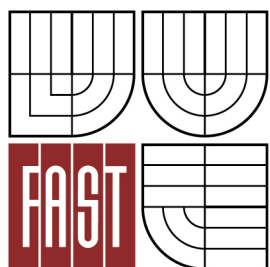




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

POŽADAVKY NA MANAŽERA STAVEBNÍHO PODNIKU V OBDOBÍ ZNALOSTNÍ EKONOMIKY

REQUIREMENTS FOR CONSTRUCTION COMPANY EXECUTIVE IN THE KNOWLEDGE ECONOMY
PERIOD

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MICHAL VOSTRČIL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student Michal Vostrčil

Název Požadavky na manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky

Vedoucí bakalářské práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Datum zadání bakalářské práce 30. 11. 2011

Datum odevzdání bakalářské práce 25. 5. 2012

V Brně dne 30. 11. 2011

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

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

Podklady a literatura

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

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Ve firmách se stavebním zaměřením realizovat a vyhodnotit výzkum požadavků na vědomosti, dovednosti a vlastnosti stavebního manažera a zkušenosti s jejich naplňováním.

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

Předepsané přílohy

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

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



ABSTRAKT

Tato bakalářská práce „Požadavky na manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky“ se v teoretické části práce zaměřovala na to, kdo je to manažer, jaké by měl mít manažer vlastnosti, znalosti, dovednosti a kompetence. Dále také jaké funkce musí manažer vykonávat a jaké role musí zastávat. V praktické části bakalářské byly stanoveny hypotézy, které jsem ověřoval průzkumem ve stavebních firmách, projekčních kancelářích, ateliérech, ale také samotnými manažery. Průzkum zjišťoval požadavky, které jsou v dnešní době kladeny na manažery ve stavebních podnicích.

Klíčová slova: manažer, požadavky, znalosti, dovednosti, kompetence

ABSTRACT

This work "Requirements for construction company executive in the knowledge economy" in the theoretical part focused on who is the manager, what should have manager attributes, knowledge, skills and competence. It also features what the manager to perform and what role must hold. In the practical part of the bachelor hypotheses have been set, which I verified the survey in construction companies, design offices, studios, as well as managers themselves. The survey found out requirements that are now placed on managers in construction.

Key words: manager, requirements, knowledge, skills, competence



BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

VOSTRČIL, Michal. *Požadavky na manažera stavebního podniku v období znalostní ekonomiky*. Brno, 2011. 68 s., 17 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc..



Prohlášení:

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

V Brně dne

.....

podpis autora



PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za odborné vedení, poskytnuté konzultace, připomínky a ochotnou pomoc při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1 ÚVOD, CÍL PRÁCE	9
2 OSOBNOST MANAŽERA	10
2.1 Kdo je to manažer a co je znalostní ekonomika	10
2.1.1 Manažer	10
2.1.2 Jaký by měl být úspěšný manažer	10
2.1.3 Typy manažerů	11
2.1.4 Znalostní ekonomika	12
2.2 Manažer a jeho vlastnosti	13
2.2.1 Vlastnosti manažera	13
2.2.2 Znalosti	14
2.2.3 Dovednosti	14
2.2.4 Kompetence	15
2.3 Koncept manažerských funkcí	16
2.3.1 Plánování	16
2.3.1.1 Time management	17
2.3.1.2 Plánovací nástroje	18
2.3.2 Vedení týmu	19
2.3.2.1 Metody vedení lidí	19
2.3.2.2 Brainstorming	21
2.3.3 Motivování	23
2.3.4 Kontrolování	24
2.4 Komunikace	26
2.4.1 Komunikační styly	26
3 MANAŽERSKÉ ROLE	28
3.1 Interpersonální role	28
3.2 Informační role	29
3.3 Rozhodovací role	29
4 MANAŽER A ŘÍZENÍ ZMĚNY	32
4.1 Příčiny změn	32
4.2 Řízení změn	33
5 EMPIRICKÁ ČÁST	35
5.1 Metodologie výzkumu	35
5.1.1 Kvantitativní výzkum	35
5.1.2 Metody kvantitativního výzkumu	35
5.2 Výzkumná část	36
5.2.1 Stanovení pracovních hypotéz	36
5.2.2 Charakteristika zvoleného souboru	37
5.2.3 Empirické šetření	38
5.3 Dílčí závěry a doporučení	57
5.3.1 Vyhodnocení stanovených hypotéz	57
5.3.2 Celkové shrnutí a doporučení	59



6 ZÁVĚR	61
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	64
9 SEZNAM TABULEK	65
10 SEZNAM OBRÁZKŮ	66
11 SEZNAM PŘÍLOH	68



1 ÚVOD, CÍL PRÁCE

Současná doba je charakteristická tím, že většinu nejdůležitějších rolí ve společnosti, ale také ve stavebních podnicích převzali manažeři. Snad každý podnik touží mít toho nejschopnějšího manažera, protože ví, že cesta k úspěchu je potom mnohem snazší, ale jen málo těchto podniků dokáže stanovit, co by měl takový manažer mít za dovednosti, znalosti, vlastnosti a jaké by měl být kvality.

Procesy plánování, organizování, řízení a kontrolování v dnešní době nabývají na významu. Řídící pracovník, tedy manažer, je velmi důležitým a mnohdy limitujícím faktorem úspěšnosti práce stavebního podniku. Manažer je osoba, která rozhoduje a zároveň nese nejvyšší míru odpovědnosti. Aby manažer mohl převzít tuto odpovědnost, musí být výborným vizionářem, ovládat manažerské techniky, mít mnoho praktických dovedností v řadě odvětví. Zvládnání manažerských technik a dovedností není nikdy ukončeným procesem, a proto se každý manažer musí neustále vzdělávat a učit.

Jakými dovednostmi a znalostmi by měl kvalitní manažer disponovat? Jaké by měl mít manažer vlastnosti, kompetence nebo předpoklady? Jakého by měl být manažer temperamentu? Toto jsou otázky, které budou hlavním předmětem bakalářské práce. Hlavním cílem této práce bude najít odpovědi na tyto a další podobné otázky pomocí dotazování manažerů a zaměstnanců ve stavebních firmách či projekčních kancelářích a ateliérech.



2 OSOBNOST MANAŽERA

2.1 Kdo je to manažer a co je znalostní ekonomika

Níže se seznámíme se základními pojmy, které jsou obsaženy v tématu této bakalářské práce. Pokusím se definovat pojem manažer a vystihnout období znalostní ekonomiky.

2.1.1 *Manažer*

Manažer je člověk, který má za úkol dosahovat určitých cílů za pomoci svých podřízených. Je to reprezentant své firmy či organizace, vůdce svých podřízených, vytváří pracovní prostředí, dbá na disciplínu a povzbuzuje své podřízené. Jeho snaha je docílení efektivní spolupráce. Manažer plánuje přidělování zdrojů jednotlivým činnostem, stanovuje jim priority, kontroluje jejich dodržování a potvrzuje je svou autoritou. Dále je to zlepšovatel ve firmě, vyhledává změny, které by byly přínosem. Některé své činnosti může přidělit svým podřízeným. Je to především profese, která obnáší vysokou míru zodpovědnosti. Aby se člověk stal manažerem, jsou často zapotřebí vrozené předpoklady jako je přirozená autorita nebo schopnost vést tým lidí. Dnešní doba nabízí širokou škálu technik, metod, principů a postupů, podle kterých manažeři postupují. Znalost těchto technik a jejich samotné ovládání je teprve počátkem toho všeho, co by měl manažer výborně ovládat. Důležitým předpokladem pro získání a ovládání těchto manažerských dovedností je sociální zralost a ovládání své osobnosti.

2.1.2 *Jaký by měl být úspěšný manažer*

Úspěšný manažer by měl mít neustálou potřebu ovlivňovat zaměření a vývoj skupiny, kterou vede. Jde o to, aby byl manažer dominantní osobnost. Není to žádné povyšování a nadřazování, dominance spočívá v síle, energii, elánu, který nutí, pohání, jak jeho samotného, tak jeho spolupracovníky, které on sám vede. Měl by být neustále o krok vpředu oproti ostatním, kteří by ho měli následovat a usilovat o společné dosažení cíle. Měl by jednat účelně, rychle a přesně. Neměl by podléhat tlaku vnitřních a vnějších



podmínek. Musí počítat s tím, že například požadavky spolupracujících firem, změny odběratele na poslední chvíli, vytvářejí tlak, kterému nesmí podléhat. Zvládnutí několika činností zároveň, koncentrovat své myšlení, aniž by klesla kvalita jejich provedení, patří mezi další nezbytné a důležité požadavky, které by měl manažer výborně zvládat. Svoje myšlenky by měl koncentrovat na to, co je nejvýznamnější pro dosažení hlavního cíle firmy. Vidět věci v předstihu znamená mít určitou vizi, další důležitý aspekt, který je na místě tehdy, když je nutno předvídat budoucí vývoj určité situace (například vývoj trhu za předpokladu změny cen). Další neodmyslitelnou součástí manažerských schopností je tvůrčí myšlení. Manažer musí být osobnost přesvědčivá a silná, schopná prosadit se kdykoliv a kdekoliv. Musí si věřit v tom, co dělá a z toho vyplývá jeho jistota při vystupování. Nesmí se nechat překvapit a musí se dokázat zorientovat i v těch nejsložitějších situacích.

2.1.3 Typy manažerů

Teoretický – Hledá pravdu, samostatně uvažuje, chová se racionálně, za nejvyšší hodnotu považuje **poznání**.

Ekonomický – Je orientován na prospěch, zajímá ho užitečnost, majetek, za nejvyšší hodnotu považuje **užitek**.

Estetický – Důležitý je soulad a forma, je individualista, pro kterého nejvyšší hodnotu představuje **krása**.

Sociální – Altruista, nesobecký člověk, který rád pomáhá ostatním, za nejlepší vztah považuje vztah **lásky**.

Politický – Tento typ vyhledává příležitost ovládat druhé, trvale s někým soutěží, za nejvyšší hodnotu považuje **moc**.

Náboženský – Vyhledává absolutní hodnoty, tíhne k náboženství a mystice, nejvyšší hodnotou je pro něj **jednota**.

Technický – Důvěřuje logice a mechanickým řešením, vše řeší rozumově, za nejvyšší hodnotu považuje **obsah práce**.



*Sportovní – Vytrvalost a disciplína patří mezi základní charakteristiky tohoto typu, dbá o svou kondici, za nejvyšší hodnotu považuje zdraví.*¹

2.1.4 Znalostní ekonomika

*Znalostní ekonomika je ekonomika, ve které mají tvorba a využívání znalostí dominantní podíl na tvorbě blahobytu. Nejedná se však pouze o rozšiřování existujících znalostí, ale především o efektivní používání a využití všech typů znalostí ve všech ekonomických aktivitách.*²

Hlavní pilíře znalostní ekonomiky:

- *Vzdělaná a kvalifikovaná populace, která dokáže vytvářet, sdílet a také užívat znalosti*
- *Informační infrastruktura, která ulehčuje efektivní komunikaci, šíření a zpracování informací*
- *Ekonomický a institucionální režim, který poskytuje pobídky pro efektivní použití existujících a nových znalostí a prosperitu podnikatelských subjektů*
- *Efektivní inovační systém firem, výzkumných center, poradců a dalších organizací, které se mohou zapojit do vzrůstající zásoby světových znalostí, přizpůsobit se a adaptovat je místním podmínkám a vytvářet nové technologie*³

Pro stavební podnik znamená pojem znalostní ekonomika tedy rozvoj nových technologií, zvyšování vzdělanosti pracovní síly a vyšší investice do nehmotných aktiv jako jsou výzkum, vývoj, vzdělání nebo software.

¹ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. Grada Publishing, a.s. 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1, S. 24

² SKOKAN, K. *Ekonomiky založené na znalostech*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava/katedra evropské integrace, 2011. Přednáška 12.

³ SKOKAN, K. *Ekonomiky založené na znalostech*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava/katedra evropské integrace, 2011. Přednáška 12.



2.2 Manažer a jeho vlastnosti

2.2.1 Vlastnosti manažera

Vlastnosti se obecně vyjadřují jako stálý způsob chování každého jednotlivce. Soubor těchto stálých vlastností se označuje jako charakter člověka. Charakter člověka je závislý na jeho výchově a sebevýchově a vyjadřuje, jaký má člověk vztah k sobě samému. Je to struktura osobnosti, která úzce souvisí s temperamentem. Charakterní člověk jedná podle svého úsudku, podle toho co je pro něho vhodné, drží slovo a své názory nemění. Je na něho velký spoleh a dobře se s ním spolupracuje. Charakter se dělí na volní vlastnosti a na vlastnosti morální. Volní vlastnosti vyjadřují zaměřené směřování k cíli a ovlivňují chování jednotlivce. Tyto vlastnosti jsou závislé na velikosti jeho vůle. Patří mezi ně například sebekontrola, svědomitost, odpovědnost, vytrvalost, tedy takové vlastnosti, které člověk získá výchovou. Za morální vlastnost lze označit například svědomí nebo ctnost. Morální vlastnosti vyjadřují mravní pohled člověka na svět.

Důležité vlastnosti, které by měly být nezbytnou součástí charakteru manažera:

- *Důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota*
- *Komunikativnost a schopnost spolupráce*
- *Smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost*
- *Smysl pro spravedlnost a čestné jednání*⁴

Konstruktivnost je často označována jako hlavní a nosná vlastnost manažera. Tato vlastnost vzniká maličkostmi, jako je například pořádek na pracovišti. Pokud nechce manažer přijít o dobré spolupracovníky, které má, měla by tato vlastnost pro něho být alfou omegou.

⁴ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. Grada Publishing, a.s. 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1, S. 12



Loajálnost je vlastnost, která spočívá ve věrnosti, vyjadřuje ochotu jednotlivce plnit úkoly a dodržovat pravidla vůči osobě nadřízené. Musí platit pro každého, bez ohledu na výši pracovní pozici.

Asertivita umožňuje jednotlivci to, že se sebou nenechá manipulovat ostatními. Spočívá ve schopnosti prosazovat to, co si přeje, ale také schopnost odmítnutí toho, co nepovažují za důležité. Často se asertivita označuje jako sebeprosazení a je chápána jako přiměřená úroveň dominance. Manažer by měl vhodně využívat své práva na vlastní názor nebo právo nesouhlasit.

Dominance je považována za nejdůležitější vlastnost, kterou by manažer měl disponovat. Je to vrozená vlastnost, kdy je člověk sebejistý s určitou dávkou agresivity a soutěživostí. Dominantní vedoucí dokáže prosadit svou vůli i přes silný odpor okolí a umí překonat nejrůznější překážky. Dominancí si manažer získá u podřízených respekt a autoritu, která je velmi důležitá pro jeho vysoké postavení.

