



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 VE STAVEBNÍM PODNIKU

REQUIREMENTS FOR MANAGER IN THE CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MARIE JIRÁTKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2014



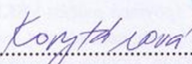
VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

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

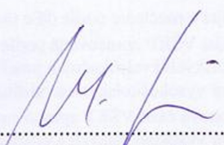
ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Marie Jirátková
Název	Požadavky na manažera ve stavebním 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

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké jsou požadavky na manažery ve stavebním podniku. Práce pojednává o tom, jaké jsou na pozici manažera ve stavebnictví kladeny nároky, jaké by měl/a mít schopnosti, a jiné dovednosti. Zjišťuje také, jaké funkce má manažer v podniku na starosti. V teoretické části se autorka snaží vysvětlit základní pojmy, které se vztahují k tématu bakalářské práce. Praktická část je tvořena navrženými pracovními hypotézami, které se snaží, ověřit pomocí dotazníkového průzkumu v jednotlivých stavebních firmách. Bakalantka použila k výzkumu také metodu řízeného rozhovoru. Výsledkem provedené analýzy a verifikace hypotéz jsou závěry a vhodná doporučení pro přípravu a výběr manažerů do stavebních podniků.

Klíčová slova

management, manažer, stavební podnik, schopnosti, požadavky

ABSTRACT

The goal of this thesis is to find out what requirements are on managers in building company. The thesis is about demands what are placed on manager positions, what abilities and another skills supposed to have the manager. The thesis is finding out what functions manager looks after in company as well. In the theoretical part the author tries to explain the basic terms what are related to the topic of thesis. In the practical part the working hypothesis are proposed and are verified by questionnaire survey in particular building companies. The author of thesis used for survey the method of managed interview too. The result of the analysis and hypothesis verification are conclusions and suitable recommendation for preparation and selection of managers for building companies.

Keywords

management, manager, building company, abilities, requirements

Bibliografická citace VŠKP

Marie Jirátková *Požadavky na manažera ve stavebním podniku*. Brno, 2014. 72 s., 3 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 29. 5. 2014

.....
Podpis autora
Marie Jirátková

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za její ochotnou spolupráci, za její rady, připomínky a čas který mi věnovala při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	- 9 -
I	TEORETICKÁ ČÁST	- 11 -
2	STAVEBNÍ PODNIK.....	- 12 -
2.1	SPECIFIKA STAVEBNICTVÍ.....	- 13 -
2.2	SUBDODAVATEL	- 14 -
3	MANAGEMENT	- 15 -
3.1	HISTORIE MANAGEMENTU	- 16 -
4	MANAŽER.....	- 17 -
4.1	LÍDR	- 18 -
5	POŽADAVKY A STRUKTURA MANAŽERSKÉ PRÁCE	- 21 -
5.1	PLÁNOVÁNÍ	- 21 -
5.2	ORGANIZOVÁNÍ	- 23 -
5.3	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	- 23 -
5.4	VEDENÍ LIDÍ.....	- 23 -
5.5	KONTROLA	- 24 -
6	DALŠÍ VYBRANÉ METODY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ	- 25 -
6.1	BRAINSTORMING	- 25 -
6.2	METODA SMART	- 26 -
6.2.1	Metody DUMB a KARAT	- 27 -
6.3	KOMUNIKACE.....	- 27 -
6.4	KOUČOVÁNÍ	- 28 -
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	- 30 -
7	EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE	- 31 -
7.1	HYPOTÉZY	- 31 -
7.2	CHARAKTERISTIKA DANÉ HYPOTÉZY	- 32 -
7.2.1	Hypotéza 1.....	- 32 -
7.2.2	Hypotéza 2.....	- 33 -
7.2.3	Hypotéza 3.....	- 33 -
7.2.4	Hypotéza 4.....	- 34 -
7.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	- 35 -
7.4	ŘÍZENÉ ROZHOVORY	- 56 -
7.4.1	Rozhovor č. 1 – Úřad práce ČR.....	- 56 -
7.4.2	Rozhovor č. 2 - firma Areastav, spol. s.r.o.....	- 58 -
8	DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	- 60 -
8.1	SHRNUTÍ VÝZKUMNÉ ČÁSTI	- 62 -
8.2	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	- 62 -
9	ZÁVĚR	- 64 -
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	- 66 -
11	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	- 68 -

12	SEZNAM OBRÁZKŮ	- 69 -
13	SEZNAM GRAFŮ	- 70 -
14	SEZNAM PŘÍLOH	- 72 -

1 ÚVOD

Stavebnictví je technický obor, který se zabývá výstavbou obytných budov, průmyslových objektů jiných budov a výstavbou inženýrských sítí. Z národohospodářského hlediska je důležitým ekonomickým ukazatelem vyspělosti populace. Díky stavebnictví se totiž rozvíjejí i další odvětví. Rozvoj je důležitým ukazatelem ekonomické situace v daném čase a na určitém místě, protože se v něm projevuje síla a vyspělost dnešní populace lidí. Obecně se dnes na trhu pohybuje mnoho stavebních firem, které bojují o zákazníka. Výsledným klientem bývá bohatý investor, developer, ale i firmy, úřady nebo obyčejní lidé. Aby stavební firma obstála na přehlceném trhu se svou nabídkou, využívá k tomu právě schopné manažery.

Manažeři jsou důležití lidé postavení na vysokých funkcích ve firmě. Mají velkou zodpovědnost za chod, vedení, komunikaci a závisí na nich celková úspěšnost svého týmu potažmo celé firmy. Dnešní manažer musí splňovat spoustu osobních i profesních prvků/rysů/vlastností. Musí mít dobré komunikační schopnosti a zároveň by měl umět naslouchat. Aby byl manažer dobrý vedoucí, měl by mít zkušenost se zaměstnáním na nižší pozici, díky které může lépe porozumět svým podřízeným.

Moje zvolené téma pro bakalářskou práci je: „Požadavky na manažera ve stavebním podniku“. Toto téma jsem si vybrala proto, že mě zajímají sociální vědy, a chci si prohlubovat jejich znalosti. Zvolené téma pro mne bude zajímavé i z hlediska sociologického průzkumu. Při této práci bude zapotřebí i jiné, než jen technické uvažování a to mi pomůže se zdokonalovat a rozšiřovat si své okolí zájmů. Mám ráda práci a komunikaci s lidmi. Velmi se těším, až budu analyzovat mnou zjištěná data.

V teoretické části práce se pokusím vysvětlit a popsat základní pojmy, které se vztahují k danému tématu. Mezi ně patří např. stavebnictví, stavební podnik, stavební firma, stavební výroba, subdodavatel, majitel stavební firmy, ředitel, manažer, personalista atd. Dále se podrobněji zaměřím na definici pojmu management ve stavebnictví. Uvedu krátkou historii, která vede od vzniku managementu, až k charakteristice toho, jak je management vnímán dnes. Také se budu věnovat typickým

vlastnostem, které jsou spojené se správným fungováním firmy, jako je vedení a řízení (nejenom) lidských zdrojů, leadership a další.

Cílem mé práce je zjistit, jaké jsou požadavky na manažera ve stavebním podniku. Požadavky firem na manažery mohou být velmi různorodé, od širokých - obecných, až po velmi specifické a konkrétní. Každá stavební firma bude mít jiné požadavky, závisující na konkrétním druhu podnikání, kterému se věnuje. Jelikož je na našem trhu mnoho stavebních firem, které mají různá zaměření, samotná činnost manažerů se bude také hodně lišit. Předpokládám, že se budou dané požadavky měnit i v závislosti na velikosti stavební firmy. Může se jednat o malou stavební firmu, kde bude zapotřebí manažer-vedoucí s menší praxí, než ve velké (nadmárodní) stavební firmě, která bude hledat opravdu vrcholové „top“ manažery.

V praktické části bakalářské práce si stanovím pracovní hypotézy, na základě kterých sestavím dotazník, díky němuž si ověřím, zda jsou mé domněnky správné či nikoliv. Pomocí dotazníku budu zjišťovat, jaké mají stavební firmy na manažery požadavky a podle mých předpokládaných hypotéz je budu blíže specifikovat. Další výzkumnou metodou, kterou použiji, bude metoda řízeného rozhovoru ve stavebních firmách.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 STAVEBNÍ PODNIK

Stavební podnik, nebo stavební firma je podnikatelský subjekt, který se zaměřuje, jak už z názvu samotného vyplývá na stavební činnost. Je možné je rozdělit do několika kategorií.

Především jsou tu drobné stavební podniky, ty mají většinou do dvaceti zaměstnanců, staví na jednoduché organizační struktuře a je zde velký předpoklad, že majitel firmy bude zároveň i sám sobě manažerem, který má pod sebou pouze hrstku zaměstnanců. Mezi takové můžeme řadit například drobné živnostníky, či řemeslníky.

Dále jsou tu malé firmy. Zde bývá do padesáti zaměstnanců a už může být podnik dělený na různé týmy nebo odbory. U takovéto firmy již předpokládám, že by měla více manažerů, kteří, by byly podřízeni právě jen majiteli.

Další jsou středně velké firmy. Tady už je potřeba složitější vnitřní organizace, aby podnik správně fungoval. Takovéto firmy mají do pěti set zaměstnanců a bývají to převážně společnosti s ručením omezeným.

Posledním dílem jsou velké firmy. Jedná se o společnosti, někdy i nadnárodní, které zaměstnávají spoustu zaměstnanců. Zde už funguje složitá organizační struktura. Taková firma už má několik úrovní manažerů až například po správní radu.

Firmu jakékoliv velikosti bude vždy ovlivňovat i vývoj na trhu – poptávka. Na takovou situaci bude citlivěji reagovat malá firma, u které při dlouhodobější nepřízni osudu může dojít až ke krachu.

Ať už má podnik pět, nebo tisíc zaměstnanců jeho hlavním cílem je zisk. Ten je ovlivňován mnoha faktory. Mezi jiné sem patří situace na trhu, počasí, kvalita odvedené práce, mezilidské vztahy a právě schopnosti manažerů a vedení.¹

¹ DOKOUPIL, J. *Podnikání, podnik (živnosti, právní formy činnosti)* [online]. 2009, poslední aktualizace 1. 9. 2009 [cit. 26. 5. 2014]. Dostupné z: <otazky.over.cz/28p.doc>

2.1 Specifika stavebnictví

Stavebnictví má spoustu pro sebe typických aspektů, které nenajdeme v jiném odvětví a pokud ho srovnáme s průmyslem, zjistíme, že má spíše řadu nevýhod.

Podstatnou roli ve stavebnictví sehrává stále kvalifikovaný lidský faktor. Na rozdíl od ostatních odvětví, ve kterých dochází k plné automatizaci, je stavebnictví stále odkázáno na manuální lidskou práci. Navíc je tato práce velice fyzicky náročná a není vždy adekvátně finančně ohodnocena. Oproti jiným produktům se stavby nevyrábějí do zásoby, až na výjimku developerské činnosti.

Další nevýhodou je časté cestování zaměstnanců za prací. Jakákoliv stavba je pouze dočasným místem. Dělníci i technika se proto musí s každým novým projektem přemístit na novou lokalitu, kde musí znovu vybudovat a následně i zlikvidovat staveniště. To sebou přináší značné navýšení nákladů.

Stavební práce probíhají převážně od jara do podzimu, proto se dá říct, že se jedná o sezónní zaměstnání. To sebou přináší další negativum, jako je najímání sezónních dělníků na tyto práce. Zde je však těžké zajistit odpovídající kvalifikaci. Jsou sice práce, které mohou probíhat i v zimě (rozvody odpadů, elektřika atd.), ale většina, hlavně stavebních, procesů probíhá právě za příznivějších teplotních podmínek. Snaha o eliminaci vnějších vlivů, vývojem lepších výrobků, jako jsou třeba příměsi do betonu pro použití v mrazu, s sebou přináší opět další investice.

V průmyslu jen zřídka dochází ke změnám, naproti tomu, je každá stavba unikátní, a žádá si svá individuální řešení. Stavba je nepřemístitelná, pevně spojená s pozemkem, rozměrná a má velkou hmotnost.

Poslední problém nastává s využitím všech podnikových (vlastních) dělníků. Velká firma má výhodu u velkého projektu, pokud zde využije všechny své

zaměstnance. Pokud má však jen menší zakázku, musí nezbytně hledat další projekty, aby byli uplatněni všichni zaměstnanci.²

2.2 Subdodavatel

Kdo je to subdodavatel? Je to osoba, živnostník, firma nebo výrobce, který dodává jiné osobě, živnostníku nebo firmě dodávku aniž by figuroval v jakémkoliv vztahu k cílovému zákazníkovi.

Subdodavatelé se dnes využívají prakticky všude. Existuje málo firem, které by svůj výsledný produkt byly schopni vyrobit od začátku až do konce sami. Pro stavební podniky hrají subdodavatelé důležitou roli, ať už se jedná o dodávku např. dřeva na stavbu krovů z dřevařských závodů nebo cihel z cihelny. Když si najmeme živnostníka, nebo firmu na stavbu domu, těžko budou mít svoji cihelnu, aby si dělali vlastní bloky, nebo les, kde by mohli těžit dřevo pro trámy a proto dnes už každý projekt je závislý na dodávce od subdodavatelů.

² LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. vyd. Brno: akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. s. 16-17. ISBN 80-7204-396-X

3 MANAGEMENT

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“³

Toto slovo vzniklo z anglického slova, spíše tedy slovesa „to manage“ což znamená v překladu: řídit, vést, spravovat, zvládat, uspět, dosáhnout. Toto slovo je také označením pro vedoucí skupiny pracovníků.

Management je velmi důležitý pro vedení a řízení firmy. Celá organizační struktura podniku je napojená na management, který ji ovládá a řídí její činnost. Pojmem management hromadně označujeme i vedoucí pracovníky. Lze jej rozdělit na tři úrovně.

- **Liniový management** – manažer na tomto postu je například mistr v dílně. Řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci a dohlíží na plnění plánu práce. Musí mít nejvíce odborných vědomostí.
- **Middle management** – do tohoto druhého stupně se řadí široké spektrum různorodých manažerů, například personalisté.
- **Top management** – manažeři v této skupině usměrňují chod celého podniku a přebírají část zodpovědnosti za vlastníky.

Management toho v dnešní době už nemůže vymyslet mnoho nového. Myslím, že všechny pojmy a definice, včetně všech nápadů a jejich řešení, už byly vymyšleny, popsány a vynalezeny. Postupy, jako je plánování, řízení a organizování, jsou už všeobecně známé, zaběhnuté a dá se říct, že fungují.⁴

³ VEBER, J. & kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. s. 19. ISBN 978-80-7261-200-0

⁴ VEBER, J. & kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. s. 29. ISBN 978-80-7261-200-0

3.1 Historie managementu

Historie managementu začíná na počátku 20. století, kdy se v USA začal rozvíjet nový proud potřebný k řízení výroby. Můžeme říct, že za vznik základů managementů mohou tito čtyři pánové. Byly jimi F. W. Taylor, H. Ford, M. Weber a T. Baťa. Management jako takový se dělí na 4 základní etapy.⁵

Etapa 1. – tzv. Klasický management

Vznikají velké společnosti, které nabírají nové nekvalifikované pracovníky, to sebou přináší potřebu řízení. S počátku bylo od podřízených požadováno, aby dodržovali kázeň. Zavádí se pojem výstupní kontrola a úkolová mzda.

Etapa 2. – management 40. – 70. let

Tato etapa začíná koncem druhé světové války. V této době jsou velké společnosti vedeny vlastníky, kteří vystupují zároveň jako manažeři. Bez nich ovšem začínají firmy upadat, tak že postupem času došlo k oddělení těchto dvou pozic. Vznikají nové teorie (teorie procesního a systémového přístupu) a celé toto období bývá označováno jako „manažerská revoluce“

Etapa 3. – Současné období managementu

Etapa číslo tři začala koncem 70. let, kdy zaměstnanci měli snahu se zapojit do podnikového řízení. Celková spolupráce ve firmě mezi zaměstnanci, manažery a vlastníky se velice zlepšuje a díky tomu vzniká koncepce „dokonalého podniku“

Etapa 4. – 90. léta

Naplnio propuká využití výpočetní techniky, robotizace a mechanizace. Mění se pohled na management a jeho filozofii.⁶

⁵ *Historie managementu* [online]. 2005, poslední aktualizace 24. 5. 2005 [cit. 27. 5. 2014]. Dostupné z: <<http://blog.zarohem.cz/clanek.asp?cislo=177>>

⁶ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1994. s. 257. ISBN 80-85603-55-1

4 MANAŽER

Manažer je vedoucí zaměstnanec, který je zodpovědný za úspěch či neúspěch organizace. Často se lze setkat a názorem, že aby se stal člověk dobrým manažerem, tak musí mít patřičné znalosti a dovednosti.

Dá se předpokládat, že i v budoucnu bude pro firmu víc, než důležité, mít kvalitního manažera. Vzhledem k tomu, že dochází ke globalizaci světové ekonomiky, bude potřeba, aby se dovedly organizace vyrovnat také s jejími důsledky.

Klasické schéma pořadí pracovníků v procesu řízení organizace je: vlastník – manažer - zaměstnanec. Manažera si najímá vlastník, k tomu, aby alespoň částečně vedl firmu. Díky tomu se vyvinula samostatná pozice manažera. Manažer má v podniku blíže specifikovanou úlohu, a to je řízení a vedení zaměstnanců. Měl by mít alespoň částečné pravomoci vlastníka.

„Klasický pohled na chápání úlohy vlastníků, manažerů a zaměstnanců předpokládá následující zaměření činností:

- vlastníci- rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace, dohled nad činností manažerů, zvláště pak plněním strategických záměrů, sledování výkonnosti organizace (především hodnocení ekonomických ukazatelů) apod.

- manažeři- mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují finanční zdraví organizace atd.

- zaměstnanci- realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení.⁷

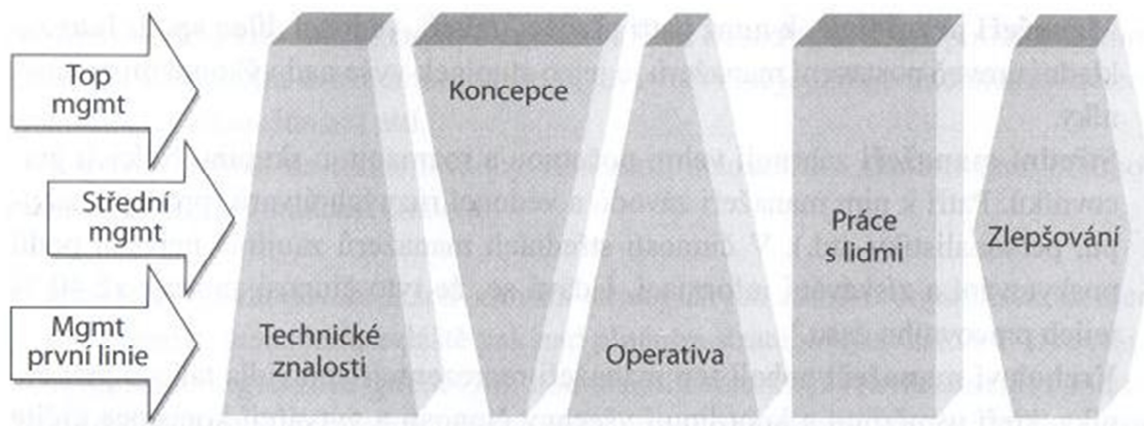
Dnes se manažeři obvykle dělí do tří hlavních skupin:

Manažeři první linie. Sem patří mistři a vedoucí v dílnách. Tato třída manažerů je jen o trošku výše postavená v hierarchii firmy, než jsou samotní výkonní pracovníci.

