

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Rozhodovací procesy a jejich využití v managementu**

**Michaela Dostálová**

© 2018 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Dostálová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Rozhodovací procesy a jejich využití v managementu**

Název anglicky

**The Decision-making Processes in a Management**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit rozhodovací procesy v práci manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

### Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci jsou řízené rozhovory základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

## Doporučený rozsah práce

30-40

## Klíčová slova

management, manažer, manažerské role, rozhodovací proces, rozhodovací metady

---

## Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

FOTR, J. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Rozhodovací procesy a jejich využití v managementu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2018

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Horákové za odbornou pomoc, cenné rady a podporu při psaní práce. Dále bych ráda poděkovala manažerům za ochotu a poskytnutí informací při řízeném rozhovoru.

# **Rozhodovací procesy a jejich využití v managementu**

## **Abstrakt**

Hlavním předmětem této bakalářské práce je zjistit na jaké úrovni se mezi zvolenými manažery z oboru stavebnictví pohybuje používání rozhodovacích procesů a metod pro tvorbu variant mezi zvolenými manažery v oboru stavebnictví. V teoretické části je popsán management, manažer a jeho role a funkce. Dále se práce zabývá úrovněmi řízení managementu a především fázemi rozhodovacího procesu. Na konci literární rešerše je také zpracována psychologická stránka manažera. Vlastní práce aplikuje kvalitativní metodu řízeného polostrukturovaného rozhovoru na tři manažery z vybrané stavební firmy na všech třech úrovních managementu a také další dva manažery ze stavebního oboru, kteří mají praxi v nadnárodních společnostech a státním sektoru.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské role, rozhodovací proces, rozhodovací metody

# The Decision - making Processes in Management

## **Abstract**

The principal issue of the bachelor's thesis is to specify the level of use of the decision - making processes and variation making method used by managers in the field of civil engineering. The theoretical part of the thesis deals with the management, the managers, and their parts and appointments. Further, the thesis provides more theoretical information about the levels of management and stresses the decision making process itself. The following part of thesis defines psychological effects of managers on the decision making process. The final part of the thesis presents guided interviews with three managers from chosen construction companies and two other managers form the civil engineering field who have had experience in multinational corporation and state owned company.

**Keywords:** management, manager, manager roles, decision making process, decision making methods



## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.1 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Management .....	13
3.2 Hierarchie managementu – úrovně řízení.....	14
3.3 Manažerské funkce.....	15
3.4 Manažer a jeho role.....	18
3.5 Rozhodování .....	19
3.6 Fáze rozhodovacího procesu.....	20
3.7 Metody tvorby variant.....	24
3.7.1 Intuitivní metody.....	24
3.7.2 Systematicko-analytické metody .....	26
3.8 Rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika.....	27
3.9 Psychologie v řízení .....	28
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>30</b>
4.1 Charakteristika objektů zkoumání .....	30
4.1.1 Charakteristika společností pro kvalitativní výzkum.....	30
4.1.2 Charakteristika manažerů pro kvalitativní výzkum .....	31
4.2 Kvalitativní výzkum a použitá metoda.....	32
4.3 Analýza rozhovorů .....	33
<b>5 Celkové shrnutí a diskuze.....</b>	<b>40</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>42</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>43</b>
<b>8 Přílohy.....</b>	<b>45</b>

## **Seznam použitých zkratk**

**ISO** norma, standarda

**IMS** integrovaný manažerský systém

# 1 Úvod

Na začátku všeho je rozhodnutí. Zda půjdete vpravo nebo vlevo. Jsou věci, nad kterými se člověk rozhoduje bez rozmyslu a nevdí to. Také jsou rozhodnutí, nad kterými se člověk pozastaví a chvilku přemýšlí, protože ví, že to rozhodnutí nějak ovlivní jeho blízkou budoucnost. Několikrát za život je třeba udělat důležitější rozhodnutí, jehož důsledky budou v životě rozhodovatele třeba až do jeho smrti. Člověk se rozhoduje každý den, ať už jsou ta rozhodnutí malá, velká, správná anebo špatná.

Cílem dobrého manažera je rozhodovat se nejen rychle, ale také správně a na vyřčeném trvat. Jeho osobnost je klíčovým faktorem, který velmi ovlivňuje jeho celý rozhodovací proces. Život je velkým učitelem a zkušenosti, které lidem dává, jsou velmi drahocenné a formují osobnost každého jedince. Avšak jsou věci, které manažer může ovlivnit. Jeho cesta začíná vzděláním, pokračuje přes první pracovní zkušenosti a může v některých případech směřovat až na vysoké pozice u nadnárodních společností.

Každé rozhodnutí, které manažer udělá, se odráží na úspěšnosti dané společnosti. Je proto důležité, aby měl dostatek informací a zkušeností, které mu pomohou rozhodnout se co nejlépe. V dnešní době existuje mnoho metod a pravidel pro rozhodování a manažer je může plně uplatnit až dosáhne určitého osobnostního předpokladu, který je s touto pozicí spjat. Jedno bez druhého nefunguje ideálně.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit využití rozhodovacích procesů v práci manažerů ve stavebních společnostech, jak komerčních, tak ze státního sektoru. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

### **2.1 Metodika**

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. Prvá část bude pojednávat o zpracování teoretických východisek pro zadané téma. Teoretická část bude zhotovená na základě prostudované odborné literatury. Zprvu vysvětlí pojmy, definice a dalších názory a metody, které se týkají rozhodování manažera. Na konci se bude teoretická rešerše zabývat osobností manažera, která může proces rozhodování také ovlivňovat.

V druhé, praktické části, bude teoretická část aplikována pro kvalitativní výzkum provedený u pěti manažerů ze stavebního oboru. Metodou pro kvalitativní výzkum bude zvolen polostrukturovaný rozhovor, pomocí něhož bude možné zajít do patřičných detailů a přesněji vystihnout způsoby rozhodování manažerů. Kdyby byly formulovány hypotézy, tak by se zjišťovalo, zda manažeři ve zvolených organizacích prochází celým rozhodovacím procesem, zda využívají patřičných pomocných metod a jak jsou přitom ovlivněni jejich vlastní osobností. Otázky pro rozhovor budou vznikat z literární rešerše, a pokud bude třeba, budou doplněny o otázky doplňující v průběhu rozhovoru, jak definice polostrukturovaného rozhovor povoluje. Dalším krokem práce bude přepis jednotlivých rozhovorů, který bude přiložen v příloze práce. Nakonec se bude práce věnovat stylizaci komentářům k jednotlivým otázkám a formulací závěru.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Management je americké slovo, které se rozšířilo po celém světě a do mnoha jazyků se vůbec nepřekládá. Avšak v české literatuře můžeme narazit na slovo „řízení“, které má velmi podobný význam a stále, i v dnešní době, nachází své použití (Vodáček & Vodáčková, 2009).

Ačkoliv je management velmi důležitou součástí podnikání, jeho jednotná definice není přesně stanovena. V důsledku toho je každý člověk schopen jej popsat jinak, každý ho lehce odlišně pojímá a vysvětluje. První náznaky managementu je možné pozorovat již ve starověku, tedy již u faraonů a císařů, a to mnoho tisíc let zpátky. S určitostí lze říci, že do značné míry používali stejný základ jako my dnes.

Dle Bělohlávka a kolektivu (2006) je management v praktické rovině chápán jakožto soubor činností a postupů v řízení podniku. To vše vychází především z obyčejného „selského rozumu“. Lidé s citem pro podnikání budou učení managementu považovat za přirozenou věc. Dnešní management je však složen z řady různých metod, které jsou závislé na složitých analýzách a výpočtech.

Bělohlávek ve své knize Management (2006) charakterizuje samotný management jako systematický proces, kterým daný člověk usiluje o dosažení určitých cílů. V tomto procesu se zabývá především plánováním, organizováním, vedením lidí a kontrolou.

Peter F. Drucker, Američan a zakladatel moderního managementu, vysvětluje pojem management jako pracovní systém, do kterého zároveň patří lidé. Bez systému není management a bez managementu by nebyl systém. Management se nepojí pouze s podnikáním, ale také s firmami či institucemi, jako jsou například univerzity a jejich administrativní systém (Drucker, 1986).

### **3.2 Hierarchie managementu – úrovně řízení**

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, bez systému by nebyl management a bez managementu by nebyl systém. Se zmíněným systémem souvisí i hierarchie managementu. První možností je vertikální rozdělení managementu. Každý zaměstnanec, počínaje hierarchicky nejvyšším článkem v organizaci, má pod sebou několik pracovníků, toto rozdělení pokračuje až k nejnižší postaveným zaměstnancům. Často užívaným termínem v této souvislosti je řídicí pyramida.

Organizace se člení na tři úrovně a to na vrcholové řízení, středně liniové řízení a nejnižším oddílem je řízení na základním stupni. Každá ze tří úrovní rozeznává odlišný počet, co se zastoupení manažerů týká. Avšak kvantita ne vždy znamená kvalitu, proto je zapotřebí mít přiměřené množství manažerů, aby nedocházelo ke zmatečným situacím a nesrovnalostem či rozdílnostem ve společnosti. Ocitne-li se na horizontální úrovni více manažerů, než je třeba, bude těžší rozdělovat odpovědnost a kompetence, čímž nastává matoucí situace především pro podřízené manažerů. Velmi důležitá je komunikace mezi všemi články na všech úrovních společnosti, a to nejen písemná, ale především ústní komunikace, která bývá mnohdy podceňována. Na jednotlivých úrovních se vyskytují značné rozdíly, co se týče konkrétních kompetencí, odpovědnosti a řízení (Bedrnová, et al., 2002).

#### **Vrcholový management (top management)**

Vrcholovým managementem v malých a středně velkých podnicích bývá často vlastník, který rozhoduje o hlavní strategii firmy a jejím fungování na trhu, zároveň má nejvyšší pravomoci. Zajímá se o rozvoj společnosti a udává, jakým směrem se bude firma nadále ubírat. Odpovědnost za celou společnost nese právě tato úroveň managementu. Nejčastěji řeší málo strukturované problémy, tedy takové, které mají nízkou opakovatelnost. Časově se obvykle rozhoduje za období delší než jeden rok. Jedná se o takzvané strategické řízení (Bedrnová, et al., 2002) (Veber, et al., 2009).

### **Středně liniové řízení (middle management)**

Manažeři na střední úrovni se většinou řídí plány z vrcholového managementu a jsou jim delegovány některé odpovědnosti a pravomoci. Na této úrovni se jedná o taktické řízení, ve kterém se manažeři snaží splnit roční plán. Jedná se především o finanční stránku řízení podniku. Manažeři se snaží vytvářet řádné pracovní prostředí pro efektivní výkon celé společnosti a jejich zaměstnanců. Podle velikosti organizace, se zodpovídají jednomu, nebo více pracovníkům z vrcholovému managementu (Veber, et al., 2009).

### **Řízení na základním stupni (lower management)**

Na nejnižším stupni probíhá především operativní řízení. Zde se pracovníci specializují na plnění plánů z předchozí zmíněné úrovně. Z pravidla se nejedná o období delší než čtvrtletí. Plán může být měsíční, týdenní či směnový. Na této úrovni probíhá výroba a samotná exekuce služeb. Liniový manažer zodpovídá především za chod výroby nebo samotné provedení služeb (Veber, et al., 2009).

## **3.3 Manažerské funkce**

Všechny níže uvedené manažerské funkce tvoří určitý celek, ze kterého nelze ani jednu z funkcí vynechat, pokud se někdo snaží dosáhnout efektivního řízení organizace. Každý, kdo se kdy pokusil definovat management, přesně určil také manažerské funkce, které by měl manažer ovládat. Stejně jako definice managementu, i manažerské funkce se liší s každým manažerem. Tato práce uvádí pět stěžejních manažerských funkcí. Jsou jimi plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a delegování. Těchto uvedených pět funkcí se nejvíce blíží teorii, kterou charakterizuje příručka Management Handbook, kterou vydala Americká manažerská asociace, identicky je ve své knize Management (2006) uvádí i Bělohlávek. Luther Gulick, tvůrce funkcí se zkratkou POSDCORB, přidává k základním funkcím rozpočtování (tzv. „budgeting“) a podávání zpráv (tzv. „reporting“). S funkcí navíc přišel i Peter Drucker přidal ke svým funkcím kategorii rozvoj lidí a sebe sama (Vodáček & Vodáčková, 2009).

## **Plánování**

V oblasti plánování manažer prokazuje schopnost a umění si rozmyslet a následně logicky naplánovat cestu ke splnění záměrů společnosti. Snaží se srozumitelně a jasně určit varianty dosažení vytyčených cílů tak, aby byly jejich způsob a realizace co nejefektivnější.

Plánování snižuje riziko selhání a pomáhá manažerům hbitě reagovat na změnu vnějších i vnitřních podnětů. Pomocí plánování tak lze připravit podnik i na snadnější zvládnutí organizačních změn ve společnosti.

Pro správné plánování, by manažer neměl zanedbat první fázi plánovacího cyklu, která se zabývá analýzou zdrojů organizace a jejího okolí. Měl by realisticky zvážit, jaké cíle jsou pro společnost dosažitelné, za jaký časový interval a za jaké náklady (Štach, 2008).

## **Organizování**

Organizováním se manažer snaží vytvořit organizační strukturu, ve které se zaměstnancům bude spokojeně a efektivně spolupracovat. Takové uspořádání nemusí být nutně prací pouze manažera, ale mohou vznikat zcela samovolně. Takto spontánní organizační strukturu považujeme za neformální. Za formální organizační strukturu označujeme takovou skupinu, kterou utvoří manažer. Většinou ve společnosti existují oba dva typy zároveň.

Manažer ve své organizační struktuře svěřuje pracovníkům různé pravomoci, které zaměstnance zatěžují určitou odpovědností, ale zároveň i motivují tak, aby se podnik efektivně posouval vstříc předurčenému cíli. Pravomoc a odpovědnost, které každý ze zaměstnanců má, lze nazvat jedním slovem kompetence (Štach, 2008) (Veber, 2009).

## **Delegování**

Pokud v organizační struktuře není na všechny pracovní úkony určen pouze jeden člověk, může manažer jistou část pravomoci delegovat na jiné pracovníky a přenést tak část svých kompetencí na své podřízené. S pravomocemi se na pracovníka přenáší i zodpovědnost.

Dělba práce je zasloužilým nástrojem manažera, avšak vyžaduje velkou odvahu. Manažer musí svému podřízenému plně důvěřovat a musí být ochoten mu některé ze svých kompetencí svěřit, zejména ty, které mají předpoklad být delegovány. Tím manažer získá



čas, ve kterém se může věnovat důležitějším aktivitám. Pracovník, kterému byly dohodnuté kompetence delegovány, by měl být řádně kvalifikovaný a manažer by měl kompetence jasně a důkladně vymežit, aby v budoucnu nedošlo k neshodám, které by mohly manažera naopak ještě více časově zatížit. Delegováním testuje vedoucí pracovník manažerský potenciál svých pracovníků (Štach, 2008).

### **Vedení lidí**

Lidé jsou a vždy byli klíčovým faktorem společnosti. Efektivita zaměstnanců táhne a přibližuje společnost k předem stanovenému cíli. Pro podnik je stěžejní, aby byl zaměstnanec výkonný. Správné vedení lidí proto logicky přibližuje podnik ke svému vytyčenému cíli. Firma se snaží prostřednictvím vedení lidí dosáhnout rovnováhy mezi kvalitou svých zaměstnanců a ekonomickými zdroji firmy.