2.2.2 Znalosti

Za znalosti lze považovat souhrn veškerých poznatků, zkušeností a teoretických informací, které se člověk během svého života naučil a získal. Úspěšný manažer se neobejde bez znalostí odborných a znalostí z managementu. Odborné znalosti jsou znalosti získané především vysokoškolským vzděláním. S přibývajícím manažerskou praxí může dojít k povýšení na vyšší manažerskou pozici, která znamená vyšší nároky na znalosti manažera. Při takovéto pozici jsou většinou omezovány znalosti odborné a naopak stoupají znalosti manažerské. Čím vyšší manažerská pozice, tím vyšší jsou po manažerovi požadovány jeho znalosti.

2.2.3 Dovednosti

Dovednosti jsou důležitým předpokladem pro úspěšného manažera. Jsou to učením nebo praxí získané návyky, které slouží ke správnému a rychlému vykonávání určité činnosti. Aby manažer získal patřičné dovednosti je zapotřebí dostatek času a také jeho



zkušenosti, které mu pomohou zafixovat potřebné dovednosti a návyky. To jak dobře se člověk dokáže vypořádat s lidmi a jejich způsoby chování, ale i sám se sebou jsou považovány za měkké dovednosti (soft skills). Dále to mohou být faktory, jako spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty. Lidé, kteří mají měkké dovednosti na vyšší úrovni jsou považovány za emocionálně inteligentní, což znamená schopnost jednotlivce zacházet s pocity druhých ale i s pocity vlastními. Vyznačují se vysokou motivací, schopností vcítit se do role druhého a mají výborné komunikační dovednosti. Naopak pojmem tvrdé dovednosti (hard skills) označovány dovednosti odborného rázu. Znamená to vědět jak (know how). Mezi tyto tvrdé dovednosti patří například počítačové dovednosti, jazykové znalosti, právní znalosti nebo znalost legislativ. Tyto základní manažerské dovednosti lze rozčlenit do 4 skupin:

- **Dovednosti technické** – schopnost využívat postupy, znalosti a techniky teoretických a praktických disciplín, odbornost
- **Dovednosti osobní** – schopnost sebeovládání, sebereflexe, poznání sám sebe
- **Dovednosti lidské** – schopnost vést, delegovat, motivovat a komunikovat s lidmi
- **Dovednosti koncepční** – schopnost využívat příležitosti, řídit a sladit zájmy, plánovat cíle, vnímat věci jako celek, vize

2.2.4 *Kompetence*

Kompetence znamená mít způsobilost úspěšně vykonávat určitou funkci nebo činnost v daném čase, rozsahu a kvalitě. Kompetencemi se dají nazývat i nároky, které jsou kladeny na určitou pracovní pozici. Efektivní manažer, který chce zvládnout globální rozvoj lidských zdrojů, by měl mít primární individuální kompetence a primární týmové kompetence.



Za **primární individuální kompetence** považujeme **iniciativu**, což je nezávislé podnikání akcí, odpovědné jednání a podstupování přiměřeného rizika. Dále sem patří **učení se**, které spočívá ve vyhledávání příležitostí, jež umožní osobní rozvoj schopností, zvyšování výkonnosti, využívání potenciálu nebo také vytvářet prostředí k učení ostatních. **Inovativnost** je další individuální kompetencí, která je založena na generování nových myšlenek, tvůrčí schopnosti řešit problémy, hledání nových cest či vyvíjení nových procesů a služeb. Poslední důležitou individuální kompetencí efektivního manažera je **vytváření hodnot**. Je to například ovlivňování pozitivního postoje k zákazníkovi nebo podpora firemní strategie.

Mezi **primární týmové kompetence** lze řadit například **vedení lidí**. Tato kompetence umožňuje manažerovi ovlivňování a usměrňování podřízených za určitým cílem pomocí příslušné motivace. V neposlední řadě je to také **týmová práce**, která přispívá k efektivitě práce a ke vzájemnému povzbuzování. Pro týmovou spolupráci se preferují odborné a manažerské schopnosti, komunikační dovednosti, stresová tolerance a emocionální zralost. **Interpersonální efektivita** je poslední týmovou kompetencí. Znamená nacházení vztahu k lidem, schopnost jejich poznání, budování vztahů účinné spolupráce nebo také odpovědnost za druhé.

2.3 KONCEPT MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ

2.3.1 Plánování

Na manažery je v dnešní době kladeno čím dál více úkolů a zodpovědnosti. To vyžaduje náročnější plánování a využívání času. Poznání základních principů plánování a využívání času manažera výrazně ovlivňuje efektivnost jeho práce. A proto je nutné, aby manažer znal tyto základní principy plánování a využívání času.



2.3.1.1 Time management

Pojmem **Time management** se rozumí **plánování času**. Plánování patří mezi jednu z **nejdůležitějších manažerských funkcí**. Je to činnost, jejímž výstupem je plán, ve kterém je zapotřebí splnění určitých úkolů. Forma plánu se může vyjádřit několika způsoby, například ústní domluva členů nebo formální dokument schválený poradou. Hlavními body pro zadání a následné plnění plánu jsou cíle, postupy a zdrojové předpoklady jejich dosažení. Kvalita plánování záleží na tvůrčí schopnosti a motivaci lidí kvalitní plán vytvořit, zdrojově zajistit a následně realizovat. Pokud se nestanoví jasně cíle, kterých se má dosáhnout, není plán plánem. Většina cílů vyžaduje jednoznačné zadání. Při zadávání jednoznačných cílů by se mělo dbát na to, aby byly jednoznačně formulovány, měly přesně danou oblast, byl určen způsob jejich kontroly a dále byla stanovena časová osnova pro jejich realizaci.

Plánování času se dá rozdělit do **čtyř základních skupin**. Do první skupiny spadají **manažeři první generace**, kteří plánují spíše občas a plánují málo. Dělají to, co jim v určité chvíli přijde neodkladné, nejdůležitější činností pro ně může být cokoli, co je zaujme a zrovna napadne. Za to **manažeři druhé generace** si už plánují, co musí udělat, zapisují si úkoly, informace, termíny a tímto plánováním se jim zvyšuje výkonnost. Je pro ně důležitý časový harmonogram, podle kterého se řídí a plní úkoly. Manažeři, kteří si každý den určují priority, plánují cíle, používají elektronické i papírové pomůcky patří do **třetí generace**. Za kratší dobu stihnou udělat mnohem více věcí, jsou úspěšní, dosahují vysoké hospodárnosti a jsou pro ostatní vzorem a ideálem. S množstvím odvedených činností nesmí klesat jejich kvalita, musí myslet zároveň na kvantitu a kvalitu. Častou chybou u těchto manažerů bývá, že udělají mnoho věcí v krátkém časovém intervalu, ale s neadekvátní kvalitou. Tito manažeři celý den pospíchají a prožívají hektický život. Do poslední skupiny plánování času patří **manažeři čtvrté generace**, kteří se nesnaží rozmístit všechny úkoly do časového plánu, ale upřednostňují děláni správných věcí, o kterých jsou pevně přesvědčeni, že jsou ty správné a důležité. Je pro přednější vykonávání důležitých činností před naléhavými.



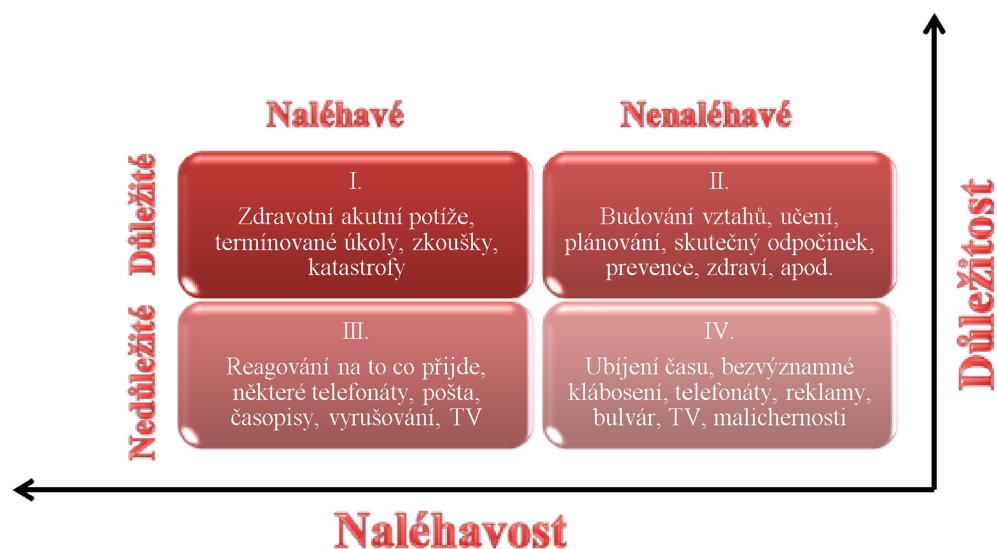
Interpretace populární metody plánování **SMART**:

- *S jako zkratka pro stimulating.* - Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly motivující k jejich dosažení
- *M jako zkratka pro measurable.* - Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly měřitelné
- *A jako zkratka pro acceptable.* - Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly pro realizátory plánu přijatelné
- *R jako zkratka pro realistic.* - Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly realistické, tj. reálně dosažitelné
- *T jako zkratka pro timed.* - Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly určeny v čase⁵

2.3.1.2 Plánovací nástroje

Každý manažer by si měl umět sám vytvořit vlastní způsob hospodaření a nakládání se svým drahocenným časem. To co je efektivní způsob plánování v jednom případě, nemusí být efektivní v jiném. Není přesně dáno, co je jednoznačný a nejefektivnější plánovací nástroj. Plánovacích nástrojů je v dnešní době mnoho a každý manažer by si měl vybrat ten, který vyhovuje nejvíce jemu a zároveň je dostatečně efektivní pro vykonávání jeho pozice. Jeden z nejběžnějších plánovacích nástrojů je plánovací kalendář a diář. Je to manažerský nástroj, který slouží pro ukládání informací a plánování. Manažer by ho měl mít neustále u sebe, aby ho mohl kdykoliv použít a zaznamenávat do něho veškeré nové informace, které je nutné členit na **důležité** a **naléhavé**. Důležitá informace vyjadřuje naše hodnoty a priority, vyžaduje akci a iniciativu, má přednost před věcmi naléhavými. Naléhavé nevyžadují naše vlastní úsilí, vyžadují akorát naši okamžitou pozornost, stačí reakce.

⁵ VODÁČEK, L. & VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. Management Press, Praha 2006. 293 s. ISBN 80-7261-143-7, S. 79

Obr. 2-1: Časová matice⁶

2.3.2 Vedení týmu

2.3.2.1 Metody vedení lidí

Vedení skupiny pracovníků a také samotné metody vedení jsou v dnešní době označovány jako **hlavní problém číslo jedna**. Metody vedení umožňují zjistit, jak máme postupovat, abychom docílili požadovaného výsledku. Je to postup vedoucí k cíli. Vedení a práce s lidmi je často považována za **hlavní náplň činnosti manažerů**. Manažer musí mít patřičné znalosti v oblasti vedení lidí, aby své podřízené správně usměrnil a dosáhl požadovaného cíle. Měl by znát osobnost pracovníka, jeho vlastnosti, pracovní způsobilost, kvalifikaci, zručnost a také rozsah práce, kterou pracovník vykonává a požadavky, které tato práce od pracovníka vyžaduje. Metody vedení lidí mají mnoho členění a charakteristik.

Klasickým východiskem k rozmanitým metodám vedení lidí je teorie, která se nazývá **McGregorova teorie X a Y**.

⁶ LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám management ve stavebnictví*. Vyd. Akademické nakladatelství CERM, BRNO, 2005. 149 s. ISBN 80-7204-396-X, S. 100



Tato teorie je **založena na dvou extrémních situacích**, kdy manažeři přistupují ke svým spolupracovníkům a **cílem této teorie je nalezení vhodné míry mezi těmito dvěma extrémy**. Kde teorie X je první extrémní situace a teorie Y je situace druhá. Teorie X spočívá v tom, že spolupracovník nemá své zaměstnání rád, je mu na obtíž, v zaměstnání nemá žádné ambice, vyhovuje mu, že je řízen vedoucím, vyhýbá se rizikům a je pasivní. Pokud by manažer vycházel z této teorie, dospěje k vedení, které se označuje jako naprosto autoritativní, či direktivní. Je to vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků a spočívá v ukládání úkolů podřízeným, kontrole výsledků, dodržování všech pravidel a uplatňování politiky cukru a biče (odměn – trestů). **Teorie Y je opakem teorie X**. Spolupracovník má svoje zaměstnání rád, nevyhýbá se rizikům, je loajální, chce uplatnit své znalosti, dovednosti a schopnosti. Pro manažera v této situaci je nutnost preferovat volný, demokratický styl. Takový styl je označován jako naprosto liberální, či nedirektivní. Jedná se o vedení spolupracovníků s plnou rozhodovací autonomií, které spočívá v omezené kontrole, upřednostňování motivačního vedení a uplatňování autority manažera. Výsledkem McGregorovy teorie X a Y je najít kompromis obou teorií.

Metoda vedení samostatností – souvisí s prostorem vymezeným pracovníkovi pro jeho vlastní rozhodování. Je odvislá od delegování pravomoci a odpovědnosti. Pracovník by měl mít s rostoucí kvalifikací rostoucí i míru jeho samostatnosti. Metoda vedení samostatností neustále nabývá na svém významu, protože management je plný změn.

Metoda job enrichment – tuto metodu lze definovat jako „z každého udělat malého manažera“. Spočívá v obohacování pracovníků prací tak, že je manažer obohatí o jejich práva a povinnosti k řešení úkolů. Manažer musí tyto příležitosti a situace k obohacování pracovníků spolehlivě rozlišovat.

