako „myšlenková mapa“, je další nástroj. V podstatě se jedná o způsob přehledného zachycení nápadu, tématu nebo problému. V podstatě jakýkoli způsob je zde správný, pokud uživateli pomůže s jeho činností.

Vytvoření myšlenkové mapy:

- Stanovení hlavního tématu – centrum
- Oblasti související s tímto centrem
- Rozvíjení oblastí [10]

Obrázek 2 - Myšlenková mapa



Zdroj: <https://products.aspose.app/diagram/cs/mindmap> (dne 17.07.2022)

[9] KADERÁBKOVÁ, Markéta. Brainstorming aneb kreativní metoda, která šetří čas!

[10] PETR TYL, Jan. Myšlenková mapa

2.3.8.4. Benchmarking

Dalším nástrojem pro manažera je tzv. „*benchmarking*“. Co to tedy vlastně je a jak funguje? Mohli bychom ho charakterizovat jako neustálou snahu managementu o porovnávání produktů, služeb nebo také metod s přímou konkurencí. To za účelem poučení, zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti.

1. Diagnostika vlastní současné situace (pozice na trhu)
2. Zjišťujeme aktuální situaci vybraného konkurenta (musíme zvolit lepšího konkurenta)
3. Definiujeme rozdíly a implementujeme změny
4. Snaha o překonání zvoleného konkurenta
5. Neustále opakujeme tento proces [11]

V plánování můžeme využít nespočet dalších nástrojů, které práci usnadňují a urychlují. Zde jsem nastínil pouze některé z nich, které jsou mě osobně nejznámější.

2.4. Kompetence

2.4.1. Definice pojmu

Pojem kompetence definujeme jako jakousi schopnost člověka správně nebo úspěšně konat danou činnost nebo práci, v daném časovém rozmezí, v předem stanoveném množství a v požadované kvalitě. Kompetentní člověk by tedy měl mít odpovídající kvalifikaci na vykonávanou činnost a tuto činnost by měl dokončit ve stanovený čas v požadované kvalitě. Rovněž sem můžeme zařadit i schopnost přizpůsobovat se neustále měnícím se okolnostem, tedy flexibilitu. [2]

V současné době má tento pojem v českém jazyce dva významy. Prvním je výše zmíněný dostatek kvalifikace k vykonávání nějaké činnosti. Schopnost tuto činnost vykonávat.

[11] STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy, str. 41–46

[2] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti, str. 39–40

Druhým rozumíme kompetenci jako jakousi pravomoc nebo oprávnění získané od příslušného orgánu nebo nějaké autority. Je to souhrn oprávnění a povinností, které svěří nebo uloží daná autorita osobě. Rozdíl mezi těmito dvěma chápáními můžeme vyjádřit tak, že v prvním případě jsou to osobní neboli vnitřní kvality jedince pocházející z jeho vlastního rozvoje. V případě druhém je to něco, co člověku je přisouzeno zvenčí, je to pohled druhých na něj. [12]

2.4.2. Vědomí kompetence

V praxi nebo v životě takovém nastávají často situace, kdy si pracovníci nebo osoby samotné nejsou vědomi své kompetence. Nebo si naopak myslí, že danou kompetenci mají, přičemž jí neoplývají.

Může tedy nastávat těchto 5 variant:

- Osoba není kompetentní a neví o tom – v případě stavebního nebo jakéhokoli podniku je to velmi špatná varianta, doplácí na ní zaměstnavatel
- Osoba má kompetence a neví o tom – pro zaměstnavatele dobrá varianta, je zde možnost rozvoje
- Osoba kompetence nemá a ví o tom – velice vzácný jev, kdy jedinec si je vědom svých nedostatků, vyžaduje sebereflexi
- Osoba kompetence má a ví o tom – pro zaměstnavatele nejdražší, avšak lepší varianta
- Má podvědomí o svých kompetencích – nepříliš častá varianta, ale je nejvýhodnější [2]

V rámci stavebního podniku jsou nejvýhodnější varianty číslo 3,4,5. Podnik potřebuje kompetentní pracovníky. Samozřejmě se nám zde nabízí otázka, ta finanční.

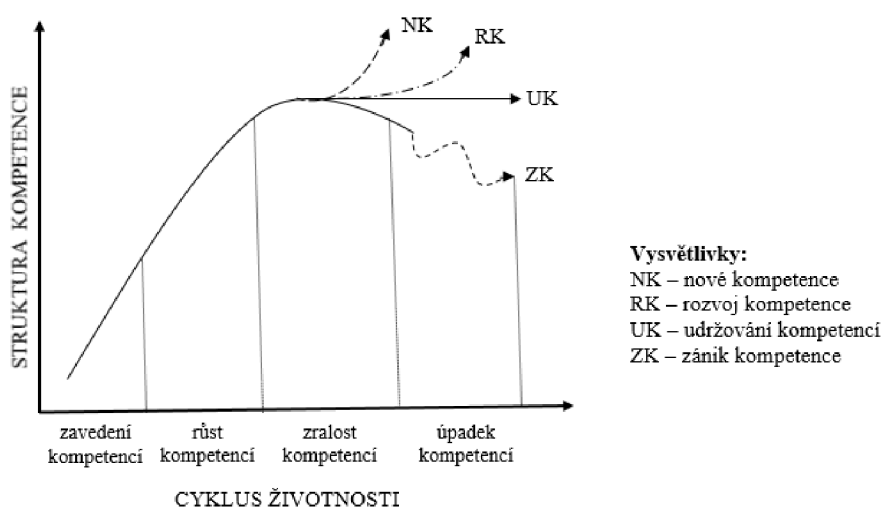
[12] KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů, str. 26–27

[2] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti, str. 41–43

2.4.3. Životní cyklus kompetencí

Kompetence, které byly v nedávné době pro podniky dostačující již nemusí stačit. Tudiž se zde bavíme o jakémsi životním cyklu kompetencí. Podobně jako jiné životní cykly můžeme i tento vyjádřit příslušným grafem s křivkou.

Obrázek 3 - Životní cyklus kompetencí



Zdroj: KOVÁCS, Jan. Kompetentní manažer procesu, str. 23

ZK = Zánik kompetence – jsou to hlavně kompetence, které v podniku již nemají další využití a jejich existence naopak podnik ohrožuje. Kompetence, které budou nahrazeny novými.

UK = Udržování kompetence – primárně se jedná o kompetence, které se v podniku již osvědčily a je s nimi nadále uvažováno.

RK = Rozvoj kompetence – dochází k němu vzděláváním manažerů v podniku. Zvyšuje se kvalita a kvantita kompetencí vlastněných daným pracovníkem.

NK = Nové kompetence – pokud se objeví nová kompetence, kterou podnik do dané doby nepotřeboval, je nutné si ji osvojit a přizpůsobit se jí.

Tato křivka je pouze přibližná a je pro každý podnik originální, dle její vlastní struktury kompetencí, které využívá. Proces může být v týdnech i měsících, ale také i v řádu několika let. Pro manažera v podniku je toto nástroj k získání, zlepšení a osvojení starých i nových kompetencí. [13]

Stavební firmy by neměly podceňovat význam rozvoje kompetencí. Je to pro ně jedna z konkurenčních výhod, která zvyšuje konkurenceschopnost daného podniku.

2.4.4. Členění kompetencí

Existuje více možností členění kompetencí vedoucího pracovníka. Zjednodušeně můžeme tvrdit, že každý autor přišel se svým vlastním roztríděním kompetencí. To alespoň z části vychází nebo souvisí s rozdělením jiného autora.

Jedno rozdělení nám nabízí americký autor a profesor Lyle M. Spencer, který společně se svou manželkou Signe M. Spencer napsal knihu *Competence at Work: Models for Superior Performance*. V ní rozděluje kompetence podle toho, jak moc je zaměstnanec schopný v daném časovém horizontu splnit určitou činnost. Jsou nadefinovány tzv. Prahové kompetence, což jsou minimální nároky nezbytné pro konání nějaké činnosti. A následně tzv. Kompetence odlišující, které jsou nadstavbou odlišující průměrnost a nadprůměrnost u jedince. [14]

Na tyto autory navazuje americký psycholog a autor mnoha publikací Daniel Jay Goleman. Ten v souvislosti s výše zmíněným rozdělením kompetencí na prahové a odlišující, dochází k názoru, že kompetence takto členěné spadají do kategorie emoční inteligence. Vytváří nové členění, kde jsou kompetence přímo související s emoční inteligencí a rozděluje je.

[13] KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*, str. 23–24

[14] SPENCER, Lyle M., SPENCER, Signe M. *Competence at Work: Models for Superior Perf.*, str. 19–14

- Self-awareness „sebeuvědomění“ – schopnost rozpoznávat a plně porozumět svým pocitům, náladám a pohnutkám, stejně jako jejich účinkům na ostatní.
 - Sebeuvědomění
 - Sebehodnocení
 - Sebepodceňující smysl pro humor

- Self-regulation „sebeřízení“ – schopnost ovládat a přesměrovávat nepříznivé impulzy a nálady.
 - Přístupnost ke změnám
 - Důvěryhodnost
 - Průhlednost

- Empathy „empatie“ – schopnost porozumět pocitům, potřebám a emočním změnám u ostatních lidí.
 - Mezikulturní citlivost – globalizace
 - Stoupající význam týmové práce
 - Udržení talentů

- Social skills „sociální dovednosti“- umění budovat a řídit mezilidské vztahy a dosahovat požadovaných výsledků.
 - Přesvědčivost
 - Společný základ
 - Rozvoj ostatních [15]

Kompetence lze také třídit dle marketingu. Philip Kotler je jeden z nejuznávanějších autorit a špička v oboru marketingu. Ten rozděluje členění na 3 základní složky.

1. Produktová orientace – kompetence v řešení problémů
2. Zákaznická orientace – kompetence interpersonální
3. Provozní a systémová orientace – kompetence sebeřízení [16]

[15] GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, McKEE, Annie. The new leaders, str. 19–40

[16] KOTLER, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat s. 32.

Poslední členění, které zde uvedu je od kombinace česko – slovenských autorů. PhDr. Marián Kubeš CSc. společně s paní Mgr. Dagmar Mrázovou Špillerovou a panem Romanem Kurnickým rozdělují kompetence na 5 základních složek.

1. Motivy – vše co daného jednotlivce pohání ke konání nějaké činnosti, jakýsi vnitřní popud
2. Rysy – charakteristické chování osoby v různých situacích, klasickým případem je lidský temperament
3. Vnímání sebe sama – důvěra v sebe samotného, která pramení ze získaných zkušeností
4. Vědomosti – získané časem
5. Dovednosti – každý úkol vyžaduje určité množství dovedností, aby byl úspěšně dokončen [12]

2.4.5. Kompetenční model

Kompetenční model můžeme vnímat jako jakési přemostění mezi strategií firmy a řízením lidských zdrojů. Je to takový souhrn všeho, co musejí lidé na dané pozici vědět a znát, aby celá organizace správně fungovala. Je přesně stanoveno, co a kde je požadováno. Tím se lépe rozpoznají dostatky a nedostatky jednotlivých zaměstnanců. Umožňuje tedy také jednodušší rozvíjení těchto slabin.

[12] KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů, str. 30–31

Obrázek 4 - Kompetenční model



Zdroj: <https://www.zkusenostniuceni.cz/hr-sluzby/kompetenci-modely/#.YtQASHZBy3B> (dne 17.07.2022)

Kompetenční model usnadňuje práci manažerům a personálním pracovníkům při náboru a výběru, vzdělávání a rozvoji, hodnocení a také při odměňování.

U tvorby modelu postupujeme následovně:

Proč – vyjasnění cíle projektu

Proč potřebuje tato firma kompetenční model?

Na co ho bude využívat?

Komu – rozsah projektu a cílová skupina

Komu přesně bude tento model sloužit?

Kdo bude v dané skupině?

Jak – výběr přístupu

Jak vytvoříme tento model?

Vytváříme nový model nebo modernizujeme stávající?

Kdo – výběr týmu

Kdo ponese odpovědnost za tvorbu modelu?

Kdo všechno se na tom podílí?

Co – identifikace úrovní

Co všechno se objeví v modelu?

Bude členěný na úrovně? [12]

2.4.6. Kompetence a manažer

Kompetenci manažera předpokládáme nějaký určitý stupeň kvality, nejenom pracovní náplně, ale rovněž sociální prameny a možný dosažitelný vývoj v budoucnu. Samotnou kompetenci zde chápeme jako jakýsi prvek navíc, kromě pracovní způsobilosti k vykonávání nějaké činnosti. Nemůžeme ji vnímat jako něco daného, co se nikdy nezmění, ale jako postupně rozvíjenou kvalitu pracovních vloh. [17]

Řádného manažera bychom mohli popsat jako člověka, který umí vhodně využít svých vlastních dovedností. Zároveň musíme zmínit dva protipóly. Mnoho osob, lidí nebo firem se zaměřuje na problematiku tzv. „nic nedělání“. Avšak existuje zde i naprostý opak. Všichni známe pořekadlo všeho moc škodí, to platí i zde. Tudíž pouze vhodná střední cesta může přinést nejvíce našeho vytouženého ovoce.

Aby byl manažer kompetentní, nemusí nutně znát a vědět všechno o všem. Ale ví, co se musí udělat, jak se to má udělat a umí to správně předat dále. Sebelepší manažer, který se považuje za osamělého jezdce, je už na začátku své cesty předurčen k neúspěchu. Opět se odvoláme na další heslo „V jednotě je síla“. V návaznosti na toto je schopen sám sebe zhodnotit a definovat své vlastní silné a slabé stránky. Tým by měl vždy být vytvořen z odborníků a znalců odvětví, která jsou pro manažera neznámá nebo neúplná.

Nesmíme kompetenci zaměnit za dovednosti, schopnosti nebo charakter. Problém může vznikat již během studií, kde se klade hlavní důraz na odbornou způsobilost, avšak na osobnostní rysy nikoliv. Již zde by se měl projevit záměr o rozšiřování potřeb jedinců, aby ti byli následně schopni tyto dovednosti využívat v praxi. [18]

[12] KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů, str. 67–68

[17] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení, str. 153–156

[18] MCKINNEY, Michael. The Importance of Competence [online]

2.5. Komunikace

Jak je v této práci zmíněno několikrát, jedním z nejdůležitějších aspektů v práci manažera je komunikace. Manažeři stavebních firem musí informace správně přijímat, následně zpracovat a poté dále distribuovat.

V první řadě je nutné si přiznat, že nejlepším možným způsobem je osobní komunikace. Tedy pokud člověk nebo skupina se kterou komunikujeme je s námi v místnosti a hledí na nás. Správný vůdce musí umět naslouchat ostatním, tedy pochopit co a proč říkají. Dále správně mluvit a psát, neboli přesně vyjadřovat své myšlenky a pocity. V neposlední řadě je tu neverbální komunikace, která má významnější roli, než si lidi připouští.

Spousta komplikací a nedorozumění v podnicích může vzniknout právě kvůli špatné komunikaci. Ať už vedoucího se zaměstnanci nebo mezi vedoucími pracovníky a mezi zaměstnanci. V oboru stavebnictví je toto velmi často překážkou, která zdržuje práce a zvyšuje náklady.

2.5.1. Komunikační styly

Pan Bělohlávek s panem Šuleřem a Košťanem ve své literatuře definují 4 komunikační styly. Zde definují vlastnosti osobností, které se řadí do těchto stylů.

- Analytický styl – osobnosti v tomto stylu často velmi dlouho přemýšlejí, pomaleji jednají, sami sebe často kontrolují a nepodléhají vášním.
- Řídící styl – zde jsou osobnosti velmi aktivní, vytrvalí, nezávislí a ambiciózní. Rádi vyhledávají výzvy a nebojí se konfliktů.
- Přátelský styl – tyto osobnosti mají blízko k ostatním. Mají pochopení pro druhé a jsou velice citliví.
- Expresivní styl – mají rádi vzrušení, jsou zahleděni sami do sebe a jsou velmi citliví. [19]

[19] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management, str. 473–476

2.6. Motivace

Schopnost motivovat své zaměstnance je v případě manažerů ve stavebních podnicích dnes již naprostou nutností a neobejde se bez ní žádný vedoucí. Hned v začátku je nutné upozornit na 2 protipóly. Prvním je malá nebo žádná motivace, což je samo o sobě nežádoucí. Tím druhým je motivace přehnaná, ta vyvíjí na člověka vysoký tlak, který má rovněž nežádoucí účinky. [20]

Motivaci můžeme rozdělit na 2 skupiny:

- Vnitřní motivace – vytváří si jí člověk sám, aby ho posunula potřebným směrem, je to jeho vlastní iniciativa.
- Vnější motivace – jedná se o faktory, které jsou vytvořeny ostatními pro nás, aby nás ovlivňovaly. Např. to může být zvýšení platu a odměny, ale zároveň se jedná i o hrozby jako pokuty a různé postihy. [21]

Nás samozřejmě zajímá motivace vnější. Správně motivovat lidi kolem sebe, aby pracovali co možná nejefektivněji.

Americký psycholog Abraham Harold Maslow vytváří na začátku 20. století Maslowovu pyramidu potřeb. Podle té je nejzákladnějším motivátorem lidského konání potřeba. Tyto potřeby postupně sestavil do pyramidy. Od těch nejzákladnějších a nejdůležitějších, které tvoří stavební základ pro další. [22]

[20] PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti [online], kap. 8

[21] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků, str. 110

[22] VODÁČEK, Leo. Management: Teorie a praxe pro 80. a 90. léta, str. 161–164

Obrázek 5 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership

1. Potřeby fyziologické „existenční“ – nejzákladnější potřeby pro přežití (žízeň, hlad, spánek, přístřeší a oblečení).
2. Potřeba bezpečí – bavíme se zde o bezpečím fyzickém, ale i ekonomickém. Zvláště druhé jmenované nabírá v poslední době na důležitosti.
3. Potřeba sounáležitosti – navázání a udržení mezilidských vztahů (kamarádství, láska).
4. Potřeba uznání – jedná se o pocit užitečnosti a důležitosti, ať už v pracovním nebo domácím prostředí.
5. Potřeba seberealizace – úplný vrchol pyramidy, rozvoj osobních vlastností jedince. [23]

Vedle Abrahama H. Maslowa zde máme další představitele nejrůznějších teorií, ale právě amerického psychologa můžeme označit za nejdůležitějšího a nejzákladnějšího. Naprostá většina dalších prací vychází právě z práce tohoto pána.