Manažer, respektive každý vedoucí pracovník, ví, že komunikace je základ úspěchu při řízení lidí. Umět správně vycházet se svými zaměstnanci, motivovat je a zároveň být vůdčí osobnost není jednoduché, avšak velmi důležité.

Vedení lidí úzce souvisí s vytvářením kvalitního prostředí pro zaměstnance. Manažer by měl také umět spravedlivě ohodnotit dobře odvedenou práci. Ke každému jedinci musí manažer přistupovat individuálně a správně odhadnout potřeby svých pracovníků. Zaměstnanci mívají určité potřeby, a to hmotného i nehmotného rázu, které je potřeba uspokojovat, pokud chceme zvyšovat efektivitu práce zaměstnanců (Veber, 2009).

### **Kontrola**

Kontrolou získávají manažeři kritický obraz a určitou zpětnou vazbu na činnost, která již proběhla. Z ní jsou schopni shromáždit důležité informace pro další postup k dosažení zadaných cílů (Veber, et al., 2009).

Hladký průběh činností ve společnosti zajišťují kontrolní procesy. Manažer tak může včas přijít na chybu, která by, ať už fatálně, nebo jen lehce, ovlivnila výsledek, a může ji včas napravit. Může tak předejít hrozbám, které v důsledku mohou vést

až k nespokojenosti zákazníka. Pokud dojde k nalezení chyby a následné opravě, provádíme tzv. zpětnou kontrolu, abychom zjistili, zda se náprava zdařila.

Kontrola v jakékoliv společnosti může být dvojího charakteru – externí či interní. Externí kontrolu provádějí subjekty zcela nezávislé na organizaci a vykazují velmi kritickou a objektivní realitu podniku. Naopak interní kontrolu provádí způsobilí pracovníci uvnitř daného podniku. Oba dva způsoby kontroly mají své výhody a nevýhody. Externí kontrola sice může být objektivní a ve výsledku může ukázat chyby, na které by manažer interní kontrolou nepřišel, ale zároveň může být velmi nákladnou činností. Je pouze na manažerovi, pro kterou kontrolu se rozhodne. Důležité je aby kontrola proběhla (Veber, 2009).

### **3.4 Manažer a jeho role**

Největší odpovědností manažera je, aby dosáhl cíle, který mu společnost předurčila. Cíle dosahuje především pomocí lidí, které řídí, a to ve spojení s pěti manažerskými funkcemi, kterými se práce zabývá v předchozí kapitole. Zároveň je omezen lidskými, finančními a materiálními zdroji.

Při procesu dosahování cílů musí být manažer schopen zastávat různé role. Henry Mintzberg charakterizoval deset rolí, kterými manažer prochází. Těchto deset rolí je rozděleno do tří skupin a to na interpersonální, informační a rozhodovací role (Carpenter, et al., 2012).

#### **Interpersonální role**

Interpersonální role se primárně zabývají vztahy řídicího pracovníka s ostatními zaměstnanci. Tři role, které patří do této kategorie jsou vůdce, spojovací článek a zástupce firmy navenek. Manažer reprezentuje společnost ve všech formálních záležitostech. V roli vůdce manažer pobízí pracovníky k práci, aby organizace dosahovala kýžených výsledků. Důležitou činností manažera je také vhodné jednání s lidmi jak v organizaci, tak i mimo ni (Poulton, nedatováno), (Kumar, 2015), (Carpenter, et al., 2012).

### **Informační role**

Manažer je důležitou postavou při kontrolování informací, které proudí ve společnosti, ale i mimo ni. Přijímá informace jak uvnitř ve firmě, tak i informace, které přicházejí zvenku. Všechny informace poté zpracovává a případně předává dál. Manažer informace nejen sbírá, ale i třídí, filtruje a následně je využívá v informačních procesech. Do této role patří i úloha mluvčího organizace (Poulton, nedatováno) (Kumar, 2015) (Carpenter, et al., 2012).

### **Rozhodovací role**

Mezi rozhodovací role Minzberg zařadil roli podnikatele, do které spadá vytváření nových nápadů, delegování zodpovědnosti, změna dění uvnitř organizace a především schopnost umět se rozhodnout. Další rolí je rozdělování zdrojů. V této roli se manažer rozhoduje, jak rozdělí rozpočet společnosti, a na co se v budoucnu zaměří. V této roli by si měl umět nastavit priority, kterými se bude v budoucnu řídit. V roli vyjednávače manažer vždy vyjednává ve prospěch společnosti. Vyjednávání je zde bráno nejen navenek organizace, ale i uvnitř svého týmu. Jako řešitel problémů se zabývá hrozbami, které mohou organizaci potkat. Dále v této roli musí řešit problémy mezi svými zaměstnanci (Poulton, nedatováno) (Kumar, 2015) (Carpenter, et al., 2012).

## **3.5 Rozhodování**

Výsledkem rozhodovacího procesu manažera je volba mezi dvěma či více variantami. Samotnému rozhodnutí předchází většinou tvorba variant, které zpracovává manažer, ať už sám nebo v kolektivu. Samotné rozhodnutí je už jen jeden z posledních kroků celého rozhodovacího procesu. Manažer se bude vždycky snažit si vybrat tu nejvhodnější z nabízených variant, tak aby s čistým svědomím pomohl řídit společnost k jejímu cíli. Pokud má před sebou vedoucí pracovník problém, který má pouze jedno řešení, nejedná se o rozhodovací proces. Aby se manažer mohl co nejlépe rozhodnout, potřebuje mít k dispozici co nejvíce informací. Výsledky manažerových rozhodnutí na strategické

úrovni jsou zásadní, proto může mít případné chybování na této úrovni fatální následky (Fotr, et al., 2016).

Při rozhodování manažer využívá svých zkušeností a intuice. Existují metody, které mohou manažerovi volbu značně usnadnit, či poukázat na nejvhodnější variantu. Rozhodovací metody se dělí na normativní a deskriptivní. První zmíněná metoda se zabývá normami pro řešení rozhodovacích problémů. Jedná se především o matematické metody a modely. Deskriptivní teorie se zabývá spíše sociálně-psychickou stránkou rozhodovacího procesu, což ji více přibližuje rozhodování v praxi (Fotr, et al., 2016).

Samotný rozhodovací proces ovlivňuje řada faktorů. Jedním z faktorů rozhodovacího procesu je jeho charakter a relevance. Je třeba zohlednit čas, za který se musí manažer rozhodnout, a míru rizika. Dalším podstatným faktorem je množství zdrojů, které má manažer k dispozici. Rozhodnutí ovlivňuje i samotná osobnost manažer například podle své předchozí zkušenosti nebo charakteru (Fotr, et al., 2016).

### **3.6 Fáze rozhodovacího procesu**

Rozhodovací proces bude v následujících podkapitolách popsán především podle knihy Manažerské rozhodování napsané Fotrem a kol. (2006), kde je formulováno šest základních kroků rozhodovacího procesu. Existuje mnoho teoretiků, kteří se zabývají podobným rozdělením rozhodovacího procesu. Některé jsou více analytické a u jiných převládá intuitivní přístup (Fotr, et al., 2016).

#### **Identifikace rozhodovacího problému**

První fáze rozhodovacího procesu má za úkol přehledně znázornit situaci uvnitř podniku a zároveň i v jeho okolí. Toto stádium identifikuje problémy, které mohou nastat po cestě za cílem firmy. I když není zcela lehké problémy identifikovat, přeci jen se jim manažer může snažit předejít, a to například tím, že přesně stanoví cíl a řádně všem rozdělí sféry, ve kterých budou jedinci zodpovědní. Dále vypracuje seznam potencionálních hrozeb a příležitostí, které mohou nastat, a stále hledá možná zlepšení. Manažer může v této fázi pokládat otázky sobě a svým zaměstnancům, přičemž na základě týmové diskuze může

dojít k závěru, kde je potřeba zefektivnit práci, kde je problém nebo kde by popřípadě mohl nastat a jak mu předejít. V této fázi se manažer snaží výskytu problému buď zcela zamezit, nebo jej alespoň podchytit co možná nejdříve. Pokud se tak nestane a manažer nějaký problém nalezne, přecházíme k další fázi rozhodovacího procesu (Fotr, et al., 2016).

### **Analýza a formulace problému**

Analýza a přesné popsání problému jsou další dva klíčové body při rozhodování. Je velmi důležité důkladně definovat problém a ideálně se na něj podívat z více úhlů pohledu. Čím více informací je k dispozici, tím lépe se dá problém řešit v dalších fázích. Při formulaci problému by manažer neměl opomenout fakt, že problém, který se před ním nachází, nemusí být zákonitě i příčinou. Je podstatné se v této rané fázi opravdu zamyslet a zkontrolovat všechny aspekty, které by mohly být původcem problému. Manažer by se měl umět na problém podívat ze všech stran, i přes to je velmi žádoucí případně využít i názoru odborníka, a to pro získání lepšího pohledu na problém. Manažer by měl být objektivní a dávat pozor, aby nevznikla chaotická a subjektivně zabarvená formulace. V neposlední řadě by měl brát na vědomí, že pokud se rozhodne formulovat problém stejně tak, jak to již v minulosti udělal, nebo problém, který je nejrozšířenější, jeho podcenění této fáze může mít osudový následek v příštích fázích (Fotr, et al., 2016).

### **Stanovení kritérií**

Vymezování kritérií je stěžejní fází před tvorbou jednotlivých variant, jelikož manažerovi určí jasné preference, které ovlivní správný výběr varianty. Pro každý dílčí cíl by měl rozhodovatel zvolit alespoň jedno kritérium (Fotr, et al., 2016) (Šubrt, et al., 2015).

Kritéria vychází z předem stanovených cílů. Při každém zadání se zvolí minimální požadavky, kterých se chce dosáhnout. Jde o nejnižší možné hranice, které zajistí uspokojivý výsledek. Pokud se některá varianta neseťká s předem stanovenými kritérii, může se ihned zavrhnout, jelikož by její výsledek nesplňoval manažerovy cíle.

Pro přesnější výběr variant je vhodné stanovit váhy kritérií. Vymezení subjektivního postoje k určitým kritériím může být velmi nápomocné, a to nejen z pohledu určení si priorit, ale také co se týká většího přehledu při výběru již specifické varianty. Je známo několik

metod na určení vah kritérií – například Saatyho metoda, Maximaxové pravidlo a Minimaxové pravidlo (Šubrt, et al., 2015).

### **Tvorba variant a její důsledky**

Velmi důležitým procesem pro správné rozhodnutí manažera je tvorba variant. Je zapotřebí, aby si rozhodovatel dal záležet jak na kvalitě, tak i kvantitě variant, jelikož čím více variant má, tím stoupá šance a pravděpodobnost pro nalezení optimální varianty. Nedostatečná pozornost při tvorbě variant může radikálně ovlivnit výsledek celého rozhodovacího procesu (Fotr, et al., 2016).

Při tvorbě variant se také řeší, zda je rozhodovateli problém znám, a zda ho již v minulosti někdy řešil, nebo zda je postaven před zcela jemu nový a neznámý problém. Především na operativní úrovni se manažer může setkat s problémem, který se opakuje. Měl by být obezřetný a nesklouznout k rutinní tvorbě variant, jelikož i sebemenší detail může negativně ovlivnit výsledek celé jeho práce (Fotr, et al., 2016).

Pokud je problém dobře strukturovaný, je možné aplikovat matematické metody a modely. Matematické modely často spojují několik fází tvorby variant najednou, což může být velmi užitečné. Naopak při špatně strukturovaných problémech musí být rozhodovatel kreativní a vytvořit soubor s více variantami. Při takto strukturovaných problémech je tvorba variant velice závislá na myšlenkových pochodech rozhodovatele a jeho týmu. Při tvorbě variant se nesmí zapomínat na stanovení důsledků již vytvořených variant. Tento krok by měl rozhodovateli pomoci při následném výběru ideální varianty. Je známo několik pomocných metod pro tvorbu jednotlivých variant jako je například brainstorming, brainwriting, rozhodovací stromy, Gordonova metoda a další (Fotr, et al., 2016).

### **Hodnocení a výběr varianty**

Obecně platí že, čím více kritérií je k dispozici, tím je hodnocení variant pracnější. To samé platí i pro vyšší počet samotných variant. Pokud se rozhodovateli poštěstí a bude mít pouze jedno kritérium, pak stačí uspořádat varianty podle jejich hodnot. Dále už je pouze třeba orientovat se podle nákladového, či výnosového typu problému a vybrat tím pádem nejnižší, či nejvyšší hodnotu. U variant s více kritérii se tak bohužel postupovat nedá. Ať už mají varianty jedno, či více kritérií, je praktické na začátku vyřadit varianty, které jsou

takzvaně nepřístupné, což může znamenat, že buďto nenaplní některý z cílů nebo přesahují omezující podmínky. Jako další krok je vhodné také vyřadit varianty, kterým dominuje jiná varianta a omezit kritéria jen na ty opravdu markantní (Fotr, et al., 2016).

U vícekritériálního hodnocení si musí rozhodovatel dát pozor na jednotky každého kritéria a to i když se jednotky zdají být stejné, protože i přes to nemusejí být aditivní (Fotr, et al., 2016).

Existuje nespočet metod jak si vybrat správnou variantu. Některé jsou jednodušší a zaberou méně času, avšak to nemusí vždy nutně vést k optimální variantě. Jednou z takových metod je například teorie známosti, ve které rozhodovatel zvažuje fakt, že je mu jedna z variant známá a přikloní se k ní z tohoto důvodu, že ona známost může značit určitou záruku kvality. Minimalistická strategie se dá použít, když manažer nezná ani jednu z variant. Rozhodovatel se snaží posoudit, která varianta se jeví jako lepší, popřípadě náhodným způsobem vybere jedno kritérium, a podle něj vybere neoptimálnější variantu zvoleného kritéria. Případ, kdy se manažer rozhodne jednat podle kritéria, podle kterého se již dříve rozhodl, se jmenuje strategie založená na důvěře v minulá rozhodnutí. Dále existuje mnoho podobných metod, jak si vybrat variantu, ať už optimální, či méně vhodnou, vcelku jednoduchým způsobem, který nevyžaduje velkou informovanost (Fotr, et al., 2016).

Další způsob, který zjednoduší celý proces, se nazývá převodní můstky. Tento způsob spočívá v převádění kritérií na stejnou jednotku (Fotr, et al., 2016).

### **Kontrola výsledků**

Poslední fáze rozhodovacího procesu je kontrola výsledků. V této fázi manažer přezkoumá výsledek jeho rozhodnutí a zjistí buď, že všechno proběhlo jak mělo, a nebo že nastaly různé odchylky od předpokládaného výsledku. Následně zvaží zda se výsledná varianta výrazně odklonila od té, které se snažil dosáhnout. Pokud se tak stalo, musí navrhnout a realizovat nápravné opatření. Důležitým krokem je zde i tzv. monitorování okolí, kdy by měl manažer poutat svou pozornost na okolí dopadů a změn jím vybrané a realizované varianty aby předešel vzniku nových problémů (Veber, et al., 2009).