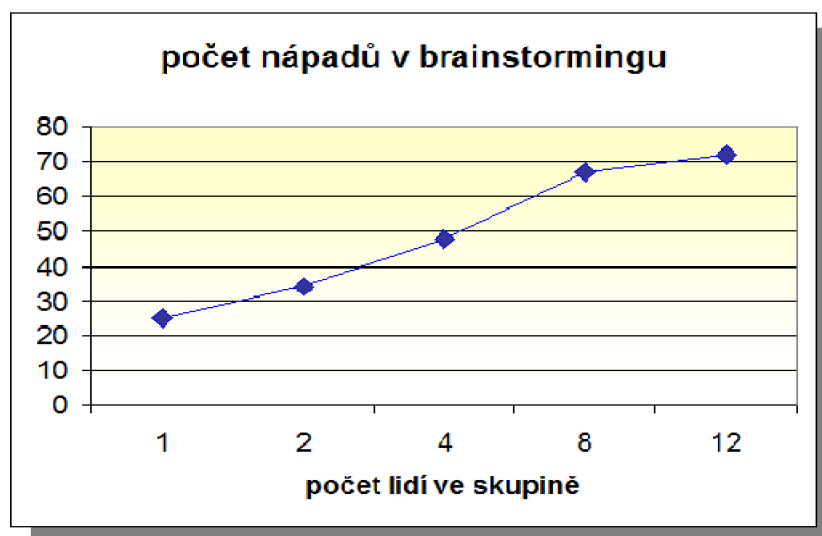
Metoda job enlargement – spočívá ve zvětšování či rozšiřování práce a pracovní způsobilosti pracovníka. Jde o rozšíření jejich kvalifikace, kterého si váží, protože jim umožňuje získat jistotu současného pracovního uplatnění, vyšší prestiž nebo zlepšující plat.



2.3.2.2 Brainstorming

Brainstorming je založen na tvůrčí kolektivní spolupráci a myšlení. Zaměřuje se na **získání co nejvíce nápadů na určité téma**. Předpokládá se, že lidé ve skupině, na základě reakcí ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. Čím více nápadů, námětů a myšlenek je při řešení neznámého problému k dispozici, tím větší je pravděpodobnost, že bude problém vyřešen nejpriznivěji. Výhoda této metody je, že dovede uvolnit psychické a sociální zábrany a prorazit myšlenkové bariéry. Velkým problémem brainstormingu bývá schopnost dobře stanovit problém. Pro tuto metodu se hodí pouze problémy určitého typu. Dalším problémem je správný výběr vedoucího brainstormingové skupiny. Vedoucí této skupiny by měl být, pohotový, tvořivý, ochotný podporovat činnost skupiny a optimistický. Měl by pomáhat nehotovým myšlenkám k jejich zrodu. Naopak by to neměl být formální vedoucí účastníků a ani odborník na danou problematiku. Pokud chce manažer postupovat podle této metody, musí být speciálně trénován a cvičen. I maličkosti mohou mít na průběh brainstormingu velký vliv. Proto jsou pro brainstormingovou diskuzi určena pevná pravidla.

- 1) Kritika není dovolena, každý má právo na svůj vlastní názor.
- 2) Inspirace je podporována, účastníci by si měly navzájem rozvíjet své myšlenky a na ně si klást otázky, čím je pro něho myšlenka inspirující.
- 3) Žádoucí je fantazie, každý by měl popustit uzdu své fantazii a představivosti.
- 4) Mezi účastníky diskuze musí být naprostá rovnost, neplatí žádná hierarchie nadřízenosti a podřízenosti, všichni jsou si rovni.
- 5) Každý účastník se má snažit přispět co největším počtem nápadů. Diskuzi je potřeba někdy vyprovokovat.



Obr. 2-2: *Závislost počtu účastníků a jejich nápadů*⁷

Počet účastníků brainstormingu by se měl pohybovat v rozmezí sedmi až deseti osob, mezi kterými by mělo být zhruba 50 % odborníků v daném oboru, 30 % odborníků z oboru příbuzného a měli by zde být zastoupeni i naprostí laici, kteří tvoří 20 %. Účastníci by mezi sebou neměli mít napjaté vztahy, neměla by ve skupině být osoba skeptická, pasivní, příliš konfliktní, kritická bez smyslu pro humor nebo ten, kdo je nedokáže uvolnit a odpoutat od svého stereotypu.

Brainstorming umožňuje překonávat vlastní psychické a sociální bariéry:

- **Autocenzuru** – sami si předem vytváříme různá omezení a některé vlastní nápady zamítáme dříve, než by mohly být domyšleny.
- **Ješitnost** – pocíťování odporu k nápadům druhých, protože jsme na ně nepřišli sami, jsme ochotni je podrobit kritice.
- **Tendenčnost** – používání stereotypních vyjetých kolejí, neschopnost vymanit se ze síly našich zvyků.

⁷ Kuba007, *Wikipedia*, poslední aktualizace 21. 1. 2007, velikost 9kB, dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Brainstorming_pocet_zustastnenych_vs_napady.gif



- **Strach z kritiky** – přizpůsobování názorům a nápadům skupiny, abychom se svým neobvyklým nápadem nezesměšňovali.
- **Nedostatek sebedůvěry** – často nám přijde nemožné, abychom právě my sami vymysleli nějaké nové řešení.

2.3.3 *Motivování*

Manažer nesmí zapomínat na fakt, že tvořivost spolupracovníků musí být motivována. O motivaci platí, že je základem personálního managementu. **Bez motivování nelze očekávat od lidí dobré pracovní výsledky.** Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Schopnost motivovat je jedním z hlavních úkolů manažera. Motivace podstatně ovlivňuje pracovní výkonnost. Schopnost a umění manažerů motivovat své spolupracovníky představuje součást tzv. měkkých metod vedení lidí. To, že manažer umí motivovat, znamená, že dovede především sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace. Každého jednotlivce motivuje něco jiného, někoho pochvala před ostatními, finanční odměna nebo také pracovní povýšení. Manažer by měl mít schopnost rozpoznat, co je pro určitého jednotlivce potřebné, co je pro něho prioritou a podle toho ho patřičně motivovat.

Jedním z nejzákladnějších motivačních postupů je ten, který se zabývá poznáním motivačních příčin. **Základním předpokladem** motivace je **poznání** dosažené úrovně **potřeb pracovníků** a poznání jejich hlavních priorit, pro daný čas, území, společnost. Z výše uvedených předpokladů vyplývá Maslowova teorie, ve které se hovoří o prioritách pracovníků. Abraham Maslow vycházel z toho, že nejsilnějšími motivátory jsou naše vlastní neuspokojené potřeby. Proto se mzda nejčastěji vyplácí až po odvedené práci. Maslow uspořádal potřeby pracovníků od nejzákladnějších, jako jsou fyziologické potřeby (jídlo, pití, oblečení), až po vyšší potřeby jako je seberealizace.



Obr. 2-3: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa⁸

Z Maslowovy teorie potřeb tedy pro manažera vyplývá, že by měl být schopný včas a přesně ocenit preferenční úroveň potřeb jednotlivce či skupiny lidí, kterou vede a načasovat si v předstihu adekvátní motivační působení. Musí brát na vědomí to, že jednotlivé úrovně se překrývají a že splnění potřeb nižších úrovní může vyvolat vznik potřeb úrovní vyšších.

2.3.4 Kontrolování

V managementu platí jedna stará a opakovaná zásada „**co nekontroluji, to neřídím**“. Z čehož vyplývá, že kontrolování je **další důležitou manažerskou funkcí**. Kontrolování spočívá v hospodárném zjištění, rozboru a přijetí závěrů, které charakterizují odchylky mezi plánem a jeho skutečným stavem. Je zaměřeno na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cíle dosaženy. Vzniklé odchylky mohou být pozitivní, to znamená, že bylo dosaženo lepších výsledků, než se předpokládalo, nebo mohou být negativní, což znamená, že došlo k nesplnění norem, požadavků či pravidel.

⁸ VODÁČEK, L. & VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. Management Press, Praha 2006. 293 s. ISBN 80-7261-143-7, S. 125

Kontrola se provádí v rámci manažerské funkce plánování, protože spolu úzce souvisí, ale týká se i ostatních manažerských funkcí jako je organizování nebo vedení lidí. Manažerská kontrola je v podstatě stejná jako kontrola ve fyzických, biologických nebo sociálních systémech.

Z literatury i z praxe je známá široká škála různých kontrolních procesů. Kontrolní procesy jsou členěny podle obsahové náplně, úrovně řízení a charakteru provádění. Podle obsahové náplně jsou kontroly například technické, výrobní a technologické. Dle úrovně řízení se dělí na kontroly, které provádí vrcholová úroveň řízení organizace nebo nižší úroveň řízení. A v poslední skupině dělení podle charakteru to mohou být kontroly pravidelné, nepravidelné, interní a externí, průběžné nebo následné. Kontrola není jednorázový akt, ale je to proces, který se skládá z několika hlavních fází. A to stanovení cílů, měřítek, standardů a kritérií. Dále zjišťování podkladů pro identifikaci odchylek, vyhodnocení situace a z realizace závěrů. Každá kontrola by měla být hospodárná, ale zároveň patřičně kvalitní. Předpokladem takovéto kontroly je výborná znalost kontrolovaného procesu.



Obr. 2-4: *Kontrolní cyklus*⁹

⁹ BĚLOHLÁVEK F., KOŠTAN P., ŠULEŘ O., *Management*. Vyd. Rubico, Olomouc 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8, S. 177



2.4 Komunikace

Mnohé komplikace v organizacích vznikají kvůli komunikačním chybám, a proto manažeři usilují o zlepšení procesu komunikace. Téměř tři čtvrtiny manažerů chce obětovat v budoucnosti více času komunikaci se svými zaměstnanci a zákazníky. Komunikace je vnímána jako priorita nejvyššího významu. Mnozí manažeři se ve svém komunikačním úsilí příliš soustředí na technologii řešení jako je například elektronická potřeba počítačové sítě nebo napojení na internet. Mnoho manažerů si však uvědomuje, že ničím nelze nahradit účinnost a užitečnost osobní komunikace s lidmi jako jsou schůzky nebo porady. Mezi nejdůležitější komunikační dovednosti, kterými by měl manažer disponovat, patří naslouchání, mluvení a psaní, techniky neverbální komunikace a obchodní vyjednávání.

2.4.1 Komunikační styly

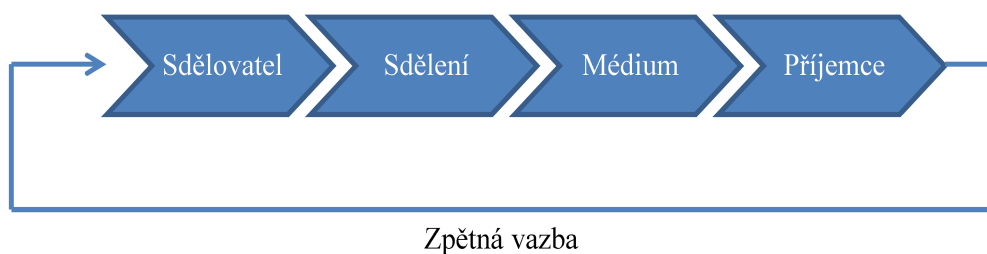
- **Analytický**
- **Řídící**
- **Přátelský**
- **Expresivní**

***Analytická osobnost** – má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní, nepodléhá vášním.*

***Řídící osobnost** – je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává konflikty a soutěže, neukazuje své city.*

***Přátelská osobnost** – je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí.*

*Expresivní osobnost – je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná do sebe.*¹⁰



Obr. 2-5: Schéma komunikačního modelu¹¹

¹⁰ BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*. Vyd. Rubico , Olomouc 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8, S. 473

¹¹ ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Základy managementu* 1. vyd. Ostrava: EDIČNÍ STŘEDISKO VŠB - TUO, 2007. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6, S. 153



3 MANAŽERSKÉ ROLE

Manažeři ve společnosti vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům klientům či veřejnosti. Jejich chování je v různých vztazích odlišné a tak se řídí určitými pravidly a principy. Manažer zastává ve firmě několik funkcí, či rolí. Podle konkrétní pozice a náplně práce manažera mají jednotlivé role jinou váhu, ale v jeho práci jsou vždy přítomné. Henry Mintzberg charakterizoval deset různých manažerských rolí, které manažeři zastávají.

3.1 Interpersonální role – reprezentant, vůdce, styčný důstojník

Reprezentant či představitel reprezentuje svou organizaci nebo firmu při různých ceremoniálech. Vystupuje především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje. Svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků, nebo hodnotovou orientaci firmy. Tuto roli by snadno zvládl některý z jeho zástupců nebo dokonce jejich podřízení. To, co však nejvíce oceňují všichni přítomní, je právě to, že přišel manažer osobně.

Manažer působí jako **vůdce** ve vztahu ke svým podřízeným a jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Motivuje je a usměrňuje jejich práci. Jeho velkou snahou je vysledovat jejich silné a slabé stránky a uvažuje o vhodných způsobech jejich osobního rozvoje. Hodnotí výsledky jejich práce a zadává další úkoly, které mají splnit v nastávajícím období.

Spojovatel neboli **styčný důstojník** je další role, kterou manažer vykonává. Jeho hlavním úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím. Spojuje mezi sebou lidi tak, aby výsledkem byla efektivní spolupráce.



3.2 Informační role – monitor informací, šířitel, mluvčí

Monitor informací nebo také pozorovatel je manažerská role, kdy manažer vyhledává dostatečné množství informací, které potřebuje pro pochopení organizačního života a dalších důležitých faktů z vnějšího světa. Tyto informace získává pomocí formálních zdrojů, jako jsou porady, tisk, informační sítě a dále pomocí neformálních zdrojů jako je například rozhovor nebo recepce.

Manažer je samozřejmě **šířitelem** důležitých informací, které získal zvenčí, do své organizace či firmy skrze svou roli poradce, ale také šířitel interních informací, o které se dělí se svými podřízenými z pohledu role vedoucího. Informace může předávat jako prostý fakt nebo jim může dodat určitý rozměr podle toho, nakolik si myslí, že je informace vhodná a potřebná nebo si ji může uchovat pro sebe.

Mluvčí reprezentuje organizaci navenek jako svůj útvar oproti ostatním útvarům. Svým vystupováním získává určitý image na veřejnosti. Obhajuje svou organizaci a brání ji před možným napadáním z jiných stran.

3.3 Rozhodovací role – zlepšovatel, uklidňovač nepokojů, přidělovač zdrojů, vyjednávač

Manažer v roli **zlepšovatele** vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. V roli pozorovatele objevuje nové metody nebo aktivity, které by mu byly ku prospěchu a které by mohl sám aplikovat. Využívá všechny vhodné příležitosti, řeší vzniklé problémy a organizuje akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové technologie nebo naopak adaptuje technologii starší. Ne všechno musí manažer uskutečňovat sám, některé tyto činnosti může delegovat na své podřízené.

