



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 REQUIREMENTS FOR MANAGER OF THE CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

DARINA MALKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2014



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 Darina Malková

Název Požadavky na manažera stavebního podniku

Vedoucí bakalářské práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Datum zadání bakalářské práce 30. 11. 2013

Datum odevzdání bakalářské práce 30. 5. 2014

V Brně dne 30. 11. 2013

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

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

Podklady a literatura

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

Zásady pro vypracování

Cílem práce je teoreticky vymezit otázky požadavků na manažera stavebního podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam požadavků na stavebního manažera
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k současnému stavu tématu požadavků na manažera ve stavebním podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na téma: "Požadavky na manažera stavebního podniku".

Předepsané přílohy

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o požadavcích na manažera stavebního podniku. Teoretická část je zaměřena na vlastnosti manažera, znalosti, manažerskou činnost a schopnost vést lidi. Praktická část bakalářské práce je založena na hypotézách, které se ověřují pomocí dotazníkového průzkumu. Tento průzkum především zjišťuje, jaké jsou kladeny požadavky na manažera stavebního podniku a zda studenti Fakulty stavební Vysokého učení technického v Brně tyto požadavky splňují.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažer, vlastnosti, znalosti, manažerská činnost

ABSTRACT

Bachelor's thesis deals with the requirements for manager of the construction company. The theoretical part focused on manager attributes, knowledge, managerial activities and the ability to lead the team. The practical part bachelor's thesis based on the hypotheses, which I checked by a questionnaire survey. This survey finds especially which requirements are placed on managers in the construction company and whether students of Faculty of Civil Engineering Brno University of Technology are comply with these requirements.

KEY WORDS

Manager, attributes, knowledge, managerial activities

Bibliografická citace VŠKP

Darina Malková *Požadavky na manažera stavebního podniku*. Brno, 2014. 66 s., 6 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 zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 23.5.2014

.....
podpis autora

Darina Malková

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za její cenné rady a připomínky, ochotný přístup a trpělivost. Dále bych ráda poděkovala mé rodině, která mě ve studiu podporovala a také mým přátelům, kteří jej zpříjemnili.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	TEORETICKÁ ČÁST	11
2.1	Specifika ve stavebním podniku	11
2.2	Management	11
2.3	Manažer	11
2.3.1	Vlastnosti manažera	12
2.3.2	Dovednosti manažera	13
2.3.3	Znalosti manažera	13
2.4	Role manažera	14
2.5	Temperament manažera	15
2.6	Manažerské činnosti	16
2.6.1	Definování úkolů	17
2.6.2	Plánování	17
2.6.3	Instruktaž	19
2.6.4	Kontrola a řízení	19
2.6.5	Vyhodnocení	20
2.6.6	Motivování	21
2.6.7	Organizování	25
2.6.8	Poskytování příkladu	26
2.7	Vedení a řízení	26

2.7.1	Nástroje řízení	26
2.7.2	Druhy řízení.....	27
2.7.3	Styly řízení	28
3	EMPIRICKÁ ČÁST	29
3.1	Metodologie výzkumu	29
3.2	Hypotézy	30
3.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	31
4	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	55
4.1	Shrnutí výzkumu	55
4.2	Vyhodnocení stanovených hypotéz.....	55
4.3	Celkové shrnutí a doporučení	57
5	ZÁVĚR	59
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
7	SEZNAM ILUSTRACÍ A GRAFŮ	63
8	SEZNAM ZKRATEK.....	65
9	PŘÍLOHY	66

1 ÚVOD

Ve stavebním podniku je nejdůležitější osobou manažer, který se vyzná ve všech odvětvích stavebnictví. Hlavní dovedností manažerů je vést lidi správným směrem, a také je velice důležité, aby zaměstnance jejich práce naplňovala a sžili se s ní. Dobrý manažer musí umět se svými podřízenými komunikovat a jak sebe, tak také je vzdělávat. Vedení lidí není lehká práce, dochází k zvyšování úrovně pracovníků, a tak i manažer se musí zdokonalovat ve své profesi. V dnešní době je velmi mnoho stavebních firem, které mezi sebou na stavebním trhu soutěží. Dokonce menší stavební podniky jsou konkurence schopné větším podnikům. Ředitelé, jednatelé a také samotní manažeři jsou nuceni na sebe klást vyšší nároky v tak velkém konkurenčním boji. Každý podnik by jistě chtěl mít svého nejlepšího manažera, protože ví, že jim tento člověk může být nápomocný k vysokým ziskům, úspěchům a zviditelnění firmy.

Na tyto pracovníky je vyvíjen příliš vysoký nátlak a může na ně působit stres. Jelikož pracuje člověk pod nátlakem, může docházet k zbytečným chybám a selháváním. Procesy plánování, organizování, řízení a kontrolování jsou nápomocny k předcházení stresovým situacím. Manažer je velmi důležitým činitelem v úspěšnosti stavebního podniku. Řídící pracovník nese všechnu zodpovědnost za své podřízené.

V praktické části pomocí dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny aktuální požadavky na manažera stavebního podniku. Budou zde kladeny otázky: Jaké vlastnosti by měl mít dobrý manažer? Jestli je důležitější vzdělání, praxe či zkušenosti? Hlavním cílem této práce je vyhodnotit tyto otázky, pomocí dotazování manažerů a zaměstnanců ve stavebních podnicích a porovnat jejich odpovědi s výsledky šetření u studentů a absolventů FAST VUT v Brně.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Specifika ve stavebním podniku

Stavební podniky jako i jiné firmy podnikající v odlišném odvětví, se přizpůsobují poptávce na trhu, aby byl jejich podnik úspěšný a konkurenceschopný. Pokud dojde k navýšení nabídky na trhu nad poptávkou, tak je podnik nucen přesvědčit zákazníky pomocí kvality svých služeb, produktů nebo cenou, aby byly rozpoznatelné a něčím se lišily od konkurenčních podniků. Stavební podnik musí mít vizi do budoucna, co by chtěl dokázat a podle toho se také chovat a řídit. [1:16]

Stavební podnik je tvořen pracovníky, stroji a zařízeními, které mají za cíl realizovat stavbu v určeném čase a to tak, aby byla stavba vysoce kvalitní a se ziskem. Stavění se ziskem umožní podniku pokrýt veškeré potřeby a potřeby jejich pracovníků i budoucí investice do technologií pro rozvoj firmy. Výstavba se ziskem jde tehdy, pokud podnik dokáže zajistit realizaci výstavby jak technicky, tak také dodržovat pravidla vedoucí k cíli s vynaložením minimálních nákladů.

2.2 Management

Pojmem management máme v češtině na mysli slovo „řízení“. Je to také soubor názorů, doporučení a metod, které manažeři používají při jejich každodenní práci k zvládnutí manažerské pozice. Tyto funkce jsou důležité k dosažení stanovených cílů a k řízení stavebního podniku. Pracovní náplní vedoucího pracovníka je účelně a ekonomicky dosahovat stanovených cílů s pomocí využití lidských, hmotných a finančních zdrojů. [4:24] [8:20]

2.3 Manažer

Manažer je především osoba, která je zodpovědná za své podřízené, a také za splnění požadovaných cílů. Vedoucí pracovník se svou tvůrčí schopností podílí na dosažení stanovených met. Manažer především definuje úkoly, kterých má být dosaženo. Dále plánuje, jakým způsobem může být této mety docíleno, instruuje spolupracovníky, aby

každý jednatel věděl, co je po něm požadováno. Porovnává dosažené výsledky a poté usměrňuje průběh práce. Po ukončení konkrétního úkolu následuje vyhodnocení výkonnosti týmu a poté hodnocení jednotlivců. Stavebnictví se vyvíjí pomocí nových technologií a postupů. Proto se také manažeři musí stále vzdělávat ve svém oboru, aby byli nápomocni firmě v růstu. [7:16]

2.3.1 Vlastnosti manažera

Vlastnost je základní povahový rys člověka. Je to přirozená podstata jednotlivce. Souhrn veškerých vlastností člověka se označuje jako charakter. Charakter znamená ráz či povahu dané osoby. Charakter je utvářen prostředím, ve kterém jednatel vyrůstal. Vlastnosti manažera mohou být jak vrozené, tak získané. K vrozeným vlastnostem patří zejména potřeba někoho řídit. Lidé, kteří chtějí řídit a z této funkce mají uspokojení, mohou být velice úspěšnými manažery. Vedoucí pracovník musí mít také velký vliv na své podřízené, měl by mít cit a pochopení. Manažer, který nemá vrozené řízení a chce být úspěšný, by měl znát metody řízení a být v dobré duševní i tělesné kondici, také se musí velmi dobře orientovat v podnikání a měl by umět komunikovat se svými spolupracovníky. [4:36]

Vlastnosti, které by správnému manažerovi neměly chybět:

- odpovědnost, pracovitost, svědomitost, spolehlivost, iniciativa
- důslednost, sebejistota, komunikativnost, rozhodnost
- vytrvalost a odhodlání, ochota riskovat, schopnost vzbuzovat nadšení
- schopnost spolupráce a vést lidi, chuť rozvíjet schopnosti ostatních
- schopnost rozumět lidem a motivovat je, schopnost hodnotit lidi a situaci
- přehled o základních skutečnostech, profesionální znalosti
- smysl pro humor, přátelskou povahu, spravedlnost a čestné jednání

Pracovitost znamená ochotu pracovat a přistupovat k práci aktivně. Tento pojem neznamena dělat jen to, co je obtížné, ale věnovat své práci čas. Je mnoho úkolů, které nejsou obtížné, ale dohromady vyžadují mnoho časové investice, které do nich vkládáme.

Loajální pracovník se cení velmi vysoko, za to neloajální osoba může být za své činy odsouzena. **Loajálnost** je vlastnost, která je založena na věrnosti jednotlivce k plnění úkolů a dodržování určených pravidel.

Komunikativnost je schopnost domluvit se se svými spolupracovníky. Být k nim vstřícný a naslouchat jejich nápadům.

2.3.2 Dovednosti manažera

Dovednosti se mohou získat výcvikem či praxí, jsou to praktické návyky člověka. Pro získání dovedností je potřeba dostatek času, trpělivosti a také souvisí se schopnostmi jednotlivce. Vznik dovedností je osobní proces a závisí na schopnosti člověka přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi.

Dovednosti se rozdělují do dvou skupin, a to na měkké a tvrdé dovednosti. Do měkkých dovedností především patří komunikace, schopnost zvládat konflikty, spolupráce s ostatními. Osoby, které mají tyto dovednosti na vyšší úrovni, jsou považovány za jednotlivce, kteří jsou schopni zacházet s pocity druhých i s vlastními. Jsou schopni vcítit se do role druhého a mají velmi dobré komunikační dovednosti. Do tvrdých dovedností patří počítačové dovednosti, jazykové, logické a právní znalosti. Tvrdé dovednosti je označení pro odborné dovednosti a můžeme je měřit pomocí ukazatele IQ (emoční kvocient). [3:106]

2.3.3 Znalosti manažera

Znalost člověka neboli také poznatek či vědomost. Je to především souhrn těchto poznatků a zkušeností, které jsme nabyly za svého života a to převážně praxí a studiem. Část znalosti můžeme vyjádřit pomocí jazyka, písma či obrázku. Lze jej přenášet a předávat mezi ostatní. Jiná část znalosti je propojena s rutinou, činností a postupy. Tyto znalosti mohou být dělány, aniž bychom o tom věděli, čili je vytváříme podvědomě. Žádaný manažer má znalosti jak odborné tak znalosti z managementu. Odborné znalosti získal zejména vzděláváním. Jestliže by byl manažer povýšen a pracoval by na vyšší manažerské funkci, je možné, že by jeho odborné znalosti byly omežovány a pro změnu se mu navýší manažerské znalosti.

2.4 Role manažera

Manažer může ve firmě zastávat několik funkcí nebo rolí, ve kterých působí ve vztahu k jiným lidem. Manažerské role mohou být ve vztahu k nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům či klientům. Nejznámější charakteristiku rolí zavedl profesor řízení Henry Mintzberg, kterou rozdělil do tří skupin podle předmětu aktivity:

1. Interpersonální aktivity – představují činnosti, které se týkají lidí a vzájemnými vztahy mezi nimi.
 - a) Reprezentant – je to role, kde reprezentuje čili představuje svůj podnik
 - b) Spojovatel – k tomuto člověku, se sbíhají všechny potřebné informace
 - c) Vedoucí – tato role se zabývá zajišťováním organizační struktury, vybírá, podporuje a motivuje pracovníky
2. Informační aktivity – představují činnost sběru, zpracování a ukládání informací a jejich následného šíření
 - a) Monitor – zabývá se vyhledáváním a sběru externích i interních informací, které jsou společnosti užitečné
 - b) Šířitel – tato role poskytuje lidem informace, které jsou pro jejich práci důležité
 - c) Mluvčí – je to role, která zajišťuje tok veškerých informací ze společnosti do vnějšího světa
3. Rozhodovací aktivity – dělání důležitých rozhodnutí patří mezi základní odpovědnosti manažera
 - 1 Iniciátor – tato role uvádí změny, rozhoduje o tom, kdy, jak a kde bude zhotovena
 - 2 Krizový manažer – jelikož dochází k odchylkám, tak je tu role krizového manažera, který činí opatření k nápravě
 - 3 Distributor zdrojů – tato role rozhoduje o kvalitě a kvantitě zdrojů: peněz, lidí a času
 - 4 Vyjednavatel – se zabývá rozhodováním, kam se dá při vyjednávání zajít

2.5 Temperament manažera

Temperament je soubor vrozených vlastností a závisí na něm prožívání a emotivnost jednání jednotlivých osob. Projevuje se tím, jak osoba reaguje na určité skutečnosti, prožívá je, a jak se chová. Přestože je to soubor vrozených vlastností, lze je v průběhu života ovlivnit. Reakce jednotlivců na vnější podněty a vzruchy jsou si v některých případech podobné a to vedlo vědce k vytvoření typologie chování. [7:64]

1. Typologie člověka podle Hippokrata

	(Neurotik) EMOCIONÁLNÍ	(Normální) NEEMOCIONÁLNÍ
PROMĚNLIVÝ (Extravert)	CHOLERIK	SANGVINIK
STÁLÝ (Introvert)	MELANCHOLIK	FLEGMATIK

Obr. 2-5: Rozložení temperamentu

- Sangvinik čili emočně stabilní extrovert – reaguje přiměřeně na podněty. Je schopen rychlé změny zaměření a s tím souvisí jeho snadná přizpůsobivost, emoční vyrovnanost a určitá lehkovážnost v chování. Sangvinik bývá dobrosrdečný, aktivní, veselý a společenský, svět vidí optimisticky a nemají problém se někým nebo pro něco nadchnout. Nebývají moc sebekritičtí a překypují otevřeností.
- Melancholik neboli emočně labilní introvert – 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. Ovládá je smutek, přecitlivělost a neschopnost se přizpůsobovat, jsou dost plačtiví, tiší a lítostiví.

- Cholerik neboli emočně labilní extrovert – je snadno vzrušivý. Střídají se u něho návaly hněvu, stejně jako se u něho projevuje sklon k agresi a netrpělivosti. Je obvykle panovačný, soustředěný sám na sebe. Jedná převážně lehkovážně a impulsivně. Bývají podráždění, ale po výbuchu se brzy uklidní.
- Flegmatik čili emočně stabilní introvert – je nejvyrovnanějším typem člověka. 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. Jsou klidní a někdy až apatičtí o dění okolo. Vyznačují se pomalým tempem, lhostejností, ale i věrností a spolehlivostí. Jsou stáli, ale působí dojmem, že je jim vše jedno.