[23] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, str. 114

2.7. Péče o zaměstnance

Úspěšnost každého vedoucího pracovníka je závislá na jeho zaměstnancích, to si musí uvědomit a následně podle toho konat. Jedná se o jejich kompetence, schopnosti, chování, spokojenost a vztahy.

Základně můžeme péči o zaměstnance rozdělit na 3 skupiny:

- Povinná – zákony, vyhlášky, předpisy a nejrůznější kolektivní smlouvy nad úrovní podniku (nelze je ovlivnit)
- Smluvní – kolektivní smlouvy uzavřené na úrovni podniku
- Dobrovolná – vykonávána managementem společnosti, jakýsi nadstandard, který má za cíl zvýšit spokojenost pracovníků a tím i jejich efektivnost

Péči o zaměstnance chce a musí zaměstnavatel dosáhnout zákonných požadavků, které musí být splněny. Dále naplňovat potřeby pracovníků a tím je motivovat a dosahovat lepších výsledků v rámci podniku. V neposlední řadě tyto pracovníky udržet co nejdéle možnou dobu v pracovním poměru (investuje prostředky a čas, chce tedy sklízet plody své práce co možná nejdéle). [24]

2.8. Manažer v 21. století

Během posledních několika let udělal člověk ohromný skok kupředu, ať už ve výzkumu nebo jakémkoli jiném odvětví. V návaznosti na tyto modernizace se musí změnit i manažer a jeho přístup k práci a lidem v ní. Stavebnictví zde není výjimkou.

Dnes více než dříve jsou důležité tyto body.

K úspěšnosti musí novodobý manažer splňovat těchto 8 bodů:

- 1) **Pokrok** – Hledá všechny dostupné možnosti. Dobrý manažer se od ostatních odlišuje tím, že nemá stanovený pouze cíl, ale má vlastní vizi.
- 2) **Partner** – Vnímá sám sebe jako důležitého člena týmu. Je jeho součástí.

[24] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, str. 321–322

- 3) **Interpret** – Vlastním úsilím přispívá k výsledkům týmu. Ví, co jednotliví členové dělají a sdílí s nimi své vize.
- 4) **Básník** – Doslova básníkem manažera nazvat nemůžeme, ale je to komunikátor a řečník.
- 5) **Filozof** – Novodobý manažer musí vědět a znát spirituální význam práce.
- 6) **Průkopník** – Změny, které je nutné provést. Upgrade.
- 7) **Přesvědčovatel** – Dobrý manažer musí vědět, kdy má mluvit a kdy naopak zachovat ticho. Má být mentorem pro ostatní a zároveň se sám učit.
- 8) **Poutník** – Novodobý manažer je ochotný vrhnout se do neznáma. Cesta je důležitější než cíl samotný. [25]

2.8.1. Doba COVIDu-19

V roce 2019 se ve světě začíná šířit nový typ viru, který má v blízké budoucnosti ovlivnit každého člověka na naší planetě. Postupně nutí vlády všech zemí, aby zaváděly v platnost různá protipandemická opatření. Ať už se jedná o povinné rozestupy, povinné nošení respirátorů na veřejnosti nebo rušení hromadných akcí. Každý člověk na světě pocítuje následky spojené s tímto virem. Podniky musí tyto opatření a nařízení dodržovat a zároveň jsou povinny chránit své zaměstnance, výjimkou nejsou ani ty stavební.

Ve stavebních podnicích se hrála pandemická vlna velkou roli a významně ovlivnila je i jejich zaměstnance. Musely čelit nucenému ukončení a pozastavení stavebních prací. Projekty, na kterých pracovaly někdy i spousty měsíců se buďto posunuly nebo úplně zrušily. Zaměstnanci byli nuceni zůstat celé týdny doma v povinné karanténě.

Když se konečně tento obrovský mechanismus zase začal rozjíždět, měli vedoucí pracovníci před sebou těžký úkol. Museli do praxe zavést spousty ochranných opatření. Instalovali dezinfekční stanice, dohlíželi na dodržování užívání ochranných pomůcek a spousty dalších. To všechno vytvářelo na manažery další tlak, který komplikoval jejich práci. Podobně jako v jiných oblastech, pandemie urychlila změny, které do stavebnictví postupně

[25] ELLIS, Carol W. Management skills for new managers, str. 49–66

pronikaly. Například častější užívání technologií ke komunikaci, používání softwarů k řízení projektů nebo využívání aplikací a nástrojů ke zpracování dat.

Komunikace

Před pandemickou dobou probíhá hlavní komunikace skrze papírové výkresy a velice často trvá i několik dní nebo dokonce týdnů. V současné době digitalizace, kdy neustále vznikají nové softwary a aplikace, je možné v reálném čase sdílet téměř cokoli s prakticky kýmkoli. To má značný vliv na průběh zakázek.

Řízení zaměstnanců

Dříve hlavně ústní formou. Velmi často docházelo ke komunikačním omylům. To, co subjekt A říká, není stejné s tím, co subjekt B slyší. Chybí zpětná vazba a kontrola. Digitalizace, kdy vedoucí zadá informace do softwaru nebo aplikace, snadno umožňuje komukoli a kdykoli nahlédnout a vše překontrolovat. Nastává zde zpětná vazba, která je prováděna neustále.

Tyto trendy se ve stavebnictví objevují již dříve, avšak současná situace vyžaduje větší využití a zapojení těchto postupů, technologií a softwarů. [26]

[26] Budoucnost řízení staveb. Plan Radar, str. 3–12

3. Empirická část

Na začátku teoretické části této práce jsem definoval a vysvětlil pojmy, které úzce souvisí s tímto tématem. Uvedl některé příklady a dal je do kontextu se stavebním odvětvím. Empirická část práce tyto domněnky a teorie ověří v praxi. Rozhodl jsem se praktickou část rozdělit na dva díly.

Nejdříve jsem rozdál dotazníky s výzkumnými otázkami do stavebních podniků, kde mi je jejich zaměstnanci vyplnili. Tento výzkum proběhl v papírově podobě. Zároveň s tím jsem dal na sociální síti k vyplnění on-line verzi tohoto dotazníku.

V druhé části výzkumu jsem byl schopen provést rozhovory s manažery a zástupci stavebních firem. Těmi jsou například firmy Swietelsky Stavební s.r.o., OHLA ZŠ a.s., PRO-K a firma Signistav. Celkem jsem provedl 6 rozhovorů s příslušníky stavebních firem.

3.1. Výzkumné otázky

Před započítím práce jsem si stanovil výzkumné otázky. Následně jsem na jejich základě vytvořil dotazník. Skrze toto dotazníkové šetření se budu snažit své výzkumné otázky ověřit nebo vyloučit. V tom mi zároveň pomohou vykonané rozhovory.

- 1) *Záleží na věku manažera? Jsou mladí manažeři vnímáni jako nezkušení a nedostává se jim dostatečného respektu?*
- 2) *Záleží na pohlaví manažera? Jsou ženy ve stavebnictví nedostatečně přijímány a musí se tvrdě prosazovat?*
- 3) *Je cílem manažera dosažení stanovené produktivity podniku, spokojenosti zákazníků i spokojenosti zaměstnanců?*
- 4) *Jsou zodpovědnost, rozhodnost a důslednost základními vlastnostmi pro pozici manažera podniku?*

5) *Je schopnost sebereflexe nejdůležitější dovedností manažera? Potřebuje tedy řádně poznat napřed sám sebe a naučit se pracovat se sebou?*

3.2. Metodologie

Po sebrání všech rozdaných dotazníků jsem začal s vyhodnocováním. Dotazníky byly předány k vyplnění ve dvou podobách. V papírové a elektronické (on-line) podobě. Papírová forma byla předána k vyplnění do stavebních firem (Swietelsky Stavební s.r.o., OHLA ZŠ a.s., Signistav a PRO-K). Celkově se mi zde podařilo vybrat 72 ks vyplněných dotazníků. Elektronickou formou jsem získal dalších 70 ks dotazníků. On-line dotazník jsem nasdílel na sociální síti Facebook, na stránce „Stavíme svépomocí – rady, tipy a triky“. Také jsem je rozeslal do skupin, kde se objevovalo velké množství lidí ze stavebního odvětví. V celkovém součtu se mi ve finále podařilo sebrat 142 ks dotazníků ze stavebních firem a od lidí působících v daném odvětví.

3.2.1. Statistika

1) Existuje závislost preference pohlaví manažera na pohlaví respondenta na hladině $\alpha = 0,05$ (5 %)

- Stanovíme nulovou hypotézu H_0 : Závislost preference pohlaví není závislá na pohlaví respondenta

Z předem provedeného průzkumu jsem vytáhl klíčová data, která jsem vložil do tabulky.

Tabulka 2 - data k pohlaví (osa y) a preferenci pohlaví (osa x)

	Muže	Ženu	Spíše muže	Spíše ženu	Nevím
Muž	17	5	40	4	41
Žena	4	0	8	5	18

- Nejdříve jsem určil simultánní a marginální četnosti.

Tabulka 3 - spočítané sumy pro oba směry

	Muže	Ženu	Spíše muže	Spíše ženu	Nevím	Σ
Muž	17	5	40	4	41	<u>107</u>
Žena	4	0	8	5	18	<u>35</u>
Σ	<u>21</u>	<u>5</u>	<u>48</u>	<u>9</u>	<u>59</u>	<u>142</u>

- Následně jsem stanovil počet možností pro:

↑ vertikální směr $r = 2$

↔ horizontální směr $s = 5$

- Poté následoval výpočet a stanovení W (obor hodnot):

vzorec - $W = (\chi^2 ((r-1)(s-1)); \infty)$

$\chi^2 ((r-1)(s-1))$ jako funkci v excelu = CHISQ.INV(1- α ; ((2-1)(5-1))) = 9,48773

po dosazení $W = (9,48773; \infty)$

- Jako poslední vypočítáme R (testové kritérium):

Použijeme k tomu vzorec

Obrázek 6 - Vzorec R

$$R = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n\hat{p}_{ij})^2}{n\hat{p}_{ij}}$$

$R = 9,35664$

- Porovnání R s W:

$R (9,35664)$ není součástí $W = (9,48773; \infty)$

H_0 nezamítáme, tedy na hladině α nelze rozhodnout.

Neexistuje preference pohlaví manažera. Není zde žádná závislost.

POZNÁMKA:

Při navýšení rizika omylu o 1 % ($\alpha = 0,06$) získáme ze vzorce hodnotu $R = 9,04437$

V tuto chvíli R je součástí $W = (9,48773; \infty)$

Proto H_0 zamítáme. Tedy existuje zde závislost.

2) Závislost důležitosti věku manažera na věku respondenta na hladině $\alpha = 0,05$

H_0 : Závislost preference důležitosti věku manažera na věku respondenta (negace původní hypotézy)

Tabulka 4 - data k důležitosti věku manažera (osa x) a věku respondenta (osa y)

	Ano	Ne	Nevím	Nechci se vyjadřovat	Σ
<25let	3	13	7	0	<u>23</u>
26-45 let	12	28	14	0	<u>54</u>
46-65 let	13	24	22	1	<u>60</u>
>66 let	1	3	1	0	<u>5</u>
Σ	<u>29</u>	<u>68</u>	<u>44</u>	<u>1</u>	<u>142</u>

↑ vertikální směr $r = 4$

↔ horizontální směr $s = 4$

$\chi^2 ((r-1)(s-1))$ pro excel = CHISQ.INV(1- α ;((4-1)(4-1))) = 16,91898

$R = 4,84748$

R není součástí W

H_0 nezamítáme

Na hladině α nelze rozhodnout

Neexistuje zde žádná závislost.

3) Statistické výpočty k otázce důležitosti orientace manažera v informačních tocích

Tabulka 5 - statistická tabulka

	Pro vyšší management	Pro střední a nižší management
Průměr	8,697183099	7,007042254
Medián	9	7
Modus	10	6
Směrodatná odchylka	1,282669184	1,652406278
Max	10	10
Min	3	2
Rozdíl max a min	7	8
Součet	1235	995
Počet znaků	142	142

Průměr = součet všech hodnot podělený součtem hodnot

Medián = prostřední hodnota seřazeného souboru dat, nad níž leží 50 % pozorování

Modus = nejčastěji vyskytující se hodnota

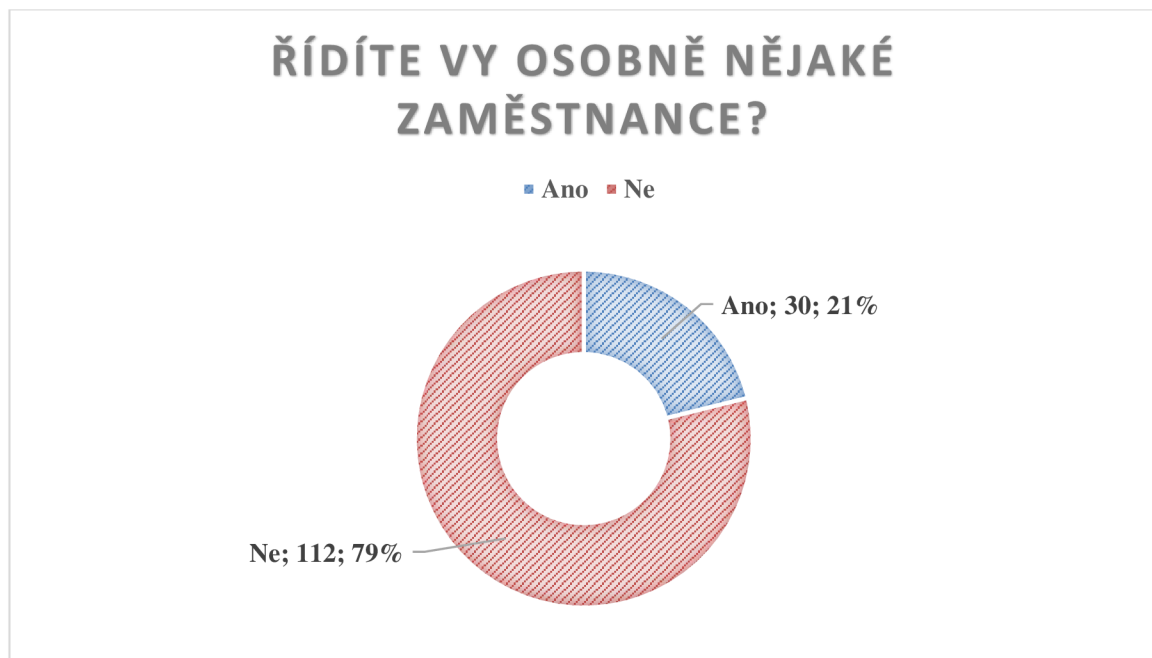
Směrodatná odchylka = průměrná odchylka od průměru

Pro obě skupiny bylo vybráno 142 hodnot, tudíž zde operujeme se stejným množstvím dat pro oba druhy managementu. Ze statistické tabulky vidíme, že průměrné hodnoty pro tyto dvě skupiny se liší zhruba o hodnotu 1,7. Mediánový rozdíl je 2 a modus se liší dokonce o 4. Lze bez menších obav tvrdit, že respondenti vnímají důležitost orientace manažera v informačních tocích výrazněji pro vyšší management.

3.2.2. Vyhodnocení dotazníků

Tato kapitola obsahuje výsledky získané prostřednictvím dotazníkových průzkumů. Těch fyzických, tedy papírová forma rozdaná do stavebních firem a vyplněná jejími zaměstnanci. Ale také online dotazníků, které byly vyplněny lidmi ze stavebního průmyslu. Dotazník obsahuje celkem 22 otázek. Z nich je 12 uzavřených a 10 volných otázek. V dotazníku jsou také rozřazovací otázky, které respondenty rozdělují dle věku a pohlaví. Všechny otázky jsou seřazeny tak, aby na sebe logicky navazovaly a byly rozděleny dle výzkumných otázek. Výsledky tohoto dotazníkové průzkumu jsou zobrazeny níže na příslušných grafech a jsou barevně zvýrazněny.

1) Řídíte Vy osobně nějaké zaměstnance?



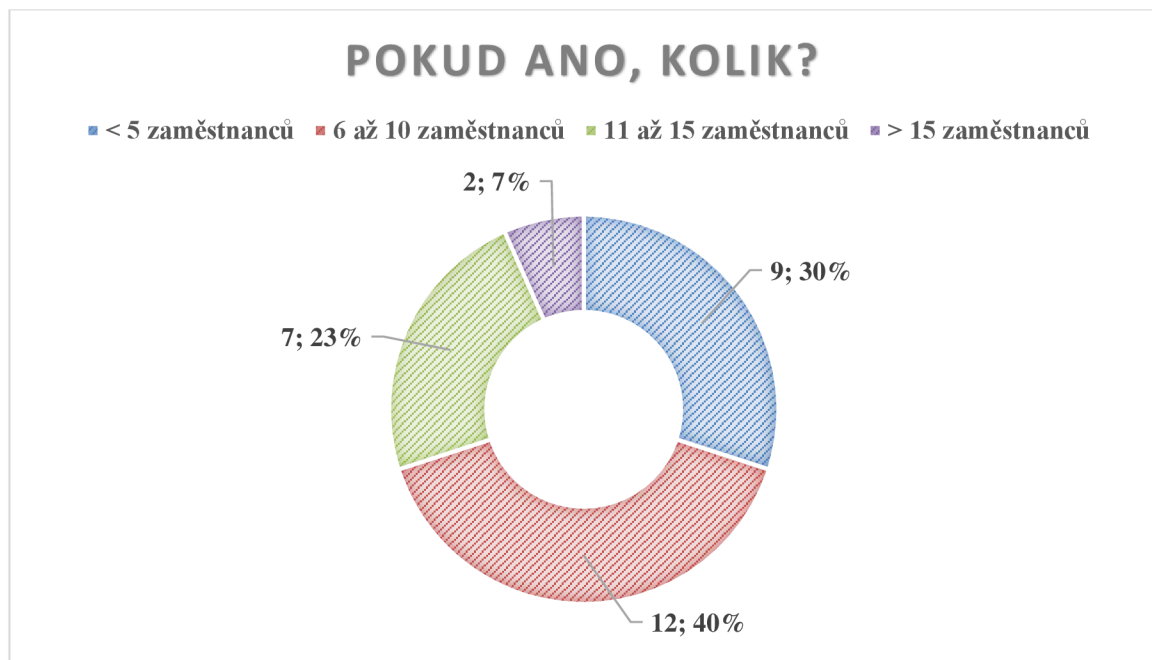
Obrázek 7 - Vedoucí pracovník

Cílem první otázky bylo rozřadit dotazované osoby na vedoucí pracovníky a běžné zaměstnance. Z celkového počtu 142 respondentů jich 21 % zaškrtnulo možnost „ANO“. Tedy dotazník vyplnilo 30 vedoucích pracovníků. Zbýlých 79 % vybralo možnost „NE“, tedy přesně 112 zaměstnanců nejsou vedoucími pracovníky.