Jako **uklidňovač nepokojů** musí manažer reagovat na neočekávané situace, které mohou nastat a mohou ohrožovat dosahování cílů. V těchto situacích manažeři musí neustále překonávat nové bariéry, čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím, ať už

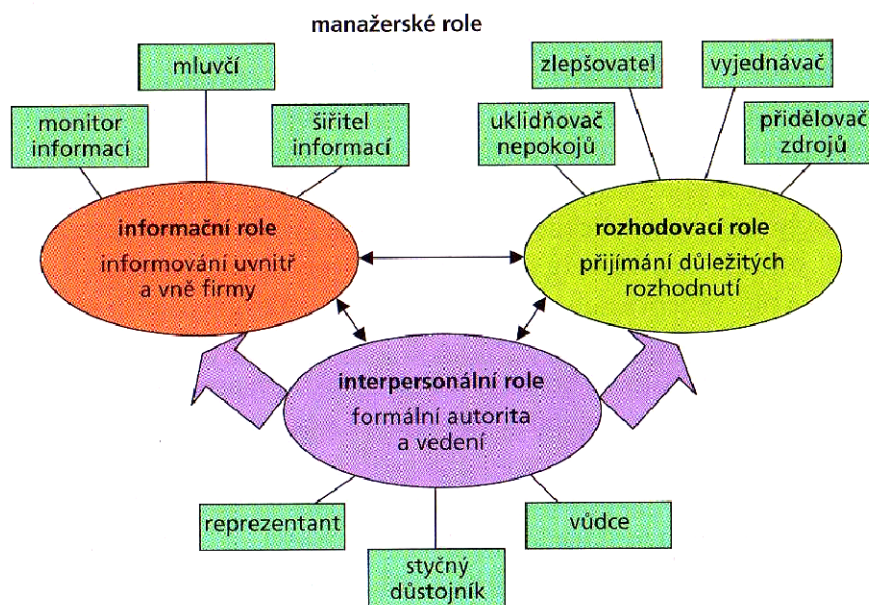


působí na organizaci zvenčí nebo uvnitř organizace. Manažer zajišťuje organizaci stabilitu a zabraňuje možným rozporům, které by mohli organizaci negativně ovlivňovat.

Přidělovač zdrojů hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. Manažer stanovuje priority jednotlivým činnostem, potvrzuje je svou autoritou a kontroluje jejich dodržování. Dbá na to, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám jeho organizace. Usiluje o optimální nasazení a maximální využití všech zdrojů, které rozděluje mezi jednotlivé útvary a na základě získaných informací z pozice pozorovatele tyto zdroje pružně přerozděluje. Prosazuje svůj nadhled při jednání se svými podřízenými, kteří po něm požadují maximální přísun zdrojů pro sebe a pro své útvary.

V roli **vyjednávače** manažer hájí zájmy organizace a hledá kompromisy, které organizaci pomohou v její činnosti. Projevuje se v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi jako podřízení, kolegové, klienti, dodavatelé či místní nebo státní administrativa. Jeho důležitou podmínkou pro zastávání této pozice jsou pravomoce, které mu umožňují hospodaření se zdroji. Čím vyšší pozici manažer v organizaci vykonává, tím více času bude věnovat vyjednávání.

Všechny tyto manažerské role se různě prolínají a vzájemně doplňují ve všech manažerských funkcích, i přesto, že v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření manažera nebo jeho postavení v organizační hierarchii.



Obr. 3-1: *Vztah a náplň manažerských rolí*¹²

¹² SLAVÍK, J. *Z inženýra manažerem*. Vyd. FCC PUBLIC s.r.o., 2010. 184 s. EAN 978-80-86534-16-9, S. 11

4 MANAŽER A ŘÍZENÍ ZMĚNY

Povinností manažera je schopnost vypořádat se s možnými změnami, změnu řídit, realizovat, ale také, poznat kdy je změnu nutná. **Realizace změny znamená** schopnost přimět své podřízené k jejich souhlasu s touto změnou a **přípravit organizaci na změnu**. Schopnost rozeznat potřebu změny může mít pro organizaci někdy až existenční význam, a proto je nutné, aby se manažeři dobře orientovali v selekci změn a dokázali vystihnout situaci, kdy se změna objeví, aktivně na ni reagovali a dokázali si představit její možné dopady.

Změnu si lze představit například jako použití dvou odlišných pracovních postupů, ale se stejným výsledkem. Druhy změn mohou být od drobné, jako je zlepšování výkonnosti nebo sladování procesů až po změny zásadní, při kterých se mění paradigma, způsob podnikání a myšlení.

Aktivní odpůrci změny	Pasivní odpůrci změny	Pasivní podporovatelé změny	Aktivní podporovatelé změny
10%	40%	40%	10%

Obr. 4-1: *Postoje ke změně*¹³

4.1 Příčiny změn

Vnější síly – organizační změny vyvolané vnějšími silami jsou způsobeny okolním prostředím. Jsou to oblasti prostředí ekonomické, politické, sociální, technologické, konkurenční a fyzické. Změny v tomto prostředí znamenají pro organizaci jak příležitosti, tak hrozby a záleží na schopnostech manažerů, jak budou změny předvídat a jak na ně budou reagovat.

¹³ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. Grada Publishing, a.s. 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1, S. 142



Vnitřní síly – mezi tyto síly, které způsobují organizační změny lze zahrnout organizační strukturu, výrobky, technologické úkoly a lidi. Organizační struktura neodpovídá svému růstu, uvedení nového výrobku vyžaduje jinou výrobu, mění se postoje a úroveň motivace pracovníků.

Aby se manažeři naučili efektivně reagovat na vzniklé změny, potřebují znát kroky procesu změn, příčiny, proč se lidé brání změnám a techniky, kterými lze překonat odpor vůči změnám.

4.2 Řízení změn

Řízení změn je úkolem manažera, ke kterému může přistupovat skrze analytický a systematický přístup neboli skrze osobní charizma. **Manažer změnu realizuje za pomoci lidí** a je důležité, aby je pozitivně naladil a cílevědomě ošetřil. Je nutností jim zdůraznit, že patřičná změna je skutečně potřebná a naléhavá. Dále je potřeba vysvětlit to, že ignorování změny by mohlo mít negativní vliv i na ně samotné. Dalším **důležitým krokem je získání podpory** od širšího vedení a středního managementu. K úspěšnému průběhu změny je rozhodující faktor dostatek všech potřebných zdrojů pro její samotnou realizaci. Manažer musí kontrolovat podmínky, v nichž změna probíhá, odstraňovat překážky, které brání průběhu a trvale se zabývat lidskými zdroji.

Průběh realizace změn:

- 1. fáze** – zaměstnanci jsou rozrušení a napjatě očekávají, co se bude dít, manažer by jim měl dodat pocit důležitosti a ujistit je, že uplatní svoje dosavadní zkušenosti a vzdělání;
- 2. fáze** – manažer startuje změnu, zaměstnanci mohou zmatkovat z nových povinností, uvítají ale pochvalu a nabídku budoucí pracovní pozice;
- 3. fáze** – parametry změny jsou všem jasně známy, u zaměstnanců se mohou objevovat příznaky obav z nezvládnutí změny, manažer musí zaměstnancům dodávat odvalu a respektovat jejich obavy;



- 4. fáze** – realizují se první skutečné změny, zaměstnanci mohou být zoufalí a vyčerpaní, je nutno je pochválit za každý i malý úspěch;
- 5. fáze** – zaměstnanci přijali cíle změny a překonali počáteční obavy, manažer musí neustále nabádat zaměstnance k dalším krokům a nabízet jim pocit uznání;
- 6. fáze** – zaměstnanci mají pocit úlevy, jsou nadšení z jejich nové práce, úkolem manažera je nyní sdílet jejich pocity a zafixovat dosažené cíle do běžného provozu organizace;
- 7. fáze** – zaměstnanci jsou hrdí na své výkony, mají pocit dobře odvedené práce, mohou být i zklamaní z výsledku změny, manažer ukončuje změnu a orientuje se na další zlepšování.



5 EMPIRICKÁ ČÁST

5.1 Metodologie výzkumu

V praktické části bakalářské práce byla pro sběr dat použita metoda kvantitativního výzkumu.

5.1.1 Kvantitativní výzkum

*Kvantitativní výzkum se zaměřuje na získávání informací o četnosti výskytu toho, co se událo nebo děje. Účelem je získat číselné údaje. Potřebné informace jsou získávány buď analýzou sekundárních údajů, nebo dotazováním poměrně souborů respondentů v procesu formální výzkumné procedury, aby bylo možno dospět ke statisticky spolehlivým výsledkům.*¹⁴

5.1.2 Metody kvantitativního výzkumu

- dotazování
- **dotazník**
- sekvence

V mém případě se jednalo o metodu dotazníku v elektronické podobě, který byl rozeslán pomocí internetového portálu.

*V dotazníku je nutno sestavit soubor otázek v takovém znění, aby odpovědi na ně podaly hodnotné (validní) údaje o zkoumané problematice. Je třeba je formulovat jasně, srozumitelně: pro dotazovanou skupinu osob! Otázky v dotazníku musí být sestaveny ve správné logické a psychologické linii. Psychologickému působení i možnosti únavy se musí přizpůsobit i celková délka dotazníku.*¹⁵

¹⁴ DOHNAL, R. *Marketing ve stavebnictví* 1. vyd. 200 s., S 188

¹⁵ DOHNAL, R. *Marketing ve stavebnictví* 1. vyd. 200 s., S 168



5.2 Výzkumná část

5.2.1 Stanovení pracovních hypotéz

Hypotéza 1: U manažera záleží na jeho věku, ale nezáleží na pohlaví.

K tomu, aby byl manažer úspěšný, musí mít hodně zkušeností a dovedností, které si myslím, že se získávají praxí a postupným časem, a proto mladý člověk nemá dostatek těchto zkušeností vykonávat tuto pozici bez praxe. Na pohlaví nezáleží, protože i ženy jsou v dnešní době úspěšnými manažerkami, ač musí být o hodně lepší než muži, aby této pozice dosáhly. Tato hypotéza je obsažena v otázce číslo 1 a 2.

Hypotéza 2: Manažer je týmový hráč a extrovert, který je angažující, rozumný a jeho nejdůležitější vlastností je autorita, řízení, delegování lidí, komunikační dovednosti a schopnost motivovat podřízené.

U této hypotézy si myslím, že manažer spolupracuje se svými podřízenými tak, aby s nimi dosáhl vytyčeného cíle. Je k nim otevřený, umí je úspěšně řídit, delegovat a motivovat a to vše vyplývá z výborných komunikačních dovedností, jeho autority a respektu. K této hypotéze jsou vztaženy otázky číslo 3 a 4.

Hypotéza 3: Manažer je sangvinik, demokrat, u kterého převažují vrozené předpoklady nad získanými a jeho pracovní pozice obnáší vysokou zodpovědnost.

Zde si myslím, že manažer je sangvinik, tudíž člověk optimistický, společenský, veselý a otevřený, protože jeho vystupování a chování se odráží i na chování jeho podřízených. Má především vrozené předpoklady být manažerem, ale také je to člověk vzdělaný, který se neustále učí novým věcem. Jeho zodpovědnost je vysoká, protože jeho rozhodnutí jsou velmi důležitá a mohou mít vliv celkový chod firmy. Na tuto hypotézu odpovídají otázky číslo 5,6,7 a 8.



Hypotéza 4: Hlavním pracovním cílem manažera je spokojenost zákazníka, vysoká kvalita služeb, ale i maximální peněžní zisk pro firmu. Úspěšným manažerem se lze stát pomocí vysokého vzdělání, sebevědomí a ambicí.

S prací manažera by měli být spokojeni jak zákazníci, tak i firma, pro kterou manažer pracuje a k tomu, aby byli spokojeni, je zapotřebí kvalitních služeb. Manažer by měl být vzdělaný člověk, který si jde pevně za svým cílem. K této hypotéze se vážou poslední dvě otázky číslo 9 a 10.

5.2.2 Charakteristika zvoleného souboru

Pro získání dostatečného množství dat jsem zvolil formu dotazníku, který jsem rozesílal pomocí internetového portálu. Dotazníky byly vytvořeny dva, oba se skládaly ze stejných otázek, rozdíl byl pouze v tom, že první dotazník byl poslán do stavebních firem, projekčních kanceláří a ateliérů, abych zjistil, co si myslí zaměstnanci těchto firem o manažerech a jejich vlastnostech. Druhý dotazník byl poslán skutečným manažerům, abych zjistil, jací jsou ve skutečnosti a jaké mají vlastnosti.

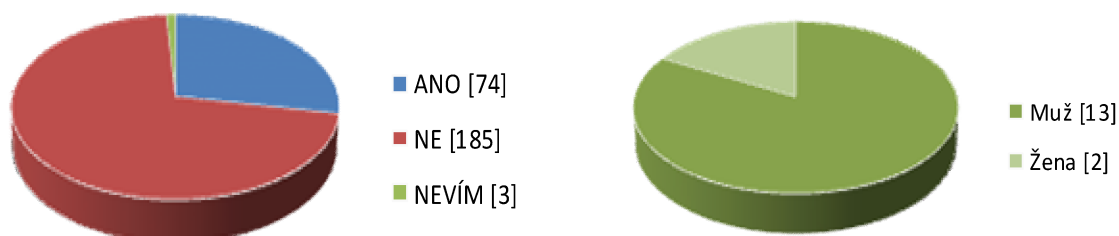
Tab. 5-1: Výsledky šetření

	stavební firmy, projekční kanceláře, ateliéry	manažeři
počet odeslaných dotazníků	1000	50
počet vyplněných dotazníků	262	15
návratnost [%]	26.2	30.0
průměrná doba vyplňování [min.]	5:56	5:18
doba průzkumu	08.02.2012 - 24.02.2012	

5.2.3 Empirické šetření

Dotazníky se skládaly z 10 otázek. První dotazník byl rozeslán do stavebních firem, projekčních kanceláří a ateliérů působících především v Jihomoravském a Středočeském kraji. Druhý dotazník byl zaslán pouze manažerům, kteří působí v oblasti stavebnictví.

- *Otázka č. 1: Myslíte si, že záleží na pohlaví manažera?*
- *Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?*



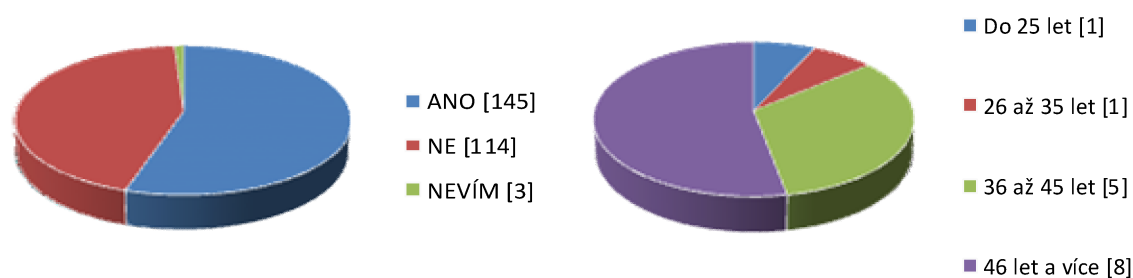
Obr. 5-1: Názory zaměstnanců na pohlaví manažerů

Obr. 5-2: Pohlaví manažerů

Z prvního grafu vyplývá, že většina zaměstnanců (185) ve stavebních firmách se domnívá, že na pohlaví manažera nezáleží. Dalších 74 se domnívá, že na pohlaví manažera záleží. Zbytek z nich (3) označil odpověď nevíím. Naopak z druhého grafu je patrné, že 13 manažerů z 15 jsou právě muži a pouze 2 ženy.