2. Psychologická typologie osobnosti podle Junga

- Extrovert – jedná se o otevřeného a praktického člověka, který umí pracovat s realitou i lidmi. Je společenský, zábavný a přizpůsobivý, nemá strach z budoucnosti. Ve svém okolí bývá spontánní, snadno komunikující a rychle se rozhodující. Jeho vnímavost vůči okolí je snižena. Ke své spokojenosti potřebuje společnost. Rád je středem pozornosti a je citově otevřený.
- Introvert – soustředí veškerou svou pozornost na svůj vnitřní svět. Je to člověk, který věří spíše svým subjektivním pocitům než objektivnímu názoru. Hůř se mu komunikuje, raději se drží v pozadí, má problémy s přizpůsobivostí, často je až příliš podezíravý a opatrný. Introvert je vnímavý ke svému okolí, dokáže se vcítit do pocitů jiných. Většinou jedná po zralé úvaze a je opatrný v projevování. Lépe se cítí v menší uzavřené společnosti. [10]

2.6 Manažerské činnosti

Manažerské činnosti představují osvědčený způsob klasifikace práce manažerů.

Manažerské funkce čili činnosti se dělí takto:

- Definování úkolů
- Plánování
- Instruktaž
- Kontrola a řízení
- Vyhodnocování
- Motivování
- Organizování
- Poskytování příkladů

2.6.1 Definování úkolů

První povinností manažera je definovat úkol, který má být splněn. Nejdříve jej musí srozumitelně vysvětlit svým podřízeným a říct jim, co má být konkrétně splněno a proč. Dále pro jednotlivé skupiny rozdělit na cíle. Tyto cíle jsou vyjádřeny jasně, konkrétně, jsou časově ohraničeny, jsou reálné, podnětné a ocenitelné.

Pro správné určení úkolu a oznámení cíle je zapotřebí, aby měl vedoucí pracovník tyto schopnosti: správně a přesně popsat cíl nebo úkol, být schopen sdělit týmu, co se má udělat a proč, dále být schopen rozdělit cíl na úkoly pro jednotlivé pracovní skupiny, schválit cíle, uvést do vztahu cíl a účel, tzn. zodpovědět otázky co a proč, definovat účel a zkontrolovat, zda jsou cíle ve vzájemném vztahu s účelem a na závěr oznámit úmysl podřízeným. Pomocí zpětné vazby manažer dále zjistí, zda pracovníci pochopili, co je po nich žádáno.

Při definování úkolu je nutné jej rozložit na cíle, plány a účely, aby se zachovala jeho průhlednost. Také by měl být stanoven přesný konec úkolu a v okamžiku, kdy nastane tato doba, všichni by měli být informováni o měřících úspěchu. [2:98]

2.6.2 Plánování

Plánování patří mezi klíčové činnosti manažera. Je zaměřeno na stanovení cílů podniku v čase a vymezení postupů jak těchto met dosáhnout. Bez stanoveného cíle, strategií a postupů nelze provádět výběr či rozmisťování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu. [2:99] [9:43]

1. Time management (plánování času)

Pod pojmem time management si můžeme představit řízení či plánování času. Podstatou celého time managementu je čas. Po dobu staletí se řízení času vyvíjelo a to do čtyř generací.

1. Generace – tato generace je znává tvorbou jednoduchých poznámek, čili seznamů věcí, které se musí splnit.
2. Generace – pro tuto generaci jsou charakteristické diáře, do kterých si zapisují své poznámky a také plány do budoucna.
3. Generace – tato generace je již v pokročilejším stádiu a také přináší přínos. Od ostatních generací se odlišuje především tím, že stanovují pořadí důležitosti činností. Dále se soustřeďují na dlouhodobé, střednědobé či krátkodobé úkoly
4. Generace – tato poslední skupina je průlomová, již se nesnaží rozmístit úkoly do jakéhosi časového plánu, ale upřednostňuje děláni důležitých věcí. [2:4]

2. Časová matice

Časová matice má dvě dimenze. Jednou z nich je důležitost, která znázorňuje naše hodnoty a priority. Další je naléhavost, ta souvisí s časovým faktorem. Některé naléhavé záležitosti vyžadují okamžité jednání.

		naléhavé	nenaléhavé
důležité	A KRIZE, záležitosti neodkladného charakteru, zajištění aktivního příjmu, porucha v domácnosti či automobilu a vše bez čehož bychom v současné době nemohli fungovat	B PREVENCE KRIZÍ např. zdrav. potíží - cvičení, není naléhavé ale je důležité. Byznys - fin. prevence osobního bankrotu či života v bídě v důchodu. ČINNOSTI: osobn. růst, čtení, poslech vzděl. Mp3, semináře, plány.	
nedůležité	C ČINNOSTI, důležité pro druhé lidi, skrz které nás mnohdy druzí zneužívají a které nemají nic společného s našimi sny, cíli a životním posláním, odpovědi na nedůležité maily, nedůležité telefonáty atp.	D ZLODĚJI ČASU, mnohdy zábavné záležitosti, které však nemívají žádný kvalitativní benefit pro naši osobu, činnosti: většina pořadů v TV, chat, práce pro práci kdy se člověk na konci dne diví, že vlastně nic důležitého neudělal	

Obr. 2-6-1: Časová matice

2.6.3 Instruktaž

Instruktaž čili krátkodobé školení se pro pracovníky provádí proto, aby každý jednatel na konci tohoto školení věděl, co je od něj očekáváno a jak jeho část práce souvisí s činností ostatních. Během instruktaže je zapotřebí výborných komunikačních dovedností. Správný manažer si nejdříve musí své krátkodobé školení pro pracovníky naplánovat, vyjasnit si problémy sám pro sebe, poté pomocí praktických a názorných příkladů zjednodušit složité záležitosti, upoutat pozornost svých posluchačů a udržet si pozornost celé skupiny. Každá instruktaž je příležitostí k vytvoření správné atmosféry, podporování týmové práce a poznání, podporování a motivování každého jedince. Atributy efektivního vyjadřování při úspěšné instruktaži by měly být připravené, jasné, jednoduché, názorné a přirozené. [2:101]

2.6.4 Kontrola a řízení

Kontrola je soustavné sledování a porovnávání dosažených výsledků s normami a předpisy. Hlavním účelem je korigovat průběh prací žádoucím směrem. Pomocí kontroly lze předcházet negativním jevům a proto má také vztah na řízení rizik. Rizika jsou soustavná a opakující se souhrny navzájem provázaných činností. Cílem kontroly a řízení je omezit jejich výskyt nebo alespoň snížit dopad. Kontrola je jedním ze základních úkolů vedoucího pracovníka. Může provádět kontrolu přímo on sám anebo nepřímo, a to tak, že přenesse kompetenci na jiného pracovníka. Pro kontrolu se používá především informační a výpočetní technika, avšak nemělo by se zapomínat na osobní přístup vedoucích pracovníků k jejich podřízeným. Kontrolní systémy by měly být jednoduché a efektivní, aby se s nimi sledovalo plnění úkolů a finanční výkony. Pro správnou kontrolu a řízení je důležitá komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Manažer nemůže pouze stát v čele podniku. Úspěšní manažeři jsou schopni dosáhnout maximálních výsledků s minimálními zdroji. Aby mohli vedoucí pracovníci kontrolovat druhé, potřebují dát najevo svou sebekontrolu. [2:102]



Obr. 2-6-2: Cyklus kontroly

2.6.5 Vyhodnocování

Nejdříve je zapotřebí vyhodnotit všechny alternativy a až poté se rozhodnout, která z nich bude nejpříjemnější a nejučinnější. Čím je vedoucí pracovník vzdělanější a zkušenější, tím je vyhodnocení daného úkolu snazší. Než se začne rozhodovat o jednotlivých postupech opatření, měly by se nejprve zvážit všechny důsledky daného kroku, a teprve poté se rozhodnout. Po ukončení úkolu vedoucí pracovník vyhodnotí produktivitu týmu. Zmíní se jak o úspěších skupiny, tak o nedostatcích, které zpozoroval. Po vyhodnocení týmů může přejít k jednotlivým pracovníkům a tím je také rozvíjet. [9:86]

Při hodnotícím pohovoru by se měl pracovník, který bude hodnocen, cítit dobře a být v uvolněné atmosféře. Navodit uvolněnou atmosféru a zároveň ponechat účel hodnotícího setkání je pro vedoucí pracovníky velmi náročným. Důležitější je především pozorné naslouchání podřízeného než mluvení. Pro práci manažera je lepší, když své lidi vede k sebekritice a zamyšlení se nad sebou. Pokud budou stanovena případná opatření je vhodné je prodiskutovat se spolupracovníky a všechny návrhy zapsat. [2:102]

2.6.6 Motivování

Motivace především usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení konkrétního cíle. Bez motivace spolupracovníků nelze očekávat, že jejich pracovní výsledky budou dobré. Proto by měl mít každý manažer schopnost všechny členy skupiny motivovat. Motivace podstatně ovlivňuje pracovní činnost jednotlivců. Je to vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Cílem motivování v podniku je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jeho chování k dosažení konkrétní mety. Motivování jedinců je jedním z klíčových faktorů úspěchu podniku. Pomocí motivace se vytváří vnitřní zájem, ochota a chuť k dosažení cíle a uspokojení z jeho dosažení. Každého jednotlivce motivuje něco jiného, někoho může motivovat slovní pochvala před ostatními, jiného finanční odměna či povýšení v práci. Manažer by měl své podřízené dobře znát a rozpoznat, co je pro ně správným motivujícím faktorem. [2:104]

1. Maslowova teorie motivace

Maslowova teorie motivace je založena na neuspokojených potřebách a to je podle něj nejsilnější motivátor. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- Jsme živočichové, kteří mají nedostatek potřeb, přičemž naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování jednotlivců. Z toho vyplývá, že uspokojená potřeba již není motivátorem.
- Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a ta také vyžaduje uspokojení.

Hierarchie potřeb:

- fyziologické potřeby – především zachování života, potrava, bydlení, zima
- potřeby jistoty a bezpečí – ochrana, bezpečí, stabilita mezilidských vztahů, domov
- společenské potřeby – náklonnost, láska, přátelství, pocit sounáležitosti, pochopení
- potřeby uznání a ocenění – respekt, sebeúcta, náklonnost, uznání

- potřeby seberealizace – potřeba formovat se, rozvíjet a využívat své schopnosti

Maslow tvrdí, že potřeby, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně. [11]



Obr. 2-6-3: Maslowova pyramida

2. Další teorie potřeb

- dle Stephena Covey

Systémový model ve formě čtyř základních lidských potřeb – fyzické, sociální, mentální a duchovní – ve kterých je nutné harmonicky uspokojovat veškeré uvedené potřeby. [12]



Obr. 2-6-4: Systémový model čtyř lidských potřeb

- dle Paula Lawrence a Nitin Nohria

Jsou to odborníci na pracovní motivaci a vnímání člověka jako produkt přirozeného výběru. Vycházeli z poznatků evoluční biologie a psychologie a došli k závěru, že lidské chování je podřízeno čtyřem základním silám.

1. Acquire – v češtině toto slovo znamená získat, je to potřeba jedince získávat objekty a zkušenosti, které stav jednotlivce zlepší vzhledem k ostatním lidem
2. Bond – znamená pouto, potřeba navazovat s ostatními lidmi vzájemné vztahy
3. Comprehend – význam toho slova je pochopit, potřeba poznávat a pochopit, smysl světa, smysl bytí
4. Defend – znamená bránit se, potřeba ochraňovat a bránit svou rodinu, přátele, přesvědčení a zdroje

Autoři této teorie tvrdí, že tyto čtyři síly působí relativně nezávisle, což má své výhody i nevýhody. Výhodou je širší rozvětvení výběru, to je flexibilita. Nevýhodou je, že se síly mohou vzájemně dostat do konfliktu. Například: Chci se v nové práci něčemu naučit a nebo mi jde jen o mzdu?

Lawrence a Nohria došli k závěru, že pro dosažení cíle je nejlepší, pokud všechny čtyři síly působí současně a ve stejném směru. [13]

3. Mc Gregorova Teorie X a teorie Y

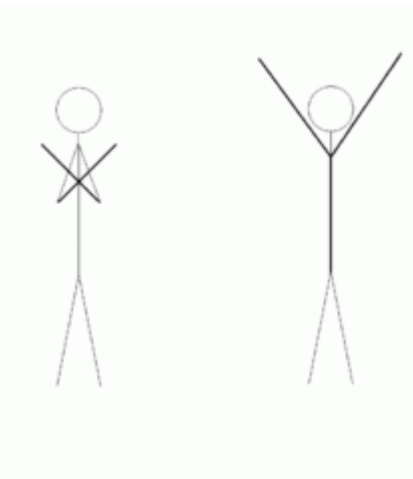
Mc Gregorova Teorie X a teorie Y je založena na rozdělení pracovníků a manažerů do dvou skupin podle toho jak manažeři řídí své podřízené, respektive jak se podřízení chovají.

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii X:

- pracovník nerad pracuje a vyhýbá se práci
- motivace pracovníků je založena na donucovacích faktorech pomocí trestů či odměn
- práce pracovníků musí být kontrolována a vyhýbají se odpovědnosti

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii Y:

- pro pracovníka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek
- pracovník rád přijímá samostatnost a odpovědnost
- zaměstnanec se ztotožňuje s cíli podniku a činí v souladu s nimi. [13]



Obr. 2-6-5: Teorie X a Y

4. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Je to teorie, která vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb.

Pomocí zkoumání a vnímání okolí zjistil, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich následná přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.

První skupinu nazval faktory hygienické, druhou faktory motivační. Mezi hygienické faktory patří například firemní benefity, pracovní podmínky, mzda, vzájemné vztahy s podřízenými a nadřízenými. Na rozdíl do motivačních faktorů patří úspěch, uspokojení z práce, uznání a pochvala za vykonanou práci, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj.

- Motivátory jsou vlivy uspokojující lidské potřeby a aktivují zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností. Jako motivátory především působí činitele úspěchu, uznání, odpovědnosti a zajímavosti práce.

- Hygienické vlivy jsou podmínky, v nichž pracovník pracuje. Tyto podmínky ovlivňují jeho spokojenost a nespokojenost. Mezi hygienické vlivy patří pracovní podmínky, jistota, plat, osobní život, podniková kultura a řízení.

Tyto dvě skupiny porovnal vzhledem k časovým dopadům. Uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Příklad aplikace použití dvoufaktorové teorie: uznání za odvedenou práci (motivační faktor) a výplata (hygienický faktor). Pokud pracovníka za jeho zásluhy nezaplatíme, bude rozzloben. Ovšem pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád, ale brzy tento jeho pocit zmizí. Na druhou stranu, pokud ho pochválíme před ostatními, bude mít dobrý pocit relativně dlouho a tento pocit se odrazí na jeho pracovních výkonech.

Z této teorie vyplývá, že by se vedoucí pracovníci měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit. [13]

2.6.7 Organizování

Organizování je funkce, kde rozdělujeme práci mezi jednotlivé pracovníky, delegujeme pravomoc a odpovědnost. Organizování z hlediska struktury znamená vymezování vztahů mezi jednotlivci, uspořádávání a vytváření řádu. Organizační struktura je velkou součástí podniku. Jestli je manažer schopný plnit organizační funkci, záleží na tom, zda si dokáže svou vlastní práci dobře zorganizovat. [2:105]

Úspěšní manažeři by měli zvládat:

- Organizovat sami sebe – vlastní práci a především to, jak ovládají sami sebe, svůj čas a delegování
- Organizovat tým – jeho vybudování a podporování, aby zajistili dobrou, efektivní týmovou práci
- Organizovat podnik – strukturu, ve které lidé pracují a systémy s nimiž se setkávají

2.6.8 Poskytování příkladu

V dnešní době nestačí pouze vysvětlit pracovníkům jak dosáhnout konkrétního cíle, ale také jim to názorně předvést. Je důležité, aby byli pracovníci ujištěni, že se po nich nevyžadují úkoly, které by manažer nebyl ochoten či schopen udělat sám. Názorné příklady jsou důležité jak pro samotný úkol, tak pro budování týmu. Jednotlivé příklady lze dávat verbálně a neverbálně. [2:107]

2.7 Vedení a řízení

Je důležité, aby se tyto dva pojmy nezaměňovaly.

- Vedení – zabývá se prvotní otázkou: Co bychom chtěli dosáhnout? Kam chceme dojít? Je to základní strategie
- Řízení – oproti tomu řízení je zaměřeno na druhotné otázky: Jak to uděláme lépe? Jak se tam co nejefektivněji dostaneme? Řízení se zabývá taktikou.

