



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

**TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE V ČINNOSTI STAVEBNÍHO
MANAŽERA**

TEAMWORK IN THE ACTIVITY OF A CONSTRUCTION MANAGER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lukáš Vácha

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav stavební ekonomiky a řízení
Student:	Lukáš Vácha
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	B3607 Stavební inženýrství
Studijní obor:	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 bakalářské práce:

Týmová spolupráce v činnosti stavebního manažera

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 týmové spolupráce v činnosti stavebního manažera
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - výzkumné otázky k tématice týmové spolupráce v činnosti stavebního manažera
 - 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 bakalářské práce:

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma týmové spolupráce v činnosti stavebního manažera. 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

Fakulta stavební, Vysoké učení technické v Brně / Veveří 331/95 / 602 00 / Brno

- 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 bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku.

V Brně, dne 18. 10. 2022

L. S.

prof. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
vedoucí ústavu vedoucí práce

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce Týmová spolupráce v činnosti stavebního manažera se zaměřuje na roli stavebních manažerů při vytváření pracovních týmů a týmové spolupráce ve stavebnictví. Práce definuje teoretická východiska tohoto tématu, včetně specifík stavebního podniku, teorie týmu, manažerské teorie a aktuálních trendů v managementu. Druhá část práce prezentuje výsledky průzkumu mezi zaměstnanci v sektoru stavebnictví a řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky stavebních podniků. Tato část zkoumá dopad práce stavebního manažera na jeho tým a hledá způsoby, jak podpořit týmovou spolupráci ve stavebních podnicích. Tato práce přispívá k pochopení významu týmové spolupráce ve stavebnictví a poskytuje doporučení pro stavební manažery, jak zlepšit týmovou práci v jejich týmech.

KLÍČOVÁ SLOVA

Týmová spolupráce, stavební manažer, stavebnictví, management

ABSTRACT

The bachelor's thesis Teamwork in the activity of a construction manager focuses on the role of construction managers in developing working teams and teamwork in the construction industry. The thesis defines the theoretical foundations of this issue, including the specifics of the construction enterprise, team theory, management theory, and current trends in management. The second part of the thesis presents the results of a survey conducted among employees in the construction sector and controlled interviews with management staff of construction companies. This part examines the impact of the work of a construction manager on their team and seeks ways to support team collaboration in construction companies. This thesis contributes to the understanding of the importance of team collaboration in the construction industry and provides recommendations for construction managers on how to enhance teamwork within their teams.

KEYWORDS

Teamwork, construction manager, construction industry, management

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

VÁCHA, Lukáš. *Týmová spolupráce v činnosti stavebního manažera* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-19]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/149188>. Bakalářská 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 bakalářskou práci s názvem *Týmová spolupráce v činnosti stavebního manažera* zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 23.05.2023

Lukáš Vácha
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí práce, paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc., za věcné připomínky, rady a motivaci v průběhu celého průběhu psaní práce. Díky patří i stavebním podnikům, které se zapojily do mého průzkumu. Na závěr chci moc poděkovat mamince za neuvěřitelnou podporu v průběhu celého studia i přítelkyni, která mě po celou dobu psaní inspirovala, podporovala a dávala mi cenné rady.

V Brně dne 23.05.2023

Lukáš Vácha
autor práce

Obsah

Úvod.....	10
Teoretická část	11
1 Stavební podnik	11
1.1 Charakteristika stavebního podniku	11
1.2 Specifika stavebnictví	13
2 Řízení lidských zdrojů ve stavebním podniku.....	15
3 Týmová spolupráce.....	17
3.1 Skupina a tým.....	17
3.2 Týmová práce	19
3.3 Synergie.....	20
3.3.1 Jak vést svůj tým k synergii	22
3.4 Teambuilding	23
3.5 Komunikace	24
4 Práce stavebního manažera.....	27
4.1 Typy manažerů	27
4.2 Činnosti manažera	29
4.3 Pozice stavebního manažera v týmu	30
5 Současné trendy	33
5.1 Důvěra v týmu.....	33
5.2 Smysluplnost v práci	34
Empirická část.....	38
6 Příprava průzkumu.....	38
6.1 Metodologie	38
6.2 Kvalitativní šetření	39
7 Výzkum.....	40
7.1 Analýza vybraných otázek dotazníku.....	40
7.2 Analýza hypotéz	43
7.3 Dílčí závěry a doporučení	49
7.3.1 Lidé pracující v podniku přes deset let	49
7.3.2 Vedoucí pracovníci	49
7.3.3 Další faktory prospěšné pro týmovou spolupráci	50
Závěr	52
8 Seznam použitých zdrojů.....	54
9 Seznam použitých zkratk a symbolů.....	56

10	Seznam použitých obrázků	57
11	Seznam použitých grafů.....	58
12	Přílohy	59

Úvod

Pro úspěšné dokončení stavební zakázky je potřeba součinnosti i koordinace mnoha lidí. Za hladké fungování celého týmu a dosažení stanovených cílů je zodpovědný stavební manažer, který musí disponovat nejen znalostmi ze stavebnictví, nýbrž i z oborů psychologie, řízení lidí, plánování apod.

Cílem předkládané bakalářské práce je nejprve teoreticky vymezit téma týmové spolupráce v činnosti stavebního manažera a za pomoci výzkumného šetření ve stavebních podnicích zanalyzovat aktuální situaci probíraného tématu, vyvodit dílčí závěry a doporučení a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Teoretická východiska jsou rozdělena do pěti hlavních kapitol. Rozebrána jsou specifika stavebního podniku, teorie řízení lidských zdrojů, teorie skupin a týmů, týmové práce, komunikace a metod rozvoje týmu. Dále se práce zaměřuje na jednotlivé činnosti pracovní náplně stavebního manažera a na obecnou typologii manažerů. Závěr teoretické části je věnovaný současným trendům ve vedení a řízení týmu.

Hlavním nástrojem empirické části je dotazníkové šetření, jehož úkolem je odhalit aktuální situaci týmové spolupráce ve stavebních podnicích. Pro ověření výstupů z dotazníku slouží řízené rozhovory s vedoucími pracovníky stavebních firem, které doplňují poznatky o pohled managementu podniku.

Je zjevné, že stavební manažer, jako osoba ve vedoucí roli, má klíčový vliv na fungování a výsledky jeho týmu. Je proto nezbytné, aby šel svým podřízeným příkladem a aktivně se snažil dosáhnout, pomocí dostupných nástrojů, fungující týmové spolupráce. Stavební sektor je plný lidí s technickým vzděláním a často se stává, že je stavební manažer povýšen do své pozice z role stavebního inženýra a nedisponuje tak dostatečnými znalostmi z oblasti řízení lidských zdrojů, což je následně důvodem nefungujícího pracovního prostředí.

Teoretická část

1 Stavební podnik

Bakalářská práce se zaměřuje na práci stavebního manažera a zkoumá jeho práci v týmu ve stavebním podniku, především pak motivaci, komunikaci a zefektivnění spolupráce uvnitř týmu. Dále vymezuje specifika výroby stavebního podniku, jeho činnost a fungování.

1.1 Charakteristika stavebního podniku

„*Stavebním podnikem můžeme nazvat podnik, který na stavebním trhu vystupuje jako právnická osoba v roli zhotovitele a dodavatele, jehož hlavní činností je stavební výroba*“.¹ Realizuje se při **výstavbě novostaveb, péči o dokončené stavby, jejich opravách, rekonstrukcích, modernizacích a demolicích**.² Hlavním předpokladem pro vznik a fungování stavebního podniku je efektivní využití vložených prostředků za účelem zisku.³

Právní forma stavebního podniku vychází z obchodního zákoníku. Dle rozsahu stavební výroby pak jde o společnost s ručením omezeným v případě menších podniků a o akciové společnosti u velkých stavebních podniků. Dále je možné sloučení dvou či více společností a vytvoření holdingu za účelem zefektivnění výroby, lepšího využití kapacit a navýšení podílu na stavebním trhu.⁴

Výroba se řídí harmonogramem prací, který je předem vytvořen pro danou zakázku. Jeho obsahem jsou termíny dokončení, soupis prací i náklady na zakázku. Dle výrobního způsobu tedy zařazujeme stavební podnik do kategorie s **časově sladěným výrobním postupem**.⁵ Činnost stavebního podniku směřuje k dodání dojednaných prací v termínech i kvalitě odpovídající smlouvám uzavřenými s jeho odběrateli. Jednotlivé podniky se liší svým zaměřením v rámci širokého spektra prací ve stavebnictví.⁶

Na stavební podnik působí okolní vlivy, které ovlivňují jeho každodenní chod. Vlivy okolí dělíme na nepřímé faktory a faktory přímé. Hlavními kategoriemi **nepřímých faktorů** jsou faktory politické, ekonomické a sociální. Mezi **faktory přímé** zařazujeme konkurenci, zákazníky, dodavatele, věřitele a trh práce.⁷

¹ MARKOVÁ, Leonora. Stavební podnik. Brno: VUT FAST Brno, 2008. s. 8.

² BLÁHA, Karel. Stavební podnik v tržním hospodářství. Praha: České vysoké učení technické, 1991. s. 5.

³ MARKOVÁ, 2008. s. 8-13.

⁴ Tamtéž.

⁵ Tamtéž.

⁶ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkám managementu ve stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-396-X. s. 12-16.

⁷ Tamtéž.

Politickými faktory rozumíme rozhodnutí státu, která mohou zásadně, jak pozitivně, tak i negativně, ovlivnit fungování stavebního podniku. Řadíme sem rozhodnutí v oblasti zahraničního obchodu, právního řádu, daňových předpisů, cenové politiky, ochrany spotřebitelů i zaměstnanců a ochrany životního prostředí. Z některých opatření, jako jsou patentové zákony, státní dotace a granty nebo státní zakázky, mohou podniky profitovat, případně jimi být chráněny.⁸

Ekonomické faktory čítají úrokové míry, inflaci, vývoj světového i domácího trhu apod. Oblast stavebnictví je velmi citlivá na ekonomické změny, a tím pádem se dle vývoje na stavebním trhu dá odhadnout vývoj makroekonomické situace.⁹ **Sociální faktory** vycházejí z vývoje společnosti, tedy lidských hodnot, potřeb, postojů, životního stylu a módních trendů.¹⁰

Konkurence nutí podnik hledat cesty, jakými lze uspět u zákazníka. Je třeba hledat silné stránky, výhodnější podmínky, nové služby apod. a znát dopředu situaci na trhu, včetně možných scénářů vývoje poptávky, aby nedošlo k zaměření výroby špatným směrem. Velkou měrou ke konkurenceschopnosti přispívá také management dodávek. Nasmlouvané dlouhodobé kontrakty mohou například podniku kvůli inflaci, anebo měnícím se podmínkám na trhu výrazně uškodit, ale i prospět, a to například v situaci, kdy dojde ke zdražení nakupovaného materiálu, který je smlouvou cenově zastropovaný na určité období. Dalším faktorem, který může výrazně ovlivnit množství zakázek je trh práce, a to v případě nedostatku kvalifikovaných pracovníků. V neposlední řadě je nutné monitorovat situaci u věřitelů, velké zakázky je totiž velmi obtížné financovat zcela z vlastních zdrojů.¹¹

Za dobu fungování podniku může dojít ke vzniku neočekávaných problémů, které mohou vést k nedosažení cíle, v extrémním případě až k absolutnímu neúspěchu a konci činnosti firmy. Aby k takovým událostem nedocházelo, lze zavést preventivní opatření s cílem eliminovat možné překážky. Vedle správného řízení činnosti podniku je to předvídání kolizních stavů skrze analýzu potřeb odhalující možné problémy v průběhu procesu.¹²

Vznikající překážky neboli rizika a nebezpečí jsou, dle působení, děleny do dvou základních kategorií. Pakliže působí uvnitř podniku (např. zajištění výroby, prodej výroby, zajištění prosperity, ...), jedná se o **rizika vnitřní** (interní). Pakliže jsou způsobené vnějším okolím firmy (např. změny v právním řádu, situace na trhu finančním, stavebním nebo pracovním, ...), jde o **rizika vnější** (externí). V případě externích rizik se podnik může nacházet ve velmi obtížně řešitelné situaci vyžadující

⁸ LINKESCHOVÁ, 2005. ISBN 80-7204-396-X. s. 12-16.

⁹ Tamtéž.

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Tamtéž.

¹² MARKOVÁ, 2008. s. 8-9.

například změnu struktury výroby či dokonce celkové strukturální změny, jelikož jde o faktory, které v mnoha případech stěží ovlivní.¹³

1.2 Specifika stavebnictví

Stavebnictví je, kvůli mnoha faktorům, bezesporu jedinečné odvětví, a proto je třeba vnímat jeho odlišnosti i v rámci řízení lidských zdrojů ve stavebním podniku. Specifičnost výroby může zásadně ovlivnit vedení týmů, motivaci a další faktory.

Stavební podniky se musí přizpůsobovat poptávce jako každý podnik působící v konkurenčním prostředí. Je na ně vyvíjen tlak, aby se chovaly tržně, tedy měly vizi, byly pružné a flexibilní. Například ve srovnání s průmyslovým odvětvím je stavební sektor v mnoha směrech znevýhodněný.¹⁴

Velkou roli ve stavebnictví, stejně jako v dalších odvětvích, hrají **lidské zdroje**. Trendem poslední doby je získat vyšší kvalifikaci, najít si tzv. kancelářskou pozici a vyhnout se tak manuálním pracím. Oproti průmyslu, kde dochází k masivní automatizaci, naráží stavebnictví na strop v podobě komplexní mechanizace. Nové stroje a technologie proces zjednodušují a zrychlují, nicméně zásadní složkou výroby stále zůstává lidská manuální práce.¹⁵

V neprospěch výběru práce ve stavebnictví hraje více faktorů. Vše začíná u samotného **místa vykonávání práce**. Staveniště je většinou venkovní a mobilní pracoviště znamenající velmi proměnlivé povětrnostní podmínky a zároveň přesuny dle zakázek, což znamená, pro zaměstnance stavebních podniků, častější výskyt mimo místo bydliště. Pohyblivá výroba se stěhuje za nepohyblivým produktem – stavbou, a to dle výhodnosti až do několika měst či oblastí republiky a při mimořádné výhodnosti zakázky i do zahraničí.¹⁶ Mobilita pracovního místa způsobuje podniku poměrně vysoké náklady na zřízení zařízení staveniště, jeho přepravu a likvidaci.¹⁷

Dělnické práce se zároveň vyznačují potřebou **kvalifikace** (bagrista, zedník, pokrývač atd.).¹⁸ Často jde o velmi fyzicky náročná a nepříliš finančně ohodnocená povolání. Tyto faktory způsobují vysokou fluktuaci pracovníků, čímž firmám rostou náklady na zaučení nových zaměstnanců.¹⁹

Jen menší část stavební výroby spadá do kategorie staveb na pozdější prodej a z toho vyplývá, že velká část výroby je unikátní. Její provádění je silně ovlivněno přáním

¹³ Tamtéž.

¹⁴ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 16-17.

¹⁵ Tamtéž.

¹⁶ BLÁHA, 1991. s. 7-8.

¹⁷ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 16-17.

¹⁸ Tamtéž.

¹⁹ MARKOVÁ, 2008. s. 10.

zákazníka.²⁰ Rozdílnost zakázek v rámci individualizace na míru způsobuje časově i finančně náročné plánování a pro organizaci znamená výzvu na co největší využití dělníků a výrobních zařízení, jelikož v různých částech zakázky jsou potřeba jiné profese i počty strojů a lidí.²¹

V neposlední řadě je třeba brát v potaz sezónnost stavebních prací v závislosti na technologických postupech, kterou firmy řeší nabíráním sezónních pracovníků, u kterých často chybí jak kvalifikace, tak i motivace.²²

Velká část stavebních podniků je také velmi citlivá na vstupní náklady. Například v pozemním stavitelství jde velmi vysoký podíl zdrojů (až 60 %) na materiálové a surovinové náklady. Tím pádem je třeba zajistit dostatečné množství provozního kapitálu na nákupy, čímž rostou nároky na efektivní řízení výrobních zásob. Tento typ podniků se řadí mezi materiálově intenzivní. Dalším specifickým typem jsou firmy dodávající pozemní komunikace, jelikož mají velmi vysoké náklady na stroje a zařízení. Je žádoucí využít zainvestovaných peněz do technologií v maximální možné míře, aby byla zajištěna návratnost investice. Tento typ se označuje jako investičně náročný.²³

²⁰ BLÁHA, 1991. s. 7-8.

²¹ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 16-17.

²² Tamtéž.

²³ MARKOVÁ, 2008. s. 9.

2 Řízení lidských zdrojů ve stavebním podniku

Řízení lidských zdrojů je jednou ze základních činností v práci jakéhokoliv manažera a zároveň má velký dopad na samotné výsledky týmů. Pro kontext práce je důležité vymezení pojmů řízení lidských zdrojů a také pojmů vedení a řízení a jejich dopad na fungování týmu, jelikož jde o jednu ze

Veber říká: „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“²⁴ Jedná se o proces, který má za úkol dosažení jejich cílů. Klíčovou roli v něm hrají manažerovy schopnosti a činnosti.²⁵

Základním úkolem managementu je směřovat k zajištění dobrých výsledků podnikání a jejich dlouhodobému rozvoji. Řízení lidských zdrojů se skrze vedoucí pracovníky promítá i do řízení a využívání ostatních zdrojů podniku. **Z toho vyplývá, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším prvkem, kterým podnik disponuje.** Na řízení lidských zdrojů tedy zcela závisí úspěšnost celého podnikání.²⁶

Jeho dílčími úkoly jsou dosazování správných lidí na správná místa, rozvoj pracovníků a jejich příprava na možné změny. Hledá nejefektivnější možnosti využití lidských zdrojů a nezapomíná budovat mezilidské vztahy tak, aby se o podniku mluvilo v kladech a neustále byl lákadlem pro nové potenciální zájemce o práci.²⁷

Pokud chceme odlišit pojmy vedení a řízení, pak **vedení** řeší základní strategie, zabývá se otázkou „Co?“, zatímco **řízení** se zajímá o otázku „Jak?“, tedy hledá způsoby, jak se nejlépe dostat do cíle. České podmínky tyto dva pojmy příliš nerozlišují a často je spojují v jeden pojem a to **management**.²⁸ Slovy P. Druckera a W. Bennis: „*Řízení je dělání věcí správně, vedení je dělání správných věcí.*“²⁹

Linkeschová tvrdí, že: „*Strategie musí předcházet taktice a ani sebelepší řízení nemůže nedostatek vedení nahradit.*“³⁰ Strategické vedení se snaží hledat příležitosti, které mohou přinést budoucí výnosy. Hledá díry na trhu, sleduje chování zákazníků a svým způsobem, za pomoci svých produktů, vytváří poptávku. Klasické řízení na rozdíl od toho přivyká chování okolí a kopíruje současné či minulé výrobní trendy.³¹

Řízení lidských zdrojů probíhá na třech úrovních. Nejvýše se nachází **strategické řízení**, jímž se zabývá vrcholové vedení organizace a jehož úkolem je stanovovat vize

²⁴ VEBER, 2009. s. 19.

²⁵ KOŠTAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 6-7.

²⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4. S. 11-15.

²⁷ Tamtéž.

²⁸ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 19-24.

²⁹ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 19.

³⁰ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 20.

³¹ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 19-24.

a cíle. Jedná se převážně o dlouhodobé plánování, hledání směru, kterým se bude společnost ubírat. **Taktické řízení** je hlavním nástrojem středního managementu. Jeho úkolem je plnit dlouhodobé strategické cíle, tedy hledat cesty, jak převést myšlenky vrcholových manažerů v praxi. Pracovní náplní nižšího managementu je **operační řízení**, které se stará o jednotlivé úkony související s řízením taktickým. Tyto úkony bývají snadné, spíše mechanické a nevyžadují mnoho kreativity.³²

V 80. letech dvacátého století přišel Bernard M. Bass s pojmem nové vedení. Rozlišuje **klasický (transakční) styl vedení** a **nový (transformační) styl vedení**. Zatímco transakční vedoucí nabízí za vykonání úkolu odměnu (nejčastěji finanční), transformační vůdce staví svou práci na seberealizaci. Pro svou vlastní vizi ještě neexistujícího stavu získává své podřízené, vede je k překonání starých názorů a probouzí v nich nové potřeby, o kterých ani dosud nemuseli vědět. Svým podřízeným dává poměrně volnou ruku, ve velké míře deleguje a primární náplní jeho práce je směřování týmu správným, transformačním, směrem. Podřízené se snaží vložением velké míry důvěry a správně volenými emocemi a naplněnými sděleními navést k přesvědčení o správnosti zvolené cesty. Takový vedoucí je velmi charismatický, těší se obvykle velké úctě, obdivu i oddanosti, což nadále využívá k upevnění své role vizionáře a vůdce. S týmem jedná přátelsky, neformálně a důvěrně, klade důraz na individuální potřeby a rovnost názorů všech členů týmu.³³

„Dle Hartstona musí být úspěšný vůdce dostatečně tolerantní, aby vždy uměl vyslechnout názor druhých, ale také dosti silný, aby dokázal odmítnout jejich doporučení.“³⁴ Dle výzkumů Belbinova týmu se nejedná o lidi s mimořádně nízkými, ani vysokými hodnotami mentálních schopností. Nejlépe si vedli lidé, kteří vykazovali tyto hodnoty průměrné. Nejsou to ani dominantní manažeři, kteří mají v týmu naprostou kontrolu a podřízené jen vykonávají jejich úkoly. Naopak se jedná o vedoucí, kteří dohlíží na fungování týmu, neustále mu vysvětlují jeho cíle a jsou mediátory v případech rozporů či nejasností.³⁵

³² MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 190-193.

³³ KOŠTAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x. s. 150-151.

³⁴ BELBIN, R. M. Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-851-0. s. 51.

³⁵ BELBIN, 2012. s. 49-66.