## **3.7 Metody tvorby variant**

Metody pro tvorbu jednotlivých variant se dělí podle Fotra (2016) na metody intuitivní a systematicko-analytické.

### **3.7.1 Intuitivní metody**

Pro tvorbu variant intuitivními metodami je nutné zapojit více členů, a to především pro početnější výsledek, který přináší s vyšším množstvím účastníků i větší šanci na nalezení optimálního řešení. Výjimkou může být práce jednotlivce, a to především, pokud je v časové tísní. Všechny intuitivní metody pracují zejména se vzájemnou asociací, vytvářením podobných verzí jednoho případu, také se zabývají srovnáváním návrhů tvůrčího týmu. Je důležité, aby se každé zasedání řídilo předem stanovenými pravidly. Jedním z důležitých pravidel je, aby si účastníci navzájem nekritizovali své nápady. Při zasedáních by se měla být vidět snaha o přívětivou atmosféru, aby nepřevládal strach a předešlo se nevyčtení všech nápadů. Hodnocení variant přichází až po jejich vytvoření. Mezi intuitivní metody patří brainstorming, brainwriting, metoda „635“, diskuze „66“, Gordonova metoda a také syntetická Gordonova metoda (Fotr, et al., 2016).

#### **Brainstorming**

Česky „burza mozku“ nebo doslovně přeloženo bouře mozků. Jedná se o metodu, ve které skupina obvykle šesti až dvanácti lidí navrhuje řešení problému, které většinou moderátor zapisuje. Nejlépe na tabuli tak, aby měli zaznamenané nápady všichni na dohled. Návrhy lze doplňovat a inspirovat se jimi. Nakonec by se mělo stihnout eliminovat nerealizovatelné nápady a podrobně definovat ty realistické. Úplně na závěr je vhodné použít takzvaný obrácený brainstorming – u těch nejlepších variant se pokusit zjistit, v čem by mohl zrovna ten určitý návrh selhat (Fotr, et al., 2016).

#### **Brainwriting**

Tato metoda je v základu podobná brainstormingu až na to, že si nápady každý účastník zapisuje na papír před sebe. Funguje lépe než brainstorming v kolektivu, který není dobře ucelený (Fotr, et al., 2016).



### **Metoda „635“**

Metoda „635“ je založená na volné asociaci členů. Každý tým by měl mít šest osob, které v pěti minutách zapíší na papír tři návrhy na řešení problému, poté pošlou papír sousedícímu řešiteli. Takto by se měla hra opakovat šestkrát, čímž zadavatel získá za krátký čas až 108 řešení problému. Počet kol lze samozřejmě upravit stejně tak jako časový limit. V praxi se ovšem většina nápadů podobá a liší jen v maličkostech (Fotr, et al., 2016).

### **Diskuze „66“**

Tato metoda se shoduje s metodou „635“ akorát jsou zde týmy s šesti členy, které řeší problém celých šest minut. Poté své návrhy dají dohromady a diskutují nad nimi všichni společně. Návrhy si navzájem nekritizují, ale porovnávají je a doplňují (Fotr, et al., 2016).

### **Gordonova metoda**

Gordonova metoda spočívá v tom, že moderátor nejdříve představí svému tvůrčímu týmu zobecněný problém (tzv. metaproblém) na který, stejně jako u brainstormingu, řešitelé nabízejí své nápady. Tato metoda se prokázala být velmi účinnou, jelikož se tak členové týmu vyhnou stereotypnímu myšlení. Když skupina dospěje k uspokojivému počtu návrhů, moderátor oznámí skupině opravdový problém a všichni se společně pokusí aplikovat nalezené návrhy na opravdový problém (Fotr, et al., 2016).

### **Syntetická Gordonova metoda**

Metoda vznikla v rukách stejného autora jako výše zmíněná Gordonova metoda. Tento postup je notně náročnější na rozdíl od předchozího. Je nápomocné, když všichni členové tvůrčího týmu mají předešlé zkušenosti s kreativními metodami. Ve zkratce se celý tým snaží nahlížet na problém z jiného úhlu. Nejdříve seznámí moderátor skupinu s opravdovým problémem (je důležité aby všichni detailně pochopili zadání) a poté se začíná pomocí moderátora odstupovat od problému. Zobecněním (upouštěním od původních asociací) se definuje nový problém, ke kterému hledáme různé analogie

ze všech možných oblastí. Přes symbolické analogie se přesouvají k analýze původního problému a zjišťují, zda je možné použít nové návrhy na řešení problému (Fotr, et al., 2016).

### **3.7.2 Systematicko-analytické metody**

Tvorba variant systematicko-analytickými metodami řeší problémy především pomocí matematických nebo statistických modelů. Využívají se zejména při složitějších rozhodovacích procesech (Hrůzová, 2011).

#### **Rozhodovací stromy**

Rozhodovací strom je metoda, která využívá větvený graf k zobrazení celého problému. Podobně jako větve živého stromu, tak zde se problém dále člení na menší a menší podmnožiny, které se nazývají uzly. Zásadně se postupuje zleva doprava od prvního rozhodnutí. Na začátku má strom jeden uzel, ze kterého vedou dvě a více variant (tzv. hrany) do dalších uzlů, které se dále větví na další různé varianty nebo situace. Ke každé hraně je potřeba spočítat pravděpodobnost, se kterou k určité variantě nebo situaci dojde (Hrůzová, 2011).

#### **Morfologická analýza**

Tato metoda závisí především na výběru nejdůležitějších parametrů řešeného problému. Ty se zapisují do tzv. morfologické matice, a ke každému kritériu přiřadíme možné specifické varianty či hodnoty. Do řádků matice se zapisují parametry, a k nim do sloupců varianty od každého kritéria. Je důležité se při výběru parametrů zaměřit na jejich podstatu a relevanci s řešeným problémem. Dalším věc, na kterou je potřeba si dát pozor při výběru parametrů, je, aby parametry byly na sobě nezávislé, jinak by se v řešení neukázaly kombinace (Fotr, et al., 2016).

### **Metoda párových vztahů návrhů „PVN”**

Tato metoda nezkoumá problém komplexně, ale pomocí párových vztahů subvariant. Povaha párových vztahů může být jednostranná, vzájemně se vylučující či nezávislá (Fotr, et al., 2016).

### **3.8 Rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika**

V jakémkoliv rozhodování, které musí manažer zvládnout, lze najít nějaký stupeň neurčitosti. Každou informaci lze zpochybnit. Je dobré si stanovit míru pravděpodobnosti dosažení předpokládaných výsledků. Výsledky se mohou do určité míry odchylovat od výsledků očekávaných (Blažek, 2014).

V rozhodování za jistoty rozhodovatel přesně a s jistotou ví, který jev nastane a jaké budou výsledky variant. Pokud manažer předpokládá více možných důsledků za předpokladu, že na realizaci působí rizikové faktory, a proto připravuje více možných scénářů, ke kterým lze určit s jakou pravděpodobností nastanou, nazývá se tento model rozhodování za rizika. Za nejistoty se manažer rozhoduje tehdy, když sice předpokládá více budoucností s možnými rizikovými faktory, ale není schopen určit pravděpodobnosti jejich výskytu. Manažer se nemůže spoléhat na nejistou budoucnost, proto musí počítat s faktem, že se rozhodne pro variantu, která nebude mít příznivé důsledky. To může způsobit značné nepříjemnosti jako je například nedodržení termínu nebo dokonce nesplnění zadaného cíle. Je potřeba, aby byl manažer opravdu rozvážný a dbal na všechna rizika, která mohou nastat a nepodceňoval, a to ani ty byť jen lehce negativní varianty, které ale mohou v důsledku skončit fatálně. Naopak se ale může i stát, že výsledky budou lepší, než se předpokládalo (Blažek, 2014).

Při rozhodování za jistoty nebo za rizika mohou být manažerovi nápomocná rozhodovací pravidla. Pro rozhodování za nejistoty se používají nejvíce Minimaxové pravidlo, Maximaxové pravidlo, Hurwitzovo pravidlo, Laplaceovo pravidlo a Savageovo pravidlo. Pesimistickou variantou, kde manažer vybírá nejlepší možnost z nejméně příznivých výsledků, se nazývá Minimaxové pravidlo. Naopak optimistickou variantou,

kdy rozhodovatel vybere tu absolutně nejlepší variantu, je Maximaxové pravidlo (Šubrt, et al., 2015).

### **3.9 Psychologie v řízení**

Manažer při cestě za svými cíli svým každodenním jednáním bezprostředně ovlivňuje lidi na pracovišti. Už jen proto je důležité jak se vůči nim bude chovat a vyjadřovat, zda bude brát ohledy na jejich spokojenost, umět je správně motivovat, odměňovat a zaměřovat se také na jejich další rozvoj. Samotný charakter manažera je velmi podstatný. Mnohem snadněji se na pozicích manažera pracuje lidem, kteří mají určité charisma, nicméně to neznamena, že je to dostačující aspekt práce. Je samozřejmostí, že by manažer měl jít příkladem. Pro úspěšnost manažera je velmi stěžejní spojení se svými podřízenými, jedině pak se všem společně bude snadněji dosahovat vytoužených výsledků. Avšak neexistuje žádný ucelený soubor vlastností či osobnostních charakteristik, kterých by měl manažer dosahovat. Většina autorů manažerských knih se shoduje na tom, jaké manažerské funkce (viz výše) by měl řídicí pracovník ovládat, ale s charakteristikou jeho osobnosti je to o mnoho složitější, a to především proto, že je manažer vystaven různým problémům a nejedná se o opakující činnosti. I tak se najde několik jedinců, kteří se pokouší specifikovat konkrétní vlastnosti manažerů a tento přístup se nazývá teorie vlastností (Bedrnová, et al., 2002).

U řídicích pracovníků, manažerů a vedoucích je stěžejní jejich osobnost, respektive jejich osobnostní charakteristiky. Tento názor se odráží především v myšlence, kde je kvalita výsledku závislá na kvalitě jednání každého člověka, a to jak řídicího, tak podřízeného. Aktuální osobní kvalita odráží osobnost jedince se vším, co na něj působí a ovlivňuje ho při jeho každodenním životě. Kvalita osobnosti se skládá jak z přirozeného potenciálu, tak i z pilně rozvíjených dovedností. Nejdůležitější však je, jak toto vše odrazí na svých vnějších projevech. Jedná se také o to, jak se jedinec snaží přiblížit ideálu. Může to být i "to" něco navíc, výjimečnost, která dokáže zvyšovat kvalitu osobnosti. Hodně může o člověku vypovědět jeho vlastní sebehodnocení. Vysoké sebevědomí nejde vždy ruku

v ruce s kvalitou. To může vést i ke známým extrémům jako je agresivní jednání a nucené sebezprosování, jak tomu je především u pozic, kde jedinci disponují určitou mocí. Pokud ovšem jedinec má nižší úroveň sebevědomí, jeho osobní kvalita může být i přes to vyšší a jeho nízká sebereflexe může být pouze projevem skromnosti (Bedrnová, et al., 2002).

Nelze s přesností určit, které vlastnosti dělají dobrého manažera kvalitním. Tím, že je každý člověk jedinečný, a také proto, že práce manažerů není nikdy monotónní. Řídící funkce se liší na každém stupni řízení, a proto se na každou řídicí funkci nemusí hodit ta samá osoba. Preference na osobnost se liší i z vnitřního znění firmy (Bedrnová, et al., 2002).

Jednou z důležitých činností manažera je interakce s lidmi – jak s těmi, které řídí on, nebo i s těmi, kteří řídí jeho. Zde lze zmínit pár umů, které by si měl osvojit každý řídicí pracovník. Měl by umět zřetelně a jasně vyjadřovat svá přání, myšlenky, pokyny a příkazy. Musí umět detailně popsat záměr a cíl oddělení. Dále by měl umět motivovat, akceptovat, tolerovat a usměrňovat své pracovníky. Měl by být rozhodný, čestný, důsledný a odpovědný, umět dobře organizovat a kontrolovat práci svých pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu a kritiku, tu však musí umět také sám přijmout (Bedrnová, et al., 2002).

K dosažení ideální osobní kvality se jedinec dostává podle Bedrnové (2002) především pokud pracuje na maximum. Dále výčet pokračuje ukazováním elánu pro práci, plněním úkolů samostatně, kontrolou své práce, ochotou pomáhat a nechat si pomoci, zvládnutím nesení odpovědnosti za chyby, pokoušení se o jejich nápravu a jejich neopakování. Důležitá je i preciznost, skromnost a věrohodnost jedince. Při výběru člověka na pozici řídicího pracovníka se zkoumá, zda převládají příznivé vlivy, které v dlouhodobém období pomohou s efektivitou týmu. Osobní kvalita jedince je při výběrovém řízení důležitá, nejde vždy jen o vysoký intelekt. Co se týče sociální kompetence manažera, měl by být vybaven větší mírou empatie, aby mohl své podřízené pochopit, správně motivovat a delegovat úkoly, které jedinec nejlépe zvládne. Jako vůdčí osobnost by měl budovat respekt (Bedrnová, et al., 2002).

## **4 Vlastní práce**

Vlastní práce se zabývá zpracováním polostrukturovaného rozhovoru s pěti manažery ze stavebního oboru napříč všemi úrovněmi managementu. Otázky pro rozhovory byly pečlivě vybrány z teoretické rešerše.

### **4.1 Charakteristika objektů zkoumání**

Stavební obor je velmi specifickým oborem co se týče procesu rozhodování. Mnoho úkonů je stanoveno předpisy, kterými se manažeři musí řídit. Výraznou roli ve stavebnictví hraje také čas.

#### **4.1.1 Charakteristika společností pro kvalitativní výzkum**

SMP CZ a. s.

První dohledatelná zmínka o firmě se váže k roku 1953, kdy byl založen specializovaný mostařský závod Stavby silnic a železnic. Společnost Stavby mostů Praha se specializací na mostní stavby vznikla následně, a to v roce 1990. V roce 2001 společnost změnila svůj název na SMP Construction a rozšířila obor své působnosti, ještě v tom samém roce se stala členem francouzské skupiny VINCI Construction. Od roku 2005 se společnost nazývá SMP CZ a jejím jediným akcionářem je skupina VINCI Construction. V roce 2012 firma SMP CZ koupila stoprocentní podíl ve firmě ARKO Technology se specializací na dodávky investičních celků vodohospodářských staveb, provozování vodohospodářských zařízení pro veřejnou potřebu, výrobu bazénů a bazénové technologie, oblast dmychadel a kompresorů. O rok později začala firma úzce spolupracovat se sesterskou společností PRŮMSTAV, která působí v oboru pozemního stavitelství. V roce 2014 vznikly společnosti PREFA PRO a OK Třebestovice, které zajišťují výrobu a montáž prefabrikátů a ocelových konstrukcí a SMP CZ je se společností EUROVIA spoluvlastní rovným dílem. Na podzim roku 2015 byla zahájena výstavba největší vodohospodářské stavby v České republice. Jedná se o celkovou přestavbu a rekonstrukci Ústřední čistírny odpadních vod Praha – Nová vodní linka, kde je společnost SMP CZ vedoucím účastníkem čtyřčlenného sdružení (SMP, 2011, [online]).

GEOSAN GROUP a. s.

