

# ROZVOJ MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ RELEVANTNÍCH PRO SOUČASNÝ I BUDOUCÍ TRH PRÁCE NA FAST VUT V BRNĚ

Dana Linkeschová<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení, Veveří 331/95, 602 00 Brno, Česká republika

## Abstrakt

Kompetence jsou schopnosti a soubory určitých předpokladů, díky kterým dokáže manažer svůj náročný a zodpovědný úkol plnit. Bývají vyjádřeny nejenom znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, ale také hodnotami, motivy, postoji, potřebami a vlastnostmi. Nedá se říct, že existuje jediný ideální typ manažera. Lišíme se od sebe navzájem svými individuálními stránkami a je dobré, abychom své přednosti a nedostatky dobře znali. Pokud máme nedostatek jedné charakteristiky, obvykle ji jinou hodnotou zastoupit nemůžeme. Můžeme však využít sílu týmové spolupráce, která naše přednosti umocňuje tím, že jim dává prostor a naše nedostatky eliminuje tím, že jsou přednostmi dalších spolupracovníků vyváženy. Tento příspěvek se zabývá posledním výzkumem požadavků na manažera ve stavební firmě, jako významné vodítko pro přípravu budoucích stavebních manažerů na EKŘ FAST VUT v Brně.

Klíčová slova: Manažer, kompetence, trh práce, vzdělávání, matematické a kvantitativní metody

## Abstract

### DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES RELEVANT FOR THE CURRENT AND FUTURE LABOUR MARKET AT FCE BUT

Competences are abilities and sets of certain prerequisites, thanks to which the manager is able to fulfil his/her demanding and responsible task. They are expressed not only in knowledge, skills and experience, but also in values, motives, attitudes, needs and characteristics. It cannot be said that there is only one ideal type of manager. We are different from each other in our individual aspects, and it is good to know our strengths and weaknesses well. If we lack one characteristic, we usually cannot replace it with another value. However, we can use the power of teamwork, which enhances our strengths by giving them space and eliminating our shortcomings by balancing the strengths of other collaborating members of the team. This paper deals with the latest research on the requirements for managers in a construction company, as an important guide for the preparation of future construction managers at Institute of Structural Economics and Management FCE BUT in Brno Czech Republic.

Keywords: Manager, competencies, labour market, education, mathematical and quantitative methods

## ÚVOD

Manažeři, které naše fakulta připravuje, budou jednou „zodpovědní za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek“ (Kovács, 2007, s. 12). Rozvoj kompetencí relevantních pro život a praxi v 21. století vyplývá ze Strategického záměru Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky pro oblasti vysokých škol na období od roku 2021.

Očekává se zde výměna zkušeností, otevřená formativní diskuze o inovacích ve vzdělávací činnosti a sdílení dobré praxe. Tento záměr vychází z toho, že právě vysoké školy budou vytvářet příležitosti pro pravidelné setkávání pracovníků, kteří se podílejí na přípravě odborníků v různých oblastech v rámci všech programů vysokých škol. Potřebujeme více komunikovat i napříč mezi obory, které se stále více prolínají. Právě na vysokých školách je nutno pracovat s informacemi i ze zdánlivě nesouvisejících oblastí, abychom mohli naplno využít potenciál tvůrčí spolupráce mezi školami, různými zeměmi i osobně mezi jednotlivými akademickými pracovníky. Důležité je vědět, že pokud máme vést ostatní, ať již ve škole či ve firmě, nejprve musíme porozumět sami sobě, svým talentům a schopnostem. Manažer by proto měl poznat také vlastní stránky své osobnosti a řídicího stylu. Na vysoké škole je k tomu nejvyšší čas.

## 1. CÍLE

Cílem tohoto příspěvku je představit Vám výzkum požadavků na manažera ve stavební firmě, jako významné vodítko pro přípravu budoucích stavebních manažerů na EKŘ FAST VUT v Brně. Může se stát i dobrým podkladem pro sdílení a spolupráci ve školách i podnicích.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V české manažerské literatuře se často mísí i základní pojmy používané v práci s lidmi. Zde používáme: **Vedení (Leadership)** – ve smyslu prvořadé otázky, která se týká vize toho, CO chceme společně dokázat a kam chceme dojít? (jedná se o základní strategii)

**Řízení (Management)** – se pak zaměřuje až na otázky druhého řádu – JAK to udělat nejlépe? Jak se tam dostaneme co nejefektivněji, nejrychleji, nejlevněji apod.? (zabývá se zejména taktikou a operativou) Aneb, jak říkával klasik Peter Drucker: „Řízení je děláním věcí správně; vedení je děláním správných věcí“ (Linkeschová, 2005, s. 19).