⁷ VEBER, J. & kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. s. 28. ISBN 978-80-7261-200-0

Střední manažeři. Do této skupiny patří vedoucí pracovníci, jako jsou např. manažeři závodů, či vedoucí útvarů, i personalisti.

Vrcholový manažeři. To jsou tzv. top manažeři, již mají na starosti většinu činností, které řídí a usměrňují. Tato skupina manažerů je pro podnik klíčová, protože na sebe berou veškerou zodpovědnost za vlastníky firem.⁸



Obrázek č. 4-1 – Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení⁹

4.1 Lídr

V kapitole manažer, nemohu vynechat pojem lídr, leader. Jsou to dvě rozdílná slova, ale významově si velmi sobě blízká a svázaná. Slovo leader se v češtině ve skutečnosti moc nepoužívá, protože většina lidí se odbornými manažerskými pojmy nezabývá a také se tyto pojmy neustále vyvíjejí. Termín lídr, či leader tedy zdaleka neuvidíme tak často, jako manažer. Byť si myslím, že slovo leader je předchůdcem pojmu manažer.

Leader neboli do češtiny přeloženo, jako vůdce, vedoucí, představitel, je často uváděn v kontextu s používaným slovem leadership, což vystihuje právě pojem vůdcovství, schopnost (umění) vést lidi. Lídři neboli vůdci byli v minulosti významné

⁸ VEBER, J. & kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. s. 29. ISBN 978-80-7261-200-0

⁹ VEBER, J. & kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. s. 30. ISBN 978-80-7261-200-0

charismatické osobnosti, jako je např. panovník Karel IV., Napoleon z vojenského prostředí či Winston Churchill z politického světa.

V podnikatelském prostředí se mezi nejznámější lídry v dějinách lidstva zapsali např. Henry Ford, Bill Gates a naši nejznámější osobnosti, kterou bych mohla jmenovat, je Tomáš Baťa. Zasloužili se o nebývalý rozvoj firem jimi vedených.

Není ani tak důležité rozlišovat mezi manažerem a lídrem, jako bychom se měli věnovat spíše metodám a technikám, díky kterým se dobré pracovní a organizační návyky zavedly.

Za dnešní typické rysy manažerských a vůdčích dovedností lze považovat:

Proaktivní jednání

Dnešní manažeři nemohou spatřovat smysl své práce jen v kontrole, zda jsou dodržovány firemní předpisy a zda jsou plněné plánované záměry. Musí uplatňovat své organizační schopnosti a brát za ně zodpovědnost. Měli by mít vizi a vědět, kam jdeme a směřujeme. Musí mít představu o tom, kam směřuje jimi řízená firma do budoucna s ohledem na vývoj prostředí a konkurence. Měli by být schopni vypracovat nové plány a realizovat nové projekty, díky kterým by se firma mohla dál rozvíjet.

Zvyšování přidané hodnoty

Tento pojem neznamená jen náklady a zisky přidané k materiálům, polotovarům a dalším nakupovaným komponentům z účetního hlediska, ale znamená i manažersky širší pojem přidané hodnoty, jako je zhodnocení disponibilních zdrojů.

Efektivní chování by si měli osvojit nejen manažeři, ale hlavně i řadoví zaměstnanci.

Zde jde především o to, aby byly zhodnoceny na maximum přínosy a užitky nejen firmy, ale i zákazníků a vlastníků. A zároveň je potřeba, aby se management firmy snažil o minimalizaci nákladů a minimální spotřebu disponibilních zdrojů.

Řízení aktivit a výkonnosti druhých

Na úspěchu firmy se vždy podílejí všichni její zaměstnanci. Nikdy nejde jen o výsledek práce jediné osoby. Avšak velmi záleží na tom, jak vedoucí pracovník dovede iniciovat a motivovat k výkonu všechny pracovníky.

„Manažer potřebuje ty, kteří jej budou následovat (followers), a skupiny potřebují své vedoucí (leaders).“¹⁰

„Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit, znamená jen dělat věci správně.“¹¹

Pozitivní vztah ke znalostem, změnám a riziku

Znalosti patří k jednomu z nejdůležitějších aktiv podniku. Proto je zde důležité, jaký postoj k tomuto intelektuálnímu kapitálu zaujímají právě manažeři, na kterých závisí jejich další vývoj. Je důležité, aby je uměli nejenom získávat, ale aby měli i odvahu je využívat při hledání různých řešení. Zároveň je samozřejmě důležité umět realisticky hodnotit i rizika, která jsou s realizací změn spojená.¹²

¹⁰ VEBER, J. & kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. s. 30. ISBN 978-80-7261-200-0

¹¹ TRUNEČEK J.. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 82. ISBN 80-7179-884-3

¹² VEBER, J. & kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. s. 59-61. ISBN 978-80-7261-200-0

5 POŽADAVKY A STRUKTURA MANAŽERSKÉ PRÁCE

Pro výkon manažerské práce je potřeba brát v úvahu jisté kroky a posloupnosti, které jsou dané, navazují na sebe a většinou vedou i k úspěšnému zvládnutí cíle. Požadavky vyplývají ze struktury manažerské práce.

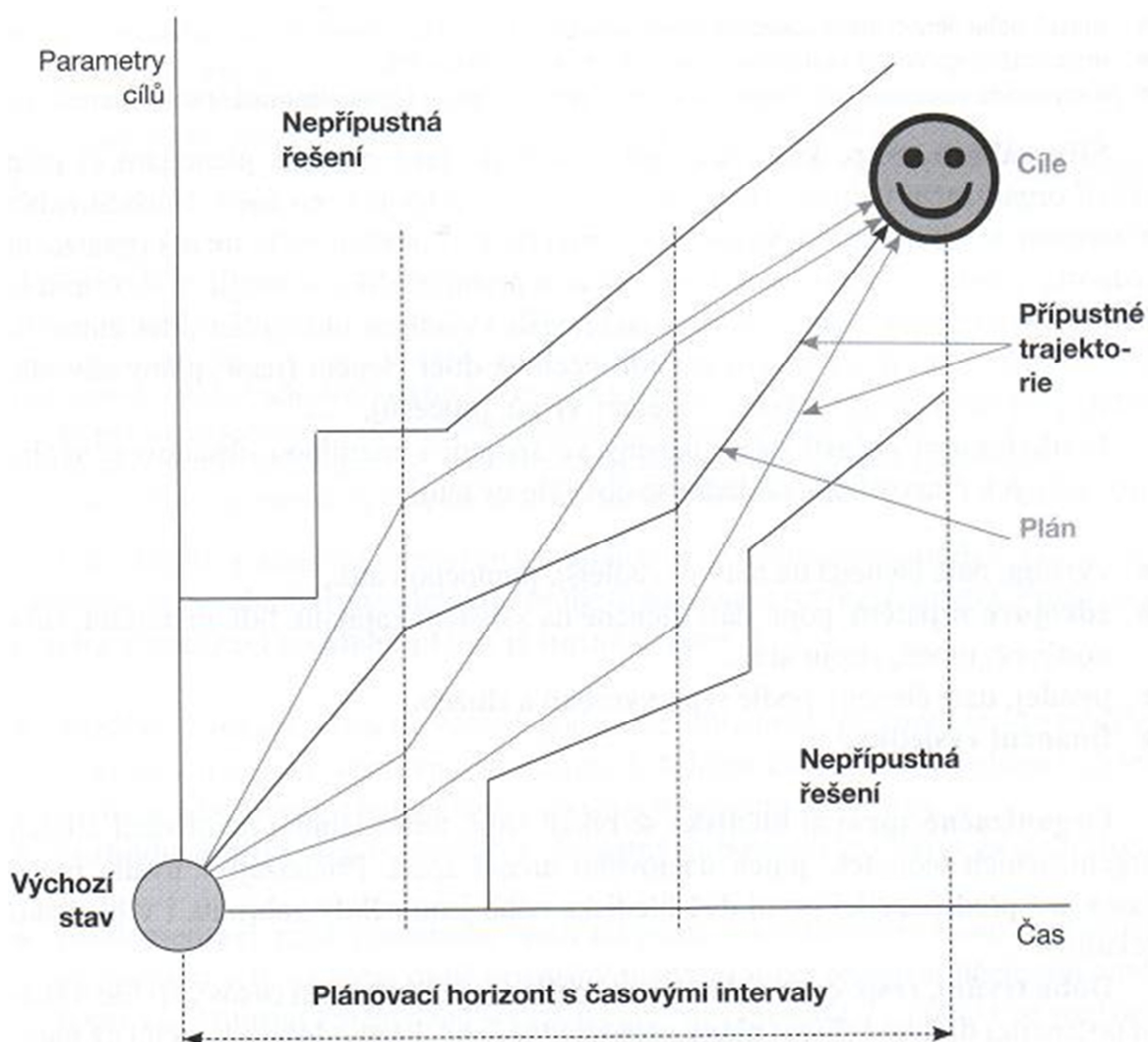
5.1 Plánování

Plánování je pracovní proces, při kterém pomýšlíme na to, jak úspěšně dojít k předem vytyčeným cílům, za určitých předpokládaných postupů.

Je potřeba mít na paměti, že dosažení požadovaného cíle jsme schopni dosáhnout za těchto předpokladů. Důležitým prvky při plánování jsou: identifikace problémů, odhad plánovaného rozvoje během časového období, stanovení cílů a jejich hierarchické uspořádání podle priorit a časové náročnosti, úvahy o potřebných řešeních, uvědomění si, i nechtěného scénáře s jeho důsledky, výběr vhodného řešení a realizace plánu.

Plánování je proces, který ve firmách funguje několika způsoby, a to od složitých - velmi tvůrčích a inovativních plánů, přes dobře promyšlené a dobře strukturované, až po ty nejjednodušší, u kterých se dá říct, že jsou rutinní.

Budeme-li myslet od samého počátku na dosažení cíle, s uvědoměním si okolních vlivů jako je časová náročnost (jak dlouho bude trvat dosažení cíle) a přípustnost daného řešení, tak určitě naše snažení povede k úspěchu.



Obrázek č. 5-2 – Základní logika plánovacího procesu¹³

„Plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti“¹⁴

Existuje několik vhodných způsobů pro vypracování nejrůznějších plánů. Nejznámější z nich je metoda SMART (viz kapitola 6.2) nebo brainstorming (viz kapitola 6.1), který pomáhá zvážit co největší množství možných řešení.

¹³ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 75. ISBN 978-80-7261-232-1

¹⁴ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 76. ISBN 978-80-7261-232-1

5.2 Organizování

Jedna z dalších manažerských funkcí, která vede k dosažení potřebného cíle. Není to žádný mechanický proces, nýbrž fungující řád. Nejčastější organizační strukturou je logicky uspořádaný tým lidí, pracovníků, kteří mají na starosti daný úkol splnit v určitém časovém horizontu. Je zde důležitá dělba práce, zkoordinování lidí s daným úkolem a určení pravomocí. Nejstarší organizační struktury mají např. univerzity, nemocnice nebo armáda.

5.3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je další nelehký úkol, který vede k uspokojení cílů organizace. Navazuje již na dvě předešlé funkce manažera. Tato funkce je důležitá především z hlediska kvalitního personálního zajištění, které je nezbytné pro každý podnik. Při výběru spolupracovníků jsou kladeny nároky nejenom na profesní schopnosti, ale jsou důležité i jiné znalosti a dovednosti: Je důležitý vhodný výběr pracovníků k plnění úkolů, je možné je také dle aktuálních požadavků přeskupit, přijmout pracovníky nové, anebo ty stávající přeškolit.

5.4 Vedení lidí

Vedení lidí je považováno za jednu z nejpodstatnějších funkcí manažera. Tato funkce obnáší hledání vhodných řešení k realizaci zadaných cílů, pomocí nasazení lidí. Je důležité umět u lidí nejenom nalézt a ohodnotit jejich schopnosti a dovednosti, ale umět také motivovat. Vedení znamená ostatní inspirovat, a přesvědčit je, aby vedoucího - manažera následovali v plnění potřebných úkolů. Pokud je manažer opravdu vůdčí osobnost a dovede v lidech probudit touhu, aby se oni sami zdokonalovali a zasloužili se o daný výsledek, svým rozvíjením a uplatněním, tak je to perfektní. Jedná se tedy skutečně o manažera, jenž lidi vede, zde je namísto výraz lídr z anglického slova leader. V opačném případě by se jednalo o manažera, který umí lidi řídit, ve smyslu pouhého plnění stanovených zadání a spadal by do kategorie manažer (diktátor).

5.5 Kontrola

„Platí zde zásada, že co nekontroluji, to neřídím“¹⁵

V dnešní době už je popsána spousta metod a různých technik, kterými se dá provádět kontrola.

Kontrola je důležitá především pro odhalení nechtěných odchylek od očekávaného výsledku.

Nyní se kontrola provádí už v průběhu řízeného procesu, aby se přišlo na chyby v systému s dostatečným předstihem a daly se ještě napravit. Kontroly se provádí v průběhu u všech předešlých funkcí. Je důležité věnovat pozornost kontrole především tam, kde je to vhodné. Např. aby nedocházelo k neekonomickému plýtvání peněz. Je zbytečné se věnovat kontrole tam, kde by byla o dost nákladnější, než její samotný možný přínos. Taková řešení totiž mohou být i poměrně nákladná a je tedy proto důležité věnovat pozornost specifickým kritériím plánů.¹⁶

¹⁵ LINKESCHOVÁ, D. *Základy managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. s. 37. ISBN 978-80-210-6223-8

¹⁶ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 68-143. ISBN 978-80-7261-232-1

6 DALŠÍ VYBRANÉ METODY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ

6.1 Brainstorming

Mezi důležité, velmi ceněné, schopnosti manažera patří efektivní komunikace, kreativita, schopnost spolupráce a hledání inovativních řešení. Zdá se, že všechny tyto dovednosti jsou zastoupeny v metodě brainstormingu.

Brainstorming neboli česky řečeno bouře mozků. Jedná se snad o nejrozšířenější techniku k rozvoji kreativity. Tato burza nápadů, jak se také může volně překládat, je známá již od doby před druhou světovou válkou, kdy se na ni poprvé zaměřil Alex Osborn, pracující jako reklamní pracovník. Tuto metodu rozdělil na 4 samostatné kategorie:

- Vyprodukuje tolik nápadů, co je ve vašich silách.
- Tvořte nápady co nejdivočejší.
- Stavte na nápadech, které vytvoří lidé kolem vás.
- Vyhněte se hodnocení nápadů ostatních.

Následně tuto techniku Osborn podrobněji popsal a rozpracoval ve své knize v roce 1953. A o co přesně při brainstormingu jde? Zásadním pravidlem je, že hovoří vždy jen jeden účastník skupiny. Dále by zde nemělo docházet k žádnému hodnocení, aby nedocházelo k degradování myšlenky. I ta nejhoupější myšlenka řečená nahlas, může někoho přivést na skvělý nápad. Dále by se skupina účastníků se brainstormingu měla dobře znát. Odpadá tím stydlivost a obava, že se svým nápadem ponížíte před cizími lidmi. Sezení by mělo probíhat za uvolněné atmosféry, což podporuje myšlení. Důležité je, aby toho bylo co nejvíce, nebo pokud možno všechno zapsáno. Proto se většinou účastní i takzvaný zapisovatel. Ten nemusí nutně něco vymýšlet, stačí, když vše zapíše.

Jako každá metoda, i tato má svá negativa. Jako první uvedeme malou motivaci. Účastníci jsou si vědomi, že nebudou hodnoceni individuálně, ale jako skupina. Tím může u některých nastat ztráta motivace k vymýšlení. Další problém může nastat tím, že mluví vždy jeden účastník. Než na daného kolegu přijde řada, může docházet k

zapomínání nápadů. Toto se děje zejména při větším počtu osob ve skupině. Proto má smysl dát lidem pokyn, aby si v takovém případě psali poznámky.

Brainstormingu jsem se i osobně jednou účastnila. Zhruba před pěti lety, při vzniku jedné naší politické strany, hledali mladé lidi na skupinové sezení ohledně kreativního a názorového smýšlení o dané straně. Tehdy jsem neměla tušení, že něco takového, jako brainstorming, existuje. Nyní mi je jasné, když pominu kolektivní známost ve skupině, že sezení neslo jasné rysy výše zmíněné metody. Neznám výsledky našeho tehdejšího sezení, ale po mne to bylo, až nečekaně zábavné a zajímavé.¹⁷

6.2 Metoda SMART

Další podstatná manažerská plánovací dovednost a metoda je určena ke stanovení cílů podniku. Jde o analytickou techniku, která určuje cíl, jeho naplánování a následné řízení plánu. První zmínku o této metodě najdeme ve vydání „*Management review*“¹⁸ z listopadu roku 1981. Text tehdy publikoval George Doranen. Tato metoda je zkratkou pětice atributů cílů, které si zde popíšeme. Jedná se o zkratky pro:

- **S specific specifický** – co nejlépe specifikovat cíl. Přesné určení a zaměření umožní co nejlepší splnění. Zde můžeme uvést i slova simple – jednoduchý, nebo significant – významný.
- **M motivational motivující** – motivace je faktor, vedoucí zaměstnance k dosažení vyšších cílů. Může tak být rychleji dosaženo cílů v zájmu podniku. Motivace může být vyjádřena například formou finanční odměny, nebo ústním ohodnocením-pochvalou, při dobře odvedené práci. Zde můžeme uvést i slova measurable – měřitelný (v českém prostředí nejčastěji používaný význam), nebo meaningful - smysluplný.