V rychle se měnícím prostředí, kde také dochází k velkým konkurenčním bojům, je důležité, aby byly stavební společnosti vedeny. Nesmí se zapomínat, že vedení musí předcházet taktice a i kdyby bylo sebelepší řízení, nemůže nahradit nedostatek vedení. [1:19]

2.7.1 Nástroje řízení

Pomocí těchto nástrojů může vedoucí pracovník řídit či přesvědčit své podřízené o tom, že pokud naplní podnikové cíle, může se tato skutečnost také vyobrazit na jeho vlastních osobních cílech. [1:24]

Nástroje řízení dělíme do dvou skupin:

1. Objektivně zhodnotitelné nástroje – odměna za odvedenou práci, vhodné pracovní podmínky, výběr personálu
2. Motivační nástroj – vzájemná komunikace, poskytnutí informací, další vzdělávání, usměrnění konfliktů, uznání osoby a začlenění, vytvoření příjemného pracovního prostředí

2.7.2 Druhy řízení

a) Direktivní a nedirektivní řízení

Direktivní řízení si zakládá na přímém ukládání úkolů jednotlivým týmům. Plnění těchto úkolů kontroluje pomocí ukazatelů a limitů či příkazů a zákazů.

Nedirektivní řízení je založeno na využívání stanovených nástrojů, a to jsou zejména cena, úvěr, zisk.

Je vhodné zkombinovat tyto dva druhy řízení pro dobro podniku. [1:28]

b) Hodnotové a věcné řízení

Hodnotové řízení, jak je již z názvu patrné, se zaměřuje na hodnotovou stránku stavby, využívá se zde peněžní jednotka.

Věcné řízení si zakládá na využití věcných prvků, které se vyjadřují pomocí fyzických jednotek. [1:29]

c) Strategické, taktické a operativní řízení

Strategické řízení je oblastí řízení zaměřené na sledování dlouhodobých cílů, plánování a směřování podniku.

Taktické řízení má základy v strategickém řízení, které v střednědobém horizontu upřesňuje.

Operativní řízení je zcela konkrétní a detailní řízení, obsahově velmi rozsáhlé, v krátkém časovém horizontu. [1:29]

d) Technické a personální řízení

Základem technického řízení je technická stránka výroby, materiálů, strojů, technologií. Toto řízení je součástí ostatních druhů řízení.

Personální řízení se zaměřuje na vedení pracovníků, jejich dalšímu vzdělávání, rozvoji a rozmístění do funkcí. Toto řízení je jedním z nejdůležitějších druhů řízení, které se používají ve stavebních podnicích. [1:29]

2.7.3 Styly řízení

a) Autokratický styl řízení

Autokratický styl řízení je velmi centralizovaný a direktivní. Všechny rozhodnutí, které se v podniku uskutečňují, jsou od jednoho vedoucího pracovníka. Tento styl je stavěn na příkazech a rozkazech, které vedoucí pracovník klade na své podřízené. Pracovní skupina, která je řízena tímto vedoucím pracovníkem má málo svobody k vyjadřování svých postojů, názorů a podnětů.

b) Charismatický styl řízení

Vedoucí pracovník má vysoké charisma, které mu napomáhá při řízení svých podřízených. Tento vedoucí pracovník má nadání vést lidi svou osobností. Tento styl je podobný autokratickému stylu řízení, ale vedoucí pracovník se o podřízené nestará.

c) Byrokratický styl řízení

V byrokratickém stylu řízení nestojí vedoucí pracovník, ale celá organizace. Všichni se řídí zavedenými pravidly a tento styl je založen na přesném vymezení pravomocí pracovníků a popisem pracovních postupů.

d) Kooperativní styl řízení

V kooperativním stylu řízení plánují, rozhodují a konečné rozhodnutí realizují nadřízený a podřízený společně. Podřízení mají dostatečně velký prostor na vyjádření svého postoje a to přímo, anebo poradním hlasem.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Metodologie výzkumu

Tato bakalářská práce je zaměřena na požadavky na manažera stavebního podniku. Pro svou práci jsem použila sběr dat pomocí kvantitativního výzkumu. Kde jsem především zjišťovala četnost odpovědí na jednotlivé otázky. Vytvořila jsem dva dotazníky, s totožným počtem otázek a to s 15.

Dotazník A byl určen pro stavební podniky, abych prozkoumala, o jaké manažery mají tyto firmy zájem. Druhý dotazník B byl vytvořen pro studenty FAST VUT v Brně, abych zjistila, jestli se se svými dovednostmi a znalostmi hodí na tuto pozici. Průzkumu jsem vyčlenila určitou dobu a to od 13. 1. 2014 do 28. 2. 2014.

Jednotlivým stavebním firmám Jihomoravského kraje jsem vytvořený dotazník posílala na emailové adresy jejich společností. Použila jsem dotazování pomocí internetu a to metodu CAWI – Computer Assisted Web Interviewing. Je to nejrychlejší a cenově nejdostupnější metoda dotazování. Dotazování probíhalo přes internet. Respondent vyplnil zasláný dotazník a poslal mi jej zpět. Celkem jsem tímto způsobem obeslala 100 stavebních podniků a vrátilo se mi 28 vyplněných dotazníků. To znamená, že návratnost těchto dotazníků byla 28% u stavebních podniků.

U studentů jsem použila metodu dotazování a zapisování do notebooku čili osobní dotazování prováděné pomocí počítače CAPI – Computer Assisted Personal Interviewing. Je to velice moderní, časově i cenově efektivní způsob dotazování. Odpovědi respondentů jsem zaznamenávala přímo do elektronického dotazníku. Takto jsem oslovila celkem 200 studentů FAST VUT v Brně. Jelikož jsem studenty obcházela s dotazníky po vysokoškolských kolejích, tak návratnost byla 100%.

Následně jsem všechny přijaté výsledky zpracovala pomocí statistických metod.

3.2 Hypotézy

Na základě vlastního uvážení jsem si stanovila 4 hypotézy. Cílem praktické části je ověření stanovených hypotéz.

Hypotéza 1: U manažera nezáleží na pohlaví, ale záleží na věku, letité praxi a vysokém vzdělání.

Předpokládám, že u manažera záleží na jeho věku, poněvadž letité zkušenosti, dovednosti a znalosti, které získal svou praxí v oboru, jsou velmi vysoké a ve stavebních podnicích velice žádané a hodnotné. Dále spočívá na vzdělání manažera. Jelikož se ve stavebních podnicích nacházejí především manažeři s vysokoškolským titulem. Dále uvažuji, že u vedoucího pracovníka nezáleží na pohlaví, poněvadž také ženy jsou úspěšnými manažerkami, i když mají o něco náročnější cestu na tuto vysokou pozici. Tato hypotéza je obsažena v otázce číslo 1, 2, 3 a 4.

Hypotéza 2: Manažer je sangvinik, vysoce společenský člověk, snadno přizpůsobivý, lehce komunikuje s podřízenými, rychle navazuje nové kontakty a společně se podílí se svými podřízenými na rozhodnutí.

Domnívám se, že vedoucí pracovník je sangvinik. To je osoba, která je otevřená, veselá, optimisticky naladěna a společenská. Nevyhýbá se kontaktu s podřízenými a jeho zaměstnanci se podílejí na rozhodování. Pokud by nastaly velké a rychlé změny dokázal by je bez větších potíží vyřešit. Svým povinnostem se plně věnuje. Na tuto hypotézu jsou zaměřeny otázky číslo 5, 6, 7 a 8.

Hypotéza 3: Manažer by měl být schopný řídit tým, dokázat motivovat své podřízené a být za sebe i své podřízené odpovědný.

U této hypotézy si myslím, že manažer u svých podřízených správně odhaduje jejich motivační faktor a tím přispívá k růstu a vývoji podniku. Svoji práci si dokáže vhodně rozvrhnout a případně delegovat na své podřízené, tudíž svou funkci organizování plní svědomitě. Za úkony jeho podřízených a za své rozhodnutí je vysoce odpovědný. K této hypotéze jsou vztaheny otázky číslo 9, 10 a 11.

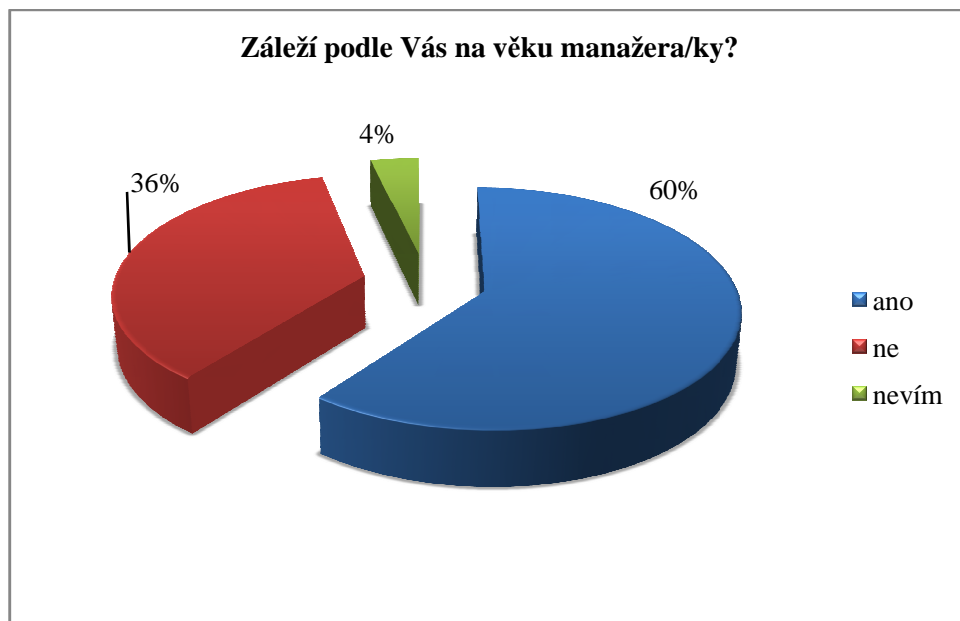
Hypotéza 4: Velkým motivačním faktorem je mzda pracovníka, možnost dalšího vzdělání a dobré vztahy na pracovišti. Hlavním cílem práce manažera je především spokojenost zákazníka a dále maximální peněžní zisk pro stavební podnik. Nejdůležitější dovedností manažera je organizační schopnost a především by měl být sběratelem informací pro stavební podnik.

Domnívám se, že manažer ví, jaké nejčastější motivační faktory převládají u pracovníků a tím je také stimulují k lepšímu pracovnímu nasazení. Je to především výše jeho mzdy a s tím souvisí případné povýšení, možnost dalšího vzdělávání a dobré vztahy se spolupracovníky na společném pracovišti. Dále předpokládám, že pro stavební firmu je důležitá spokojenost všech svých zákazníků, poněvadž s tím také souvisí maximální peněžní zisk pro podnik. Nejdůležitější dovedností je organizační a komunikační schopnost. Pokud by si manažer nedokázal uspořádat své povinnosti, nemohl by být ve své práci úspěšný. Dále vedoucí pracovník umí správně komunikovat s podřízenými tak, aby se dosáhlo konkrétního cíle. Žádají po svých podřízených zpětnou vazbu, a pokud mají s vykonáním úkolu problémy, rádi jim poradí. K této hypotéze jsou vztaženy otázky číslo 12, 13, 14 a 15.

3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

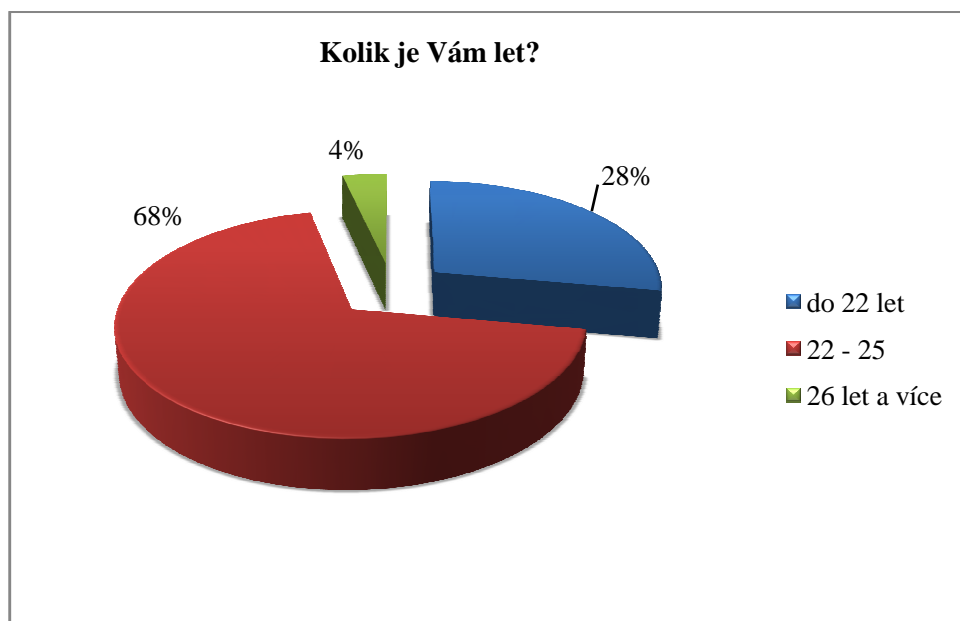
Jednotlivé dotazy jsou vyhodnoceny pro A dotazník, který byl určen stavebním podnikům a také pro B dotazník pro studenty FAST VUT v Brně.

- A) Otázka č. 1: Záleží podle Vás na věku manažera/ky?
- B) Otázka č. 1: Kolik je Vám let?



Graf 3-1: Věk manažera

První otázka z dotazníkového šetření je zaměřena na věk manažera. Ve stavebních podnicích odpovědělo na tuto otázku 60% respondentů kladně, čili celkem 17 z 28 firem uvedlo odpověď ano. Tudiž jim na věku budoucího manažera záleží. Dalších 36% (10 z 28) stavebních podniků si myslí, že u manažera na věku nezáleží a zbytek otázaných respondentů tj. 4% (1 z 28) označilo odpověď jako nevím.

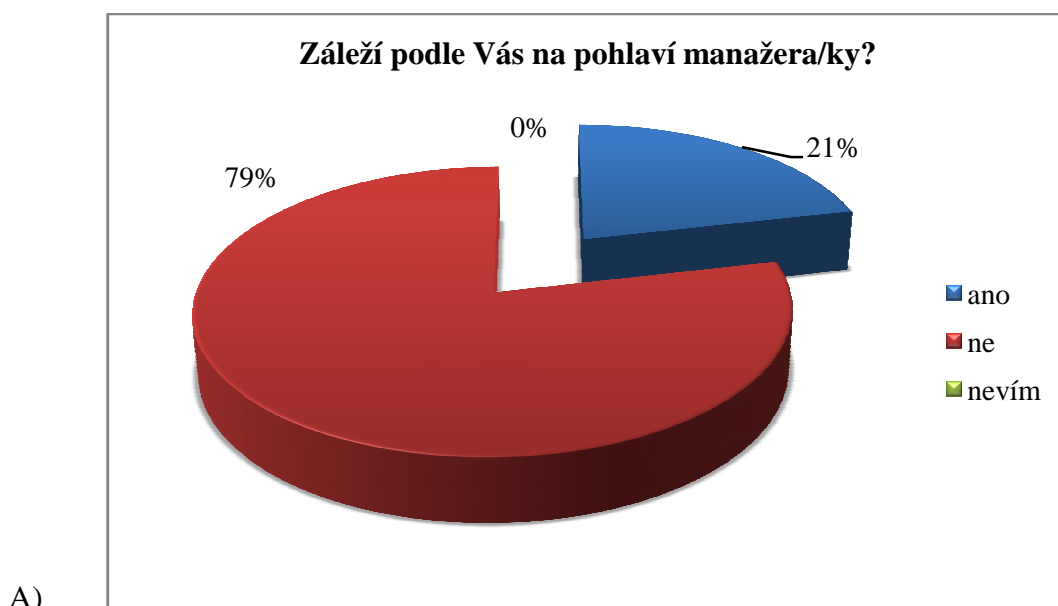


Graf 3-2: Věk studentů

Z 200 oslovených studentů bylo 68% (138 z 200) ve věku 22 – 25 let, což byla nejčastější odpověď. Druhou častou odpověď respondenti označili, že jim je do 22 let, celkem si tuto odpověď vybralo 28% (55 z 200). Zbylé 4% (7 z 200) odpověděli, že jim je 26 a více let.