Pro stavební firmu zde není klíčový faktor pohlaví manažera, ale spíše další vlastnosti manažera jako jsou přirozené předpoklady pro výkon této pozice. Tato otázka je objektivního charakteru a proto nelze jednoznačně říci, jestli je lepší manažer žena nebo muž, protože obě pohlaví mohou být velice úspěšné. I když ve většině případů je manažer právě muž a možná proto je mužské pohlaví vhodnější.

- *Otázka č. 2: Myslíte si, že záleží na věku manažera?*
- *Otázka č. 2: Kolik je Vám let?*



Obr. 5-3: Názory zaměstnanců na věk manažerů

Obr. 5-4: Věk manažerů

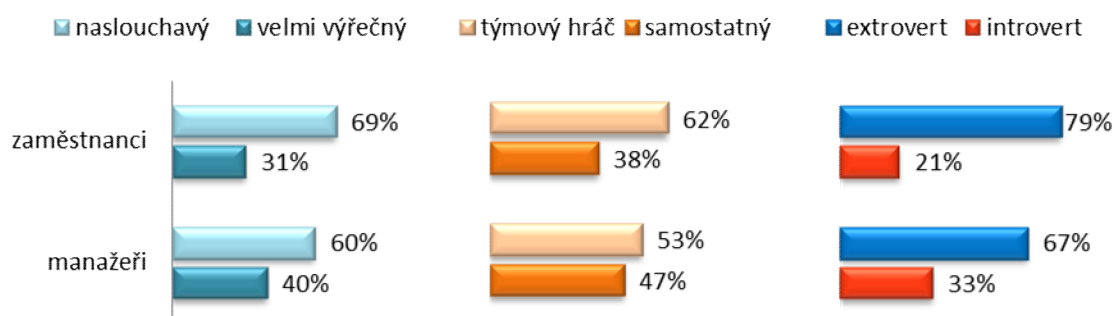
Na otázku zda si zaměstnanci stavebních firem myslí, že záleží u manažera na jeho věku, odpověděla většina z nich (145) ano, dalších 114 se domnívá, že u manažera na věku nezáleží a zbytek respondentů (3) označil odpověď nevíím.

Z 15 úspěšně oslovených manažerů bylo 8 ve věku 46 let a více, což byla jejich nejčastější odpověď. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď 36 až 45 let, celkem se zde objevila 5 krát. Pouze jeden manažer byl ve věku 26 až 35 let a další (1) manažer byl dokonce ve věku do 25 let. Z obdržných odpovědí je patrné, že manažeri jsou většinou starší osobnosti.

Zde opět nelze jednoznačně pro stavební firmu doporučit staršího či mladšího manažera, protože věk není rozhodujícím faktorem, který by mohl výrazně ovlivňovat další schopnosti a dovednosti manažera. Úspěšný manažer může být jak velmi mladý, tak i starší, záleží na délce praxe, kterou absolvoval a na jeho zkušenostech, protože věk nemusí být přímo úměrný dosaženým zkušenostem manažera.

- *Otázka č. 3: Jaký by podle Vás měl manažer spíše být?*
- *Otázka č. 3: Co Vás spíše vystihuje?*

Zde měli zaměstnanci a manažeři za úkol přiklonit se k jedné ze dvou protikladných vlastností. Celkem bylo dotazovaným položeno 8 takových dvojic, mezi kterými se mohli rozhodovat.

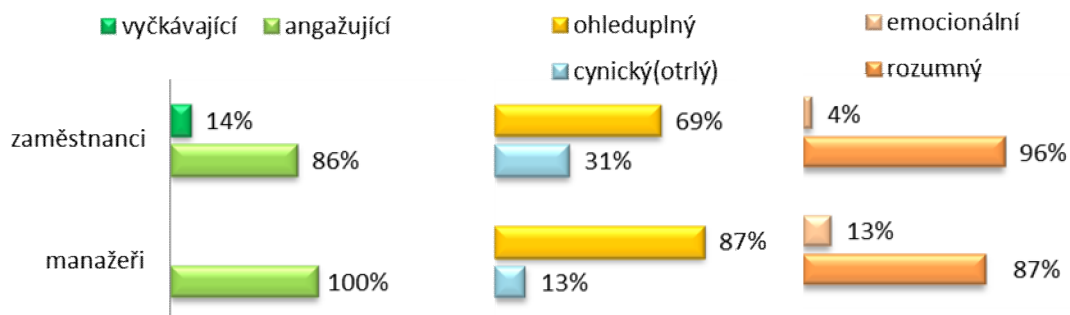


Obr. 5-5: Odpovědi zaměstnanců a manažerů 1/3

U těchto třech protikladných dvojic se zaměstnanci pokaždé shodli s manažery. Zaměstnanci si v 69 % případů myslí, že by manažer měl být spíše naslouchavý než velmi výřečný, tuto odpověď volilo 31 % zaměstnanců. Manažeři byli dle jejich úsudku v 60 % naslouchavý a 40 % z nich bylo spíše velmi výřečných. U dvojice týmový hráč/samostatný volilo 62 % zaměstnanců volbu týmový hráč a zbylých 38 % opak. U manažerů byly odpovědi takřka v rovnováze, 53 % z nich uvedlo, že jsou týmoví hráči a 47 % manažerů zvolilo odpověď samostatný. Poslední dvojice extrovert/introvert získala poměrně jednoznačné hodnocení. Odpověď extrovert zvolilo 79 % zaměstnanců a pouhých 21 % zvolilo opak, tedy introvert. Manažeři byli ve většině případů (67 %) povahy extroverta a 33 % z nich byli introverti.

Jako doporučení bych uvedl to, že manažer by měl být zhruba v rovnováze mezi povahou naslouchavou a výřečnou ale také zároveň člověk s duchem týmového hráče a přiměřenou dávkou samostatnosti. Dále si myslím, že pro pozici manažera je vhodnější povaha extroverta, protože se lépe přizpůsobuje nečekaným situacím a jako člověk

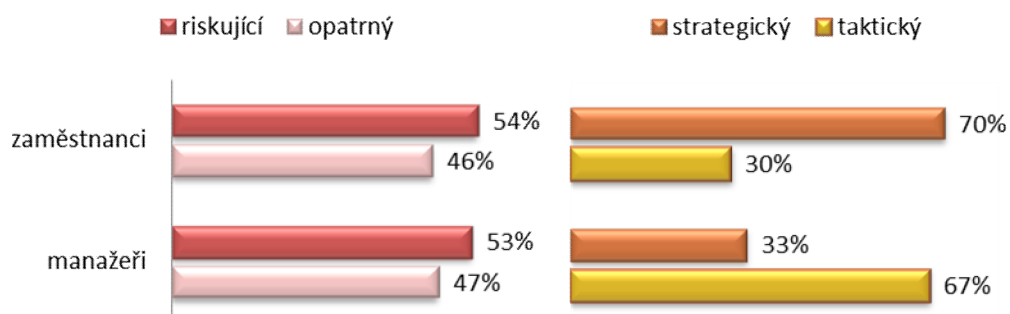
otevřený je pro něho jednodušší řada věcí, jako je například komunikace s lidmi nebo vystupování.



Obr. 5-6: Odpovědi zaměstnanců a manažerů 2/3

Z výše uvedeného grafu je vidět, že celých 86 % zaměstnanců si je jistých, že by manažer měl být spíše angažující nežli vyčkávající, toto tvrzení označilo 14 % zaměstnanců. Odpovědi manažerů byly naprosto jednoznačné, všech 15 manažerů o sobě prozradilo, že jsou angažující. Dále 69 % zaměstnanců se přiklonilo k odpovědi ohleduplný, oproti tomu 31 % z nich k odpovědi cynický tedy spíše otrlý. Domněnky zaměstnanců se potvrdily tak, že 87 % manažerů bylo spíše ohleduplných a 13 % cynických. U dvojice emocionální/rozumný se rozhodlo 96 % zaměstnanců pro možnost rozumný a pouhé 4 % možnost emocionální. Manažeři toto tvrzení zaměstnanců opět potvrdili tak, že 87 % z nich se řídilo spíše rozumem a 13 % spíše jejich emocemi.

Z této trojice protikladů mohu jednoznačně říci, že pro stavební podnik je nejvhodnější manažer angažující, který má chuť do práce, má o ní zájem a naplňuje ho. Zároveň by měl být ohleduplný ke svým podřízeným, nadřízeným, ale k zákazníkům. Své rozhodnutí vydává na základě svého rozumu a nepodléhá emočnímu vypětí, které ho může postihnout.



Obr. 5-7: Odpovědi zaměstnanců a manažerů 3/3

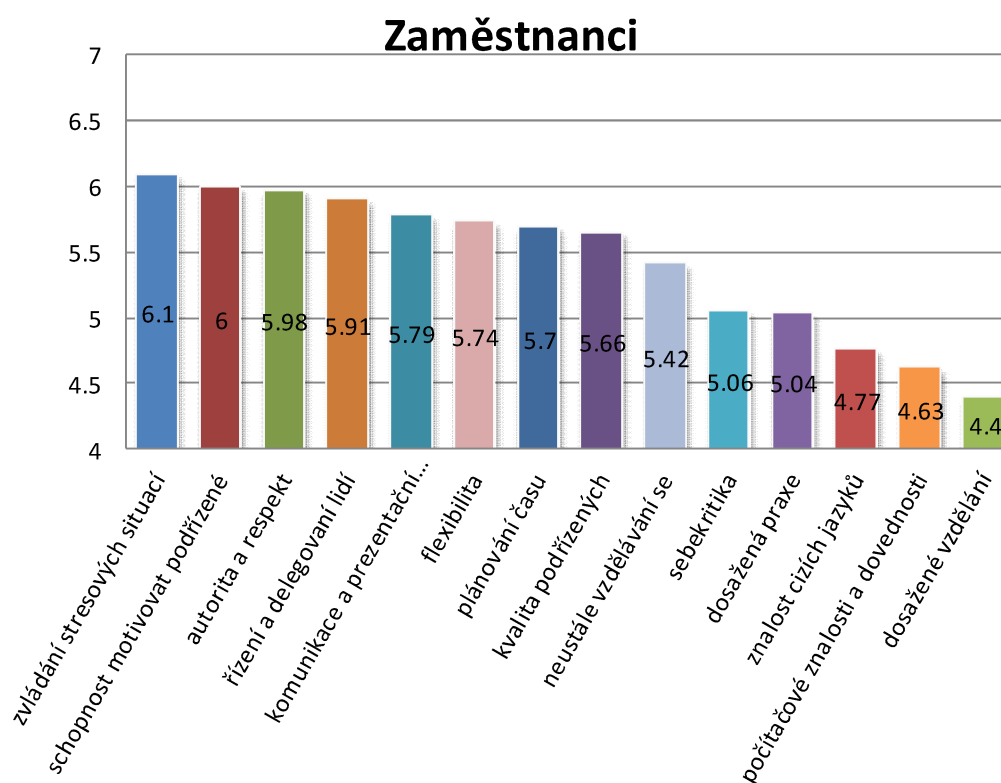
Nejvíce vyrovnanou dvojicí protikladných vlastností byla riskující/opatrný, kde 54 % zaměstnanců zvolilo první variantu riskující a 46 % možnost opatrný. Výsledky manažerů byly velmi podobné a to takové, že 53 % manažerů se označilo jako riskující a zbylých 47 % jako opatrný. U otázky strategický/taktický se 70 % zaměstnanců rozhodlo pro odpověď strategický a 30 % pro odpověď taktický. Zde se poprvé lišily odpovědi manažerů od odpovědí zaměstnanců a to téměř opačným poměrem. Z dotazovaných manažerů se 33 % přiklonilo k variantě strategický a 67 % k možnosti druhé.

Z dvojice riskující/opatrný mohou doporučit opět přiměřenou rovnováhu těchto dvou vlastností, protože obě tyto vlastnosti jsou nežádoucí a zároveň nepostradatelné v určitých situacích, kterým musí manažer čelit. Dále bych upřednostnil spíše manažera taktického, protože taktika představuje veškerou činnost, která se může vyskytnout v jakékoliv situaci a manažer by na ní měl být vždy připraven.

- *Otázka č. 4: Jak moc si myslíte, že je pro práci manažera důležité:*
- *Otázka č. 4: Jak moc si myslíte, že je pro Vaši práci důležité:*

Zde měli dotazovaní za úkol ohodnotit různé faktory a vlastnosti manažerů, jako je autorita a respekt, dosažená praxe, vzdělání, flexibilita, komunikace a prezentační dovednosti, kvalita podřízených, neustálé vzdělávání se, plánování času, počítačové

znalosti a dovednosti, řízení a delegování lidí, sebekritika, schopnost motivovat podřízené, znalost cizích jazyků a zvládání stresových situací. Hodnocení spočívalo v přiřazení číselné hodnoty ke každé vlastnosti či faktoru, kde hodnota 1 = nedůležité a hodnota 7 = nejdůležitější vlastnost. V grafu je znázorněna průměrná hodnota ze všech obdržených odpovědí a jednotlivé prvky v grafu jsou seřazeny sestupně podle dosažené velikosti průměrné hodnoty.