3 Týmová spolupráce

Stavební manažer může řízení lidských zdrojů použít jako jeden ze základních nástrojů pro vytváření týmové spolupráce. V této kapitole je rozebráno, jak ji může stavební manažer, jako nástroj, použít ke zlepšení výsledků vlastního týmu. Je tedy třeba rozebrat teorii skupin, definovat spolupráci v týmu a mechanismy, které ji škodí nebo prospívají.

Týmová spolupráce je v menší či větší míře součástí života téměř každého a je tedy velmi žádoucí, abychom byli připravováni spolupracovat už od dětství. Pokud týmy fungují uspokojivě, mohou nám dodávat energii, v opačném případě mohou být zdrojem neštěstí a vyčerpání.³⁶

Základním stavebním kamenem týmové spolupráce je týmová práce. Součinnost všech členů týmu a využití jejich silných stránek vede k efektivnímu naplňování cílů a stává se dlouhodobě konkurenční výhodou.³⁷ Výzkumy však dlouhodobě ukazují, že se na ni nedostatečně dbá a vznikají tak nemalé ztráty v důsledku jejího nerespektování.³⁸

Pro stavební podnik je kvůli komplexnosti jeho zakázek týmová spolupráce naprosto zásadní. Mnoho úkolů je totiž v rámci stavebního procesu pro jednotlivce velmi obtížně dosažitelných či přímo nemožných.³⁹

3.1 Skupina a tým

Za skupinu lze považovat mnoho seskupení 3 a více lidí, ne každá skupina je ale svou podstatou zároveň i týmem, a proto je třeba tyto dva pojmy rozlišovat.

Za **skupinu** lze považovat seskupení lidí, kteří mají něco společného (národnost, věk, náboženské vyznání, vlastnost atd.). Z této logiky tedy může být i velmi rozsáhlá do počtu lidí. **Týmem** rozumíme skupinu omezeného počtu se společným cílem k dosažení.⁴⁰ „*Pakliže vezmeme anglický výraz TEAM jako akronym, vznikne „Together Everybody Achieves More“, což lze volně přeložit jako „společně dosáhneme více“.*“⁴¹

³⁶ HERMOCHOVÁ, Soňa. Teambuilding. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9. s. 25.

³⁷ Důležitost týmové práce a spolupráce. *FreeConference* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: Důležitost týmové práce a spolupráce | FreeConference.com

³⁸ BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7. s. 9-11.

³⁹ LINKESCHOVÁ, 2005.

⁴⁰ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 40.

⁴¹ KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6. s. 12.

Tým se skládá nejméně ze tří lidí, za nejideálnější počet členů týmů se pak považuje pět až devět jedinců ve vzájemné interakci.⁴² Jedinci v týmu spolu interagují, dělí si společné úkoly, snaží se dosáhnout stejného cíle, mají pocit společné identity a vědomí, utvářejí si nepsané normy a pravidla a dobrovolně se jimi řídí.⁴³

V pracovním prostředí se nazývá téměř každé seskupení lidí jako tým, nicméně je třeba rozlišovat rozdíly mezi různými seskupeními. Čím užší vazby se mezi spolupracovníky tvoří, tím více se utváří i týmová dynamika. Mohauptová na základě vzájemné závislosti pracovníků rozlišuje čtyři druhy pracovních seskupení. Ve **volně utvářené skupině** mají všichni jeho členové stejný cíl (jsou například na stejné pracovní pozici), ovšem nikterak na sobě navzájem nezávisí. **Pracovní skupina** si už navzájem předává podklady a každý její člen odvede svůj díl práce a vnímá kolegy jako spolupracovníky. Pakliže se hovoří o jednom fungujícím celku, který míří ke společnému vytváření výsledku, tak jde o **tým**. Pod pojmem **projektový tým** rozumíme uskupení, které má za úkol jeden konkrétní projekt s daným zadáním včetně časového limitu, po jehož vypracování se rozpadá.⁴⁴

Zkoumáním týmů na pracovišti lze odlišit mnoho druhů týmů, které se od sebe liší svým složením, posláním, způsobem práce i cílem, za kterým vznikly. **Tým pracoviště** vzniká poměrně samovolně, jelikož jednotlivci vnímají sounáležitost a nutnost spolupráce v rámci jednoho útvaru. Chování vedoucího tohoto týmu může tým posilovat, ale i rozdělovat. **Spolupráce mezi směnami** je specifickou, avšak velmi důležitou, formou týmu. Jejím úkolem je zajistit plynulé převzetí směn, ke kterému je třeba poskytnout dobré organizační podmínky a zároveň ochotu směn spolupracovat. **Mezioborové týmy** mohou svou expertizou ve více oborech přinášet mnohem lepší výsledky při řešení komplexnějších úkolů, zároveň však může křížením více oborových pohledů, nebo více oddělení, docházet k častějším rozporům a nedorozuměním. **Vrcholový tým** je často týmem pracoviště a zároveň mezioborovým týmem, protože obsahuje vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení. To s sebou přináší všechny výše zmíněné přínosy i výzvy. **Procesní týmy** jsou tvořeny k zařazení lepší spolupráce jednotlivých útvarů pracujících na jedné zakázce. I **firma** je svým způsobem jeden velký tým, který spolupracuje na dosažení společného cíle. Vytvářením dlouhodobých obchodních vztahů s **externími partnery** vzniká spolupráce překračující hranice jedné firmy.⁴⁵

Každý tým prochází, od svého vzniku až po případný zánik, vývojem, který je ovlivněný jednotlivými osobnostmi týmu a jejich ambicemi, pozicí a fungováním vedoucího, zadáním úkolu a mnoha dalšími minoritními faktory. První přichází stádium

⁴² Charakteristické znaky týmu. *Portál inovace vyššího odborného vzdělávání* [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: Efektivní týmová práce (vovcr.cz)

⁴³ Týmová spolupráce. *Managerprofi.cz* [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: Týmová spolupráce | Manažerské dovednosti (managerprofi.cz)

⁴⁴ MOHAUPTOVÁ, Eva. Týmový koučink. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0350-6. s. 23-24.

⁴⁵ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 621-626.

orientace. Členové nemají přesné představy o tom, co od spolupráce v daném týmu očekávat, jaké je jejich postavení, jak bude v týmu fungovat vedoucí apod. Druhou fází ve vývoji týmu je **konflikt a výzva.** Jedná se o období formování týmu, každý člen si hledá a následně upevňuje vlastní postavení. Může docházet k menším stížnostem a výhradám uvnitř i vně týmu. Ve fázi **soudržnosti** jsou členové spokojeni se svou rolí a dochází k rozvoji týmového ducha. Stadium **opojení** se vyznačuje vysokou součinností, zlepšenými vztahy, a především vyšší aktivitou. Dochází k uvolnění napjaté atmosféry předešlých fází. Časem se pocit harmonie začíná rozpadat a nastává fáze **zklamání.** Dochází k rozporům, roste nezájem a snaha prosadit se jako jedinec. Pokud se objeví člověk, který je schopen vyvést skupinu z těchto problémů, nastává fáze **příjetí.** Tým svým vývojem nabral zkušenosti a dosahuje nejvyšší efektivity, tzn. je mnohem pružnější a lépe se přizpůsobuje novým situacím.⁴⁶

3.2 Týmová práce

Týmová práce je dle Scarnatiho kooperativní proces, který obyčejným lidem umožní dosáhnout neobyčejných výsledků. Týmovou spoluprací jsme obklopeni v našem každodenním životě. Ať už zrovna posloucháme hrající orchestr, v televizi se díváme na fotbalový zápas či v lese pozorujeme spolupráci mravenců nebo včel.⁴⁷ Podobně jako mravenci a včely pracují na společném cíli, i celé týmy ve stavebním sektoru cílí na dokončení jim zadaného projektu.

Problémem je, že už od velmi nízkého věku přivykáme individuálnímu chování. Vzdělávací proces je zaměřen především na výkon jednotlivců a po nástupu do práce, kde dostane člověk pracovní náplň, se bonusy přidělují často na základě osobních výkonů. To vše vede k posilování přesvědčení, že musíme v první řadě kopat za tým s vlastním jménem na zádech.⁴⁸

Aby byl tým úspěšný, je třeba tyto myšlenky upozadit a společně s dalšími členy týmu kooperativně využít svých silných stránek k dosažení společného cíle. Pokud bude tato bariéra překonána, pak tým dosáhne mnohem lepších výsledků, než by kdy byli schopni dosáhnout jeho členové jako jednotlivci.⁴⁹

Každá skupina, stejně jako jednotlivci, potřebuje plnit **společný úkol**, což je základní stavební kámen každé skupiny, tedy důvod, proč se dala dohromady. Skupina také potřebuje udržet **charakter soudržné jednotky**, odtud potřeba zachování týmu. Tomu napomáhají dobré vnitřní vztahy a pocit jednoty. Zásadní roli hrají také **individuální potřeby** jejich členů, které je ke skupině poutají či odpuzují. Jedinec potřebuje ocenění a uznání ostatních, kterého se smysluplnou prací ve skupině jistě dočká.⁵⁰

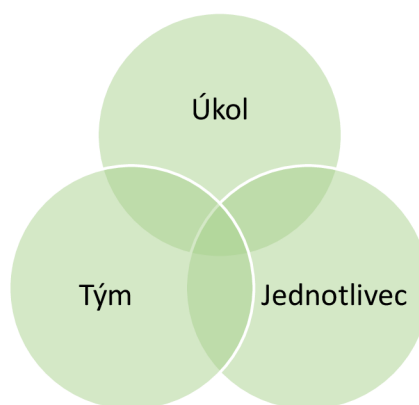
⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ Scarnati, J.T. (2001), "On becoming a team player", Team Performance Management, Vol. 7 No. 1/2, s. 5-6.

⁴⁸ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 621.

⁴⁹ Tamtéž.

⁵⁰ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 53-54.



Obrázek 1 – Základní potřeby skupiny, Zdroj: LINKESCHOVÁ, D. K otázkám managementu ve stavebnictví

K úspěšné spolupráci v týmu jsou třeba dva faktory – součinnost a koordinace. **Součinnost** zajišťuje, že spolupráce všech členů týmu vyústí v jeden výsledek. K tomu je potřeba kvalitní komunikaci v průběhu celého procesu. Pro vznik dobrého produktu je zapotřebí i **koordinace**. Úkol je často rozdělen na etapy a aby mohl odvést svou práci jeden člen týmu, druhý musí svou část v požadované kvalitě i čase dokončit. Z toho vyplývá, že zdržení či chyba jednoho člověka, může negativně ovlivnit celkový produkt. Je tedy třeba monitorovat průběh jednotlivých částí úkolu a pomáhat, když se vyskytne problém.⁵¹ Ve stavebním podniku je, kvůli zapojení velkého počtu pracovníků i oddělení na jedné zakázce, třeba dbát na zásady součinnosti i koordinace, aby nedocházelo k časovým prodlevám, vadám na díle a navazujícím finančním ztrátám.

3.3 Synergie

Synergický efekt pojmenovává Linkeschová následovně: „Pracovní tým může dosáhnout lepších výsledků, než jaké představuje suma výsledků dosažených stejným počtem jednotlivců.“⁵² Mluví tedy o prospěšnosti kvalitní týmové spolupráce promítající se do výsledků týmů.

„Rovnice synergie říká, že jedna plus jedna je více než dvě.“⁵³

Bělohávek tuto rovnici vyjadřuje jako:

$$\text{práce jednotlivců} + \text{synergický efekt} = \text{výsledek týmu}$$

Každý člověk v týmu využívá svých silných stránek a tím tým, jako celek, dosahuje lepších výsledků. **Synergie tedy vzniká vhodnou spoluprací členů týmu.** Při řešení komplexních úkolů vyniknou rozdílné znalosti a zkušenosti. Nápady členů týmu se stávají inspirací pro ostatní a spouštějí jakýsi samovolný brainstorming⁵⁴, kdy tým

⁵¹ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 622-623.

⁵² LINKESCHOVÁ, 2005. s. 41.

⁵³ MOHAUPTOVÁ, 2013. s. 28.

⁵⁴ skupinová metoda vytváření kreativních nápadů a řešení

nachází další možná řešení. Různý přístup k práci a rozmanitost v týmu zajišťuje funkčnost týmu ve všech ohledech. Jeden je velmi kreativní, druhý velice schopný v komunikaci, další si všímá detailů atd.⁵⁵

Přítomnost spolupracovníků v jedinci způsobuje pocit odpovědnosti vůči nim a tím pádem zvýšenou motivaci ke splnění své úlohy. Zároveň jde o mechanismus, kdy tým dokáže kontrolovat své jedince a pokud někdo například termínově zaostává, tak na něj dokáže zatlačit, aby svou práci dokončil včas. Pakliže někdo ztrácí naději či motivaci, tak zbytek týmu dokáže takového člena podpořit a být mu morální oporou. V neposlední řadě je třeba říct, že prezentovaný výsledek úkolu od týmu působí důvěryhodněji a je vnímán lépe než snažení jednotlivce. To je výčet základních důvodů, proč synergie funguje a je vnímána jako účinnější způsob plnění pracovních úkolů.⁵⁶

Týmový úspěch tedy leží ve správném výběru členů týmu tak, aby se vhodně doplňovali svými silnými stránkami a odhodláním pracovat pro týmový cíl. Samotní členové týmu mohou sbírat benefity týmové spolupráce, tým je chrání a podporuje, roste sounáležitost a vzniká „pracovní rodina“. Jednotliví členové jsou uznáváni a díky expertizám ostatních mají možnost učit se novým věcem a rozvíjet se.⁵⁷

Existují ale i faktory, které ve společnosti zabraňují spolupráci v týmu. Nevhodná struktura firmy od managementu, přes zadávání úkolů, až po hodnocení zaměstnanců může rozvíjet kompetitivnost prostředí s jasnými rolami vítězů a poražených, čímž není možné dosáhnout chtěných vztahů výhra-výhra nutných pro synergiu. Především v případě korporátu pak může nastat strach z neúspěchu a potlačení zamýšlených kroků jedince. Neefektivní komunikace může způsobit odrazení od pracovního cíle. Je potřeba cíle a vizi správně vysvětlovat a ukazovat každému jedinci směr, kterým by se měl ubírat. Velmi negativně může působit nedostatek zdrojů (čas, peníze, morální podpora, mise atd.), což může mít za následek kompromisy a nedosažení chtěného cíle. Pro fungování týmu je zásadní i důvěra a upřímnost, jejichž nedostatek přinese nefungující skupinu. Týmy je třeba souvisle budovat a neočekávat automaticky jejich funkčnost.⁵⁸

Bělohlávek přichází i s další rovnicí:

Práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu

Říká tím, že existuje i **negativní synergie**, která ovlivňuje výkon týmu tak, že součet práce jednotlivců by byl větší než společný týmový výsledek. Stává se to tehdy, když v týmu působí různé **rušivé elementy**. Jednotlivá oddělení podniku se mohou snažit prosazovat své cíle a tím škodit celkovému cíli firmy. Stejně jako na úrovni oddělení,

⁵⁵ BĚLOHLÁVEK, 2008. s. 13-14.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ Scarnati, 2001. s. 6-9.

⁵⁸ Scarnati, 2001. s. 6-9.

tak i na úrovni jedinců najdeme příklady lidí, kteří jsou soutěživí a velmi bojovní a za každou cenu se snaží prosadit sami sebe, své názory a cíle. Oproti nim tu jsou lidé, kteří jsou málo asertivní a nedokážou týmu prodat své, mnohdy i vynikající, nápady. Tomu lze předcházet schopným řízením diskuse. Pakliže ani to nefunguje, tak se problém ještě prohlubuje. Někdy je zároveň potřeba pružné rozhodnutí vedení, protože to týmové zabere v krizové situaci nadměrně moc času. Velkým faktorem jsou i mezilidské vztahy, které při jejich rozkmoření zabírají velkou část myšlení a pracovního času členů týmu.⁵⁹

Tlak skupiny spolupracovníků dokáže způsobit nižší výkon u výkonnějších pracovníků či přinést obavy z odlišnosti a přizpůsobení se názoru většiny, tzv. „**skupmysl**“ – termín se kterým přišel Irving Janis (groupthink).⁶⁰ Skupmysl má za následek mnoho vad ve fungování týmu. Jeho členové si vytváří alibistické iluze a přehlížejí možná rizika a hrozby a navzájem se ujišťují, že konají správně. Svě nepřátele staví do stereotypních zlých rolí. Celý tým má jediný správný názor a veškeré vznesené pochyby nad společným konáním jsou potlačeny.⁶¹

Dále je tu jev **sociální lenosti**, při němž dochází k tomu, že jedinec nabývá přesvědčení, že nebude dělat víc než jeho kolega, který dostatečně neplní své povinnosti. Přichází pocit, že se jedincovo snižené úsilí ztratí v davu. Demotivační roli hraje i sdílená týmová odměna, která nerozlišuje, kdo udělal víc práce. Tým tak upadá do stavu, kdy je zaměřen jediným směrem a jiné možnosti vůbec nebere v potaz. Naopak se snaží vyhledávat fakta podporující společné rozhodnutí a přehlíží vše ostatní.⁶²

3.3.1 Jak vést svůj tým k synergii

Synergie je pro úspěch týmu zásadním faktorem. Na vedoucím pracovníkovi je, aby se o dosažení synergie přičinil svým správným jednáním. V první řadě musí odhadnout povahu úkolu, aby dokázal stanovit, zda se jedná o úkol pro tým, nebo pro jednotlivce. V druhé řadě by měl umět využívat faktory ovlivňující efektivitu práce. Důležité je, aby si osvojil myšlenkové a pracovní zásady, které mu v takovém rozhodování pomůžou.⁶³

Aby rozhodl o tom, zda zapojí celý tým do práce, je třeba znát případy, kdy je to výhodné. Jedná se o úkoly komplexní, kde je třeba expertizy z více oborů a úkoly kreativní, kde týmová dynamika může přinést neotřelá řešení. Dále i úkoly, na které je dostatek zbývajících času a tým jej tak má čas vypracovat kvalitněji než jedinec, a úkoly s nutným vysokým uvědoměním a nasazením, kde se tým bude navzájem motivovat. Naopak pro jedince jsou vhodné úkoly jednoduché, v jedné odbornosti, pod časovým tlakem atd. Vedoucí týmu by měl dokázat rozeznat potenciál členů týmu a na základě toho jim rozdělovat úkoly. Tak bude docházet k naplňování potřeb jednotlivců,

⁵⁹ BĚLOHLÁVEK, 2008. s. 14-15.

⁶⁰ Tamtéž.

⁶¹ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 627-629.

⁶² Tamtéž.

⁶³ BĚLOHLÁVEK, 2008. s. 15-17.

jejich seberealizaci a rozvoji v silných stránkách. Je také třeba nahlížet na každou osobu individuálně, znát její motivaci, týmovou roli a dle toho s ní pracovat.⁶⁴

Správnou prezentací a komunikací společných vizí a cílů lze dosáhnout vyšší angažovanosti každého člena. Tato představa budoucího žádoucího stavu musí být konkrétní a ideálně i emotivní. Při použití efektivních metod práce pak dosáhneme maximálního využití potenciálu týmu.⁶⁵

Pakliže stávající tým na úkol nestačí, je možné, dle potřeb zadání, sestavit tým nový. To ovšem není vždy přístupným řešením, a proto se hledají další cesty. Jednou z nich může být stimulace stávajícího kolektivu. Jeho zaběhlé vzorce chování z minulosti, které mohou bránit splnění cíle, je třeba identifikovat a překonat. Další možné řešení je v případě velmi komplexních úkolů začlenění průřezového týmu, který s úkolem vypomůže. Důležité je přizpůsobit vedení reálné situaci, ve které tým operuje.⁶⁶

3.4 Teambuilding

V oblasti stavebnictví je třeba, k dosažení chtěného cíle, součinnosti mnoha lidí, a proto je potřeba dát velký důraz na vazby mezi jednotlivými lidmi. Vybudováním, ve všech ohledech dobře fungujícího, týmu může stavební manažer docílit větší efektivity, menších ekonomických ztrát a předcházet větším problémům.

K rozvoji týmu lze vedle teambuildingových akcí využít i veškeré porady, pravidelná setkání a práci na projektech. V případě úspěšného dlouhodobého koučování se může skupina posunout od direktivního stylu přikazování až ke správcovskému delegování.⁶⁷ Aby toho opravdu bylo dosaženo, je třeba jasně určit role v týmu tak, aby každý věděl, co od koho očekávat.⁶⁸

Pokud chce manažer pomoci zrání týmu, může v rámci své pracovní náplně zaujmout i **roli kouče**. Kouč by neměl řídit skupinu, ale samotný proces koučování. Tím, že je ale manažer zainteresovaný ve fungování týmu, je pro něj těžší plnit roli kouče. Schopný kouč by se měl oprostít od interních záležitostí a tým vést s nadhledem skrze koučovací proces. Důležité je si získat důvěru týmu a nenaléhat na rychlé výsledky.⁶⁹

Důvěra hraje pro spokojenost uvnitř týmu stěžejní roli a jediné zklamání může znamenat budování důvěry znovu od základů. Původní míry už však není možné dosáhnout a maximální limit se s každým zklamáním snižuje. Nízká míra důvěry

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ Tamtéž.

⁶⁶ Tamtéž.

⁶⁷ MOHAUPTOVÁ, 2013, s. 78-87.

⁶⁸ HERMOCHOVÁ, 2006, s. 25-28.