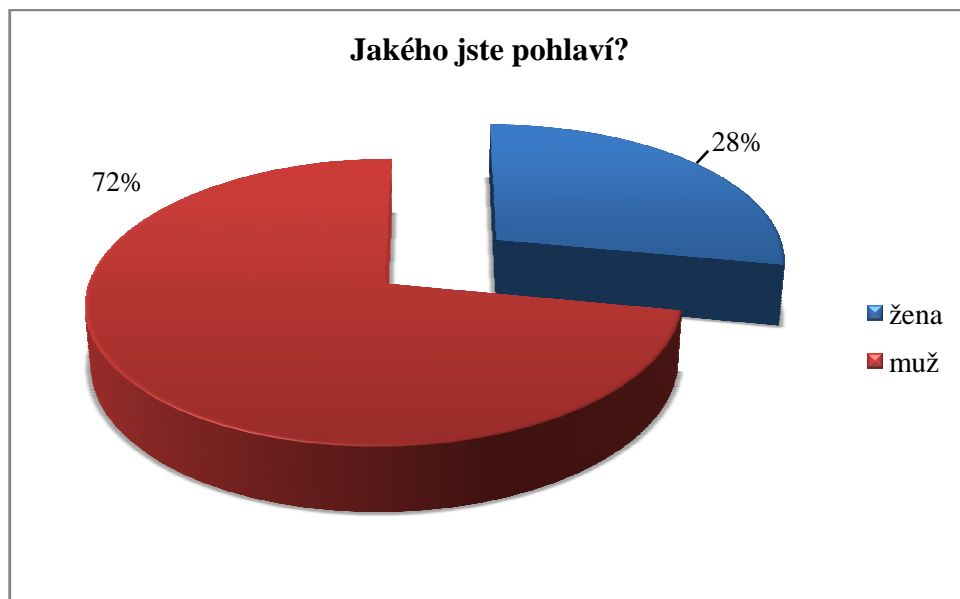
Z obdržných odpovědí je patrné, že stavební podniky si zakládají na tom, zda je jejich manažer starší či mladší. Věk je zde rozhodujícím faktorem, který by ovlivňoval manažerovy schopnosti. Přesto předpokládám, že mladý a cílevědomý student může být stejně úspěšný jako starší osoba.

- A) Otázka č. 2: Záleží podle Vás na pohlaví manažera/ky?
- B) Otázka č. 2: Jakého jste pohlaví?



Graf 3-3: Pohlaví manažera

Z dalšího grafu vyplývá, že většině stavebních podniků nezáleží na pohlaví manažera. 79% (22 z 28) respondentů odpovědělo, že nezáleží na pohlaví úspěšného manažera, dále 21% (6 z 28) uvedlo, že na pohlaví manažera záleží. Nikdo nevedl odpověď nevím.



Graf 3-4: Pohlaví studentů

Z celkového počtu 200 oslovených studentů bylo celkem 72% (144 z 200) mužů a 28% (56 z 200) žen. Domnívám se, že ženy mají stejnou šanci se dostat na tuto vysokou pozici jako právě muži.

Pro stavební firmu není důležitým faktorem pohlaví manažera, ale další dovednosti manažera, které mohou být klíčové pro výběr vhodného kandidáta. Zde nelze jednoznačně a objektivně určit, které pohlaví je pro funkci manažera vhodnější. Obě pohlaví jsou si velmi rovné a domnívám se, že bude přibývat čím dál tím více úspěšných manažerek. Ženy by mohly přinést spoustu nových nápadů a návrhů do této profese.

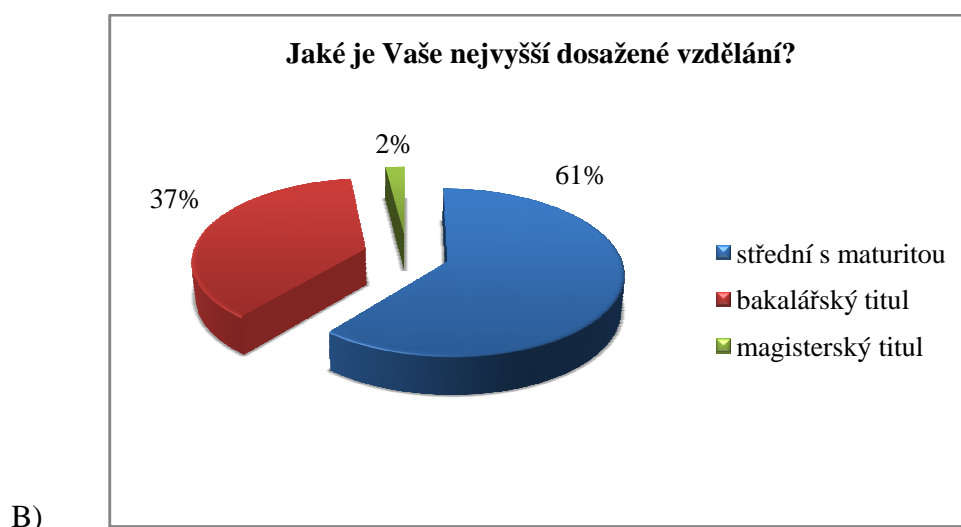
- A) Otázka č. 3: Jaké minimální dosažené vzdělání by měl/a mít manažer/ka?
- B) Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf 3-5: Dosažené vzdělání manažera

Další má otázka směřovala na minimální dosažené vzdělání pro profesi manažera. Nejčastější odpovědí u stavebních podniků je minimální studium ukončené magisterským titulem 82% (23 z 28) respondentů. Zbýlých 18% (5 z 28) dotázaných označilo odpověď bakalářský titul, že by byl dostačující.

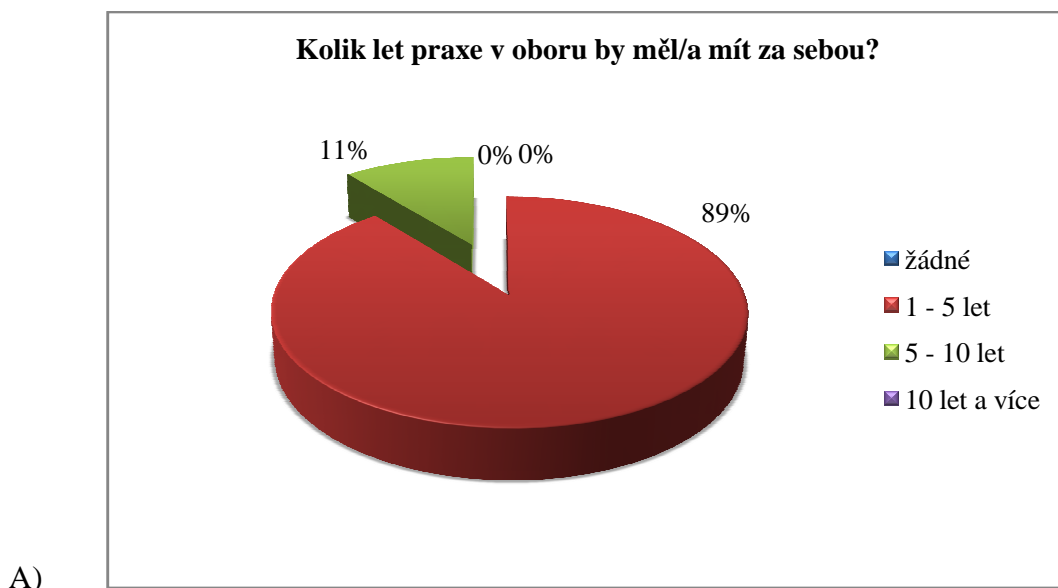
U studentů byla nejčastější odpověď ukončené studium s maturitou, na tuto otázku odpovědělo celkem 61% (122 z 200) respondentů z celkového počtu. Poté následovalo ukončené bakalářské studium 37% (74 z 200) a zbylé 2% (4 z 200) patřily magisterskému studiu.



Graf 3-6: Dosažené vzdělání studentů

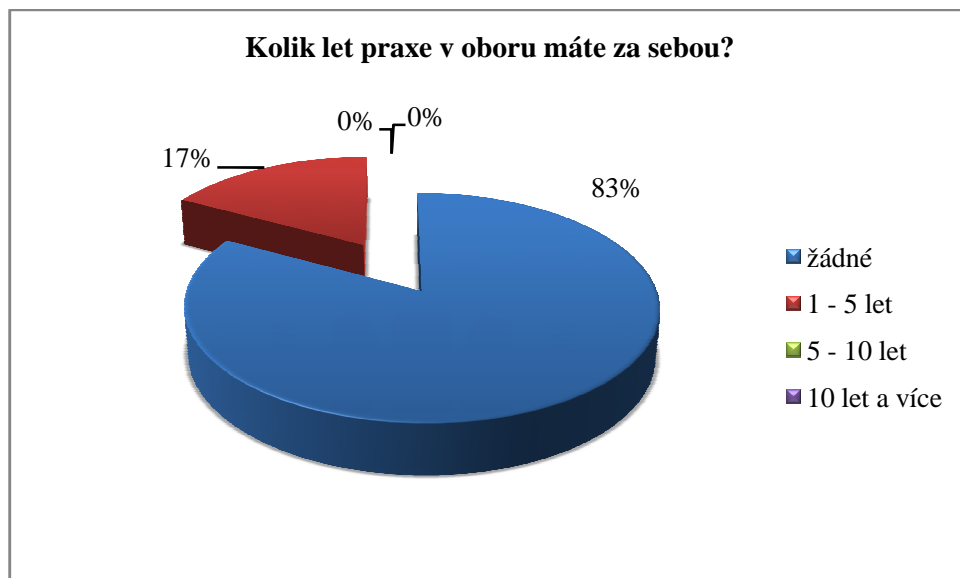
Pro stavební firmu je velice klíčovým faktorem minimální dosažené studium. Pokud chtějí být studenti obsazováni na takto vysokých pozicích, měli by své studium na této škole myslet vážně, být svědomití a pilní.

- A) Otázka č. 4: Kolik let praxe v oboru by měl/a mít za sebou?
- B) Otázka č. 4: Kolik let praxe v oboru máte za sebou?



Graf 3-7: Praxe v oboru u manažera

Tato otázka je velmi zajímavá, poněvadž v předchozí otázce, jsme si zodpověděli, že pro stavební podniky je důležité, aby jejich manažeři měli magisterké tituly a nyní se dovídáme, že vhodný manažer by měl mít alespoň 1 – 5 let praxe v oboru, tuto odpověď označilo celkem 89% (25 z 28) dotázaných. Zbytek a to 11% (3 z 28) by měli zájem o manažera, který má 5 – 10 let praxe a žádný respondent neoznačil odpověď 10 let a více praxe a žádnou praxi.

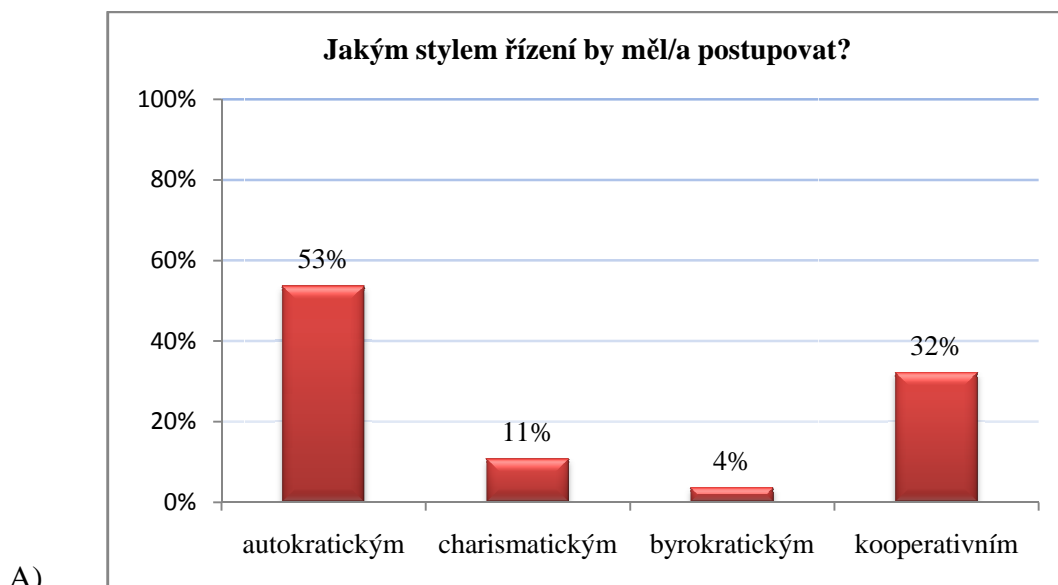


Graf 3-8: Praxe v oboru u studentů

U studentů to vypadá následovně. Celkem 83% (166 z 200) respondentů označilo za svou odpověď, že nemají zatím žádnou praxi ve svém oboru. Zbýlých 17% (34 z 200) respondentů má praxi mezi 1 – 5 let.

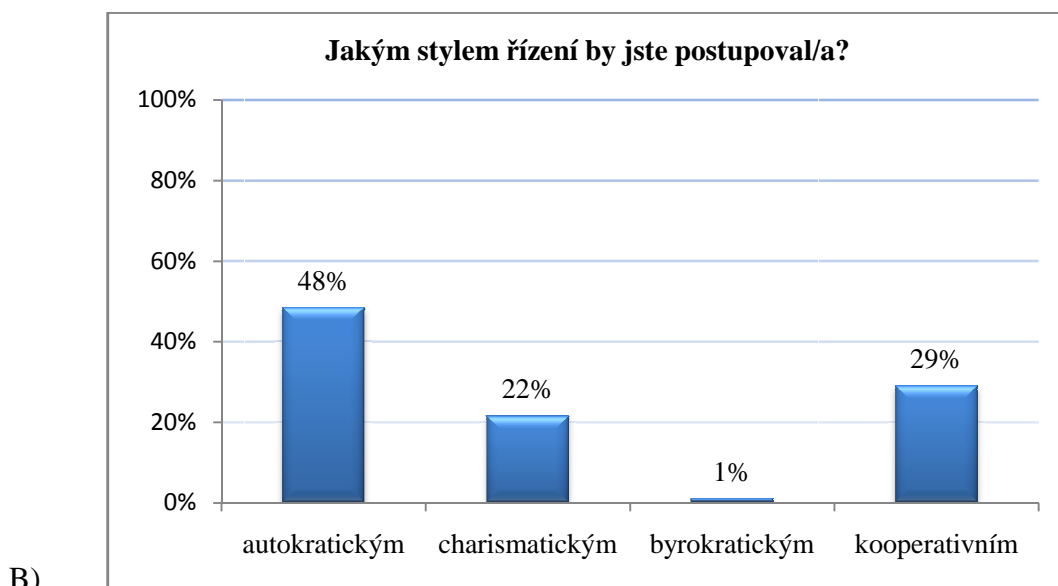
Podle výsledku tohoto dotazníkového šetření by bylo vhodné, kdyby studenti již při studiu získávali zkušenosti z praxe. Mohli by své praktické vědomosti, získané během studia ověřit či jinak využít ke svému prospěchu. Také by se naučili, jaké to je ve skutečnosti ve stavebním podniku a nově nabyté zkušenosti by mohli využít při vytváření projektů ve studiu. Často je však velmi náročné sloučit studium a současně práci, a proto je vhodným kompromisem pro rozvoj svých vědomostí navštěvovat různé výstavy, projekce či se zúčastňovat stavebních veletrhů a exkurzí.

- A) Otázka č. 5: Jakým stylem řízení by měl/a postupovat?
- B) Otázka č. 5: Jakým stylem řízení by jste potupoval/a?