¹⁷ PULDA, M. *Brainstorming je horší než individuální myšlení (pokud se dělá špatně)* [online]. 2010, poslední aktualizace 9. 12. 2010 [cit. 26. 5. 2014]. Dostupné z:

<<http://www.probermeto.cz/clanky/brainstorming-je-horsi-nez-individualni-mysleni-pokud-se-dela-spatne>>

¹⁸ JÍRA, S. a HUMLEROVÁ, V. *Time-management* [online]. 2013, poslední aktualizace 2013 [cit. 25. 5. 2014]. Dostupné z: <http://www.chanceinnature.cz/files/articles_files/TIME-MANAGEMENT.pdf>

- **A ambitious ambiciózní** – čím výše postavený cíl, nebo čím složitější úkol, tím je jeho splnění pro nás otázkou ambicí. Pokud jsou cíle stanovovány příliš nízko, nemusí mít smysl je realizovat. Zde můžeme uvést i slova attainable - dosažitelný, nebo aligned - sladěný.
- **R relevant odpovídající** – cíle by měly mít odpovídající hodnoty. Neměly by být příliš ambiciózní ani příliš nízké. Zde můžeme uvést i další slova realistic - realistický, nebo resourced - pokrytý zdroji.
- **T time-bound termínovaný** – ohraničuje cíl v čase. Zde lze použít i slova time-oriented - časově orientovaný, nebo timetabled – načasovaný.

Nemůžeme bezpečně určit, která slova přesně těchto pět písmen určuje, jsou známé i jiné varianty. Já jsem zde uvedla ty, které se správným prvním písmenkem dají dobře i počestit.¹⁹

6.2.1 Metody DUMB a KARAT

Za zmínku stojí ještě obdobná metoda DUMB - Doable, Understandable, Manageable & Beneficial (proveditelný, pochopitelný, uříditelný a prospěšný), a česká alternativa KARAT - Konkrétní, Ambiciózní, Reálný, Akceptovatelný a Termínovaný.

Ať již manažer zvolí kteroukoliv z uvedených metod, je třeba, aby měl při jedné ze svých hlavních činností efektivně fungující systém.²⁰

6.3 Komunikace

Schopnost efektivní komunikace je pro stavebního manažera klíčová, proto jí v této kapitole věnuji samostatnou pozornost.

Existuje široká škála komunikačních metod a kanálů. Dobrý manažer by se měl naučit tyto prostředky ovládat, neboť na dobré komunikaci závisí úspěch i dobré vztahy.

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. s. 58. ISBN 80-7261-116-X

²⁰ JÍRA, S. a HUMLEROVÁ, V. *Time-management* [online]. 2013, poslední aktualizace 2013 [cit. 25. 5. 2014]. Dostupné z: < http://www.chanceinnature.cz/files/articles_files/TIME-MANAGEMENT.pdf >

Mezi pěti základních komunikačních kanálů patří mluvené slovo, písemná komunikace, obrazová komunikace neboli prezentace, fyzické vyjadřování a na závěr jsou metody smíšené.

Hlavním komunikačním kanálem v dnešní době je především kontakt tváří v tvář, kdy je zapotřebí dobrá artikulace a gestikulace. Dále telekomunikace, prezentace, diskuze, publikace a hlavně emailová korespondence. Důležité při komunikaci je zejména to, aby se náležitá zpráva dostala ke správné osobě ve správný čas, a obsah byl dobře pochopen.

Je důležité, abyste si uvědomili, s kým budu komunikovat a kdo je vlastně váš „posluchač“. Ke svému nadřízenému se budete chovat taktně a diplomaticky a k tomu přizpůsobíte i hovor a řeč těla. S kolegy můžete komunikovat více uvolněně a přátelsky, k nim můžete být i více upřímní. Podřízené informujete spíše v širokém rozsahu. Dalšími posluchači mohou být vnější dodavatelé, s kterými si vyjadřujeme vzájemný respekt, zákazníci, se kterými manažeři tráví tolik času, kolik je potřeba a často zde vítězí diplomacie nad upřímností. Co se týče veřejnosti, musíte se brát ohledy na to, že veškerá komunikace se odráží na podniku celkově, ať už je negativní či pozitivní. Poslední část tvoří konkurence a poradci, kdy komunikujeme na přátelské úrovni kvůli dobré spolupráci, ovšem pozor na informace důvěrného charakteru.

Důležitým parametrem v dobré komunikaci je i takzvaná technika naslouchání, kdy naopak se pasujeme do role posluchače my. Působíme zaujatě, nepřerušujeme, podporujeme gesty, analyzujeme a můžeme projevit i empatii.

Pro úspěšnou komunikaci se snažíme celkově působit přátelsky, mít dobrý projev, uspořádané myšlenky a tváří v tvář se snažíme vyvarovat nevhodných gest.²¹

6.4 Koučování

Koučování, pojem, jenž zná většina lidí ze sportu. Zde je koučem člověk, který rozdává rady a příkazy sportovcům, aby věděli, jak mají hrát a dosáhli vítězství. V

²¹ HELLER, R. *Manuál manažera*. 1. vydání. Praha: Euromedia Group, k. s. - Ikar, 2004. s. 149-154. ISBN 80-249-0465-9

managementu je koučování poněkud odlišné. Tady máme kouče a klienta na stejné úrovni a celý přístup je postavený na otevřených otázkách. Kouč zde neuděluje příkazy, jeho úkolem je vést klienta tak, aby si uvědomil své cíle a silné stránky případně chyby, a sám pak objevil vhodná řešení.

Koučování je vhodné pro kohokoliv - manažery, podnikatele, skupiny i pro zaměstnance, kdy je sice viditelný potenciál pro zlepšení, ale dotyčné osoby nevědí, jak na to. Nespornou výhodou této metody je rychlost a účinnost. Nevýhodou je naopak poměrně vysoká cena a časová náročnost. Klient by si svého kouče měl ideálně najít sám a vybírat z několika kandidátů, protože jedině pokud se s koučem cítí dobře, tak má šance na zlepšení.

Typy koučování, které se v praxi používají:

- Individuální koučink – věnuje se pouze jednotlivci
- Skupinový koučink – zaměření na skupiny
- Transakční koučink - podporuje změnu akce
- Profesní koučování – zabývá se změnou na profesní úrovni
- Transformační koučování – zabývá se změnou člověka samotného
- Osobní koučink – zajímá se o soukromý život klienta²²

²² WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti Metoda Transpersonálního koučování*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2011. s. 19-36. ISBN 978-80-7261-209-3

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE

Cílem mojí práce je zjistit, jaké jsou požadavky na manažera ve stavebním podniku, a pokusit se je kvantitativními a kvalitativními metodami zjistit. Dosáhnout požadovaného výsledku se pokusím, pomocí rozesílání dotazníku do stavebních firem. Dotazník jsem zvolila pro možnost oslovit v krátkém čase velké množství lidí a pokusit se jejich odpovědi kvantifikovat a zobecnit. Následným vyhodnocením zjistím, jaké jsou rozdíly mezi mými domnívanými hypotézami a realitou.

Pro další kvalitativní ověření uskutečním řízený rozhovor s pracovnící Úřadu práce a druhý řízený rozhovor povedu se zástupci malé stavební firmy.

Dotazníkové šetření jsem prováděla dvojím způsobem. První část, jsem elektronicky rozeslala emailem, kde byl dotazník v podobě online stránky, přizpůsobené k vyplňování přes internet. Další způsob byla osobní distribuce, kdy jsem dotazníky roznášela, a požadovala jejich vyplnění. Dotazníků jsem celkem rozeslala nebo rozesla 150 kusů. Celkem 135 dotazníků bylo rozesláno emailem, kde se mi jich 90 vrátilo, to je návratnost okolo 67%, dále 15 kusů jsem osobně rozesla a uspěla ve dvanácti případech. Zde mám návratnost 80%. Celkem mám tedy 102 vyplněných dotazníků, což mě dostává na 68%, o kterých si myslím, že je dostatečných na to, aby potvrdila nebo vyvrátila své předem stanovené hypotézy.

7.1 Hypotézy

Jaká jsou tedy předpokládaná zjištění? Na základě prostudované teorie a mých dosavadních zkušeností z praxe se domnívám, že z nasbíraných dat nám mohou vyplynout tyto poznatky:

Hypotéza 1: Na pozici manažera ve stavebním podniku se hodí více muž než žena.

Hypotéza 2: Ideální profil uchazeče pro stavební podnik je: Muž, 35 let, vysokoškolák.

Hypotéza 3: Zaměstnavatel na pozici manažera nepřijme čerstvého absolventa

Hypotéza 4: Pro podniky budou, z hlediska vykonávání funkce manažera ve stavebním podniku, důležitější odborné vlastnosti, než vlastnosti osobní

7.2 Charakteristika dané hypotézy

7.2.1 Hypotéza 1

Budu se zabývat hypotézou (otázkou), zda jsou ve stavebních firmách na pozicích manažerů ve větší míře zaměstnaní muži nebo ženy. Domnívám se, že ve většině případů to budou muži. Odhaduji to přibližně na pětasedmdesát procentní zastoupení mužů.

V dnešní době, kdy mají obě pohlaví stejný nárok na vše: vzdělání, kariéru atd. se ještě pořád setkáváme s nevyrovnaným zastoupením žen a mužů v různých sférách společnosti. Např. hned první, co mě napadá, je zastoupení žen ve vládě ČR, v politice, a jiné to není ani na vysokých postech ve vedení firem. Proč? Protože jsou tu jisté genderové stereotypy.

Je nepopíratelné, že to může být i částečně dané nezájmem žen, které byly v dřívější době naplno zaměstnány péčí o domácnost, potomky a předky a na jakoukoli práci navíc už jim nezbývaly kapacity. Dnešní technologický pokrok ženu od tvrdé každodenní rutiny sice značně osvobodil, ale zároveň se pořád setkáváme s diskriminací žen ve společnosti. Možná je to silně zvolené slovo, ale věřím a vím, že se tu vyskytuje.

Pochopitelně, je to také dáno jinými prioritami mužů a žen. Ženy přece jen chtějí i mimo budování kariéry, mít rodinu a děti. A to je jeden z důvodů, který je v jakémkoliv zaměstnání velmi znevýhodňuje. Muži v tomto ohledu mají lepší možnost budovat kariéru, protože historicky mají menší potřebu se fyzicky starat o rodinu. Mužům nejvíce záleží na tom, zda dovedou svoji rodinu (finančně) zaopatřit. Vychází to z dřívějších stereotypů a řekla bych, že to tak platí stále do dnes. Muž je hlava rodiny, chodí do práce a vydělává peníze. Také proto zřejmě i v dnešní době platí, že muži mají za stejnou práci vyšší platové ohodnocení, než ženy, a to ve výkonu na stejné pracovní pozici.

Ve stavebních firmách bude také mnohem obtížnější se, jako žena, dostat na vrcholové pozice. Myslím si, že ve stavebních podnicích je většinové zastoupení mužů. Je to dáno tím, že se jedná o specifický technický obor, ke kterému mají muži blíže a také je zde daleko více hrubé fyzické práce, která je pro ně vhodnější. Pokud jsou ženy úspěšné a chtějí se dostat na vrcholové pozice, tak to mají z tohoto hlediska ztížené. Domnívám se, že aby obstály v konkurenci mužů, musí být vzdělané, chytré a šikovné a musí umět velmi dobře jednat s lidmi.

7.2.2 Hypotéza 2

V mojí další hypotéze bych se pomocí dotazníku chtěla přesvědčit, zda je tato moje myšlenka správná či nikoliv. Už z předešlé hypotézy mám jako základní rys ideálního manažera, ten že to bude muž. Věk závisí hodně na tom, co všechno už člověk ve svém životě stihl, jakou má/měl dosavadní kariéru a praxi. Pak záleží hodně na konkrétních představách ředitelů podniků, jaké mají požadavky. Nezáleží to jen na požadavcích majitelů, ale i na konkrétní dané firmě, jak dlouhou dobu je na trhu, jaké má zákazníky, jaké produkty má v nabídce a kam chce ta daná firma do budoucna směřovat.

Na těchto attributech a filozofii firmy záleží, jelikož jsou určující pro výběr vhodného uchazeče na tuto pozici. A to, že to bude vysokoškolák je pro mne jasně daná představa, že by měl být vzdělaný a odborně teoreticky připravený na nové technologie i postupy. Měl by mít všeobecný přehled, i spoustu dalších znalostí a vědomostí, které dovede díky vyšší vzdělanosti lépe využívat a dále prohlubovat.

7.2.3 Hypotéza 3

Předpokládám, že za současné situace na pracovním trhu, se to nemůže stát, pokud nemá jiné důvody, například osobní, rodinné apod. Málo který zaměstnavatel, by si dovolil takto riskovat. V dnešní době je problém najít zaměstnání vůbec, nejenom po škole. Snazší to budou mít možná studenti, co mají vystudovaný přímo daný konkrétní obor a Ti, co jsou přímo vyučení v řemesle. Absolventi všeobecných oborů, které mají vystudované například studenti z gymnázií a také z vysokých škol, si budou hledat uplatnění na trhu práce velmi těžko. Protože absolvent, který má vystudovanou tuto školu, prakticky nic neumí a hlavně nemá žádnou praxi. A dnes skoro každý

zaměstnavatel, co inzeruje pracovní nabídku, chce vždy praxi. Nepožaduje ji jen ve výjimečných případech, kdy to není nutné, rozhodně nepatří na vedoucí pozice, jako je manažer. Ve všech inzerátech uvádějí požadovanou min. dobu praxe alespoň 2-3 let v oboru. Manažerská pozice je velmi specifické zaměstnání, kde je zapotřebí, aby byl člověk odborník v daném oboru. Musí mít zajisté praxi a zkušenosti s vedením a řízením lidí. Měl by být empatický. Myslím si také, že by to měl být člověk starší 35 let. A tudíž je nevyhovující kritérium absolventa. Zaměstnavatel chce zkušeného člověka, který ideálně už na této pozici někdy pracoval. Také bude požadovat delší dobu praxe než jen 2-3 roky, z čehož lze předpokládat, že již bude mít, alespoň minimální zkušenosti s vedením a řízením lidí. Proto jsou také už i na školách se stavebním zaměřením zařazeny předměty, zaměřené na práci s lidmi, které tam dříve nebývaly.

7.2.4 Hypotéza 4

K této hypotéze bych chtěla udělat analýzu lidských vlastností a schopností, po kterých zaměstnavatelé stavebních podniků „touží“. Chci zjistit, jaká jsou hlavní kritéria, kterými se majitelé firem, při výběru vhodného kandidáta na post manažera stavebního podniku, řídí.

Důležité jsou schopnosti, jak získané, tak vrozené. Dá se říct, které jsou pro ředitele firem důležitější? Osobní vlastnosti nebo odborné? Myslím, že převážně zvítězí odborné vlastnosti. Odbornost, je totiž hlavní kritérium, které převládá při výběru vhodného kandidáta na pozici manažera ve stavebním podniku. Jelikož je to primární informace, kterou zaměstnavatel získá ze zaslání životopisu, podle kterých uskuteční první výběr a selekci vhodných kandidátů. Až na druhém místě jsou osobní a povahové rysy, které z životopisu nelze vyčíst a hlavně nejdou při vstupním pohovoru tak snadno poznat a posoudit, ani když daného člověka vidíme osobně. Když si zaměstnavatel vybere podle odborných vlastností člověka, který splňuje jeho požadavky a následně si ho pozve na osobní pohovor, tak až teprve při osobním kontaktu má možnost si udělat obrázek o tom, jak na něj daný člověk působí.

Při pohovoru může člověk odkrýt jen pár svých osobních rysů. Ale i to je jen velice krátká doba na to abychom zjistili, jaký doopravdy člověk je, jakou má povahu. Na to abychom zjistili, jakou má člověk povahu a schopnosti, potřebujete mnohem více

času. Musíme ho déle poznávat. Může nám vyhovovat po profesní stránce, ale ne po osobní (zodpovědnost, pracovitost, organizační schopnosti apod.). A také naopak.

Také mě bude zajímat, jestli se manažeři a vedoucí firem vzdělávají. A jestli umí cizí jazyky.

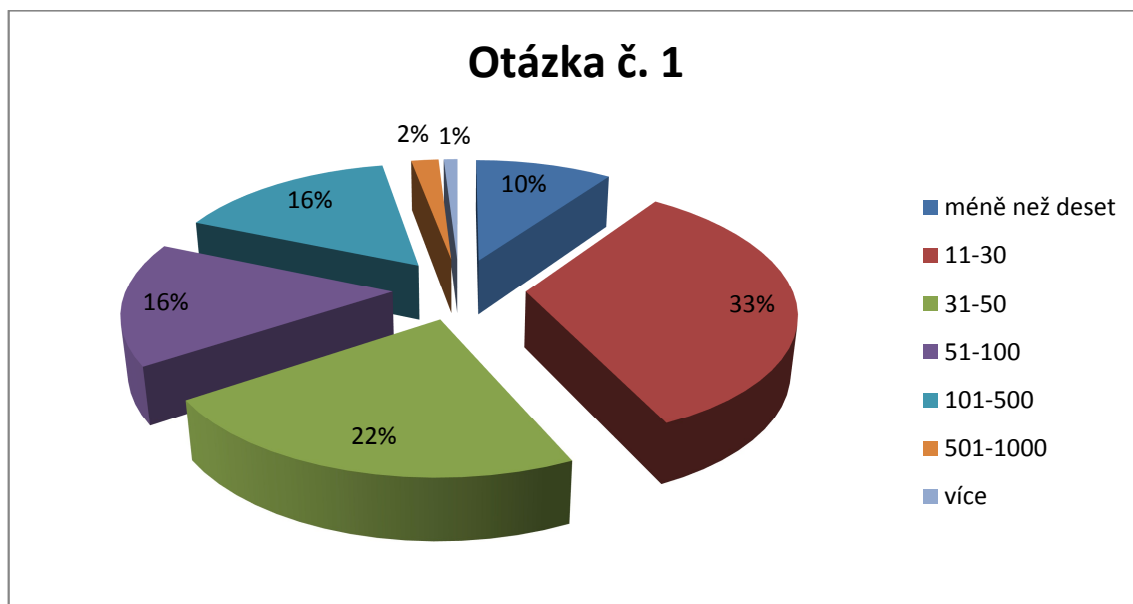
Citace Miloše Zemana při výběru kandidátů na ústavní soudce: *"Oceňuji i jejich osobní vlastnosti, které sice do formálních kritérií nevstupují, ale možná jsou ještě důležitější než ta kritéria formální,"* řekl Zeman.²³

7.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na základě stanovených hypotéz jsem sestavila dotazník (viz příloha P I.), který má ověřit, nakolik mé hypotézy odpovídají skutečnosti. Dotazník má položených 22 otázek, z nichž bylo 20 povinných a 2 nepovinné, na jejichž základě jsem se snažila zjistit, jaké jsou požadavky na manažera a jaký by měl být správný manažer a potvrdit nebo vyvrátit tak své hypotézy. Na začátku svého snažení jsem rozeslala 150 kusů dotazníků. Z toho bylo 135 digitální formou (formulář na internetu rozesílaný e-mailem) a 15 dotazníků ve formě papírové, které jsem osobně roznesla. Z celkového počtu se mi vrátilo 102 dotazníků v poměru 90 digitálních a 12 papírových. Z toho vyplývá, že 45 respondentů, oslovených pomocí emailu, neodpovědělo a 3 respondenti, které jsem osobně oslovila, mi odmítli dotazník vyplnit (většinou z časových důvodů).