Obr. 5-8: Ohodnocení vlastností zaměstnanci

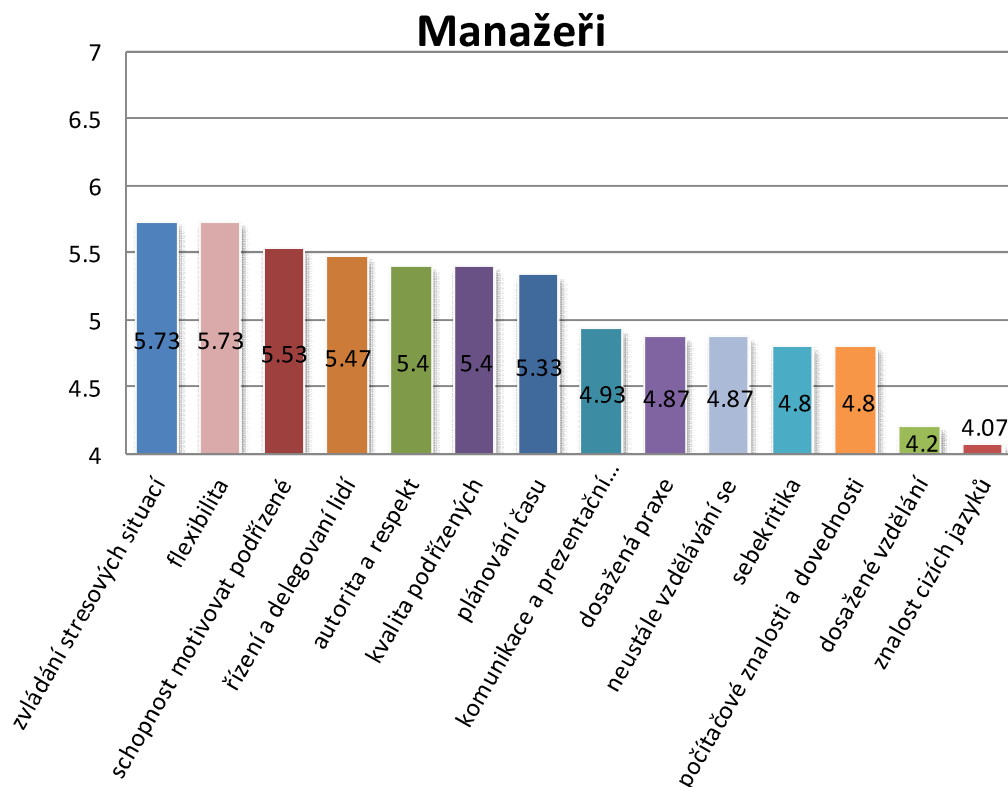
Z výše uvedeného grafu si lze všimnout, že zaměstnanci stavebních firem považují za **nejdůležitější faktor zvládání stresových situací** a za **nejméně důležitý** nejčastěji označili **dosažené vzdělání**. První a poslední tři faktory popíši podrobněji, podle toho, jaké se zde nejčastěji objevovaly odpovědi.

Maximální hodnotu 7, obdrželo **zvládání stresových situací** celkem 138 krát,



což je celých 53 % odpovídajících, dalších 73 tedy 28 % obodovalo zvládání stresových situací hodnotou 6. Na druhém místě se nachází schopnost motivovat podřízené, která získala průměrnou hodnotu 6. Tato schopnost získala maximální hodnotu 7 celkem 125 krát (48%), hodnotu 6 potom 71 krát (27%). Faktor autority a respektu u podřízených skončil na místě třetím, byl ohodnocen průměrnou hodnotou 5.98, kde opět maximální hodnotu, tedy číslo 7, získal nakonec 122 krát (47%), dále potom hodnotu 6, která se zde vyskytla 71 krát (27%).

Nejnižší ohodnocení tedy 4.4 se vyskytlo u **dosaženého vzdělání**. Nejčastěji získalo hodnotu číslo 4 celkem 76 krát (29%), následovala hodnota 5, která se vyskytla 72 krát, tedy 27%. Maximální hodnotu 7 získalo dosažené vzdělání pouze 27 krát, což bylo 9 % odpovídajících. Druhým nejméně ohodnoceným faktorem byly počítačové znalosti a dovednosti, které mají konečnou hodnotu 4.63. Zde se nejčastější odpověď objevila 4 a 5, které měly četnosti po 71 (27%). Maximální hodnota se zde vyskytla 23 krát (9%). Jako třetí od konce se v grafu nachází znalosti cizích jazyků, které získaly průměrnou hodnotu 4.77. Hodnota číslo 5 byla zde odpovědí nejčastější. Vyskytla se 68 krát (26%), následovala hodnota 4, která byla obsažena 60 krát (23%) a nakonec hodnota 7, ta se objevila 47 krát (18%).



Obr. 5-9: Ohodnocení vlastností manažery

Pro dotazované manažery je podle průzkumu **nejdůležitější faktor** pro jejich vykonávání pracovní pozice **zvládnání stresových situací a flexibilita**, tyto dvě vlastnosti se nacházejí společně na prvním místě. **Nejméně důležité** je pro manažery, jak je vidět ve výše uvedeném grafu, právě **znalost cizích jazyků**, kterou nepovažují za rozhodující pro jejich náplň práce.

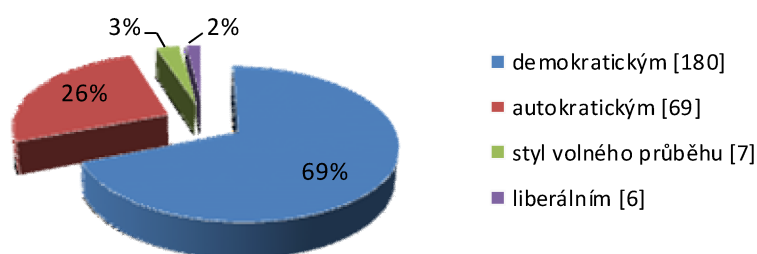
Zvládnání stresových situací, které sdílí první místo s **flexibilitou**, obdrželo konečnou průměrnou hodnotu 5.73 a získalo od manažerů nejčastější hodnotu 6, která se objevila 7 krát (47%), poté hodnotu 7 celkem 5 krát tedy 33%. Flexibilita byla ohodnocena číslem 6 od manažerů 8krát (53%) a číslem 7 potom 5 krát (33%). Schopnost motivovat podřízené skončila na místě druhém s průměrnou hodnotou 5.53 ze 7. Zde byla nejčastější hodnota 6, kterou manažeri označili 7 krát (47%), následovaly

hodnoty 5 a 7, které se vyskytovaly ve třech případech (20%). Jako třetí nejdůležitější vlastnost bylo označeno řízení a delegování lidí s konečnou hodnotou 5.47. Nejčastější odpověď zde byla hodnota maximální, tedy 7 a to 6 krát (40%), poté hodnota 5 s počtem 5 odpovědí (33%).

Nejméně body ohodnotili manažeři znalost cizích jazyků, která od nich získala v průměru 4.07 bodu. Nejčastější hodnota, která byla zodpovězena, byla pouze hodnota číslo 3 a zastupovala 33% odpovídajících, tedy 5 manažerů z 15. Nepatrně větší průměrné ohodnocení získalo dosažené vzdělání, které obdrželo celkové ohodnocení 4.2. Zde byla nejčastější odpověď číslo 4 a to ve 4 případech (27%). Třetí místo od konce zaujímá sebekritika společně s počítačovými znalostmi a dovednostmi. Obě tyto vlastnosti mají průměrnou konečnou hodnotu 4.8. U sebekritiky byla nejčastější odpověď hodnota 4, kterou zvolilo 6 manažerů (40%) a u počítačových znalostí a dovedností to byla hodnota 5, ta zde byla zastoupena 4 krát (27%).

Při výběru manažera by měla stavební firma dávat spíše přednost manažerským dovednostem, které uchazeč má. Jsou to například zvládání stresových situací, flexibilita, schopnost motivovat podřízené, řízení a delegování lidí, autorita a respekt. Až poté by měla firma přihlídnout k dosaženému vzdělání, které není až tak důležité jako jsou právě uvedené vlastnosti a manažerské dovednosti. Vysoké vzdělání uchazeče nezaručí firmě kvalitního manažera, tak jako jeho dovednosti a schopnosti nezbytné pro tuto pracovní pozici.

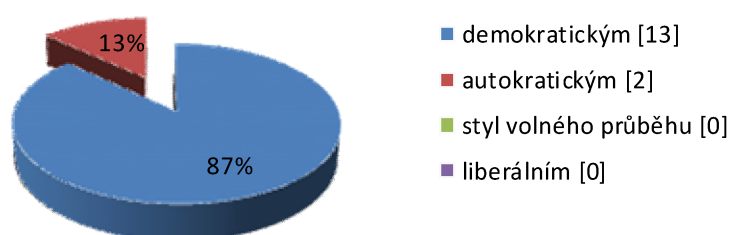
- *Otázka č. 5: Jakým stylem vedení by měl podle Vás postupovat manažer?*



Obr. 5-10: Názor zaměstnanců na styl vedení manažerů

Podle zaměstnanců by měli manažeři používat styl vedení demokratický, ten uvedly celkem 180 krát (69%), což byla drtivá většina odpovídajících. Druhou nejčastější odpovědí byl styl vedení autokratický, který zvolilo 69 zaměstnanců, tedy 26 % ze všech. Poslední zanedbatelný počet odpovědí obdržel styl volného průběhu, který zvolilo 7 dotázaných a styl liberální, ten získal pouze 6 kladných ohlasů.

- *Otázka č. 5: Jakým stylem vedení postupujete?*



Obr. 5-11: Styl vedení manažerů

Z výše uvedeného grafu lze poznat, že všichni manažeři, kteří odpovídali na otázku, jakým stylem vedení postupují, zvolili odpověď demokratickým nebo autokratickým. Ostatní dvě odpovědi nebyly zaznamenány ani v jednom případě. Styl demokratický označila většina manažerů, celkem 13 (87%) a styl autokratický pouze 2 (13%).

Zde se opět zaměstnanci ve většině případů shodovali s manažery, kde zaměstnanci nejčastěji volili styl vedení demokratický a manažeři styl stejný.

Jako styl vedení manažera bych pro stavební firmy doporučil styl vedení demokratický, neboť i sami zaměstnanci by si přáli tento způsob vedení, jak je uvedeno v předchozím grafu. Tento způsob spočívá v komunikaci manažera s podřízenými a poté se manažer rozhoduje. Podřízení, kteří se mohou zúčastnit rozhodnutí, jsou zaujati a to vidím jako výhodu pro manažera z hlediska další manipulace s nimi.



- *Otázka č. 6: Jakého by měl být podle Vás manažer temperamentu?*

SANGVINIK = *emočně stabilní extrovert*

Reaguje přiměřeně, silně na silné podněty slabě na slabé. Je schopen rychlé změny zaměření a s tím souvisí jeho snadná přizpůsobivost, emoční vyrovnanost a jistá lehkovážnost v chování. Sangvinik bývá vždy dobře naladěný a má v sobě vysokou míru optimismu.

MELANCHOLIK = *emočně labilní introvert*

Melancholik vše intenzivně prožívá, i když jeho uvažování je ovlivněno strachem z budoucnosti a pesimismem. Chce žít v klidu. Těžko snáší složité situace, život je pro něj obtížný, protože obtížně navazuje kontakty, i když vztahy, které nakonec naváže, bývají hluboké.

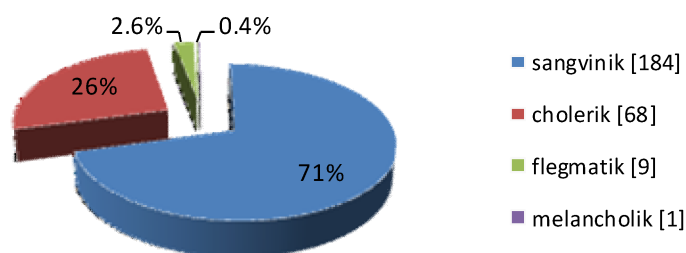
CHOLERIK = *emočně labilní extrovert*

Cholerik je snadno vzrušivý. Střídají se u něho návaly hněvu, stejně jako se u něho projevuje sklon k agresi a netrpělivost. Je obvykle panovačný, soustředěný sám na sebe (egocentrický) a jeho emoce jsou labilní. Jedná proto lehkovážně a impulsivně. City vyjevuje snadno a projevuje se bez zábran.

FLEGMATIK = *emočně stabilní introvert*

Nejvyrovnanějším typem člověka je flegmatik. Vůči běžným podnětům je lhostejný. Z rovnováhy ho vyvedou jen velmi silné podněty. Vypadá spokojeně a jeho klid vypadá až chladnokrevně. Vztahy navazuje pouze s vyvolenými osobami, ale i zde je ve vztazích pasivní. Nemá rád změny a žije bez velkých životních ambicí.¹⁶

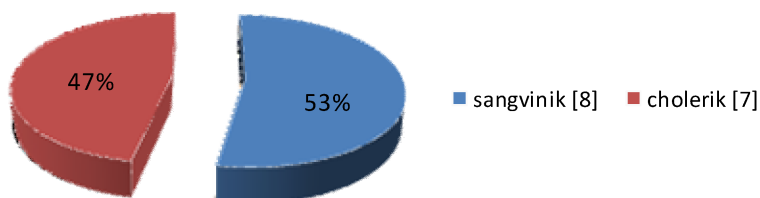
¹⁶ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Vyd. Grada Publishing, a.s. 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1, S. 15



Obr. 5-12: Názor zaměstnanců na temperament manažera

U zaměstnanců byly nejčastější odpovědi sangvinik a cholerik. Sangvinik se vyskytl v drtivé většině odpovědí a to ve 184 případech (70%), cholerik jako druhá nejčastější odpověď byla vybrána 68 krát (26%). Značně nižší počet odpovědí byl flegmatik, který byl 9 krát (3%) a melancholik, ten byl pouze v jednom případě.

- *Otázka č. 6: Jakého si myslíte, že jste temperamentu?*



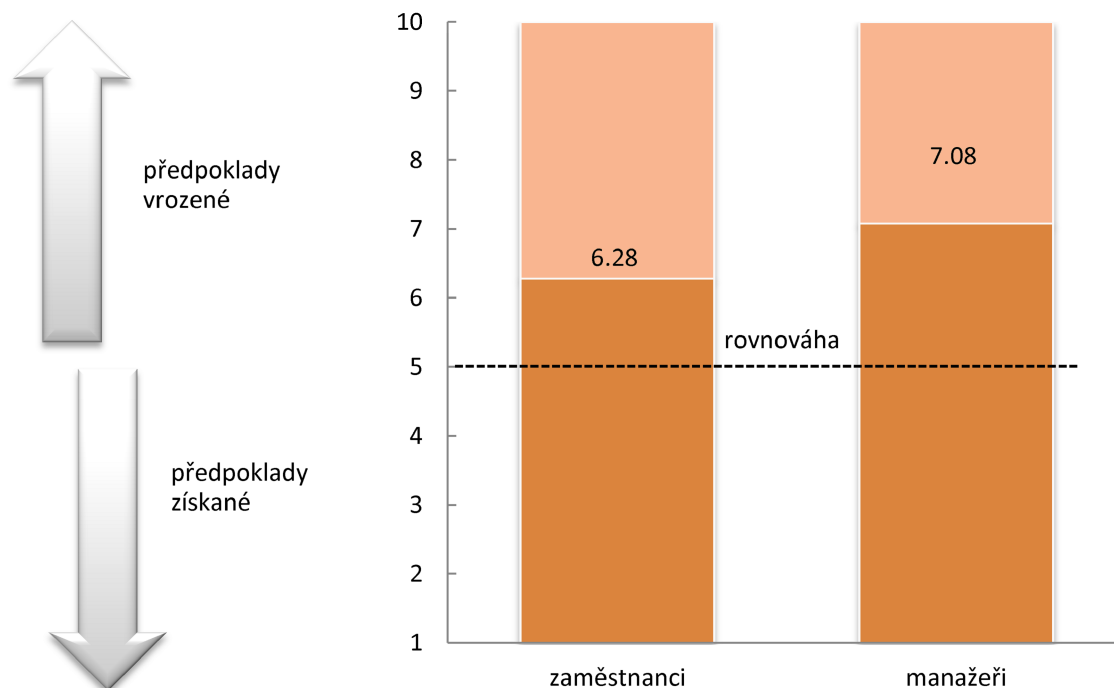
Obr. 5-13: Temperament manažerů

Všech 15 manažerů, kteří odpovídali na otázku jakého si myslí, že jsou temperamentu, odpovídali pouze sangvinik a cholerik, kde odpověď sangvinik byla označena 8 krát a odpověď cholerik 7 krát. Z těchto odpovědí vyplývá, že všichni manažeři si myslí, že jsou extroverti, stejného názoru jsou i zaměstnanci, kteří si myslí, že manažeři by měli být temperamentu sangvinik nebo cholerik.