Akciová společnost GEOSAN GROUP a. s. byla založena v roce 2007, od té doby se pohybuje na českém stavebním trhu. Zabývá se především výstavbou pozemních budov, objektů a komunikací, rekultivace, odstraňování starých ekologických zátěží, speciální zakládání staveb, výstavba čistíren odpadních vod a kanalizací, hydrotechnické stavby a developerskými projekty. Sídlo společnosti se nachází v Kolíně (geosan-group, 2018, [online]).

TSK a. s.

Technická správa komunikací hlavního města Prahy byla do března 2017 příspěvková organizace hlavního města Prahy, jejím zřizovatelem bylo hlavní město Praha. V současné době funguje i akciová společnost TSK, a. s., která přebrala většinu činností původní příspěvkové organizace. Jediným akcionářem TSK, a. s. je hlavní město Praha. Cílem této společnosti je především spravovat, udržovat, opravovat a dále rozvíjet nemovitý komunikační majetek na území města Prahy. Poskytuje také řadu doplňkových služeb, ale především se stará o správu a údržbu všech komunikací včetně jejich příslušenství. V neposlední řadě se od roku 2008, kdy došlo ke sloučení s Ústavem dopravního inženýrství hl. m. Prahy, zabývá opatřeními ke snižování počtu dopravních nehod, řízením silničního provozu, vyhodnocováním vývoje a krátkodobými prognózami rozvoje dopravy (tsk-praha, rok nenalezen, [online]).

#### **4.1.2 Charakteristika manažerů pro kvalitativní výzkum**

Manažer A je generálním ředitelem SMP CZ od roku 2002. Je absolventem Stavební fakulty, oboru vodní hospodářství a vodní stavby. Dále získal titul MBA na Prague International Business School. Řídí a zodpovídá za čtrnáct vedoucích pracovníků a sám se zodpovídá představenstvu jediného akcionáře.

Manažer B je ředitel divize Velké projekty. Je absolventem stavební fakulty ČVUT, obor konstrukce a dopravní stavby. Dále získal autorizaci v oblasti městského inženýrství. Přímě řídí tři zaměstnance - ředitele ČOV Praha, manažera úseku železobetonu

a ekonomicko personálního ředitele. Sám se zodpovídá dvěma nadřízeným, jedním z nich je manažer A.

Manažer C je vedoucí střediska. Vystudoval stavební fakultu ČVUT, obor management a ekonomika. Přímo řídí hlavního stavbyvedoucího a sám se zodpovídá vedoucímu projektu a manažerovi B.

Manažer D je výkonný ředitel ve firmě Geosan Group. V minulosti pracoval v nadnárodních společnostech jako je například Skanska, Metrostav a nebo Hochtief. Zde zastával pozice ve vedení společnosti a představenstvech. Jeho vzdělání má technické a stavební zaměření, absolvoval také několik manažerských kurzů.

Manažer E zastával funkci ředitele příspěvkové organizace Technická správa komunikací po dobu deseti let. Pracoval také jako obchodně ekonomický ředitel Ředitelství silnic a dálnic a před tím působil ve vedoucích pozicích různých komerčních organizací. Vystudoval stavební fakultu ČVUT, obor konstrukce a doprava se zaměřením na silnice. Dále absolvoval kurz účetnictví a různá manažerská školení.

## **4.2 Kvalitativní výzkum a použitá metoda**

Pro praktickou část práce byl zvolen kvalitativní výzkum, jelikož cílem bylo odhalit zkušenosti respondentů a toho lze nejlépe dosáhnout právě pomocí kvalitativního výzkumu. Přidanou hodnotou byla také možnost získání detailnějších informací, které lze s kvalitativním výzkumem jen z těží (Miovský, 2006).

Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen jako metoda kvalitativního výzkumu. Pro takovouto metodu je potřeba vytvořit pevnou strukturu otázek, tzv. jádro interview, které zaručovalo, že se všemi respondenty budou probrána stejná témata. Za velikou výhodu této metody lze považovat možnost měnit pořadí jednotlivých otázek a klást doplňující otázky, podle kontextu. Tento fakt byl pro práci zásadní, jelikož umožnil tázání respondentů více do hloubky, pro získání podrobných informací a kvalitnější zpracování jejich odpovědí (Miovský, 2006).



Skupina manažerů byla vybrána ze stavebního oboru, ve kterém na vrcholových pozicích pracují především manažeři s technickým vzděláním.

Respondenti si sami zvolili místo pro rozhovor. Před začátkem každého rozhovoru bylo každému respondentovi přiblížené téma práce a její cíl. Jednotlivá jména respondentů nebudou v práci uvedena. Každý respondent byl také uvědomen o zpracování celého rozhovoru a souhlasil s tím, že bude celý rozhovor nahráván. Interní informace o jednotlivých společnostech, které byly sděleny tazateli nebudou uváděny ani v příloze, kde se nachází přepis jednotlivých rozhovorů.

Rozhovory byly nejprve přepsány do písemné podoby a potom z nich byl podle jednotlivých otázek v rozhovoru vytvořen přehledný zápis.

### **4.3 Analýza rozhovorů**

Tato kapitola se zabývá samotnou analýzou rozhovorů. Jsou zde jednotlivě okomentovány otázky z pěti rozhovorů s manažery z několika vybraných stavebních společností. Pro výzkum jsem vybrala nejdříve tři manažery z jedné firmy, kteří pracují na různých úrovních managementu. Dalším vybraným manažerem je člověk, který i přes to, že nedosáhl vyššího vzdělání, zastává pozici ve vrcholovém managementu. Posledním vybraným, je manažer, který ve své kariéře pracoval mnoho let, jak ve státní správě, tak v komerčních stavebních společnostech a mohl tak porovnat rozdíly mezi těmito sektory. Cílem kvalitativního výzkumu bylo zjistit, zda manažeři s technickým vzděláním používají rozhodovací metody, které se běžně vyučují především na ekonomických vysokých školách. Jaké používá management nástroje k řízení svých pracovníků a jak funguje rozhodovací proces na různých úrovních managementu. Dílčím cílem bylo zhodnotit jaké osobnostní vlastnosti a charakter pomohly manažerům se dostat do vysokých pozic a úspěšně řídit stavební firmu.

## **Jaké jsou vnitřní předpisy pro rozhodování ve vaší společnosti?**

*(Poznámka: Pro lepší přehlednost je odpověď na tuto otázku rozdělena do tří odstavců podle jednotlivých společností. Ve stavebních společnostech existují velmi specifické předpisy, které manažery usměrňují v jejich rozhodování.)*

Společnost SMP CZ využívá mnoho předpisů, které na sebe navazují a vzájemně se doplňují. Nejvýše postavené jsou tzv. Rules, které SMP CZ přejímá od francouzské mateřské společnosti. Sama firma využívá pro řízení systém IMS. Užívání tohoto systému řízení dokládá vydaná certifikace ISO, kterých má společnost několik. Tyto certifikace ji mimo jiné umožňují účast ve veřejných obchodních soutěžích. Dále se zaměstnanci firmy musí řídit podpisovým řádem, který přesně stanovuje jejich pravomoci pro danou pozici. Základní soubor dokumentů je neměnný, avšak mohou se měnit a upravovat části těchto předpisů v závislosti na specifiku zakázky, změně trhu, anebo vnitřního chodu firmy (například změna počtu pracovníků, s ohledem na stagnaci či růst trhu).

Ve společnosti GEOSAN GROUP a.s. si řídicí dokumentaci sestavili samotní vedoucí pracovníci. Při jejím zpracovávání používali své zkušenosti z nadnárodních společností, kde dříve pracovali. S ohledem na jednodušší vlastnickou strukturu měli volnější ruku při tvorbě těchto předpisů, které dávají jejich podřízeným větší prostor pro tvořivost a kreativitu. To ve svém důsledku znamená lepší zapojení celého kolektivu do rozhodovacího procesu a samotnému vedení poskytuje větší pestrost při hodnocení a výběru variant. Manažer D, který pracoval v nadnárodní společnosti uvedl klady a zápory velkých nadnárodních společností: „Bohužel je skutečnost taková, že vedení společnosti, většinou nemá schopnost podchytit národní specifika a to znamená, že v ČR platí stejná pravidla jako v Argentině, Kanadě a USA, což je na jednu stranu zajímavé v tom, že se do řídicí dokumentace dostanou zkušenosti ze všech koutů světa. Na druhou stranu v řadě případů zaměstnanci v konkrétní zemi musí postupovat problematikou řídicí dokumentace, která vychází ze zvyklostí z jednotky, která je na druhé straně zeměkoule, [...] záleží, jestli lokální vedení dokáže dobře a úspěšně komunikovat s mateřskou společností aby v určitých případech dokumentaci uvolnila a zmírnila. Zkušenost je taková, že se to většinou nedaří.“

V příspěvkové organizaci TSK bylo základním předpisem pro rozhodování organizační schéma a podpisový řád. Stejně jako v případě komerční stavební firmy i v TSK coby státní příspěvkové organizaci systém řízení dokládá certifikace ISO. Upravovat předpisy lze, ale je to podstatně těžší než v komerční firmě, v některých částech se nedá upravovat vůbec, neboť předpisy pramenní v zákonech. Největší rozdíl mezi státní a komerční sférou je možné vidět právě při vytváření předpisů. Kdy státní podniky přebírají předpisy dané státem, vychází ze zákonů a platné legislativy, a samotní manažeři se je pak mohou snažit složitě modifikovat, tak aby odpovídali standardům dnešní doby. Oproti manažerům v komerční sféře, kteří se mohou na tvorbě předpisů podílet sami.

### **Jaké jsou podle Vás kroky rozhodovacího procesu?**

Všichni manažeři se shodují na tom, že se při rozhodování se spoléhají především na vlastní zkušenosti a pak také velmi záleží na velikosti konkrétního rozhodovacího problému. Jinak se manažer rozhoduje v případě, že se jedná o operativní řízení a jinak se rozhoduje na strategické úrovni. Teoretický základ fází rozhodovacího procesu, který je popsán v teoretické části práce se podle manažerů nejvíce uplatňuje na strategické úrovni řízení. Nejlépe dokázal popsat fáze rozhodovacího procesu manažer A. Na odpovědi manažera E se projevila několikaletá praxe ve státním sektoru, kdy na své vedoucí pozici vybíral již z předem zhotovených variant od svých podřízených. I přes technické vzdělání všech respondentů, se prokázalo, že při rozhodování více záleží na zkušenostech a samotné intuici jednotlivých manažerů.

### **Myslíte si, že věnujete dostatek času fázi přípravy?**

Všichni tázaní manažeři potvrzují důležitost fáze přípravy z teoretické části práce. Avšak jsou si také vědomi, že jí mnohdy nevěnují dostatek času. Manažer A se shoduje s manažerem C na tom, že pokud se příprava podcení, tak se to většinou projeví na konečném výsledku a to se nemusí vždy vyplatit. Manažer E ve své odpovědi zdůrazňuje závislost stavebního oboru na počasí. Kdy se musí rozhodnout opravdu rychle, neboť může například mráz některé činnosti na stavbě zastavit. To je jedna z věcí, na kterou se manažer nemůže připravit, ale měl by zrovna ve stavebnictví, myslet i na takové riziko již ve fázi přípravy.

### **Jaké používáte metody pro tvorbu jednotlivých variant?**

Odpovědi ukazují, že brainstorming je běžně používaná metoda na poradách pro tvorbu jednotlivých variant. Manažer E si nejčastěji nechával zpracovat varianty svými podřízenými, což je viditelný rozdíl mezi státním a komerčním sektorem, kde se na tvorbě jednotlivých variant často podílejí i samotní vrcholoví manažeři. Manažer D uvedl příklad špatného použití brainstormingu, který mě velmi překvapil. Společnost, ve které manažer pracoval, najala externí firmu, která měla za úkol zvýšit procentní zisk v dané společnosti. Externí firma vytvořila skupinky ze všech zaměstnanců (například lidé kteří pracovali v účtárně, stavební mistři nebo personalisté) firmy a formou brainstormingu z nich postupně dostávala nápady, které měly společnosti zvednout zisk. Žádný z nápadů nebyl nápadem novým, nebo se jednalo o nápady neproveditelné. Firma se nakonec celá změnila a žádný z nápadů nevyužila.

### **Při rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika, používáte nápomocné rozhodovací metody, nebo se řídíte Vaší intuicí?**

Žádný z manažerů nevedl, že by při rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika používal některé z nápomocných metod. Dva manažeři se ve svých odpovědích přiklonili k rozhodování pomocí jejich vlastní intuice. Další dva manažeři uvedli, že se při jakémkoliv rozhodování spoléhají především na své zkušenosti. Rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika se zdálo být pro manažery, kteří mají technické vzdělání, velkou neznámou.

### **Jak snášíte kontrolu?**

Manažerům kontrola příjemná není, až na manažera D, který s kontrolou problém nemá, protože se naučil být pro své partnery čitelný, aby nevznikaly zbytečné konflikty. Manažer D uvádí příklad z praxe, kdy pracoval pro německou společnost, která vyžadovala až příliš mnoho podkladů, které se musely odevzdávat. Uvádí, že je to mnohdy efektivní způsob jak zaměstnance opravdu donutit zpracovávat data, ačkoliv si sám ověřil, že je ve většině případů nikdo opravdu nekontroluje. Manažer D také uvedl i příklad kontroly svých podřízených po kterých vyžadoval pravidelné porady. Ti je buď pořádali v nedostatečných časových intervalech, nebo je nepořádali vůbec. Tento problém vyřešil tak, že začal

vyžadovat zápisy z porad, které si četl a posléze pokládal svým zaměstnancům kontrolní otázky. Specifickým znakem státního podniku je samostatné oddělení kontroly, které dohlíží na dodržování vnitřních předpisů společnosti jejich zaměstnanci. Manažer E tedy oproti manažerům z komerčních společností nemusel provádět kontrolu sám, ale zabýval se pouze výsledky z provedených kontrol.

### **Jak poznáte, kdy je správný čas na to se rozhodnout, nebo zda je potřeba udělat hlubší analýzu/sehnat více informací?**

Jak poznat správný čas na to, kdy se má manažer rozhodnout je možné podle manažerů především díky zkušenostem, které nabyly za své kariéry. Shánění informací je stěžejní, ale jen do určité doby. Praxe člověka naučí, které informace pro daný problém zrovna potřebuje. Manažer E uvádí, že také záleží na velikosti rozhodovacího problému. Všichni zároveň zdůrazňují, že je především potřeba s rozhodnutím moc neotálet a hlavně se rozhodnout. I rozhodnutí, které se může zdát zprvu špatné, bude mít pravděpodobně vždy lepší výsledek, než rozhodnutí žádné.

### **Jak moc Vás ovlivňuje čas při rozhodování? Jak se Vám pracuje pod tlakem? Myslíte si, že je to pro manažera klíčová dovednost, rozhodovat správně pod tlakem?**

Manažeři vypověděli, že se jim pod tlakem pracuje dobře, rychle a efektivně. Mnohdy je motivuje k lepším výkonům. Jediný manažer měl věcnou připomínku, že stres by neměl trvat konstantě dlouhou dobu. Faktorem, kdy se manažerovi E rozhodovalo špatně pod stresem bylo, když se jednalo o možné velké finanční ztráty nebo zde bylo riziko ohrožení zdraví lidí. Na druhou stranu se manažer A rozpovídal o nekompetenci lidí, kteří dnes potřebují více času na rozhodnutí a tím trpí i samotná kvalita rozhodnutí. Obor stavebnictví je specifický pro svoje časově omezené termíny a po celou dobu stavby je čas stěžejním faktorem, se kterým musí manažeři počítat, jinak následují různé penalizace a pokuty.