²³ *Důležité jsou nejen odborné, ale i osobní vlastnosti* [online]. 2013, poslední aktualizace 25.4.2013 [cit. 26. 5. 2014]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/224270-zeman-dulezite-jsou-nejen-odborne-ale-i-osobni-vlastnosti/>>

Otázka č. 1 – Jak velká je Vaše firma? Kolik má zaměstnanců?

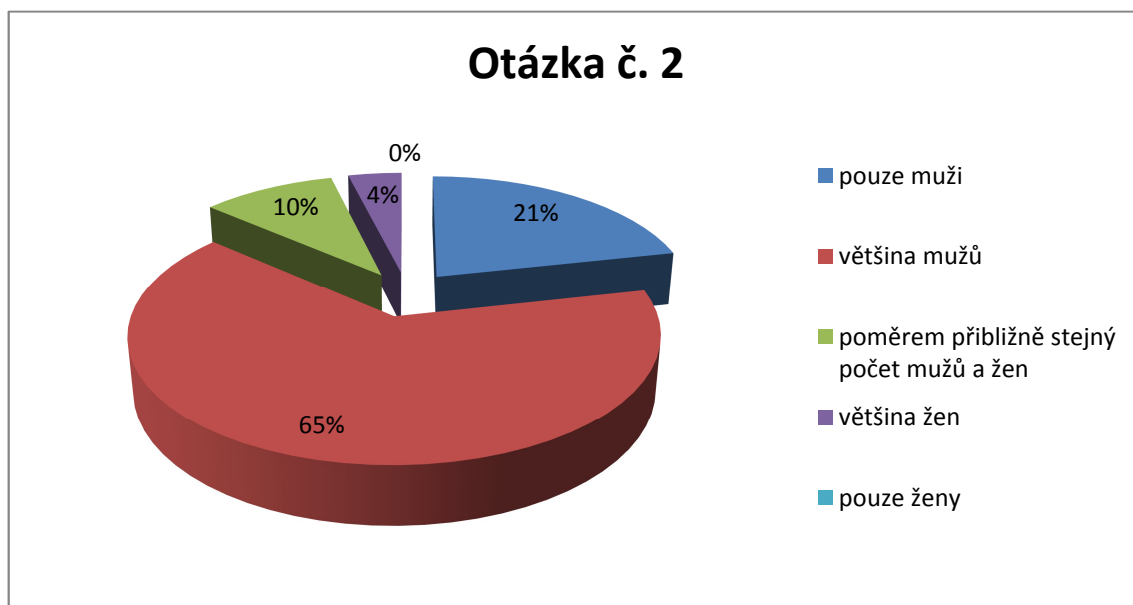


Graf č.7-1 – Jak velká je Vaše firma? Kolik má zaměstnanců?

Moje první otázka směřovala na velikost firmy. Snažila jsem se oslovit větší škálu firem, drobné, malé, střední i velké firmy. Snažila jsem se o co nejširší zastoupení, abych dostala nějaké odpovědi z firem, kde si majitel dělá manažera sám, nebo se omezuje třeba na jednoho až po firmy, které mají celé týmy manažerů.

Tento graf je spíše informativní, aby bylo vidět moji snahu o široký záběr. Je velice těžké oslovovat, zejména velké společnosti, které s pochopitelných důvodů (stejně jako ty malé) nemají čas. Přesto si pár respondentů našlo čas na můj dotazník.

Otázka č. 2 – Uved'te prosím, kolik je přibližně ve vedení Vaší firmy mužů a kolik žen?



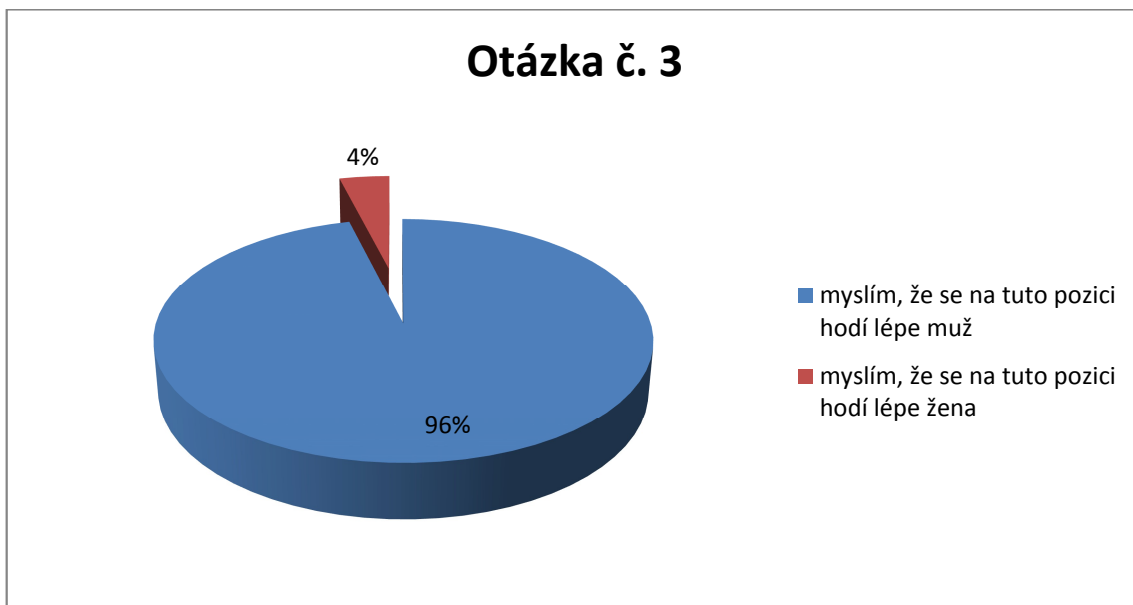
Graf č. 7-2 - Uved'te prosím, kolik je přibližně ve vedení Vaší firmy mužů a kolik žen?

U mé druhé otázky jsem se již zaměřila konkrétně na vypovídající hodnotu pro moji první hypotézu. Předpokládám, že stavebnictví je stále doménou zejména pro muže. Odpovědi v dotazníku mě tedy nepřekvapily, pouze se potvrdilo to, co jsem si na začátku celého šetření myslela. V celých 88% jsou ve stavebních firmách pouze muži, nebo alespoň jejich zastoupení převládá. Předpokládám, že ženy představují spíše administrativní složku ve stavebních firmách.

Dle mého názoru ženy do stavebnictví patří. Neměly by být znevýhodňované kvůli pohlaví. Je škoda, že není jejich zastoupení větší. Není to pro ně doména, a rozhodně to nemají jednoduché. Ale zase na druhou stranu se dá říct, že pokud se žena na vysokou pracovní pozici dostane, tak je většinou mnohem víc úspěšná než kdejaký muž, protože je již geneticky vybavena k tomu, aby zvládala více úkonů najednou, naslouchala, kombinovala a zvládala změny, které dnešní turbulentní svět vyžaduje. Myslím, si že i ženy mohou vynikat v tomto oboru. Mají trochu jiné vnímání než muži a to jim dává větší prostor pro širší uplatnění jejich schopností. Ženy mohou vnést do převážně mužského světa trochu kreativity, citu a empatie. Bohužel však ani do budoucna neočekávám v tomto směru převratnou změnu. A ani mě nenapadá nic, čím by se to dalo změnit. Snad jen nalákáním více dívek do technických škol, aby už v přípravné fázi byl zajištěn potenciální zájem o řemeslo. Také by pomohly lepší možnosti k hlídání malých

děti, aby ženy neztrácely kontakt se svým původním pracovním prostředím na dlouhou dobu a mohly se průběžně informovat a brzy vrátit. Ve skandinávských zemích mají také otcové možnost vyzkoušet si na několik měsíců plnou péči o děti a stát jim po tu dobu dorovnáva ušlou mzdu. Věřím, že v dlouhodobém horizontu se to vyplatí.

Otázka č. 3 – Je podle Vás důležité, zda je na pozici manažera ve stavebním podniku muž nebo žena?

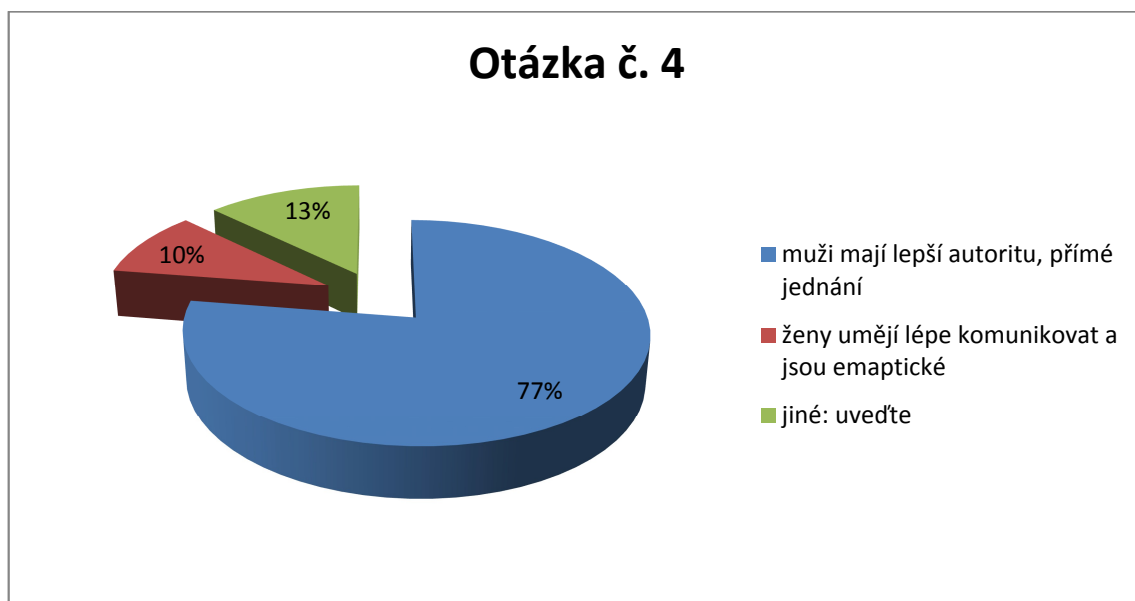


Graf č. 7-3 - Je podle Vás důležité, zda je na pozici manažera ve stavebním podniku muž nebo žena?

Když už jsem zjistila, že se opravdu ve stavebnictví vyskytují převážně muži, začala jsem zkoumat, zda je to dobře a jestli se spíše na pozici manažerů nehodí žena? Reakce byly ovšem jednoznačné. Na moji otázku bylo odpovídáno drtivou většinou pro první možnost. Čekala jsem převládající názor, že se na pozici manažera hodí lépe muž, je to konec konců i můj názor, ale 96% odpovědí je pro mě obrovským překvapením.

Domnívala jsem se, že to takhle dopadne, ale že až v takové drtivé většině, bylo pro mne šokující. V této části osobně také vsázím na muže, chápu, že pro tuto pozici mají vhodnější předpoklady. Přeci jen mají přirozenější autoritu, snadněji si poradí v krizové situaci a stavařina je jim bližší po technické stránce. Ale nepodceňujme ženy. Určitě by měly také co nabídnout.

Otázka č. 4 – Uveďte prosím, proč se na pozici manažera podle Vás hodí lépe muž nebo žena?



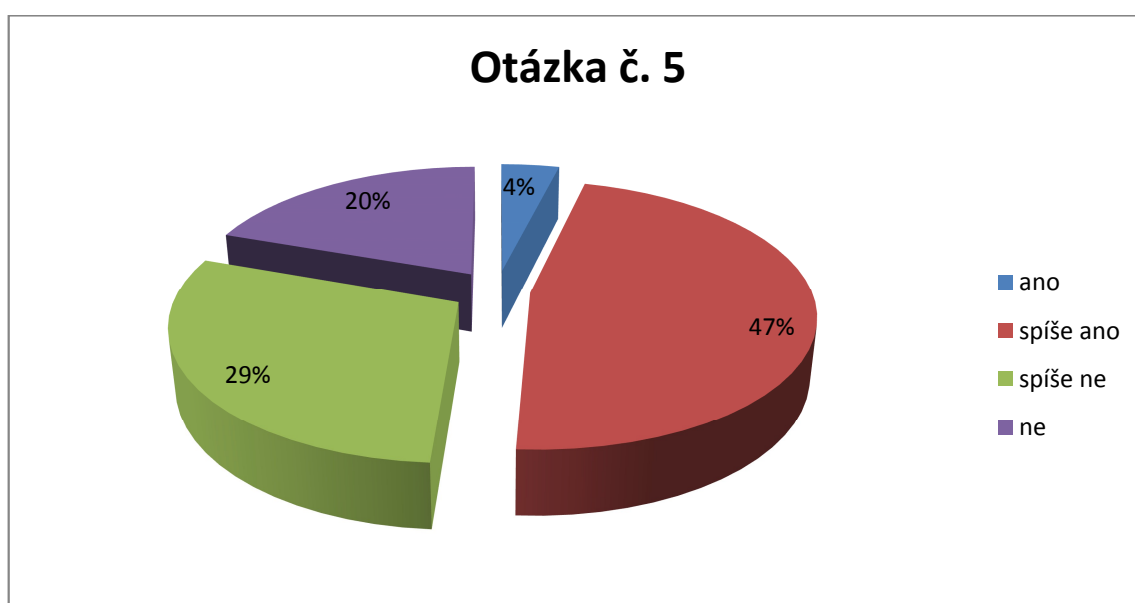
Graf č. 7-4 - Uveďte prosím, proč se na pozici manažera podle Vás hodí lépe muž nebo žena?

Otázka číslo čtyři byla zaměřená na zjištění, proč si lidé myslí, že se lépe hodí ve stavebnictví na pozici manažera muž více než žena. Tato otázka byla položena z toho důvodu, aby si respondenti mohli obhájit své odpovědi na předchozí otázku, a zároveň jsem jim dala možnost vlastního projevu názoru. Mezi ostatní odpovědi, které nebyly mnou definované dopředu, se objevilo i 13 různých odpovědí, které zněly takto:

- nerozlišovala bych pohlaví ale odborné znalosti a kvalifikovanost osoby (2x)
- technicky jsou blíže oboru než ženy (1x)
- lépe rozumí problematice ve stavebním podniku (1x)
- u odborníka nezáleží na pohlaví (1x)
- pokud jde o stavební podnik, proto muž (1x)
- v případě stavebnictví, budou lepší znalosti a všeobecný přehled technologií (1x)
- je jedno zda muž nebo žena, důležité je umět komunikovat, mít autoritu, sdílet plán, open door policy (1x)
- muži mají geneticky příznivější vztah a cit pro stavařinu (1x)
- je třeba, aby i vedoucí pracovník věděl o daném oboru vše, i "jak se míchá malta" (1x)
- vzhledem k povolání, určitě muž (technicky zdatnější) (1x)
- konvence, postavení muže v profesním oboru (1x)
- V zásadě je to jedno. Muž má výhodu v tom, že ve stavebním podniku je prakticky vždy zaměstnáno výrazně více mužů než žen. Žena většinou nemůže (má-li rodinu) obětovat kariéře to, co muž (1x)

Zastávám podobný názor jako jeden z respondentů, který uvedl vlastní odpověď. Tedy, pokud jde o schopného odborníka, tak na pohlaví rozhodně nezáleží. A pak se mi líbily poslední dvě zmíněné odpovědi, myslím si, že jsou docela dost věcné (poznatek, o konvencích a o postavení muže v profesním oboru). A odpověď, že žena nemůže obětovat tolik, co muž má-li rodinu, je také pravdivá. Jinak jsem byla celkově docela překvapená, kolik mi došlo „volných“ odpovědí, nečekala jsem, že se tím bude tolik oslovených lidí „obtěžovat“ a vymýšlet svou odpověď vlastními slovy.

Otázka č. 5 – Myslíte si, že se u nás vyskytuje diskriminace žen, při obsazování vedoucích pracovních pozic?



Graf č. 7-5 – Myslíte si, že se u nás vyskytuje diskriminace žen, při obsazování vedoucích pracovních pozic?

Zde bylo odpovídáno v celkovém výsledku skoro stejně. Zhruba polovina dotázaných se domnívá, že k diskriminaci spíše, nebo vůbec nedochází, druhá polovina je opačného názoru.

Osobně se domnívám, že k mírné diskriminaci žen v ojedinělých případech docházet může, i když by nemělo. Možná k ní dochází i plánovaně z pozice mužů, kteří zařizují přijímání nových lidí, ale nikdo mi to nepotvrdil, právě proto, že dnes je to ožehavé téma a podle zákona nesmí k diskriminaci docházet. A hlavně ji nikomu nedokážete! Ale ať už se jedná o muže či ženu, který(á) má zájem o pracovní místo, měl(a) by být v případě obsazování do jakékoliv pracovní pozice, posuzován(a) podle svých schopností, dosažených výsledků a zkušeností a nikoliv dle pohlaví.