A proto mé doporučení je takové, že by manažer ve stavebním podniku měl být spíše povahy extroverta, aby se lépe prosazoval, pracoval s lidmi a navazoval kontakty. Avšak člověk introvertně založený, který se bude velmi snažit a bude mít určité vrozené předpoklady potřebné na pozici manažera, může být velmi úspěšný a pro firmu nepostradatelný.

- *Otázka č. 7: Jaké by podle Vás měly u manažera převažovat předpoklady?*
- *Otázka č. 7: Jaké si myslíte, že u Vás převažují předpoklady pro pozici manažera?*

U této otázky měli zaměstnanci za úkol rozhodnout se, zda by u manažera měly převažovat předpoklady vrozené nebo spíše získané. Jako hodnotící kritérium byla k dispozici škála od 1 do 10, kde hodnota 1 znamenala – u manažera by měly převažovat především předpoklady získané nebo například hodnota 5 – u manažera by měly být předpoklady získané a vrozené v rovnováze a podobně. Manažeři museli na stupnici od 1 do 10 vyjádřit, jaké si myslí, že mají oni sami předpoklady pro vykonávání jejich pracovní pozice. V grafu jsou uvedeny průměrné hodnoty, které byly zodpovězeny jak zaměstnanci, tak manažery.



Obr. 5-14: Názory zaměstnanců a manažerů na předpoklady

Z 262 odpovídajících zaměstnanců odpovědělo 71 z nich hodnotu 5, tedy předpoklady by měly být v rovnováze. Tato odpověď byla nejčastější a tvořila 27 % ze všech. Hodnota 7 byla zodpovězena celkem 47 krát (18 %). Dále pak hodnota 6 a 8, které byly zaznamenány 45 krát (17 %). Hodnota 10, tedy - u manažera by měly převažovat především předpoklady vrozené, se vyskytla 10 krát a naopak hodnota 1 pouze jednou.

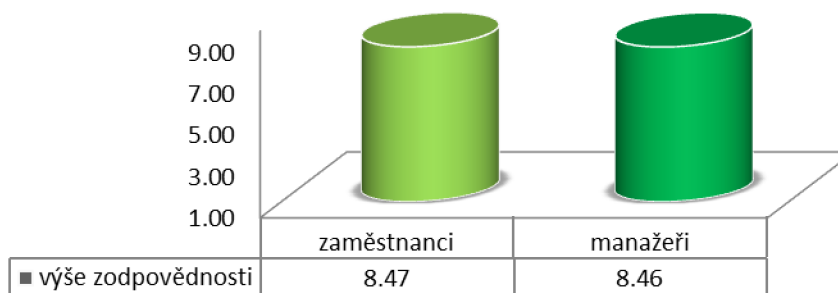
Manažeri nejčastěji označovali odpověď s hodnotou 8 (tzn., **převažují u mne z 80% předpoklady vrozené a zbylých 20 % jsou předpoklady získané**), takto odpovědělo 5 manažerů z 15. Hodnotu 5 a 7 odpověděli 3 manažeri. Po dvou odpovědích obdržela i hodnota 6 a 9.

Zaměstnanci mají názor takový, že by u manažerů měly mít mírnou **převahu předpoklady vrozené nad získanými** a to zhruba 6,3/3,7. Odpovědi manažerů toto potvrdily v poměru o něco vyšším tak, že u manažerů, kteří odpovídali, převažovaly předpoklady vrozené nad získanými v poměru 7,1/2,9.

Pro stavební podnik bych doporučil manažera s mírnou převahou předpokladů vrozených, protože tyto předpoklady se v budoucnu získávají velmi obtížně. Zatímco předpoklady získané může podnik manažerovi zajistiti pomocí různých školení či poskytnutím manažerských programů jako jeden z benefitů.

- *Otázka č. 8: Jak velkou zodpovědnost podle Vás obnáší pozice manažera?*
- *Otázka č. 8: Jak velkou zodpovědnost obnáší Vaše pozice manažera?*

Dalším úkolem zaměstnanců bylo stanovit výši zodpovědnosti, kterou podle nich manažeři musí čelit. K dispozici měli opět stupnici od 1 do 10, kde 1 znamenala nejnižší zodpovědnost a hodnota 10 byla zodpovědnost maximální. Úkolem manažerů bylo, aby zaznamenali míru své zodpovědnosti, kterou jejich pracovní pozice obnáší.



Obr. 5-15: Názory zaměstnanců a manažerů na míru zodpovědnosti

Nejčastějšími odpověďmi u zaměstnanců byly hodnoty 7,8,9 a 10, zbylé hodnoty se vyskytovaly v menším počtu. Manažeři odpovídali pouze stejné hodnoty jako nejčastější odpovědi zaměstnanců a to hodnoty 7,8,9,10. Výsledné průměrné hodnoty zaměstnanců i manažerů vyšly prakticky totožné, liší se pouze o jednu setinu. Ve výše uvedeném grafu jsou znázorněny pouze hodnoty, které vznikly aritmetickým průměrem.

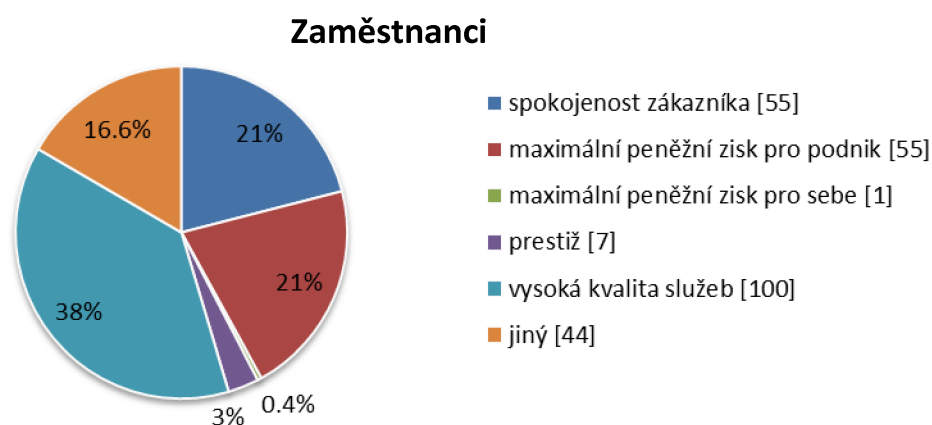
Nejčastější odpovědi byly následující:

Tab. 5-2: Nejčastější odpovědi

Odpověď	Zaměstnanci [262]	Manažeři [15]
7	27 [10%]	1 [7%]
8	95 [36%]	7 [46%]
9	69 [26%]	6 [40%]
10	53 [20%]	1 [7%]

Jak je vidět zodpovědnost manažera je bez pochyb velmi vysoká, protože je to řídicí pracovník, který vykonává rozhodující funkce, jako jsou plánování, organizování, vedení, kontrola a také musí dohlížet na jednoho nebo více lidí, za jejichž počínání je on sám zodpovědný. A proto je zde pro stavební podnik velmi důležité, aby manažer byl ten, u kterého se předpokládá morální integrita jeho osobnosti, ale také sociální zralost, schopnost nést za svoje konání zodpovědnost. V neposlední řadě je to také odolnost vůči stresu, která je naprosto nezbytná pro manažerskou pozici.

- *Otázka č. 9: Co by podle Vás mělo být hlavním pracovním cílem manažera?*



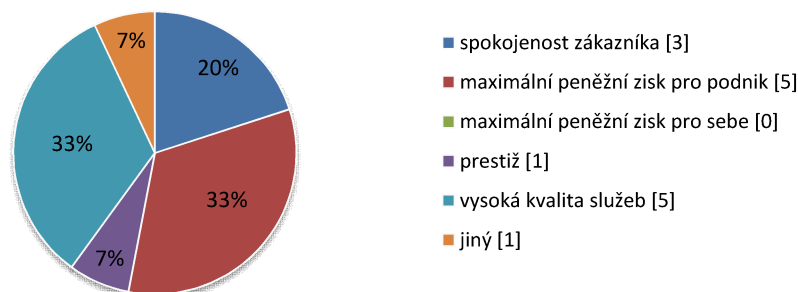
Obr. 5-16: Názory zaměstnanců na pracovní cíl manažera

Hlavním pracovním cílem manažera je **podle zaměstnanců vysoká kvalita služeb**, která byla zodpovězena nejvíce krát, dalšími častými odpověďmi byla spokojenost zákazníka a také maximální peněžní zisk pro podnik. Odpověď prestiž se objevila 7 krát a maximální peněžní zisk pro sebe pouze jednou. Často se vyskytovala i odpověď jiný,

kde mohli zaměstnanci napsat svoji vlastní odpověď. Například byly získány tyto další odpovědi:

- *Kombinace všech bodů*
- *Rozvoj firmy*
- *Spokojenost týmu*
- *Zdraví*
- *Souhrn těchto bodů, profesionalita*
- *Vše z uvedeného*
- *Musí se snažit o kompromis*
- *Rovnováha*
- *Stanovené cíle*
- *Výsledky jeho práce a úspěch*
- *Udržitelný vývoj*
- *Slušnost, sebekritika, ohleduplnost*
- *Oboustranná spokojenost*
- *Zisk pro podnik a kvalita*

Manažeri



Obr. 5-17: Hlavní pracovní cíl manažerů

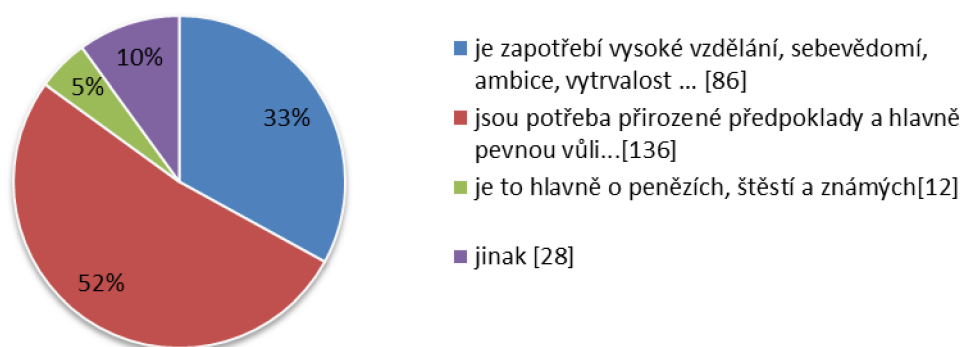
Pro manažery je hlavním pracovním cílem maximální peněžní zisk a zároveň vysoká kvalita jejich služeb. Každou z těchto dvou odpovědí manažeri zvolili 5 krát. Pro další tři manažery je hlavním pracovním cílem spokojenost zákazníka, pro jednoho prestiž a poslední manažer uvedl odpověď jiný a to „optimální mix prvních dvou odpovědí“, tedy spokojenosti zákazníka a maximálního peněžního zisku pro podnik. Ze všech odpovědí zaměstnanců i manažerů je patrné, že hlavním pracovním cílem manažera by

mělo a zároveň je přiměřená kombinace vysoké kvality služeb, ze které se odvíjí spokojenost zákazníka a také maximální peněžní zisk pro podnik.

Stavební firma by měla dbát na to, aby hlavním pracovním cílem manažera ve firmě byla vysoká kvalita služeb, protože na té jsou závislé ostatní faktory, jako jsou spokojenost zákazníka nebo maximální peněžní zisk pro podnik. Pokud manažer zajistí kvalitně odvedenou práci, bude spokojený zákazník, spokojený zákazník může podávat pozitivní reference, které mohou zajistit další spolupráci, a ta s sebou nese další peněžní zisk pro podnik. A právě peněžní zisk pro je firmu důležitý, aby se udržela na stavebním trhu a byla dostatečně konkurenceschopná.

- *Otázka č. 10: Jak se podle Vás stát úspěšným manažerem?*

Zaměstnanci



Obr. 5-18: Jak se stát manažerem podle zaměstnanců

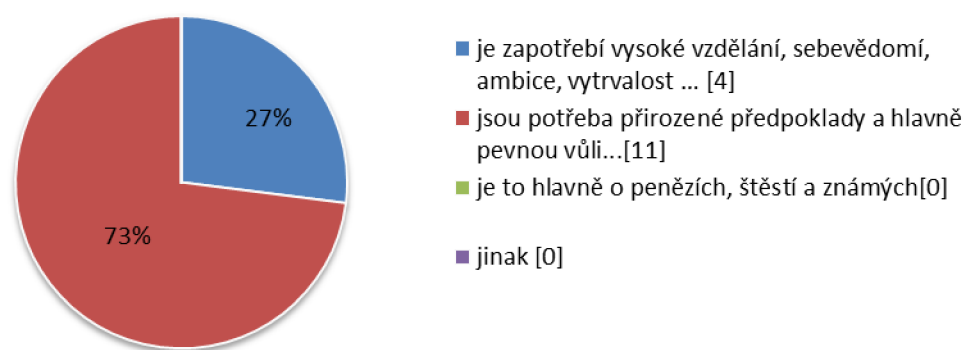
Více než polovina zaměstnanců se domnívá, že se lze stát úspěšným manažerem pomocí správných přirozených předpokladů a hlavně pevné vůle dosáhnout tohoto cíle. Takto odpovědělo 136 respondentů (52%). Zhruba třetina ze všech (86) má názor jiný, mají za to, že pro úspěšné vykonávání manažerské pozice je potřeba vysoké vzdělání, sebevědomí, ambice, vytrvalost, schopnost vést, motivovat, řídit a další podobné dovednosti a schopnosti. Dalších 12 odpovídajících se zmínilo o penězích, určité dávce štěstí a o dobrých kontaktech, které by jim mohly k získání pozice

manažera dopomoci. Zbylých 28 odpovědělo variantu jinak a napsali zde svoji vlastní odpověď.