*Osobně jsem velmi překvapen množstvím manažerů, kteří mnou vytvořený dotazník vyplnili. Očekával jsem spíše počet v rozmezí 15-20, jsem tedy velmi mile překvapen finálním výsledkem průzkumu. Celková účast **142 respondentů** je dle mého velmi uspokojivá, vzhledem k **ne přílišné ochotě** lidí vyplňovat dotazníky. Mimo jiné, také právě proto jsem vytvořil on-line formu dotazníku, jelikož k tomu mají mladší generace blíže. Naopak ty starší generace upřednostňují papírovou podobu. Jsem tedy rád, že se mi povedlo oslovit tolik lidí ze stavebního prostředí.*

První otázka v dotazníku zároveň obsahovala podotázku. Byl-li respondent vedoucí pracovník, tedy označil možnost „ANO“, byla mu položena otázka na množství pracovníků, které on sám osobně vede a řídí.

Pokud ano, kolik?



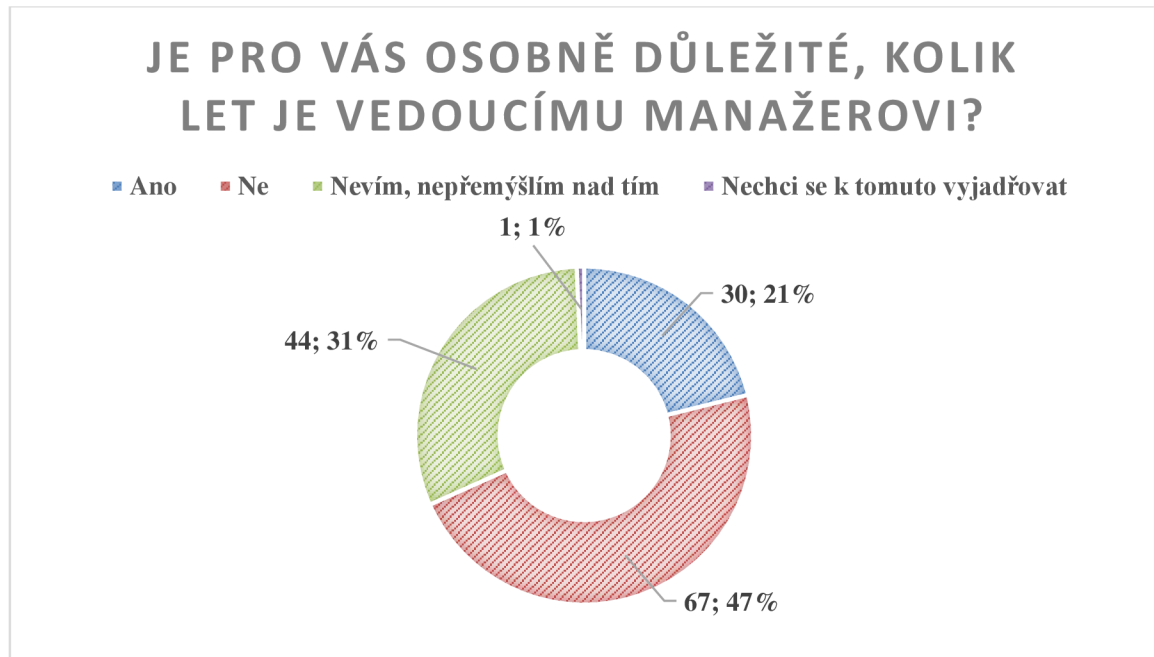
Obrázek 8 - Počet zaměstnanců

Tato dodatečná podotázka měla zjistit, kolik zaměstnanců dotazovaný (manažer) řídí ve svém zaměstnání. Do první skupiny (do 5 zaměstnanců) připadá 9 manažerů, tedy 30 % z celkového počtu 30. Do druhé skupiny (6 až 10 zaměstnanců) spadá 12 vedoucích pracovníků, neboli 40 % z původních 30. Dalších 7 respondentů připadá na třetí skupinu (11 až 15 zaměstnanců), v přepočtu 23 %. Nakonec poslední a nejmenší skupina (nad 15 zaměstnanců) pouze 2 manažeři.

Vzhledem k pestrosti výsledků, rozhodl jsem se počty pracovníků rozdělit do 4 skupin. Nebylo by přehledné zde uvádět jednotlivé počty pro každého manažera, tudíž si myslím, že toto rozdělení poskytne dostatečný přehled a zároveň nevytvoří přílišnou odchylku od skutečných výsledků průzkumu.

*Výsledky odpovídají mým očekáváním, **největší zastoupení** má první a druhá skupina. Tedy v rozmezí 0–10 zaměstnanců. Dohromady mají 70 % všech hlasů a lze tedy tvrdit, že většina manažer vede skupiny pracovníků s průměrným počtem do 10 členů. Což je dle mého názoru ideální počet. Větší skupiny se **hůře řídí** a jsou samy většinou rozděleny právě na **menší celky**.*

2) Je pro Vás osobně důležité, kolik let je vedoucímu manažerovi?



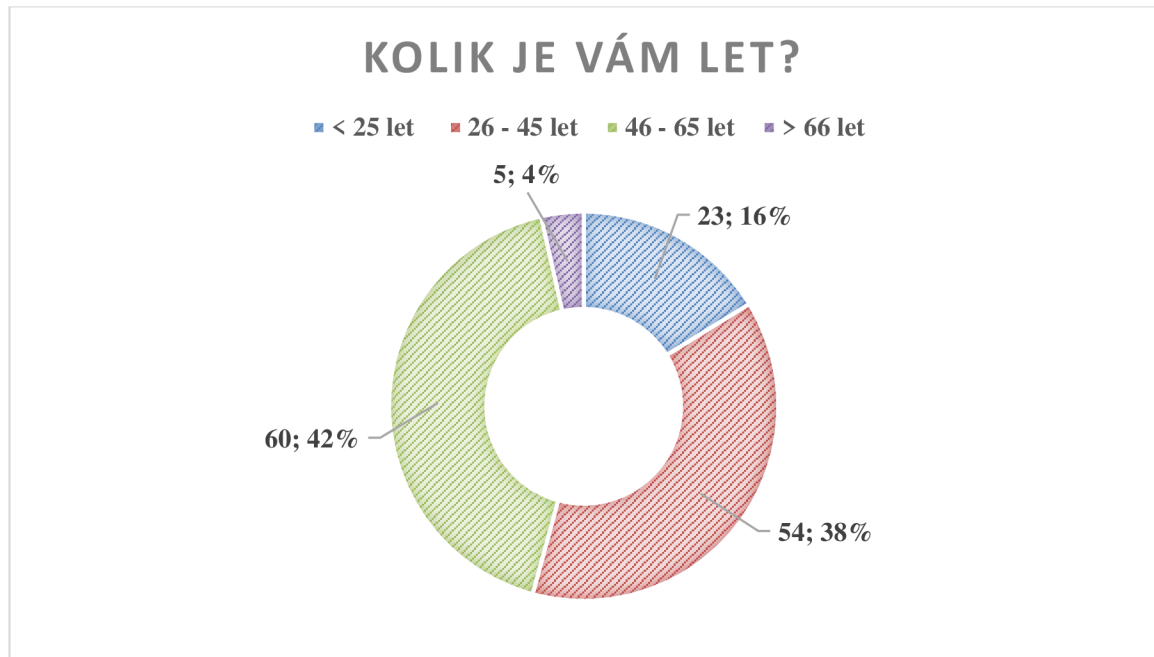
Obrázek 9 - Stáří manažera

V druhé otázce jsem se zajímal, zda je pro osoby vyplňující dotazník důležitý věk vedoucího pracovníka. Pro necelou polovinu oslovených, přesně 67 lidí to není důležité. Poté 44 dotazovaných nad tímto vůbec nepřemýšlí a pro 30 dalších to důležité je. Pouze jeden respondent se odmítl k tomuto vyjadřovat.

Jelikož 44 účastníků průzkumu uvedlo možnost „Nevím, nepřemýšlím nad tím“ a dalších 67 uvedlo možnost „NE“ můžeme tvrdit, že **celých 78 %** všech dotazovaných nevidí věk manažera jako **důležitý faktor**. Necelá čtvrtina (21 %) vnímá věk vedoucího pracovníka jako důležitý a pouze 1 % se **odmítlo** vyjádřit. Během uspořádání a zpracování dat jsem si všiml **jisté pravidelnosti**. Díky té mohu tvrdit, že **důležitost věku manažera roste s věkem respondenta**. U mladších účastníků výzkumu byla tato důležitost nízká.

Osobně jsem očekával přibližný výsledek, tudíž jsem překvapen nebyl a s výsledky souhlasím. Sám jsem v praxi byl několikrát svědkem těchto výsledků.

3) Kolik je Vám let?

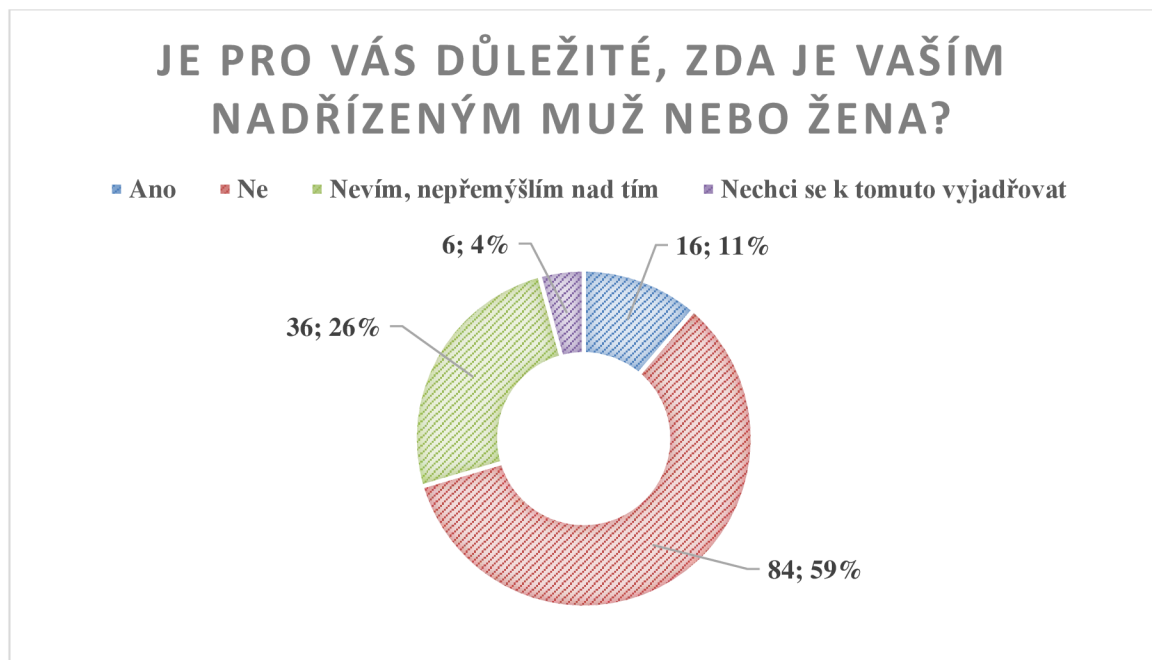


Obrázek 10 - Stáří dotazované osoby

Třetí otázka měla respondenty rozdělit do věkových skupin. První a nejmladší skupinu (do 25 let) tvoří celkem 23 účastníků, což je zhruba 16 %. Druhá skupina (26 až 45 let) je tvořena 54 členy. Do třetí skupiny (46 až 64 let) připadá 42 %, což je rovných 60 respondentů. Poslední a nejmenší skupina (nad 64 let) má pouze 5 lidí.

Z grafu lze dobře vidět, že třetí a čtvrtá skupina (nad 46 let) tvoří zhruba polovinu všech respondentů. Vzhledem k mým zkušenostem to velmi realitě neodpovídá, jelikož ve stavebnictví je již delší dobu právě se stářím zaměstnanců a jejich postupným odchodem do důchodu problém. Tudiž jsme zde očekával spíše číslo kolem 60 % a více. Avšak lze říci, že naprostou většinu má druhá a třetí skupina (26 až 65 let), což je zhruba 80 %. Právě tyto skupiny jsou v nejproduktivnějším věku a přináší společností největší výkony.

4) Je pro Vás důležité, zda je Vaším nadřízeným muž nebo žena?

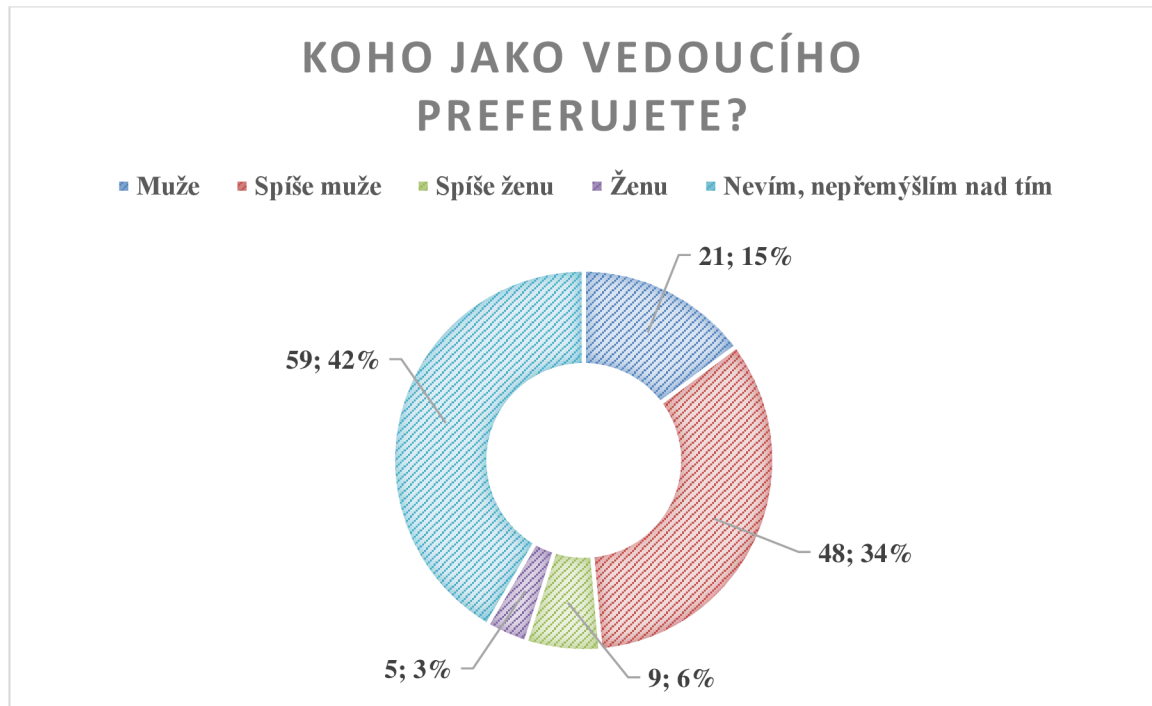


Obrázek 11 - Důležitost pohlaví manažera

V této otázce jsem zjišťoval, jestli je pro respondenty důležité, zda je jejich nadřízeným muž nebo žena. Nadpoloviční většinu (59 %) získala možnost „NE“, jako druhá v pořadí, co se počtu týče, získala skupina „Nevím, nepřemýšlím nad tím“ s 36 respondenty. Důležité, tedy možnost „ANO“, je to pro 16 lidí a pouze 4 % se odmítlo vyjádřit.

*Zjistit, zda je pro respondenty důležité mít na vedoucí pozici muže nebo ženy bylo jednou z klíčových otázek. Nepřímo to odpovídá na postavení žen na vedoucích pozicích ve stavebnictví. Pro ohromných 86 % všech dotazovaných **není** důležité, zda je jejich nadřízeným muž nebo žena. Jen 11 % v zastoupení u možnosti „ANO“ mě příjemně překvapilo. Má očekávání se pohybovala spíše kolem čtvrtiny. Myslím, že zde je již delší dobu **klesající trend**, ale i přesto jsem byl překvapen.*

5) Koho jako vedoucího preferujete?



Obrázek 12 - Preference pohlaví manažera

Zde mě zajímala preference manažerů. Zda respondenti mají raději za vedoucího muže nebo ženy. Celkem 42 % (59 hlasů) zvolilo možnost „**Nevím, nepřemýšlím nad tím**“. Možnosti „**Muže**“ a „**Spíše muže**“ vybralo dohromady 49 %, což je 69 hlasů. Naopak „**Ženu**“ a „**Spíše ženu**“ vybralo pouze 9 %, tedy 14 respondentů.

*Celkovou preferenci mužů jsem očekával a nepřekvapila mě. Trochu větší procentuální zastoupení jsem čekal na druhé straně, což se bohužel nepotvrdilo. Tato otázka byla další částí, která je nezbytná k ověření výzkumné otázky v tomto tématu. Je zde trochu **nepoměr**. Pokud otázka č. 4 ukázala, že 86 % respondentů nevidí důležitost v rozdílu muže a ženy ve vedení, pak mě zde překvapuje velké procento, které hlasuje pro muže.*

*Velkým překvapením a zjištěním zde pro mě bylo, že možnosti „**Ženu**“ a „**Spíše ženu**“ volili více **muži** než ženy. Konkrétně 11 hlasů bylo dáno právě muži. Naopak ženy vybíraly častěji možnosti „**Muže**“ a „**Spíše muže**“. Mé očekávání zde byla spíše taková, že muži preferují muže a ženy preferují ženy. To se ovšem **nepotvrdilo**.*

6) Jak jsou dle Vašeho názoru vnímány ženy na pozici manažera ve stavebnictví?



Obrázek 13 - Vnímání žen ve stavebním průmyslu

Respondenti v této otázce dostali možnost sami napsat, jaké mají zkušenosti s vnímáním žen ve stavebním průmyslu. Objevily se zde i zajímavější komentáře a názory, které zde uvedu. Jedná se o názor, jak jsou ženy vnímány, nikoli jak je vnímají samotní respondenti. Jelikož se jedná o otevřenou otázku, nebyla vyplněna každým dotazovaným, tudíž je zpracována pouze část dotazníků.