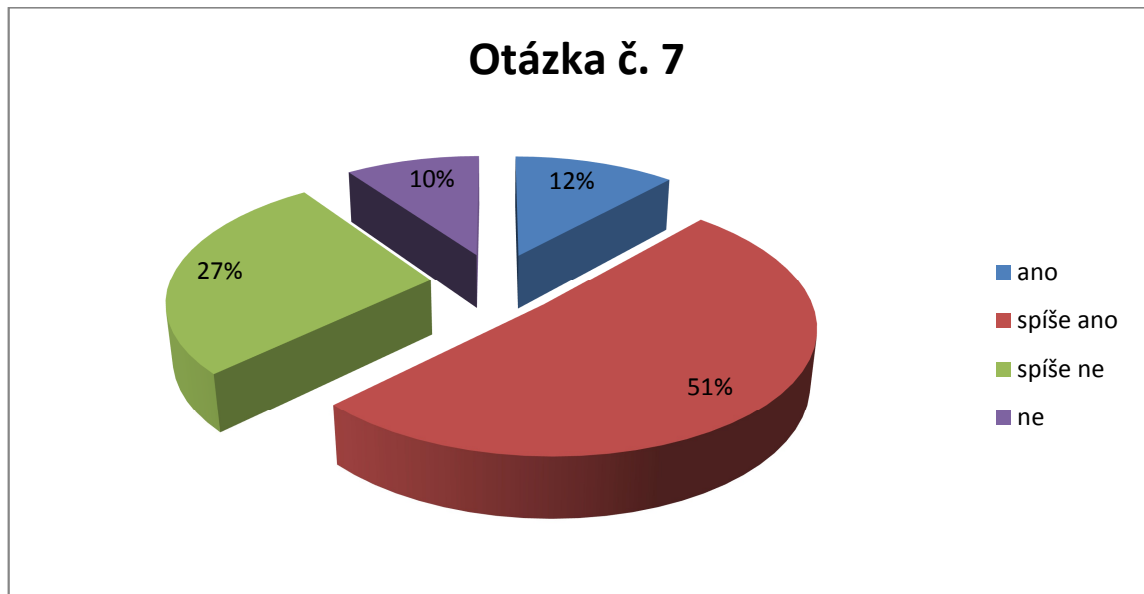
Otázka č. 6 – V případě, že jste odpověděli na předešlou otázku možnostmi za a) nebo za b), uveďte prosím, co si myslíte, že je důvodem diskriminace žen? (nepovinná otázka)

Vzhledem k tomu, že otázka byla čistě odpovídací, tedy bez žádných, mnou předem daných odpovědí, nebudu uvádět žádný graf, jelikož odpovědi se samozřejmě liší. Bylo pro mě překvapením, že se našli tací respondenti, bylo jich dvanáct, kteří mi na tuto otázku odpověděli. Uvedla jsem ji, jako nepovinnou, a takto mi bylo odpovězeno:

- děti a věk
- domnívám se, že je zde několik aspektů: - konvence a zažitý náhled na muže - strach mužů z toho, že by jim byla pracovně nadřízená žena - obava z jiného stylu řízení, argumentace, rozkolů mezi pohlavími ve smyslu přímočarého jednání
- důvodem diskriminace ve stavebních firmách je z větší části mužská obsazenost a horší intelektuální úroveň mužů ve stavebnictví
- historický přístup k ženám
- hlavní důvod je myslím, že muži mají problémy plnit příkazy, které jim uloží žena
- je na ně pohlíženo jako na slabší (méně schopné) pohlaví
- lidi jsou zaujatí, obavy že žena se musí starat o děti a tudíž nebude práci obětovat své maximum
- nemyslím, že se jedná o diskriminaci. Ženy se všeobecně do vedoucích pozic moc nehrnou, jelikož tato práce vyžaduje spoustu času, je stresová a náročná
- pravděpodobně je stavební odvětví považováno za obor pouze pro muže
- především to, že pořád ještě se péči o rodinu věnuje žena více než muž, a proto se obecně předpokládá, že nebude moci věnovat práci ve firmě tolik času jako muž.
- už jen samotný fakt, že jde o ženu
- zažitý model, že v řídicích funkcích se vyskytují pouze muži

Z výsledků vyplývá, že se většina respondentů domnívá, že k diskriminaci dochází převážně díky zažitým stereotypům. Což je v dnešní době přežitek a nemělo by k tomu docházet. Dalším faktorem může být právě rodina a děti. Přeci jen mladé ženy, budou chtít založit rodinu a na ty, které již nějaké děti mají, může být pohlíženo jako na ženy s omezením. Toto může být diskriminační faktor při výběru žen na vedoucí pozici. Doporučení: Vychovávejme si (ze svých synů) lépe mužské pokolení, s větší úctou a pokorou, jeden k druhému, ke svým odlišnostem a jedinečností. Využívejme vzájemných výhod a nevýhody eliminujeme.

Otázka č. 7 – Myslíte si, že je u nás nezájem žen o práci ve vedení stavebních firem?

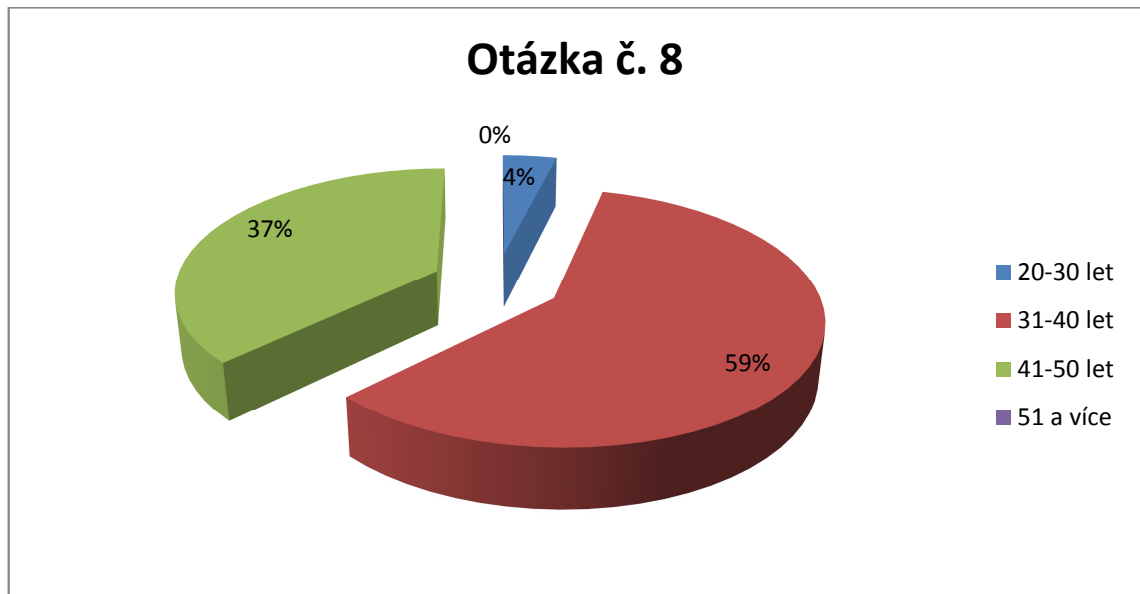


Graf č. 7-6 – Myslíte si, že je u nás nezájem žen o práci ve vedení stavebních firem?

Toto byla moje poslední otázka, spojená s mojí první hypotézou. Zajímalo mě, do jaké míry je možné, že ženy všeobecně nemají o vedení ve stavebních firmách zájem, a zda to může být určitý ukazatel na to, proč je stavebnictví pod nadvládou mužů. Ukázalo se, že tato domněnka, může být příčinou proč tomu tak je. Více jak polovina dotázaných, si myslela to samé. Ženy si všeobecně vybírají spíše jiné obory, než je stavebnictví.

Zjistila jsem, že se pravděpodobně nemusí nutně jednat o diskriminaci, ale určitou roli bude sehrávat i nezájem. Předpokládám, že jako hlavní příčina může být obava, z těžké a stresující práce. Je to znatelné i na naší fakultě, kde jsem jako jedna z mála žen i když v posledních letech vnímám mírný nárůst.

Otázka č. 8 – Jaký je podle Vás vhodný věk pro vykonávání pozice manažera?

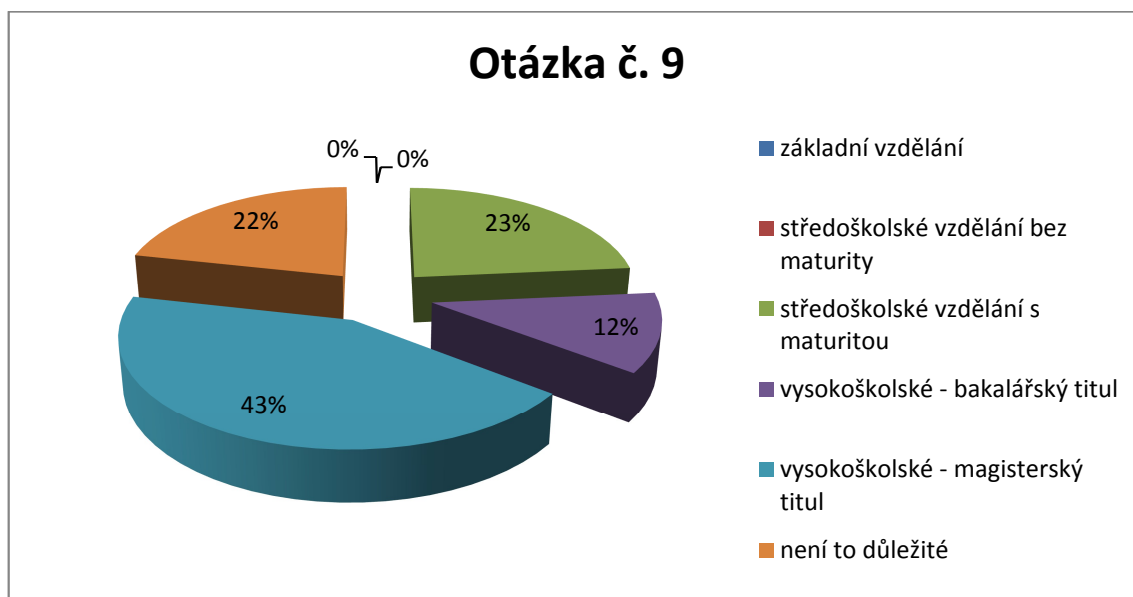


Graf č. 7-7 – Jaký je podle Vás vhodný věk pro vykonávání pozice manažera?

Otázka číslo osm už byla směřována na moji další hypotézu. V první části jsem si ověřila, že je v roli manažera spíše viděn muž, což je i mou teorií. V druhé hypotéze, se tedy zaměřím na jeho/její ideální profil. Dle mého soudu by to měl být muž (již potvrzeno), vysokoškolák, a měl by mít věk kolem 35 let. To se touto otázkou i potvrdilo. Převážná část respondentů by na postu manažera rádo viděla osobu mezi 31. až 40. rokem, dalších 37% by dokonce volilo i staršího uchazeče.

Převážná většina dotázaných uvedla, že se na pozici manažera hodí osoba mezi 31 – 40 rokem. Myslím si, že v tomto věku má člověk již jisté zkušenosti, není to čerstvý absolvent, který se bude teprve „otrávat“ a přitom je zaměstnanec ještě pružný a přístupný novým změnám (věcem) a metodám. Zaměstnanci, kteří jsou spíše starší, se již s novými trendy těžko seznamují a osvojují si je. Tato odpověď mě nijak nepřekvapila a jsem ráda, že jsem se nemýlila.

Otázka č. 9 – Jaké je podle Vás vhodné nejvyšší ukončené vzdělání, pro vykonávání pozice manažera ve stavebním podniku?

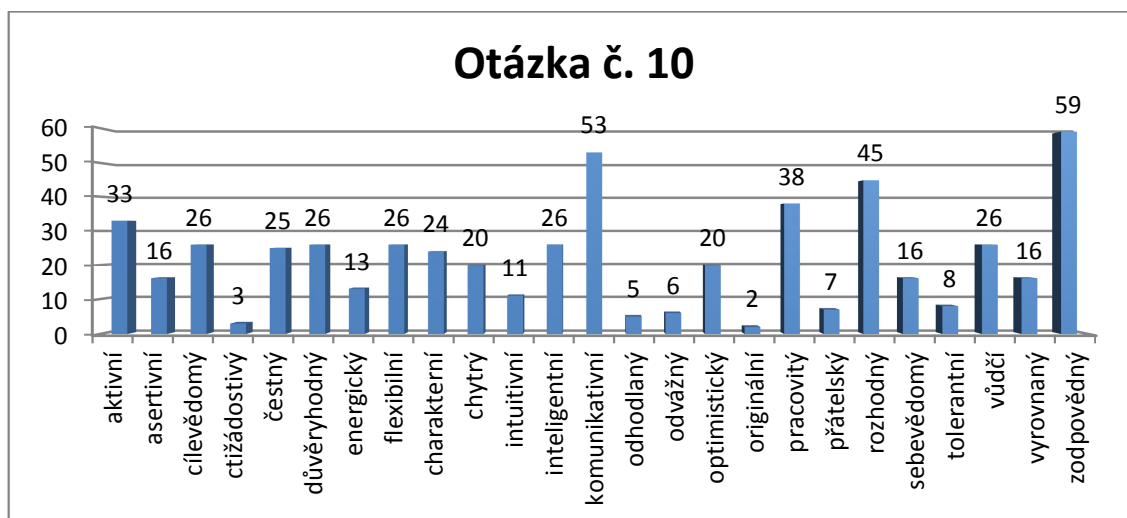


Graf č. 7-8 – Jaké je podle Vás vhodné nejvyšší ukončené vzdělání, pro vykonávání pozice manažera ve stavebním podniku?

Už víme, že převládá názor o manažerovi, jako o muži mezi 31-40 lety, zbývá rozluštit poslední rébus, a to, jakého by měl dosáhnout vzdělání. I v této části se moje hypotéza nadpoloviční většinou potvrzuje. Celých 55% dotázaných by na postu manažera rádo vidělo spíše absolventa vysoké školy. Základní a středoškolské vzdělání bez maturity nikdo z dotázaných nepovažuje za dostatečné, ale nezanedbatelných 22% odpovědělo, že to pro ně není důležité, což může vypovídat o tom, že respondenti mohli o manažerovi smýšlet, jako o člověku nabitým zkušenostmi, a tudíž u něj titulů není třeba.

Je pravdou, že vysokoškolák je lépe připravený a má více vědomostí do začátku pracovní kariéry, než středoškoláci, nebo lidé se základním vzděláním. Musím uznat, že pokud je manažer šikovný, má praxi a zvládá výborně svoje povinnosti, nemusí být titul nutností ani úplně rozhodující. Já však předpokládám lepší připravenost od vysokoškoláka a to se mi i potvrdilo.

Otázka č. 10 – Jaké by měl, podle Vás, mít manažer alespoň 3 nejdůležitější vlastnosti. Vyberte z následujících (min. 3, max. 8)

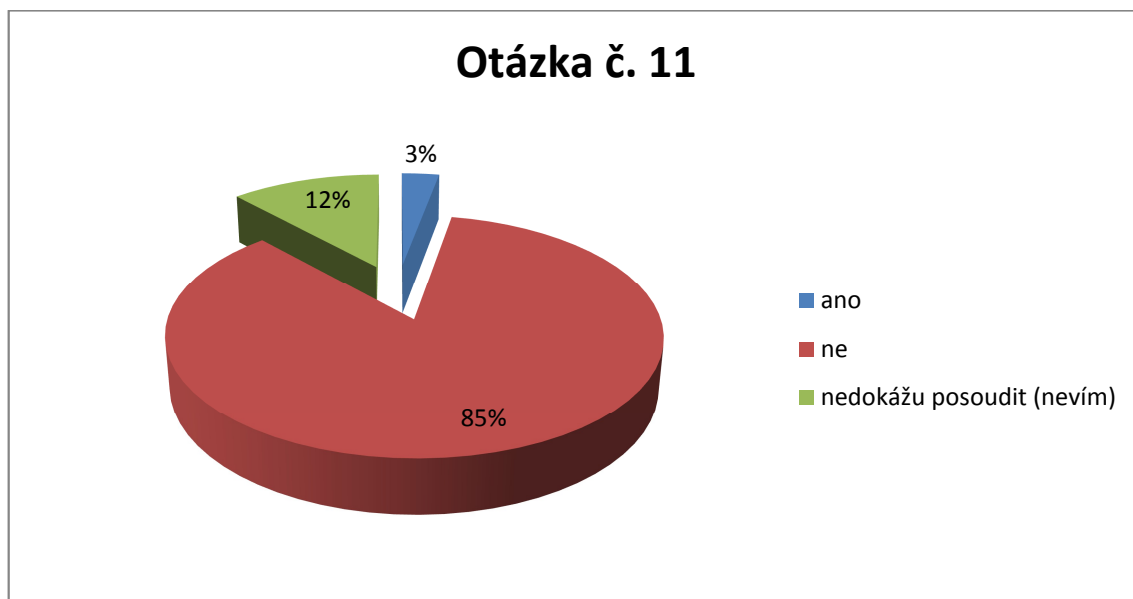


Graf č. 7-9 – Jaké by měl podle Vás mít manažer alespoň 3 nejdůležitější vlastnosti. Vyberte z následujících (min. 3, max. 8)

Otázka číslo deset mi poskytla velice zajímavé odpovědi. Celkem mě překvapila poctivost vyplňování odpovědí. Očekávala jsem, že když stanovím odpovědní minimum, tak se ho převážná většina respondentů bude držet a proto je průměr 5,5 odpovědí na osobu příjemným zjištěním. Tady jsem se snažila zjistit, jaké vlastnosti jsou u manažera očekávány a jaký by měl manažer být.

Prvenství získala zodpovědnost a komunikativnost. To jsou vlastnosti, které bezesporu ke každému správnému manažerovi patří. S drobnou ztrátou bodů se v počtu odpovědí, ocitly na třetím a čtvrtém místě vlastnosti: rozhodný a pracovitý, i s těmito odpověďmi souhlasím. V podstatě zde není odpověď, co by byla považována za špatnou, vesměs jsou to všechno vlastnosti kladné, kterými by měl manažer disponovat. Šlo mi jen o to, sestavit je do řebříčku podle důležitosti. A to se mi myslím povedlo. Co mě trochu zaskočilo, bylo, že odpověď ohledně originality, skončila na posledním místě. Myslím si, že manažer, by měl být originální, je to jeden z hlavních znaků odlišnosti od ostatních.

Otázka č. 11 – Myslíte si, že je vhodný kandidát na post manažera čerstvý absolvent?

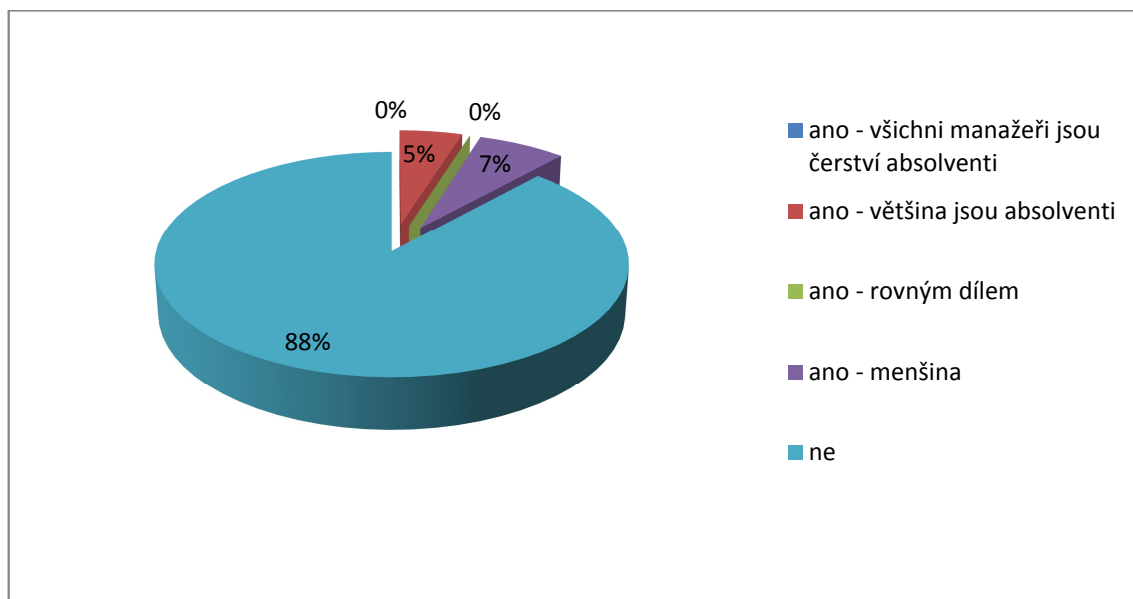


Graf č. 7-10 – Myslíte si, že je vhodný kandidát na post manažera čerstvý absolvent?