### Osobnost člověka formují tři skupiny faktorů:

- Faktory biologické – genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů
- Faktory sociální – působení rodičů, spolužáků, přátel, později i spolupracovníků a nově také i založené rodiny
- Faktory kulturní – kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání a jazyk (Cimbálníková, 2009, s. 2).

**Kompetence manažera** vyjadřuje schopnost vykonávat nějakou určitou činnost. Vnímáme ji jako soubor určitých předpokladů, díky kterým dokáže pracovník splnit svůj svěřený úkol. Předpoklady pracovníka se dělí do tří základních skupin:

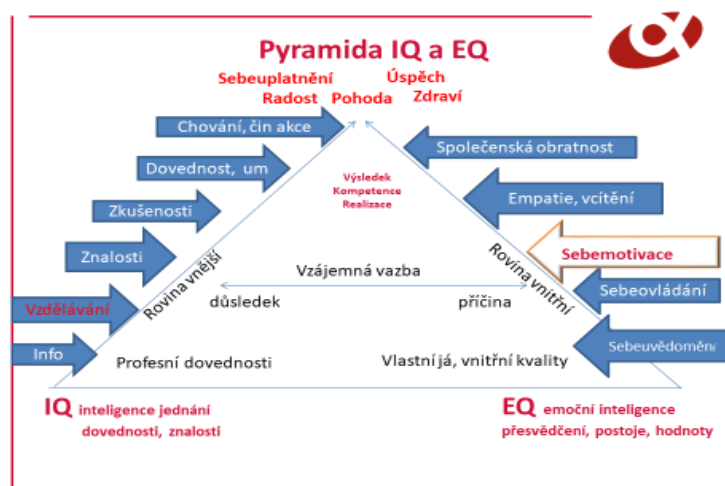
- Je vybaven **vlastnostmi, vědomostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi**, které potřebuje k tomu, aby mohl splnit úkol
- Je **motivovaný, aby tyto schopnosti využil**, v chování vidí hodnotu a tím pádem je i **ochoten** potřebnou energii vynaložit tímto směrem
- Má možnost v určitém prostředí chování použít

Pokud chce být manažer kompetentní, měl by splňovat všechny tři podmínky současně.

Mezi úspěšnými manažery můžeme najít i různé osobnosti s odlišnými vlastnostmi.

E. Bedrnová a I. Nový již v roce 1998 zformulovali vizitku osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera:

- Pracovní a osobní kompetence (**způsobilost**, jak se uplatnit ve své funkci, sebedůvěra, sebehodnocení)
- **Sociální kompetence** (vhodné prosazení)
- **Pozitivní uvažování a proaktivní jednání** (to, jak pojmem problém a překážky)
- Pracovní **ochota a výkonová motivace** (zájem o práci, výkon v požadované kvalitě a kvantitě)
- Vyšší **hladina aspirací a volního úsilí** (**dosahování náročnější životních cílů**)
- **Schopnost sebekontroly** (ukázněnost)
- Rozvinuté **etické a estetické citění** (promítání morálky a krásna do svého jednání)
- **Tvořivost** (vidět nově a uplatňovat netradiční řešení)
- **Pochopení a tolerance** (akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti)
- **Smysl pro humor** (schopnost nahlédnout s citem pro proporce)
- **Ochota na sobě pracovat** (nepřetržitý proces seberozvoje)
- Tyto kompetence lze znázornit i graficky (Bedrnová, 1998).



Obrázek 1: Pyramida IQ a EQ dle Jitky Ševčíkové

### 3. METODOLOGIE

Spolu s mou diplomantkou Bc. Martinou Machálkovou jsme zkoumaly, jak si lidé ve stavebních firmách představují ideálního manažera, jaké jsou na manažery kladeny požadavky a co se od nich ve firmách očekává.