Celkem 25 respondentů uvedlo, že mají zkušenosti a vnímají zacházení u žen a mužů jako **stejně**. Dalších 16 dotazovaných uvedlo, že neví, jak jsou ženy vnímány na těchto pozicích. Z druhé strany pak zazněly varianty jako „**Slabé**“ (15 hlasů), „**Nevhodné**“ (10 hlasů), „**Neschopné technického myšlení**“ (9 hlasů). Naopak jsou tu také ti, kteří si myslí, že vnímání žen se v dnešní době zlepšilo (8 hlasů).

Zazněly zde i rozsáhlejší odpovědi:

„Myslím, že hodně záleží, na jaké manažerské pozici se žena nachází. Když je manažerkou třeba obchodního oddělení, lidé ji vnímají stejně jako muže, ale když už se ale jedná o manažerskou pozici "techničtějšího" rázu, dívají se na ně lidé více skrz prsty.“

Obavy o technické stránce se objevují častěji, ale dle mých zkušeností tomu tak není. Naopak mám zkušenosti přímo opačné.

„Jako **slabé** a **neschopné** se prosadit. Dle mého však toto vnímání žen pomalu mizí a ženy jsou vnímány stejně schopně jako muži.“

„Postupně se pohled na ženy **zlepšuje**, ale obecně mají **menší respekt** než muži.“

Nebo:

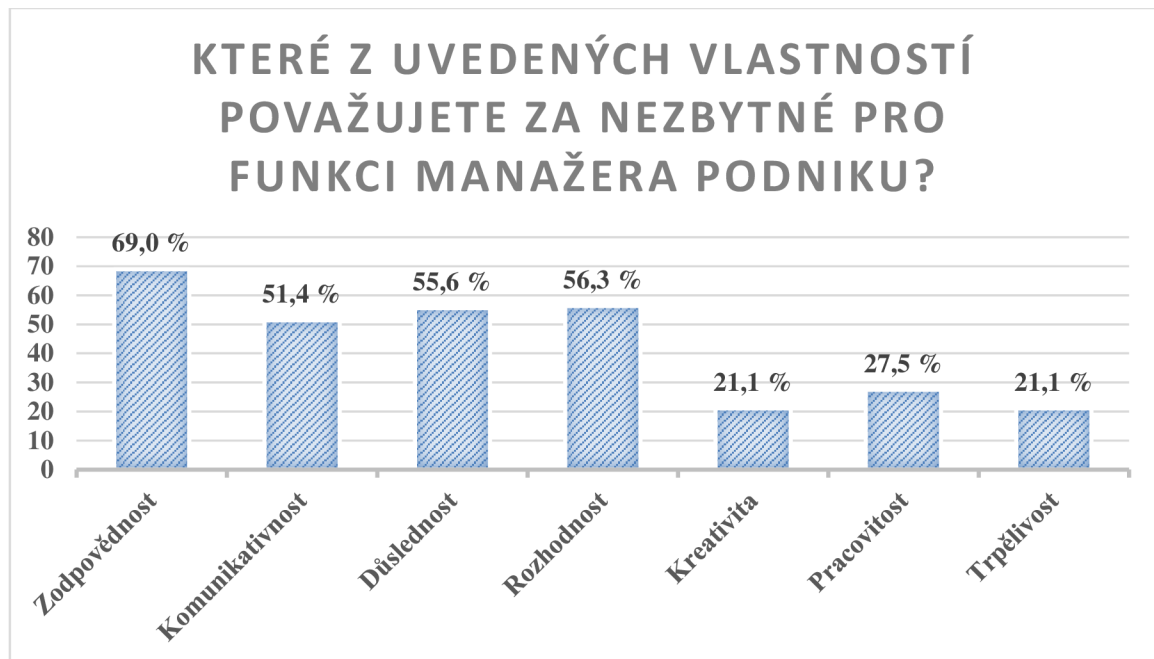
„Dle mých zkušeností **stejně jako muži**, ale jsou zde **výjimky**, jako **podceňovány** a často **přehlíženy**.“

„Musí **vynaložit větší úsilí** než muži, aby byly vnímány stejně.“

*S tímto tvrzením se ztotožňuji. Bohužel ženy musí vynakládat **zvýšené úsilí** než muži na vedoucích pracovních pozicích. Jsou častěji pod **drobnohledem** a jejich chyby jsou kolikrát vnímány **více než úspěchy**. Samozřejmě to má souvislost s menším počtem žen v tomto odvětví, ale i tento trend pomalu mizí a postavení žen se vyrovnává postavení mužů.*

*Ze získaných dat mohu konstatovat, že pohled na ženy se postupně **zlepšuje**. Postupně se **vyrovnává** s postavením mužů. Například v mnou vybraných stavebních pozicích vnímají své spolupracovnice úplně stejně jako spolupracovníky. Naopak z online dostupných zdrojů jsem získal pár negativních ohlasů, jako (**slabé, nevhodné, chybí technické myšlení**), neboli s **předsudky**. Celkově jsou výsledky velmi **povzbudivé**, ale **stále** je zde prostor na zlepšení těchto zkušeností, názorů a pocitů.*

7) Které z uvedených vlastností považujete za nezbytné pro funkci manažera podniku? (vyberte až 3 možnosti)



Obrázek 14 - Nezbytné vlastnosti

Sedmá otázka dala respondentům možnost vybrat 3 preferované vlastnosti, které by každý manažer měl vlastnit. Celých 69 % respondentů vnímá „**Zodpovědnost**“ jako nejdůležitější vlastnost. Poté se umístila v těsném závěsu trojice „**Rozhodnost**“ (56,3 %), „**Důslednost**“ (55,6 %) a nakonec „**Komunikativnost**“ s 51,4 %. Až s velkým odstupem se objevuje varianta „**Pracovitost**“, která získala 27,5 % hlasů. Nakonec shodně dvojice „**Kreativita**“ a „**Trpělivost**“ s 21,1 %.

Lze tvrdit, že každá z těchto uvedených vlastností je nezbytná pro vykonávání funkce manažera. Každou z nich užije vedoucí pracovník v **nejrůznějších** situacích. Bylo však klíčové zjistit, které z nich jsou nejdůležitější, jednak pro zaměstnance, tak pro manažery samotné. Dle očekávání je „**Zodpovědnost**“ nejvíce vybíranou možností. Už samotná vlastnost **popisuje náplň práce** manažera. Osobně jsem očekával „**Komunikativnost**“ hned na druhém místě, tudíž jsem trochu překvapený, že se umístila až na čtvrtém místě. Ale **důslednost s rozhodností jsou rozhodně další velmi potřebné** vlastnosti, které by manažer měl mít.

8) Napadají Vás další/jiné důležité vlastnosti?

Jednalo se o otevřenou dodatečnou otázku k otázce číslo 7, kde respondenti vybírali nezbytné vlastnosti manažera. V této otázce poté měli uvést další důležité vlastnosti, které by vedoucí pracovník měl vlastnit. Otázka byla otevřená, tudíž nebyla zodpovězena každým dotazovaným, proto zde budou uvedeny pouze nejčastější a nejvhodnější odpovědi.

Objektivnost – *vskutku důležitá vlastnost, manažer musí být objektivní za každé situace a také ke každému.*

Slušnost – *určitě nezbytné pro každého manažera, slušné chování je základem pro každou činnost.*

Otevřenost – *být otevřený novým nápadům a možnostem je důležité. Již v teorii několikrát zmiňuji přístupnost manažera k novým praktikám nebo technologiím.*

Lidskost – *další základní vlastnost, kterou by měl dle mého názoru mít každý člověk, manažer samozřejmě také.*

Vstřícnost – *není nutně důležitá, avšak je velmi vhodná pro lidi na vedoucích pozicích, být vstřícný k ostatním a vstřícné jednání jenom zlepšují vztahy na pracovišti.*

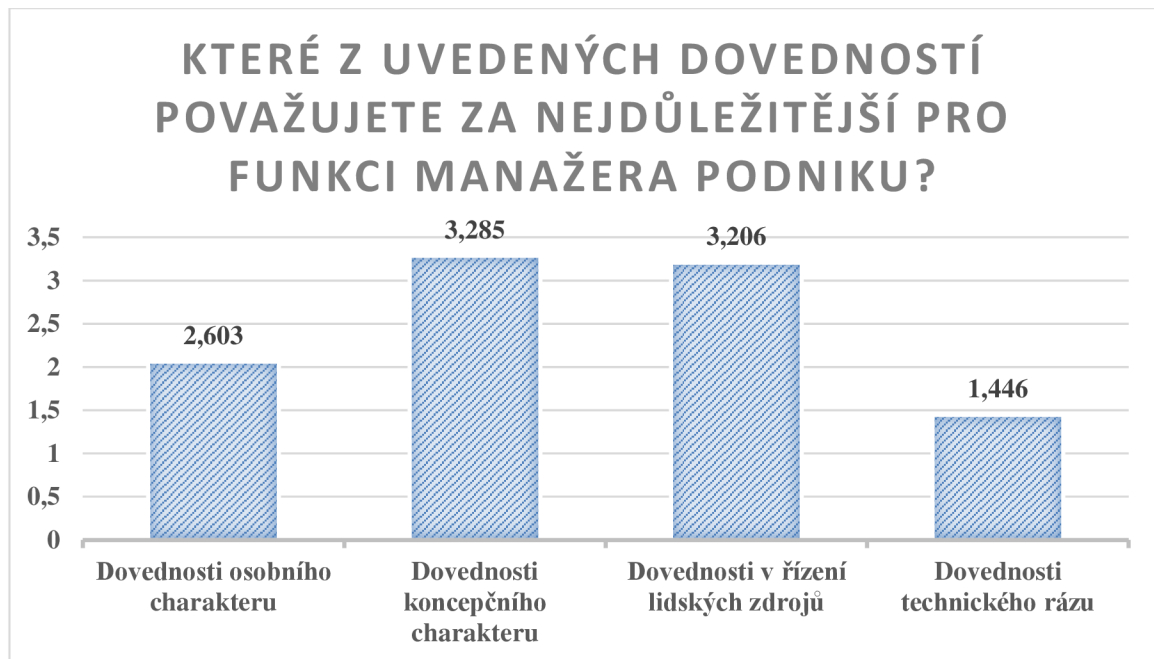
Přátelskost – *také není důležitá, záleží na vztahu manažera ke svým zaměstnancům, podobně jako výše jmenovaná usnadňuje práci vedoucího a zlepšuje vztahy na pracovišti.*

Laskavost – *pro mě další vlastnost, kterou by měl mít každý člověk. Být laskavý k ostatním lidem, ale především sám k sobě. Opět přispívá k mezilidským vztahům, a tudíž k pracovnímu prostředí (morálka, výkon, pocity).*

Tyto vlastnosti jsou všechny vhodné pro vykonávání práce manažera. Některé z nich jsou naprostým základem nejen pro manažera, ale také pro každého člověka. Jsou zde i vlastnosti, které nejsou nezbytné, ale jsou velmi užitečné a nápomocné při činnosti vedoucího pracovníka. Jedná se hlavně o lidské kvality.

Soutěživost – *u této vlastnosti bych byl opatrný, ve zdravém množství se dá považovat za vhodnou, ovšem na vedoucí pozici je toto velmi ošemetné.*

9) **Které z uvedených dovedností považujete za nejdůležitější pro funkci manažera podniku?** (ohodnoťte 1-4, přičemž 1 – nejméně důležitá a 4– nejvíce důležitá)



Obrázek 15 - Nezbytné dovednosti

U této otázky měli respondenti ohodnotit dle důležitosti 4 typy dovedností. „**Dovednosti koncepčního charakteru**“ byly ohodnoceny průměrnou hodnotou 3,285 a jsou na prvním místě. Hned v závěsu jsou „**Dovednosti v řízení lidských zdrojů**“ s průměrem 3,206. Poté následují „**Dovednosti osobního charakteru**“ s průměrnou hodnotou 2,603. Na posledním místě se umístily „**Dovednosti technického rázu**“ s průměrným ohodnocením 1,446.

Schopnost plánovat je podle respondentů nejdůležitější a hned poté správně vést a motivovat zaměstnance. Samozřejmě podobně jako v otázce č. 7 jsou i v tomto případě všechny dovednosti potřebné pro dokonalého manažera. Opět každou z nich využije v nejrůznějších situacích. Bylo zde však cílem zjistit, kterou z těchto dovedností považují za nezbytnou zaměstnanci a manažeři. Nejméně důležité pro respondenty jsou dovednosti technického rázu.

V předchozí otázce se objevovaly především vlastnosti, které můžeme hromadně označit za lidské kvality, tudíž je zde zarážející, že „Dovednosti osobního charakteru“ se umístily na předposledním místě.

10) Napadají Vás další/jiné důležité dovednosti?

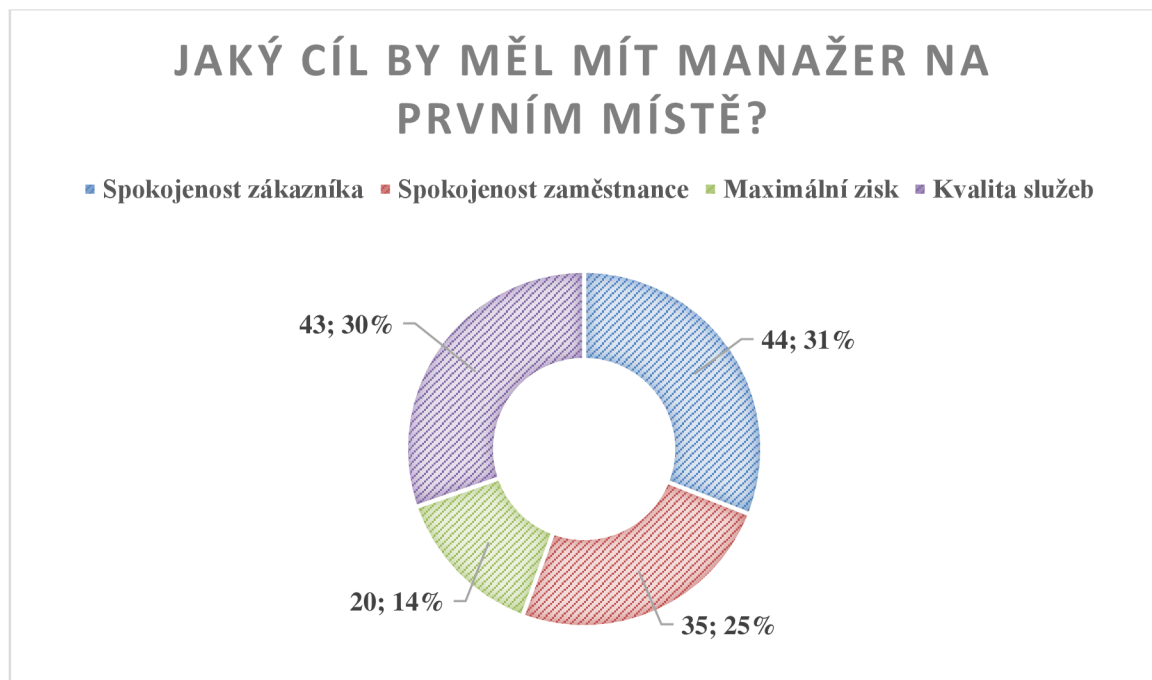
Otevřená otázka doplňující 9. otázku se dotazovala respondentů, zda je napadá další důležitá dovednost, kterou by měl vedoucí pracovník vlastnit. Vzhledem k otevřenosti otázky nebyla vyplněna každou dotazovanou osobou, proto zde pracuji pouze s tím, co mám k dispozici. Uvedu zde přehled možností, které v dotazníku byly uvedeny.

Reprezentativní vystupování – *jelikož člověk na tomto může zapracovat a postupně se v tom zdokonalovat, jedná se o dovednost, která je pro manažera určitě důležitá. Ulehčuje mu jednání s ostatními lidmi a přispívá k lepšímu vnímání ostatními.*

Získání respektu – *respekt si vedoucí pracovník vyslouží za své jednání a chování k ostatním pracovníkům. Dovednosti jsme rozdělili v teoretické části práce na 4 typy (osobního charakteru, koncepčního charakteru, v řízení lidských zdrojů a technického rázu), vedoucí pracovník by měl vlastnit tyto dovednosti a aktivně je využívat. **Skrze správné nebo jejich špatné využívání a díky svým vlastnostem získává respekt nebo (opak) pohrdání. Samozřejmě tu existuje řetězec vedení a jeho hierarchie, již ta sama přináší manažerovi jistou formu respektu.***

Znalost v oboru – *nejedná se o dovednost, ale jak je přímo napsáno o znalost. V teoretické části práce jsem představil manažerskou a odbornou znalost. Zde se tedy objevuje právě ta odborná a **demonstruje její důležitost.** Rovněž jsem v teoretické části představil graf, kde je znázorněn poměr teoretické a odborné znalosti v závislosti na úrovni pozice. Jak se zde ale ukazuje, pro dotazované je odborná znalost důležitá, a tudíž **by neměla ve velkém ustupovat manažerské znalosti.** Ovšem musíme zde **připomenout, že všechny znalosti je nutné umět odkomunikovat!***

11) Jaký cíl by měl mít manažer na prvním místě?