Odpovědi byly například následující:

- *Jak kdy a jak kde, v Čechách očekávám spíše známosti a peníze, ale mělo by to být jinak*
- *Musí Vás to naplňovat, pak jde všechno samo*
- *Vrozené předpoklady, sebe disciplína, schopnost zvládat obrovský tlak, flexibilita a vyrovnanost*
- *V dnešní době je to v dimenzích známých, což je špatně*
- *Tvrdość, vzdělání, praxe, schopnost zvládat lidi*
- *Praxe, schopnost vést lidi, odvádět kvalitní práci a rychlost, flexibilita*
- *v ČR mnohdy odpověď tři, jinak správně jedna i dvě*

Manažeri



Obr. 5-19: Jak se stát manažerem podle manažerů

Většina manažerů (11) si myslí, že úspěšným manažerem se lze stát za přítomnosti přirozených předpokladů a hlavně pevné vůle dosáhnout tohoto cíle. Zbylí 4 manažeri jsou jiného názoru jak se stát úspěšným manažerem a to tak, že je zapotřebí



vysoké vzdělání, sebevědomí, ambice, vytrvalost, schopnost vést, motivovat, řídit. Nejčastější odpověď zaměstnanců i manažerů byla „jsou potřeba přirozené předpoklady a hlavně pevnou vůli dosáhnout tohoto cíle“ a opět se na této odpovědi obě strany dotazovaných shodli.

Zde bych doporučil všem uchazečům o manažerskou pozici, aby si uvědomili, že tato pozice není pro každého vhodná. Tato pozice je především pro uchazeče, kteří mají přirozenou autoritu, jsou odolní vůči stresovým situacím, nebo mají jiné přirozené předpoklady a mnoho dalších schopností a dovedností výše uvedených. Pokud má ale člověk tyto předpoklady a pevnou vůli, nestojí mu v cestě mnoho překážek stát se tímto manažerem.

5.3 Dílčí závěry a doporučení

5.3.1 Vyhodnocení stanovených hypotéz

Na základě průzkumu, který jsem provedl pomocí dotazníku, jež obsahoval 10 otázek a byl poslán manažerům stavebních podniků lze nyní najít odpovědi na mé stanovené hypotézy. Hypotézy byly stanoveny 4 a ke každé z nich se vztahovaly otázky obsažené v dotazníku.

Hypotéza 1: U manažera záleží na jeho věku, ale nezáleží na pohlaví.

X Hypotézu nelze jednoznačně potvrdit ani zamítnout

Zde jsem se domníval, že na věku manažera záleží, ale na jeho pohlaví nikoliv. Manažeři byli ve většině případů muži, ale mezi dotazovanými se vyskytly i dvě ženy, což by mohlo znamenat, že spíše na pohlaví nezáleží, protože na tuto pozici mohou dosáhnout i ženské pohlaví. Naproti tomu ale lze říci i to, že ve většině případů byli manažeři muži, tudíž naopak na pohlaví záležet může. Dále byli manažeři převážně starší osobnosti, ale byli zde i manažeři mladší a jeden dokonce ve věku pod 25 let,



tudíž mohu říci, že na věku manažera nezáleží, protože mezi respondenty byl i manažer ve věku pod 25 let. Opět lze ale usoudit i to, že většinou byli manažeři starší osobnosti, tudíž na věku záležet může, a proto tuto hypotézu nelze označit jako potvrzenou či nepotvrzenou.

Jak je vidět manažeři mohou být jak muži, tak i ženy, ať už starší nebo mladší, protože nezáleží jen na věku a pohlaví, ale na mnoha dalších faktorech jako jsou například vrozené předpoklady.

Hypotéza 2: Manažer je týmový hráč a extrovert, který je angažující, rozumný a jeho nejdůležitější vlastností je autorita, řízení, delegování lidí, komunikační dovednosti a schopnost motivovat podřízené.

✓ **Hypotéza se potvrdila**

Z odpovědí dotazovaných manažerů lze říci, že se hypotéza potvrdila, protože ve většině případů byli manažeři týmoví hráči (53 %), extroverti (67 %), angažující (100%) a rozumný (87 %). Dále výše uvedené vlastnosti jako je autorita, řízení a delegování lidí, komunikační dovednosti a schopnost motivovat podřízené se nacházely mezi těmi, které manažeři označili jako nejdůležitější.

Hypotéza 3: Manažer je sangvinik, demokrat, u kterého převažují vrozené předpoklady nad získanými a jeho pracovní pozice obnáší vysokou zodpovědnost.

✓ **Hypotéza se potvrdila**

Tato hypotéza se potvrdila, protože většina manažerů byla povahy sangvinika (53 %). Jako nejčastější styl vedení lidí byl označen styl demokratický, který označilo 13 manažerů z 15, i zde se manažeři shodli s mojí domněnkou. Dále se manažeři shodli spíše na tom, že jejich vrozené předpoklady mírně převažují předpoklady získané. Výši své zodpovědnosti označili průměrnou hodnotou 8,46 z možných 10, kde hodnota 10 byla zodpovědnost maximální. Tudíž mohu říci, že získaná hodnota se dá považovat za vysokou.



Hypotéza 4: Hlavním pracovním cílem manažera je spokojenost zákazníka, vysoká kvalita služeb, ale i maximální peněžní zisk pro firmu. Úspěšným manažerem se lze stát pomocí vysokého vzdělání, sebevědomí a ambicí.

X Hypotéza se nepotvrdila

Na otázku co by podle Vás mělo být hlavním pracovním cílem manažera, odpověděli 3 manažeři spokojenost zákazníka, 5 manažerů vysoká kvalita služeb a dalších 5 manažerů maximální peněžní zisk pro firmu. Tudíž 13 manažerů z 15 se shodlo s mojí domněnkou. Dále jsem se v hypotéze domníval, že úspěšným manažerem se lze stát pomocí vysokého vzdělání, sebevědomí a ambic, ale 11 manažerů z 15 označilo odpověď „jsou zapotřebí přirozené předpoklady a hlavně pevnou vůli dosáhnout tohoto cíle“, tudíž tuto hypotézu nelze považovat za potvrzenou.

5.3.2 *Celkové shrnutí a doporučení*

Shrnu-li doporučení, které jsem si stanovil u každé otázky v empirické části práce, mohu nyní udělat konečné doporučení. Pro stavební podniky bych doporučil následujících několik vět. Při výběru manažera by firma **neměla klást velký důraz na pohlaví či věk** manažera, protože tyto dva faktory jsou objektivního charakteru a **měla by přihlížet spíše k dovednostem, schopnostem a vlastnostem** uchazeče. Manažer by měl být zhruba v **rovnováze mezi povahou naslouchavou a výřečnou** ale také zároveň člověk s duchem **týmového hráče** a přiměřenou dávkou **samostatnosti**. Dále si myslím, že pro podnik je vhodnější manažer povahy **extroverta**, protože se lépe přizpůsobuje nečekaným situacím a jako člověk otevřený je pro něho jednodušší řada věcí, jako je například komunikace s lidmi, vystupování, navazování kontaktů. Měl by být **angažující, ohleduplný a rozumný**. Povaha **riskující** a **opatrná** by měla být opět v **rovnováze**. Dále bych upřednostnil spíše manažera **taktického**, protože by měl být vždy připraven na neočekávanou situaci. Stavební firma by měla dát **přednost schopnostem** jako **zvládání stresových situací, flexibilita, schopnost motivovat podřízené, řízení a delegování lidí, autorita a respekt před dosaženým vzděláním**.



Styl vedení manažera bych doporučil **demokratický**. Dále by u manažera měly **převažovat předpoklady vrozené** nad získanými. Z důvodu vysoké zodpovědnosti by měl manažer být **dostatečně sociálně zralý** se **schopností nést** za svoje konání **zodpovědnost** a také **odolný vůči stresu**. Hlavní pracovní **cíl** manažera ve stavebním podniku bych doporučil **spokojenost zákazníka**, protože od jejich spokojenosti se odvíjí další existence podniku.



6 ZÁVĚR

Hlavním **cílem** této bakalářské práce bylo zjistit, **jaký by měl být manažer ve stavebním podniku z hlediska jeho znalostí, dovedností a vlastností**. Abych zjistil tyto náležitosti, použil jsem dva dotazníky, které se skládaly z 10 otázek a zároveň byly začleněny do 4 stanovených hypotéz. První varianta byla zaslána do 1000 stavebních firem, projekčních kanceláří a ateliérů abych zjistil, jaký mají názor zaměstnanci těchto firem na samotné manažery a co si myslí, že by měl manažer splňovat za požadavky. Druhou variantu jsem poslal 50 manažerům, u kterých jsem zjišťoval, jací doopravdy jsou a jaké požadavky splňují. Získané odpovědi od zaměstnanců stavebních firem a od manažerů jsem mezi sebou porovnal a vyhodnotil v praktické části této práce a ke každé otázce stanovil určitá doporučení pro stavební podnik. Dále stanovené pracovní hypotézy, které se skládaly z mého úsudku, domněnek a názoru na manažery byly porovnány s odpověďmi skutečných manažerů. Nakonec jsem provedl celkové shrnutí jednotlivých doporučení z praktické části této práce, kde jsem se dozvěděl, jaký by měl manažer ve stavebním podniku být. A tudíž **mohu říci, že jsem stanoveného cíle** této bakalářské práce **dosáhl**.

Zpracováním této bakalářské práce **jsem se dozvěděl kdo je to vlastně manažer**, co taková pracovní pozice obnáší. **Jaké musí mít** manažer **schopnosti a dovednosti**, aby byl úspěšný nebo aby tuto pozici vůbec dosáhl. Dále jsem se dozvěděl, **jací jsou** dnešní **manažeři** ve stavebních podnicích, ale také **co si o nich myslí samotní zaměstnanci** stavebních firem. **Prohloubil jsem znalosti** v oblasti znalostní ekonomiky, ale hlavně znalosti, které se týkají motivování, plánování a vedení lidí.



7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] LOJDA, J. *Manažerské dovednosti* 1. vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- [2] SLAVÍK, J. *Z inženýra manažerem* Praha: FCC PUBLIC, 2010. 184 s. ISBN 978-80-86534-16-9
- [3] COLEMAN, R., BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem* 4. Vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1997. 156 s. ISBN 80-85943-52-2
- [4] LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví* 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2005. 149 s. ISBN 80-7204-396-X
- [5] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru* 1. vyd. Praha: NAKLADATELSTVÍ EKOPRESS, 2002. 216 s. ISBN 80-86119-51-3
- [6] STÝBLO, J. *Efektivní manažer* Ostrava: MONTANEX, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6
- [7] STÝBLO, J. *Moderní personalistika trendy, inspirace, výzvy* Praha: GRADA PUBLISHING, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1
- [8] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: RUBICO, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [9] KOTRBA, T. *Učebnice manažerské komunikace a dovedností* 1. vyd. Znojmo: SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO, 2009. 248 s. ISBN 978-80-87314-02-9
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů* 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1998. 340 s. ISBN 80-85943-51-4



- [11] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi* Praha: MANAGEMENT PRESS, 2006. 293 s. ISBN 80-7261-143-7
- [12] STÝBLO, J. *Personální management* Praha: GRADA PUBLISHING, 1993. 331 s. ISBN 80-85424-92-4
- [13] PLAMÍNEK, J. *Synergický management* Praha: ARGO, 2000. 323 s. ISBN 80-7203-258-5
- [14] ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Základy managementu* 1. vyd. Ostrava: EDIČNÍ STŘEDISKO VŠB - TUO, 2007. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6
- [15] OBST, O. a kol. *Základy obecného managementu* 1. vyd. Olomouc: UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI, 2006. 74 s. ISBN 80-244-1365-5
- [16] DOHNAL, R. *Marketing ve stavebnictví* 1. vyd. 200 s.

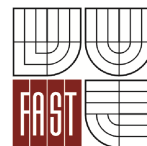


8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Obr. Obrázek

Tj. To jest

Tab. Tabulka



9 SEZNAM TABULEK

Tab. 5-1: Výsledky šetření.....	37
Tab. 5-2: Nejčastější odpovědi.....	53



10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2-1: Časová matice.....	19
Obr. 2-2: Závislost počtu účastníků a jejich nápadů.....	22
Obr. 2-3: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa.....	24
Obr. 2-4: Kontrolní cyklus.....	25
Obr. 2-5: Schéma komunikačního modelu.....	27
Obr. 3-1: Vztah a náplň manažerských rolí.....	31
Obr. 4-1: Postoje ke změně.....	32
Obr. 5-1: Názory zaměstnanců na pohlaví manažerů.....	38
Obr. 5-2: Pohlaví manažerů.....	38
Obr. 5-3: Názory zaměstnanců na věk manažerů.....	39
Obr. 5-4: Věk manažerů.....	39
Obr. 5-5: Odpovědi zaměstnanců a manažerů 1/3.....	40
Obr. 5-6: Odpovědi zaměstnanců a manažerů 2/3.....	41
Obr. 5-7: Odpovědi zaměstnanců a manažerů 3/3.....	42
Obr. 5-8: Ohodnocení vlastností zaměstnanci.....	43
Obr. 5-9: Ohodnocení vlastností manažery.....	45
Obr. 5-10: Názor zaměstnanců na styl vedení manažerů.....	46



Obr. 5-11: Styl vedení manažerů.....	47
Obr. 5-12: Názor zaměstnanců na temperament manažera.....	49
Obr. 5-13: Temperament manažerů.....	49
Obr. 5-14: Názory zaměstnanců a manažerů na předpoklady.....	51
Obr. 5-15: Názory zaměstnanců a manažerů na míru zodpovědnosti.....	52
Obr. 5-16: Názory zaměstnanců na pracovní cíl manažera.....	53
Obr. 5-17: Hlavní pracovní cíl manažerů.....	54
Obr. 5-18: Jak se stát manažerem podle zaměstnanců.....	55
Obr. 5-19: Jak se stát manažerem podle manažerů.....	56



11 SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A1 Vzorový dotazník pro stavební firmy
- Příloha A2 Vyhodnocený dotazník pro stavební firmy
- Příloha B1 Vzorový dotazník pro manažery
- Příloha B2 Vyhodnocený dotazník pro manažery