Tato otázka uvádí moji třetí hypotézu, zda by zaměstnavatel vybral na pozici manažera čerstvého absolventa. Na grafu je vidět, že 85% dotázaných by absolventa na postu manažera nechtělo, ať už odpovídali z pozice zaměstnance, kde by jim byl manažer nadřízený, nebo z pozice zaměstnavatele, kde by manažer vedl tým a byl by podřízeným zaměstnancem.

Můj osobní názor je, že na takovéto pozice absolventy nevyberou z důvodu malé či žádné praxe. Myslím si, že absolvent by měl šanci získat pracovní místo a uplatnit se ve funkci manažera, jen v rodinném podniku, kde by například otec zaměstnal syna. Mám dojem, že to není úplně správné, protože dát mladému člověku možnost se ukázat může být velice přínosné jak pro firmu, tak pro podřízené. Zároveň je mi jasné, proč tomu tak je. Málo kdo se pouští do rizika s nezkušeným studentem. Takový člověk vyžaduje svůj čas, než z něj firma bude moct naplno těžit.

Otázka č. 12 – Má Vaše firma na postech manažera čerstvé absolventy? Kolik?

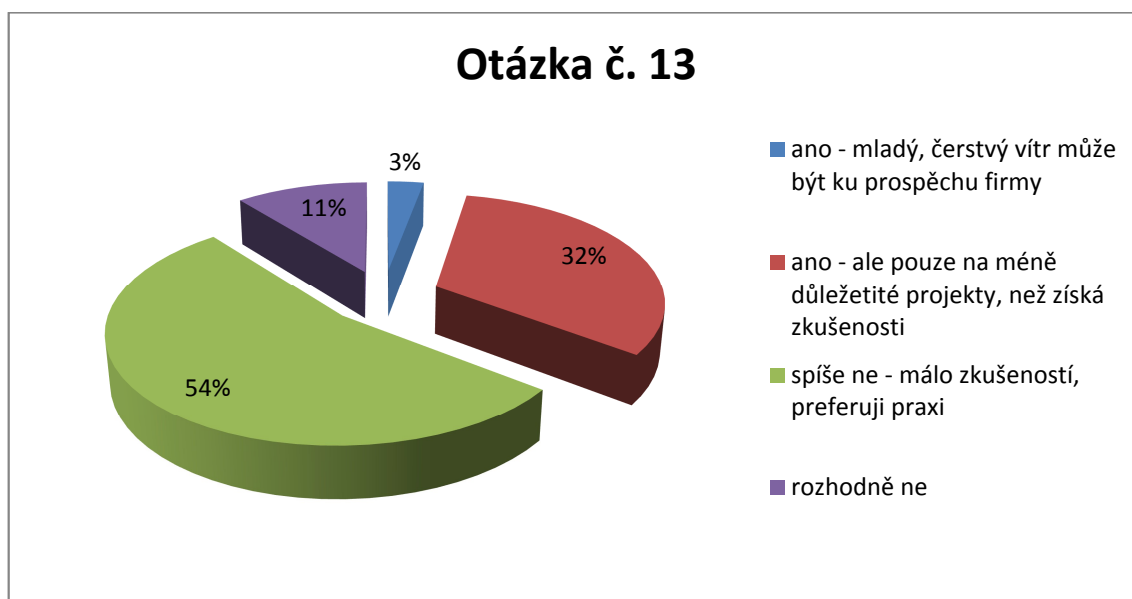


Graf č. 7-11 – Má Vaše firma na postech manažera čerstvé absolventy? Kolik?

Tuto otázku jsem zvolila proto, abych zjistila, jak na tom dnešní poptávka po absolventech na post manažerů je. Bohužel tato odpověď koresponduje s celkovým pohledem zaměstnavatelů na čerstvé absolventy. Je jasné, že firmy nechodí moc do rizika, a raději zaměstnají člověka s praxí, do kterého už nebudou muset z finančního hlediska příliš investovat, například školeními. Až 90% dotázaných odpovědělo, že na postech manažera nemají žádného absolventa. O to překvapivější byla odpověď pětice respondentů, kteří uvedli, že se u nich nachází většina absolventů v manažerské sféře.

Absolventi s sebou nesou určitá rizika, ale mohou také firmě hodně nabídnout, nejsou ovlivněni předchozím zaměstnáním, a proto jsou vhodnými kandidáty na post manažera ve stavebním podniku, jsou-li zodpovědní, pracovití a ochotni se učit - z hlediska výchovy se mohou formovat přesně pro potřeby a dle požadavků podniku. Pokud se vedení firmy nebude bát jít do rizika a pokusí se, vychovat si čerstvého absolventa, tak může získat dobrého pracovníka, který jim dokáže vydělat spoustu peněz, (například nečekaným způsobem, který by zkušené manažery nenapadl nebo by neměli odvahu jej uskutečnit). Navíc si rychleji osvojují nové technologické procesy a manažerské techniky.

Otázka č. 13 – Zaměstnal(a) byste absolventa na pozici manažera?



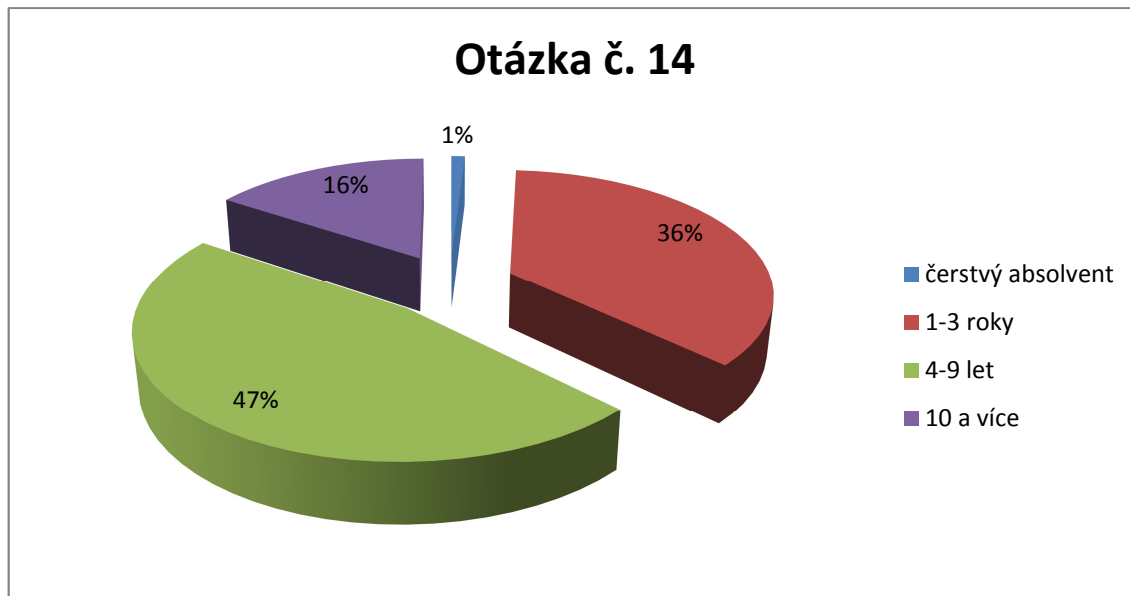
Graf č. 7-12 – Zaměstnal(a) byste absolventa na pozici manažera?

Když už jsem se dozvěděla, že firmy na manažerských postech absolventy převážně nemají, zaměřila jsem se na to, zda by dotázaní vůbec šanci takovému člověku dali sami. Předpokládala jsem, že sice uvedli, že ve firmě absolventi nejsou, ale třeba s tím nesouhlasí, a kdyby byli na místě vedení a personalistů, tak by absolventy zaměstnali. Zanedbatelné procento by těmto lidem šanci opravdu dalo. Celkem zajímavých 32% uvedlo, že by zaměstnali absolventa, ale ze začátku na méně důležité projekty, aby získal tolik požadované zkušenosti. Zbytek dotázaných byl spíše proti z důvodu absence praxe.

Myslím, že mladí lidé čerstvě po škole jsou rádi za jakoukoliv pracovní příležitost a proto varianta někoho zaměstnat, byť na méně důležité úkoly je rozhodně dobrá. Sama jsem si vědoma, jak těžké je po škole najít práci, kdy většina inzerátů začíná pro absolventy tolik nenáviděným slovním spojením „požadovaná praxe“. Pro absolventy není jednoduché získat praxi, a tak se uchylují i k pracovním nabídkám, které neodpovídají jejich studiu. Jistě že existuje i druhá strana problému, a to že někteří absolventi mají přehnané nejen finanční nároky a požadavky. Bylo by dobré, kdyby čerství absolventi neměli ze začátku tak vysoké nároky a zároveň, kdyby se firmy méně bály tyto absolventy zaměstnat. Mohl by tomu napomocť třeba i firemní program, kde by

měl absolvent pracovní dohodu uzavřenou na jeden rok, a ukázalo by se, zda se osvědčí či nikoliv. A zároveň by tím, měl možnost získat krátkou praxi.

Otázka č. 14 – Jakou praxi byste při výběru manažera požadoval(a)?

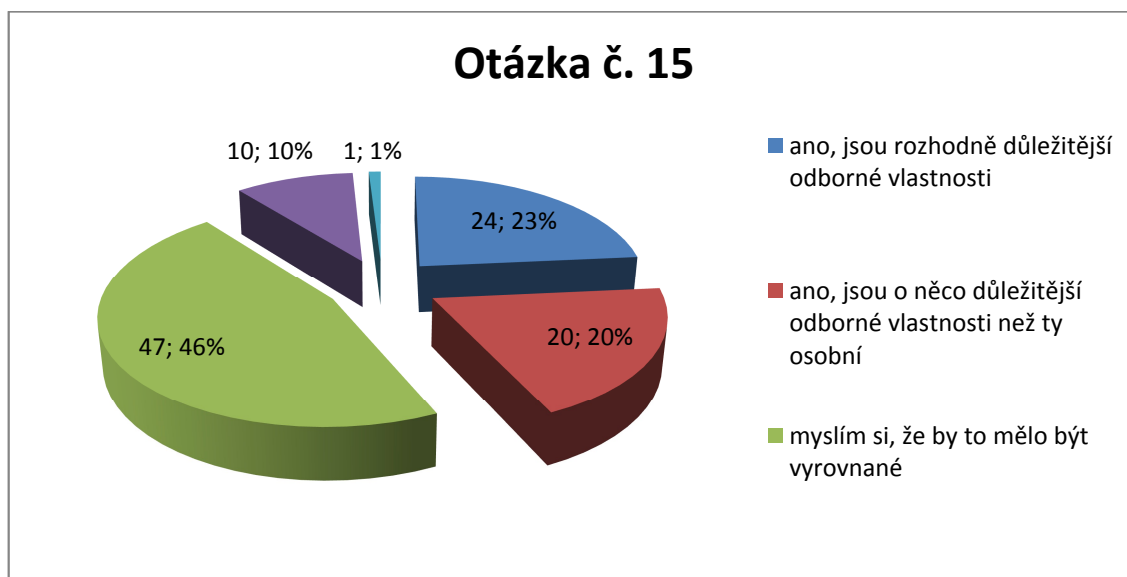


Graf č. 7-13 – Jakou praxi byste při výběru manažera požadoval(a)?

Otázka číslo čtrnáct uzavírá dotazový okruh k mé třetí hypotéze a je na téma tolik diskutované a potřebné praxe u manažera. Osobně jsem si myslela, že 3 roky praxe jsou dostačující. U této otázky mě však dotázaní vyvedli z omylu. Celých 47% zašlo ještě o kousek dál a požadovalo by praxi v rozpětí 4-9 let, kdy nejčastější dovětek u mnou roznášených dotazníků zněl „stačilo by 5 let“. Dalších 16% by požadovalo dokonce praxi nad 10 let.

Opět se ukázalo, jak malému riziku s novými zaměstnanci se firmy vystavují. Jak se říká „žádný učený z nebe nespadl“ a zde se to potvrzuje asi nejvíce. Otázkou tak zůstává, kde získat tu potřebou praxi, když si skoro každá firma drží takový odstup a absolventů jsou každý rok desítky. Zároveň chápu, že je důležité, aby i absolvent získal pracovní zkušenosti. Pozice manažerů prostě nejsou vhodné pro absolventy, i proto, že funguje hierarchie pracovních míst a určitého postupu, a tedy že není možné nastoupit do zaměstnání, hned jako vedoucí pracovník bez zkušeností.

Otázka č. 15 – Myslíte si, že jsou u manažerů ve stavebním podniku důležitější odborné vlastnosti než osobní, vzhledem k výkonu jejich funkce?



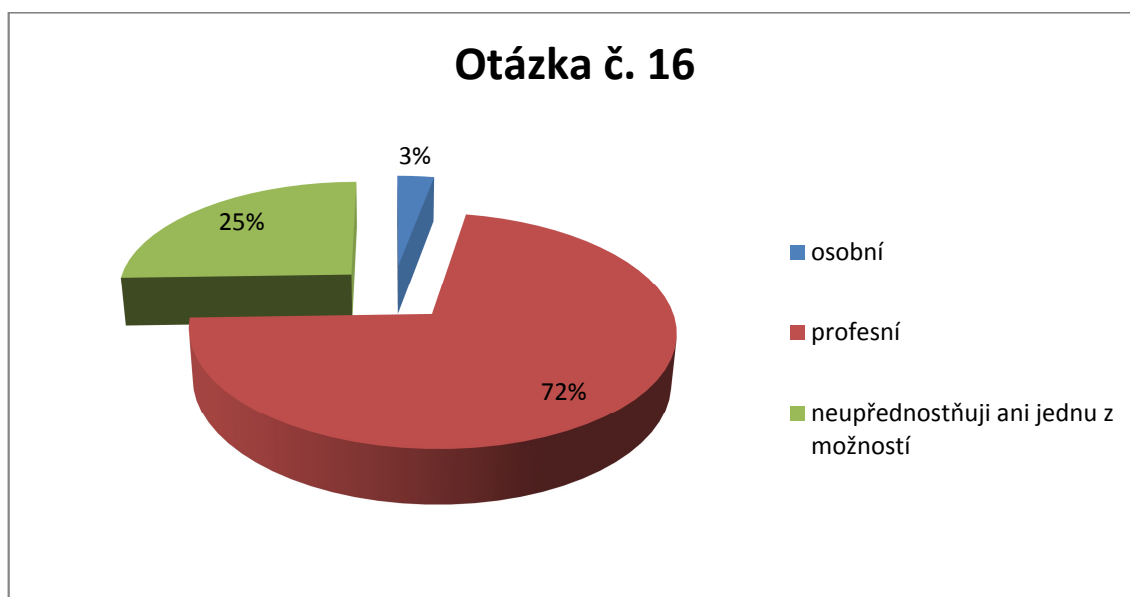
Graf č. 7-14 – Myslíte si, že jsou u manažerů ve stavebním podniku důležitější odborné vlastnosti než osobní, vzhledem k výkonu jejich funkce?

Tímto se dostáváme k mé poslední hypotéze, kde budu zkoumat odborné a osobní vlastnosti. U této otázky by skoro polovina dotázaných chtěla, aby jejich manažer měl vlastnosti vyrovnané. Nicméně z průzkumu vyplynul spíše zájem o vlastnosti odborné. Dostala jsem zde i jednu individuální odpověď, která zní také zajímavě:

- manažer musí mít zkušenosti v oboru, a musí umět jednat s lidmi, je nutné chodit mezi lidmi, hovořit s nimi, být jim na očích, sdílet s nimi projektový plán.

Myslím si, že být profesionál ve svém oboru a ještě ke všemu umět vycházet s lidmi, ať už na pracovišti, nebo co se klientů týče je k nezaplacení. Takový člověk je opravdu manažer na svém místě. Samozřejmě i v opačném případě se dá ledašco napravit. Pokud pokulhávají odborné vlastnosti, je tu možnost se daným věcem přiučit. Využít například školení, nebo koučování zkušenějším kolegou. Pokud jde o ty osobní vlastnosti, tak ty se osvojují podstatně hůře, ale i zde v případě zájmu a snahy existují účinné metody pro zlepšení.

Otázka č. 16 – Po které stránce si myslíte, že by se měl manažer přednostně rozvíjet?

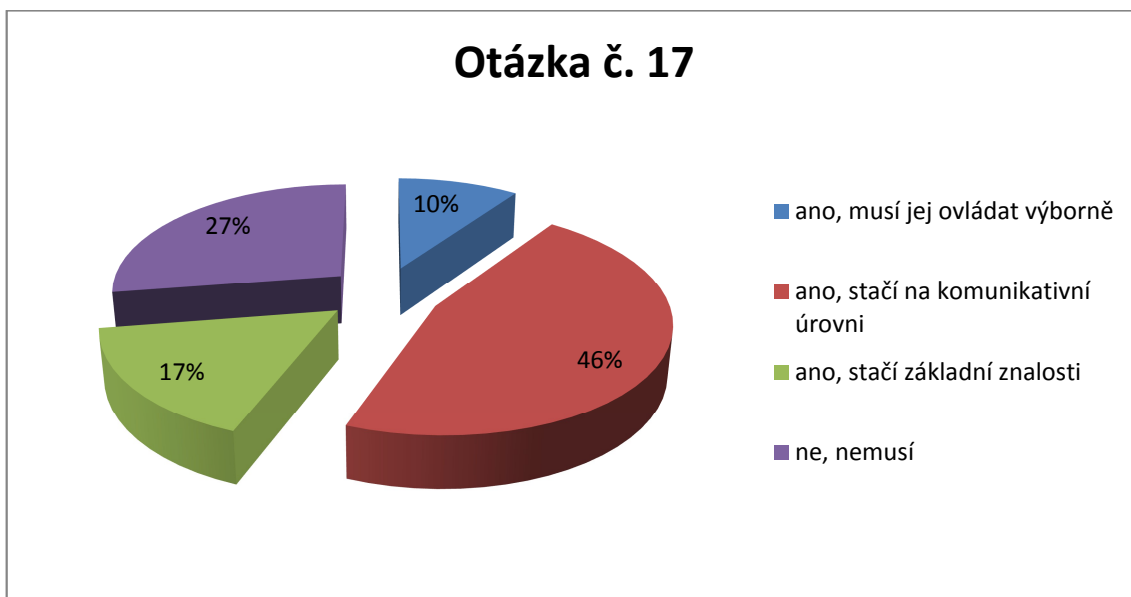


Graf č. 7-15 – Po které stránce si myslíte, že by se měl manažer přednostně rozvíjet?

Už víme, že převážná většina dotázaných, by chtělo manažera profesně zaměřeného. Mojí další otázkou byla tedy logická úvaha o tom, jakým směrem by se měl manažer dále rozvíjet. Skoro tři čtvrtiny respondentů odpověděli, že profesně, ať už to bylo myšleno z důvodu nedostatku, nebo dalším obohacením své profesionality.