Obrázek 16 - Cíle manažera

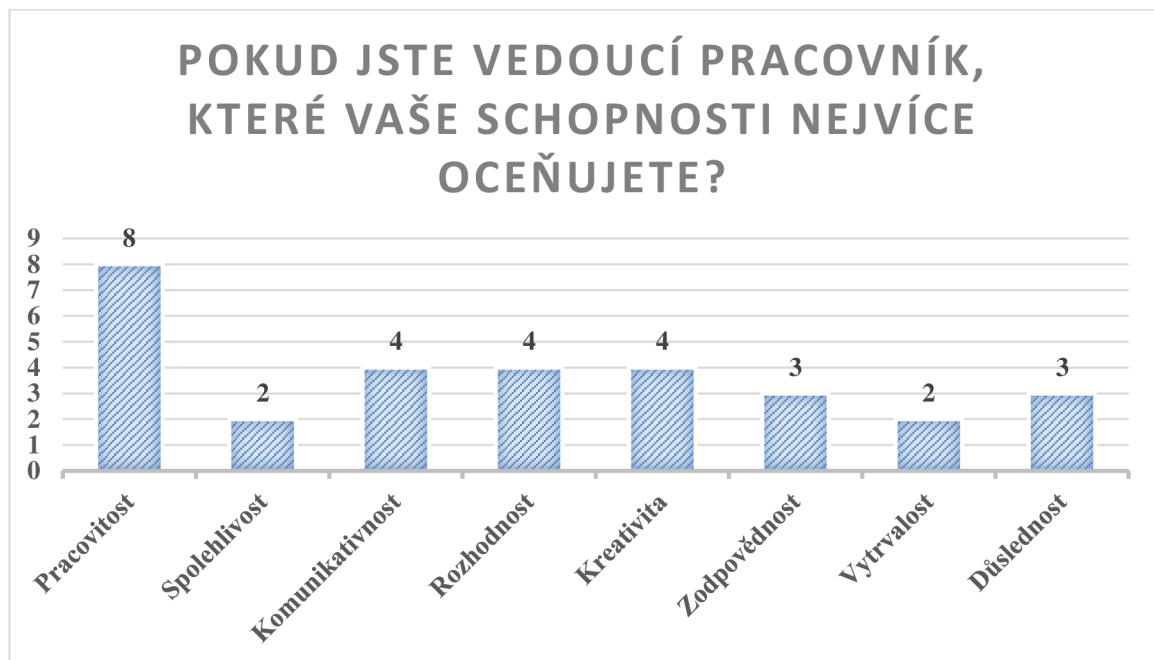
Dotazování si v této otázce měli vybrat nejlepší možný cíl pro manažera podniku. Na prvním místě o jeden hlas skončila „**Spokojenost zákazníka**“ s počtem hlasů 44. Poté se 43 hlasy se umístila „**Kvalita služeb**“. Na třetím místě je s počtem 25 % hlasů „**Spokojenost zaměstnance**“ a poslední „**Maximální zisk**“ s 20 hlasy. V dotazníku byla také možnost „**Něco jiného, co?**“, tuto možnost nikdo nevyužil, proto jí zde neuvádím.

Každý z těchto cílů je pro manažera důležitý a měli by mít snahu dosáhnout všech. Tato otázka měla zjistit, kterého konkrétně si manažeři a zaměstnanci cení nejvíce. Hlavním cílem bylo zjistit odpovědi zaměstnanců a manažerů v této otázce a jak moc se liší jejich cíle.

*Manažeři zde jako nejdůležitější cíl označili „**Spokojenost zákazníka**“, z 30 možných hlasů jich získala tato možnost 17. Na druhém místě „**Kvalita služeb**“ se 7 hlasy, a nakonec shodně po 3 hlasech „**Spokojenost zaměstnance**“ a „**Maximální zisk**“. Procentuálně se výsledky manažerů a zaměstnanců liší. Zatímco vedoucí pracovníci kladou důraz **hlavně na spokojenost zákazníků** (tedy odběratelů), zaměstnanci jako hlavní vidí **kombinaci** kvality poskytovaných služeb a spokojenosti zaměstnanců. Osobně si myslím, že manažeři měli upřednostnit i spokojenost zaměstnanců. Avšak bylo zde možné vybrat pouze jednu možnost.*

12) Pokud jste vedoucí pracovník, které Vaše schopnosti nejvíce oceňujete a na kterých naopak potřebujete nejvíce pracovat?
(prosím napište vlastními slovy)

Tato otázka měla za úkol zjistit, které schopnosti si vedoucí pracovník na sobě samém nejvíce považuje, a naopak o které ví, že zde má své vlastní nedostatky. Každý manažer (30) uvedl svou nejlepší schopnost, avšak pouze 20 z nich uvedlo i tu nejslabší. V tabulce jsou uvedeny nejčastější varianty, které se zde objevily.



Obrázek 17 - Schopnosti vedoucích pracovníků I

Na obrázku výše jsou uvedené vlastnosti (**Zodpovědnost, rozhodnost a komunikativnost**), které se v otázce číslo 7 ukázaly jako důležité, tudíž se tento trend potvrzuje. Nejvyšší hodnotu obdržela „**Pracovitost**“, která je samozřejmě velmi důležitá pro vedoucího pracovníka. Zde lze konstatovat, že nejpracovitější **není ten nejlepší**. Zároveň jsou zde vlastnosti jako „**Kreativita**“ a „**Vytřvalost**“, které jsou dalšími nezbytnými vlastnostmi manažera. Možná by bylo správné vidět více hlasů u „**Komunikativnosti**“, jelikož se v dotaznících ukazuje jako primární vlastnost.



Obrázek 18 - Schopnosti vedoucích pracovníků II

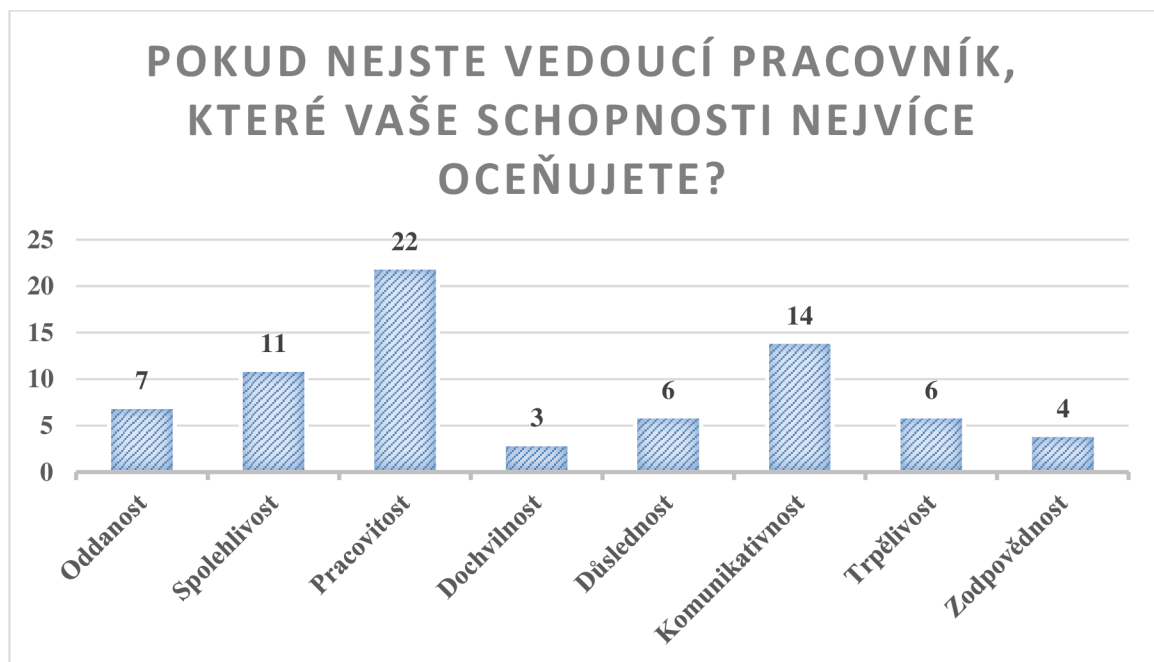
Bohužel na tuto podotázku neodpověděl každý manager, tudíž je k dispozici pouze 20 vzorků namísto 30. Sám jsem byl trochu překvapen, že pokud dotazovaný odpověděl na první část otázky, dále neodpověděl na tuto dodatečnou otázku. Zde měl respondent odpovědět, jakou schopnost dle jeho názoru má ještě zlepšit. Nejčastěji se zde objevila „**Komunikativnost**“, kterou v této práci neustále zmiňuji. Věřím, že samotní manažeři vnímají tuto vlastnost jako klíčovou pro svou práci, tudíž se snaží na ní pracovat. Nebo naopak jsou na svou schopnost komunikovat pyšní. V grafu je vidět vzorek, který byl uváděn v dotazníku, opět jsou zde důležité vlastnosti jako „**Dochvilnost**“ a „**Rozhodnost**“. Trochu mě zaskočila uvedená „**Sebedůvěra**“, jelikož si myslím, že vedoucí pracovník jí musí mít. Při nejmenším musí vypadat, jako že ji má a ví co dělá.

„Pokud si kapitán lodi nevěří, jak mu **může věřit celá posádka?**“

„**Sebedůvěra**“ se získává praxí a léty zkušeností. Zde by se mohla navrhnout jistá forma **benefitu** v podobě **coachingu** právě pro tyto manažery.

13) Pokud nejste vedoucí pracovník, které Vaše schopnosti nejvíce oceňujete a na kterých naopak potřebujete nejvíce pracovat?
(prosím napište vlastními slovy)

U této otázky, podobně jako předešlé, bylo cílem zjistit, které schopnosti si tentokrát běžný zaměstnanec na sobě samém nejvíce považuje. A naopak, o které ví, že zde má své vlastní nedostatky. Celkově zde svou silnou stránku (oceňovanou schopnost) uvedlo 83 respondentů, avšak podobně jako u předešlé otázky, svou slabou stránku (schopnost, na níž zapracovat) uvedlo pouhých 54.



Obrázek 19 - Schopnosti pracovníků I

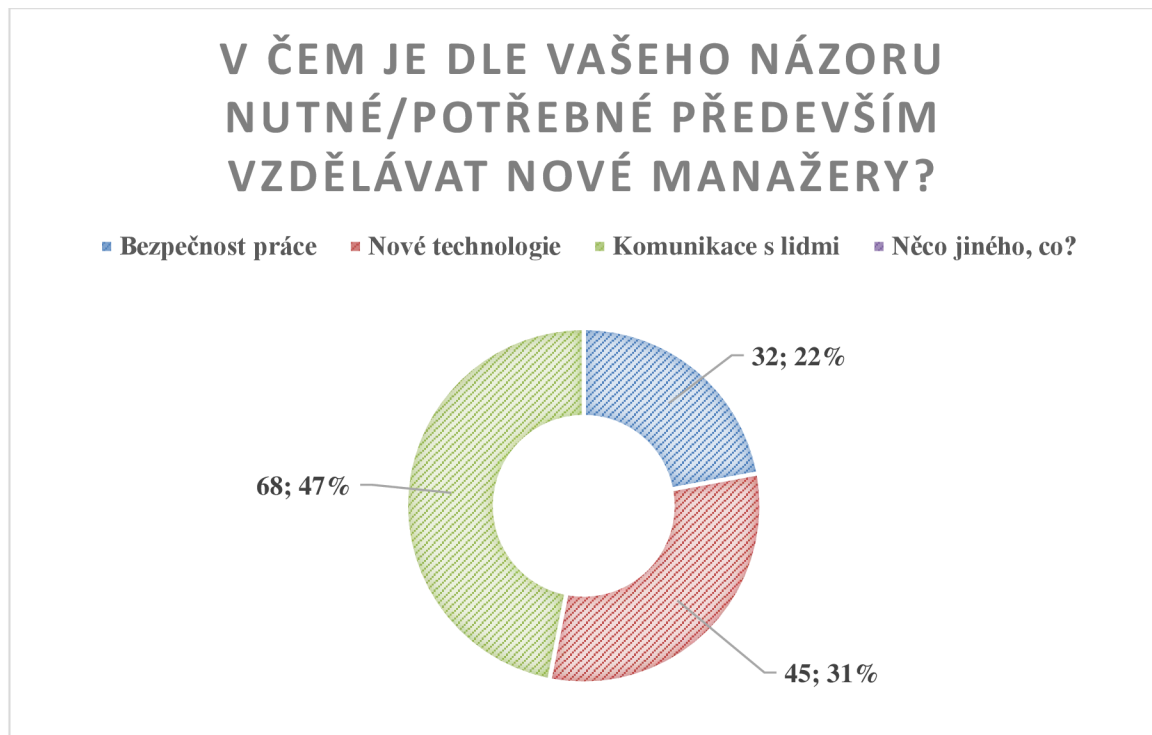
Na obrázku jsou zobrazeny nejčastější varianty. Ta nejčastější byla „**Pracovitost**“ se ziskem 22 hlasů. Druhou nejčastější byla „**Komunikativnost**“ s celkovým počtem 14 hlasů. Zde se ukazuje, že i zaměstnanci **vnímají tuto vlastnost jako důležitou pro svou práci**. Koneckonců informace musí správně proudit **oběma směry** v hierarchii stavebních firem. Následně „**Spolehlivost**“, kterou respondenti umístili na třetí místo s 11 hlasy. Jedná se o další nezbytnou vlastnost pro pracovníky ve stavebnictví. Pracovitý, komunikativní, spolehlivý, důsledný a oddaný. Lidi s takovými vlastnostmi hledá každý manager. Jsem velmi spokojen, že jsem tyto vlastnosti v tomto průzkumu objevil. Mohu tedy tvrdit, že pracovníci ve stavebních firmách mají tyto vlastnosti, nebo minimálně mnou zkoumaný vzorek.



Obrázek 20 - Schopnosti pracovníků II

Nejčastěji označovanou možností je „**Dochvilnost**“, která je ve stavební sféře docela známá. I já z praxe mám takové zkušenosti, že pracovní doba začíná déle, pauza trvá déle a celkově vždy se něco trochu protáhne. Možná bych byl až natolik troufalý, že bych to nazval **charakteristickou** vlastností. Na druhém pořadí společně „**Trpělivost**“ a „**Ambicióznost**“. U první si myslím, že není potřebná v nějaké velké míře. Naopak u druhé uvedené si myslím, že by jí **měl mít každý zaměstnanec**, samozřejmě ve zdravé míře. Je to právě tato vlastnost, která žene jedince vpřed a nutí ho být lepším než ostatní, tudíž zlepšuje daného jedince. Z tohoto pohledu to tedy vnímám kladně. Poté „**Vytrvalost**“, „**Komunikativnost**“ a „**Důslednost**“. První samozřejmě nezbytná pro konání práce. „**Komunikativnost**“ se zde objevuje pouze 6x, tudíž doufám, že zbytek zaměstnanců jí ovládá v potřebné míře. Je tu ovšem i možnost, že si svého **nedostatku nejsou vědomi**. Jsou zde i další možnosti, které jsou uvedeny v obrázku na této stránce.

14) V čem je dle Vašeho názoru nutné/potřebné především vzdělávat nové manažery?

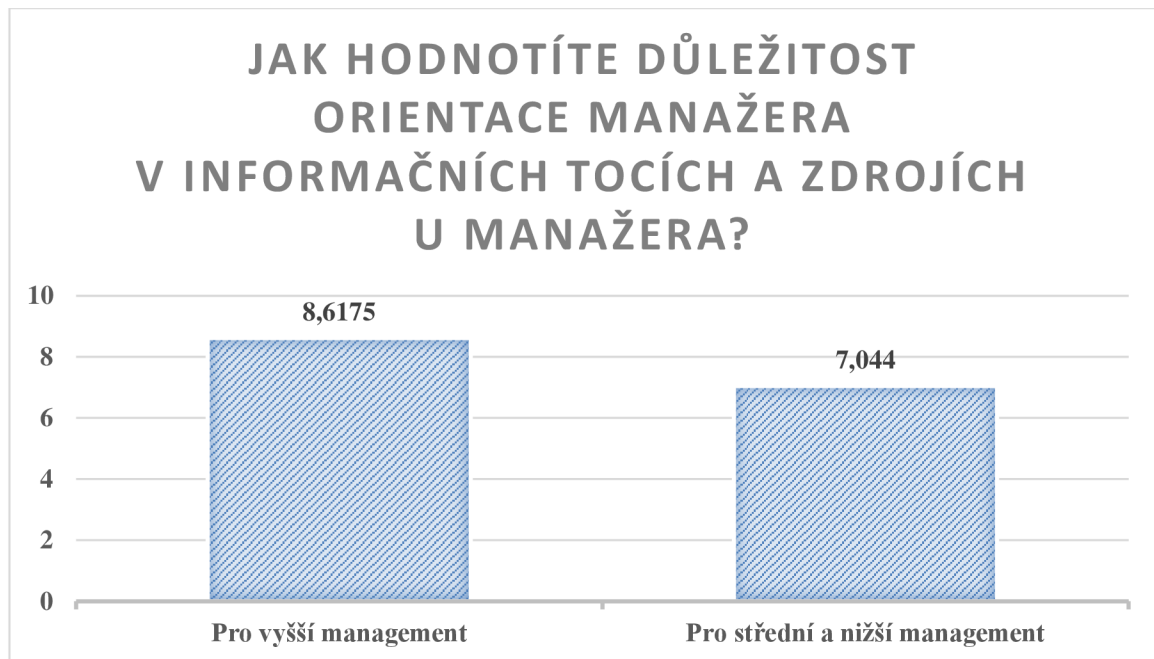


Obrázek 21 - Vzdělávání studentů

Otázka číslo 14 měla zjistit od respondentů, jaké je dle jejich názoru vhodné/potřebné vzdělávání pro absolvující manažery. Skoro polovina hlasů (47 %) byla dána možnosti „**Komunikaci s lidmi**“. Následovala varianta „**Nové technologie**“ s 31 %, v přepočtu tedy 45 hlasů. Poslední se umístila „**Bezpečnost práce**“ se 32 hlasy (22 %).