Graf 3-9: Styl řízení manažera

Podle stavebních firem by měli manažeři především používat autokratický styl řízení. Celkem pro tuto možnost odpovědělo 53% (15 z 28) dotázaných, dále je s 32% (9 z 28) odpověďmi kooperativní styl řízení, následuje jej charismatický styl s 11% (3 z 28) respondenty a zbylý byrokratický styl řízení označilo 4% (1 z 28).



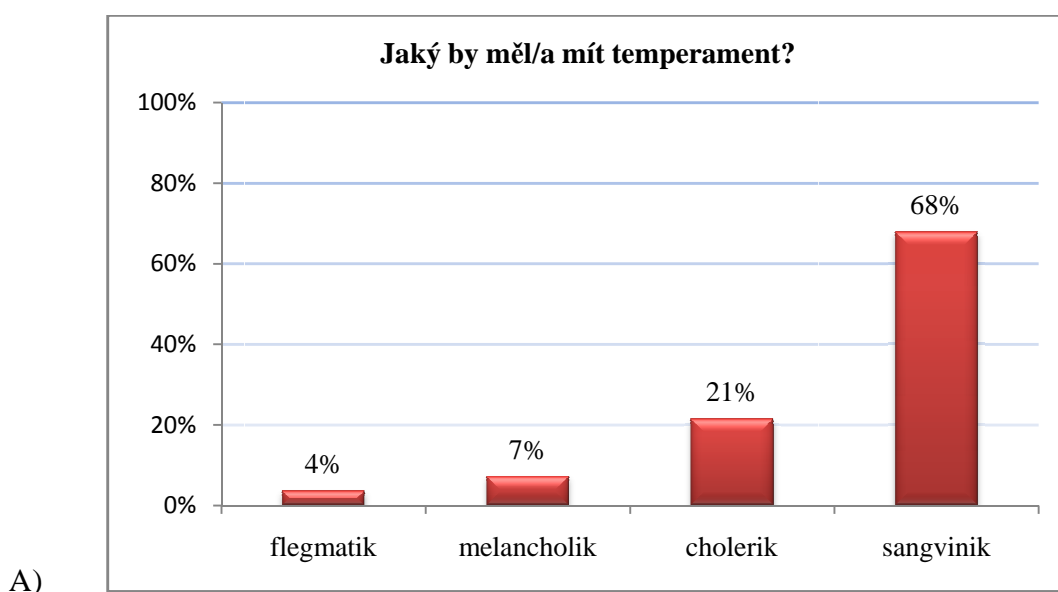
Graf 3-10: Styl řízení studentů

Studenti se shodli se stavebními firmami. Celkem 48% (97 z 200) respondentů označilo autokratický styl řízení. Mezi charismatickým stylem řízení a kooperativním byl rozdíl

pouhých 7% respondentů, kde charismatický styl označilo 22% (43 z 200) a kooperativní styl 29% (58 z 200) dotázaných. Zbylé 1% (2 z 200) označilo jako svou odpověď byrokratický styl řízení.

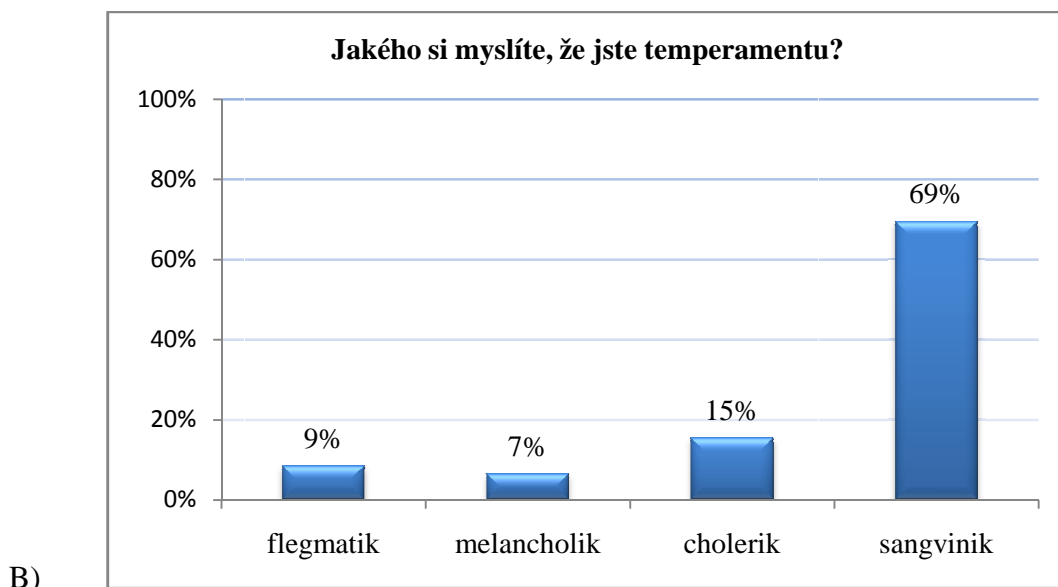
Stavební firmy by byly spokojeny s autokratickým stylem řízení svého manažera, tuto odpověď rovněž označila většina dotázaných studentů.

- A) Otázka č. 6: Jaký by měl/a mít temperament?
- B) Otázka č. 6: Jakého si myslíte, že jste temperamentu?



Graf 3-11: Temperament manažera

Z následujících grafů vyplývá, že stavební podniky a studenti se v této otázce shodli. U podniků bylo nejčastější odpovědi sangvinik s 68% (19 z 28), jako druhá nejčastější odpověď byla vybrána s 21% (6 z 28) respondenty choleric, dále následoval melancholik s 7% (2 z 28) označeními a zbylých 4% (1 z 28) respondentů označilo flegmatika.

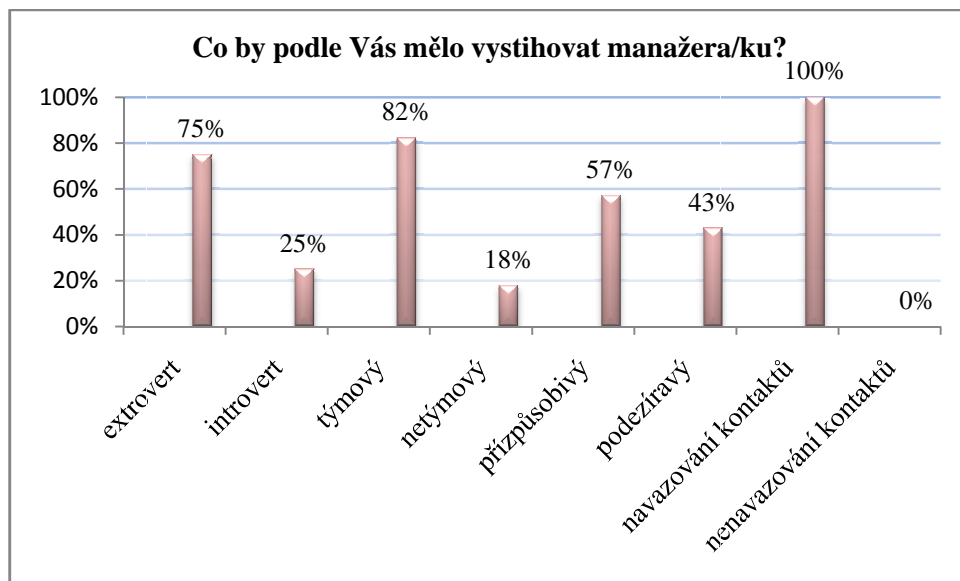


Graf 3-12: Temperament studentů

Také u studentů byl nejčastější odpovědí sangvinik v 69% (139 z 200) případech, následoval choleric s 15% (31 z 200) odpověďmi. Melancholik a flegmatik jsou velmi vyrovnané s rozdílem 2%. Odpověď flegmatik byla celkem 9% (17 z 200) a melancholik 7% (13 z 200).

Mé doporučení je takové, že by ve stavebním podniku měl být manažer spíše povahy emočně stabilního extroverta nežli introverta a to z toho důvodu, že musí komunikovat s podřízenými, stát si za svým názorem, musí se umět prosazovat a navazovat nové potřebné kontakty. Pokud na sobě bude introvertně založený jedinec pracovat, velmi se snažit a bude mít vrozené předpoklady k funkci manažera, může být také úspěšný a pro podnik nenahraditelný.

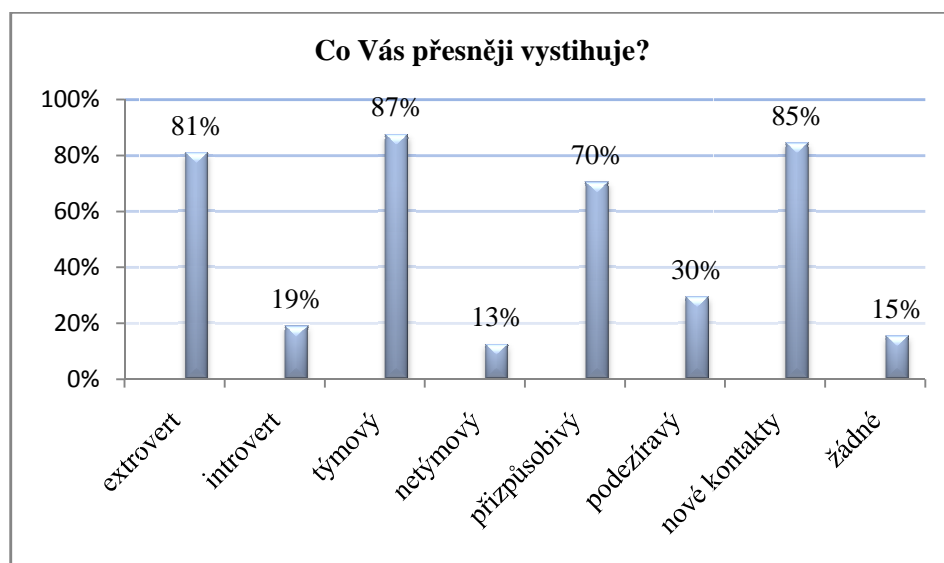
- A) Otázka č. 7: Co by podle Vás mělo vystihovat manažera/ku?
- B) Otázka č. 7: Co Vás přesněji vystihuje?



A)

Graf 3-13: Vlastnosti manažera

Podle stavebního podniku by správný manažer měl 100% (28 z 28) využívat své komunikativnosti a navazovat tak nové kontakty, které jsou velkým přínosem pro stavební podnik. Také by úspěšný manažer měl být týmový 82% (23 z 28), společenský a zapojovat se ke skupinám lidí a konverzovat s nimi. V 75% (21 z 28) stavební podniky preferují extrovertní typ člověka než introvertní typ. Přiklánějí se k přizpůsobivému a veselému vedoucímu pracovníku, který měl 57% (16 z 28) než k podezřivému a velmi opatrnému člověku 43% (12 z 28).



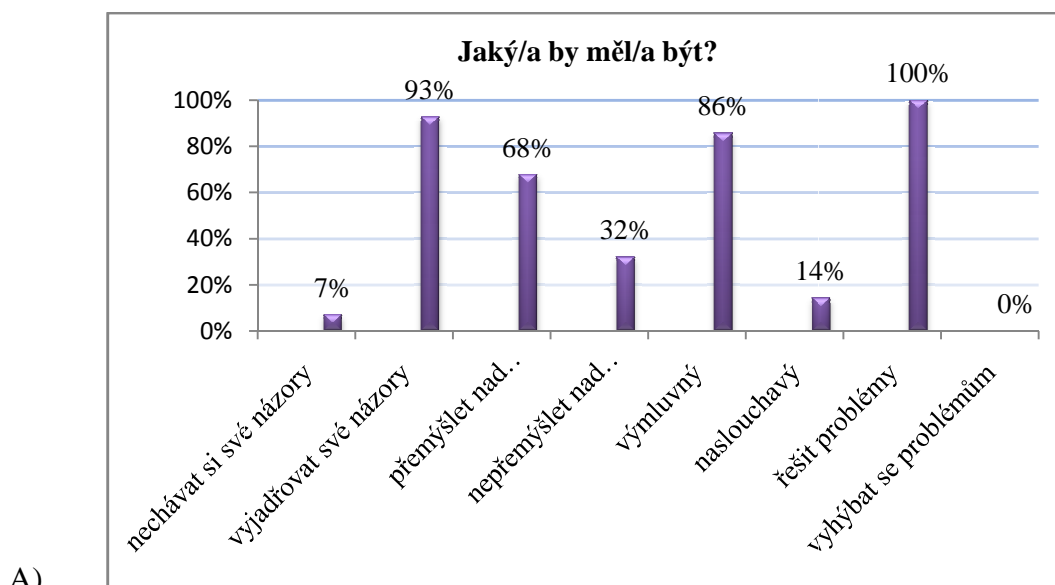
B)

Graf 3-14: Vlastnosti studentů

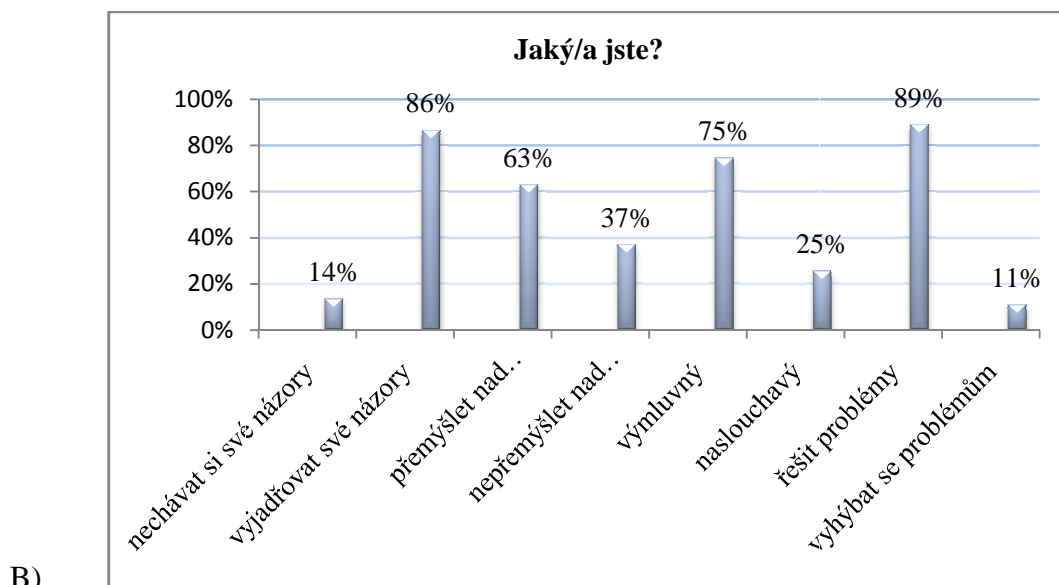
Většina studentů má týmového ducha a to celkem 87% (175 z 200) z celkových dotázaných. Dalším vysokým procentem je nové navazování kontaktů s 85% (169 z 200) respondentů. Studenti jsou také velmi přizpůsobiví 70% (141 z 200) a rychle si zvykají na změny v jejich okolí. Celkem 81% (162 z 200) dotázaných osob se označilo za extroverta.

Z tohoto šetření mám skutečně radost, poněvadž se domnívám, že studenti jsou podle výsledků této otázky vhodnými kandidáty na vedoucího pracovníka. Jistě jim k vylepšení týmové práce dopomohly společné projekty, na kterých museli pracovat ve skupinách. Zdokonalilo to jejich loajálnost, komunikativnost, snahu domluvit se na konkrétním cíli, který by chtěli jako tým společně dosáhnout. Při studiu již navázali nové a dlouhotrvající známosti, které jim mohou pomoci v splnění jejich vytoužených met. Většina studentů je velmi veselé povahy, společenští a není pochyb, že jsou to extroverti.

- A) Otázka č. 8: Jaký/á by měl/a být?
- B) Otázka č. 8: Jaký/á jste?



Graf 3-15: Schopnosti manažera



Graf 3-16: Schopnosti studentů

U stavebních podniků je důležité, aby správný manažer vyjadřoval své názory a nenechával si je pro sebe 93% (26 z 28) a také, aby se naučili jeho podřízení své názory správně formulovat a nebát se je říci nahlas. Studenti se na této otázce téměř shodli se stavebními podniky, uvedli totiž 86% (173 z 200).