Metoda dotazníkového šetření byla nejrychlejším způsobem získání informací od požadovaného počtu osob. Dotazník byl sestaven na internetovém portálu survio a následně rozeslán pomocí e-mailu do stavebních firem, které se lišily ať už svou velikostí nebo činností kterou se zabývaly. Celkem se vrátilo 105 odpovědí od respondentů. Respondenti měli v dotazníku možnost, jak vybírat z nabízených odpovědí nebo i možnost napsat svůj vlastní názor do odpovědi s názvem „jiná“. Dotazník byl anonymní, kvalitativně ověřen řízeným rozhovorem s manažerem stavebního podniku. Ověřovaly jsme výzkumné otázky, zda se manažer vyznačuje dobrými motivačními a komunikačními schopnostmi a zda firmy po svých manažerech požadují zejména odpovědnost.

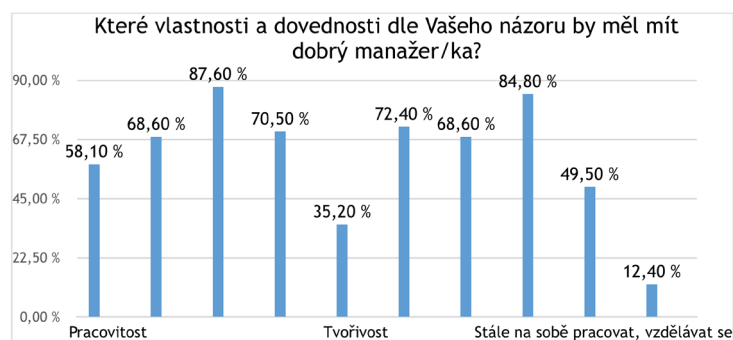
### 4. VÝSLEDKY

Většinou vyplňovali dotazník respondenti, kteří jsou ve stavební firmě na vedoucí pozici. Z celkových 105 dotazovaných je 74,3 % v řídicí pozici a řídí v průměru do 10 lidí.

Překvapivé bylo, kolik respondentů bylo kreativních a volilo odpověď „jiná“. Prvenství však dle předpokladů získala dobrá komunikace. Na druhém místě nejčastěji volená odpověď byla schopnost koordinovat práci. Třetí byla přirozená autorita. Překvapivé se odpovědnost ocitla, až na čtvrtém místě. v odpovědi „jiná“ se vyskytovaly odpovědi jako je korektnost, empatie, trpělivost, nestrannost, upřímnou, čestnost a férové jednání, umět naslouchat a být otevřený. **Komunikace je hlavním řídicím nástrojem manažera.**

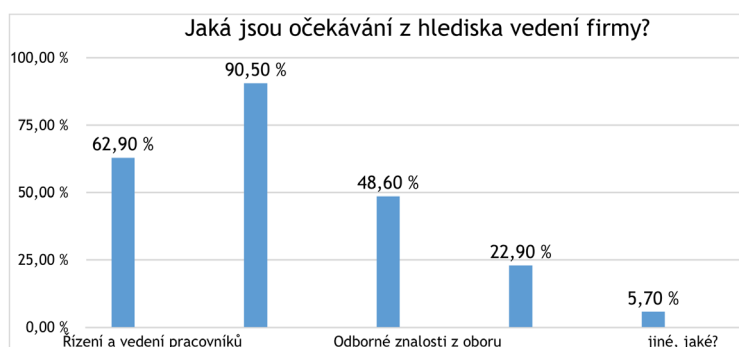
Nejvíce byla volená odpověď dosahování výsledků 90,5 %. Druhá, nejvíce zastoupená odpověď, byla řízení a vedení pracovníků 62,9 %. Odpověď jiná obsahovala:

- Rozvoj pracovníků (1×)
- Samostatné rozhodování (1×)