*Z dostupných výsledků můžeme potvrdit, že **komunikace je primární**. Zaměstnanci i manažeři ji chápou jako **nezbytnou** součást práce vedoucího pracovníka. Manažeři z dostupných 30 hlasů dali rovných 20 hlasů právě komunikaci, tedy přesně 2/3 všech odpovídajících manažerů zvolili komunikaci před technologiemi a bezpečností práce. Již v otázce č. 7 byla komunikace na vysoké pozici. Zde se tedy potvrzuje její důležitost a potřebnost pro práci ve stavebním průmyslu. Komunikace **nejen** se zákazníky, **ale především, a hlavně se svými zaměstnanci**.*

15) Jak hodnotíte důležitost orientace manažera v informačních tocích a zdrojích u manažera? (ohodnoťte 1-10, přičemž 10– zcela zásadní a 1– naprosto nedůležité)

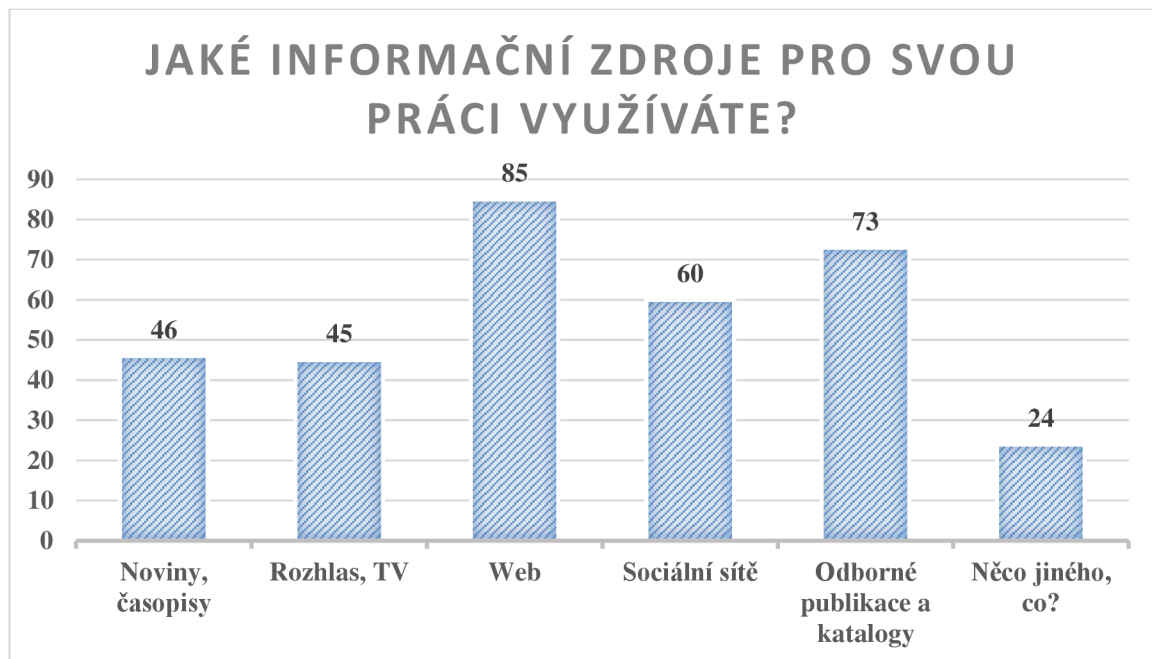


Obrázek 22 - Orientace v informačních zdrojích

Otázka 15 zjišťovala názor respondentů na důležitost orientace v informačních tocích pro vyšší management a pro střední s nižším managementem. Každý dotazovaný ohodnotil tuto důležitost od 1 do 10 pro obě skupiny.

Z příslušného grafu můžeme vidět, že „**Pro vyšší management**“ je orientace v informačních tocích důležitější v průměru o 1,5 hodnoty než „**Pro střední a nižší management**“. Stále střední a nižší management obdržel poměrně vysoké hodnoty. Průměr 7,044 nám ukazuje, že orientace v informačních tocích je **stále velmi důležitá** i pro tyto managementy. Samozřejmě s **rostoucím stupněm managementu roste i tato důležitost**, to potvrzuje i trend v tomto výzkumu.

16) Jaké informační zdroje pro svou práci využíváte? (vyberte více možností)



Obrázek 23 - Druhy informačních zdrojů

Nejčastějším informačním zdrojem (85) jsou „**Webové stránky**“, které využívají vedoucí pracovníci i zaměstnanci. Druhým nejpoužívanějším jsou „**Odborné publikace a katalogy**“ se 73 hlasy. „**Sociální sítě**“ skončily na třetím místě se 60 hlasy a za nimi „**Noviny a časopisy**“ (46) a „**Rozhlas, TV**“ (45). Respondenti mohli uvést i jiné informační zdroje.

Pracovníci skoro pokaždé využívají více informačních zdrojů najednou. Používají ke své práci nejrůznější informační zdroje a jejich kombinace.

WEB – nejčastěji se jedná o webové stránky dodavatelů, případně mají vlastní webové rozhraní, které v rámci firmy používají.

Odborné publikace a katalogy – jedná se buďto o publikace s normami nebo legislativou, v druhém případě o odběratelské katalogy s materiálem nebo službami.

Sociální sítě – již nějakou dobu se sociální sítě využívají ve stavebním průmyslu, nejčastěji pro rychlou a základní komunikaci v rámci pracovní skupiny (přípraváři).

Noviny a časopisy – několik respondentů uvedlo, že odebírají časopis se stavebními inovacemi a modernizacemi, tudíž mají přehled o tom, s čím v dohledné době budou muset pracovat.

Rozhlas, TV – hlavně v případě pandemických opatření se toto stalo informačním zdrojem

17) Co vy sám/a vidíte v současné době jako největší výzvu?

(prosím napište vlastními slovy)

V této otevřené otázce mohl dotazovaný uvést, co je dle jeho názoru největší problém v současné době. Bohužel tuto otázku vyplnilo velmi málo respondentů. Ty se však shodovali na 3 nejčastějších odpovědích.

„Ekonomické **krize** a dopad na stavební sektor, vytížení zaměstnanců a **nedostatek** pracovních sil.“

„Současná **krize** ve světě a její dopad na stavební průmysl.“

„Postupná **modernizace** – **nepřipravenost** firem.“

„Nástup mladých do práce a jejich **výchova**.“

*Největší obavou zaměstnanců je v dnešní době světová krize, způsobena vlnou COVID-19, následně prohloubena Ukrajinskou situací, která eskalovala až po současnou situaci, kdy se lidé pomalu začínají bát, zda si v zimě budou moci vůbec zatopit plynem. Bohužel tato doba je náročná a stále větší počet lidí a firem se s ní musí vypořádat. Stavební firmy a jejich zaměstnanci tohoto **nejsou a nebudou ušetřeni**.*

Druhou častou odpovědí je modernizace ve stavební sféře. Dle odpovědí respondentů jsou modernizace sice nezbytné, ale stavební podniky na ně nejsou v dostatečné míře připraveny (personálně, technicky).

*Do této trojice následně připadají mladí absolventi a jejich postupné zaučování. Velká část dotazovaných uvedla, že by se mladí měli více dostávat do praxe **již během studia**, jelikož jim tato znalost následně v pracovním životě **chybí**.*

18) Jak byste ji řešil/a?

(prosím napište vlastními slovy)

V závislosti na předešlé otázce, kde respondenti uváděli hrozby a výzvy pro stavební podnik, zde měli uvést řešení těchto problémů a překážek. Naneštěstí tuto otázku vyplnilo ještě méně lidí, než tu předešlou, tudíž není k dispozici větší vzorek.

„**Školství** by mělo zavést **povinnou praxi** pro každý stavební obor, usnadnění nástupu do práce.“

Pár respondentů uvádí, že by problém s praxí u studentů mělo řešit školství. Naopak při rozhovoru mi manažer stavební firmy řekl, že by toto měly řešit samotné firmy, které by se měly snažit více zapojit a domlouvat se školními institucemi.

„**Omlazování** stavebnictví, reklamy ve školách.“

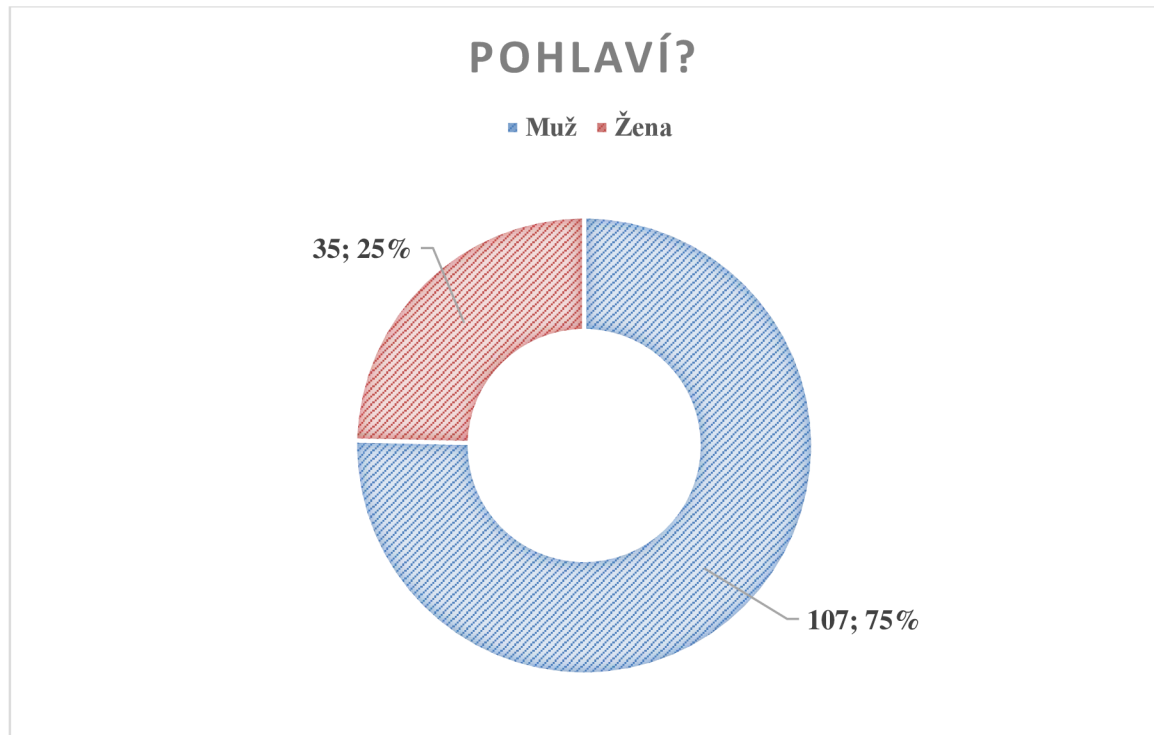
K otázkám modernizace nebylo uvedené žádné možné řešení. Samozřejmě to samé se dalo očekávat u současné krize, které momentálně čelíme.

19) Napadá Vás k této tématice ještě něco důležitého?

(prosím napište vlastními slovy)

V této otázce měl každý respondent možnost uvést další důležité poznatky, kterých si všiml nebo které mu zde chybějí. *Tedy přispět svou troškou do mlýna.* Jak tomu však bývá a v tomto průzkumu tomu není výjimkou, otevřené otázky mnoho respondentů nevyplňuje. Již v první otázce zmiňuji, že ochota lidí vyplňovat dotazníky není nikterak veliká. Zde se to projevilo naplno. Ze všech dotazovaných na tuto otázku odpovědělo pouze 11 lidí. Z těchto 11 odpovědí však byly všechny mimo téma a nelze je nijak využít. Opakovaly se zde odpovědi z otázky č. 17 nebo odpovědi typu „Nevím“.

20) Prosím o vyplnění základních údajů:

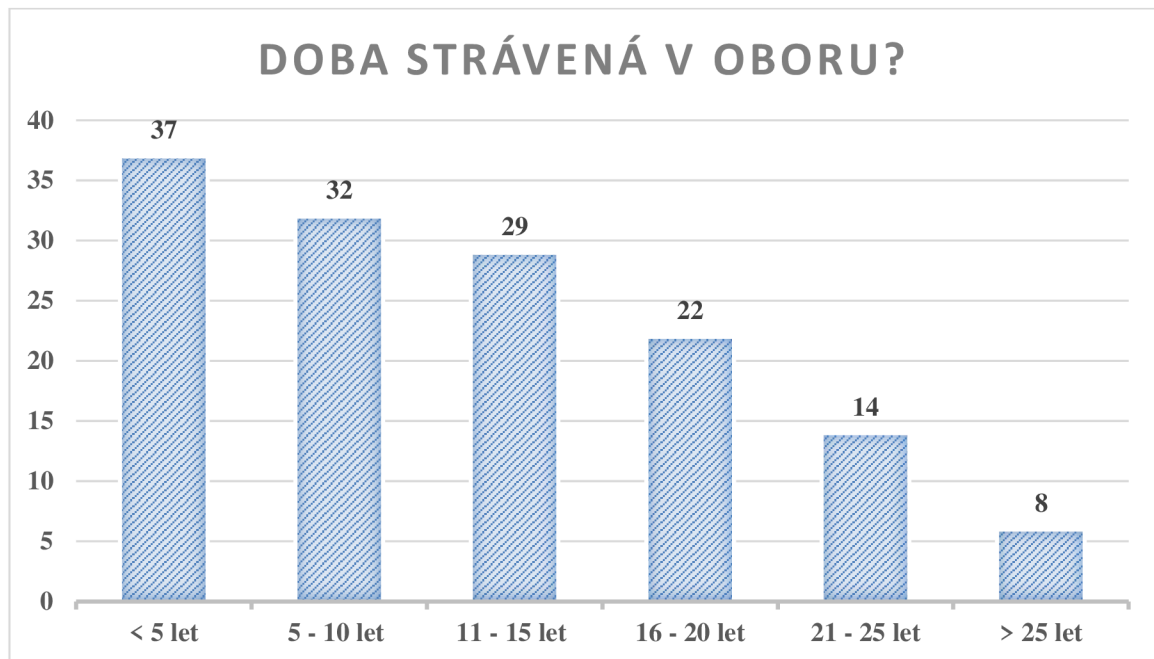


Obrázek 24 - Pohlaví

Rozdělení respondentů podle pohlaví ve stavebním odvětví. Více než 2/3 respondentů jsou muži a 29 % ženy.

Ve stavebnictví vždy působilo větší množství mužů než žen. Není tomu jinak ani v tomto případě, kdy muži tvoří více než 2/3 všech dotazovaných. Vzhledem k získaným datům lze tvrdit, že ženy jsou zejména na kancelářských pozicích, zatímco na staveništích samotných prakticky žádné nejsou. Náročná práce a prostředí je spíše vykonávána a obsazena muži. Tento trend je stejný již nějakou dobu a nepředpokládá se nějaký velký výkyv. Počet manažerů a manažerek odpovídá výše uvedenému procentuálnímu zastoupení mužů a žen.

Z celkového počtu 30 manažerů jich bylo 8 ženského pohlaví a 22 mužského pohlaví. Osobně si myslím, že tato čísla nejsou vůbec špatná a ženy pomalu a jistě získávají pozice vedoucích pracovníků. Lze však namítnout, že tato cesta je pro ně trnitější než pro mužské pohlaví. Musí se vypořádávat s určitými předsudky a dokazovat svou hodnotu a cenu. Na druhou stranu toto není pravidlo a ukázal tomu již můj výzkum, kde dotazovaní uvádí rovnost mužů a žen. Jsem si vědom, že toto jsou situace v mnou zkoumaných podnicích.



Obrázek 25 - Doba strávená v oboru

Rozřazovací otázka, kde je zobrazena doba respondentů strávená v oboru. Je zde jasně vidět, že největší je spojená skupina „do 15 let“, která má přes 2/3 všech hlasů. Je zde celkový počet 98 hlasů. Naopak skupina „nad 16 let“ má pouhých 44 hlasů.

*Tyto výsledky jsou mimo má očekávání. Čekal jsem rozpoložení spíše 50:50. Je však nutně poznamenat, že zde **není uveden** věk pracovníků, tudíž se **nedá s jistotou říct**, že dotazník vyplňovali spíše mladí lidé. Mohu zde tvrdit, že do stavebnictví vstupuje plno nových lidí, kteří zde své zkušenosti **teprve nabírají** a neustále se učí.*

*Ve stavebním prostředí dochází k postupnému **omlazování** zaměstnanců, ale zároveň se neustále potýká s **nedostatkem** pracovních sil.*

3.2.3. Rozhovory s manažery

Rozhovor OHLA ŽS

První rozhovor jsem provedl s manažerem působícím v jihočeské divizi firmy OHLA ZŠ. Podílí se na vedení této divize, kterou tvoří zhruba 40 lidí. Absolvoval inženýrské studium na ČVUT v Praze.

Za nejdůležitější vlastnost považuje **komunikaci**. Sám se snaží s každým jednat a domlouvat co možná nejpřesněji. Poté využívá zpětné vazby k ověření toho, co se snažil předat. Myslí si, že **přátelský přístup** je v současné době nejvhodnější, jelikož se mu za dobu jeho působení na vedoucí pozici osvědčil nejvíce. Jako svůj nedostatek, kterého si je vědom, označil nedostatečnou ostrost a striktnost v jednání. Řešení určitých okolností rázněji, jasně vymezit a nastavit mantinely. Ostatní důležité vlastnosti jmenoval **rozhodnost, pracovitost a objektivnost**.

Následně jsem se ptal na metodu cukru a biče, jak on sám tyto dva protiklady vnímá a užívá.

*„V současnosti **není úplně doba**, kdy můžete být na lidi nějak **extra ostrý**. Jelikož jste rád, že si tyto lidi vůbec udržíte. Nízké stavy vám toto vůbec **nedovolí**. Je to jasně vidět na inzerátech, kdy dříve se přihlásilo 20 lidí, ale dnes jsou to třeba 2 až 3 lidi. Tudiž je to opravdu o **komunikaci**. Vytvořit pro lidi dobré zázemí, aby je to v práci bavilo a byli spokojeni. Stejně tak v případě subdodavatelů a odběratelů. Zde nejde už vůbec vyjednávat. Dnes je lidí málo, jak v přípravě, tak v realizaci. Tudiž subdodavatelé, kteří svou práci odvedou kvalitně jsou velice váženi.“*

V tomto vnímá také jako důležitý faktor rozdělení práce mezi místní firmy. Tudiž pokud realizují stavební zakázku v Českých Budějovicích, je jejich cílem vybrat subdodavatele z města a jeho blízkého okolí.

*„Cukr a bič, někdy je to dvousečné. Musíte vědět, **kdy a které** použít v jaké míře.“*

Jako vedoucí pracovník užívá motivační prostředky. Ty nefinanční obsahují firemní telefony a automobily. Pravidelné plně hrazené lékařské prohlídky. Příspěvky na různá spoření, například na penzijní nebo životní pojištění. Samozřejmostí je také finanční ohodnocení, kde je procentuální odměna ze mzdy. Ta je závislá na úspěšnosti jednotlivých projektů.

„Ve stavařině je to těžko měřitelné (úspěšnost projektu), vy hrozně těžko zhodnotíte, jestli se zakázka vysoutěžila za správnou cenu. Po dokončení projektu je náročné zhodnotit, zda zisk, který máte mohl být větší nebo nižší.“

Covidová situace je přinutila k částečnému homeoffice. Například pravidelné meziregionální schůze s ostatními divizemi v Praze. Ty byly realizované on-line přes komunikační servery. I když tato situace **fungovala**, zmiňuje zde **nutnost** osobního jednání. Samozřejmě se potýkali s protipandemickými opatřeními a častými nedostatky pracovníků na stavbách. Byla to velká zkouška pro manažery, personálně obsadit tyto stavby a dodržet všechna platná opatření.

Co se týče inovací ve stavebním průmyslu, je jejím **zastáncem**. Dokonce využívá program, který se spolupracovníkem společně vytvořili a který jim aktuálně usnadňuje práci. Je velmi nakloněn digitalizaci hlavně v podobě přenosu dat. Ve stavebních firmách je v praxi velké množství dokumentů a formulářů, kde je tato forma modernizace velice nápomocná. Možnost snadného uchování těchto dat a snadné sdílení prakticky s kýmkoli.