⁶⁹ MOHAUPTOVÁ, 2013, s. 78-87.

způsobuje vyšší ostražitost, vyšší koncentraci myšlení na sebe a to způsobuje pokles výkonu týmu.⁷⁰

Pakliže se manažer rozhodne svůj tým koučovat, může mu to přinést mnoho užitku. Pravděpodobně u podřízených docílí vyšší zodpovědnosti, vybuduje si u nich vyšší důvěru, díky jejich zvýšeným schopnostem bude moci více delegovat a ušetří mnoho času. To vše přinese lepší výsledky celého týmu.⁷¹

Vedle reaktivního koučování, kdy manažer bezprostředně reaguje na odehrávající se situaci, ať už jde o řešení nastalého problému nebo ocenění dobrého výkonu zaměstnance, je třeba zařadit i koučování proaktivní, jež je součástí plánování, delegování a komunikace. Kouč by měl umět naslouchat a znát potřeby svých podřízených, umět klást správné otázky a dávat návrhy. Měl by poznat, že si se svým protějškem dokonale porozuměl, zvládat inspirovat i mlčet, když je třeba.⁷²

Úspěšný kouč by měl být odvážný a nebát se otevírat i nepříjemná témata. Též potřebuje u koučovaného člověka nebo skupiny získat oboustrannou důvěru a ochotu na sobě pracovat.⁷³

3.5 Komunikace

Komunikace je nástrojem pro předávání informací a nutnou podmínkou pro součinnost v týmu, která je rozebraná v podkapitole Týmová práce. Aby mohl zdatně vést svůj tým, potřebuje stavební manažer znát formy komunikace, jejich přednosti i nevýhody a být schopný je využívat v různých situacích.

Bez naslouchání a komunikace bude tým s největší pravděpodobností nefunkční. Ač má často poslední slovo vedoucí týmu, umění komunikace je, pro správnou funkčnost týmu, velmi důležitou schopností každého člena týmu.⁷⁴

Proces komunikace začíná formulováním sdělení autorem a končí výkladem sdělení příjemcem. Na této dlouhé cestě vznikne u původce myšlenka, která je třeba zformulovat do kódu (jakákoliv forma komunikace) a následně její poslání příjemci. Ten musí přenos zachytit a kódu rozumět. Pokud jsou všechny předešlé kroky splněny, dochází k vyložení zakódované myšlenky. V ideálním případě je původní sdělení po přenosu pochopeno ve stejném významu, ve kterém jej zamýšlel původce.⁷⁵

⁷⁰ HERMOCHOVÁ, 2006. s. 25-28.

⁷¹ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 647-652.

⁷² Tamtéž.

⁷³ Tamtéž.

⁷⁴ Týmová spolupráce. *Managerprofi.cz* [online]. 2018, 10. srpna. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: Týmová spolupráce | Manažerské dovednosti (managerprofi.cz)

⁷⁵ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 519-522.

Z popisu procesu komunikace však plyne, že k přesnému přenesení významu sdělení nemusí dojít. Stane se tak v důsledku **komunikačního šumu**. Jedná se o jev, který brání dokonalé distribuci původní myšlenky do chápání příjemce. Šum se může vyskytnout v mnoha částech procesu komunikace a s přihlédnutím k cestě sdělení do cíle je jeho výskyt více než pravděpodobný. Vzniknout může omylem, ale také úmyslně za nějakým cílem původce.⁷⁶

Problém nastává i v případě, kdy informace putuje k příjemci postupně skrze několik kanálů, například od vrcholového managementu až po výkonné pracovníky.⁷⁷ V praxi stavebního podniku se toto může promítnout například přenášením vize vedení velkého korporátu až k výrobním dělníkům. Myšlenka musí jít od vedení společnosti nejdříve přes regionální management k nižším manažerům, kteří ji dále posouvají na své podřízené, od nichž se teprve dostává k dělníkům.

Pro úspěšnou komunikaci existují všeobecně platné zásady:

- Všichni účastníci musí být do komunikace aktivně zapojeni. Pokud jedna strana nemá zájem, komunikace postrádá význam.
- Obě strany musí umět sdělovat i naslouchat. Nasloucháním je myšleno aktivní naslouchání, tzn. nejen slyšet, ale také vnímat.⁷⁸

Sdělování se dělí do tří kategorií. **Verbální vyjadřování**, tedy slova daná do kontextu (vět), existuje ve formě mluvené i psané. **Neverbální vyjadřování** znamená mnoho prvků komunikace (např. mimika, gestikulace, hlasitost, tón řeči atd.). Jeho jednotlivé části mají samy o sobě nízkou výpovědní hodnotu, jako celek ale dokáží ukázat celkový postoj člověka na řešené téma nebo situaci. Chování a jednání lze pak spojit pojmem **činy**.⁷⁹ Celkový obraz sdělení pak tvoří všechny kategorie společně.

I naslouchání se rozděluje do tří kategorií. Nejběžnější je **naslouchání ušima**, tedy schopnost porozumět slovům daným do jedinečného kontextu. **Vnímání očima** sleduje mimiku, oční kontakt, gestikulaci apod. a všechny tyto jevy spojuje v pocit z člověka, se kterým komunikujeme. **Naslouchání srdcem** se snaží odhalit souvislosti, skrytý význam sdělení.⁸⁰

Pro řízení lidí je komunikace naprosto nezbytná. Pro správné fungování přenosu informací je potřeba stanovit pravidla komunikace (limity, komunikační kanály atd.) a zabezpečit funkční podmínky pro komunikaci. Aby příjemce sdělení předávanou

⁷⁶ Tamtéž.

⁷⁷ Tamtéž.

⁷⁸ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 181-184.

⁷⁹ Tamtéž.

⁸⁰ Tamtéž.

myšlenku pochopil, je důležité, aby si sdělující myšlenky urovnal, správně pojmenoval, vyjadřoval se k věci a mluvil v souvislostech.⁸¹

Na volbě komunikačního kanálu závisí efektivita komunikace. Pro týmovou spolupráci je nejhodnotnější tzv. face to face komunikace následovaná telefonáty a videohovory. V jejich případě se však s navyšujícím počtem účastníků zhoršuje celkový výstup komunikace, platí zde tedy přímá úměrnost – čím více účastníků, tím hůře. Nejméně efektivní je pak komunikace e-mailová a SMS.⁸²

Obranným valem proti nedostatkům a vadám v komunikaci je **zpětná vazba**, kterou manažer využívá k ujištění, zda byla jeho slova správně pochopena. Odpovědi typu „rozumím“ nebo „ano“ potvrzují příjem informace, nepotvrzují však automaticky správné pochopení. Doslovné zopakování informace pak ukazuje, že ji příjemce zaznamenal celou. Její správné pochopení se ale ověří až zpětnou vazbou na úrovni významu, ověřitelnou například vykonáním příkazu. Pro dobré výsledky organizace je velmi zásadní hodnocení výkonu pracovníků, tedy forma zpětné vazby, kdy se vedoucí pracovník snaží podřízenému vštěpit vlastní pohled na výkon podřízeného a očekávaný výkon jeho práce.⁸³

Většina konfliktů v týmu i frustrace jeho členů přichází právě ze špatné komunikace. Úspěšné týmy v první řadě **komunikují rovnocenně**, všichni mají stejný prostor i respekt, nikdo není upozaděn, ani vyzdvihován. Vedle formální komunikace se tým soustředí i na **komunikaci neformální** a vzájemně tvořená přátelství pak přináší větší ochotu pomoci druhému. Fungující týmy nejenže pracují jako skvělý celek, ale **komunikují i navenek**, například s ostatními týmy, zákazníky a dodavateli a tím rozšiřují svoji působnost, o cenné kontakty, i za hranice vlastního týmu. Týmy se také se snaží **komunikovat nárazově** a kvalitně. Rozlišují čas pro práci a porady, respektují soustředěnost kolegů a poznatky si nechávají na plánovaná setkání, kde probíhá většina důležité komunikace.⁸⁴

⁸¹ Tamtéž.

⁸² PENTLAND, Alex. The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review* [online]. 2012, duben. [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

⁸³ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 519-522.

⁸⁴ BURKUS, David. How Great Teams Communicate. [YouTube video]. 2022, 25. července. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=vfLYEs_cHYs&ab_channel=DavidBurkus

4 Práce stavebního manažera

S budováním týmové spolupráce úzce souvisí manažerská práce. Nejinak je tomu i ve stavebním podniku, kde manažer navíc řeší specifické situace v návaznosti na pohyblivé pracoviště (staveniště) mnoha jeho podřízených. V této kapitole bych rád vymezil jeho pozici, role a činnosti.

4.1 Typy manažerů

Každý člověk je jedinečný, což se odráží i v manažerské praxi. Každý manažer používá lehce odlišné techniky k vedení týmu a dosažení cíle. K lepšímu pochopení týmové spolupráce je tedy důležité vnímat i odlišnosti mezi jednotlivými přístupy manažerů k jejich práci.

Belbinova typologie rozeznává dva základní typy vůdců – formovače a koordinátora. Každý typ má své výhody i nevýhody, což znamená, že se v každém ideálním vedoucím pracovníkovi snoubí oba dva typy vůdců, a to vždy na základě dané situace. Situací je v tomto případě myšlen typ podřízených. Na každého člověka platí trochu odlišný přístup.⁸⁵

Formovač je člověk, který dosahuje výsledků zvýšenou osobní energií, rozhodností a tlakem na podřízené. Dokáže výstižně formulovat zadání a požadované výsledky, vůči sobě i podřízeným je náročný, stanovuje vysoké standardy, často monitoruje plnění úkolů a nebojí se dát bezprostřední zpětnou vazbu. Na kritiku reaguje bez problémů a hledá řešení nedostatků. Velmi dobře zvládá neochotu, lenost, nezkušenost a negativní chování. Je tedy spíše vhodný jako vedoucí pro lidi s nižší úrovní schopností nebo pracovního nasazení, kteří potřebují direktivnější způsob řízení a vysoký stupeň kontroly, aby se předcházelo pochybením a přestupkům. Takoví lidé se často vyznačují i nezkušeností, nebo nespolehlivostí.⁸⁶

Koordinátor je oproti tomu osoba, která důvěřuje spolupracovníkům, snaží se s nimi komunikovat a motivovat je, vnímá potřeby i potenciál svých podřízených. Na základě toho je umí skvěle přesvědčit o smyslu vykonávané práce a povzbudit. Je empatický, naslouchá názorům druhých a respektuje je. Vidí-li osobní přínos jedince, pochválí ho. Do spolupráce vtáhne i individualisty a neprůbojné jedince. Zvládá také napětí, předchází konfliktům a snaží se jednat taktně. Jako vedoucí je vhodný pro lidi na vysoké úrovni dovedností a pracovní morálky. Jsou to jedinci schopní, samostatní a spolehliví, kteří ocení svěřenou důvěru a autonomii. Zdaleka ne všichni jedinci ale spadají do těchto dvou kategorií, proto je vyvážený přístup vedoucího pracovníka

⁸⁵ BĚLOHLÁVEK, 2008. s. 41-45.

⁸⁶ Tamtéž.

naprosto zásadní.⁸⁷ Tento typ je nevhodnějším kandidátem do pozic ve strategickém managementu.⁸⁸

Druhým pohledem na typologii manažerů je jejich zařazení do hierarchie podniku. Zavedené dělení rozeznává **liniové** (nižší) **manažery**, **střední management** a **vrcholové** (top) **manažery**. Zpravidla platí, že čím výše se v hierarchii posouvají, tím menší počet lidí se na dané úrovni řízení nachází.⁸⁹ Tato situace jde přirovnat k pyramidě, kde na úplném vrcholu je jeden člověk (např. generální ředitel) a od něj se manažerská struktura postupně větví až po základ pyramidy, kde se nachází nejnižší management.



Obrázek 2 – Manažerská struktura, Zdroj: KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti].

Linioví manažeři vedou a řídí jednotlivce či týmy při plnění jejich pracovní náplně. Jsou kontrolou každodenního chodu organizace a spojovacím můstkem ke střednímu managementu, který je jejich přímým nadřízeným. **Střední manažeři** se starají o vedení těchto nižších manažerů a tím o strategické vedení a koordinaci. **Top manažeři** jsou odpovědní za celkový chod organizace a její budoucí směřování. Z tohoto přehledu tedy jednoznačně vyplývá, že top manažerovi zabere velkou část práce plánování, zatímco liniovému naopak vedení. Od velikosti organizace pak zase odvisí to, jaké je početní složení manažerů. Například u malých společností často úplně odpadá střední management, jelikož v malém počtu úplně ztrácí na významu. Vizi může na nízké manažery převést ředitel. U velkých organizací je naopak střední a vysoký management značně rozsáhlejší.⁹⁰

U stavebních podniků lze vidět obě varianty. Zatímco na jedné straně mohou firmy zaměřené na konkrétní subdodávku vykazovat znaky malé firmy, na straně opačné najdeme obrovské stavební podniky, jejichž vedoucí struktura je velmi rozsáhlá a rozvětvená.

⁸⁷ Tamtéž.

⁸⁸ BELBIN, 2012.

⁸⁹ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006, s. 9-10.

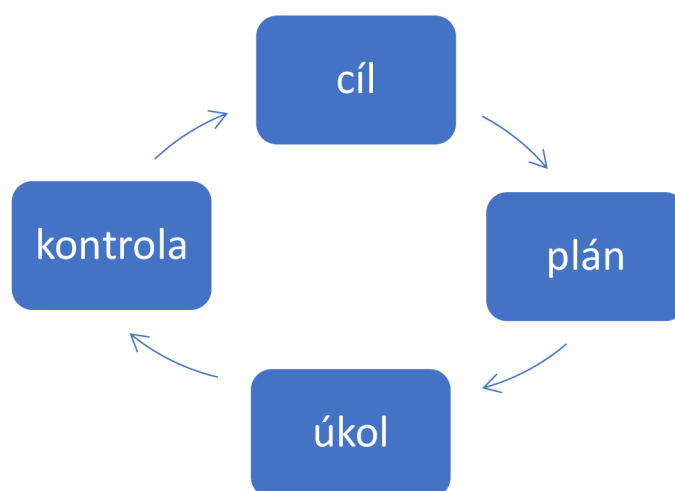
⁹⁰ Tamtéž.

4.2 Činnosti manažera

Ke splnění požadovaných cílů potřebuje manažer nástroje, kterými jich dosáhne. Volba a míra využití těchto nástrojů pak záleží na pracovní situaci manažera a jeho preferencích. Ve stavebnictví je třeba brát v potaz mnoho daných termínů, které je třeba splnit, a zároveň i důležitost koordinace práce výrobních pracovníků a THP pracovníků.

Při vedení a řízení se vedoucí pracovník opírá o několik základních činností, které využívá v kombinaci dle svých schopností a možností k dosažení požadovaného cíle. Tyto činnosti se poté promítají do všech dílčích částí chodu organizace. Jde o **plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování**. Souběh těchto činností zajistí správně určené a rozdělené úkoly a jejich prioritu. Zároveň motivuje podřízené a identifikuje nedostatky s cílem zlepšení.⁹¹

Plánování je nástrojem manažera k dosažení chtěných cílů, přichází s řešením, jak se do cíle dostat.⁹² „Plán by měl být co možná nejsrozumitelnější a nejjednodušší.“⁹³ Od cíle se odvíjí plán, který se snaží o nalezení nejlepší možné strategie k jeho dosažení. Ze strategie se oddělují jednotlivé úkoly a po jejich splnění dochází k jejich zhodnocení. Pokud výsledky naplňují parametry cíle, celý proces byl úspěšný.⁹⁴



Obrázek 3 – Proces zadání úkolu, Zdroj: KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti].

Organizování zajišťuje funkčnost celku. Úkolem manažera je sestavit takovou organizační strukturu, která bude základním stavebním kamenem organizace,

⁹¹ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 7-8.

⁹² LINKESCHOVÁ, 2005. s. 57-58.

⁹³ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 58.

⁹⁴ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 93-94.

popřípadě divize či týmu.⁹⁵ „Organizační struktura umožňuje efektivní činnost organizace a využití zdrojů, sledování aktivit organizace, přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů, koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti, přizpůsobení změnám okolí a sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.“⁹⁶

Vedení lidí je detailněji rozebráno v kapitole Řízení lidských zdrojů. **Kontrolování** pak pomáhá dosahovat výsledků. Kontrolní proces se vyznačuje několika provázanými funkcemi. Dohled skrze pravidelné kontroly hlídá, zda je dosahován požadovaný výkon. Srovnávání monitoruje a porovnává zjištěné odchylky od záměru a hodnotí je. Pakliže je potřeba odchylku odstranit, tak dochází k její nápravě a opatřením k odstranění možného budoucího výskytu.⁹⁷

Vedoucí pracovník tedy nejdříve musí znát cíl, který v rámci plánu nadefinuje v úkol. Pracovníkovi vysvětlí jeho smysl, určí pravidla, využití zdrojů a způsob kontroly, která následně probíhá v průběhu vypracování. Sesbíraná data porovnává s normami a vyvozuje z toho následky. Pracovníky je třeba správně motivovat a jít jim příkladem.⁹⁸

4.3 Pozice stavebního manažera v týmu

Historie řízení výstavby sahá až do starověkého Egypta a jeho monumentálních pyramid. Z této doby však moc poznatků neexistuje, nicméně postupem času se ukázalo, že stavební manažer musí být nejen zdatný v technologických znalostech, ale především také v umění práce s lidmi. Více než polovinu jeho pracovní náplně totiž zabere komunikace s lidmi. Vedoucí pracovníci tak v dnešní době vedle stavební expertizy musí ovládat i vedení, řízení, management a psychologii.⁹⁹

Manažerská práce vychází z principů založených na praktických zkušenostech. Většinou se nejedná o žádné novinky a manažerské techniky může manažer dokonce nabýt pouhou vlastní zkušeností. Člověk nacházející se ve vedoucí pozici může ušetřit mnoho času, jestliže bude management studovat. I manažerským kurzem lze totiž předejít rokům omylů a zkoušek.¹⁰⁰

Manažer má tedy poměrně náročný úkol. K jeho dosažení může napomoci **schopnost leadershipu** (vůdcovství), tedy umění vést lidi. Příkladem typických lídrů z historie můžou být například Napoleon, Churchill nebo H. Ford, ze kterých vyzařovaly jejich schopnosti na míle daleko. Od soudobé vůdčí manažerské osobnosti se očekává, že bude jednat proaktivně, zvyšovat přidanou hodnotu služby nebo výrobku, řídit aktivity

⁹⁵ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 68-70.

⁹⁶ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULĚŘ, 2006. s. 113.

⁹⁷ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULĚŘ, 2006. s. 159-160.

⁹⁸ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 53-72.

⁹⁹ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 8-10.

¹⁰⁰ Tamtéž.

a výkonnost druhých a pozitivně vnímat znalosti, změny a riziko.¹⁰¹ **Lídr je vedoucí pracovník, pro kterého lidi chtějí pracovat. Tým spojuje, inspiruje a dává mu společný smysl.** Naproti tomu si pod pojmem manažer mnoho podřízených představí člověka, pro kterého musí pracovat, aniž by chtěli.¹⁰²

Nejlepší vůdci se o své podřízené starají podobně jako o svou rodinu, lidem dávají prioritu před čísly a v případě špatných výsledků raději koučují, než propouštějí a nabírají jiné lidi. **Vůdcovství je volba**, ne pozice, lídr nastavuje fungování týmového prostředí a jde příkladem. Svým podřízeným nabízí výměnný obchod – obětuje pro ně mnoho a očekává to samé nazpět.¹⁰³

Manažerovým úkolem je vštípit každému pracovníkovi zájem o co největší zhodnocování zdrojů organizace za pomoci co největší efektivity – při minimálních nákladech hledat maximální užitek zdrojů. S tím souvisí i řízení aktivit a výkonnosti druhých tak, aby došlo ke splnění stanovených cílů organizace. Manažer je svým způsobem dirigent, jehož úkolem je koordinovat lidské zdroje ve prospěch celé organizace.¹⁰⁴

Stavební inženýři často stojí před volbou, zda zůstat v technické roli či se vrhnout na dráhu stavebního manažera. Práce s lidmi je specifická a intuice by každému měla napovědět, zda se na tuto práci hodí a chce ji vykonávat. Pro rozhodnutí o povýšení existuje pro nadřízené několik vodítek, která jim řeknou, zda je jejich podřízený pro tuto práci vhodný. Mezi tyto přednosti patří kvalitní ovládnutí **práce s lidmi**, zvládnutí organizování projektů nebo vlastních úkolů (**projektové řízení**) a **schopnost efektivní komunikace**.¹⁰⁵

V případě povýšení pak přichází výzva v podobě adaptace na novou roli manažera. Doposud byl stavební inženýr celé své studium i kariéru vzděláván v technických záležitostech a najednou se od něj očekává vedení lidí. Mnoho společností povyšuje zaměstnance tímto způsobem, a přitom je neučí, jak být schopnými lidry, tedy umět naslouchat, komunikovat, dávat i přijímat zpětnou vazbu, vést apod. Následkem toho

¹⁰¹ VEBER, 2009. s. 59-61.

¹⁰² From Civil Engineer to Manager. *American Society of Civil Engineers* [YouTube video]. 2018, 10. října. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=YBOTFmVcOkQ&ab_channel=AmericanSocietyofCivilEngineers%28ASCE%29

¹⁰³ SINEK, Simon. Why good leader make you feel safe. *TED* [YouTube video]. 2014, 19. května. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo&ab_channel=TED

¹⁰⁴ Tamtéž.

¹⁰⁵ From Civil Engineer to Manager. *American Society of Civil Engineers* [YouTube video]. 2018, 10. října. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=YBOTFmVcOkQ&ab_channel=AmericanSocietyofCivilEngineers%28ASCE%29

je pak situace, kdy se povýšený člověk stává manažerem, nikoli lídrem, jak bylo rozvedeno dříve v této kapitole.¹⁰⁶

V praxi je běžné, že u vedoucího pracovníka dojde k vyhoření a následně svou pozici opouští. Faktem je, že v dnešní době podstupují lidé ve svých zaměstnáních mnohem více týmové práce než kdy dříve. Právě zvýšená míra nezvládnuté kolaborace mezi členy týmu může vést k výše zmíněnému vyhoření. Tím spíše u manažerů, kteří nesou zodpovědnost za celý tým.