Již při studiu na vysoké škole je důležité umět své názory dobře podat, aby je člověk, který je poslouchá, správně pochopil. K zdokonalování naší mluvy a vyjadřování nám napomáhá ústní zkoušení. Domnívám se, že student je náležitě nachystán na vyjádření svých názorů a postojů.

Dotazovaní ve stavebním podniku se dále přiklánějí k manažerům, kteří nejdříve přemýšlejí a poté až jednají 68% (19 z 28). Taktéž studenti jsou na tom obdobně, celkem 63% (126 z 200) respondentů označilo tuto odpověď.

Domnívám se, že pokud se jednotlivá rozhodnutí nemusí dělat za chodu, je lepší si je nejdříve podrobně projít, prozkoumat, vyhodnotit a následně sdělit své rozhodnutí. Pokud situace neumožní zdlouhavé přemýšlení, je na manažerovi, zda podstoupí toto riziko.

U stavebních podniků je zapotřebí, aby byl manažer jak výřečný, tak také svým zaměstnancům dokázal naslouchat. Stavební podniky by chtěli manažera spíše

výmluvného a komunikativního, jejich výsledná hodnota je 86% (24 z 28) dotázaných stavebních podniků. Také studenti označili tuto odpověď ve větším procentu a to hodnotou 75% (149 z 200).

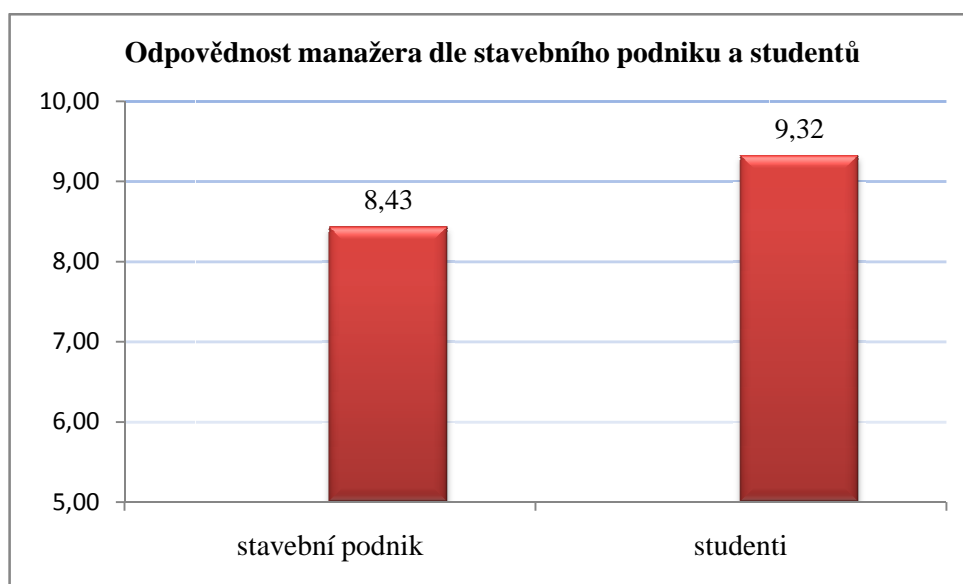
Domnívám se, že správný manažer by měl být výřečný, ale také by měl umět naslouchat případné připomínky, námítky a dále je zpracovávat. Dobře vystihnout danou situaci a reagovat na podněty.

Projekt ve cvičení z Podnikového managementu, je pro studenty velmi podnětný, poněvadž rozvíjí naše organizační schopnosti. Zde si musíme správně rozvrhnout určený čas, abychom stihli daný úkol v časovém limitu, či jsme měli možnost pokusit se zaujmout a snažit se udržet pozornost ostatních účastníků projektu.

Pro stavební podnik je prioritou, aby manažer řešil problémy. Celých 100% (28 z 28) respondentů takto odpovědělo. Přesně 89% (178 z 200) dotázaných studentů řeší své problémy a neodkládá je.

U stavebních podniků je velmi důležité, aby se potíže, překážka či spor co nejdříve a bezodkladně řešil. Může to mít špatný vliv na chod firmy a její zaměstnance.

- A) Otázka č. 9: Měl/a by mít manažer/ka velkou odpovědnost?
- B) Otázka č. 9: Myslíte si, že manažer/ka má velkou odpovědnost?



Graf 3-17: Odpovědnost manažera

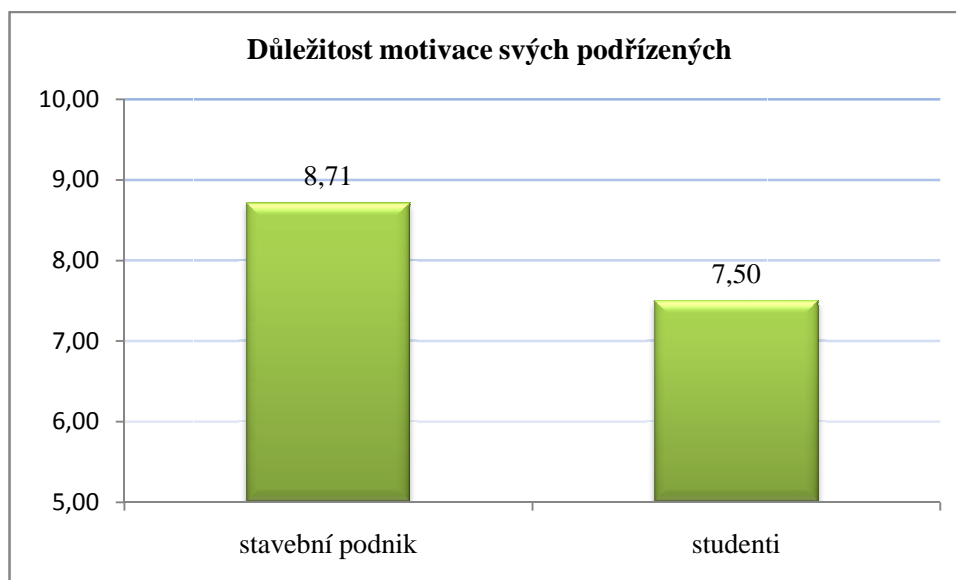
Tato otázka je zaměřena na odpovědnost vedoucího pracovníka. Kde všichni respondenti měli k dispozici hodnotící škálu od 1 do 10, kde hodnota 1 znamenala nízká odpovědnost a hodnota 10 velmi vysokou odpovědnost manažera. Stavební podniky měli zaznamenat míru zodpovědnosti svých manažerů, kterou tato pracovní pozice obnáší. Nejčastějšími odpověďmi v této otázce byly hodnoty 5, 6, 7, 8, 9 a 10. Tyto hodnoty jsem pomocí váženého aritmetické průměru vypočítala na 8,43 odpovědnosti manažera. Studenti volili především z vyšší hodnotící škály a to hodnoty 7, 8,9 a 10. Jejich výsledná vypočítaná hodnota je 9, 32. Tudíž si studenti myslí, že by v této pozici měli vyšší odpovědnost.

Odpovědnost manažera je velmi vysoká, zodpovídá za své podřízené, plnění úkolů a konkrétních cílů. Také vykonává rozhodující funkce při plánování, organizování, vedení lidí a následné kontrole. Je zapotřebí, aby správný manažer, byl vyzrálý a za své počínání byl zodpovědný. Také by měl být vysoce odolný vůči stresu, přichozím změnám a případným problémům.

Odpověď	Stavební podnik (28)	Studenti (200)
5	1 x	0 x
6	2 x	0 x
7	5 x	7 x
8	9 x	31 x
9	7 x	53 x
10	4 x	109 x

Tab. 3-1: Odpovědnost manažera

- A) Otázka č. 10: Měla by být pro manažera/ku důležitá motivace svých podřízených?
- B) Otázka č. 10: Myslíte si, že je důležitá motivace podřízených?



Graf 3-18: Důležitost motivace

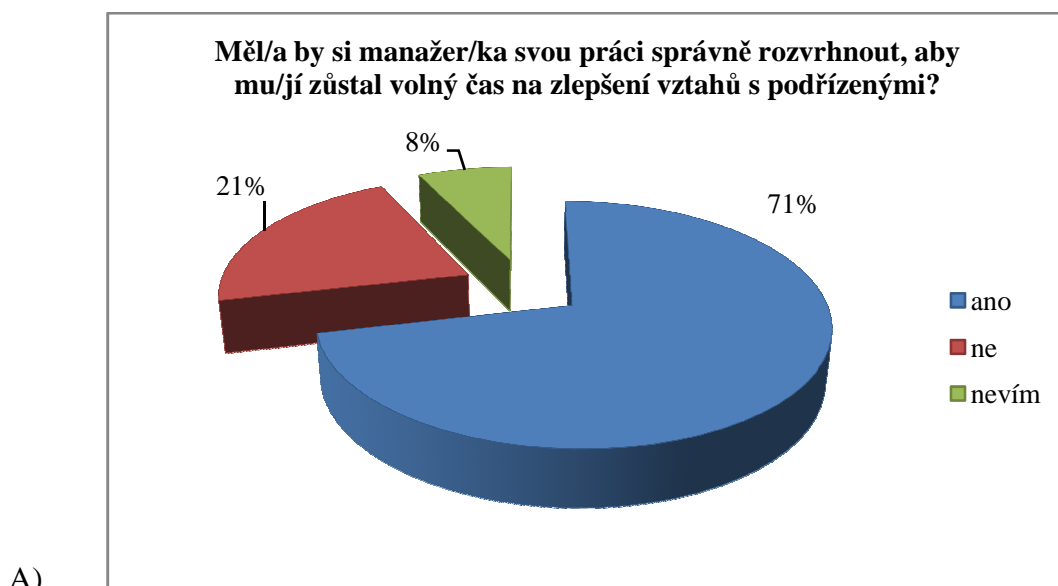
Další má otázka směřovala na motivaci podřízených. Všichni dotázaní měli k dispozici hodnotící škálu od hodnot 1 až 10, kde hodnota 1 znamenala, že motivace pracovníků není vůbec důležitá a hodnota 10, že je velmi důležitá. Nejčastějšími hodnotami u stavebních podniků byly zaznamenány hodnoty 7, 8, 9 a 10. Oproti tomu studenti také označili nižší hodnoty a to 5, 6 a dále hodnoty 7, 8, 9 a 10 jako tomu bylo u podniků. Tyto hodnoty jsem pomocí váženého průměru vyhodnotila s následujícím výsledkem. Pro stavební podnik je velmi důležitá motivace podřízených a to 8,71. Studenti se uchýlili k nižším hodnotám a jejich výsledek je 7,5.

Studenti si nemyslí, že je motivace podřízených velmi důležitá, ale domnívám se, že pokud chtějí být v budoucnu součástí velkého a prosperujícího podniku, uvědomí si, že motivace pracovníků je velice důležitá, pro vylepšení jejich osobních či profesních cílů. Předpokládám, že jestli chce být firma fungující a mít stálé a kvalitní zaměstnance měla by je motivovat k dobrým výsledkům a také by manažer měl být schopný u jednotlivců sledat jejich motivátory.

Odpověď	Stavební podnik (28)	Studenti (200)
5	0 x	59 x
6	0 x	13 x
7	3 x	16 x
8	8 x	21 x
9	11 x	63 x
10	6 x	28 x

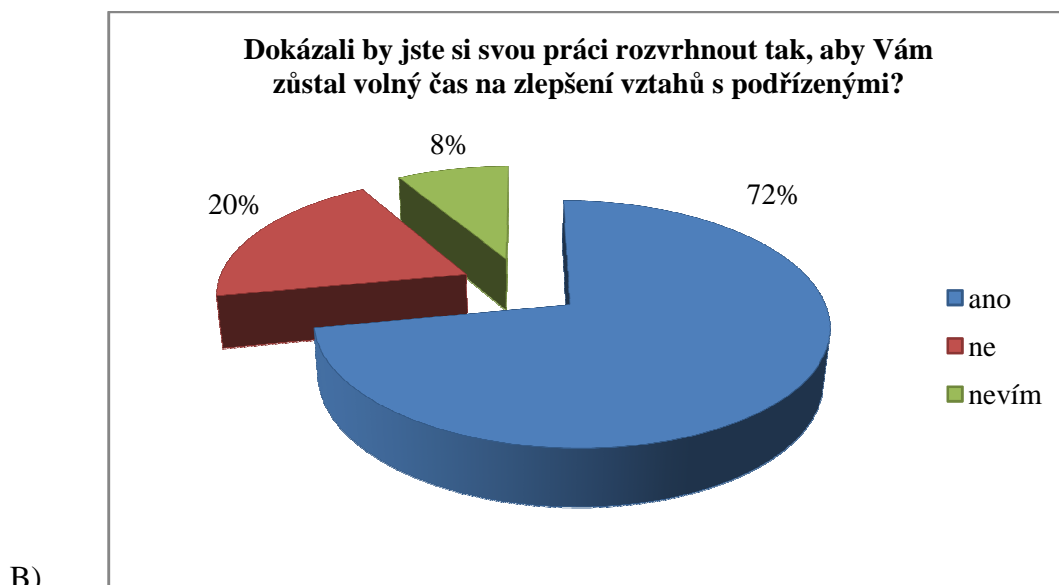
Tab. 3-2: Důležitost motivace

- A) Otázka č. 11: Měl/a by si manažer/ka svou práci správně rozvrhnout tak, aby mu/jí zůstal volný čas na zlepšení vztahů s podřízeným?
- B) Otázka č. 11: Dokázali byste si svou práci rozvrhnout tak, aby Vám zůstal volný čas na zlepšení vztahů se svými podřízenými?



Graf 3-19: Rozvržení času manažera

Z následujících grafů vyplývá, že studenti se se stavebními podniky shodli. Pro podniky je důležité, aby si manažer našel pro své podřízené čas. Celkem 71% (20 z 28) respondentů označilo tuto odpověď. Dále 21% (6 z 28) se vyjádřilo, že není zapotřebí, aby si vedoucí pracovníci udělali čas. Zbýlých 8% (2 u 28) respondentů označilo odpověď nevím.

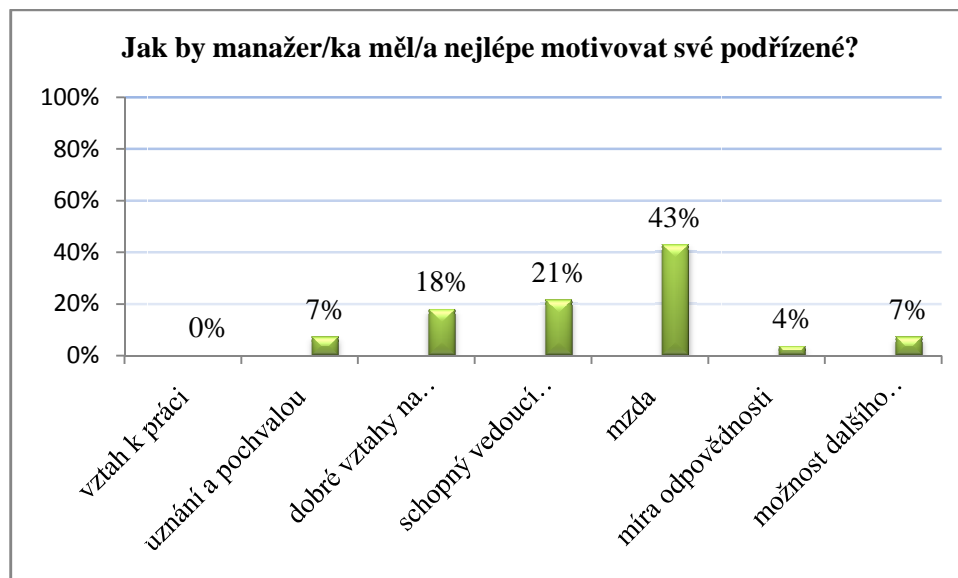


Graf 3-20: Rozvržení času studentů

U odpovědí studentů je to velice podobné jako u stavebních podniků. Také u nich byla nejčastěji označena odpověď ano se 72% (144 z 200) případy, dále pokračovala odpověď ne s 20% (39 z 200) respondenty a 8% (17 z 200) označilo odpověď nevím.