*„Digitalizace je **důležitá**, dneska jde stavebnictví **rychle dopředu**. Je spousta věcí, není jedna nebo dvě cihly jako dříve, ale je jich přes 20 druhů. Technologie a systémy jdou prudce **dopředu**.“*

V současné době vyčlenila firma několik lidí, kteří se budou aktivně věnovat BIMu. Ten vidí jako budoucnost stavebnictví.

*„Za mě **vidina pěkná**, ale je to stále běh na **dlouhou trať**, aby to fungovalo tak, jak to fungovat má.“*

Na dotaz, k čemu by se měli mladí studenti vychovávat, odpovídá:

*„Já si myslím, že by se mělo dbát na **praxi**. Ať už na středních nebo vysokých školách. Nechat studenty se **podívat** na tu stavbu, protože když se o něčem učí a pak to vidí, lépe si to pospojují. Je to úkol pro stavební firmy, které by měly střední a vysoké školy více zapojovat.“*

Jako velký problém v současnosti vnímá nedostatek pracovních sil. Nedostatek manuálně pracujících zaměstnanců, kteří realizují stavební zakázky. Zmiňuje zde závislost českého stavebního průmyslu na pracovní síle ze zahraničí.

Rozhovor SIGNISTAV

Druhý rozhovor mi poskytla vedoucí pracovnice firmy Signistav s.r.o. Ta se podílí na vedení 21 lidí, kterými firma momentálně disponuje. Kromě jiného má na starosti obchodní oddělení a veškerou certifikaci potřebnou pro činnost firmy.

*„Jako hlavní vlastnost bych vypíchla být **loajální**. Také **upřímná a vstřícná**.“*

Například kreativitu nepovažuje vůbec za potřebnou, jelikož preferuje najetý režim, podle kterého pracuje.

*„Samozřejmostí jsou **komunikativnost, pracovitost a zodpovědnost**.“*

„Neskromně bych řekla, že dělám dobře vše. To, co mám já na starosti funguje na 100 %, a že toho není zrovna málo. Bývala jsem v práci 14 hodin denně, když to bylo potřebné. V této práci jsem 19 let a vše vždy fungovalo tak, jak má.“

Preferuje střední cestu mezi cukrem a bičem.

*„Nemyslím si, že metoda biče je **dobrá**, ale hodně cukru je také **špatně**.“*

Hlavní motivací pro zaměstnance je zde finanční ohodnocení. Zvýšení hodinové mzdy pro pracovníky, ale také třeba stravenky. Firma funguje na přátelských vztazích a vedení se snaží vyjít co možná nejvíce vstříc všem zaměstnancům. Ať už se jedná o flexibilní pracovní dobu nebo půjčení firemního majetku.

*„Hlavní motivace je **finanční**, dle mého názoru je to **TOP**.“*

Jelikož mají již prakticky stálé subdodavatele a odběratele, vypichuje zde vstřícnost vedení. Snaha vyhovět všem v co možná největší míře. To bohužel někdy i za cenu velkého množství práce, které firma musí plnit.

*„Podle mě jsou všichni **spokojení**, jelikož kdokoli, cokoli potřebuje, snažíme se mu vyjít vstříc. Ať už jednáme po telefonu, mailem nebo osobně, vždy se snažíme maximálně jim vyhovět.“*

Během covidové pandemie se firma hromadně testovala, ale žádní výraznější ovlivnění nezaznamenala. Produkce firmy nebyla ovlivněna. Pouze kancelář byla nucena po určitou dobu zůstat na homeoffice, což zde nebyl problém.

Firma žádnou formu výrazné digitalizace neprovádí. Používá již několik let stejné programy, které nezbytně potřebuje ke své činnosti. Ty pouze aktualizuje na nejnovější dostupné verze. Žádné „knowhow“ zde nemají a spoléhají se hlavně na oficiální legální systémy.

Rozhovor PRO – K

Třetí rozhovor jsem provedl s vedoucí pracovnící u firmy PRO-K v Českých Budějovicích. Ve firmě pracuje od roku 2002 a má na starost obchodní oddělení a logistiku.

*„Dobry manažer by měl být **lidský, komunikativní**. To jsou dvě základní, pro mě hlavní vlastnosti manažera. Chuť učit se **novým** věcem, jít s trendem.“*

Je toho názoru, že správná komunikace odbourá velké množství případných chyb a nedorozumění. Další nezbytnou vlastností pro ni představuje kreativita, být schopen řešit nahodilé situace nebo vhodně zorganizovat vzhled „showroomu“. Umět správně naslouchat ostatním, možná ale zejména svým zaměstnancům. Prosazovat se.

*„Já osobně mám ráda takové ty **klasické** vlastnosti. **Důslednost, dochvilnost, pečlivost a spolehlivost**. Toto zároveň vyžadují od svých kolegů.“*

Sama si je vědoma svých nedostatků, snaží se na nich pracovat a posouvat svou práci a výkon neustále dopředu.

*„Když jsem pod velkým tlakem, **špatně** reaguji a moje okolí to **vnímá**. Protože jsem na vedoucí pozici, přenáším tuto **negativní** energii na zaměstnance pod sebou. Tudiž bych měla zapracovat na **eliminování** tohoto problému, aby je to **neovlivňovalo** a **nekazilo** to veškerou práci. Jinak se vytváří napětí, které sem nepatří.“*

Ve velké míře využívají metody cukru a biče, kterou u nich zavedl a zdokonalil jejich nejnovější manažer. Zaznamenávají s ní úspěch.

*„Zaměstnanci a lidé fungující ve firmě fungují lépe, pokud jsme **důslední** a **direktivní**. Avšak zároveň si tito lidé moc dobře uvědomují, že tu **odměnu** za to mají. Tedy jsou dobře finančně ohodnoceni.“*

Tlak na zaměstnance je vyvíjen v podobě důslednosti a množství zakázek, zvyšuje se jejich využití. Zaměření vedení na dokončení práce. A na konci tohoto „sprintu“ je právě odměna. Ta může být finanční, více volného času nebo třeba firemní akce.

Manažery, se kterými jedná by rozdělila na dvě skupiny. První jsou manažeři a zástupci firem, se kterými aktivně spolupracují. Mají zde nastavené obchodní styky a vše funguje.

*„Je výrazně znát, v mém případě, že jsou to lidi, se kterými jednáme **pravidelně**. Ta spolupráce je velmi **přátelská a dobře fungující**. Ale myslím si také, že je to tím, že tito lidé **nejsou** motivováni k finančnímu obratu.“*

Následně druhá skupina, kde se vztahy a chování odvíjí od prodaných služeb a zboží.

*„Naopak pak tu mám skupinu lidí, kde cítím výrazný **rozdíl** v jednání, když od nich neobjednáváme v takovém množství. Tyto návštěvy a jednání jsou **chladné**, ne tolik přátelské, je to jednání **nepříjemné**. Člověk se mu snaží vyhnout a tyto vztahy nejsou fungující.“*

Samozřejmě toto není vždy pravidlo a objevují se zde výjimky.

*„Pořád se najdou lidi, kteří i přes menší spolupráci (než by si představovali) se chovají **lidsky**. Tedy zase se vracím k důležité vlastnosti, **lidskosti**.“*

Covidová situace pro ně byla složitá, nařízení je limitovala v komunikaci a obchodu se zákazníky. I když na tom spatřuje nějaká pozitiva, která si firma odnesla.

*„Je pravda, že jsme se **naučili** spoustu věcí zpracovávat doma. Ale zjistili jsme, že **ne** všem homeoffice **vyhovuje**. Pořád to sklouzává k tomu, že pokud je člověk doma, tak má tendenci na úkor té práce vytvářet něco **jiného**. Tudiž mnohem hodnotnější je pro nás práce tady na firmě.“*

V jejich případě tedy osobní kontakt a práce ve firmě je mnohem preferovanější.

*„Online forma byla možná v rámci zpracování nějaké nabídky nebo **krátkodobého** hlediska, rozhodně **ne dlouhodobě**.“*

Firma také během covidové krize přešla na online formu účetnictví, což bylo společně s ekologickou stopou hlavním důvodem tohoto přechodu, této inovace.

*„Těch papírů bylo zkrátka hodně, tudíž jsme přešli na **digitalizaci**. Je to výrazné ulehčení práce. Funguje to. Jak říkám, je důležité **nebát se** nových věcí, protože ve spoustě věcí je ta digitalizace **nápomocná**.“*

Rozhovor Swietelsky

Další rozhovor mi poskytl vedoucí pracovník z firmy Swietelsky. Ten momentálně má na starosti skupinu pracovníků o 5 lidech. Tuto pozici zastává druhým rokem a neustále získává nové zkušenosti z praxe.

Moje první otázka byla jako při předchozích rozhovorech na nejdůležitější vlastnost, kterou by měl člověk v jeho pozici vlastnit.

*„Hlavně **nebát se** mluvit, **nebát se** nikomu nic říct. Jestli udělal něco špatně, tak mu to říct. Tudíž hlavně **komunikace**.“*

Když jsem se dotázal na metodu cukru a biče, byla to poměrně rychlá reakce, kdy už podle jeho vystupování bylo znát, co z těchto dvou protikladů on sám vyznává.

*„Já jsem spíš takový cukr, ten bič někdy. Snažím se pohybovat někde **mezi tím**. Spíš jsem na tu stranu cukru. Já jsem se takhle narodil a neustále se tak chovám. Samozřejmě, někdy je potřeba bič použít, ale pro mě jsou to **krajní** případy. Sám sebe s bičem nevidím, nemám moc rád, když to někdo používá. Nejsem ten typ.“*

Svých nedostatků (rezerv) si je vědom a snaží se na nich už nějakou dobu pracovat a dělá přitom pokroky.

*„Někdy lépe **komunikovat** s lidmi, mám takové zádrhely. Spoustu věcí odkládám na děle, to je moje **nejhorší** vlastnost. Nejdů něco rovnou udělat, ale odkládám to na jindy. Potom to začíná hořet a dává se to **hůře** dohromady. To bych chtěl **zlepšit**, to na sobě pozoruji už hodně dlouho a je to moje **nejhorší** vlastnost.“*

Naopak na sobě cení svou **přípravenost**, neustálý přehled o situaci na pracovišti.

Covidová situace ho ovlivnila v tom smyslu, že byl přesunut na jiné pracoviště. Tam dělal přípravu zakázek do soutěží. Tudíž si vyzkoušel i jinou formu práce než realizaci. Z toho nějakou dobu byl na homeofficu. Ten mu přišel nedostatečný.

„Chyběl mi **kontakt** s kolegy, když jsme projednávali nějaké věci na zakázkách. Nebylo to takové. Ta pracovní **morálka**. Raději jsem seděl v kanceláři s těmito lidmi. Takhle jsem se musel **nutit** do práce.“

Co se týká digitalizace, tu ve své podstatě **podporuje**, ale je si vědom toho, že to má své limity.

„My jako firma nepoužíváme elektronické deníky, školení jsme absolvovali, ale zatím to v praxi **nefunguje**. Určitě by to bylo zajímavé, ale museli by to používat všechny řemesla. Bylo by to dobré, pokud by to používali **všichni**. Muselo by se to vyzkoušet, jestli to bude fungovat. Pokud ano, tak samozřejmě jsem pro.“

Po osobním rozhovoru jsem také zjistil, že preferuje studenty s větší praxí. Sám během studia absolvoval několik praxí a je přesvědčen, že mu to v mnohém pomohlo a ulehčilo jeho přestup do pracovního života. Tudíž by byl pro zavedení většího množství praxe pro studenty během studijních let na střední i vysoké škole.

Rozhovor VROS stavební

Tento rozhovor mi poskytl jednatel firmy. Sám má na starosti 5 stálých zaměstnanců a k tomu dalších 10-20 sezónních.

Na dotaz na nejdůležitější vlastnost pro manažera odpověděl okamžitě, zároveň jmenoval i další nezbytné vlastnosti.

„Umění **komunikace** s těmi lidmi, aby se jim v práci líbilo a necítily se nejistí a zmatení. Určitě tedy **komunikace**. Velmi důležitá je **empatie**. Pochopit lidi a jejich potřeby. **Namotivovat** je tak, aby pracovali s radostí a bez starostí. Aby cítili odpovědnost za svou vykonanou práci. Všichni by měli cítit, že jsou na stejné lodi.“

K dotazu vedení zaměstnanců pomocí odměn a hrozeb se vyjádřil jednoznačně proti.

„Tuto metodu **nepraktikuji** vůbec. Jenom v krajních případech, pokud se s člověkem opravdu nedá domluvit jinak. Ale to se mi nestává, jelikož si držíme stále pracovníky, se kterými jsme spokojeni. Tudíž opravdu mi tato metoda není blízká a nerad ji používám.“

Sám k sobě je kritický a je vědom svých nedostatků. Zároveň si cenní svých kladů.

„Je to zase ta **komunikace**, aby ji manažer uměl použít. Baví se s těmi lidmi, aby cítili podporu. To dle mého funguje **perfektně**. Naopak zlepšit se ve vedení firmy, pro mě to je lehké lajdáctví na dořešení všeho papírování. Zde cítím, že bych v této oblasti mohl být **silnější** a měl bych se jí více věnovat.“

Dle jeho názoru je průřez mezi manažery stavebních podniků zhruba půl na půl. Jedna část se snaží ke svým pracovníkům přistupovat osobně a přátelsky. Ta druhá nikoli.

„Je to tak 50 na 50, setkávám se hlavně s lidmi od našich subdodavatelů. Ti jsou na své zaměstnance **slušní**, ale více uplatňují metodu cukru a biče. Nabízí tedy odměnu za práci, ale také naopak používají hrozby. Druhá skupina jednoduše zadá práci a více neřeší a nestarají se.“

Věk manažera je důležitý?

„**Vůbec ne**. Spíše, než věk jsou důležité **zkušenosti**. Aby zaměstnanci cítili, že ví co dělá a říká. Nechat si **poradit** od zkušenějších. Vztáhnou to na sebe. Když přijdu na stavbu, poslechnu si názor druhého a následně mu řeknu svůj názor. Vždycky to **společně** dáme dohromady. Nebudu poučovat lidi, kteří mají 20letou praxi. Nejlepší je najít **společnou** cestu, která je optimální pro obě strany.“

K modernizacím ve stavebním průmyslu má kladný vztah a sám je zavedl ve své rodinné firmě, kterou přebíral po svém otci.

„Když jsem přebíral firmu po svém otci, bylo zde vidět, že **stará škola** byla zvyklá pracovat a moc **neřešit** papíry. Přišel jsem já, z vysoké školy, kde jsme byli odkojeni na harmonogramech, rozpočtech a kalkulacích. Ještě, než se začne něco dělat, je potřeba to mít **namyšlené**. Za mě to **určitě** do stavebnictví **patří**. Veškerý progres, co se týče přehledů a všech možností, co **digitalizace** ve stavebnictví nabízí, to je prostě **bomba**. Dnes se dají stavby řídit od počítače. Jste si schopni dohledat cokoli a kdykoli, objednat si vše potřebné.“

„Jediným problémem je, že se vše zrychluje a **nedbá** se tolik na tu kvalitu.“

Rozhovor ECLISSE

Poslední rozhovor mi byl poskytnut vedoucím pracovníkem z firmy ECLISSE, pobočka sídlí v předměstí Prahy.

Za nejdůležitější vlastnost pro vedoucího pracovníka považuje komunikaci. Jako další naslouchání.

*„Asi to bude **komunikace**. **Komunikace a naslouchání**. Naslouchat těm lidem, co říkají a co chtějí. Pokud ne, lidé jsou naštvaní a ty budeš naštvaný na ně.“*

Nemá kladný vztah k metodě cukru ani biče, sám preferuje osobní a kamarádský přístup ke svým spolupracovníkům. Bere je jako **rodinu**.

*„Metoda cukru a biče nefunguje. Když na někoho budeš zlý, pak něco budeš potřebovat, tak se ti to vrátí. Dle mých zkušeností to **nefunguje**. Buďto budeš na lidi přísný od začátku a nic si k tobě nedovolí nebo budeš hodný a lidi k tobě takhle budou **přístupovat**.“*

Za svou nejlepší vlastnost označil věrnost. Loajalitu k firmě a jejím zaměstnancům. I svého největšího nedostatku si je vědom.

*„Určitě **loajalita**. K firmě, její vizi a mým spolupracovníkům. U mě je firma na první místě.“*

„Větší pořádek ve věcech, mám rozpracováno víc věcí najednou. Potom nestihám dodělávat ty ostatní věci.“

Hraje věk manažera roli?

*„Věk manažera **hraje** roli u **určitých skupin** lidí. Jelikož pokud jsi starý a máš mladé zaměstnance, tak tě tak vnímají. Zase naopak, pokud budeš mladý, ale máš staré zaměstnance, tak oni budou vědět vše nejlépe. Pro mě osobně to roli nehraje.“*

Digitální prostředí firma využívá, v současné době provádí jeho modernizaci.

*„Momentálně se vytváří nové webové rozhraní a fórum. Jinak už **máme** vše v digitální podobě.“*

*„Já sám se bez toho obejdu, ale nejsem si jistý, zda se bez toho obejdou určité profese. Rozhodně to urychluje a usnadňuje práci ve stavební sféře. Vnímám to **pozitivně**.“*

4. Dílčí závěry a doporučení

V těchto dílčích závěrech vyjdu z výzkumných otázek, se kterými jsem vytvořil dotazníkový průzkum. Ten jsem v papírové a online podobě předal do stavebních podniků k vyplnění jejich zaměstnanci. Ověřím, zda jsou tyto předpřipravené otázky v souladu s výsledky daného šetření, k tomu zde použiji i provedené rozhovory s manažery stavebních firem. Následně shrnu nejdůležitější informace, které by měly vedoucím pracovníkům pomoci při vykonávání jejich pracovních povinností. Každý manažer má vždy prostor ke zlepšení, doufám, že tato práce jim v tom pomůže.

4.1. Vyhodnocení otázek

1. výzkumná otázka:

Záleží na věku manažera? Je pravda, že mladí manažeři jsou vnímáni jako nezkušení a nedostává se jim dostatečného respektu?

Na tuto otázku byla v dotazníkovém průzkumu zaměřena otázka číslo 2, která se přímo dotazovala respondenta „Je pro Vás osobně důležité, kolik let je vedoucímu manažerovi?“. Dále zde byla nápomocná otázka číslo 3 „Kolik je Vám let?“.