### **Jaká z manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení lidí, kontrola) spolu s rozhodováním Vám je nejbližší? A naopak?**

Na tuto otázku odpovídali manažeři rozdílně. Každému je nejbližší jiná funkce podle jejich osobnosti. Tři manažeři se shodli, že jim je blízké organizování. Z odpovědí bylo vidět,

že vedení lidí je nejtěžší funkcí pro manažera. Je velmi důležité být empatický a hlavně to není funkce, kterou by ze sto procent mohli ovlivnit oni samotní. Právě proto, jak zdůrazňuje manažer B, je stěžejní umístit své zaměstnance na pozice, na kterých se nebudou trápit. Manažer D nemá rád kontrolu, snaží se svým podřízeným důvěřovat, ale ví, že kontrola nezbytnou součástí jeho práce. Manažer E naopak nerad plánuje, ale ví, že to může být až padesát procent úspěchu.

### **S jakými konflikty se v rámci pracovních vztahů nejčastěji setkáváte?**

Tato otázka navazuje na předešlou a manažeři se v ní shodují, že nejvíce konfliktů vzniká v mezilidských vztazích. Nejčastěji se setkávají s problémy v komunikaci, ať už jde o nepochopení úkolů nebo neuznání vlastního pochybení jejich podřízených.

### **Jaký je podle Vás ideální charakter manažera?**

I zde se manažeři shodují a nejčastěji uvádí, že je to kombinace mnoha vlastností. Ideální manažer by měl být empatický, měl by umět naslouchat lidem a jednat s nimi, měl by být pozitivně naladěný, vstřícný, poctivý, férový, odolný, charismatický, občas nekompromisní, měl by mít přirozenou autoritu a respekt. Manažerům se podařilo vyjmenovat charakter, který se shoduje s teoretickou částí práce. Je to individuální a těžko popsatelné.

### **Jakým dovednostem jste se musel naučit? Kterým dovednostem se podle Vás může manažer naučit?**

U této otázky se odpovědi lišily. Tato otázka byla hodně osobní a z odpovědí lze poznat, jak moc se liší osobnost každého respondenta. V odpovědích zaznělo, že by se měl manažer naučit pracovitosti a především komunikaci. Manažeři A a B se museli naučit plánovat, umět tzv. time - management, právě aby například neztráceli čas nad maličkostmi a věnovali se především důležitému věcem. Manažer C se musel naučit pracovat s informacemi a poznat, která je potřebná. Sílu informací vyzdvihoval po celý rozhovor.

### **Jaká povahová vlastnost by Vám usnadnila práci?**

I zde se odpovědi měnily v závislosti na povaze jednotlivých manažerů. Manažer A by chtěl být více důsledný. Manažer B si myslí, že by měl být více tvrdý na svoje podřízené.

S touto odpovědí se ztotožňuje i manažer C, který navíc dodal, že by si neměl brát některé věci až tolik osobně. Manažer D by rád měl trochu větší trpělivost, která by mohla vést k lepšímu vztahu s lidmi, se kterými jedná. Manažer E by rád byl v krizových chvílích více flegmatický, což věří, že by mu pomohlo zachovat klidnou hlavu při rozhodování pod velkým tlakem.

## 5 Celkové shrnutí a diskuze

Výsledky šetření se shodují s literární rešerší v tom, že existuje mnoho faktorů, které ovlivňují rozhodování manažerů. První část práce odkazuje na teoretický základ, který by manažer měl znát, aby se rozhodl co nejlépe. Po dokončení výzkumu se domnívám, že hodně závisí na konkrétním člověku, jak s těmito informacemi naloží, pokud je vůbec má k dispozici. Jestliže je člověk dostatečně empatický, tato teoretická příprava pro práci manažera nemusí být stěžejním faktorem pro to, aby byl manažer úspěšný. Určitě je teoretický základ výhodou, ale pokud je manažer vybaven určitým racionálním myšlením a má „šestý smysl“, budou se mu zdát tyto teoretické poučky zcela logické. Z výzkumu je zřejmé, že se manažeři hodně spoléhají na vlastní intuici. Všichni manažeři se shodují na tom, že by měl manažer umět naslouchat a vcítit se do lidí, se kterými právě jedná. Z výzkumu vyplývá, že dobrá komunikace je velmi zásadní. V rámci vlastního pozorování je možné konstatovat, že práce manažerů je velmi rozsáhlou a komplexní činností. Manažeři většinou znají své slabiny a pracují na jejich odstranění, což považuji za velmi pozitivní zjištění a přesně tato vlastnost dává, podle mého názoru, těmto zkušeným manažerům jakousi přidanou hodnotu, která je činí úspěšnými.

Jelikož kvalitativní výzkum probíhal s manažery, kteří mají především technické vzdělání, domnívám se, že se především jedná o jejich osobnost, která jim pomohla dostat se na manažerskou pozici, a jak sami dodávají, velkou část ze svých manažerských schopností získali právě díky praxi. Považuji za zcela přirozené, že člověk, který se chce jednou stát manažerem, se musí k této pozici propracovat přes pozice, které jsou v hierarchii společnosti nížko. To potvrzují i samotní manažeři, kdy někteří z nich uvedli, že je důležité, aby manažer dobře znal práci svých podřízených, právě například proto, aby je mohl důsledně kontrolovat.

Všechny fáze rozhodovacího procesu, které jsou popsány v teoretické části práce, se využívají především na strategické úrovni řízení, což považuji za nový poznatek. Co se týče fáze přípravy, manažeři si jsou vědomi, že to bývá podceňovaná fáze rozhodovacího procesu, která může, zrovna ve stavebnictví, velmi ovlivnit průběh



celého projektu. Stavebnictví je typickým oborem, který využívá předpisy pro rozhodovací proces. Je důležité, aby tyto předpisy byly dobře nastavené. Ve velkých nadnárodních společnostech se může stát, že nejsou nastavené pro podmínky dané země, což může výrazně ovlivnit řízení oné dceřiné společnosti, která se nachází na jiném kontinentě. Nejvíce používanou metodou pro tvorbu variant je mezi manažery jednoznačně brainstorming. Jiné metody manažeři neznají ani nepoužívají, avšak po popsání některých variant je shledali logickými a vyjádřili pochopení pro to, že se nachází v literární rešerši. Někteří manažeři vyjádřili zájem o další intuitivní metody, které doposud neznali.

## 6 Závěr

Práce zhodnocuje využívání rozhodovacího procesu a jeho metod ve vybraných společnostech ze stavebního oboru. Pomocí kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že všechny fáze rozhodovacího procesu jsou používány především na strategické úrovni managementu. Samotné rozhodování je ve stavebnictví ovlivňováno vnitřními předpisy společnosti, které formulují strukturu rozhodovacích procesů. Stavební společnosti zahrnuté do výzkumu se také řídí certifikací ISO. Další spis, podle kterého se manažeři rozhodují, je podpisový řád. Byl spatřen velký rozdíl mezi komerční a státní sférou, kdy si komerčních společnosti tvoří předpisy sami a státní podniky je přebírají ze zákonů a jen těžko je upravují. Nejvíce používanou metodou pro tvorbu variant je metoda intuitivní, konkrétně brainstorming. Především manažeři, kteří mají jiné než ekonomické vzdělání, mohou v této práci najít metody, které při tvorbě variant nepoužívají. Dalším přínosem pro ně může být zamyšlení se jednotlivě nad všemi fázemi rozhodovacího procesu a díky tomu pochopit, ve které fázi by mohli být lepšími manažery pro svou společnost. Rozhodovací proces také ovlivňuje samotný charakter manažera. Z výzkumu bylo zjištěno, že by manažer měl být především empatický a mít dobré komunikační schopnosti a vyjadřování. Činnost manažera je natolik komplexní rozsáhlé téma, že je nelze zcela obsáhnout v bakalářské práci tematicky zaměřené na rozhodovací procesy. Je zde prostor pro další rozpracování tématu právě například při porovnávání manažerských dovedností v různých oborech v závislosti na tematickém zaměření jejich studia.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### **Knižní publikace:**

Bedrnová, E. a další, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání editor Praha: Management Press, ISBN: 80-7261-064-3.

Bělohlávek, F., Košťan, P. & Šuler, O., 2006. *Management*. 1. vydání editor Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0369-X.

Blažek, Ladislav, 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání editor Praha: Grada Publishing a. s., ISBN 978-80-247-4429-2.

Fotr, J., Švecová, L. & kolektiv, a., 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3. přepracované vydání editor Praha: Ekopress, ISBN 978-80-87865-33-0.

Hrůzová, H., 2011. *Manažerské rozhodování*. 3. aktualizované vydání editor Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, ISBN 978-80-86730-74-5.

Mioviský, Michal, 2006, *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vydání editor: Grada Publishing a.s., ISBN 80-247-1362-4.

Štach, P., 2008. *Principy managementu*. 1. vydání editor Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, ISBN 978-80-86730-32-5.

Šubrt, T. a další, 2015. *Ekonomicko-matematické metody*. 2. upravené vydání editor Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., ISBN 978-80-7380-563-0.

Veber, J. a další, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání editor Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-200-0.

Vodáček, L. & Vodáčková, O., 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání editor Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-197-3.

### **Internetové stránky a publikace:**

Carpenter, M., Bauer, T. & Erdogan, B., 2012. *Management Principles*, . [Online] [cit. 21.10.2017] Unnamed Publisher. Creative Commons (license);  
<https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>

Drucker, P. F., 1986. *MANAGEMENT Task, Responsibilities, Practices*. First editor New York: Truman Talley Books. [online] [cit. 16.10.2017]. Dostupné z:  
<http://markethinkzone.com/wp-content/uploads/2013/06/Management-Tasks-Responsibilities-Practices-by-Peter-Drucker.pdf>

Kumar, D. P., 2015. *An Analytical study on Mintzberg's Framework: Managerial Roles*. [Online] [cit. 21.10.2017] Dostupné z: <http://ijrmbms.com/vol2issue3/drpradeep.pdf>

Poulton, C., nedatováno *Management in Rural Development*. [Online] [cit. 21.10.2017] Dostupné z: [https://www.soas.ac.uk/cedep-demos/000\\_P531\\_MRD\\_K3736-Demo/unit1/page\\_10.htm](https://www.soas.ac.uk/cedep-demos/000_P531_MRD_K3736-Demo/unit1/page_10.htm)

O společnosti TSK Praha. [online]. Copyright © Copyright [cit. 06.03.2018]. Dostupné z: <https://www.tsk-praha.cz/wps/portal/root/o-spolecnosti/o-spolecnosti-TSK-Praha>

O nás :: GEOSAN GROUP a.s.. *O společnosti GEOSAN GROUP :: GEOSAN GROUP a.s.* [online]. Copyright © 2018 Geosan, [cit. 06.03.2018]. Dostupné z: <http://www.geosan-group.cz/o-nas> , <http://www.geosan-group.cz/zakladni-informace>

Historie společnosti | SMP CZ. *Úvodní stránka | SMP CZ* [online]. Copyright © 2011 [cit. 21.02.2018]. Dostupné z: <http://www.smp.cz/o-nas/historie-spolecnosti.html>

## **9 Přílohy**

Příloha I      Přepis rozhovorů s dotazovanými manažery

# **Příloha I Přepis rozhovorů s dotazovanými manažery**

## **Polostrukturovaný rozhovor - Manažer A**

**Jakými vnitřními předpisy pro rozhodování se řídíte na vaší manažerské úrovni, a do jaké míry je využíváte? Jsou pro vás oporou, nebo vás spíše omezují?**

Pravidla, a tudíž i předpisy, jsou důležitá, ale jejich dodržování a vynucování je občas složité. Zcela jistě je správně, že jsou tyto předpisy sepsány na papíře, ale při jejich praktickém využití je třeba používat zdravý rozum. V některých případech tedy lze přiměřeně postupovat jiným způsobem. Za normálních okolností by se mělo postupovat podle těchto popsaných pravidel. V rámci společnosti máme pravidla v podobě vnitrofiremních předpisů, dle Francouzů takzvaných Rules, které například předepisují, jak se chovat v různých oblastech. Sami máme tzv. systém IMS (*integrováný manažerský systém*), což je systém podle kterého nás certifikují certifikační orgány a dle toho získáme certifikáty ISO, které jsou podmínkou pro účast ve veřejných soutěžích a pro realizaci vysoutěžených staveb.

V rámci IMS existuje řada dílčích předpisů jako pravidla pro řízení projektů či průběh zakázky. Právě průběh zakázky je jednou z nejdůležitějších oblastí, kde je průběh popsán od prvotní identifikace obchodu na trhu, přes nabídku, realizaci až záruční servis po jejím skončení, kdy ještě nějakou dobu za dokončenou stavbu zodpovídáte. Jsou zde zakotvena pravidla kdo co může, jak bychom se měli chovat, jak mají procesy v rámci naší hlavní činnosti vypadat.

Další předpisy, které jsou součástí IMS, jsou pravomoci a odpovědnosti, vnitřní komunikace ve firmě, atd.. Není to jednoduchý systém, ale je logický a odpovídá standardu, který je v tuzemsku u firem naší velikosti obvyklý.

Dalším z předpisů je tzv. Contract management. Ten stanovuje pravidla pro to, kdo a jakým způsobem má právo rozhodovat o jednotlivých krocích při zpracovávání nabídky. Popisuje různé varianty v závislosti na velikosti zpracovávané nabídky, kdy jeden stupeň nabídku připravuje a musí konzultovat určité věci nad rámec svých pravomocí se stupněm nad ním. Velké nabídky nad 500 milionů Kč musíme konzultovat i s Paříží. Jsme povinni do Francie poslat podklady pro rizikovou komisi, následuje diskuze a končené rozhodnutí.

### **To zní jako složitý proces. Jedná se tedy o složitý proces?**

Jde o poměrně složitý proces, který se praxí a časem stává schůdnějším. Organizace se skládá z řady útvarů a každý jeden z nich má na starost určitý výsek fungování firmy, pro který platí specifická pravidla, se kterými není natolik složité se sžít a respektovat je.

### **Myslíte si, že předpisy fungují správně? Fungují dle vašeho názoru předpisy správně?**

Šlo by to i snadněji, na což narážíme i v podobě připomínek zaměstnanců na různých úrovních. Když už se ale k takovému kroku odhodláme a společně hledáme možnosti zjednodušení, často zjistíme, že není snadné toho docílit, aniž by se ztratila ucelenost a logika procesů.

### **Jaké jsou podle vás kroky rozhodovacího procesu?**

Primárně záleží na tom, jak je dané rozhodnutí důležité, jaká je odpovědnost a jaký má rozhodnutí dopad. Až 80 % rozhodnutí děláme jako lidé intuitivně na základě zkušeností, musíme bezprostředně reagovat a rozhodovat se v přiměřeném čase. U složitějších rozhodnutí, a vycházím ze své praxe, je počátkem sběr informací a jejich ověřování, následuje analýza, stanovení variant a jejich vyhodnocení. To vše završí rozhodnutí následované kontrolou. Toto je osvědčená praxe, která u složitých rozhodnutí funguje. Takových rozhodnutí ale není během roku moc (maximálně do pěti za jeden rok) a týkají se především strategického směřování firmy.