Jsem velice ráda, že se tyto dvě skupiny shodli. Domnívám se, že je velice důležité si udělat, například i nad rámec svých povinností, čas na své podřízené a blíže je poznat a zjistit jejich silné a slabé stránky. Také je tu prostor pro nalezení jejich motivujícího faktoru, který je nezbytně nutný pro fungující a prosperující stavební firmu.

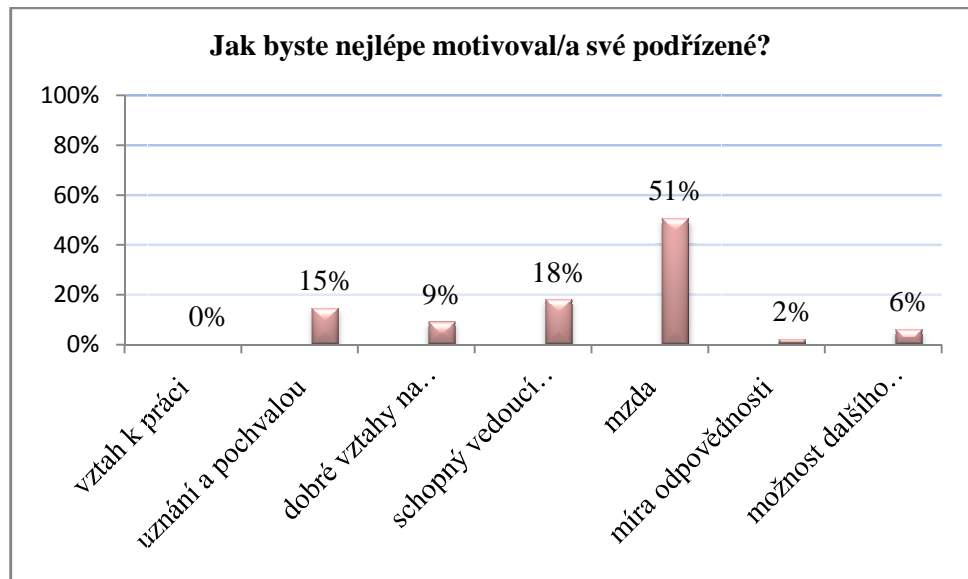
- A) Otázka č. 12: Jak by manažer/ka měl/a nejlépe motivovat své podřízené?
- B) Otázka č. 12: Jak byste nejlépe motivoval/a své podřízené?



A)

Graf 3-21: Motivace podle manažera

Následující otázka je zaměřena na výběr z možností, jak nejlépe motivovat své podřízené. Celkem 43% (12 z 28) stavebních podniků vybralo možnost, že by své pracovníky motivovali především pomocí finanční odměny. Dále následuje schopný vedoucí pracovník, které zvolilo 21% (6 z 28) respondentů. Za schopným manažerem se nachází jen o jednoho respondenta méně motivace pomocí dobrých vzájemných vztahů na pracovišti 18% (5 z 28). Dvě motivace dosáhly stejného počtu a to 7% (2 z 28) respondentů, kteří si vybrali jako vhodnou motivaci uznání a pochvalu za jejich práci a možnost dalšího vzdělávání. 4% (1 z 28) dotázaných si vybralo možnost míry odpovědnosti. A ani jeden dotázaný neoznačil motivaci pomocí vztahu k práci.



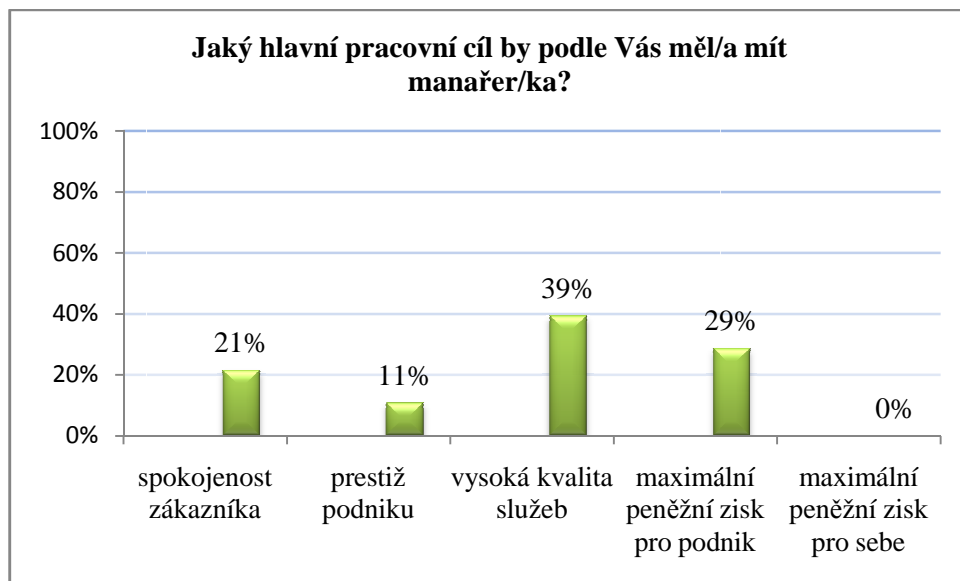
B)

3-22: Motivace manažerů dle studentů

Z 200 dotázaných studentů si 51% (101 z 200) vybralo jako vhodnou motivaci pro své podřízené mzdu. Dále následuje motivace s 18% (36 z 200) respondenty a to pokud budou mít schopného vedoucího pracovníka. 15% (29 z 200) studentů se přiklání spíše k slovní pochvale a uznání. Dobré vztahy na pracovišti a možnost dalšího vzdělávání jsou na přibližně stejném počtu, kde vzájemné dobré vztahy si vybralo 9% (18 z 200) a vzdělání 6% (12 z 200) studentů. Dále následuje míra odpovědnosti a to se 2% (4 z 200) respondenty a na posledním místě je vztah k práci, který nikdo neoznačil.

Z grafů vyplývá, že nejvhodnější motivací pracovníka je forma mzdy. V dnešní době je navýšení mzdy či prémie a bonusy nejobvyklejším motivačním faktorem. Domnívám se, že ne všechny dovede neustálé peněžní odměňování naplnit a tak je zapotřebí také použít jiných motivačních faktorů. Dalšími motivátory jsou osobní uznání a pochvaly před celým týmem. Nesmí se zapomínat na to, že dobré vzájemné vztahy na pracovišti nám zvyšují loajálnost pracovníků vůči stavebnímu podniku. Jestli se bude v týmu cítit dobře, tak jej bude více naplňovat jeho práce a bude lépe plnit stanovených cílů.

- A) Otázka č. 13: Jaký hlavní pracovní cíl by podle Vás měl/a mít manažer/ka?
- B) Otázka č. 13: Jaký hlavní pracovní cíl podle Vás má manažera/ky?



A)

Graf 3-23: Pracovní cíl manažera

Podle stavebních podniků je hlavním pracovním cílem manažera vysoká kvalita služeb, tuto odpověď označilo celkem 39% (11 z 28) dotázaných. Následuje jej se ztrátou 3 respondentů maximální peněžní zisk pro podnik 29% (8 z 11). O pouhých 2 dotázaných za předchozí odpovědi v těsném závěsu spokojenost zákazníka 21% (6 z 28). Prestiž čili reputace podniků označilo 11% (3 z 28) dotázaných stavebních podniků. Nikdo z respondentů neoznačil maximální peněžní tok pro sebe.



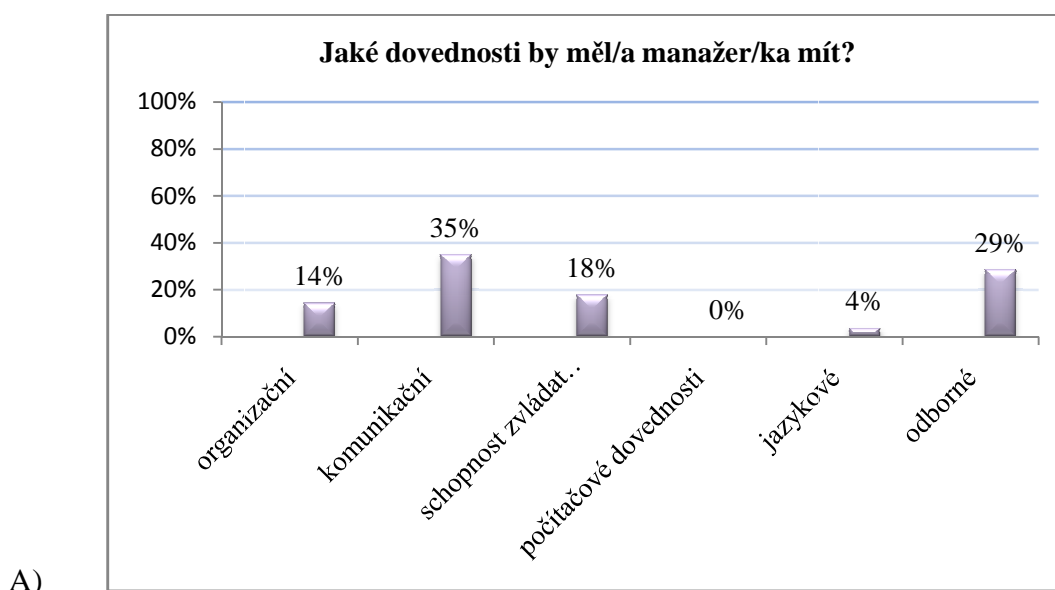
B)

Graf 3-24: Pracovní cíl manažerů dle studentů

Dle studentů je hlavní pracovní náplní manažera především maximalizace zisku pro podnik. Celkem 47% (94 z 200) dotázaných označilo tuto odpověď. Následuje spokojenost zákazníka s 27% (53 z 200) případy, dále reputace stavebního podniku s 14% (28 z 200) respondenty. Vysoká kvalita služeb získala pouhých 9% (17 z 200) označení a maximální peněžní zisk pro sebe označilo 4% (8 z 200) studentů.

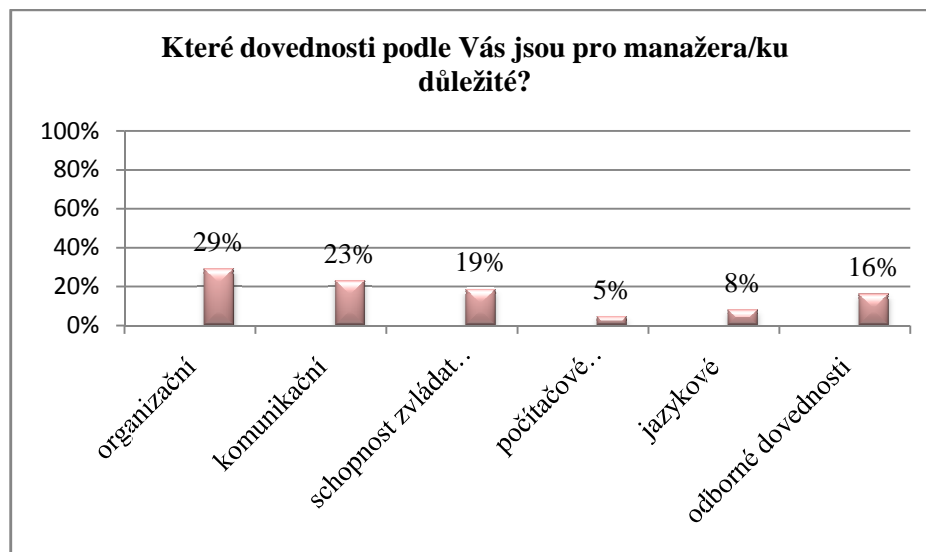
Ze všech odpovědí stavebních podniků a studentů je zřejmé, že hlavní pracovní náplní správného manažera by především mělo být, aby byl zákazník se všemi pracemi a službami spokojený. Pokud bude spokojený, je větší pravděpodobnost, že podnik doporučí svým známým a tím se také zvyšuje prestiž, popularita a je zde zaručena reklama zdarma. Tyto pracovní cíle spolu velmi souvisí a jsou na sebe napojeny.

- A) Otázka č. 14: Jaké dovednosti by měl/a manažer/ka mít?
- B) Otázka č. 14: Jaké dovednosti podle Vás jsou pro manažera/ku důležité?



Graf 3-25: Dovednosti manažera

Z následujícího grafu vyplývá, že stavební podniky by upřednostnily komunikační manažery, tuto odpověď zvolilo 35% (10 z 28) dotázaných respondentů. Na druhé příčce je s 29% (8 z 28) odborné dovednosti. Následuje schopnost zvládat konflikty s 18% (5 z 28) odpovědí a jen o 4% méně tedy 14% (4 z 28) označilo organizační dovednosti. Jazykové dovednosti získaly 4% (1 z 28) a počítačové dovednosti neuváděl nikdo z dotázaných.



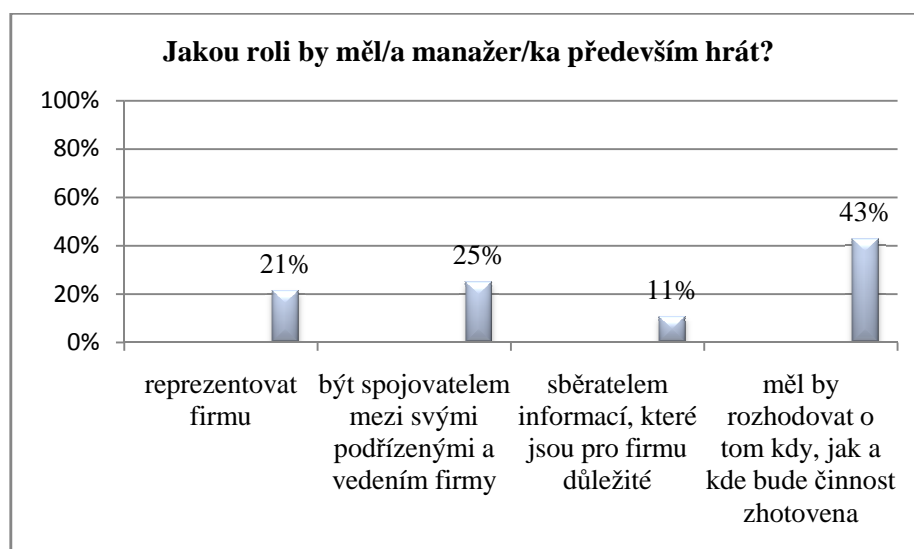
B)

Graf 3-26: Dovednosti studentů

Studenti se domnívají, že nejdůležitější dovedností manažera je s 29% (59 z 200) organizace svých povinností a se ztrátou 6% jsou komunikační dovednosti, které získaly 23% (46 z 200). Schopnost zvládnout problémy 19% (37 z 200) a odborné dovednosti 16% (32 z 200) označilo přibližně stejný počet dotázaných respondentů.

Z tohoto grafu vyplývá, že všechny uvedené odpovědi jsou na srovnatelné úrovni důležitosti pro funkci manažera. Správní manažeři by měli jak správně komunikovat a zorganizovat si svůj čas i čas svých podřízených, tak také mít určité odborné dovednosti.