Lze identifikovat tři hlavní faktory, které mohou vést k vyhoření. Prvním z nich je **chtít být nápomocný druhým**, kvůli kterému lidé rádi přejímají úkoly ostatních a tím pak zanedbávají ty vlastní, které se následně kupí a způsobují přehlčení. Každý rád **přijímá ocenění**, proto jsou velmi lákavé úkoly zabírající málo času a nesoucí velké uznání. Člověk se na nich stává závislý a přehlíží velké úkoly, které jsou ve skutečnosti mnohem podstatnější. Velkou roli hraje i **strach** ze ztráty kontroly, z toho, co řeknou ostatní a také fenomén FOMO (z angl. Fear of missing out), tedy strach z toho, že člověk o něco přijde.¹⁰⁷

Aby stavební manažer, na kterého je kladen vysoký tlak, obstál a nevyhořel, potřebuje být pozorný k chování zmíněném v předchozím odstavci a zároveň proti němu záměrně bojovat. K tomu má několik jednoduchých nástrojů. V první řadě by měl být ztotožněný s říkáním NE lidem a úkolům, které mají nižší prioritu než úkoly vlastní. Jako vedoucí by si měl být vědom možnosti delegovat, ideálně správcovským způsobem, a také by měl strategicky zvážit všechna pro a proti dané příležitosti a rozpoznat, zda je prioritní či naopak.¹⁰⁸

¹⁰⁶ SINEK, Simon. Why Middle Management is the Hardest Job. *Simon Sinek* [YouTube video]. 2020, 28. února. [cit. 2023-05-02]. Dostupné z:

https://www.youtube.com/watch?v=C0W4H6jMLKg&ab_channel=SimonSinek

¹⁰⁷ How to Be a Team Player – Without Burning Out. The Way We Work, a TED series. [YouTube video]. 2023, 8. března. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z:

https://www.youtube.com/watch?v=8goi3AD4RWo&ab_channel=TED

¹⁰⁸ Tamtéž.

5 Současné trendy

Manažerské prostředí, stejně jako každé další odvětví, se neustále rozvíjí a vyvíjí. To má za následek vznik nových technik, postupů a přístupů k manažerské práci. Proto jsou v této kapitole popsány současné trendy v manažerských přístupech.

5.1 Důvěra v týmu

Důvěra se u mnoha lidí vyskytuje na nejvyšších pozicích žebříčku hodnot. Zároveň hraje zásadní roli v mezilidských vztazích, a to jak v rodině, mezi přáteli, tak i mezi kolegy na pracovišti.

Důvěra v týmech hraje důležitou roli v jejich celkovém výkonu a na mnoha reálných případech nadnárodních i menších společností lze vidět, jak je pro tým zásadní, aby si jeho členové důvěřovali a byli k sobě otevření. Prohlubováním důvěry vzniká příjemnější pracovní prostředí, kde se **lidé nebojí být zranitelní a přiznat svoje pochybení a obavy**. Všichni se tak cítí bezpečněji a nemají problém požádat o pomoc, když na něco nestačí.¹⁰⁹

Na příkladu Navy SEALs, elitní jednotky Námořnictva Spojených států amerických, Sinek vysvětluje souvislost mezi výkonem a důvěryhodností. Velmi výkonný pracovník s nízkou důvěryhodností sice jako jednotlivec vyprodukuje skvělé výsledky, často ale bude tím, kdo v týmu buduje toxické prostředí. Pravděpodobně se jedná o člověka, který upřednostňuje vlastní zájmy před týmem. Takové lidi Navy SEALs nenabírají. Dávají přednost lidem s vyšší důvěryhodností i na úkor části výkonu. V kritické situaci je totiž potřeba vědět, že i svůj život mohou svěřit kolegovi vedle sebe.¹¹⁰

Na příkladu automobilky Ford z nultých let jedenadvacátého století je demonstrován příklad toxického prostředí vyššího managementu. Automobilka v problémech zaměstnala nového výkonného ředitele, který dostal za úkol situaci vyřešit. Na pravidelných poradách se ale zdálo vše v naprostém pořádku. Jeho podřízení mu nedůvěřovali, jelikož si předchozí vedení vybuchovalo výpověďmi na hodinu atmosféru strachu. Až dlouhodobým budováním důvěry a otevřenou komunikací se začala situace obracet a krize zažehnávat.¹¹¹

Budování důvěry je dlouhodobá záležitost, která se váže na charakter. Linkeschová zmiňuje **konto v citové bance**, na které svými činy vkládáme a vybíráme. Měli bychom se snažit chápat druhé, věnovat pozornost maličkostem, dodržovat závazky a sliby, vyjasnit si vzájemná očekávání a projevovat osobní integritu, tedy celistvost. A to tak,

¹⁰⁹ SINEK, Simon. Nekonečná hra: jak dosáhnout dlouhodobého úspěchu v podnikání. Přeložil Aleš DROBEK. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2021. Žádná velká věda, s. 100-121. ISBN 978-80-7555-136-8.

¹¹⁰ Tamtéž.

¹¹¹ Tamtéž.

že jednáme v souladu se svými slovy, jsme loajální, a to i k nepřítomným, a také spravedliví. Pokud se stane, že z pomyslného konta čerpáme, je třeba se omluvit. Omluva to musí být upřímná, a především druhou stranou upřímně pochopená. Neupřímně pochopená omluva by totiž mohla napáchat ještě více škody.¹¹²

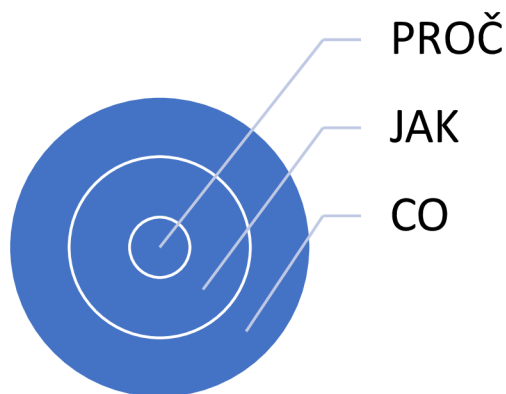
V případě, kdy nemá důvěra v týmu místo, se nemá cenu pokoušet ani o týmový koučink. Důležité je rozpoznat rozdíl mezi nedůvěrou a nechutí spolupracovat. Původce nedůvěry lze vypátrat, z čehož vyplývá, že pokud důvod nedůvěry vůči kolegovi nelze identifikovat, jedná se spíše o neochotu spolupracovat.¹¹³

5.2 Smysluplnost v práci

Smyslem v řízení organizací se podrobně zabývá Simon Sinek, z jehož literatury je v této kapitole čerpáno. Na světě je mnoho lidí, kteří se ocitají v mnoha životních rolích, často i v roli lídra. Lídra organizace, zájmové skupiny, sportovního týmu, ale i rodiny. A jejich výsledky se budou vcelku lišit. Ne na základě toho, kde působí a kdo je jejich podřízený, ale na základě toho, jaké mají schopnosti a jakým způsobem přemýšlí.

Společnost Apple, bratři Wrightové, Martin Luther King a další – ani o jednom z nich nelze říct, že je, nebo byl, nejnadanější v oboru, má nejlepší schopnosti, nejkvalitnější produkt nebo největší zdroje. O všech lze ale konstatovat, že mají, nebo měli, schopnost inspirovat druhé. Úspěšní lidé i společnosti velmi dobře znají své PROČ a jejich činy nebo produkty (CO) jsou toho důkazem.¹¹⁴

Simon Sinek představuje **system zlatého kruhu**, který má základy na zlatém řezu, matematickém vztahu snažícím se dosáhnout ideálu. Krásou principu zlatého kruhu je fakt, že jde aplikovat v mnoha odlišných oblastech.¹¹⁵



Obrázek 4 – Zlatý kruh, Zdroj: SINEK, S. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*

¹¹² LINKESCHOVÁ, 2005. s. 109-112.

¹¹³ MOHAUPTOVÁ, 2013. s. 81-82.

¹¹⁴ SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda, s. 11-25. ISBN 978-80-87270-55-4.

¹¹⁵ SINEK, 2013. s. 49-61.

Celý princip lze charakterizovat výše obsaženým diagramem, který má tři vrstvy: Co, Jak a Proč. Ať už jsem jednotlivec nebo společnost, vím, CO dělám. Co je můj produkt, výstup, nebo pracovní náplň. JAK znamená vědět, jak dělám, co dělám. Jaké mám silné stránky, přidanou hodnotu, v čem jsem jedinečný atd. PROČ znamená ideál, přesvědčení a záměr, proč danou věc vykonávám. Je to vyšší poslání.¹¹⁶

Důležité je, odkud v tomto diagramu začíná člověk přemýšlet i konat. Pakliže **začne s proč**, zná svoje směřování a hlavní důvod pro danou činnost. Činy potom jednoduše zhmotní myšlenku. To mu dává konkurenční výhodu nad lidmi a společnostmi, kteří to dělají obráceně. Je rozdíl být firmou, která prodává počítače, nebo firmou, která chce přemýšlet odlišně, inovacemi přijít s příjemnějším produktem, a proto vyrábí počítače, potažmo telefony, které se postupně staly našim každodenním společníkem. **První společnost svou působnost omezila na výrobu počítačů, druhá na poslání.**¹¹⁷

Vedoucí pracovník by se měl tohoto schématu držet při vedení lidí. Nejde o to dát podřízeným jasně definovaný pracovní úkol, ale vizi, důvod, proč pro něj pracují. I při výběru zaměstnanců je důležité dbát na výběr takových, kteří souzní s vaším směřováním. Nabídnout velkou peněžní odměnu a přitáhnout největší odborníky v oboru nemusí znamenat automatický úspěch. Až když jim je dán cíl, ke kterému směřovat, začnou se věci hýbat správným směrem a bude vznikat prospěšná týmová práce a pocit sounáležitosti. V opačném případě se vytvoří jen skupina lidí, kteří jdou za svými vlastními cíli. A o synergii, v tomto případě negativní, jsem napsal jednu celou kapitolu.¹¹⁸

Za vedení Simon Sinek považuje vše, co je v kapitole Řízení lidských zdrojů shrnuto jako vedení a řízení neboli management.¹¹⁹ „*Naproti tomu vůdcovství znamená, že ostatní vás ochotně následují – ne proto, že musejí nebo jsou za to placeni, ale proto, že chtějí.*“¹²⁰ Důraz je dán na slovo **chtějí**. Je třeba přesvědčit své podřízené o smyslu jejich práce a stát se skutečným lídrem, nejen vedoucím.¹²¹

I v dnešní době v mnoha situacích podnik zaplatí velké objemy peněžitých prostředků, aby získal nejlepší pracovníky. Problém ale je, že tyto lidé nastoupili do firmy jen kvůli výdělku, nikoli proto, že věří firemnímu PROČ. Takové schéma má ale daleko k fungování. Naopak vytvořením týmu podobně uvažujících lidí, kterému dáme jasný důvod jejich práce, povede ke vzniku týmové práce, sounáležitosti a posléze fungujícího týmu.¹²²

¹¹⁶ Tamtéž.

¹¹⁷ Tamtéž.

¹¹⁸ SINEK, 2013. s. 91-122.

¹¹⁹ SINEK, 2013. s. 95.

¹²⁰ Tamtéž.

¹²¹ Tamtéž.

¹²² SINEK, 2013. s. 108.

Ukážeme si to na jasném příkladu: „*Sir Christopher Wren, autor návrhu katedrály svatého Pavla v Londýně, se procházel po jejím staveništi a ptal se dělníků, co dělají. První odpověděl, že otesává kámen. Druhý říkal, že vydělává peníze, aby mohl zaopatřit rodinu, třetí odpověděl, že pomáhá stavět katedrálu. Všichni tři stejní dělníci, každý ale s jiným pohledem na práci. Třetí z nich znal svou roli a smysl práce, kterou vykonával. Byl na rozdíl od prvních dvou součástí něčeho většího než on sám.*“¹²³

Lidé chodí do práce z několika důvodů a na základě těchto faktorů je možné vymezit tři základní skupiny. Pro lidi, kteří chodí do práce pro výdělek a hlavním cílem je vydělat si na život mimo práci, je jejich práce **zaměstnáním**. Odbydou si svůj díl, dostanou zapláceno a tím to pro ně končí. Velmi rozlišují mezi pracovním životem a soukromím. Jsou to přesně ti lidé, kteří se nemohou dočkat pátku a proklínají pondělky. Zaměstnanci, pro které je práce **kariérou**, jsou výrazně zaměřeni na stoupaní po kariérním žebříčku. Největší motivací je pro sebe „vyhrávat“ stále lepší postavení v podniku. Poslední skupina bere práci jako **povolání**. Už cesta je pro ně cílem, velmi je naplňuje samotný výkon práce a jejich motivace tedy vychází z jejich vlastních hodnot.¹²⁴

Vůdce je pro tým ztělesněním vize, člověkem, který v sobě má **PROČ**. Je to vizionář, který vede společnost kupředu. Aby se jeho vize splnila, je třeba člověka, který v sobě má **JAK**. Ten dokáže najít cestu, jakým způsobem lidstvo **PROČ** vsadit do činů a uvést ho v praxi. Říká se, že vize bez cíle je pouhým sněním. Proto každý vizionář potřebuje k ruce i schopného člověka, který jeho sny zhmotní. V organizaci jsou lidé typu **PROČ** často generální ředitelé, lidé typu **JAK** pak ředitelé jednotlivých částí podniku. Lidé typu **CO** jsou klasickými zaměstnanci vykonávajícími úkoly nadřízených.¹²⁵

„Vůdce začíná s PROČ, sám ztělesňuje vyšší důvod a tím ostatní inspiruje.“¹²⁶

I Jan Mühlfeit mluví o schopnosti inspirovat svůj tým. Schopnost inspirovat vychází z osobního zápalu, vyšší inspirace. Tento atribut je zásadním faktorem v práci lídra a predikátorem úspěchu celého týmu. Nejdříve je třeba vědět, kam směřovat, a následně předat vizi celému týmu. Až posléze lze pokračovat s plány a výkony. Správný lídr je motorem svého týmu a svou inspirací jej pohání k lepším výkonům a zároveň spokojenosti.¹²⁷ Takové vedení týmu odpovídá koncepci transformačního vedení Bernarda M. Basse rozebraného v kapitole Řízení lidských zdrojů.

Pokud chce vůdce dotlačit svůj tým k lepším výkonům, musí se snažit jeho členy co nejčastěji dostat do tzv. „stavu flow“, stavu tvůrčího vytržení, který je charakteristický

¹²³ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 130-131.

¹²⁴ MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. 2. vydání. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-593-3. s. 104-160.

¹²⁵ SINEK, 2013. s. 141-151.

¹²⁶ SINEK, 2013. s. 117.

¹²⁷ MÜHLFEIT, COSTI, 2022. s. 104-160.

naprostým pohlcením úkolem, kdy je člověk zcela soustředěný, čas mu ubíhá velmi rychle a jedna myšlenka či úkon bez vyrušení přímo navazuje na druhou. K podpoření flow napomůže udělování úkolů tak, aby byly pro podřízené dostatečnou výzvou a zároveň nebyly nepřekonatelnou překážkou.¹²⁸

*„Vůdčovství není povolením dělat méně; je povinností dělat víc. ... Vedení vyžaduje práci. Chce čas a energii. Účinky nejdou vždy snadno měřit a nejsou okamžité. Vedení je vždy závazkem k lidským bytostem.“*¹²⁹ Lidé od samého začátku fungují na bázi služby druhým. Vzájemná spolupráce za účelem překonání společných překážek uvolňuje oxytocin a biologicky sbližuje. Nejvíce tým spojují okamžiky, kdy v momentu krize jeho členové táhnou za jeden provaz.¹³⁰

¹²⁸ Tamtéž.

¹²⁹ SINEK, Simon. *Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. [Brno]: Jan Melvil, 2015. *Žádná velká věda*. ISBN 978-80-87270-89-9. s. 256-257.

¹³⁰ Tamtéž.

Empirická část

Na teoretické znalosti o týmové práci a pozici stavebního manažera při jejím podporování naváže průzkum ve stavebních podnicích zaměřující se na týmovou spolupráci. V dnešní době si i stavební firmy uvědomují, že na řízení lidských zdrojů záleží a snaží se tak zavádět procesy, které týmovou práci podpoří a zvýší celkové výkony podniku. Studie se bude zabývat způsoby, kterými stavební podniky, respektive stavební manažeři, budují týmovou práci, komunikaci v týmech a smysl v práci. Zkoumat bude i současné trendy ve vedení lidských zdrojů ve stavebních podnicích.

6 Příprava průzkumu

6.1 Metodologie

Na základě získaných znalostí v oblasti stavebního podniku, týmové práce, vedení a řízení lidí a manažerské práce, získaných v teoretické části, byl sestaven dotazník, který slouží jako nástroj pro kvantitativní výzkum. Dotazníkového šetření se účastnili zaměstnanci oslovených stavebních firem a studenti Fakulty stavební VUT v Brně pracující ve stavebním sektoru. Jeho otázky byly sestaveny tak, aby zkoumal týmovou spolupráci ve stavebním podniku a roli stavebního manažera v jejím rozvoji. Výstupy jsou zpracovány do statistických výstupů v prostředí Microsoft Excel. Druhou částí je kvalitativní výzkum vedený formou strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky tří oslovených stavebních firem působících nejen v Brně a jeho okolí.

Skrze stanovené hypotézy jsou vyhodnocovány výstupy dotazníkového šetření. Vedle tematických otázek jsou do dotazníku zařazeny i otázky zjišťovací, a to na pohlaví, délku působnosti v podniku a vedení lidí, které jsou při vyhodnocování výsledků využity k vyvození korelací mezi těmito parametry a odpověďmi na jednotlivé otázky. Na závěr jsou výstupy ověřeny odpověďmi získanými z výše zmíněných řízených rozhovorů.

Dotazníkové šetření

Z mnoha možných nástrojů pro vytvoření dotazníkového šetření se v dnešní době zdá logické zvolit elektronickou variantu. Z množství přípustných serverů s možností vytvořit a spravovat dotazník jsem zvolil Google Formuláře, jelikož s nimi mám vícero předešlých zkušeností, tento nástroj dobře ovládám, zdá se mi přehledný a jednoduchý na použití, a to jak z pohledu mého, tak z pohledu respondentů. Dotazník je sestaven z otázek čtyř hlavních témat úzce souvisejících s týmovou prací (Teambuilding; Komunikace s nadřízeným; Práce v týmu; Smysl a motivace) a na závěr doplněný zjišťovacími otázkami a dotazy pro řídicí pracovníky. Průzkum je zcela anonymní a online odkaz pro vstup do dotazníku přikládám zde:

https://forms.gle/RmETQcssTt_fRMN5D8.

Průzkumu se celkem zúčastnilo 103 respondentů z řad zaměstnanců oslovených stavebních společností se sídlem na území České republiky. Cílem bylo získat vstupy od zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, ale i od pracujících studentů Fakulty stavební VUT v Brně. Celkem se jedná o 33 žen, 69 mužů a jednu nebinární osobu. Na otázky odpovídali jak noví zaměstnanci působící v podniku méně než rok, tak i lidé pracující v dané společnosti více než deset let. 34 z celkových 103 dotazovaných pracovníků přímo řídí alespoň jednoho člověka. Výstupy jednotlivých otázek přikládám v Příloze č.1 a vyhodnocení v podobě tabulek a grafů přikládám zde jako online odkaz:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1H7P7xVrrz_JG2nXsaxeW23TROpjIHRa3/edit?usp=share_link&ouid=109703518627082821757&rtpof=true&sd=true

6.2 Kvalitativní šetření

Na základě výstupů kvantitativního šetření byli, pro jeho ověření, osloveni řídicí pracovníci stavebních podniků působících v Brně. Proběhly celkem tři strukturované řízené rozhovory, a to v CTP, Winning Group a jedné společnosti, která si nepřeje být jmenována. Jejich cílem je ověřit analyzované výstupy kvantitativní metody a závěry potvrdit, nebo vyvrátit. Přepis rozhovorů je přiložen v Příloze č.2.

7 Výzkum

7.1 Analýza vybraných otázek dotazníku

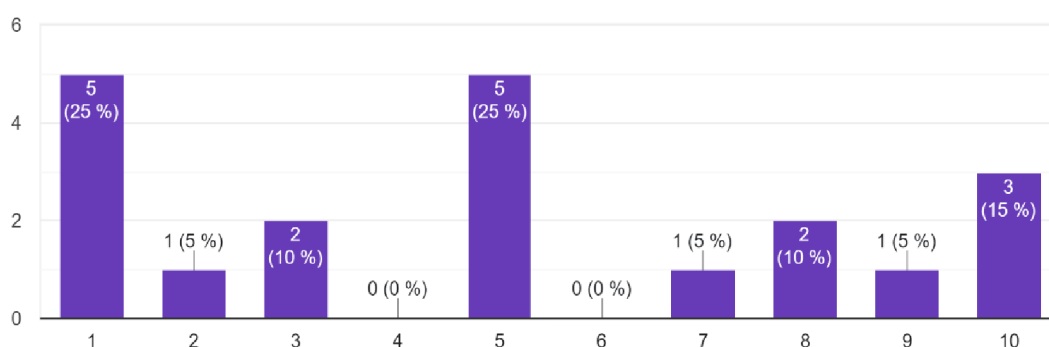
V této kapitole budou rozebrány výstupy některých otázek dotazníkového šetření, které samy o sobě přináší dílčí zjištění v rámci tématu týmové práce ve stavebním podniku a doplňují informace obsažené v hlavní části výzkumu. Obohaceny jsou o poznatky z řízených rozhovorů.

Otázka č.2 (vlákno odpovědi „Nemáme teambuildingové akce“):

Přál/a byste si nějaké teambuildingové akce mít?

Přál/a byste si nějaké teambuildingové akce mít?

20 odpovědí



Graf 1 – Chcete teambuildingové akce?, zdroj: autor

Zaměstnanci, kteří odpověděli, že se v jejich společnosti teambuildingové akce nekonají, na škále od jedné do deseti, vyjadřovali své přání mít či nemít takové akce. Téměř polovina (**40 %**) o tyto akce **vůbec, nebo skoro vůbec nestojí**, čtvrtině je to v podstatě jedno. Dále pak respondenti slovně doplňují, že takové akce nepodporují, protože se chtějí věnovat vlastním zájmům a **od pracovního prostředí si chtějí po skončení pracovní doby odpočinout**. Zazněla odpověď, že daný respondent neví, o co se jedná. Další se raději setkávají s kolegy neformálně a neorganizovaně. Pokud by však takové akce byly zavedeny, měly by podporovat týmového ducha.