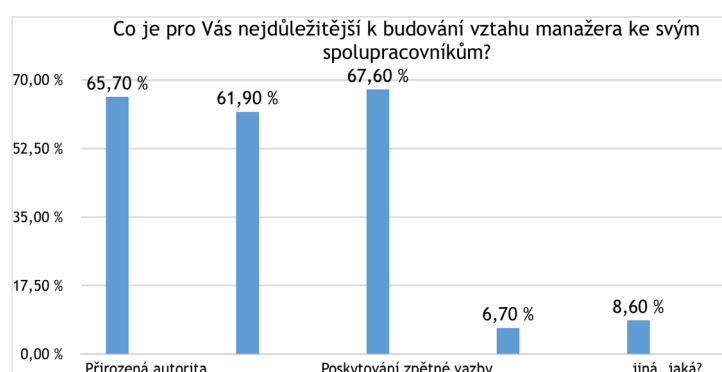


Obrázek 2: Vlastnosti a dovednosti manažera/ky

Otázka: Které vlastnosti a dovednosti by měl mít dobrý manažer/ka?



Obrázek 3: Očekávání z hlediska vedení firmy  
Otázka: Jaká jsou očekávání z hlediska vedení firmy?



Obrázek 4: Budování vztahu manažera ke svým spolupracovníkům  
Otázka: To nejdůležitější k budování vztahu manažera ke spolupracovníkům?

- Motivace pracovníků (2×)
- Vytvoření kvalitního a stabilního kolektivu (1×)
- Práce bez úrazu (1×)
- Kvalitu (1×)
- Dodržování termínů (1×)
- Spokojenost zákazníků a zaměstnanců (1×)

Někdy možná nejde ani o ty znalosti a dovednosti, ale o podíl dosažených výsledků. v dnešní době je hodně důležité průběžné hodnocení pracovníků. Bohužel český národ nebývá moc dobrý v dávání a přijímání zpětné vazby, daleko lépe bývá využívána v nejlepších zahraničních firmách.

Mezi tři nejdůležitější faktory patří poskytování zpětné vazby 67,6 %, přirozenou autoritu 65,7 % a třetí nejdůležitější byla odbornost 61,9 %. v odpovědi jiná se vyskytovaly odpovědi, jako je lidský přístup a férové jednání, důvěra, otevřenost a upřímnost, dobrá komunikace, vzájemná spolupráce, osobní kontakt, empatie a zkušenosti.

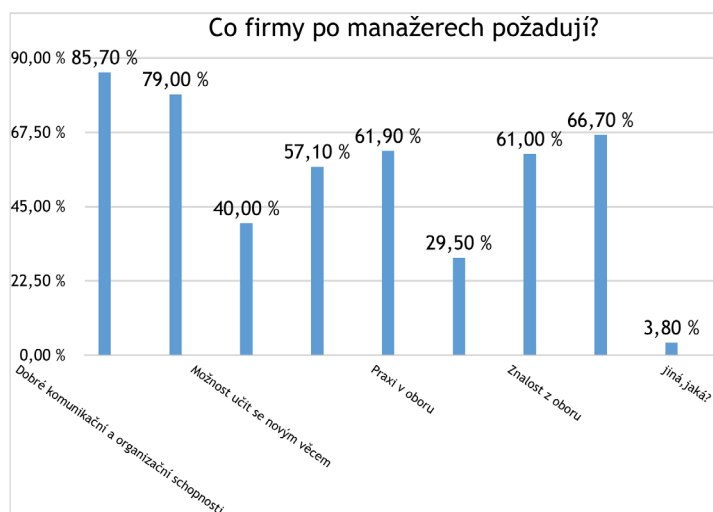
Je pravdou, že v dnešní době je zpětná vazba velmi důležitá. Může se jednat o pozitivní i negativní zpětnou vazbu. Měli bychom zpětnou vazbu dávat, ale také i přijímat. Zpětná vazba nás může

v životě dále rozvíjet. Každý den získáváme zpětné reakce na naše jednání z okolí. Pozitivní zpětnou vazbu můžeme zaměřit například jako pochvalu, na úspěchy nebo zlepšení. Negativní zpětná vazba je pak zaměřená na kritiku, upozornění na nějaké nežádoucí chování nebo nedostatky.