### **Jaké používáte metody pro tvorbu jednotlivých variant?**

Intuitivní metody využívám z 80 procent. Z těch systematictějších je dle mého názoru nejlepší řízený brainstorming, bavíme-li se o rozhodnutí, které není třeba vyhodnotit ihned a je šance rozhodnout se v přiměřeném čase. Je dobré poradit se s kolegy, kteří mají na daný problém svůj názor. V tom vidím pravý smysl teamové práce, což je i řízení firmy – aby si lidé, kteří mají zkušenosti, vyměnili názory, což vede k lepšímu rozhodnutí. To je pro mě brainstorming – řízená mozková bouře.

**Při tvorbě jednotlivých variant lze použít například minimaxové pravidlo a maximaxové pravidlo – výběr nejlepší varianty z těch nejhorších, a nebo zcela optimisticky jednu nejlepší variantu. Pomocí určitých metod je možné vypočítat i různé dopravní úlohy.**

Zcela jistě je to logická záležitost. Na dopravní úlohy existují modely optimalizací, kdy vložíte jisté informace do počítače a on vám je vypočítá.

**Používáte i jiné metody?**

Ne. V praxi to probíhá tak, že pokud rozhodnutí není příliš urgentní, ptám se na názory svých podřízených, svolám schůzi, kde každý řekne, co si myslí, já se poté následně rozhodnu. Dříve jsem jednou za rok svolával všechny podřízené do zasedací místnosti, kde jsem zjišťoval, kam chtějí zaměstnanci směřovat. Vytvářely se skupiny s moderátory, který zapisoval nejlepší nápady, které se rozpracovávaly.

**Zvažujete důsledky vámi vypracovaných variant?**

U složitých případů je to potřeba. Příklad z praxe – s dalšími kolegy jsme nespokojeni s jedním z manažerů. Napsali jsme proto na papír pět variant možného řešení, do hloubky jsme promysleli různé varianty, protože se jedná o rozhodnutí, které může určitou jednotku buď rozdělit, nebo stmelit. To jsou případy, kdy je třeba vše do důsledku promyslet. To bývá naštěstí opravdu jen zřídka.

**Při rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika, používáte nápomocné rozhodovací metody, nebo se řídíte Vaší intuicí?**

Jak jsem již uvedl, řídím se především intuicí.

**Jak poznáte, kdy je správný čas na to se rozhodnout, nebo zda je potřeba udělat hlubší analýzu/sehnat více informací?**

K jistým rozhodnutím nás vede praktický reálný život, např. u obchodních záležitostí nám mantinely udává okolí. Je omezený čas na podání nabídky, proto si ho musíte včas a dobře rozplánovat. Když znáte průběh procesů a znáte následné kroky, vyvodíte si, do kdy se musíte rozhodnout.

Také jsou situace, které nejsou spojené s konkrétním případem, a i tady většinou platí, že v rozhodnutí pomůže intuice nebo předešlá zkušenost. Je dobré zvažovat, ale jen jistou



dobu. Poté je třeba se rozhodnout. Je mnoho situací, kdy i špatné rozhodnutí je lepší než žádné. Já bych řekl, že to je hodně o tom čím si člověk v životě prošel, co má za sebou, jak jste zkušená. Oddalovat rozhodnutí příliš, to je chyba a může vést k větším ztrátám než udělat rozhodnutí, které víte, že není ze sto procent správně.

### **Jak vás konkrétně ovlivňuje čas při rozhodování? Jak se vám pracuje pod tlakem?**

Ve stavebnictví se při rozhodování většinou pracuje pod jistým tlakem, protože situace v našem oboru je i ve světě čím dál tím více složitá. Na zodpovědných pozicích je čím dál tím méně kompetentních lidí a je čím dál tím složitější se dobrat smysluplného výsledku. Nekompetentnost lidí na druhé straně nás tak stále častěji vede k rozhodování se pod větším tlakem a kvalita rozhodování kvůli tomu trpí.

Když vám to přenesu do jednoduchého a pochopitelného příkladu tak když jsem já začínal před třiceti lety na pozici stavbyvedoucího, měl jsem na starosti pět až sedm staveb, které mi dozorovali dva investoři, dvě fyzické osoby. Ti si několikrát za týden objeli stavby a já jsem s nimi měl každý pátek schůzku v jejich kanceláři, kde jsme rozhodovali o problémech každé stavby – a rozhodlo se. Já na jedné straně a jeden investor na druhé straně. Dneska naši stavbyvedoucí mají na mnoha stavbách proti sobě pět až deset lidí a každý z nich zodpovídá za jednu dílčí oblast, někdo za bezpečnost, jiný za kvalitu, další za odpady, atd. Logicky čím více lidí, tím více se tvoří (když to přeženu) nesmyslných byrokratických požadavků a bohužel, když se narazí na složitější technický oříšek k rozlousknutí, tak často schází schopnosti a odvaha namísto rozhodnout, jak to bývalo za dřívějších časů zvykem. Je to strašná škoda, protože- náš obor tím hodně trpí.

### **Co se tedy změnilo?**

Roste byrokracie, což je především vliv EU a bruselské administrativy, snižují se kompetenci a úroveň vzdělání na všech stupních. Rozhodnutí státu, že téměř všichni dnes musí mít střední školu a nejlépe 50 % lidí musí mít vysokou školu, vede k úpadku kvality vzdělání a pracovních sil. Dnes neseženete dělníka z učiliště, jelikož je učilišť málo, navíc i ta zůstávající jsou nenaplněná a nejsou vůbec schopná uspokojit poptávku na trhu. Ti, kteří typově dříve s obtížemi navštěvovali učiliště, dnes absolvují střední školu. Přitom intelektuální průměr obyvatelstva se nezměnil, takže logicky dochází ke snižování úrovně techniků a administrativy na stavbách a to samozřejmě všude – u investorů, správců staveb i u nás. A sekundárně nemáte dělníky, se kterými by jste mohla stavby provádět. Tento trend je bohužel obecný v celé Evropě, nicméně my si to jako obvykle ještě dokážeme

vylepšit – například četnými reformami školského systému, nebo blokadí přílivu zahraničních pracovních sil. A tak potřebná rozhodnutí investorů buďto nedostáváte vůbec, nebo je neodstanete včas a nebo je dostanete s obstrukčně administrativní požadavky. To pak vede často k frustraci našich lidí.

### **Vy jako generální ředitel musíte umět delegovat, je to pro vás těžké? Jak poznáte komu můžete věřit, když jste zmínil větší nekompetenci lidí na všech stupních?**

S některými lidmi žijete déle, za tu dobu je lépe poznáte. Můžete jim pomalu dát práva a pravomoci k tomu, aby něco vykonávali sami. Vždy ale musí existovat kontrola. I já jsem kontrolován a musím dodržovat pravidla stanovená mými nadřízenými. Jsou lidé, kteří unesou větší zodpovědnost a naopak. Vím, že občas zacházím až příliš do detailů, než bych měl, čímž si ubírám čas. Je složité určit, co zvládnout sám, a co naopak přenechat jiným. Když se poté stávají chyby, člověk má tendenci vracet se a kontrolovat více. Najít si správné lidi a delegovat na ně, mít vypěstovaný vzájemný vztah důvěry tak, aby důvěra byla naplněná, aby se nedělaly chyby – to není jednoduché. Pro mě je to jedna z nejsložitějších věcí na této práci.

### **Co je pro vás naopak nejjednodušší?**

Nejbližší je mi organizace a plánování. Velice blízké je mi projektové řízení. Při vedení lidí občas dělám chyby, které mě následně mrzí. Co se týče kontroly, i tam mám své nedostatky, o kterých vím. Občas nechám lidem moc velkou volnost, občas mám tendence jít do příliš velkých detailů. Člověk se neustále učí.

### **Jaký je podle vás ideální charakter manažera?**

Prvotní důležitou věcí je blízký vztah k lidem, se kterými pracujete, stejně jako dobrý vztah k obchodním partnerům. Pozitivní vztah ke své práci – dělat to, protože ho obor baví, naplňuje ho, ne jen proto, že to je zdroj obživy. Musí v sobě mít cílevědomost, systematičnost, poctivost a férovost. Samozřejmě by měl ideálně umět všechno, mohl bych říci dalších patnáct, dvacet vlastností. Třeba kreativita, samostatnost, odolnost. Aby mohl být člověk úspěšný manažer, nemůže být uzavřený. Musí to být introvertní typ s pozitivním myšlením. S depresi těžko můžete vést kolektiv. Základním posláním manažera je lidi směřovat k cíli, dávat jim smysl a vyvolávat v nich pozitivní naladění. Hodně důležitá je i vzájemná důvěra - není možné pracovat s člověkem, který není čestný, pomlouvá ostatní nebo si ve své pracovní době řeší jiné věci.

### **Kterým dovednostem se podle vás může manažer naučit?**

Schopnost plánovat, způsoby komunikace, vedení lidí.. je mnoho dovedností, které se lze naučit. Něco by měl mít vedoucí pracovník vrozené, ale hrozně důležitá je píle a pracovitost ve sportu nebo umění je řada talentovaných lidí, kteří mají všechny předpoklady, ale nikdy je nerozvinou, protože nejsou pracovití.

### **Co si myslíte, že chybí vám?**

Větší důslednost, systematicčnost a ochota smysluplné delegace. Nastavení správné míry kontroly a ubránit se občasnému zabředávání do zbytečných detailů. Správný cit pro výběr nejbližších spolupracovníků.

### **Myslíte si, že věnujete dostatek času fázi přípravy?**

Snažím se, ne vždy s úspěchem. Považuji ji za mimořádně důležitou, když se podcení, většinou se to projeví na konečném výsledku.

### **S jakými konflikty se v rámci pracovních vztahů setkáváte nejčastěji?**

Lidé si neumí nebo nechtějí naslouchat. I u velice chytrých a schopných lidí občas jejich ego zastíní jinak velmi racionální myšlení a oni pak dělají chyby. Někdy velmi veliké.

Osobní zájmy jsou předsouvány před zájmy celku. Zástupci starší generace hodně umí, ale jsou pasivní. Ti mladší srší aktivitou, ale mají nedostatky plynoucí z nezralosti, nedostatku zkušeností, apod. A často se nechtějí vzájemně doplňovat a snažit se o dosažení společného úspěchu. Konflikty plynoucí ze závidění jeden druhému – platu, pozice, úspěchu...

## **Polostrukturovaný rozhovor - Manažer B**

### **Jaké jsou vnitřní předpisy pro rozhodování na vaší manažerské úrovni?**

Předpisů máme mnoho. Jedním z nich je integrovaný systém jakosti (IMS), což je certifikovaný systém s popisem konkrétních řídicích rovin – řízení zakázky, rozhodování a zodpovědnost v procesu, což je pro jakost ve výrobě podstatná věc. Pak jsou další předpisy, a to předpisy interní a firemní legislativa, která mi stanovuje kompetence a zároveň

povinnosti. Mám stanoven svůj popis práce, který je součástí mé pracovní smlouvy. Mám podepsanou i manažerskou smlouvu, která obsahuje určité mé další povinnosti a práva. Musím se také řídit každoročním plánem, základním ročním úkolem Divize v rámci ročního plánu firmy SMP CZ, ekonomickými parametry a dalšími aspekty. To vše jsou pro mě základní řídicí dokumenty. Nejmenuji další nadstavbové dokumenty od našeho francouzského majitele VINCI, od kterého samozřejmě máme také pokyny v řízení a administrativě.

### **Do jaké míry je používáte? Jsou pro vás spíše oporou?**

Rozdělil bych je na dvě části. Jsou věci, které jsou důležité pro vlastní řízení výroby. Nejsme obchodní složkou, nemáme na starosti obchod, realizujeme získané zakázky. Převezmeme zakázku od obchodního oddělení a realizujeme ji. Obchodníkům poskytujeme technickou podporu při přípravě nabídky. Nejdůležitější je pro nás (pro realizaci projektu) pak vlastní smlouva o dílo se zákazníkem. Máme technické normy, technické a technologické postupy při práci, kterými se musíme přesně řídit, a které musíme dodržovat. S těmito dokumenty hodně pracuji moji podřízení, po kterých musím vyžadovat jejich dodržování. A ta druhá oblast. To jsou předpisy, o kterých jsem již mluvil. Známe je, víme, kde je najdu, kdybych si potřeboval něco oživit, ale že bych je denně používal a odvolával se na ně, argumentoval s jejich pomocí proč má jak co být, tak to ne. Pracuji a rozhoduji na základě rutiny. Všichni na Divizi je máme předpisy a normy v hlavě a víme, že věc má takto správně fungovat a o detailech se nedohadujeme, spíše regulativy používáme v případě sporů a ty jsou ojedinělé.

### **Souhlasíte s tím jak jsou tyto předpisy sepsané?**

To je velká otázka. Kdysi jsme se trápili s dokumentem Průběh zakázky firmou . Popisovali jsme proces zakázky – jak přichází do firmy přes obchod, jak se zrealizuje, jak se předá zákazníkovi až po záruční servis. Na tomto dokumentu pracovalo hodně lidí, bylo to kolektivní dílo. Existuje a je v podnikových předpisech a je to živý dokument, který neustále zdokonalujeme. Při procesech na něm stále pracujeme.

### **Jaké jsou kroky vašeho rozhodovacího procesu na strategické úrovni?**

Rozhodovací proces je logicky o přípravě realizace, o variantách realizace a o riziku, které může nastat v průběhu realizace. Jde o rozhodování v dostatečném předstihu. V operativních věcech je to spíše o konkrétní nastalé situaci na stavbě. To znamená, že jde

o kombinaci buď perfektní příprava (pokud jde o strategii, kde sedíme, připravujeme se a analyzujeme) a nebo samozřejmě ve vlastním procesu výroby je to spíše o intuici.

**Popsala jsem manažerovi B fáze rozhodovacího procesu z teoretické části práce a chtěla jsem slyšet jeho názor.**

Ano, teoreticky je to správně. Zastávám názor, že je dobré mít tento vzoreček v hlavě. Lidé si na takový vzorec v praxi rychle zvyknou a vy už jim to nemusíte připomínat, vše pak probíhá automaticky a přirozeně. Každé strategické řešení už v tomto kontextu má takovou osnovu. Není to, že bychom se otrocky drželi tohoto schématu, podle důležitosti problému si jej upravujeme.

**Myslíte si, že věnujete dostatek času fázi přípravy?**

Příprava na cokoli je velice důležitá. Dobrá příprava je stěžejní ve všech etapách a na strategické úrovni samozřejmě také probíhá. Snažíme se vždy všechny důležité věci dostat do nejkonkrétnější podoby. Nikdy se do ničeho nepouštíme bezhlavě.