Otázka č.6 (vlákno odpovědi „Máme TB akce“):

Vlastními slovy: Je něco, co byste vyzdvihl/a, nebo naopak vylepšil/a?

Vícekrát bylo zmíněno, že by se nemuselo tolik zdrojů dávat na útratu za alkohol. Zaměstnanci by rádi viděli lépe vymyšlený samotný program, zvýšili různorodost akcí a zaměřili se například na oblíbené aktivity zaměstnanců. Někomu se nelíbí nadřazený přístup ředitele a nucený přístup od zaměstnanců. Vyzdvihují naopak lepší poznání se

s kolegy, týmového ducha a sounáležitost a někteří by si takových akcí přáli více. **Firmy v tomto případě říkají, že právě sounáležitosti chtějí dosáhnout. Cílem je budovat synergii v týmech.**

Otázka č.10:

Vlastními slovy: Co byste vylepšil/a, nebo změnil/a? (pozn. autora: na komunikaci s nadřízeným)

U doplňující otázky ke komunikaci s nadřízeným míří některé z poznatků vyloženě na charakter vedoucích pracovníků. V negativním směru je zmíněna **chaotičnost, pozdní zadávání úkolů nebo namyšlenost**. Zmiňované je i přání na zavedení pravidelných krátkých porad a lepší systém předávání informací uvnitř týmu a mezi jednotlivými vedoucími. Jednomu respondentovi vadí, že se s lidmi nejedná narovinu a **do řešení problému se zbytečně zapojují i další nezainteresované strany**. Někdo by si přál, aby jej/ji více nabádali k napravování vlastních chyb.

V případě defektů v komunikaci uvádí Bělohlávek sedm příčin vzniku komunikačního šumu:

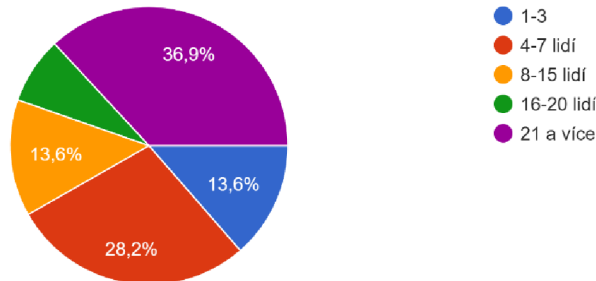
- 1) *„Myšlenka může být naivní, nelogická, nepřijatelná pro příjemce.*
- 2) *Při kódování se příjemce dopouští chyb z neznalosti jazyka, opomíjení podstatných částí informace, zaměňování elementů (použití nesprávných anglických slov českým mluvčím), používání mnohoznačných a nejasných symbolů (pohyb rukou ze strany na stranu může pro řidiče znamenat jak vychýlení vozu doprava, tak doleva).*
- 3) *Informace je vysílána příliš potichu nebo napsána na těžko čitelném papíru.*
- 4) *Zvolený kanál není vhodný, přenos je narušován šumy z prostředí.*
- 5) *Příjemce není schopen přejímat vysílanou zprávu, nevnímá části informace, špatně vidí, neslyší.*
- 6) *Příjemce prvky zprávy chybně spojuje, organizuje a doplňuje o další – smyšlené – elementy, které ve zprávě postrádá.*
- 7) *Příjemce informaci chápe odlišně, nepřijímá ji vzhledem ke svým postojům a názorům.“¹³¹*

Hlavně druhý bod zde má své zastoupení v odpovědích chaotického a pozdního zadávání úkolů, opomíjení důležitých informací atd.

¹³¹ KOŠŤAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ, 2006. s. 521.

Otázka č.11:
Jak velký je Váš tým?

Jak velký je Váš tým?
 103 odpovědi

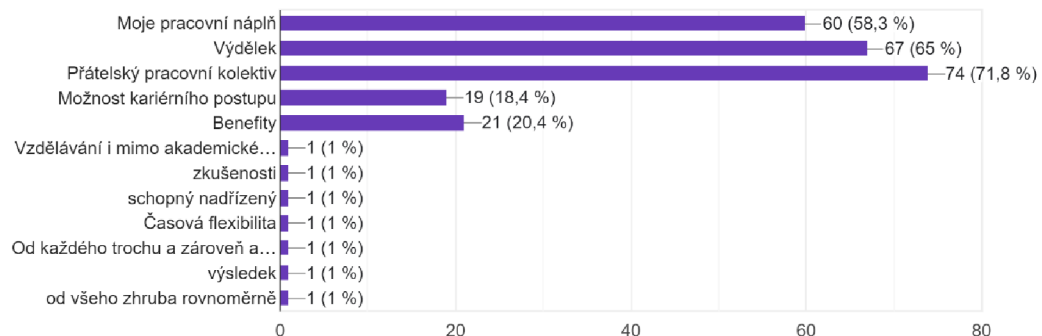


Graf 2 – Velikost týmu respondenta, zdroj: autor

Zde má největší zastoupení odpověď 21 a více. Domnívám se, že u mnoha respondentů mohlo dojít **k zaměnění týmu a celého oddělení, divize apod.** Jak je zmíněno v podkapitole Skupina a tým, tým má minimálně 3 lidi a ideálně 5-9 členů. Pakliže se bavíme o počtu přes 21 lidí, půjde pravděpodobně o pracovní skupinu, tedy lidi, kteří na nějaké bázi kooperují (předávají si podklady apod.), nejsou však skutečným týmem. Ve stavebním podniku se to může často promítnout do vnímání zaměstnanců v provozních jednotkách apod. Celá provozní jednotka je pracovní skupina, její jednotlivé útvary pak týmy.

Otázka č.15:
Co je pro Vás největší motivací ve Vaší práci?

Co je pro Vás největší motivací ve Vaší práci?
 103 odpovědi



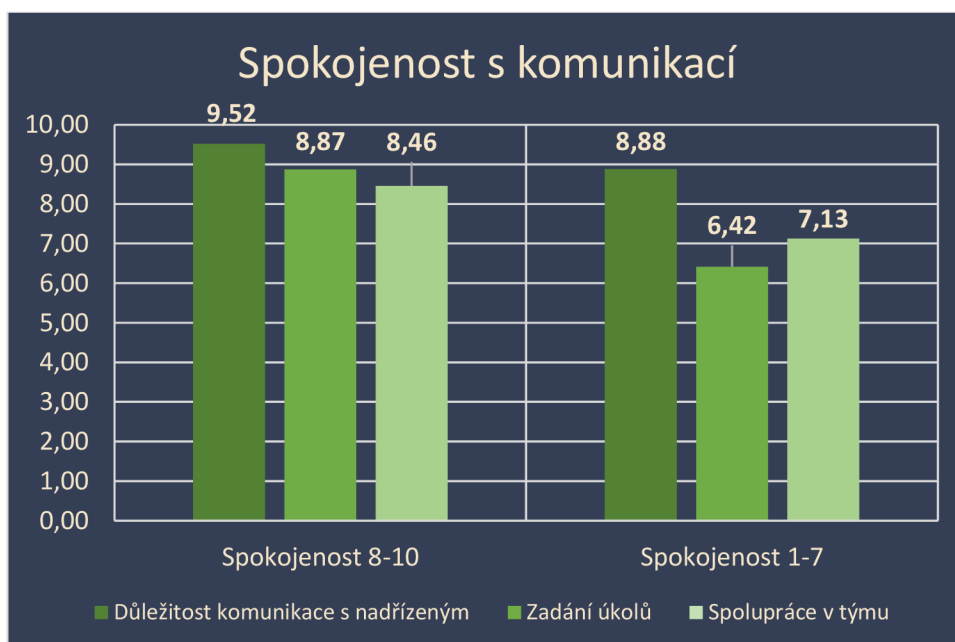
Graf 3 - Motivační faktory v zaměstnání, zdroj: autor

Respondenti měli u této otázky možnost zvolit více odpovědí, přičemž téměř tři čtvrtiny uvedly, že je pro ně **velkou motivací přátelský kolektiv**, 50-ti a více procentní výskyt ještě vykazovaly **peníze a pracovní náplň**. Už v podkapitole Komunikace se zmiňují o důležitosti neformální komunikace v týmech a navozování přátelské atmosféry. Týmy propojené přátelskými vztahy jsou soudržnější a kolegové jsou ochotnější si vzájemně vypomocet. V CTP se snaží vytvořit správnou atmosféru i na pravidelných poradách tak, aby se zaměstnanci nebáli vyslovit své názory a přicházeli s vlastními řešeními. Dle nich je to lidem třeba opakovat, vštěpovat, a hlavně je to nechat dělat.

7.2 Analýza hypotéz

Před začátkem průzkumu byly **stanoveny hypotézy**, které bude šetření zkoumat. Tyto hypotézy se snaží **sledovat úlohu stavebního manažera v budování týmové práce** na průřezu činností a možností práce stavebního manažera. V případě číselného hodnocení otázek je škála nastavena od 1 (nejnižší hodnocení) do 10 (nejvyšší hodnocení). Pro rozdělení respondentů dle vnímání jednotlivých faktorů na dvě skupiny bylo třeba stanovit hranici. Aby byly odděleni nejspokojenější zaměstnanci od zbytku, zvoleny byly dvě následující **kategorie: 8-10** (spokojení), **1-7** (méně spokojení až nespokojení).

První hypotéza zní: **Kvalitní komunikace manažera k podřízeným přímo ovlivňuje spokojenost v pracovním týmu**. Tím chci sledovat, zda se úroveň komunikace manažera ke svému týmu promítá do spokojenosti celého týmu.



Graf 4 - Spokojenost s komunikací manažera, zdroj: autor

Z grafu lze vyčíst, že **lidé, kteří vnímají komunikaci s manažerem lépe (8-10), hodnotí v dalších kritériích, jako je důležitost komunikace s nadřízeným, zadávání úkolů a spolupráce v týmu, vyššími čísly**. Především u zadávání úkolů je oproti méně

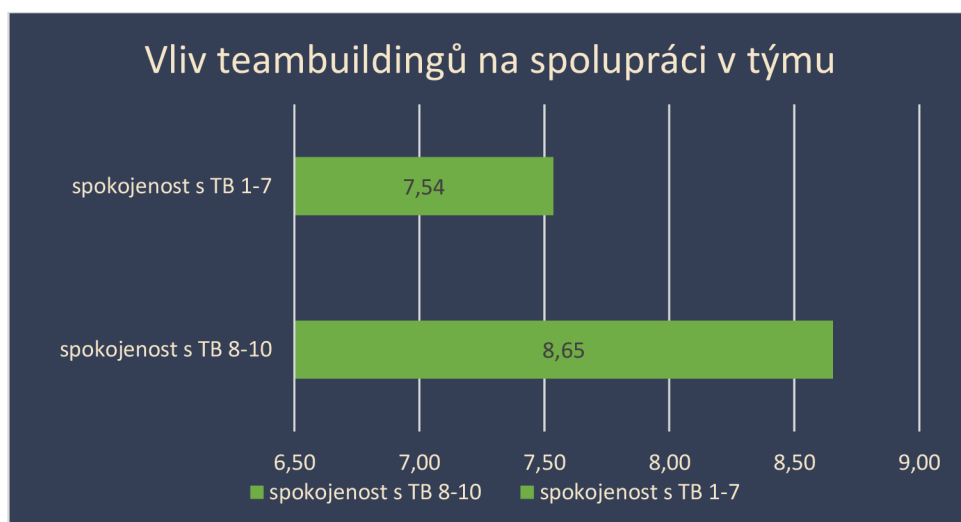
spokojeným lidem (1-7) vidět znatelný rozdíl, kde difference mezi hodnocením obou skupin je pro toto kritérium téměř 2,5 bodu z deseti. Lze tedy vyvodit, že zadávání, ale i obě zbylá hodnocená kritéria ovlivňují hodnocení komunikace s vedoucím.

Pokud se zaměříme na kritérium délky působení v dané společnosti, nejspokojenější jsou **lidé ve firmě působící 5-10 let** (90,9 % této skupiny hodnotilo 8-10) a zaměstnanci pracující ve společnosti 1-2 roky (8-10 zvolilo 85,0 % z nich). Na druhém konci nalezneme pracovníky setrvávající ve společnosti **10 a více let** (jen 63,7 % z nich hodnotilo 8-10). Celkově lze říci, že lidé hodnotí komunikaci s manažery velmi pozitivně, jelikož na jednoho člověka hodnocícího 1-7 připadá 3,3 člověka, který hodnotil 8-10. Na závěr zmíním statistiku hodnocení vedoucích pracovníků, mezi kterými se 9 z celkových 34 nachází mezi hodnoceními 1-7 (37,5 % z méně spokojených respondentů) a 25 hodnotilo 8-10 (31,7 % ze spokojených). To ukazuje, že vzorek vedoucích je oproti celkovému výstupu skeptičtější.

Z řízených rozhovorů vyplývá, že je **správná komunikace stavebního manažera naprostý základ**, jakási alfa a omega celého fungování pracovního týmu. Pokud probíhá správně, pomáhá udržet pracovníky v tempu, zajišťuje správné pochopení zadání a je tedy naprosto zásadní pro fungování procesů v podniku od dělníka až po vysoké vedení.

Z odpovědí zaměstnanců lze vyčíst, že mnoho problémů vychází z osobnosti manažera. Někteří zaměstnanci jsou nespokojeni s chaotičností, pozdním zadáváním úkolů apod., jiní kritizují, že se s lidmi nejedná narovinu a do řešení problému se zbytečně zapojují i další nezainteresované strany.

Dále se zaměřuji na účinek teambuildingů na týmovou práci ve stavebním podniku. Hypotéza zní: **Kvalitně organizované teambuildingové akce pomáhají k lepší spolupráci v týmu**. Chci tím odhalit, zda jsou teambuildingy funkční při tvorbě lepší týmové spolupráce.



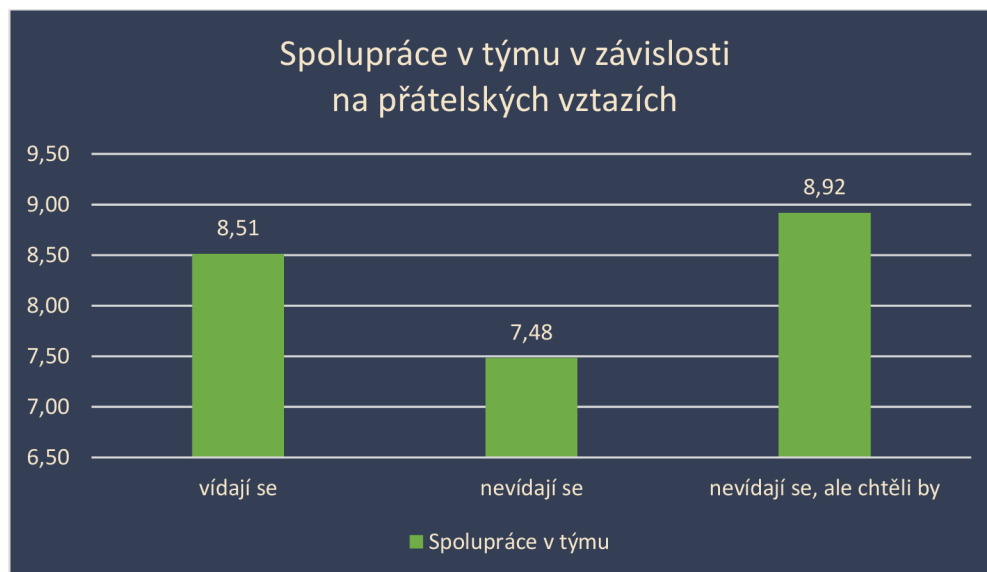
Graf 5 - Vliv teambuildingů na spolupráci v týmu, zdroj: autor

Zde se potvrzuje, že *lidé, kteří hodnotí teambuildingové akce lépe, jsou zároveň spokojenější se spoluprací v jejich pracovním týmu*. Rozdíl mezi dvěma skupinami přesahuje jeden bod z deseti. Celkově do skupiny 8-10 spadají dvě třetiny respondentů, zbylá třetina hodnotila v rozmezí 1-7. V rámci délky působnosti ve společnosti jsou nejspokojenější skupiny 5-10 let a méně než rok (80,0 % a 75,0 % z respondentů těchto skupin). *Nejméně spokojená je opět skupina 10 let a více, kde méně než polovina této skupiny (46,7 %) hodnotila osmičkou či vyšším hodnocením*. Zde se ještě více podepsalo skeptické hodnocení vedoucích, kdy 13 lidí hodnotilo 1-7 (celkem dělají vedoucí pracovníci téměř polovinu této skupiny – 46,4 %).

Firmy říkají, že teambuildingy zlepšují komunitní život zaměstnanců ve firmě. Zároveň je ze zkušenosti *třeba dbát na individuální potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců*. Zatímco dělníci potřebují **pasivní odpočinek** formou společné grilovačky apod., THP pracovníci mnohem více ocení **aktivní teambuildingovou akci**, kde bude možnost sportovního vyžití, pohybových aktivit atd. V zájmu firem je rozšiřovat teambuildingové portfolio tak, aby co největší část zaměstnanců měla z akce pozitivní pocity. Účast na teambuildingových akcích se v různých případech liší, nicméně se pohybuje od 2/3 z celkového počtu po přibližně 90 %. Kvůli prolínajícím se harmonogramům zakázek je velmi *těžké uspořádat akce pro velký počet dělníků*, jelikož když mají jedni prostoj, druzí pilně pracují a naopak. Dělníci tak občas samovolně pořádají vlastní posezení po práci apod.

Samotní zaměstnanci říkají, že se občas rádi setkávají samovolně nezávisle na firmě. Také by si přáli, aby se na alkohol věnovala menší část zdrojů než doposud a místo toho byly finance směřovány na jiné aktivity. Vyzdvihují naopak lepší poznání se s kolegy, týmového ducha a sounáležitost a někteří by si takových akcí přáli více.

Třetí hypotéza se zaměřuje na osobní pouta mezi členy týmu. Chci vysledovat, zda jsou zaměstnanci, kteří se vídají i mimo práci a se svými kolegy se přátelí, spokojenější v jejich pracovních týmech. Znění je následující: **Zaměstnanci vídající se i mimo pracovní dobu jsou v pracovních týmech spokojenější**.

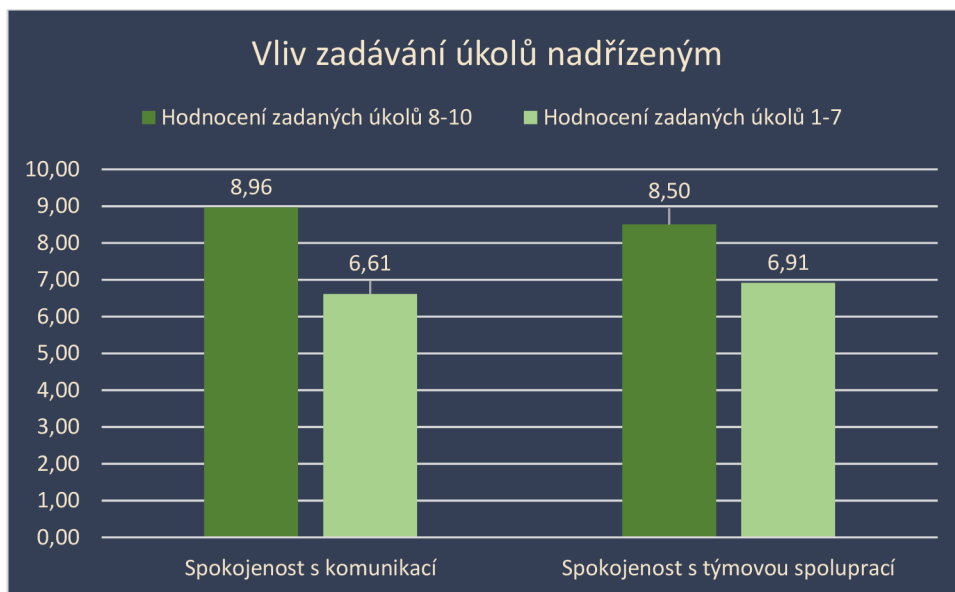


Graf 6 - Přátelské vztahy mimo práci, zdroj: autor

Graf znázorňující hodnocení spolupráce týmu na základě mimopracovního setkávání zaměstnanců stavebních firem ukazuje, že **spolupráci nejlépe hodnotí lidé, kteří se nevidají, ale chtěli by**. V porovnání skupin, které se vidají a které ne, hodnotí spolupráci lépe skupina vidajících se. Nejvíce se touží vidat a zároveň se ještě nevidá skupina zaměstnaných méně než rok. Tato skupina se zároveň se svými kolegy vidá nejméně (40 % hlasovalo, že se nevidá). Nejvíce se vidají lidé působící ve společnosti přes 10 let (63,2 % z této skupiny). Anomálii pak vykazuje skupina 5-10 let. Přestože je nejbližší skupině 10 let a více, výsledky vykazuje velmi podobné jako skupina nováčků nabraných před rokem či méně, čímž se vymyká očekáváním. 36,4 % lidí z této skupiny se nevidá a 18,2 % se nevidá, ale chtělo by.

Z rozhovorů vyplývá, že **firmy nemají na setkávání zaměstnanců mimo pracovní dobu téměř žádný vliv**. Nejčastěji se stává, že se zaměstnanci setkávají na základě nějaké společné charakteristiky: podobné místo bydliště, osobní přátelství, společný zájem (sport atd.), v rámci jedné provozní jednotky atd. Jednou z možností, jak se může promítnout působení podniku do setkávání mimo práci, jsou neformální firemní akce pořádané pracovníky, manažery či vedením úseku.

Čtvrtá hypotéza zní: **Kvalita zadání úkolů podřízeným se promítá do jejich spokojenosti s komunikací s nadřízeným i spokojenosti v pracovním týmu**. Cílem této hypotézy je odhalit, jaký vliv má správná komunikace nadřízeného k podřízeným na celý chod a náladu v jeho týmu.