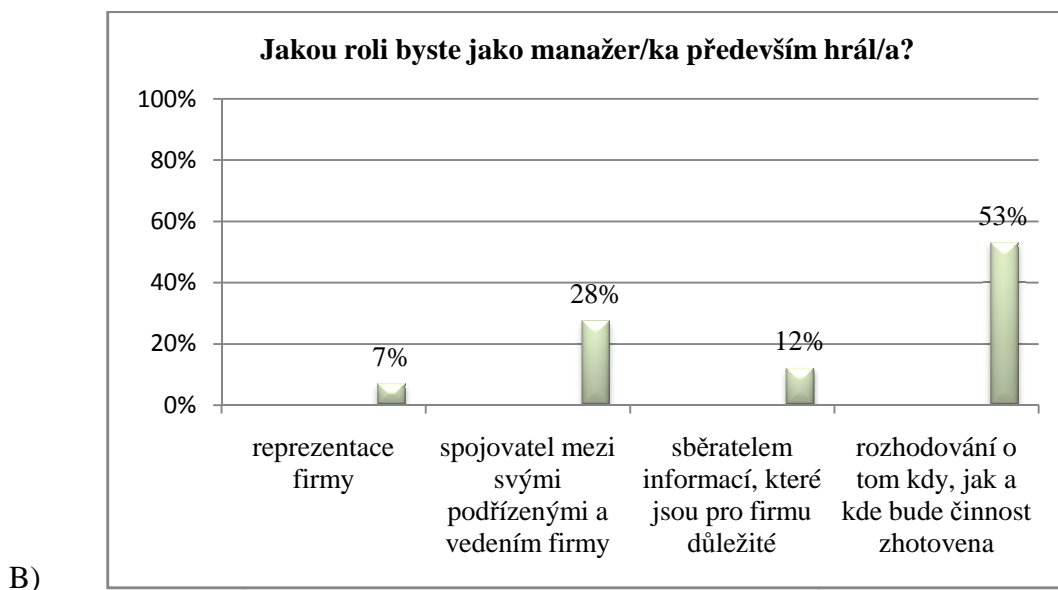
- A) Otázka č. 15: Jakou roli by měl/a manažer/ka především hrát?
- B) Otázka č. 15: Jakou roli byste jako manažer/ka především hrál/a?



A)

Graf 3-27: Role manažera

Dle stavebních podniků, by měl manažer především rozhodovat o tom kdy, jak a kde bude konkrétní činnost zhotovena, tuto možnost si vybralo 43% (12 z 28) dotázaných respondentů. Dále 25% (7 z 28) si zvolilo, aby manažer byl spojovatelem mezi svými podřízenými a vedením firmy a 21% (6 z 28) respondentů se domnívá, že manažer především reprezentuje firmu. 11% (3 z 28) dotázaných vybralo odpověď sběratel informací, které jsou pro firmu důležité.



Graf 3-28: Role manažerů dle studentů

Studenti se domnívají, že jejich role ve funkci manažera by byla především rozhodovací, tuto možnost zvolilo 53% (106 z 200) respondentů. V této odpovědi se studenti shodli se stavebními podniky, kteří tuto možnost označili také za nejdůležitější. Dále studenti vybrali spojovatele mezi vedením a podřízenými s 28% (55 z 200), 12% (24 z 200) zvolilo možnost sběratel informací a 7% (15 z 200) dotázaných uvedlo reprezentanta firmy.

V této otázce se studenti shodli se stavebními podniky a je patrné, že v pozici manažera by se především rozhodovalo jaké činnosti a kdy budou jednotlivé úkoly vykonávány. Ovšem ostatní role jako reprezentační či být spojovatelem mezi podřízenými a vedením firmy je taktéž důležitou součástí manažerské funkce.

4 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Na základě dat, která jsem vyhodnotila v empirické části mé bakalářské práce, se domnívám, že zjištěné poznatky o požadavcích na manažery stavebních podniků, utvrdily mé předpoklady, které jsem sestavila v jednotlivých hypotézách.

4.1 Shrnutí výzkumu

Nejdříve jsem vytvořila dva dotazníky, které obsahovaly celkem 15 stejných otázek. Následně jsem vyčlenila určitou dobu, která zahrnovala odeslání a následné přijetí vyplněných dotazníků od stavebních firem. Tyto firmy jsem si vybrala z Jihomoravského kraje a to proto, že k tomuto kraji mám velmi blízko. Celkem jsem oslovila 100 stavebních firem s podobnou strukturou. Po vyčleněné době se mi vrátilo celkem 28 vyplněných dotazníků. Mezi tím jsem s mým druhým dotazníkem obcházela koleje VUT, kde se zdržují především studenti a pomocí metody dotazování a zapisování do notebooku jsem takto získala celkem 200 respondentů z Fakulty stavební Vysoké učení technického v Brně. Dále jsem jednotlivé otázky zpracovala a vyhodnotila. Díky těmto informacím mohu potvrdit či vyvrátit mnou stanovené hypotézy.

4.2 Vyhodnocení stanovených hypotéz

Hypotéza 1: U manažera nezáleží na pohlaví, ale záleží na věku, letité praxi a vysokém vzdělání.

Tuto hypotézu mohu považovat za potvrzenou. Z dotazníkového průzkumu ve stavebních podnicích vyplynulo, že by společnosti za své budoucí manažery raději shledali zkušenou osobu, která má za sebou jak léty prověřenou praxi, tak také vysokoškolské vzdělání, takovýto pracovník by byl pro firmu více nápomocný. Také se potvrdilo, že nezáleží na pohlaví manažera, ale na jeho zkušenostech a dovednostech. Tudíž se domnívám, že na takto vysoce postavených pracovních pozicích bude k vidění více žen.

Hypotéza 2: Manažer je sangvinik, vysoce společenský člověk, snadno přizpůsobivý, lehce komunikuje s podřízenými, rychle navazuje nové kontakty a společně se podílí se svými podřízenými na rozhodnutí.

Tato hypotéza se po vyhodnocení průzkumu zcela nepotvrdila, ale cca ze tří čtvrtin. Respondenti ze stavebních podniků uvedli, že by volili spíše styl řízení autokratický nikoli kooperativní, jak jsem se domnívala. Dále většina dotázaných stavebních podniků uvedla, že by preferovala ve vedoucí funkci sangvinika a to v téměř 68%. Sangvinik je osoba, která se dokáže přizpůsobit různým změnám. Je to člověk, který se dokáže nadchnout pro svou práci a být velmi odpovědný.

Hypotéza 3: Manažer by měl být schopný řídit tým, dokázat motivovat své podřízené a být za sebe i své podřízené odpovědný.

Z odpovědí dotazovaných respondentů lze říci, že se hypotéza potvrdila. Podle výsledků dotazníkového šetření má manažer velmi vysokou odpovědnost a to nejen za sebe, ale také za své podřízené či za dosahování konkrétních úkolů a jednotlivých cílů. Pro správného manažera je důležité být součástí týmu a také si je vědom, že motivací svých podřízených může celý tým dosahovat kvalitních výsledků. Manažer by měl být v kontaktu s pracovníky, aby je blíže poznal a zjistil, jaké konkrétní motivační faktory na ně platí. Také z výsledků průzkumu vychází, že je pro vedoucího pracovníka vhodné, aby si dokázal dobře rozvrhnout svůj čas, poněvadž správné rozvržení času je důkaz, že své organizování plní svědomitě a spolehlivě.

Hypotéza 4: Velkým motivačním faktorem je mzda pracovníka, možnost dalšího vzdělání a dobré vztahy na pracovišti. Hlavním cílem práce manažera je především spokojenost zákazníka a dále maximální peněžní zisk pro stavební podnik. Nejdůležitější dovedností manažera je organizační schopnost a především by měl být sběratelem informací pro stavební podnik.

Hypotéza se téměř potvrdila. Z průzkumu vyplývá, že nejčastějším motivačním faktorem je mzda pracovníka a dále schopný vedoucí pracovník, který umí své podřízené řídit. Domnívala jsem se, že pro správnou motivaci je nutné, aby měli pracovníci mezi sebou dobré vztahy na pracovišti a také, aby rozvíjeli své vědomosti

pomocí dalšího vzdělávání a mohli osobně i profesně růst. Toto tvrzení se mi však nepotvrdilo. Je to nejspíš způsobeno tím, že v dnešní době je zapotřebí především vyšších zisků pro pohodový život. Proto jsou hlavním motivačním faktorem odměny a navyšování mezd či povýšení. Pro stavební podniky je důležité, aby měli vysokou kvalitu svých služeb, a s tím také souvisí vyšší peněžní zisk pro podnik. Dále má mít manažer jak komunikační a organizační schopnosti, tak také odborné dovednosti. Hlavní úlohou manažerské funkce je především rozhodování o činnostech.

4.3 Celkové shrnutí a doporučení

Jelikož jsem u jednotlivých otázek v praktické části stanovila doporučení, nyní je mohu shrnout do celkového doporučení pro stavební podnik. Při výběru nového manažera do společnosti jsem především zohledňovala postavení studentů a jejich uplatnění na této pozici. Firma by neměla při výběru vedoucího pracovníka klást velký důraz na pohlaví manažera, protože v dnešní době jsou si tyto pohlaví velice rovné, také by neměl přihlížet na věk vedoucího pracovníka, poněvadž oba dva tyto faktory jsou pouze objektivního charakteru. Také mladý člověk stejně jako starší dokáže tvrdě pracovat na svých cílech a jsem si vědoma, že pokud si něco usmyslí, tak svého cíle také dosáhne. Při výběru nového zaměstnance by se firma měla především soustředit na vlastnosti, schopnosti a konkrétní dovednosti zájemce o pozici. Většina respondentů ze stavebních firem požadují jak praxi, tak také vysoké vzdělání. Je velmi náročné si při studiích najít v oboru vhodnou práci. Také bych doporučila stavebním podnikům, aby dali šanci absolventům univerzit, i když za sebou nemají letitou praxi. Přeci jen musí někde začít porovnávat své poznatky ze studií. Dále se domnívám, že pro stavební podnik je vhodnou osobou společenský typ, velmi komunikativní, týmový, lehce vyjadřující své názory a postoje. Správný manažer by měl být schopný také naslouchat. Také by měl být přizpůsobivý, pokud nastane nečekaná změna či situace, tak si s ní vědět rady a vyřešit ji. Měl by lehce navazovat nové kontakty. Doporučila bych stavebním firmám pracovníky, kteří jsou vyzrálí a mohou být zcela odpovědni za činy své i svých podřízených. Dále by měli dát přednost lidem, kteří dokážou zvládnout stresové a vypjaté situace, měli by být flexibilní, adaptabilní, měli by mít schopnost zjistit, jaké konkrétní motivační faktory působí na jednotlivé jedince a následně je správným

způsobem použití. Měli by umět zajistit spokojenost zákazníka, poněvadž od spokojenosti se odvíjí další stránky, které mohou být velkým přínosem pro podnik, také by měl zajistit vysokou kvalitu odvedené práce, požadovaný zisk pro stavební podnik, dobře reprezentovat svůj podnik a zvyšovat jeho prestiž. Styl řízení manažera bych doporučila kooperativní, kde se zaměstnanci přímo anebo volebním hlasem podílejí na rozhodnutích.

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jaké jsou kladeny požadavky na dnešní manažery ve stavebních podnicích a zda tyto požadavky splňují studenti Fakulty stavební Vysokého učení technického v Brně.

První hypotéza se týkala zkušeností, dosaženého vzdělání, věku a pohlaví manažera. Z dotazníkového průzkumu ve stavebních podnicích vyplynulo, že by společnosti za své budoucí manažery shledali spíše zkušeného člověka, který má za sebou jak léty prověřenou praxi, tak také vysokoškolské studium ukončené magisterským titulem. Také se potvrdilo, že nezáleží na pohlaví manažera, ale na jeho zkušenostech a dovednostech. Studenti FAST VUT v Brně tyto požadavky z větší části splňují, jen by bylo vhodné, kdyby studenti při svém vysokoškolském studiu získávali zkušenosti také z praxe.

Ve druhé hypotéze jsem zjišťovala jaké vlastnosti, dovednosti, temperament má mít manažera a jaký je požadovaný styl řízení. V této hypotéze se studenti ve všech otázkách shodli se stavebními podniky. Tudíž by měli velkou šanci získat manažerskou funkci.

Třetí hypotéza směřovala na odpovědnost manažera, důležitost motivace podřízených a rozvržení si své práce, aby manažerovi zůstal volný čas na zlepšení vztahů s pracovníky. Zde se hodnoty v dotazníkovém šetření téměř shodují. Pouze studenti uvedli o něco málo větší míru odpovědnosti nežli stavební podniky a dále studenti uvedli něco nižší míru důležitosti motivace nežli stavební podniky. Domnívám se, že tyto menší odchylky by ve splnění požadavků nehrály velkou roli.

V poslední čtvrté hypotéze jsem zjišťovala, jaké prostředky pro motivaci svých podřízených by použili manažeři, dále co je hlavním pracovním cílem této profese a jakou roli manažer ve stavebním podniku hraje. Manažeři a studenti se shodli v motivaci svých podřízených, zde byla nejčastější odpověď finanční odměna. Pro stavební podniky je důležité, aby měli vysokou kvalitu svých služeb, a s tím také souvisí vyšší peněžní zisk pro podnik, tuto odpověď zvolili za nejčastější.

Závěrem bych řekla, že studenti Fakulty stavební splňují téměř veškeré požadavky na manažera ve stavebním podniku a o tyto pozice by se mohli zajímat. Dále jsem vypracováním této bakalářské práce zjistila, co obnáší pozice manažera. Jaké by měl mít vlastnosti, dovednosti a znalosti úspěšný vedoucí pracovník, a také jsem při zpracování této práce prohloubila mé znalosti týkající se managementu.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] LINKESCHOVÁ, PhDr. Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [2] ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [3] ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1. vyd. Překlad Pavel Medek. Praha: Management Press, 1993, 231 s. ISBN 80-856-0340-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTÁT a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. brno: computer press, 2001, vii, 172 s. ISBN 80-251-0396-1.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. /. Praha: Ekopress, c2006, 308 s. ISBN 80-869-2900-0.
- [6] TEPPER, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 110 s. ISBN 80-716-9347-2.
- [7] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3.
- [8] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [9] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.
- [10] NOVOTNÝ, Ing. Richard. TEMPERAMENT A ČTYŘI PSYCHICKÉ FUNKCE C.G. Junga. [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://mujweb.cz/richnovotny/skripta05.htm>

[11] TIBOR, La. Maslowova pyramida. [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z:<http://psychoanalyza.com/maslowova-pyramida/>

[12] FRANĚK, Petr. Jak motivovat zaměstnance. [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z:<http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

[13] HÁJEK, Martin. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. [online]. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z:<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

7 SEZNAM ILUSTRACÍ, GRAFŮ A TABULEK

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obr. 2-5: Rozložení temperamentu	15
Obr. 2-6-1: Časová matice	18
Obr. 2-6-2: Cyklus kontroly	20
Obr. 2-6-3: Maslowova pyramida	22
Obr. 2-6-4: Systémový model čtyř lidských potřeb	22
Obr. 2-6-5: Teorie X a Y	24

SEZNAM GRAFŮ

Graf 3-1: Věk manažera	32
Graf 3-2: Věk studentů	32
Graf 3-3: Pohlaví manažera	33
Graf 3-4: Pohlaví studentů	34
Graf 3-5: Dosažené vzdělání manažera	35
Graf 3-6: Dosažené vzdělání studentů	35
Graf 3-7: Praxe v oboru u manažera	36
Graf 3-8: Praxe v oboru u studentů	37
Graf 3-9: Styl řízení manažera	38
Graf 3-10: Styl řízení studentů	38
Graf 3-11: Temperament manažera	39

Graf 3-12: Temperament studentů	40
Graf 3-13: Vlastnosti manažera	41
Graf 3-14: Vlastnosti studentů	41
Graf 3-15: Schopnosti manažera	42
Graf 3-16: Schopnosti studentů	43
Graf 3-17: Odpovědnost manažera	44
Graf 3-18: Důležitost motivace	46
Graf 3-19: Rozvržení času manažera	47
Graf 3-20: Rozvržení času studentů	48
Graf 3-21: Motivace podle manažera	49
Graf 3-22: Motivace manažerů dle studentů	50
Graf 3-23: Pracovní cíl manažera	51
Graf 3-24: Pracovní cíl manažerů dle studentů	51
Graf 3-25: Dovednosti manažera	52
Graf 3-26: Dovednosti studentů	53
Graf 3-27: Role manažera	53
Graf 3-28: Role manažerů dle studentů	54

SEZNAM TABULEK

Tab. 3-1: Odpovědnost manažera	45
Tab. 3-2: Důležitost motivace	47

8 SEZNAM ZKRATEK

tj.	to je
mj.	mimo jiné
Obr.	obrázek
Tab.	tabulka
IQ	emoční kvocient
s.	stran

9 PŘÍLOHY

Příloha A Dotazník pro stavební podniky

Příloha B Dotazník pro studenty FAST VUT v Brně