**Jaký by podle vás měl být manažer?**

Poučka na to, jak být manažerem, neexistuje. Ve škole vám dají nástroje, směry, teorii, jak by měl manažer strukturovaně přemýšlet, což je nejspíše správně. Poté, když si v praxi sednete mezi kolegy a podřízené musíte šestým smyslem vycítit, co je třeba udělat. Nikdo vám přesně neřekne, koho si vybrat, na koho je potřeba vyvinout větší tlak nebo komu máte svěřit úkol. Manažera nemůže dělat každý. Je to o práci s lidmi, především o schopnostech vašich podřízených, musíte znát jejich charakter a schopnosti. Vědět kdo přemýšlí s nadhledem, kdo se bude trápit větším úkolem a nezvládne ho zpracovat a můžete mu dát jen dílčí úkol. Ti, kteří mají širší strategicky myslitelské schopnosti a nadhled jsou důležití – přesně takové zaměstnance musíte mít, aby vám pomáhali. Je to pouze o schopnosti si takové lidi jako manažer najít. Manažeři, které každý podřízený jenom otrocky poslouchá, nejsou správnými lidmi na správném místě.

Je zapotřebí lidi do celého procesu maximálně zapojit, mají různé názory, které mohou být i skvělé a je škoda jich nevyužít. To je to manažerské umění, které vás nikdo nenaučí.

Pokud někdo chce dělat manažera ve stavebnictví, měl by mít vystudovaný obor stavebnictví. Slyšel jsem, že existuje tzv. univerzální manažer, který může řídit lidi ve kterémkoliv odvětví. Z mé vlastní zkušenosti to není možné. Samozřejmě znám lidi co říkají, že dobrý manažer odřídí vše, že zvládne řídit lidi kdekoli a zvládne se v „jejich

světě“ pohybovat. Nikdo vám nedá návod jak, a i když je to o znalosti komunikace s lidmi, podle mě to bez dobré znalosti v oboru nejde.

### **Jak poznáte kdy je správný čas se rozhodnout? Nebo zda je potřeba ještě shánět více informací?**

Základním nástrojem pro správné rozhodování je informace, že nějaký problém vlastně může nastat. Důležitým krokem je, když se podřízený nebojí přijít s problémem včas, že se něco začíná odehrávat hrubě mimo naplánovaný proces.

Představte si, že máte vše naplánované a vy, abyste dodržel tento plán, se musíte v ideálním případě dozvědět, že nastal problém ještě před tím, než nastane. Klíčem je správná komunikace. Můžete být sebelepší manažer, ale jakmile nebudete správně komunikovat se svými zaměstnanci a nebudete tudíž správně a včas informován o důležitých věcech, tak se o problému dozvíte pozdě. Je několik nástrojů jak se o problému dozvědět. Jedním je, že vám podřízený řekne a nebude se bát vaší negativní odezvy. Když jste dobrý manažer, musíte vzbuzovat respekt přesně v mezích, právě tak, aby se váš podřízený nebál otevřené komunikace s vámi. Další věci jsou porady, které se konají na několika úrovních. Právě na poradách se probírají důležité záležitosti a máte jedinečnou příležitost, jak přijít na to, že se něco nedobrého začíná dít a získat čas to řešit včas.

Poznání, kdy je správný čas na rozhodnutí, vyplývá především z výsledků porady a informací, které průběžně dostávám. Vytuším, že by problém mohl nastat a snažím se mu ideálně předejít, nebo hned zakročím.

### **Jak moc vás ovlivňuje čas? Jak se vám pracuje pod tlakem?**

Čas je v roli manažera klíčová věc, je ho stále na všechno málo. Jsme štvanci času, jsme vázáni smlouvou o dílo a závaznými termíny a za porušení jsou následné penalizace, pokuty. Většinou se harmonogramy nedaří úplně plnit. Když se něco povede v předstihu, je to na malou oslavu. Je to celé o organizaci práce – pod stresem většina lidí pracuje efektivněji, samozřejmě do určité „zdravé“ úrovně. To je má zkušenost. Když stresu naopak mají málo, pracují přesně podle toho, mají tzv. klid. Když stresu mají akorát, pracují rychle a efektivně. Samozřejmě, když je toho času extrémně málo, je to velký a nezdravě stresující problém a dělají se hrubé chyby. Většina lidí, bohužel, podle mé zkušenosti, věci odkládá, prokrastinuje. Mnoho lidí pod zdravým tlakem pracuje nejlépe, a to platí i u mě.

## **Při rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika. Máme zde tvorby variant při rozhodování za nejistoty, používáte některé z nich?**

Nepoužívám to, ale vše co jste popsala, se nějakým způsobem v praxi používá, je to již rutina, která pouze nemá názvy. Obtížně se se mi o tom hovoří v teoretické rovině, je lepší bavit se o záležitosti z praxe. Například projednávání víceprací tzv. „claimů“ s klientem. To jsou záležitosti, které vznikají na stavbě často, konkrétně stavba má běžet v nějakém předpokladu, ale vybočí. Není to úplně nepředpokládané. Víte, že nastanou tzv. vícepráce (práce nad rozsah předmětu díla) a vy musíte se zákazníkem investorem, objednavatelem projednat, nastalou situaci. Poté nastávají varianty, o kterých mluvíte. Je varianta, kdy se věc nepodaří projednat – zda se to bude nebo nebude realizovat. Například náš nedávný problém - podzemní stěny, určili jsme varianty jak je budeme realizovat, jak je provádět po technologické stránce. Měli jsme pět variant jak do toho a v této chvíli jsme si právě onu analýzu použili pro nejsprávnější rozhodnutí. To zda budou podzemní stěny s ocelovou výztuží, železobetonové, jílocementové, atd. Varianty jsme srovnávali s plánovanými náklady, které máme k dispozici a s případnými vícepracemi, které mohou nastat. Tím vznikla podoba „rozhodovací matice“, kde se hledala nejméně nákladná varianta s malou pravděpodobností víceprací.

## **Jaké metody používáte při tvorbě variant?**

Brainstorming je metoda, kterou znám a využívám. Vždy se z lidí, z jejich znalostí, snažím vytěžit maximum. Brainstorming je efektivní nástroj, jak toho docílit. Lidé mají i dobrý pocit, že přispěli ke konečnému řešení.

Analytické věci jsou dobré, v případě když se něco zlého stane, a nikdo neví přesně proč se tak stalo, například pracovní úraz. Náš výrobní ředitel používá analýzu příčin, jak úraz stal, aby zjistil, kde se stala podstatná chyba nebo chyby v procesu. Tato analýza je velmi efektivní.

## **Mluvili jsme i o dalších metodách tvorby variant.**

Na různých školeních nám ukazovali řadu metod, jak od lidí získat dobré nápady. Nejvíce se mi líbil postup, kde jsme si napsali nápady na tabuli a každý jsme udělali tečku u toho, který se nám nejvíce zamlouval jako správné řešení. Tři varianty s nejvíce tečkami jsme postupně hlouběji prodiskutovali a pak se rozhodli kudy dál.

## **S jakými konflikty se nejvíce setkáváte .**

Nejvíce jsou to konflikty v mezilidských vztazích. Především špatná komunikace mezi lidmi.

## **Jaká z manažerských funkcí je vám nejbližší?**

Pro mne je nejdůležitější vlastností manažera pochopení s jakými lidmi pracuje a pak je umístit správné pozice. Nejdříve je třeba se s lidmi sblížit, zajímat se o to, co přesně dělají, až po to, že se s nimi bavíte o nepracovních záležitostech, abyste pochopila jejich styl - způsob myšlení. Je jedno zda jsou to úředníci, tahouni, stratégové nebo kategorie lidí, která čeká, jaký úkol ně zbyde a je spokojená, že dostává pokyny od jiných, co má dělat a to bez urážky těchto lidí. Existují lidé, kteří jsou schopní, dobře a rádi splní zadaný úkol, ale velmi by se trápili by se nad něčím kreativním.

## **A naopak nejvzdálenější?**

Nerad nutím lidi k tomu, aby pracovali podle schématu, podle kterého pracovat nechtějí. Striktní držení se pravidel, to opravdu nemám rád. Vše samozřejmě s rezervou, já si nemohu dovolit, aby moji podřízení nedodržovali předpisy dané společností. Např. tabulky, o kterých sám nejsem přesvědčený, že jsou užitečné a lidi k tomu musím nutit.

Naopak mám rád kreativitu a myslím si, že tak můžete z lidí dostat mnohem víc, než je nějakým hrubým způsobem svazovat.

## **Jaký je podle vás ideální charakter manažera?**

Jde o kombinaci více vlastností. Především umění naslouchat lidem, být empatický, být pozitivně naladěný i přes případnou únavu, mít určitou sebekontrolu. Na druhou stranu je potřeba mít pevnější ruku a umět člověka usměrnit. Manažer musí umět vzbudit respekt, aby podřízený poznal, kde existuje hranice toho, co si může dovolit. Musí umět člověku naznačit i neverbální cestou, že je něco špatně.

## **Jakým dovednostem jste se musel naučit?**

Záležitosti time-managementu. Ten se učím celý život a mám velké problémy zkrotit sám sebe a naplánovat si věci na druhý den. Měl bych na sebe být přísnější a neodkládat některé věci na další dny. Vše ostatní je o praxi a zkušenosti.



### **Na kolik procent je vaše rozhodování intuitivní?**

Kolem sedmdesáti procent. Myslím si, že je to o zkušenostech.

### **Jaká povahová vlastnost by vám usnadnila práci?**

Měl bych asi přece jenom být víc tvrdý na lidi. V určitých chvílích jsem až moc hodný a vstřícný. Kdybych byl přísnější, usnadnilo by mi to práci a ušetřilo čas. Je zapotřebí zohledňovat i to, kolik toho člověk snese, nemůžete schopného člověka vystresovat, aby vám druhý den odešel jen kvůli tomu, že mu nedáte o den víc, který potřebuje na splnění úkolu.

## **Polostrukturovaný rozhovor - Manažer C**

### **Jaké jsou vnitřní předpisy pro rozhodování na vaší manažerské úrovni?**

Celá skupina má sepsaný tzv. IMS, což je vnitřní systém řídicích procesů uvnitř firmy. Předpisy nám říkají, do jaké míry kdo za co zodpovídá, a kdo má jaké pravomoci. Rozhodování, zda jít doprava nebo doleva je hezký, co udělat dříve nebo později. Také máme jisté kompetence ohledně financí – do jaké míry můžete rozhodovat, co kolik stojí. Samozřejmě je to odstupňované podle pozic, kde se konkrétní člověk nachází.

### **Do jaké míry se jimi řídíte?**

Co se týká toho, do jaké míry lze podepsat objednávku nebo smlouvu, tak se předpisy řídím na sto procent. Není možné rozhodovat něco, na co nemám právo nebo mandát. Co se týká doporučujících harmonogramů a podobných věcí, závisí to na typu projektu. Každý projekt je v něčem specifický, proto to nelze zcela dodržet.

### **Jsou pro vás předpisy spíše oporou, nebo vás omezují?**

Zmíněný systém sjednocuje celou firmu a dává dohromady standardizované zvyklosti firmy. Předpisy by se měly dodržovat a jsou pro mě spíše oporou, než omezením. Člověk je musí přijmout za své a používat je. Rozhodně se nejedná o věci, které by měli člověku přitížit, které by měly člověka otravovat, ale o věci, díky kterým jsou lidé nad vámi schopni se rozhodnout a vidět to, jak se rozhodujete vy.

### **Jaké jsou podle vás kroky rozhodovacího procesu?**

Nejdříve je potřeba sehnat si veškeré informace pro rozhodovací proces a poté je třeba provést analýzu. Pročíst si veškeré podklady, dát všechny dostupné informace dohromady a pak se na základě výsledků rozhodnout. Je zde samozřejmě několik dalších faktorů. Nejzásadnější věci jsou podle mého názoru zkušenosti. Ty se dají celkem jednoduše získat praxí.

Musíte mít dobré podklady, mít dobrou intuici, vědět, co rozhodnutím můžete způsobit, vidět za roh. Mít povědomí nejen o jednom specifickém problému – manažer musí vědět řadu věcí okolo, které mohou mít vliv na dané rozhodnutí. A někdy řešíte věc za sto tisíc korun, která může ovlivnit něco, co stojí tři miliony, kdy bez toho, abyste znala všechny okolnosti, nezjistíte, že oněch sto tisíc je pro vás velmi zásadních. To poznáte až za měsíc, dva, nebo tři, kdy to může mít dopad na úplně něco jiného, a v tu chvíli víte, že byste se bývala rozhodla jinak. To je podle mě klíčová vlastnost. Manažer musí vidět dopředu a musí mít povědomí o okolních věcech. Není nutné se soustředit na detaily, ale spíš na širí spektra. Na stavbě pak všechno souvisí se vším.

### **Myslíte si, že věnujete dostatek času fázi přípravy?**

Fáze přípravy je nezbytnou součástí celého procesu. Bez přípravy je to čistá improvizace, která se mnohdy nevyplácí. Popravdě si myslím, že fázi přípravy člověk nikdy nevěnuje tolik času, kolik by si zaslouhovala. Projekt, na kterém pracuji dnes, je specifický tím, že je to vše intenzivní, takže si dokáží představit, že kdyby měl člověk víc času, bude se na některé věci připravovat důkladněji. Je důležité si důkladně vybrat lidi, se kterými pracujete nebo je dobře znát a dokázat poznat, že když někdo něco říká, tak poznat, co je z celého toho rozhovoru zrovna důležité. Po zkušenostech, které s tím člověkem máte, by měl správný manažer umět odhadnout co je pravda, co je důležité a co na druhou stranu není. Takže i na základě toho může být příprava buď dlouhá nebo krátká. Musíte vědět jak zacházet s informacemi, které vám lidé dávají, které jsou ty důležité a které naopak ne.

### **Znáte nějaké metody pro tvorbu variant v rozhodovacím procesu?**

Ne, to si nepamatuji.

### **Jedná se například o brainstorming.**

Na stavbě se používá jediná metoda – lidé sejdou a hovoří spolu. Říká se tomu tzv. kontrolní den, kdy se lidé sejdou a předávají si informace. Mě osobně je nejbližší diskuze,

debata s lidmi, brainstorming, než nějaké systematické tvoření variant. Psát si tabulky s plusy a mínusy, vyhodnocovat je a volit z nich optimální variantu, to se ve stavařině, si myslím, dělat nedá. Vše je na základě diskuze a brainstormingu. Ani na to není tolik času.

### **Při rozhodování za jistoty, nejistoty a nebo rizika, jak to vnímáte?**

Při každém rozhodování existuje riziko. Není to tak hrozné, ale je pravda, že si asi nevybavuji, kdy jsem se naposledy rozhodoval za jistoty. Na stavbě je rozhodování hodně omezeno časem. Nějakou jistotu máte, když tvoříte například harmonogram. To si musíte být jistá tím, jak se mají věci dát dohromady. Poté nastává nejistota – když už jste na stavbě a je tam mnoho faktorů, které mohou ohrozit plán. Na cestě je i řada rizik. Například když děláte zkoušku vodotěsnosti, tak si těžko naplánujete, jestli poteče, nebo nepoteče. Nemůžete vědět, jak se konstrukce zachová, vždy je zde určité riziko. To vše by se mělo naplánovat, což není lehká věc, a umí ji málo kdo. Je potřeba vždy počítat s nějakou rezervou.