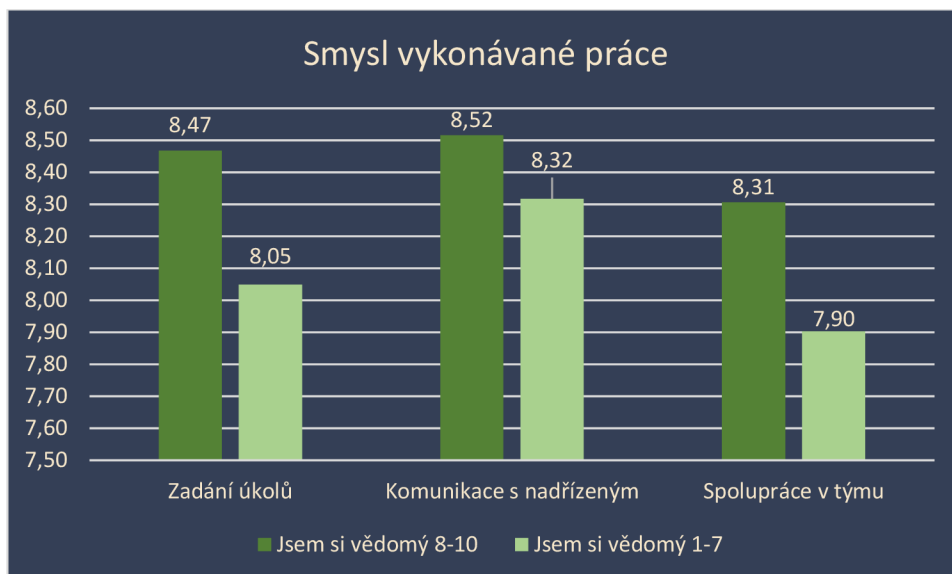


Graf 7 - Zadávání úkolů nadřízeným, zdroj: autor

Kvalita zadávání úkolů byla zmíněna již u první hypotézy, kde se ukázalo, že **má stěžejní roli ve vnímání podřízených v komunikaci jejich vedoucích**. To zde vidíme v levé půlce grafu. V pravé části se pak **promítá zadávání úkolů do spokojenosti podřízených s týmovou prací**, kde vidíme velmi podobný dopad. Na jednoho respondenta hodnotícího od 1 do 7 připadá 3,5 respondenta hodnotícího 8 či více. Velká část lidí tedy hodnotí zadávání úkolů nadřízenými velmi kladně. Na druhou stranu zbytek poté vidí větší mezery i v dalších hodnocených kritériích. Nejspokojenější se zadáváním úkolů je skupina 10 let a více (84,2 % z této skupiny volilo 8-10). V opozici stojí skupina 5-10 let, kde 63,6 % hodnotilo 8 či více. Velkou část skupiny 1-7 tvoří opět vedoucí pracovníci (13 lidí – 56,5 % z celku).

Správnou komunikaci zadání práce manažerem vidí firmy jako zcela zásadní pro splnění zadaného úkolu. Společně s celkovou komunikací ji zařazují mezi nejdůležitější elementy manažerské práce. Špatně komunikované zadání pak může vést k postupnému **vzniku nedůvěry** mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými, nebo k hmotným škodám, nedodržným termínům apod. a tím pádem k nemalým **ušlým ziskům**. Na závěr je třeba říci, že špatně komunikované zadání neznámá pouze špatnou formulaci, ale i její špatné pochopení. Proto je vždy dobré, aby si obě strany vždy ověřily, zda si rozumí. Tedy, zda jedna slyší to, co druhá říká. Zaměstnanci zmínili, že u některých vedoucích dochází k pozdnímu, nebo chaotickému zadávání úkolů, které vykonávanou práci komplikuje.

Zaměřit se chci i na vnímání smyslu v práci. Poslední hypotéza tedy zní: **Zaměstnanci, kteří si jsou vědomi, v čem je jejich práce pro firmu nepostradatelná, jsou v týmu spokojenější.** Jak už bylo zmíněno v teoretické části, znát smysl své práce, tedy rozdíl mezi tím, kdy na sebe skládám cihly a tím, že stavím katedrálu, je pro pracovníka velký rozdíl.



Graf 8 - Smysl vykonávané práce, zdroj: autor

V otázce, zda si jsou zaměstnanci vědomi smyslu/účelu své práce, tedy čím jsou přínosní pro společnost, na jednoho člověka hlasujícího 1-7 připadá 1,5 člověka hlasujícího 8-10. Celkově tedy stále převládají vyšší hodnocení, nicméně míra zastoupení těch nejvyšších se oproti ostatním hypotézám viditelně snížila. Medián je 8 a **aritmetický průměr 7,4 (v porovnání s průměry hodnocení ostatních dotazů 7,9-9,4 se jedná o nejnižší hodnotu)**. Poprvé je zde vidět **rozdíl ve vnímání mužů a žen**. Zatímco u ostatních výzkumných otázek byl rozdíl v nižších jednotkách procent, zde hlasovalo 8 a více 65,2 % mužských zástupců a jen 51,5 % z řad žen. Z toho vyplývá, že ženy všeobecně méně vnímaly smysl jejich práce. Nejlepší výsledky nese skupina Více než 10 let (84,2 % jejich členů hodnotilo 8 či více). Ostatní skupiny se pohybují mezi 51-60 %. **Sledujeme tedy dominantní postavení nejdéle zaměstnaných vůči zbytku respondentů.**

Na vnímání smyslu v práci se názory firem rozcházejí, ale zároveň i doplňují. Na jedné straně můžeme slyšet např. „*V první řadě peníze.*“ „*U nás se chodí do práce pracovat.*“ a na straně druhé: „*Chceme, aby viděli, proč je jejich práce důležitá.*“ Tyto věty znázorňují různorodost motivačních faktorů zaměstnanců stavebních firem. Zatímco jedna skupina chodí do práce hlavně vydělat, další by ráda měla i přidanou hodnotu v podobě smyslu. V dotazníkové otázce na největší motivační faktory v práci zvítězila možnost **přátelský pracovní kolektiv**, trojici nejčastějších pak doplňují **výdělek** a **náplň práce**. To ukazuje, že pracovní prostředí i smysluplná náplň práce je pro zaměstnance podobně důležitá jako výdělek. Všechny firmy pak zmiňují lidský přístup, neformální chování a flexibilitu jako faktor promítající se pozitivně do prožívání pracovního života zaměstnanců.

7.3 Dílčí závěry a doporučení

Na úvod bych rád uvedl, že přestože u dotazníku bylo jasně napsáno, že se jedná o zcela anonymní šetření, tak mnoho lidí hodnotilo nadpřirozeně vysokými čísly. Například u otázky č.9 (Jak jste spokojený/á s komunikací s Vaším přímým nadřízeným?) celých 38,8 % vzorku zvolilo hodnocení 10, tedy nejlepší možnou hodnotu na škále 1-10. Roli může hrát **strach**, že se výstup dostane k vedení, a ač jde o anonymní šetření, tak by mohli manažeři začít pátrat po původci hodnocení, popřípadě řešit hodnocení od celého zúčastněného kolektivu.

Zajímavé výsledky přineslo srovnání odpovědí na základě pohlaví. Osobně jsem předpokládal alespoň částečně odlišné výsledky, nicméně u čtyř z pěti hypotéz šlo o pouhé nižší jednotky procent rozdílu (1-5,5 %). Pouze u poslední z nich (smysl v práci) je rozdíl téměř patnáctiprocentní.

Při vyhodnocování se dále objevilo specifické postavení dvou skupin, vedoucích pracovníků a nejdéle zaměstnaných lidí, které rozeberu v podkapitolách níže. Dále se zaměřím na další faktory, které výrazněji ovlivňují týmovou práci.

7.3.1 Lidé pracující v podniku přes deset let

Jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, velmi specifické chování projevuje skupina pracovníků působících ve společnostech 10 let a více. Na jednu stranu mají podle výsledků **nejlepší vhled do fungování společnosti, nejlépe vidí smysl své práce a mají s přehledem nejlepší přátelské vztahy na pracovišti**. Na stranu druhou v mnoha směrech vykazují nejpesimističtější výsledky ze všech skupin rozdělených dle délky působení ve společnosti. **Bývají nejméně spokojeni s komunikací nadřízeného a organizací práce a přínosem teambuildingů**. Mohlo by jít o deziluzi způsobenou dlouhým působením v podniku a celkovým vnímáním reálné situace. Zároveň může jít o demotivaci, skepsi a zaběhlou rutinu.

Bylo by velmi zajímavé se zaměřit na tuto skupinu a zkoumat její problematiku do větší hloubky. To samé bych doporučil stavebním podnikům, potažmo stavebním manažerům. Rozhodně by se dalo s touto skupinou individuálně pracovat na její motivaci, například přiřazováním důležitějších rolí, složitějších úkolů či mentorováním služebně mladších kolegů apod. Jelikož tito lidé velmi dobře vnímají svou úlohu uvnitř společnosti, bylo by nežádoucí o ně přijít v důsledku ztráty motivace.

7.3.2 Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci měli ze všech skupin respondentů stabilně **nejpesimističtější odpovědi ze všech**. V porovnání s průměrným respondentem uvedl vedoucí pracovník ve většině sledovaných skutečností nižší hodnocení. Je zde tedy předpoklad, že každý manažer bude v kritériích hodnocených v dotazníku méně spokojený než průměrný respondent. Pravděpodobně by za to mohl být zodpovědný jejich **hlubší vhled do**

fungování celého podniku spojený s vyšším tlakem na osobu stavebního manažera v rámci plnění termínů, bezpečnostních požadavků apod.

V dnešní době je běžnou praxí **vedoucí pracovníky naprosto „vytěžit“** a ve chvíli, kdy už nemají týmu co nabídnout, je **nahradit**. V krátkodobém horizontu to dává naprostý smysl, ale z dlouhodobého hlediska, pakliže nevyhoří, nelze u manažera nevidět potenciální růst.

V kapitole Práce stavebního manažera jsou rozebrány možné důvody vyhoření stavebních manažerů, kterým by společnosti měly předcházet. Důležité uvědomění také vychází z faktu, že ***mnoho stavebních manažerů přestoupilo do své pozice z ryze technického povolání, na které byli dlouhodobě připravováni. O manažerských technikách mají ale minimální povědomí, a proto je třeba věnovat péči výcviku těchto pracovníků v manažerském odvětví a soft skills celkově.***

Manažer má zodpovědnost za výkon jeho týmu. Měl by jej řídit tak, že naplní **potenciál rovnice synergie**, tedy že výkon celého týmu je větší než součet výkonů jeho jednotlivců. Toho docílí tak, že bude dbát na správné manažerské postupy. Velmi důležité je, aby **byl** pro tým **lídrem**, pro kterého bude chtít každý jeden člen týmu pracovat. Znovu uvádím citaci Simona Sineka z podkapitoly Smysluplnost v práci: *„Naproti tomu vůdcovství znamená, že ostatní vás ochotně následují – ne proto, že musejí nebo jsou za to placeni, ale proto, že chtějí.“*¹³²

7.3.3 Další faktory prospěšné pro týmovou spolupráci

Z výstupů vyniká i několik procesů, osobních vlastností a skutečností, které bych rád vyzdvihl a ocenil jejich přínos pro práci stavebního manažera.

Speciální výsledky vykazuje **proaktivita**. Pakliže chceme být proaktivní, princip pozitivní aktivity (proaktivity) říká, že ***na svá rozhodnutí máme daleko větší vliv, než si myslíme.*** Aby to ale skutečně byla pravda, je třeba řešit problémy v okruhu svého vlivu, tedy tam, kde reálně dokážeme věci ovlivnit.¹³³ Proaktivní jednání také znamená schopnost mít vizi, hledat nové příležitosti a na základě toho připravovat nové projekty, které posunou společnost vpřed.¹³⁴

Podporováním proaktivního přístupu u sebe i svých podřízených má stavební manažer možnost přinést celkově lepší výsledky v týmové spolupráci. Proto je ***třeba stavět a podporovat firemní kulturu, která má za cíl proaktivitu prosazovat a motivovat jednotlivé pracovníky k tomu, aby se tak sami chovali.***

¹³² SINEK, 2013. s. 95.

¹³³ LINKESCHOVÁ, 2005. s. 81-82.

¹³⁴ VEBER, 2009. s. 35-40.

Z výsledků hlavních motivačních faktorů v dotazníku a řízených rozhovorů dále vyplývá, že *mezi tři nejčastější motivační faktory zařadili respondenti přátelský pracovní kolektiv (74 výskytů), výdělek (67 výskytů) a náplň práce (60 výskytů)*. I firmy zmiňovaly jako hlavní faktory peníze, přátelské prostředí a smysl v práci. To ukazuje, že nabídka firem vesměs odráží poptávku. Zaměstnance nestačí spravedlivě odměnit za vykonávanou práci, ale zároveň je třeba jim zajistit přátelské pracovní prostředí (nejčastější odpověď v dotazníku), ukázat jim smysl jejich práce a jak zapadají do celého firemního koloběhu. Všechny tyto činnosti jsou v kompetenci vedoucího týmu a ač by se mohly zdát jako druhořadé, tak mohou být rozhodujícími faktory pro lepší výsledky v porovnání s ostatními týmy. Jak uvádí Jan Mühlfeit, *zaměstnanec, který vidí smysluplnost své práce a samotná cesta (náplň práce) je pro něj cíl, bere svou práci jako povolání a přináší své firmě mnohem lepší výsledky než člověk, který jde do práce jen kvůli výplatě*.

Velkou pozornost je třeba věnovat **zadávání úkolů**, které ze zkušenosti stavebních firem mohou přinášet jak negativní synergii, tak nedodržování termínů a ušlé zisky. I dotazníkové šetření prokázalo, v očích podřízených, vysokou důležitost zadávání úkolů manažerem. Důraz by se měl klást na **konkrétnost a srozumitelnost zadání** a následně ověřit, zda druhá strana slyšela přesně to, co manažer řekl. Nejlepším způsobem ověření je nechat zopakovat příjemce úkolu zadaný úkol. Pokud se verze manažera i podřízeného shodují, je správně zadáno, pokud ne, je třeba úkol dovysvětlit a znovu ověřit pochopení.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala týmovou spoluprací v pracovní náplni stavebního manažera. Cílem bylo teoreticky vymezit téma týmové spolupráce v činnosti stavebního manažera a za pomoci výzkumného šetření ve stavebních podnicích analyzovat aktuální situaci probíraného tématu, vyvodit dílčí závěry a doporučení a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

V teoretické části jsou rozebrána východiska nutná pro pochopení celkové situace, ve které se stavební manažer v rámci zkoumaného tématu nachází. Zaměřil jsem se na specifika stavebnictví, teorii řízení lidských zdrojů ve stavebním podniku a téma týmové spolupráce. Zároveň jsem v práci zkoumal atributy práce stavebního manažera a současné manažerské trendy. V empirické části byla, za použití dotazníkového šetření, zpracována studie aktuální situace ve stavebních podnicích v rámci tématu týmové spolupráce a její výstupy byly ověřeny řízenými rozhovory s vedoucími pracovníky tří stavebních firem. Výsledky z dotazníkového šetření a rozhovorů byly následně analyzovány a zpracovány do dílčích závěrů a doporučení.

Výzkum ukázal, že atributy kvalitní týmové spolupráce hrají, v očích zaměstnanců stavebních podniků, klíčovou roli pro pozitivní vnímání jejich povolání. Zjištěny byly znatelné rozdíly ve vnímání sledovaných faktorů v závislosti na délce působení zaměstnance v podniku. Objevena byla i výchylna v hodnocení vedoucích pracovníků, kteří ve většině hodnocených faktorů vykazovali pesimističtější hodnoty oproti zbytku vzorku.

Termíny a stanovené cíle vyvíjí na osobu stavebního manažera velký tlak, a proto by měl pečlivě dbát na vlastní psychohygienu a tím předcházet vyhoření. Dále by se měl manažer snažit rozvíjet v manažerských technikách, teorii řízení a týmové spolupráce, aby zajistil eliminaci přešlapů v této oblasti a navýšil tak potenciál výsledků jeho týmu.

Stavební manažer by měl být pro svůj tým vůdcem, který půjde příkladem, bude se o tým skutečně starat a inspirovat jej. Jeho úkolem je v týmu zajistit součinnost a koordinaci a snažit se docílit synergického efektu v týmu. Zajištěním vhodného prostředí pro rozvoj týmové spolupráce, může manažer dosáhnout se svým týmem výrazně lepších výsledků, než kdyby na týmovou práci zanevřel.

Je třeba se věnovat i odlišnostem ve vnímání jednotlivých skupin a dávat jim individuální péči. Nováček v týmu bude mít odlišné vnímání od člověka zaměstnaného v podniku přes deset let. Svým podřízeným by měl manažer názorně ukazovat cíl jejich práce a její smysl pro firmu. Dále by měl být aktivním moderátorem komunikace v týmu tak, aby nebyl nikdo protěžován, ani upozadován a aby si všichni vzájemně naslouchali. Podřízeným by měl zadávat úkoly jasně a srozumitelně a zpětnou vazbou si ověřit vzájemné pochopení. Cenit by měl snahu a proaktivitu a zaměstnance raději koučovat ke zlepšení, než se jich v cyklech zbavovat a nahrazovat je novými lidmi.

Tato práce by mohla sloužit jako podklad k dalšímu výzkumu, který by se například formou diplomové práce mohl hlouběji zaměřit na skupinu vedoucích pracovníků. Taková práce by mohla podrobně zkoumat, jakým způsobem se mohou starat o své psychické zdraví a zároveň kvalitně vést svůj tým. Zajímavým tématem, který ze závěru této práce vychází, je přechod stavebního inženýra do pozice stavebního manažera. Tento proces skrývá mnoho úskalí, a proto by bylo vhodné zkoumat, jakým způsobem se s touto problematikou stavební firmy vypořádávají. Práce by šla také zestručnit do formy příručky pro začínající stavební manažery.

8 Seznam použitých zdrojů

BELBIN, R. M. Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-851-0.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLÁHA, Karel. Stavební podnik v tržním hospodářství. Praha: České vysoké učení technické, 1991.

BURKUS, David. How Great Teams Communicate. [YouTube video]. 2022, 25. července. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z:
https://www.youtube.com/watch?v=vfLYEs_cHYs&ab_channel=DavidBurkus

Důležitost týmové práce a spolupráce. FreeConference [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: Důležitost týmové práce a spolupráce | FreeConference.com

From Civil Engineer to Manager. American Society of Civil Engineers [YouTube video]. 2018, 10. října. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z:
https://www.youtube.com/watch?v=YBOTFmVcOkQ&ab_channel=AmericanSocietyofCivilEngineers%28ASCE%29

HERMOCHOVÁ, Soňa. Teambuilding. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.

How to Be a Team Player – Without Burning Out. The Way We Work, a TED series. [YouTube video]. 2023, 8. března. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z:
https://www.youtube.com/watch?v=8goi3AD4RWo&ab_channel=TED

Charakteristické znaky týmu. Portál inovace vyššího odborného vzdělávání [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: Efektivní týmová práce (vovcr.cz)

KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULERŤ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

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

MARKOVÁ, Leonora. Stavební podnik. Brno: VUT FAST Brno, 2008.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

MOHAUPTOVÁ, Eva. Týmový koučink. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0350-6.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. 2. vydání. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-593-3.

PENTLAND, Alex. The New Science of Building Great Teams. Harvard Business Review [online]. 2012, duben. [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

Scarnati, J.T. (2001), "On becoming a team player", Team Performance Management, Vol. 7 No. 1/2, pp. 5-10.

SINEK, Simon. Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají. [Brno]: Jan Melvil, 2015. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-89-9.

SINEK, Simon. Nekonečná hra: jak dosáhnout dlouhodobého úspěchu v podnikání. Přeložil Aleš DROBEK. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2021. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-136-8.

SINEK, Simon. Why good leader make you feel safe. TED [YouTube video]. 2014, 19. května. [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo&ab_channel=TED

SINEK, Simon. Why Middle Management is the Hardest Job. Simon Sinek [YouTube video]. 2020, 28. února. [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=COW4H6jMLKg&ab_channel=SimonSinek

SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

Týmová spolupráce. Managerprofi.cz [online]. 2018, 10. srpna. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: Týmová spolupráce | Manažerské dovednosti (managerprofi.cz)

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

9 Seznam použitých zkratk a symbolů

TB - Teambuilding

10 Seznam použitých obrázků

OBRÁZEK 1 – ZÁKLADNÍ POTŘEBY SKUPINY, ZDROJ: LINKESCHOVÁ, D. K OTÁZKÁM MANAGEMENTU VE STAVEBNICTVÍ.....	20
OBRÁZEK 3 – MANAŽERSKÁ STRUKTURA, ZDROJ: KOŠTAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ. MANAGEMENT: [CO JE MANAGEMENT, PROCES ŘÍZENÍ, OBSAH ŘÍZENÍ, MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI].	28
OBRÁZEK 2 – PROCES ZADÁNÍ ÚKOLU, ZDROJ: KOŠTAN, BĚLOHLÁVEK, ŠULEŘ. MANAGEMENT: [CO JE MANAGEMENT, PROCES ŘÍZENÍ, OBSAH ŘÍZENÍ, MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI].	29
OBRÁZEK 4 – ZLATÝ KRUH, ZDROJ: SINEK, S. ZAČNĚTE S PROČ: JAK VŮDČÍ OSOBNOSTI INSPIRUJÍ K ČINŮM	34

11 Seznam použitých grafů

Graf 1 – Chcete teambuildingové akce?, zdroj: autor

Graf 2 – Velikost týmu respondenta, zdroj: autor

Graf 3 - Motivační faktory v zaměstnání, zdroj: autor

Graf 4 - Spokojenost s komunikací manažera, zdroj: autor

Graf 5 - Vliv teambuildingů na spolupráci v týmu, zdroj: autor

Graf 6 - Přátelské vztahy mimo práci, zdroj: autor

Graf 7 - Zadávání úkolů nadřízeným, zdroj: autor

Graf 8 - Smysl vykonávané práce, zdroj: autor

12 Přílohy

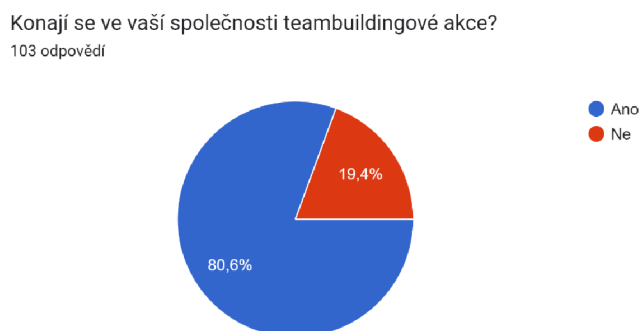
Příloha č.1 – Výstupy dotazníkového šetření

Níže jsou uvedeny a vyhodnoceny všechny otázky dotazníkového šetření včetně názorných grafů. Při hodnocení na škále od jedné do deseti je 1 nejméně a 10 nejvíce.