U této otázky jsem i já na straně respondentů. Domnívám se, že je potřeba zdokonalovat se v obou případech, ale mám-li zvolit pouze jeden, taktéž se přikláním k tomu profesnímu růstu. Přece jen, je to o něco důležitější aspekt. Na druhou stranu z odpovědí předcházející otázky vyplynulo, že by u manažerů stavebních podniků měli převládat jejich profesní schopnosti, a tedy bych předpokládala v této návaznosti, že se odpovědi k této otázce budou týkat spíše rozvíjení osobních vlastností. Protože předpokládám, že profesně už jsou na velmi dobré úrovni a přiznejme si to, v tom lidské přístupu a jednání, je vždycky co zdokonalovat.

Otázka č. 17 – Musí manažer ve Vaší firmě ovládat anglický jazyk?

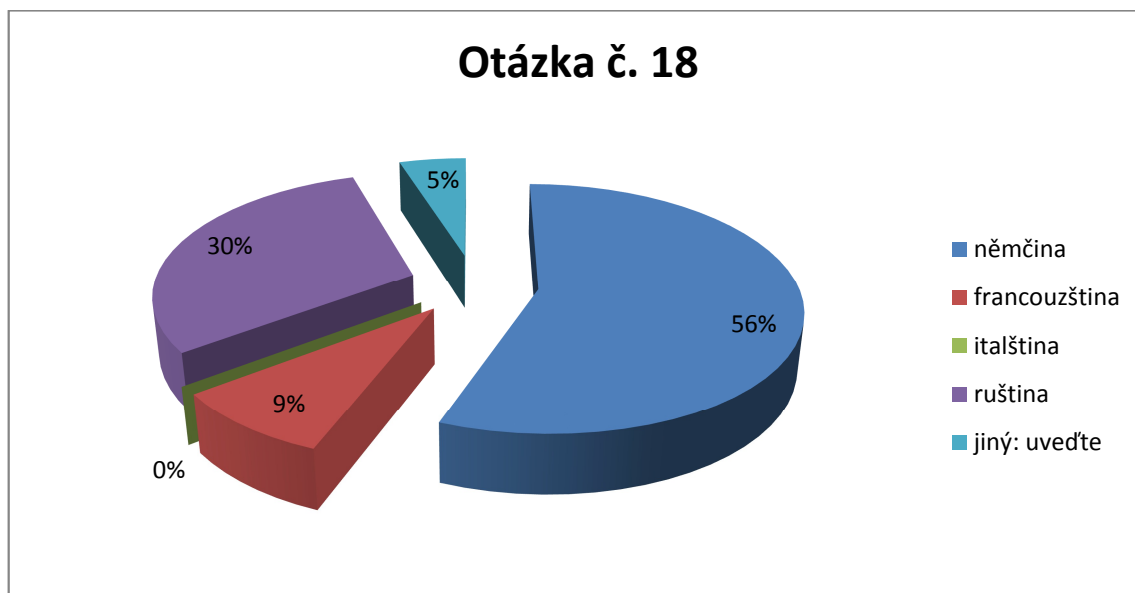


Graf č. 7-16 – Musí manažer ve Vaší firmě ovládat anglický jazyk?

Další otázkou č. 17 zjišťuji podrobněji informace o profesních vlastnostech manažerů ve stavebních podnicích. Tato otázka je zaměřena zejména na znalost jazyka, anglického. Právě proto, že je angličtina nejpoužívanější cizí jazyk. Dnes už se anglicky hovoří a píše skoro všude, tudíž ho považuji za nejdůležitější. Je vidět, že angličtina je opravdu důležitá a dnešní manažer se bez ní neobejde. Taky záleží na konkrétní stavební firmě, jestli její vedení požaduje u vedoucích pracovníků znalost cizího jazyka.

Myslím si, že dnešní manažer musí anglicky umět alespoň odpovědět na anglický psaný email od kolegů ze zahraniční pobočky. Docela mě překvapilo, že 27% uvedlo, že manažer v jejich firmě anglicky umět nemusí, ale přikládám to z velké části i speciálnímu zaměření. Pokud firma komunikuje například pouze s Němci, bude požadovat spíše němčinu a pak je jasné, že anglicky umět nebude třeba, i když základní slovní zásobu by měl znát každý. Další varianta, proč nemusí umět manažer ve firmě anglicky, je ještě prostší a to, že si vystačí jen s češtinou.

Otázka č. 18 – Jaké další jazyky ovládá?



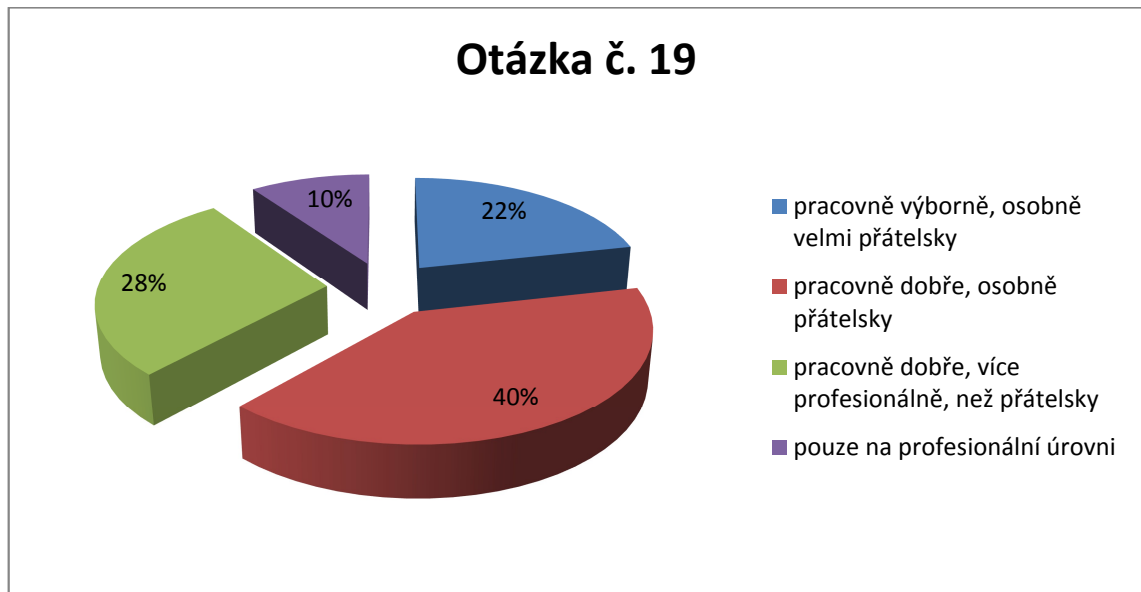
Graf č. 7-17 – Jaké další jazyky ovládá?

Tady jsem pouze ze zajímavosti zjišťovala, jaké další jazyky firmy žádají. Je vidět, že ruština je celkem na vzestupu, protože se zařadila na druhou pozici. Pět respondentů uvedlo i jiné odpovědi a to následující:

- žádný (2x)
- anglický (1x)
- stačí ty jazyky, které jsou pro podnikání firmy důležité (1x)
- čínština (1x)

Myslím si, že tady se prokázala moje domněnka z předchozí otázky a to, že angličtinu manažeři nepotřebují, když komunikují cíleně s jinou zemí nebo s jinak mluvícími klienty. Říká se „kolik jazyků znáš, tolikrát si člověkem“ a proto umět více jazyků určitě není na škodu. Zajisté, že převládá němčina, zejména i díky tomu, že jsou Němci naši pohraniční sousedé. Pro Ruštinu je možná ještě další alternativa k vysvětlení, a to, že se učila dříve povinně na základních školách, a je to „pozůstatek“ znalostí dříve narozených. Zaujalo mě, že jsem nečekaně oslovila i někoho, kdo umí čínsky, přeci jen je čínština stále dosti exotický jazyk.

Otázka č. 19 – Jak vycházíte se svým přímým nadřízeným?

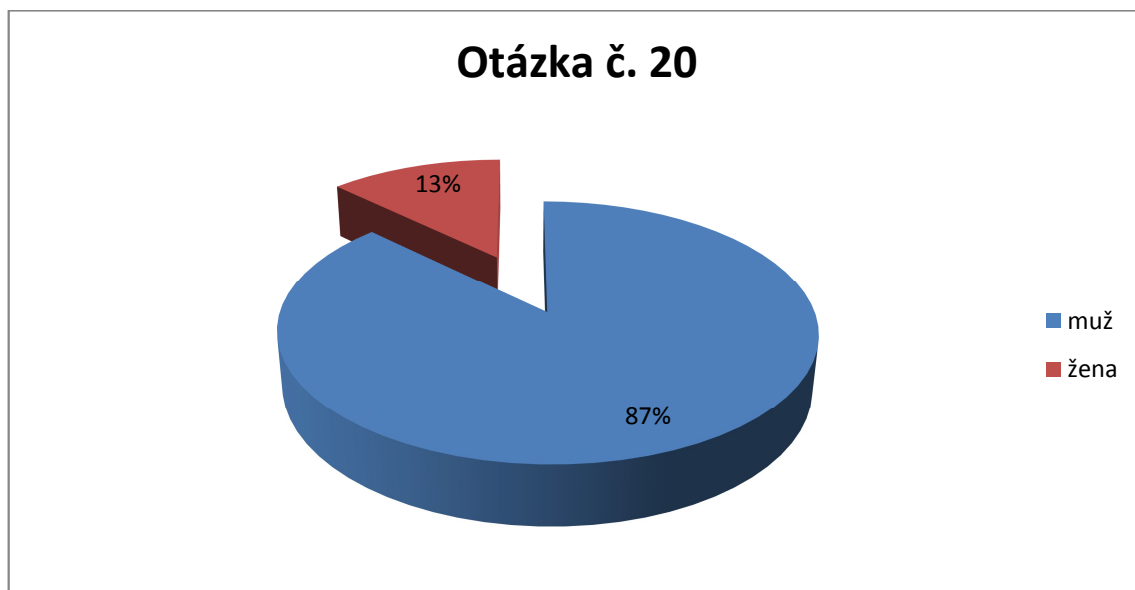


Otázka č. 7-18 – Jak vycházíte se svým přímým nadřízeným?

Otázka devatenáct byla zaměřena na vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Z průzkumu vyplývá, že jde o profesní a zároveň i přátelské vztahy. Tři pětiny dotázaných uvádělo, že k dobrému profesnímu vztahu mají se svým zaměstnavatelem i dobré osobní vztahy, což určitě považují za příjemný bonus.

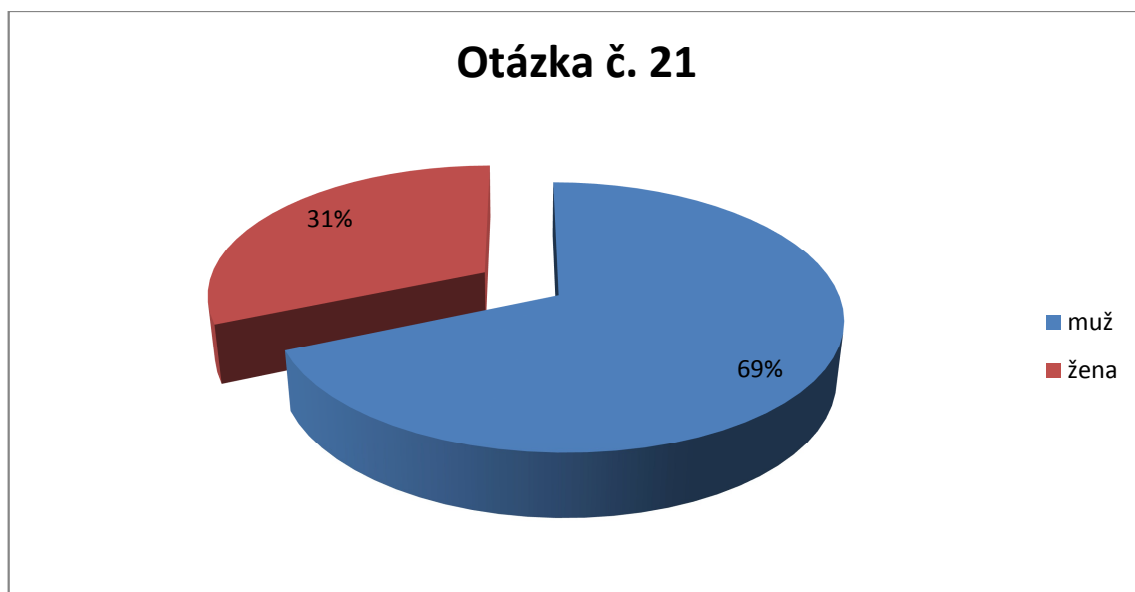
Jak říká jedna moje známá, která pracuje na postu tajemnice na jednom městském úřadě „do práce se nechodíme kamarádit, ale pracovat, pokud se ale při práci můžeme i kamarádit a dobře spolu vycházet, je to ku prospěchu všech“ a má pravdu. Být za dobře se svým nadřízeným, aniž by mu člověk musel takzvaně podlézat, je k nezaplacení. Na pracovišti pak panuje uvolněnější a pohodová atmosféra, a i nějaké nepříjemné události se snadněji řeší. Toto znám i já ze svého nynějšího pracoviště.

Otázka č. 20 – Jakého pohlaví je Váš přímý nadřízený?



Graf č. 7-19 – Jakého pohlaví je Váš přímý nadřízený?

Otázka č. 21 – Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č. 7-20 – Jaké je Vaše pohlaví?

Otázkami číslo 20 a 21 jsem si jen potvrdila nadvládu mužů ve stavebnictví. Zajímavým postřehem ale je, že zatím co v roli zaměstnavatelů nebo nadřízených je mužů stále valná většina, celkem 87%, tak mezi oslovenými zaměstnanci je jedna třetina žen.

Otázka č. 22 – Jaký by byl podle Vás ideální kandidát na pozici manažera ve stavební firmě? (nepovinná otázka)

Otázkou dvacet dva jsem dala respondentům možnost osobního vyjádření pocitů. Pokud si mysleli, že mi v dotazníku něco chybělo, co by manažer měl mít, nebo pokud mají představy o úplně jiném ideálu, zde se mohli rozepsat, podle své vůle. Odpovědi bylo nakonec osm a zněly takto:

- Ideální kandidát by měl z praxe znát všechny činnosti vykonávané na stavbách.
- Kandidát s léty profesních zkušeností, vůdčí schopnost, ovládání cizích jazyků, schopnost empatie.
- Muž s praxí, který prošel osobně stavebními pracemi s dobrou komunikací a autoritou.
- Na pohlaví nezáleží, důležitá je profesní způsobilost v daném oboru + alespoň minimální zkušenosti
- Nevím, nepracuji ve stavebnictví
- Vůdčí a férový typ, který bude schopen vést skupinu lidí. Přirozená autorita s dobrým nápadem
- zkušenosti v oboru, komunikace, empatie, asertivita
- Zkušený odborník ve svém oboru se zdravým jádrem a moderním myšlením. Rozhodně není vhodné na pozici manažera stavební firmy dávat manažera/ku úplně z jiného oboru.

Ideálního manažera vidí každý trochu jinak, ale když jsem si odpovědi četla, bylo z nich patrné, že by to měl být odborník v daném oboru s férovým jednáním a přirozenou autoritou.

7.4 Řízené rozhovory

Řízeného rozhovoru jsem využila, co by kvalitativní metody k potvrzení svých hypotéz. První rozhovor jsem se rozhodla udělat s vedoucími zprostředkování na Úřadu práce, jmenovitě s paní Bc. Hanou Šebelovou a paní Lenkou Wagnerovou, druhý rozhovor jsem provedla s majiteli stavební firmy Areastav a to s paní Ing. Hanou Koupánovou a panem Ing. Zdeňkem Pešákem.

7.4.1 Rozhovor č. 1 – Úřad práce ČR

Je podle Vás důležité, zda je na pozici manažera ve stavebním podniku muž nebo žena?

Ne, já si myslím, že není, ale pokud mám odpovídat, tak, že co by řekla většina těch zaměstnavatelů, tak asi řeknou, že ano, ale já si myslím, že rozhodně to není důležité, je

to úplně lhostejný jestli je to muž nebo žena a mělo by to tak být. Že by to mělo být jedno.

Myslíte si, že se vyskytuje diskriminace žen?

Hmm, jo to si teda myslím.

A napadá Vás nějaký důvod, proč k tomu dochází, co jsou ty důvody?

No tak třeba to, že se tradičně nahlíží na ženu, jako o pečovatelku o děti, což s sebou v konečném důsledku přináší, to že se zaměstnavatel obává, pokud na takovou pozici přijme ženu, tak se může stát, že za krátkou dobu nastoupí na mateřskou dovolenou a bude muset hledat někoho dalšího.

Jaký je ideální věk na pozici manažera ve stavebním podniku?

No, myslím si, že je vhodnější, když bude třeba starší 28 let nebo prostě, že to nebude 20-ti letý člověk. Asi aby měl mít nějaké pracovní zkušenosti už z dřívějšíka, než půjde na tu vedoucí pozici, ale je možné, že i 20-ti letý vystudovaný bude na to vhodný, ale myslím si, že je vhodnější starší.

Zeptám se na vlastnosti, ať už osobní nebo profesní co si myslíte, že by bylo nezbytné, aby uměl manažer ve stavebním podniku?

Aby určitě uměl jednat s lidmi, aby se do nich dokázal vcítit a naslouchat a současně nenechat se úplně ovlivnit a usměrnit je. Nepřistoupit jim na všechno, na všechny jejich požadavky. Když jeden přijde s tím, že se mu nelíbí „ono“ ten s tím, tak aby ho to nerozhodilo, aby byl rozhodný.²⁴

²⁴ Zvuková stopa – Rozhovor č. 1 - <<http://ulozto.cz/xirDE9u2/rizeny-rozhovor-1-up-jiratkova-bc-2014-m4a>> heslo: jiratkova2014

7.4.2 Rozhovor č. 2 - firma Areastav, spol. s.r.o.

Jak velká je Vaše firma?

Máme méně než 10 zaměstnanců.

Je podle Vás důležité, zda je na pozici manažera ve stavebním podniku muž nebo žena?

Každý volá potom, že je málo žen ve vedoucích postech.

Myslíte si, že je u nás nezájem žen o práci ve vedení stavebních firem?

Ze strany mužů je nezájem, aby ženy pracovaly ve stavebnictví, je to „pánská“ práce. Každý si myslí, že chlap tomu rozumí víc. Nezájem žen, zde není.

Jaké je podle Vás vhodné nejvyšší ukončené vzdělání, pro vykonávání pozice manažera ve stavebním podniku?

Nezáleží na vzdělání, kdo má trošku inteligence a praxe jak náš třetí kolega, je vyučený zedník, ale má dost velké znalosti ve všem.

Jaké by měl, podle Vás, mít manažer 3 nejdůležitější vlastnosti?

Odvážný, vyrovnaný, asertivita je velmi důležitá podle mě, protože co si člověk občas musí vyslechnout, tak to je síla.

Po které stránce si myslíte, že by se měl manažer přednostně rozvíjet?