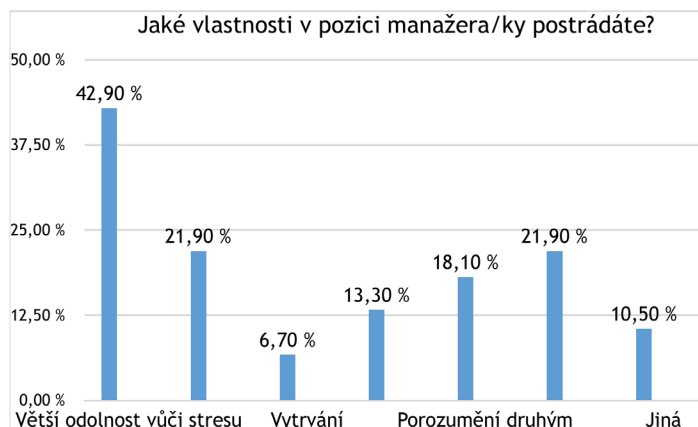
Největším požadavkem, co stavební firmy po manažerech požadují, jsou dobré komunikační a organizační schopnosti. Na druhém místě volili odpověď samostatnost a aktivita 79 % a dále firmy po manažerech požadují zkušenost s vedením a řízení lidí. Znalost a praxe v oboru také patří mezi požadavky, které jsou po manažerech požadovány. Mezi nejméně zastoupené požadavky se řadí cizí jazyk. V odpovědi jiná se vyskytovaly odpovědi, jako je loajalita, zdravý rozum, minimalizace chybných rozhodnutí.

Jeden dotazovaný napsal, že mu přijde, že se vyžaduje, aby většina mladých náčelníků nechtěla slyšet jiné názory než ty své.

V otázce, jaké vlastnosti postrádáte, měli respondenti jasno: Nejvíce postrádají odolnost vůči stresu 42,9 %, dominantnost a sebedůvěru 21,9 %, porozumění druhým kolegům 18,1 % a větší nadšení do práce. v odpovědi jiná se vyskytovalo:



Obrázek 5: Požadavky na manažery  
Otázka: Co firmy po manažerech požadují?



Obrázek 6: Postrádané vlastnosti v pozici manažerů  
Otázka: Jaké vlastnosti v pozici manažera/ky postrádáte?

- Samostatné myšlení a jít si svým směrem
- Odbornost
- Častější komunikace s podřízenými
- Cílevědomost
- Větší produktivita
- Přenos odpovědnosti
- Trpělivost

Je otázkou diskuze, zda tyto vlastnosti současný způsob školní výuky podporuje.

## 5. DISKUZE

Vycházely jsme z toho, že manažer se vyznačuje dobrými motivačními a komunikačními schopnostmi. Dobré komunikační schopnosti byly nejvíce volenou odpovědí. Respondenti považují za důležitější vlastnosti například schopnost koordinovat práci, přirozená autorita, odpovědnost a spolehlivost. Je jasné, že dobrý manažer by měl

upevňovat vztahy mezi lidmi, pomáhal při řešení problémů, uměl vystupovat a předcházet konfliktům. Naopak z hlediska vedení firmy je považováno za nejpodstatnější dosahování výsledků.

Z dotazníku vyšlo najevo, že praxe je důležitá, aby byl dobrý manažer, potřebuje více jak 6 let praxe. Odpověď, že je potřeba více než 6 let praxe měla zastoupení 44,8 %. Další respondenti volili odpověď v hranici 3-5 let 41 %. Většina firem nabízí manažerům možnost dalšího vzdělání, ať už jsou to různá školení, nebo kurzy.

Očekávaly jsme, že firmy po svých manažerech požadují zejména znalosti z oboru. Z dotazníkového šetření však vyšlo, že firmy po manažerech požadují především dobré komunikační a organizační schopnosti. Dále chtějí manažery samostatné s aktivním přístupem. Také by měli mít zkušenost s vedením a řízením lidí. Znalost v oboru byla kupodivu, až pátá nejčastěji volená odpověď...