Téma č.1 – Teambuilding

Otázka č.1:

Konají se ve vaší společnosti teambuildingové akce?

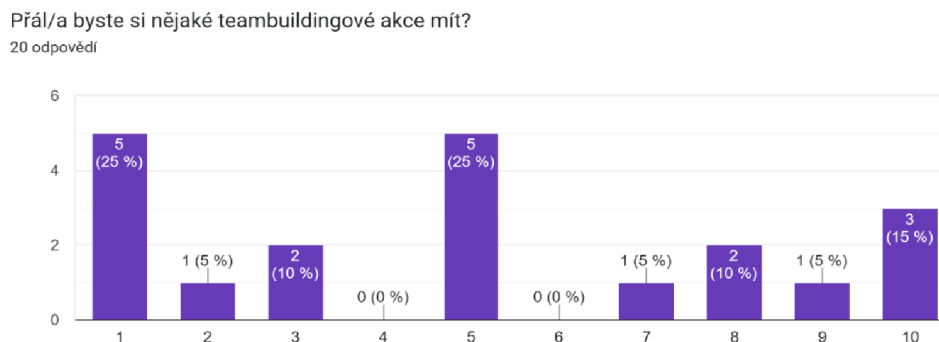


Graf 1 – Konání TB akcí, zdroj: autor

83 lidí odpovědělo, že se teambuildingové akce v jejich společnosti konají. Na základě jedné z odpovědí („netuším co to je a jaký to má význam“), které se vyskytly v doplňující třetí otázce, se domnívám, že někteří lidé neznají pojem teambuilding a proto hlasovali „Ne“. Na základě volby odpovědi byl každý přesměrován na příslušnou otázku.

Otázka č.2 (vlákno odpovědi „Ne“):

Přál/a byste si nějaké teambuildingové akce mít?



Graf 2 – Chcete TB akce?, zdroj: autor

Na škále od jedné do deseti zde zaměstnanci firem bez teambuildingů vyjadřovali své přání mít či nemít takové akce u nich ve společnosti. Zajímavé je, že téměř polovina (40 %) o ně vůbec, nebo skoro vůbec nestojí, čtvrtině je to v podstatě jedno.

Otázka č.3 (vlákno odpovědi „Ne“):

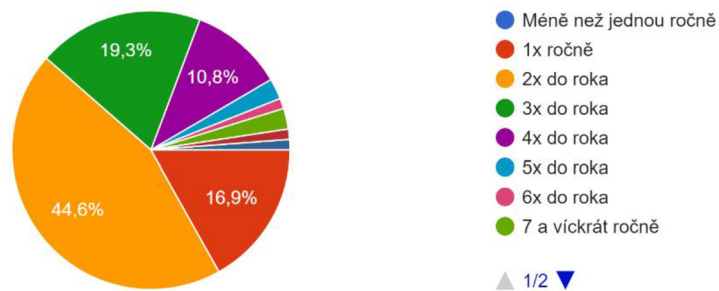
Vlastními slovy: Které akce byste si představoval/a. Pokud si je nepřejete, napište prosím, proč by neměly teambuildingy probíhat?

Jak už bylo zmíněno, zazněla odpověď, že daný respondent neví, o co se jedná, jiní takové akce nepodporují, protože se chtějí věnovat vlastním zájmům a od pracovního prostředí si po skončení pracovní doby odpočinout. Někdo se raději setkává s kolegy neformálně a neorganizovaně vedením. Ti, co by si teambuildingy přáli by chtěli akce na podpoření týmového ducha, sportovní a adrenalinové akce či večírky apod.

Otázka č.4 (vlákno odpovědi „Ano“):

Jak často se ve vaší společnosti konají teambuildingové akce/aktivity?

Jak často se ve vaší společnosti konají teambuildingové akce/aktivity?
83 odpovědí



Graf 3 – Četnost TB akcí za rok, zdroj: autor

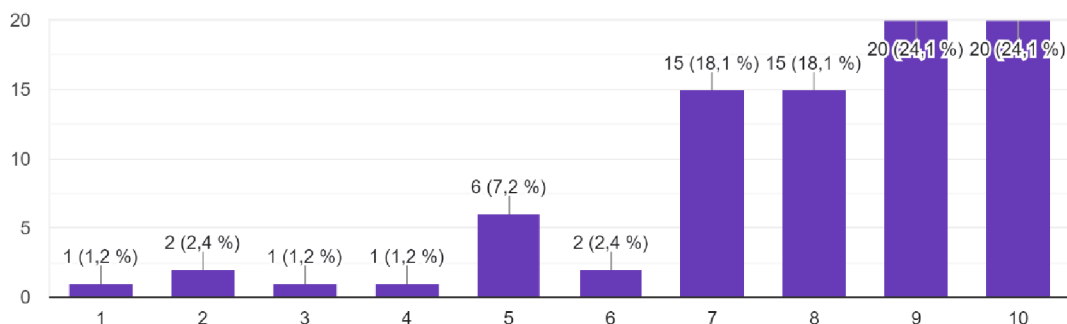
S přehledem nejčastější možností je teambuilding dvakrát ročně. Následuje třikrát, jednou a čtyřikrát. V malém zastoupení jsou pak vyšší počty a jiné odpovědi.

Otázka č.5 (vlákno odpovědi „Ano“):

Jak jste spokojený/á s těmito teambuildingovými akcemi?

Jak jste spokojený/á s těmito teambuildingovými akcemi?

83 odpovědí



Graf 4 – Spokojenost s TB akcemi, zdroj: autor

Při hodnocení na škále od jedné do deseti se velká většina pohybuje v kladné polovině odpovědí, což značí vysokou spokojenost s teambuildingy v zapojených společnostech.

Otázka č.6 (vlákno odpovědi „Ano“):

Vlastními slovy: Je něco, co byste vyzdvihl/a, nebo naopak vylepšil/a?

Vícekrát bylo zmíněno, že by se nemuselo tolik zdrojů dávat na útratu za alkohol. Zaměstnanci by rádi viděli lépe vymyšlený samotný program, zvýšili různorodost akcí a zaměřili se například na oblíbené aktivity zaměstnanců. Někomu se nelíbí nadřazený přístup ředitele a nucený přístup od zaměstnanců. Vyzdvihují naopak lepší poznání se s kolegy, týmového ducha a sounáležitost a někteří by si takových akcí přáli více.

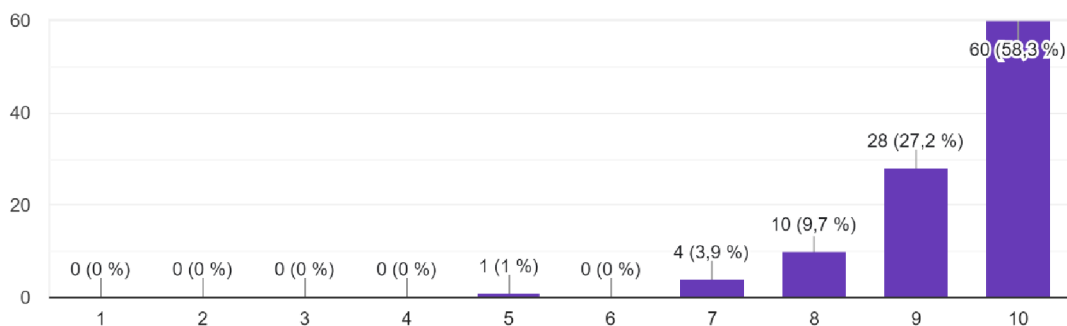
Téma č.2 – Komunikace s nadřízeným:

Otázka č.7:

Jak moc je pro Vaši práci zásadní dobrá komunikace s Vaším nadřízeným?

Jak moc je pro Vaši práci zásadní dobrá komunikace s Vaším nadřízeným?

103 odpovědi



Graf 5 – Důležitost dobré komunikace s nadřízeným pro práci, zdroj: autor

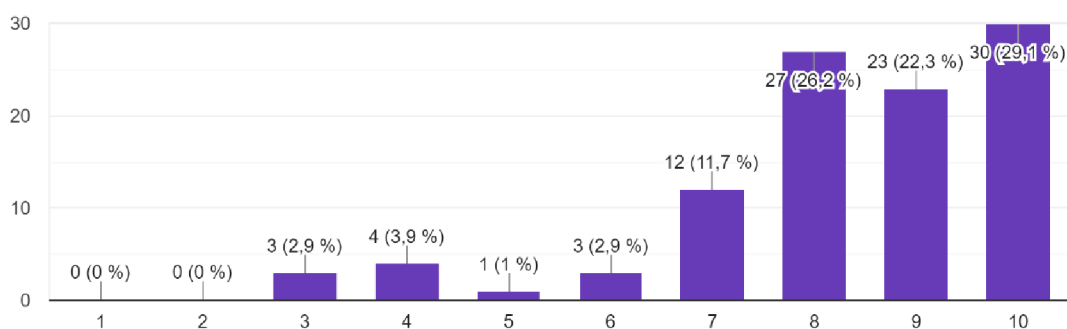
Z této otázky vyplývá, že dobrá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je pro zaměstnance stavebních podniků zcela zásadní.

Otázka č.8:

Dostáváte od Vašeho nadřízeného jasně a srozumitelně zadané úkoly?

Dostáváte od Vašeho nadřízeného jasně a srozumitelně zadané úkoly?

103 odpovědi



Graf 6 – Srozumitelnost zadaných úkolů, zdroj: autor

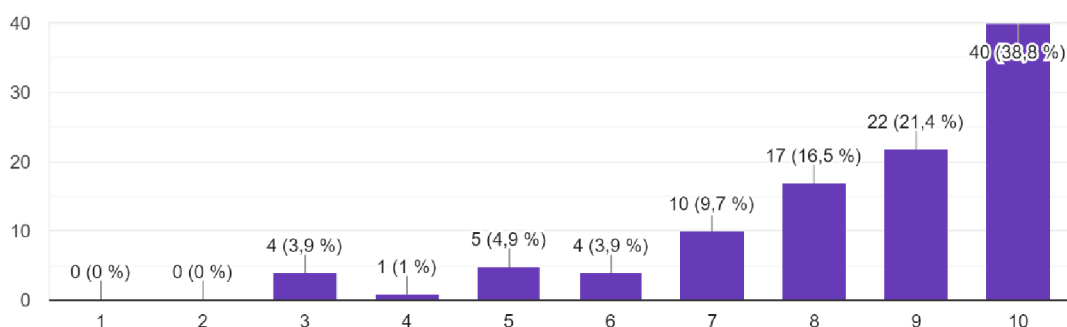
Většina respondentů zároveň dostává minimálně průměrně, a ve většině případů nadprůměrně, jasně zadané úkoly od nadřízeného.

Otázka č.9:

Jak jste spokojený/á s komunikací s Vaším přímým nadřízeným?

Jak jste spokojený/á s komunikací s Vaším přímým nadřízeným?

103 odpovědí



Graf 7 – Spokojenost s komunikací s nadřízeným, zdroj: autor

Spokojenost s komunikací se také pohybuje ve velmi pěkných číslech, kdy celých 40 respondentů (38,8 % vzorku) zvolilo hodnocení 10, tedy nejlepší možnou komunikaci.

Otázka č.10:

Vlastními slovy: Co byste vylepšil/a, nebo změnil/a?

Zde se vyskytují různé odpovědi. Některé míří vyloženě na charakter vedoucích pracovníků. V negativním směru je zmíněna chaotičnost, pozdní zadávání úkolů nebo namyšlenost. Zmiňované je i zavedení pravidelných krátkých porad a lepší systém předávání informací uvnitř týmu a mezi jednotlivými vedoucími. Jednomu respondentovi vadí, že se s lidmi nejedná narovinu a do řešení problému se zbytečně zapojují i další nezainteresované strany. Někdo by si přál, aby jej/ji více nabádali k napravování vlastních chyb.

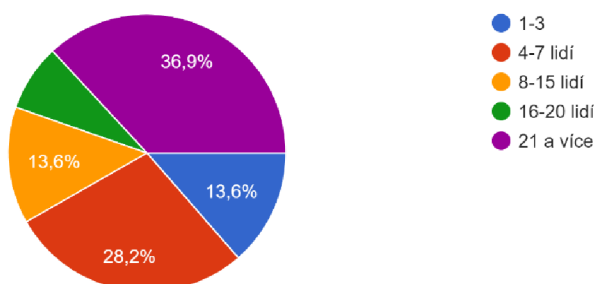
Téma č.3 – Práce v týmu:

Otázka č.11:

Jak velký je Váš tým?

Jak velký je Váš tým?

103 odpovědi



Graf 8 – Velikost týmu respondenta, zdroj: autor

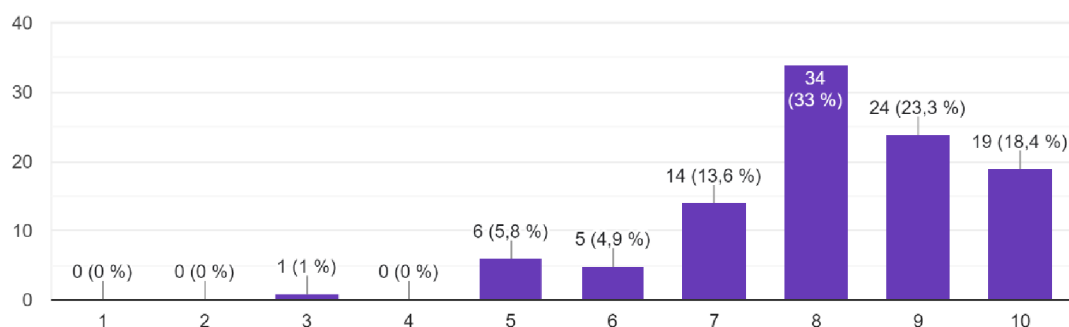
Zde má největší zastoupení odpověď 21 a více. Domnívám se, že u mnoha respondentů mohlo dojít k zaměnění týmu a celého oddělení, divize apod.

Otázka č.12:

Jak jste spokojený/á se spoluprací ve Vašem pracovním týmu?

Jak jste spokojený/á se spoluprací ve Vašem pracovním týmu

103 odpovědi



Graf 9 – Spokojenost v pracovním týmu, zdroj: autor

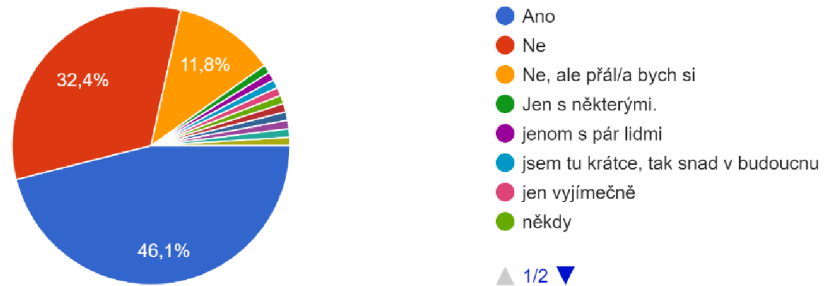
Opět i zde převažuje spokojenost se spoluprací v týmu. Na rozdíl od komunikace mezi nadřízeným a podřízeným už ovšem není nejčastější odpovědí 10, ale 8. Z toho vyplývá, že pro spokojenost v pracovním týmu nehraje kontakt s vedoucím jedinou roli.

Otázka č.13:

Vídáte se s kolegy i mimo pracovní prostředí?

Vídáte se s kolegy i mimo pracovní prostředí?

102 odpovědi



Graf 10 – Přátelské vztahy na pracovišti, zdroj: autor

Téměř polovina respondentů se nějakým způsobem vídá se svými kolegy i mimo pracovní prostředí, část se nevídá, ale přála by si a zhruba třetina se s kolegy nesetkává a ani o to nemá zájem. Je zde uvedeno také mnoho individuálních odpovědí.

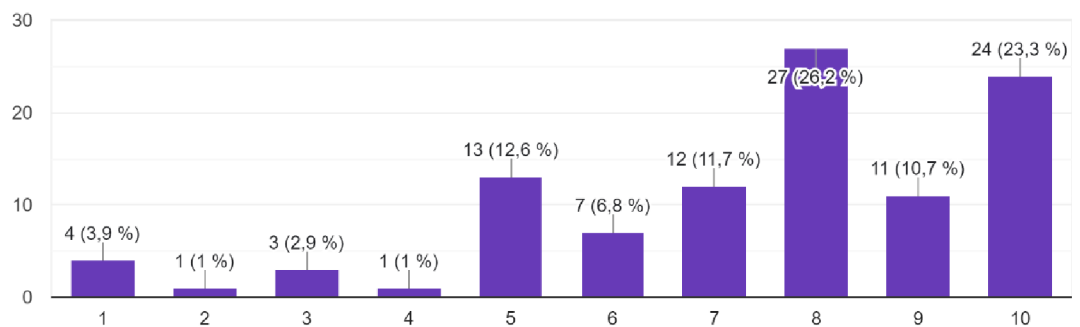
Téma č.4 – Smysl a motivace:

Otázka č.14:

Jste si vědomý/á, v čem je Vaše práce pro firmu nepostradatelná?

Jste si vědomý/á, v čem je Vaše práce pro firmu nepostradatelná?

103 odpovědi

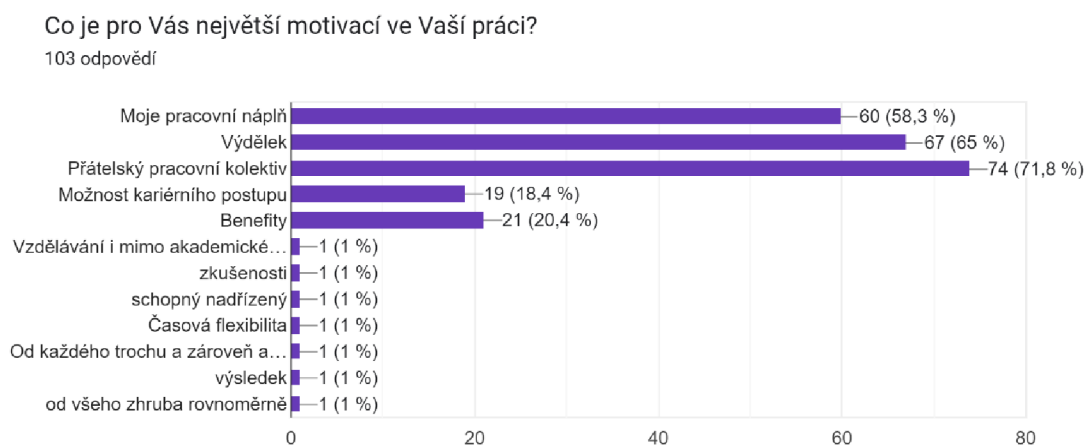


Graf 11 – Smysluplnost v práci, zdroj: autor

Otázka na smysl je svými výsledky méně jednoznačná. Odpovědi jsou sice stále více v polovině 6-10, celkově jsou ale mnohem více rozptýlené a lze z nich vyčíst, že někteří moc nevědí, v čem přesně je jejich hlavní přínos.

Otázka č.15:

Co je pro Vás největší motivací ve Vaší práci?



Graf 12 – Motivační faktory v zaměstnání, zdroj: autor

U této otázky mohli respondenti zakliknout více odpovědí. Téměř tři čtvrtiny uvedly, že je pro ně velkou motivací přátelský kolektiv, nad 50 % se ocitly ještě peníze a pracovní náplň.

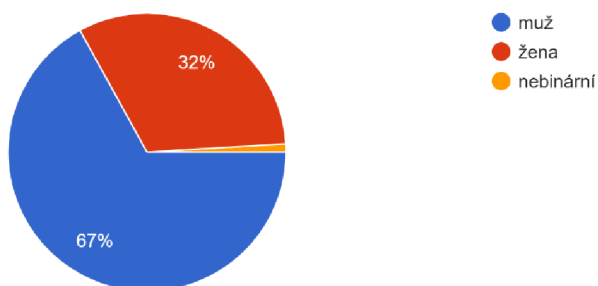
Zjišťovací otázky:

Otázka č.16:

Vaše pohlaví

Vaše pohlaví

103 odpovědí



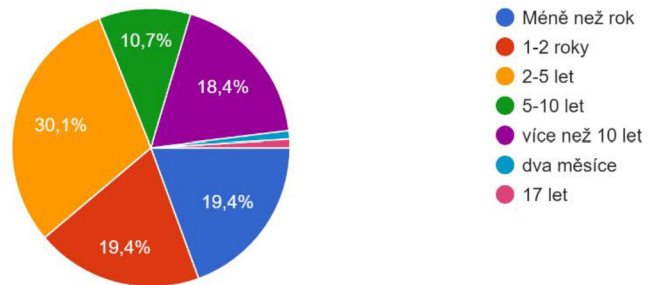
Graf 13 – Pohlaví, zdroj: autor

Otázka č.17:

Jak dlouho jste v této firmě?

Jak dlouho jste v této firmě?