Schopnosti rozvíjet. Jestliže, je profesně slabej, tak by se měl rozvíjet profesně a jestliže je slabej lidsky, tak by se měl rozvíjet lidsky.

Jaký by byl podle Vás ideální kandidát na pozici manažera ve stavební firmě?

Není rozhodující, měl by mít odbornou školu a stačí, aby to byl středoškolák, středoškoláci tomu rozumí kolikrát víc, než vysokoškoláci.

Jaký by byl podle Vás ideální kandidát na pozici manažera ve stavební firmě?

Dneska je důležitý naučit se jednat s lidmi, ještě pořád by mohlo platit, s poctivostí nejdál dojdeš. I když obecně už ve státě ne, ale v profesi, jestli chce mít všechno zaplacený, tak by měl se chovat poctivě, protože pak bude chodit po soudech, jak se někdy dařilo nám, ale ne tím, že jsme se my tak chovali, ale že se tak chovali k nám Ti druhí. Odvahu taky potřebuje určitě, chytrý není to správný slovo, ale měl by všechny přesvědčit o správnosti svého rozhodnutí, ve vztahu třeba k předloženému rozpočtu a tak, aby když má protistrana nějaký výhrady, aby je dokázal obhájit.²⁵

²⁵ Zvuková stopa – Rozhovor č. 2 - < <http://ulozto.cz/xmrkqe5o/rizeny-rozhovor-2-areastav-jiratkova-bc-2014-m4a>> heslo: jiratkova2014

8 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Díky provedenému dotazníkovému šetření jsem se dozvěděla vše potřebné pro ověření svých hypotéz. Nyní mohu udělat krátké shrnutí a napsat svá doporučení. Stavební firmy by měly brát v úvahu, že i ženy mohou být velmi kvalifikované pracovnice a že mohou vykonávat i takto náročnou práci. V některých případech dokonce i o něco lépe než někteří muži na stejné pozici. Ženy mají trochu jiné vnímání než muži a to jim dává větší prostor pro širší uplatnění jejich schopností. Zatím však ve stavebnictví na pozicích manažerů převládají z větší části muži, a ani nepředpokládám nějaký významný obrat v tomto směru. Potvrdila se mi domněnka, že ženy většinou ani nemají zájem o práci ve vedení stavebních firem. Muži mají lepší předpoklad pro vykonávání této práce, díky přirozenější autoritě a lépe si vedou i v řešení kritických situací. Dle mého názoru ženy do stavebnictví patří. Neměly by být znevýhodňované kvůli pohlaví. Je škoda, že není jejich zastoupení větší.

Doporučení: Vychovávejme si (ze svých synů) lépe mužské pokolení, s větší úctou a pokorou jeden k druhému, ke svým odlišnostem a jedinečnostem. Využívejme vzájemných výhod a nevýhody eliminujme.

Z dotazníkového šetření se mi potvrdilo, že na pozicích manažerů ve stavebních podnicích jsou převážně zaměstnaní muži ve věku od 31 do 40 let. Já bych stavebním firmám doporučila, aby se nebáli zaměstnat na vrcholové pozice manažerů i starší lidi, kteří mají více, jak životních, tak i pracovních zkušeností. Myslím si, že mohou být pro firmu velkým přínosem, nebála bych se zaměstnat ani lidi nad 51 let. Z mého dotazníku vyplývá, že v žádné firmě, u kterých jsem dělala dotazníkový průzkum, není na pozici manažera zaměstnán jediný člověk, který by měl více, jak 51 let.

Doporučení: Možná by bylo vhodné vybírat si i ze zkušenějších - starších kandidátů.

Až na pár výjimek je požadováno vysokoškolské vzdělání. Je pravdou, že vysokoškolák je lépe připravený a má více vědomostí do začátku pracovní kariéry, než středoškoláci, nebo lidé se základním vzděláním. Já však předpokládám lepší připravenost od vysokoškoláka, a to se mi i potvrdilo.

Doporučení: Doporučuji, aby si firmy vybírali kvalitní pracovníky, co dokážou, že mají dané předpoklady a vlastnosti pro výkon manažerské funkce, a není až tak důležité, zda má člověk středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání.

Zajímavá byla délka praxe, která by měla být okolo pěti let, ideálně i více. Díky malé nebo žádné praxi, se na postu manažera příliš neobjevují absolventi, kterým je přiřazována funkce spíše např. asistenta na méně důležitých projektech. V tomto směru je celkem jasno, nikdo se do rizika s nováčkem moc pouštět nechce. Je ale zřejmé, že pokud se i nováček bude profesně i osobně rozvíjet, nebude se bát zdokonalování a nových věcí, určitě se časem na vysněné místo vypracuje.

Manažer by měl umět hlavně jednat s lidmi, měl by být komunikativní a měl by být zodpovědný. Jako další vhodné vlastnosti pro manažera se ukázaly: rozhodnost, pracovitost a aktivita. Překvapená jsem byla, že na posledním místě žebříčku ohledně důležitých vlastností manažerů skončila originalita. Výsledky výzkumu ohledně preferencí osobních či profesních vlastností byly takové, že firmám záleží více na profesních schopnostech. Dnešní manažer musí umět anglicky. Měl by umět alespoň odpovědět na anglický psaný email od kolegů ze zahraniční pobočky. Pokud firma komunikuje s Němci, bude požadovat němčinu. V některých firmách není nutné znát cizí jazyk, vystačí si s češtinou. Potěšilo mě zjištění, že většina zaměstnanců vychází se svými nadřízenými dobře po profesní i osobní stránce. Přispívá to k dobrému a „pohodovému“ prostředí na pracovišti.

Doporučení: Pokud pokulhávají odborné vlastnosti, je tu možnost se daným věcem přiučit. Využít například školení, nebo koučování zkušenějším kolegou. Pokud jde o ty osobní vlastnosti, tak ty se osvojují podstatně hůře, ale i zde v případě zájmu a snahy existují účinné metody pro zlepšení.

Čerstvého absolventa by ve stavebních firmách nezaměstnali ihned po škole a bez praxe na pozici manažera. Pozitivní věc je, že by byly firmy schopné je zaměstnat alespoň jako asistenty manažerů, na méně náročné a odpovědné projekty. Tady je malá vyhlídka do budoucna, že by se časem a získanou praxí, mohl/a jednou manažerem stát. Čerství absolventi znamenají pro firmy velké riziko, protože jsou nezkušení. A do takového rizika firmy nechtějí jít.

Doporučení: Stavební firmy by se měly méně bát zaměstnávat absolventy. Mohou mezi nimi být velice nadaní a schopní budoucí manažeři. Pomoci by například mohl i firemní program, kde by měl absolvent pracovní dohodu uzavřenou na jeden rok, a ukázalo by se, zda se osvědčí či nikoliv. Zároveň by tím, měl možnost získat krátkou praxi, případně posléze trvalé zaměstnání.

8.1 Shrnutí výzkumné části

Moje výzkumná část je založena na dvou řízených rozhovorech a dotazníkovém šetření. Řízené rozhovory jsem prováděla svědomitě a doufám a domnívám se, že mi se závěrečným doporučením pomohou.

8.2 Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1: Na pozici manažera ve stavebním podniku se hodí více muž než žena.

Tuto hypotézu jsem potvrdila. I přesto že mezi oslovenými byly i ženy, tak většina respondentů vypovídala ve prospěch mužů. V průzkumu bylo uvedeno několik vlastností a důvodů, proč jsou muži na této pozici vítanější, ať už to bylo díky autoritě, přístupu, nebo přirozenějšímu vztahu ke stavebnictví. Domnívám se, že za tento pohled můžou zažití stereotypy z minulosti. A taky malá snaha o změnu v tomto ohledu. Vzhledem k tomu, že mezi oslovenými byla plná třetina žen, je tedy možné, že kdybych dělala tento průzkum třeba za 10 let, oboje pohlaví by byla zastoupena rovnoměrněji a pohled na ženu, jako manažerku ve stavebnictví nebyl již tak podceňován. Bylo by to zároveň i moje přání. Ale spíš tomu nedávám moc velké naděje. Právě i z důvodu, že i ženy se vyjadřovaly ve prospěch mužů.

Hypotéza č. 2: Ideální uchazeč pro stavební podnik je: muž, 35 let, vysokoškolák.

I tuto hypotézu se mi podařilo prokázat. To, že se na postu manažera ve stavebnictví častěji prezentuje muž, jsem si ověřila už předchozí hypotézou. Zbývalo zjistit, zda se nepletu ani v dalších částech své hypotézy. Respondenti nejčastěji odpověděli, že manažer by měl mít mezi 31-40 lety, což byla převážná většina. Zároveň

z dotazníkového průzkumu vyplývá, že by klidně mohl být i starší, ve věkové kategorii 41-50 let. Kategorii nad 51 let neoznačil nikdo. Vysokoškolské vzdělání se ukázalo jako nejčastěji předpokládané. Zajímavé však na tom je, že by mělo být ukončené magisterským titulem. Vysokoškolské vzdělání ukončené bakalářským titulem označilo jen malé procento respondentů. Tímto se potvrzuje i moje druhá teorie v plném rozsahu. S respondenty jsem se shodla na muži s vysokoškolským vzděláním mezi 31-40 rokem.

Hypotéza č. 3: Zaměstnavatel nepřijme na pozici manažera čerstvého absolventa.

Odpovědi na tuto hypotézu mě velice zajímaly, a s velkým zájmem jsem prováděla jejich vyhodnocení. Předpokládala jsem, že na pozici manažerů se čerství absolventi nevyskytují. V tomto jsem bohužel měla pravdu. Otázky jsem směřovala to, zda nějací absolventi v řadách manažerů figurují, zda by jim byla dána šance při zaměstnávání a zda jsou vůbec na tuto pozici vhodní. Ukázalo se, že až na určité výjimky by málo kdo, kvůli nedostatečné praxi, absolventa zaměstnal, tudíž se na takovýchto postech moc často nevyskytují. Co se délky praxe týče, dostala jsem se na ideální dobu pěti let. Malou vlaštovkou naděje pro absolventy byla otázka, kdy jsem se dozvěděla, že by zhruba 32% respondentů mladého absolventa zaměstnalo, alespoň na vedlejší projekty, než získá praxi.

Hypotéza č. 4: Pro vykonávání funkce manažera ve stavebním podniku jsou důležitější odborné vlastnosti, než osobní vlastnosti.

U této hypotézy jsem se zaměřila na celkový pohled odborné vs. osobní vlastnosti, jazyky a na vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Převážná většina dotázaných, by ideálně chtěla mít manažera, který je odborník, ale ani osobní vlastnosti mu nejsou cizí. Převládal ovšem názor, že jsou o něco důležitější právě ty odborné vlastnosti. Tím pádem považuji svoji poslední hypotézu za ověřenou a potvrzenou. Překvapující pro mě byla odpověď ohledně vztahu se svým šéfem. Tady se ukázalo, že kromě dobrého profesního vztahu, může většina dotázaných říct, že má dobré i ty osobní. Co se jazyků týče, je vidět, že ani bez nich se dnešní manažer neobejde, a je potřeba aby znal alespoň základy.

9 ZÁVĚR

Cílem mojí práce, bylo zjistit, jaké jsou požadavky na manažera ve stavebním podniku. Během zpracování teoretické části jsem se dozvěděla, jaké by měl mít manažer vědomosti, dovednosti a povahové rysy, jak je správně využívat ve své práci i ve vztahu ke spolupracovníkům a podřízeným.

Zjistila jsem, jakým způsobem by měl manažer efektivně (výkonně) pracovat a jaké jsou některé doporučované metodiky pracovního postupu při organizování práce, od plánování, organizování, až po výstupní kontrolu. Také jsem se dozvěděla, jak by si měl umět zorganizovat svůj pracovní čas a čemu by se měl věnovat. Také jsem objevila osvědčené způsoby, jakým způsobem své spolupracovníky (lidi) vést a motivovat.

V praktické části jsem se věnovala výzkumu, který mi pomohl lépe porozumět dané problematice právě ve stavebním oboru. Dále jsem v praktické části ověřila, jak mnou nabyté teoretické znalosti fungují v realitě stavebních podniků. Zjišťovala jsem podrobnosti, které jsou obvykle vyžadovány u zkoumaných firem, na pozici manažera ve stavebním podniku.

Především mne zajímalo, jak, podle respondentů, vypadá ideální profil uchazeče na post manažera ve stavebním podniku. Věřím, že se mi to povedlo docela slušně objasnit. V tom mi také dosti pomohly řízené rozhovory, které jsem se rozhodla udělat s pracovníci z Úřadu práce a se zaměstnanci jedné stavební firmy.

Výsledkem rozhovorů bylo zjištění, že podle názoru pracovníků z ÚP není až tak důležité mít přesně „nalajnovaný“ profil ideálního uchazeče na pozici manažera. Zatím co ve stavebních firmách mají přesně danou představu o ideálních kandidátech a bohužel ze svých představ nechtějí moc slevovat.

Při své práci jsem se dotkla dalších souvisejících problémů, pokud, například absolvent/ka zjistí, že není ideální kandidát, na pozici manažera ve stavebním podniku. Co s tím může udělat, jak se pokusit tomuto ideálu přiblížit, na čem by měl/al zapracovat, v čem se liší.

Dotazník jsem rozesílala do stavebních firem, a získala jsem jich nazpět dostatek, abych mohla říct, že jsem měla dobrou možnost své hypotézy potvrdit, a také se mi

všechny potvrdily. Domnívám se tedy, že se mi moje bakalářská práce docela povedla, jelikož vedla k mým stanoveným cílům a úkolům.

Zpracováním své bakalářské práce jsem dostala skvělou možnost setkat se s lidmi z praxe, a zjistit, jaké musí mít manažer schopnosti a dovednosti, aby byl ve svém oboru úspěšný.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] HELLER, R. *Manuál manažera*. 1. vydání. Praha: Euromedia Group, k. s. - Ikar, 2004. s. 256. ISBN 80-249-0465-9
- [2] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. s. 209. ISBN 80-7261-116-X
- [3] LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. vyd. Brno: akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. s. 149. ISBN 80-7204-396-X
- [4] LINKESCHOVÁ, D. *Základy managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. s. 119. ISBN 978-80-210-6223-8
- [5] TRUNEČEK J.. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 131. ISBN 80-7179-884-3
- [6] VEBER, J. & kol. *Management – základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. s. 734. ISBN 978-80-7261-200-0
- [7] VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 359. ISBN 978-80-7261-232-1
- [8] VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1994. s. 257. ISBN 80-85603-55-1
- [9] WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti Metoda Transpersonálního koučování*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2011. s. 243. ISBN 978-80-7261-209-3

Internet zdroje:

- [10] DOKOUPIL, J. *Podnikání, podnik (živnosti, právní formy činnosti)* [online]. 2009, poslední aktualizace 1. 9. 2009 [cit. 26. 5. 2014]. Dostupné z: <otazky.over.cz/28p.doc>
- [11] JÍRA, S. a HUMLEROVÁ, V. *Time-management* [online]. 2013, poslední aktualizace 2013 [cit. 25. 5. 2014]. Dostupné z: < http://www.chanceinnature.cz/files/articles_files/TIME-MANAGEMENT.pdf>

- [12] PULDA, M. *Brainstorming je horší než individuální myšlení (pokud se dělá špatně)* [online]. 2010, poslední aktualizace 9. 12. 2010 [cit. 26. 5. 2014]. Dostupné z: <<http://www.probermeto.cz/clanky/brainstorming-je-horsi-nez-individualni-mysleni-pokud-se-dela-spatne>>
- [13] *Historie managementu* [online]. 2005, poslední aktualizace 24. 5. 2005 [cit. 27. 5. 2014]. Dostupné z: <<http://blog.zarohem.cz/clanek.asp?cislo=177>>
- [14] *Důležité jsou nejen odborné, ale i osobní vlastnosti* [online]. 2013, poslední aktualizace 25. 4. 2013 [cit. 26. 5. 2014]. Dostupné z: <http://www.cesktelevize.cz/ct24/domaci/224270-zeman-dulezite-jsou-nejen-odborne-ale-i-osobni-vlastnosti/>
- [15] Zvuková stopa – Rozhovor č. 1 - <<http://ulozto.cz/xirDE9u2/rizeny-rozhovor-1-up-jiratkova-bc-2014-m4a>> heslo: jiratkova2014
- [16] Zvuková stopa – Rozhovor č. 2 - <<http://ulozto.cz/xmrkqe5o/rizeny-rozhovor-2-areastav-jiratkova-bc-2014-m4a>> heslo: jiratkova2014

11 SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Viz Zkratka odkazující na místo

Např. Zkratka slova „například“

Atd. Zkratka slova „a tak dále“

Apod. Zkratka slova „a podobně“

Tzv. Zkratka slova „tak zvaně“

12 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 4-1 – Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Obrázek č. 5-2 – Základní logika plánovacího procesu

13 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 7-1 - Jak velká je Vaše firma? Kolik má zaměstnanců?

Graf č. 7-2 - Uveďte prosím, kolik je přibližně ve vedení Vaší firmy mužů a kolik žen?

Graf č. 7-3 - Je podle Vás důležité, zda je na pozici manažera ve stavebním podniku muž nebo žena?

Graf č. 7-4 – Uveďte prosím, proč se na pozici manažera podle Vás hodí lépe muž nebo žena?

Graf č. 7-5 - Myslíte si, že se u nás vyskytuje diskriminace žen, při obsazování vedoucích pracovních pozic?

Graf č. 7-6 - Myslíte si, že je u nás nezájem žen o práci ve vedení stavebních firem?

Graf č. 7-7 - Jaký je podle Vás vhodný věk pro vykonávání pozice manažera?

Graf č. 7-8 - Jaké je podle Vás vhodné nejvyšší ukončené vzdělání, pro vykonávání pozice manažera ve stavebním podniku?

Graf č. 7-9 - Jaké by měl, podle Vás, mít manažer alespoň 3 nejdůležitější vlastnosti. Vyberte z následujících

Graf č. 7-10 - Myslíte si, že je vhodný kandidát na post manažera čerstvý absolvent?

Graf č. 7-11 - Má Vaše firma na postech manažera čerstvé absolventy? Kolik?

Graf č. 7-12 - Zaměstnal(a) byste absolventa na pozici manažera?

Graf č. 7-13 - Jakou praxi byste při výběru manažera požadoval(a)?

Graf č. 7-14 - Myslíte si, že jsou u manažerů ve stavebním podniku důležitější odborné vlastnosti než osobní, vzhledem k výkonu jejich funkce?

Graf č. 7-15 - Po které stránce si myslíte, že by se měl manažer přednostně rozvíjet?

Graf č. 7-16 - Musí manažer ve Vaší firmě ovládat anglický jazyk?

Graf č. 7-17 - Jaké další jazyky ovládá?

Graf č. 7-18 - Jak vycházíte se svým přímým nadřízeným?

Graf č. 7-19 - Jakého pohlaví je Váš přímý nadřízený?

Graf č. 7-20 - Jaké je Vaše pohlaví?

14 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I.: Dotazník