Přes 75 % všech dotazovaných nevidí problém ve věku manažera a pouze 1 respondent se odmítl k tomuto tématu vyjadřovat. Celkem 30 respondentů uvedlo možnost „ANO“ u této otázky, tedy věk manažera je pro ně důležitý faktor.

U těchto dvou otázek se objevuje jistá **pravidelnost**, tedy mírný **trend**. Již jsem to poznamenal u otázky samotné. Důležitost **stáří** manažera je vidět převážně u starších skupin zaměstnanců. Tedy tato **důležitost roste** právě s věkem dotazované osoby.

Zároveň z provedených rozhovorů, které jsem uskutečnil s manažery stavebních podniků, mohu tvrdit, že tito mladí manažeři nemají žádný problém, který by byl způsoben jejich

nízkým věkem. Ovšem jsou si vědomi, že jejich zkušenosti nebyly ze začátku největší, tudíž uvítali pomoc, která jim byla nabídnuta.

Podle získaných dat se vedoucím pracovníkům v nízkém věku dostává náležitého respektu, jejich kvalifikace samozřejmě musí být prohlubována a musí získat velké množství zkušeností. Ovšem z tohoto průzkumu vyplývá závěr, že **věk není problémový faktor**. Samozřejmě se tu najdou výjimky, které jdou proti tomuto tvrzení.

2. výzkumná otázka:

Záleží na pohlaví manažera? Jsou ženy ve stavebnictví nedostatečně přijímány a musí se tvrdě prosazovat?

Na tuto tematiku byla hlavní otázka 4 „Je pro Vás důležité, zda je Vaším nadřízeným muž nebo žena?“. Zároveň zde byly využité otázky 5 „Koho jako vedoucího preferujete?“ a otevřená 6. otázka „Jak jsou dle Vašeho názoru vnímány ženy na pozici manažera ve stavebnictví?“

Již v 5. otázce se ukazuje, že důležitost pohlaví manažera není nikterak vysoká. Pouze 16 respondentů uvádí možnost „ANO“. Jinak všechny ostatní hlasy připadají možnostem „NE“ a „Nevím“. U 6. otázky je preference již viditelná, celkem 69 hlasů pro „**Spíše muže**“ a „**Muže**“. Celkem 16 pro „**Spíše ženu**“ a „**Ženu**“. Tudíž zde již nepoměr vidět můžeme. Zbylých 59 volí možnost „Nevím“. Paradoxně, se zde ukazuje, že respondenti ženského pohlaví preferují jako manažera spíše muže. Naopak muži zase častěji volili jako vedoucího pracovníka ženu.

U těchto dvou otázek můžeme vidět jistý **protiklad**. Ta první nám říká, že na pohlaví nezáleží, přitom ta druhá jasně ukazuje, že jsou **preferováni muži**. Pomoc má právě poslední otázka. V té uvádí 35 dotazovaných, že postavení mužů a žen je **rovnocenné**. Ukazují se zde i určité stereotypy a různé předsudky.

Absolvoval jsem rozhovory s manažery staveních firem, přičemž 2 z 5 těchto rozhovorů byly právě se ženami. Ani v jednom případě mi nebylo řečeno, že jsou nějak ovlivněné

těmito **předsudky** a **stereotypními přístupy**. Naopak byly velice spokojené se svými spolupracovníky, právě na vztahy s nimi dbají a vnímají je jako velice důležité.

Ze všech získaných informací si zde troufám tvrdit, že pohlaví manažera **není důležitý faktor**. Ženy jsou vnímány stejně jako muži. Alespoň tak to mohu tvrdit ve firmách, kde jsem prováděl rozhovory a sbíral dotazníky. Ovšem z dat získaných převážně online formou se ukazuje, že **rozdíl ve vnímání žen a mužů stále existuje**. V závěru však tvrdím a **sám tomuto věřím**, že tyto odchylky **nejsou velké a postupně se budou snižovat**. **Dle mého názoru jde stavebnictví v tomto ohledu správnou cestou**.

3. výzkumná otázka:

Je cílem manažera dosažení stanovené produktivity podniku, spokojenosti zákazníků nebo spokojenosti zaměstnanců?

K této otázce zjišťovala informace otázka 11 „Jaký cíl by měl mít manažer na prvním místě?“, kdy nejvyšší počet 44 hlasů získala „**Spokojenost zákazníka**“ a hned poté se 43 hlasy se umístily „**Služby**“.

Z provedených rozhovorů bylo velmi jasné, že manažeři se zaměřují na vztahy na pracovištích, dbají na spokojenost zaměstnanců. Zároveň se snaží vytvořit přátelské vztahy se svými stálými zákazníky a následně je prohlubovat.

Všechny **výše uvedené možnosti** by **měly být** (a opravdu jsou) mezi cíli manažera ve stavebním podniku. Je to **právě mix těchto cílů**, na který by se manažeři měli zaměřit.

4. výzkumná otázka:

Jsou zodpovědnost, rozhodnost a důslednost základními vlastnostmi pro pozici manažera podniku?

Výsledky zde ověřovaly výzkumné otázky 7 „Které z uvedených vlastností považujete za nezbytné pro funkci manažera podniku?“, spolu s 12. „Pokud jste vedoucí pracovník, které

Vaše schopnosti nejvíce oceňujete, na kterých naopak potřebujete nejvíce pracovat?“ a obdobná otázka 13 určena pro nevedoucí pracovníky.

Průzkum jasně ukázal, že „**Zodpovědnost**“ (98 hlasů), „**Rozhodnost**“ (80 hlasů) a „**Důslednost**“ (79 hlasů) jsou **nejdůležitější** vlastnosti pro manažera ve stavebních podnicích. Jako další **nezbytná** vlastnost pro vedoucího pracovníka je respondenty považována „**Komunikativnost**“ (73 hlasů).

Manažeři, se kterými jsem měl možnost hovořit, mi jasně **potvrdili**, že tyto vlastnosti jsou **nezbytné** nejen pro ně **samotné**, ale také pro jejich zaměstnance. Samotnou komunikativnost zmiňují jako **nejdůležitější schopnost** pro každého člena jejich týmů.

Mimo jiné se v průzkumu objevilo mnoho dalších důležitých vlastností, které bychom rádi viděli u vedoucích pracovníků. Mezi nimi například „**Objektivita**“, „**Lidskost**“, „**Poctivost**“ nebo „**Trpělivost**“.

Existuje mnoho vlastností, které by správný manažer měl mít. Ze získaných informací mohu potvrdit, že „**Zodpovědnost**“, „**Důslednost**“ a „**Rozhodnost**“ patří mezi ty **hlavní**. Tak to **vnímají** vedoucí pracovníci i jejich **zaměstnanci**.

Je potřebné vypíchnout komunikaci. Ta je jednou ze **základních schopností**, kterou by **měl manažer disponovat**, pokud má vykonávat svou práci v náležité kvalitě. Toto potvrdil průzkum a potvrzuje to i moje zkušenost.

5. výzkumná otázka:

Je schopnost sebereflexe nejdůležitější dovedností manažera? Potřebuje tedy řádně poznat napřed sám sebe a naučit se pracovat se sebou?

K této výzkumné otázce zjišťovaly výsledky otázky 9 „Které z uvedených dovedností považujete za nejdůležitější pro funkci manažera podniku?“ a 10 „Napadají Vás další/jiné důležité vlastnosti?“. Nejdůležitější dovednost je dle respondentů „**Dovednost koncepčního charakteru**“ s průměrnou hodnotou 3,285 a „**Dovednosti v řízení lidských zdrojů**“ s průměrem 3,206.

Z rozhovorů jsem zjistil, že poznání sebe sama a uplatňování manažerských technik je pro manažery stejně **důležité** jako schopnost plánovat a správné vedení. Mnou vybraní manažeři, se kterými jsem provedl rozhovory, zastávají takovýto názor. Já s nimi naprosto **souhlasím**.

Ze všech získaných dat mohu původní otázku **vyvrátit**. Dle respondentů jsou **nejdůležitější** „**Dovednost koncepčního charakteru**“ a „**Dovednosti v řízení lidských zdrojů**“. „**Dovednosti osobního charakteru**“ se umístily na 3 místě.

Jedná se o dvojici dovedností, které z venku jsou vidět nejvíce. Tedy zaměstnanec je může ohodnotit nejjednodušeji. To je dle mého názoru důvod, proč jsou hodnoty těchto dvou možností nejvyšší. Podobně jako u vlastností **je mnoho dovedností**, které se manažer musí naučit. Opět je **důležitá jejich kombinace**.

4.2. Výsledky a doporučení

V této kapitole vezmu všechny shromážděné informace a výsledky, které jsem získal během vyhodnocování dotazníkového průzkumu a během provádění rozhovorů se stavebními manažery. Kompetence manažera jsou klíčovým faktorem pro úspěšnost samotného podniku. Nemluvíme zde pouze o základních dovednostech a vlastnostech. **Je nutné**, aby manažer **disponoval širokou škálou** vlastností i dovedností.

Doporučuji **zaměřit se hlavně na komunikaci**. Hlavním faktorem pro **úspěšnost** je dle mého průzkumu a zjištění důležitá právě ta. Schopnost přenést informace na jiného člověka ve správné formě a podobě. **Ovšem je nutné, aby správná komunikace probíhala v obou směrech**. Tedy jak z vyššího managementu na nižší, tak z nižšího managementu k vyššímu.

Pro jednání s lidmi je důležitý **osobní přístup**. Toto bylo řečeno v rozhovorech a je to důležitá informace, kterou by manažer stavebního podniku měl **přijmout a přizpůsobit** se tomu.

Je nespočet důležitých vlastností a dovedností, které musí manažer mít. Není nutné zde uvádět seznam, kterým by se měl řídit. Každý by se však měl **vždy a všude snažit** své vlastnosti a dovednosti **rozvíjet a zdokonalovat**. Troufám si tvrdit, že by toto mělo být součástí náplně jeho práce. Prospěje tím podniku, spolupracovníkům, ale **hlavně sám sobě**.

Kompetence není pouze určitá schopnost vhodně vykonávat nějakou činnost. Být opravdu kompetentním manažerem, to je **postupné a nekonečné rozvíjení svých vlastních kvalit a neustálé zlepšování pracovních kompetencí**.

Vnímání žen ve stavebnictví se zlepšilo a velmi se přibližuje k rovnosti mužů. V mnou vybraných stavebních firmách je toto **naprostou samozřejmostí**. Samozřejmě najdeme výjimky, které jsou vždy a také všude. Mladí manažeři jsou vnímáni tak, jak si oni **samotní zaslouží**. Je jim **prokazován náležitý respekt**, coby vedoucímu pracovníkovi. Ovšem je pro ně nutné získat pracovní zkušenosti, které často nemají. Ty získají **praxí** a také z **vědomostí a znalostí** pracovních starších spolupracovníků. **Je prospěšné si všechny tyto rady a moudra vyslechnout**. Mohu s klidným svědomím každému doporučit kariéru ve stavební sféře.

Během epidemické situace, které jsme museli čelit v minulých letech, musel každý manažer, a dokonce zaměstnanec prokázat velkou houževnatost. Manažeři čelili velkému množství překážek, které jim **ztížily** již tak náročnou práci. Ovšem objevilo se zde i pár záblesků světla. Do stavebnictví **začala ve větší míře pronikat digitalizace**. Manažeři si vyzkoušeli práci ve formě homeofficu a **ověřili si své schopnosti** zvládat nejrůznější situace.

5. Závěr

Na začátku této práce jsem měl jisté představy o uchopení dané problematiky, některé z nich se potvrdily a jiné zase pro rozsáhlost a komplexnost celého tématu nebylo možné do mé práce zahrnout. V teoretické části jsem se dozvěděl mnoho nových informací, které mě obohatily. Při empirické části jsem zase mohl sledovat zjištěné skutečnosti přímo z praxe, ze kterých jsem získal další nezbytné informace.

Cílem této práce bylo zjistit, zda jsou manažeři ve stavebních podnicích dostatečně kompetentní k vykonávání své práce v dnešní dynamické době. Můj průzkum prokázal, že dotazovaní a zmínění manažeři mají potřebné „**vybavení**“ a „**odhodlání**“. To dokazuje provedené dotazníkové šetření a potvrzují to i provedené rozhovory s manažery. **Kompetence** manažerů v mnou zkoumaných podnicích **je vyhovující**. Panuje zde **rovnost** mezi **muži** a **ženami**. Mladí manažeři jsou vnímáni především podle svých dovedností, vlastností a znalostí. **Nikoli podle svého věku**.

Práce manažerů byla také prověřena nedávnou pandemickou situací, kdy každý manažer musel prokázat svou odbornou i lidskou kompetenci a posunout své, zejména technologické dovednosti. Další zkouškou pro manažery jistě bude současně se zvyšující krize spolu s nedostatkem pracovních sil. Brzy zjistíme, jak se s ní vypořádají.

Jsem si vědom, že mé výsledky jsou ovlivněny vzorkem respondentů, které jsem získal. Tudíž situace, která panuje v mnou zkoumaných podnicích nemusí platit všude.

Během své diplomové práce jsem nabyl poznatky, které mi doufám, pomohou v mém blízkém pracovním životě. Uvědomil jsem si, jak velkou část tvořila komunikace, tu se i já snažím a budu dále snažit zdokonalovat. Získal jsem představu, jakými kvalitami by správný manažer měl disponovat a jaký by měl být. Tato práce rozšířila mé obzory ve stavebním odvětví, věřím že je rozšíří i všem čtenářům.

6. Zdroje

- [1] LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [2] WOKOUN, René a Martin PĚLUCHA. *Znalostní ekonomika* [online]. [cit. 2022-07-12]. Dostupné: <https://www.econ.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/4884317/26454062/Wokounakol.pdf>
- [3] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [4] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- [5] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [6] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [7] KAMP, Di. Manažer 21. století. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.
- [8] REEVES, Sasha. A Comprehensive Guide To The RACI/RASCI Model: What Is RASCI/RACI: Meaning And Usage. GoodCore Blog [online]. 2019 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.goodcore.co.uk/blog/a-guide-to-the-raci-rasci-model/>
- [9] KADEŘÁBKOVÁ, Markéta. Brainstorming aneb kreativní metoda, která šetří čas!: škola jazyků a účetnictví. Orange Academy: škola jazyků a účetnictví [online]. 2020 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/brainstorming/>
- [10] PETR TYL, Jan. Myšlenková mapa: (mind map). Marketing Mind [online]. 2018 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/myslenkova-mapa/>
- [11] STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [12] KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

- [13] KOVÁCS, Jan. Kompetentní manažer procesu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
- [14] SPENCER, Lyle M. a Signe M. SPENCER. Competence at work: models for superior performance. New York: Wiley, c1993. ISBN 047154809X.
- [15] GOLEMAN, Daniel, Richard BOYATZIS a Alexander MCKEE. The new leaders:: transforming the art of leadership into the science of results. International Journal of Information Management 23 [online]. 2003, 2003(23), 273-274 [cit. 2022-07-29]. Dostupné z: https://www.academia.edu/24973964/The_new_leaders_transforming_the_art_of_leadership_into_the_science_of_results
- [16] KOTLER, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0969-4.
- [17] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [18] MCKINNEY, Michael. The Importance of Competence [online]. [cit. 2022-07-16]. Dostupné z: https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2007/07/the_importance_of_
- [19] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [20] PRUKNER, Vítězslav. Manažerské dovednosti [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2021-02-16]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>
- [21] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [22] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Management: Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.
- [23] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [24] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

[25] ELLIS, Carol W. Management skills for new managers. New York: American Management Association, c2005. ISBN 0-8144-0830-3.

[26] Budoucnost řízení staveb: Jak budou digitální řešení formovat budoucnost řízení staveb v roce 2022 a dál. Plan Radar [online]. 2022, 12 [cit. 2022-09-24]. Dostupné z: https://7061715.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7061715/eBook%20Budoucnost%20rizeni%20staveb%202022%20-%20Site%20Manager%20CZ.pdf?utm_campaign=CZ%20Landing%20Pages&utm_medium=email&_hsmi=150932372&_hsenc=p2ANqtz--wa6QLtiv5Zp-z3xDdL-2HUpTeAhLGov-3cFmV6JOfJaQtuoSoKpcxcIV5ihaxwsakQ04wSRTYMugyocjUsv1VebUdhw&utm_content=150932372&utm_source=hs_automation

7. Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 - Poměr potřeby vzdělání odborného a manažerského	16
Obrázek 2 - Myšlenková mapa.....	24
Obrázek 3 - Životní cyklus kompetencí	27
Obrázek 4 - Kompetenční model	31
Obrázek 5 - Maslowova pyramida potřeb	35
Obrázek 6 - Vzorec R.....	41
Obrázek 7 - Vedoucí pracovník	45
Obrázek 8 - Počet zaměstnanců	46
Obrázek 9 - Stáří manažera	47
Obrázek 10 - Stáří dotazované osoby	48
Obrázek 11 - Důležitost pohlaví manažera	49
Obrázek 12 - Preference pohlaví manažera.....	50
Obrázek 13 - Vnímání žen ve stavebním průmyslu	51
Obrázek 14 - Nezbytné vlastnosti	53
Obrázek 15 - Nezbytné dovednosti	55
Obrázek 16 - Cíle manažera	57
Obrázek 17 - Schopnosti vedoucích pracovníků I.....	58
Obrázek 18 - Schopnosti vedoucích pracovníků II	59
Obrázek 19 - Schopnosti pracovníků I.....	60
Obrázek 20 - Schopnosti pracovníků II.....	61
Obrázek 21 - Vzdělávání studentů	62
Obrázek 22 - Orientace v informačních zdrojích	63
Obrázek 23 - Druhy informačních zdrojů	64
Obrázek 24 - Pohlaví.....	67
Obrázek 25 - Doba strávená v oboru.....	68

8. Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 - RASCI.....	23
Tabulka 2 - data k pohlaví (osa y) a preferenci pohlaví (osa x).....	40
Tabulka 3 - spočítané sumy pro oba směry	41
Tabulka 4 - data k důležitosti věku manažera (osa x) a věku respondenta (osa y)	42
Tabulka 5 - statistická tabulka.....	43

9. Seznam příloh

1. Ukázka dotazníku
2. Záznamy rozhovorů s manažery
 - a. Rozhovor OHLA
 - b. Rozhovor PRO-K
 - c. Rozhovor SIGNISTAV
 - d. Rozhovor SWIETELSKY
 - e. Rozhovor VROS stavební
 - f. Rozhovor ECLISSE
3. Excel s vypracovanou statistikou