103 odpovědi



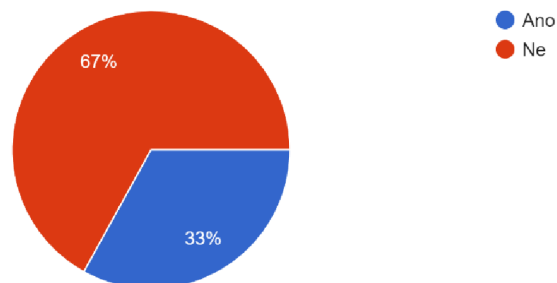
Graf 14 – Délka působnosti v podniku, zdroj: autor

Otázka č.18:

Řídíte lidi?

Řídíte lidi?

103 odpovědi



Graf 15 – Řídíte lidi?, zdroj: autor

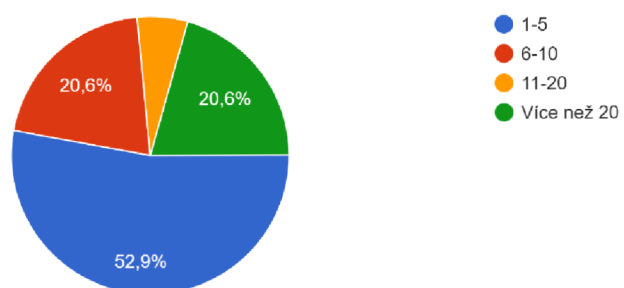
Doplňková otázka pro vedoucí pracovníky:

Otázka č.19:

Kolik lidí napřímo řídíte?

Kolik lidí přímo řídíte?

34 odpovědí



Graf 16 – Počet podřízených, zdroj: autor

Příloha č.2 – Přepis strukturovaných rozhovorů

CTP

Téma č.1: Teambuildingové akce

- **Zajišťujete pro své zaměstnance teambuildingové akce? Jaká je pro to hlavní motivace?**
 - Zajišťujeme, a to ve více úrovních. Od regionálních, přes celorepublikové, až po celofiremní. Cílem je lidi stmelovat a vytvářet v rámci týmu synergie. Pořádáme různé společenské akce: CTFest (společenská akce pro celou firmu skrz země, kde působíme), CTSport, různé večírky atd. Máme ve svých řadách mnoho sportovců a dle toho orientujeme i teambuildingové akce. Často se jedná o hory, lyže, kola a další. Lidé mají možnost dosáhnout cíle a něco zažít.
 - Pořádáme také kombinované eventy, kterých se účastní zaměstnanci i klienti, dále pak teambuildingy jednotlivých regionů po ČR.
 - Loni jsme rozjeli i soutěž o nachozené kroky, kterou si většina moc oblíbila. Sledovali jsme se navzájem skrz aplikaci a snažili se překonat ty nejlepší. To podpořilo komunitní život u nás ve firmě. Vysledovali jsme i motivaci překonat sebe sama. Každý den, týden posunout své hranice. Lidé měli cíl a moc pěkně to fungovalo.
 - Zpětná vazba se z akcí ne vždy dobře sbírá. Často chodí samovolné ohlasy po akci. Díky ploché firemní struktuře máme velmi dobrou komunikaci. Mnoho lidí se tu navzájem zná. Řešíme zpětnou vazbou osobními rozhovory.

Téma č.2: Komunikace mezi podřízeným a nadřízeným

- **Jak moc je pro vaši práci důležitá správná komunikace s podřízenými (a případně vašim nadřízeným)?**
 - Komunikace je základ. Je třeba lidi udržet v pracovním tempu a nasazení, dobře komunikovat zadání, aby pochopili, co po nich chcete.
- **Konají se u vás v týmu pravidelné porady? Jakou formou probíhají?**
 - Ano, konají. Jejich forma záleží od stylu manažera. Každý zapojuje podřízené jinak. Regionální ředitel tady svolává pravidelné porady co čtrnáct dní. Dříve byly převážně vedené ředitelem, který dával otázky. Dnes na nich většinou necháváme nižší manažery prezentovat svůj projekt a jeho body a doptáváme se. Touto změnou jsme docílili vyšší připravenosti zaměstnanců na porady. Musí si hlídat termíny, veškeré podstatné informace, řešení situace v případě zádrhelu, skluzu apod. Probíhají samozřejmě i porady vedení. Jejich forma, počet účastníků a frekvence záleží dle tématu k řešení.
 - Celkově potřebujete vytvořit prostředí, kde se lidi na poradě nebudou bát něco říct. Říkám, že problémy jsou od toho, aby se řešili. Důležité je vytvořit správnou atmosféru, aby lidé sami přicházeli s řešeními. Lidem je to třeba opakovat, vštěpovat a nechat je to dělat.

- Určitě je potřeba dávat zpětnou vazbu odshora dolů. Nesmí se ale ani zapomínat na komunikaci odspoda nahoru. Na základě porad pak vydáváme nápravná opatření.
- Probíhají i individuální porady dle potřeby. V mnoha případech je důležité věci vyřešit rychle a pružně a nečekat na naplánované porady. Kolegové buď přijdou k nám, nebo se spojí přes Teams.
- Mezi týmy se odehraje mnoho komunikace ve společných prostorách, nejčastěji v kuchyňce. Tam bych řekl, že se vyřeší úplně vše.
- **Jakou formu zpětné vazby volíte?**
 - Zpětnou vazbu řešíme jen výjimečně po ukončení projektu. Většinou se snažíme spíše o průběžnou zpětnou vazbu. Projekty na sebe často ihned navazují, překrývají se atd. Průběžná zpětná vazba je pro nás tedy výhodnější variantou.
- **Kolik lidí napřímo řídíte?**
 - Není reálné řídit více jak 20 lidí. Akorát je 10-15 lidí. Čím více, tím méně máte prostoru vnímat všechny podněty ze všech směrů. Důležité je, aby byli napříč odděleními lidé spolu a slyšeli záležitosti napříč spektrem prací. Pak to vše začne prorůstat v jeden fungující organismus.

Téma č.3: Smysl a motivace

- **Jakým způsobem motivujete zaměstnance ve vaší společnosti?**
 - V praxi máme vysledované, že většina lidí chodí do práce skutečně v první řadě pro peníze, v druhé řadě to bude pracovní prostředí, u některých pak osobní realizace vlastních profesních cílů. Důležité je lidi zaangažovat do rozhodování, dát jim pravomoci a pocit, že se mohou aktivně účastnit rozhodování.
 - Razíme heslo, že do práce se chodí pracovat. Chceme, aby náplň práce naše zaměstnance bavila. Lákáme svým způsobem na práci. CTP už má vybudované jméno a lidé tu mohou přijít k zajímavé a užitečné praxi. Člověk na to ale samozřejmě musí být nastavený. Mnoho lidí se na pohovoru ptá ihned mezi prvními věcmi na benefity, možnosti home office atd.
- **Jaké máte benefity a které jsou nejvyužívanější?**
 - Benefity jsou u nás dané vnitřním předpisem, který každoročně určuje jejich budget. Benefity jsou u nás doplňkem celkového prostředí. Nešetříme na lidech, ale zároveň je k nám nelákáme a benefity. Snažíme se jim všítit, že to je odměna za dobře odvedenou práci. Jsou to příspěvky na obědy, přípojištění, příspěvky na tábory pro děti, půjčení sedmimístného auta na dovolenou, jazykové vzdělávání (online i osobně), ovocný program, volná spotřeba kávy atd. Podporujeme i další formy vzdělávání – MBA program, různá individuální školení apod.
- **Je možné po vzájemné domluvě měnit pracovní náplň podle schopností zaměstnance?**
 - Ano. To i chceme. Maximálně využívat jejich schopnosti a využít potenciál naplno.
- **Jaké jsou vztahy ve vašem pracovním kolektivu?**
 - Rozhodně jsou horší i lepší období. Momentálně máme dobudované týmy a ustálené kolektivy. Více se setkávají i regionální manažeři, což pomohlo

celkovému firemnímu prostředí. Můžeme říct, že jsme momentálně dost spokojení.

- **Dáváte možnost kariérního postupu?**
 - Jistě, z projektového manažera se můžete vyšplhat až na ředitele, takových případů tu bylo více. Šikovným lidem jsou v tomhle směru dveře otevřené.
- **Odměňujete zvýšením mzdy/13.platem atd.?**
 - Máme vypracovaný bonusový systém tak, aby byl každý jednotlivec motivovaný. Kdo vytváří dobré výsledky, má možnost i zajímavých výdělků. Sledujeme samozřejmě týmové a firemní cíle a od toho se odvíjí i hodnocení celých týmů či jednotlivců.

Co děláte pro zatraktivnění pracovního prostředí?

Bereme to jako podmínky pro práci celkově. Cílem je vytvořit komfort tak, aby se lidi mohli soustředit na svou práci v naprostém pohodlí. Zajišťujeme počítače, telefony atd. Na Vlněné se snažíme udělat co nejpříjemnější prostředí tak, aby tam lidi cítili skvěle a vydrželi co nejdéle, ideálně od rána do večera. Samozřejmě mluvím v nadsázce. Snažíme se zajistit občerstvení na pracovišti a další detaily.

Zároveň razíme přístup, že projektový tým by měl být v přímém kontaktu s realizovaným projektem. Proto jsme tady v CTParku ve stavebních buňkách. Snažíme se je ale samozřejmě udržovat, aby byly kvalitně vybavené, pro lidi příjemné pro práci a nevypadaly jako klasické buňky na stavbě.

Pěkné kanceláře jsou při pohovoru určitě velmi důležitý prvek prvního dojmu na uchazeče. To je fakt, který je třeba brát v potaz. Na druhou stranu úplně nepodporujeme mnoho relaxačních zázemí. Máme tu ale posilovnu, protože mnoho našich zaměstnanců se řadí mezi aktivní sportovce a toto je pro ně zajímavý benefit.

Jak se firma v posledních letech vyvíjí?

Snažíme se být flexibilní, reagujeme na pozitivní i negativní stránky. Velmi dbáme na organizační strukturu. Je zásadní mít dobře poskládaný tým. Když nefunguje, reorganizovat ho, přeskládat, doplnit, nebo vytvořit novou pozici. V souvislosti s tím vyhodnocujeme výkony jednotlivců. V případě horších výsledků dáváme možnost uplatnění jinde, nebo se stane, že odcházejí úplně.

V průměru neustále rosteme 10 % zaměstnanců ročně. Ani proběhlé krize to nijak neovlivnily. V týmech dochází k přirozeným průběžným obnovám.

Dva roky nazpátek bylo těžší získat vhodného kandidáta, dnes už se situace na trhu práce otáčí a začíná to být jednodušší.

Co se změnilo?

Kandidáti měli pocit, že si mohou vybírat. Byl nedostatek lidí a firmy si dobré zaměstnance přetahovaly na základě platu, což je samozřejmě priorita č. 1. Dnes lidi koukají na stabilitu a budoucnost firmy a jejich budoucnost v ní, pak až na finance. Mnoho firem v krizi mělo problém s financováním energií a celkově vyšších nákladů.

Jak u vás vypadá fluktuace zaměstnanců?

Pohybujeme se na úrovni 20 %. Mnoho z toho ale budou zaměstnanci ve zkušební době, kteří odejdou, a pracovní poměry po vypršení doby určité, částečně také startupové pozice pro lidi po škole, kteří potom pokračují dál. Facility management také vykazuje vysokou míru fluktuace.

Mluvil jste o ploché organizační struktuře. Mohu se zeptat, jak vypadá?

Navrchu je top management, pod ním regionální management a jednotliví teamleaders, pak projektanti, projektový manažeři atd. Plochá struktura nám zajišťuje, že se tu mnoho lidí navzájem zná, na druhou stranu celé CTP má okolo 700 zaměstnanců a v Česku potom nějakých 230. Tím pádem je to těžší a těžší znát každého. Teď už v podstatě nemožné.

Winning group

Téma č.1: Teambuildingové akce

- **Zajišťujete pro své zaměstnance teambuildingové akce?**
 - Ano, zajišťujeme. Tyto akce probíhají dvakrát až čtyřikrát ročně, přičemž v covidové krizi v podstatě nebyly. Účast se liší akce od akce, rozhodně je ovšem většinová. Pohybujeme se mezi dvěma třetinami kanceláře až devadesáti procenty.
 - Jedná se buď o neformální posezení (často v nějakém pohodovém podniku u piva) nebo lehčí sportovní aktivity (volejbal, squash). Občas uspořádáme i krátký výlet s ubytováním přes noc.
 - Kdyby šlo něco změnit, bylo by to více peněz věnovaných na tyto akce. Skvělé by bylo přidat nějakou akci navíc a rozšířit portfolio našich teambuildingů. Popřípadě k už zaběhlým přidat tzv. odborný teambuilding, tedy uspořádat širokou prohlídku přímo v terénu na stavbách.

Téma č.2: Komunikace mezi podřízeným a nadřízeným

- **Jak moc je pro vaši práci důležitá správná komunikace s podřízenými (a případně vašim nadřízeným)?**
 - Naprosto zásadní, snad nejdůležitější element pro fungování týmu. Je třeba komunikovat s podřízenými na každodenní bázi. Někdy dle potřeby opravdu intenzivně.

- **Jaké formy komunikace volíte?**
 - Osobní, telefon, Microsoft Teams, chat, mail. Záleží dle situace. Nejefektivnější se jeví ve většině případů osobní/ústní komunikace, nešvarem je naopak nechávání papírků s připomínkami na stole.
 - Komunikace s částí zaměstnanců na home office komunikujeme se samozřejmě liší.
- **Konají se u vás v týmu pravidelné porady?**
 - Konají, většinou dvakrát týdně. Jsou ve většině oddělení naprosto zásadní kvůli plánování kapacity na projektech a celkové koordinaci a chodu kanceláře. Často se setkává i vedení.
- **Vídá se váš kolektiv i mimo pracovní dobu?**
 - Velmi záleží na jednotlivcích. Svou roli hraje kamarádství. Zároveň se ale občas konají i neoficiální firemní akce.

Téma č.3: Smysl a motivace

- **Jakým způsobem motivujete zaměstnance ve vaší společnosti?**
 - Lidi motivujeme penězně, pochvalami, teambuildingy, možnostmi dalšího vzdělávání, možností kariérního růstu a zapojením do složitějších a zajímavějších projektů. Také u nás razíme neformální a lidský přístup.
- **Jaké máte benefity a které jsou nejvyužívanější?**
 - Nabízíme multisportku, hodiny němčiny a samozřejmě i stravenkový paušál. Jako výhodu máme i flexibilní pracovní dobu a placené přesčasy.
- **Je možné po vzájemné domluvě měnit pracovní náplň podle schopností zaměstnance?**
 - Rozhodně ano, děláme to poměrně pravidelně. Také je tu pro pestrost pracovní náplně určitě možnost střídat práci na jednodušších a složitějších zakázkách.
- **Jaké jsou vztahy ve vašem pracovním kolektivu?**
 - Nadprůměrné, přátelská úroveň, uvolněné.
- **Dáváte možnost kariérního postupu?**
 - Ano dáváme. Člověk se může vypracovat na týmového vedoucího, šikovným svěřujeme i vedení menších projektů, popřípadě přestup na jiný software a tím pádem zapojení do rozsáhlejších projektů.
 - Musíme říct, že všichni mají stejné počáteční podmínky, nicméně lidé s aktivním přístupem, co se nebojí udělat něco navíc mají větší šance. Ceníme si i pečlivosti, produktivity, zodpovědnosti, přátelského přístupu a týmového ducha.
- **Odměňujete zvýšením mzdy/13.platem atd.?**
 - Ano, pololetně se vyplácí prémie, cca 1/3 měsíčního platu, dle situace se pak přidělují i osobní prémie.

Nejmenovaná firma

Téma č.1: Teambuildingové akce

- **Zajišťujete pro své zaměstnance teambuildingové akce?**
 - Ano

- Dělíme je na akce pro dělníky a THP pracovníky, protože každá tato skupina potřebuje jiné vyžití mimo práci.
- THP pracovníci potřebují vypnout hlavu od každodenních starostí a zároveň se nebrání i sportovnímu vyžití. V praxi to probíhá tak, že obvykle dvakrát ročně, jednou v zimě a jednou v létě, uspořádáme společnou akci (pro 250 lidí). Hledáme tedy velké společenské prostory. Nechceme jen posezení s alkoholem, v minulosti jsme například zorganizovali prohlídku vinařství nebo cyklovýlety, vedle toho zprostředkováváme možnosti wellness, bowlingu, cimbálovou hudbu, občerstvení, cyklovýlety atd. Je jen na jednotlivci, jaké vyžití si vybere. Dáváme jim poměrně volnou ruku a plno možností. Účast je nějakých 90 %, což je velmi hezké číslo vzhledem k nemocem a dalším naléhavým důvodům k neúčasti. Na formu THP teambuildingů jsme pyšni a myslíme si, že v rámci mezí nejde momentálně udělat více.
- U dělníků registrujeme velký zájem o takové akce. V době covidu, kdy jsme měli striktně zakázané veškeré takové aktivity, jsme zaregistrovali jimi samovolně vytvořené akce po pracovní době. Jejich organizované teambuildingy probíhají na více úrovních – oblastně je to do počtu přibližně 150 dělníků (oblast Morava), poté probíhají na úrovni několika provozních jednotek grilovačky a podobné akce. Pro dělníky je skvělé potkat kamarády z jiných provozních jednotek, protože v rámci pracovní náplně se mockrát do roka nesetkají. Kvůli velké fyzické pracovní zátěži se většinou jedná o různá posezení u grilu apod. I dnes si dělníci sami v případě náhle odpadlé zakázky občasně uspořádají vlastní posezení. Kvůli časovým harmonogramům těchto zakázek je často velmi složité akce pro více lidí zorganizovat. Určitě je v tomto směru v rámci pravidelnosti co zlepšovat, termíny nám ale opravdu stojí v cestě. Nicméně na závěr je třeba říct, že se neustále snažíme hledat cesty, jak se našim dělníkům více odvděčit za jejich práci.

Téma č.2: Komunikace mezi podřízeným a nadřízeným

- Komunikace s podřízenými je velmi důležitá. Je to alfa a omega a můžeme říct, že bez dobré komunikace to nefunguje od dělníka, přes stavbyvedoucího až do kanceláře. Špatná komunikace má mnoho záporných dopadů – ušlý zisk, a to ve velkých číslech, a opadávání důvěry v nadřízeného. Pochopení se je velmi zásadní pro vyvarování se škod a zabránění ekonomickým dopadům.
- Komunikace u nás není nijak nařízovaná a je zodpovědností každého vedoucího si ji nastavit podle potřeb svých i týmu.
- Komunikujeme telefonicky, osobně a přes email. Od covidu se s námi také drží komunikace přes Microsoft Teams, která v případě komunikace mezi oblastmi ušetří poměrně dost času na cestách. Komunikaci skrz email se snažíme používat co nejméně, dělníci dokonce ani nemají firemní adresy. Většinu řešíme telefonicky či osobně. Praxí se nám osvědčilo, aby se stavební manažer pravidelně vyskytoval na stavbě. Dělníci ho pak vnímají lépe, mají v něj větší důvěru a často dochází i k lepšímu pochopení z obou stran.

- Porady pořádáme dle potřeb, dalo by se ale říct, že jde o pravidelnost cca jednou týdně. Hromadu věcí vyřešíme při objíždění staveb přímo na místě. Tam bereme i zpětnou vazbu od podřízených, jejich nápady na provedení práce, a společnými silami se diskusí snažíme dobrat ideálnímu výsledku.
- Mimo pracovní dobu se nepotkáváme pravidelně. Často se ale setkávají lidé v rámci jedné provozní jednotky. Závislé to je také od místa bydliště. Lidé, kteří bydlí blízko sebe, se setkávají častěji a v mnoha případech i s celými rodinami. U dělníků je pak setkávání se mimo pracovní dobu hodně časté.

Téma č.3: Smysl a motivace

- Největší motivace pro zaměstnance jsou, jako všude jinde, peníze. Dále ale lákáme na smyslnost práce. Chceme, aby každý viděl smysl, proč je jeho práce důležitá. Chceme, aby viděli své výsledky a vždy se snažíme docílit správného pochopení zadání. Zároveň máme vlastní právnické centrum. Říká se, že ve stavebnictví jste jednou nohou v kriminále. U nás zaměstnanci vědí, že když se něco pokazí, tak naši právníci udělají vše pro to, aby to dopadlo dobře. A to hraje důležitou roli v klidu v mimopracovním životě.
- Jako běžné benefity nabízíme MultiSport kartu, mobilní telefon se SIM kartou s využitím i k osobním účelům a k tomu až sedm zvýhodněných tarifů pro členy rodiny. Velkým benefitem je naše fungování bez píchaček. Máme jasně danou pracovní dobu, ale nelpíme na přesných hodinách strávených v kanceláři. Zaměstnanec má dané termíny a je jeho zodpovědností je dodržet a je jen na něm, kdy práci udělá. Samozřejmostí jsou pak pro manažery firemní auta, notebooky apod.
- Zaměstnancům jiná pracovní místa nenabízíme, spíše jde většinou o žádost zaměstnance. Stává se, že kvůli velké zátěži stavbyvedoucího dojde k vyhoření. V praxi se nám stalo, že takový lidé řekli, že nechtějí odcházet z firmy, ale zároveň už nezvládnou dělat svou pozici, a tak jsme jim hledali jiné místo. Samozřejmě překážkou je kvalifikace. Těžko půjde stavbyvedoucí čistokrevnou ekonomickou nebo právní práci. Pokud je ale volné přípustné místo, rádi přesun umožníme.
- Celkově máme v kolektivu korektní, velmi v pohodě až přátelské vztahy, z vlastní zkušenosti z jiných firem až nadstandardní.
- Rozhodně dáváme i možnost kariérního postupu, příležitostí ale není příliš mnoho, jelikož máme poměrně plochou organizační strukturu. V oblasti je velký tým, za který je odpovědný jeden vedoucí. Pak tu jsou ještě provozní jednotky. Výhodou je rozhodně proaktivní jednání a zájem o danou pozici. Nedává smysl povyšovat člověka, který zájem nemá.
- Máme zavedený systém odměn. Probíhá nějaká roční odměna a pak bonusy z ekonomických výsledků staveb. Z toho vyplývá, že čím lépe je řízená zakázka a tím menší ušlý zisk, tím spíše si člověk dojde k bonusu.