V kurzech manažerské přípravy je třeba studenty na tyto úkoly dobře připravit. Strategický záměr MŠMT na období od roku 2021 vychází z toho, že vysoké školy budou postupně zajišťovat rozvoj pedagogických kompetencí začínajících akademických pracovníků a MŠMT získané zkušenosti následně vyhodnotí a zváží možnost jejich systémového ukotvení na národní úrovni. Výsledkem tohoto vyhodnocení může být jen nezávazné doporučení, ale také vytvoření celostátně uznávaného certifikátu o počáteční přípravě (jakéhosi „pedagogického minima“ pro pracovníky vysokých škol) nebo ukotvení minimálních požadavků na odbor-

nou průpravu v relevantních předpisech. Otázkou je, do jaké míry je tuto vizi možné v prostředí českých škol naplňovat? Dle poznatků Gallupova institutu se naši manažeři potřebují naučit především „vytvořit onen druh prostředí, v němž každý člověk chápe své vlastní silné stránky a produktivně je vyjadřuje. (Také dospěli k závěru, že) hledání skryté hodnoty a touha člověka po identitě změny firemního prostředí jednou provždy.“ (Buckingham, 2012, s. 241) Odborník na finance, datové analýzy a automatizaci Roman Koch (2021) praví, že „digitalizace a algoritmy budou lidem k užítku, jen když si dovedeme zachovat kritické myšlení“.

## ZÁVĚR

Na mnohých technických školách bývají předměty zaměřené na soft skills, otázky mezioborovosti, kreativitu, flexibilitu, emoční inteligenci a tvůrčí spolupráci stále redukovány. Často jsou považovány pouze za okrajové, s tím, že patří pouze do výuky humanitně orientovaných oborů. Protože však firmy tyto kompetence od svých manažerů vyžadují, bývá v praxi průmyslových a stavebních podniků tento nedostatek obvykle řešen využíváním nabídky tréninků soft skills soukromými školicími firmami.

V přípravě stavebních inženýrů na VUT se snažíme připravovat své studenty tak, abychom respektovali nejenom aktuální otázky Průmyslu 4.0. (VUT, 2021) „Fakulta stavební se zapojí do platformy Stavebnictví 4.0 ...Cílem je mj. zavedení nových technologií včetně využití principů Průmyslu 4.0 do výstavby. Zejména zohledňuje paralelně nastupující pátou revoluci Průmysl 5.0., která „navrací do automatizovaného výrobního procesu lidský prvek a jeho kreativitu“ (Bezdíček, 2021). Také u akademických pracovníků je odborná erudice v jejich oboru je pouze jedním z předpokladů pro kvalitní výuku a další činnosti. Pro kvalifikovanou přípravu budoucích manažerů však musí být adekvátně rozvíjeny i další, zejména pedagogické a osobnostní kompetence pro kvalitní výuku. Proto jsou pro další vývoj profese akademického pracovníka čím dál důležitější takové obory, jako dnes poněkud opomíjené inženýrská i vysokoškolská pedagogika a didaktika. Po dosavadní pandemické zkušenosti nelze pominout současné moderní vzdělávací technologie a flexibilní formy vzdělávání.

Ta pravá akademická kultura vždy stávala na otevřenosti, kritickém myšlení. Neobejde se bez spolupráce a sdílení poznatků a zkušeností, nejenom mezi vysokými školami, firmami a dalšími sociálními partnery, ale i s celou společností. K tomu právě naše konference ICOLLE 2021 i díky Vaším příspěvkům a Vaší aktivní spolupráci přispívá.

## LITERATURA

- Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press.
- Bezdíček, J. (2021). *Průmysl 5.0 vrací do automatizovaného výrobního procesu lidský prvek a jeho kreativitu*. In: IT systems, IT řešení pro výrobní podniky I. 1/2021.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2012). *Nejprve porušte pravidla*. Brno, BizBooks.
- Cimbáliková, L. (2009). *Manažerské dovednosti a asertivita v praxi*. Vyd. 1. Valašské Meziříčí: Obchodní akademie a VOŠ.
- Kovács, J. (2007). *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava Ekonomická fakulta.
- Koch, R. (2021). Počítače napovídají, my musíme rozhodnout. *Reportér Magazín*, (84).
- Linkeschová, D. (2005). *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- VUT. *Fakulta stavební se zapojí do platformy Stavebnictví 4.0* (2021). Dostupné z: <https://www.vut.cz/vut/f19528/d213326>.

Kontakt

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.: [linkeschova.d@fce.vutbr.cz](mailto:linkeschova.d@fce.vutbr.cz)