### **Používáte nápomocné rozhodovací metody, nebo se řídíte vaší intuicí?**

Vždy to musí být nějakým způsobem řízené. Na riziko vás nejlépe připraví zkušenosti, ať už lidí okolo vás a nebo vaše vlastní. Intuice je také trochu štěstí, to už je ona manažerská vlastnost správně odhadnout situaci.

Na stavbě je jedno z pravidel, že žádné rozhodnutí je to nejhorší rozhodnutí. I když nevíte, jak se rozhodnout, tak je třeba vybrat si jednu variantu a stát si za ní, jelikož nevybíráte to nejhorší, ale jedno z možných řešení tak, aby vás to přiblížilo k cíli. Když se nerozhodnete, na stavbě se nic neděje a pouze vám utíkají peníze za lidi a za to, že se čeká. To je bezesporu to nejhorší. Kdo nic nedělá, nic nezkaží, ale proto je tam manažer, který má nějaké pravomoci a musí rozhodnout. Když lidé nevědí, co dělat, čekají od vás, dají vám informace a chtějí vědět co dál, jak to bude. Vy je musíte zhodnotit, zanalyzovat a na základě toho se rozhodnout.

### **Jak poznáte zda je ten správný čas se rozhodnout a nebo zda je potřeba udělat hlubší analýzu a sehnat více informací?**

Zda máte dostatek informací, to nevíte nikdy. Stále je to o zkušenostech. Když to to někdy zažijete, již víte, jaké informace vám stačí k tomu, abyste se správně rozhodla. Když to nevíte a nezažila jste to, tak ani nevíte, které informace vám případně chybí. Je to o přidané hodnotě a schopnosti si ty věci představit. Mnohdy to může být důležitější než vědomosti,

ono umění si věci představit, jak to na té stavbě může být a dávat si věci v hlavě dohromady. No a na základě toho buď zjistíte, že těch informací potřebujete víc, a nebo vám to stačí takhle. Je to opět o zkušenostech o nějaké intuici. Zcela logické je, že čím je člověk méně zkušený, tím více informací potřebuje. Je velmi důležité vědět, jaké chcete informace. Pátrat po informacích, to je fáze přípravy, na kterou nemusí být vždy dostatek času. Další podstatnou věcí je se zamyslet nad tím, jaké informace jsou pro vás důležité. Když sháníte informace, tak neděláte rozhodnutí a trvá to všechno moc dlouho a to na stavbě není úplně ideální.

### **Jak moc vás ovlivňuje při rozhodování čas a jak se vám pracuje pod tlakem?**

To je velmi individuální. Jsou lidé, kteří pod tlakem pracují neradi. Já jsem jeden z těch, kteří pod tlakem pracují dobře. Když má člověk čas a možnost sehnat si informace, tak pro mě je přidaná hodnota vyvolaná daným tlakem. Bez tlaku si špatně představuji následky a dopady a těžko se mi pracuje na plné obrátky. Takže mě se pod tlakem pracuje spíše lépe, ale nemůže to být samozřejmě neustále.

### **Jaká manažerská funkce je vám nejbližší a naopak?**

Nejbližší je mi asi plánování a organizování. Vedení lidí je pro mě věc, kterou buďto máte v sobě, nebo se to musíte naučit. Pak je důležité, abyste měla vzor, od kterého si to, jak se lidé mají vést, převezmete. Protože ne každý je schopen vést své zaměstnance správně, a ne každému může být příjemné jak je veden. Nejdůležitější je mít kolem sebe tým lidí, který vám věří, že to děláte správně, a zároveň se ti lidé nesmí bát za vámi přijít s jakýmkoliv problémem. Na druhou stranu ale mají respekt, ctí, že jste odborník, a když něco řeknete, tak to udělají, dodrží a splní. Kontrola je o pečlivosti a o tom, že ne vždy, když něco zadáte, tak si vzpomenete, že to musíte zkontrolovat. Někdy zadáte úkol a pustíte to z hlavy, někdy se stane, že se ten úkol nedodělal tak, jak měl. Kontrola je proto velmi důležitá, mnohdy ale zanedbávaná.

### **Jak snášíte kontrolu vy?**

Kontrola je mi trochu nepříjemná, protože bych chtěl působit na své nadřízené tak, že když mi něco zadají, mohou se na mě spolehnout a já vše splním. Když je to kontrolování v průběhu, tak je mi to spíše nepříjemné, než když mi něco zadají, je to něco komplexního, a já poté přijdu s výsledkem, který zkontrolují. Tak to je pro mne jednodušší, než když se v průběhu říká co a jak.

## **Vy ale taky kontrolujete svoje lidi v průběhu..**

Záleží tona konkrétních funkcích a na daných lidech. Někteří mají přidanou hodnotu a je na ně spolehnoutí. Víte, že když jim zadáte, aby postavili cestičku, tak se můžete spolehnout, že kolem bude uklizeno, hezký trávník a nebude to jen ta cestička, kdy bude kolem nepořádek, spousta věcí bude chybět. Takové lidi musíte kontrolovat. Všechno to vyžaduje zkušenost s těmi lidmi. Je potřeba znát, kdo co vyžaduje, jaký přístup komu vyhovuje. A přesně takhle musíte působit i vy směrem nahoru. Zda jste ten, co si po sobě uklidí, anebo ten, kterého musíte donutit, aby si po sobě uklidil.

## **S jakými konflikty se v rámci pracovních vztahů setkáváte?**

Chápání úkolů. Občas zjišťuji, že když se mezi lidmi něco řekne, každý může pochopit trochu jinak. Důležitá je zpětná vazba porozumění, ty jsou pro mě klíčové. Lidé se občas neumí vyjadřovat, ale spíše je to o tom, že v dnešní době lidé posílají více emaily, než aby si zavolali a sešli se a komunikovali spolu normálně, pak problémy nevznikají. Úplně nejlepší je sejít se na stavbě a tam si o tom povídat. To je největší kámen úrazu, že lidé alibisticky píšou emaily a spoléhají se na to, že email vyřeší úplně všechno. Když e-mail, který může být trochu invektivní, dostane někdo jiný a lidé nejsou tváří v tvář, tak pošlou další invektivní e-mail, a takhle vznikne řada napadajících se e-mailů, které nic neřeší, a přitom šlo o banální problém, který se dal jednoduše vyřešit.

Největší problém je tedy komunikace mezi lidmi a pochopení se, vyjít si vstříc, udělat kompromis, ústupek a chovat se k sobě s nějakou slušností, to občas chybí.

## **Dokážu si ale představit, že je mnohem jednodušší a méně časově náročné napsat e-mail, než si zavolat a sejít se.**

Není. Když se sejdete, tak se mezi vámi utvoří vztah, který může mít do budoucna daleko větší efekt a spíše i ten čas ušetří, protože se chápete, a když si něco řeknete, tak to platí. Pomocí e-mailů je to neosobní. Za počítačem může vzniknout spousta povídání okolo a to tvoří další e-maily. Řeší to hodně lidí, a každý, dá do kopie další lidi, kteří se tím musí zabývat, takže jsme opět u ztráty času.. Je to spíše instantní zrychlení, ale ve výsledku tam chybí dlouhodobý efekt.

## **Jaký je podle vás ideální charakter manažera?**

Ne každý může být manažer, jinak by jimi byli všichni, a nikdo by na stavbě nepracoval, pokud se budeme bavit o stavařině. Já se snažím dávat lidem dohromady, jelikož si mnohdy

nerozumí. Když je ale moderujete, tak z nich výsledky dostanete a dostanete z nich i stavbu. Lidé mají tendenci problémy zvětšovat a být v jakési bublině. Vy ji musíte rozbít a dát je dohromady. To specifické pro každé odvětví. Jde i o to, jaké má pod sebou manažer lidí – jde o to rozpoznat, co zrovna na ně funguje. Vše je i o výchově, kterou máte, o tom, jaký jste. Ideální charakter manažera – musí mít přidanou hodnotu, musí se umět bavit s lidmi, naslouchat jim a v jednu chvíli mít charisma. Když něco řekne, tak se to musí respektovat.

### **Jakým dovednostem jste se musel naučit?**

Pracovat s informacemi, to je nejdůležitější, a vybírat si z toho, ty, které zrovna potřebujete. Lidé toho řeknou hodně, ale třeba pouhých deset procent z toho je důležitých, a ne vše je pravda, protože to lidi mohou špatně pochopit. Takže když přijdou dva lidé z jedné strany toho problému, tak to každý vysvětlí tak, že byste bez nevyslechnutí toho druhého mohla udělat špatné rozhodnutí. Práce s informacemi je nesmírně důležitá.

Pro mě to znamená být přísný na lidi a naučit se říkat ne. Myslím, že jsem hodný a většinou bych se snažil každému vyjít vstříc, ale to by mě sežralo nebo potopilo. Říkat ne je také velmi důležité.

### **Jaká povahová vlastnost by vám usnadnila práci?**

Nebýt tak hodný a nebrat si některé věci osobně. Nesnažit se každému pomoci. Ale na druhou stranu si myslím, že lidé si toho váží a oceňují to, takže těžko říci, zda by to bez toho bylo jednodušší.

## **Polostrukturovaný rozhovor - Manažer D**

### **Jaké jsou vnitřní předpisy pro rozhodování na vaší manažerské úrovni? Do jaké míry je využíváte? Jsou pro vás spíše oporou nebo vás omezují?**

Všechny společnosti, ve kterých jsem pracoval, měly relativně velmi dobře zpracovanou tzv. řídicí dokumentaci, což je soubor pravidel v písemné firmě. Je tam sepsáno jak se mají jací zaměstnanci chovat, jak se mají chovat v jakých procesech, co má dělat stavbyvedoucí, jak má postupovat při řízení projektů, při nákupu subdodávek, při vedení účetních dokladů, jak má postupovat při řízení bezpečnosti práce- Jsou to skutečně obsáhlé manuály, které se časem vyvíjejí, jednou za dva roky se upravují a mění. Podle toho, jak společnost nabývá

zkušenosti, tak pravidla doplňuje. Nadnárodní společnosti jsou v tomto sofistikovanější, pravidla jsou propracovanější, důslednější. Na druhou stranu zaměstnance hodně omezují, nenechávají jim prostor pro tvořivost a kreativitu, což především čeští manažeři ne vždy dobře nesou. Záleží jen na nich, jak si dokáží se svými nadřízenými, většinou v zahraničí, vykomunikovat prostor v rámci pravidel. V mé současné české firmě je to tak, že finálním tvůrcem odpovědností za dokumentaci jsem já. S pěti až šesti podřízenými jsme tu dokumentaci připravil tak, aby splňovala určité náležitosti ve smyslu odpovědnosti k našemu vlastníkovi a právě ze zkušeností z různých nadnárodních společností jsme ji udělali dostatečně volnou pro naše kolegy v tom smyslu tak, aby se mohli seberealizovat. Ale ne každý zaměstnanec z těch tří set je tvůrčí, většina zaměstnanců je za předpisy ráda, protože si přečtou co mají dělat, podle čeho postupovat a vlastně jsou spokojení, protože ráno přijdou do práce, udělají danou věc a jdou domů, jsou spokojení. Zde se ukazuje, kdo je lepší, a kdo horší zaměstnanec. Horší jedou podle pravidel a ti lepší do toho přinesou něco lepšího.

Nadnárodní společnosti nemají konkrétního vlastníka, tam je soubor vlastníků/akcionářů, kteří mnohdy o společnosti nic nevědí. Mají představenstva a samozřejmě, že pokud mají v padesáti zemích několik jednotek, tak nejsou schopni dohlédnout na každou z nich. Záleží na tom, jaký prostor vedení v konkrétní zemi nechají. Bohužel je skutečnost taková, že vedení většinou nemá schopnost podchytit národní schopnosti, že v ČR platí stejná pravidla jako v Argentině, Kanadě a USA, což je na jednu stranu zajímavé v tom, že se do řídicí dokumentace dostanou zkušenosti ze všech koutů světa. Na druhou stranu v řadě případů zaměstnanci v konkrétní zemi musí postupovat problematikou řídicí dokumentace, která vychází ze zvyklostí z jednotky, která je na druhé straně zeměkoule, kde se lidé chovají jinak, mají jinou mentalitu, řeší jiná rizika. Poté v ČR musí přemýšlet, jestli stavební konstrukce vydrží teploty, které jsou v jižní Americe a nikdy nenastanou v Česku. Pak také záleží, jestli lokální vedení dokáže dobře a úspěšně komunikovat s mateřskou společností aby v určitých případech dokumentaci uvolnila a zmírnila. Zkušenost je taková, že se to většinou nedaří. Ve společnosti, kde jsem dnes zaměstnán, je to tak, že toto odpadá, jelikož vlastníkem je Čech a platí si vrcholový management za to, že mu dobře řídí firmu. My jsme dnes přesvědčeni, že pravidla, která jsme udělali, jsou správná pro to, abychom dokázali řídit podřízené a dohlédnout na ně, aby se ve firmě nedělo něco špatného, aby nepostupovali s příliš velkými riziky, příliš složitě, aby něco nestálo zbytečně velké peníze. Věříme, že to máme správně nastavené. Řídicí dokumentace je jedním

z nejdůležitějších nástrojů pro řízení společnosti a jednotlivých pozic a to nejen řídicí dokumentace, ale i třeba popis pracovních pozic, kde každý zaměstnanec zná své pravomoci, svoje odpovědnosti a je na něm, jak těchto nástrojů využívá. Zároveň je na jednotlivých nadřízených, jak si vše kontrolují a jak se svými lidmi pracují.

### **Jaké jsou podle vás kroky rozhodovacího procesu?**

Pro naši společnost si je potřeba říct, co je velké rozhodnutí. Pokud se jedná o strategické rozhodnutí pro středně dlouhé období... My například neplánujeme déle jak na tři roky dopředu. Minulost nám ukázala, že je to zbytečné, že nedokážeme tak dobře odhadnout vývoj stavebního trhu, abychom plánovali na delší dobu. Na druhou stranu se musíme rozhodnout, zda chceme více podnikat, stavět obchodní domy, haly a nebo zda budeme dělat pouze silnice. Pro takové rozhodnutí je potřeba připravit si podklady a maximum tržních informací, abychom dokázali identifikovat, co se na něm bude dít. Nastudovat si ekonomiku nejen naší republiky, ale i zahraniční. Podívat se na konkurenci. To znamená sbírat maximum podkladů a pak se rozhodnout.

### **Takže si vytvoříte nějaké varianty, které jsou vymezeny kritérii?**

Myslím si, že takhle složitě to ani neděláme.

### **Popsala jsem manažerovi D fáze rozhodovacího procesu.**

Takto bych postupoval, kdybych seděl a rozhodoval bych se o penězích v bance. Zda si je tam mám nechat, nebo jestli si mám něco koupit, a přemýšlel bych co. Věděl bych, že chci vydělat peníze a přemýšlel bych zda koupím hospodu, nebo drogerii nebo tři nájemní doby. Tam si myslím, že bych dokázal aplikovat všechny tyto kroky. My ve stavební společnosti máme řadu takových to rozhodnutí jenom proto, že naše společnost je stavební, protože zaměstnává stavební inženýry, techniky. Těžko s nimi můžeme začít dělat námořní dopravu. Už jsme si vybrali a rozhodujeme se jen o tom, zda budeme stavět více silnic, nebo obytných domů.

### **To jsou ale také dvě varianty.**

To ano, ale bohužel si nedokážeme tak dobře stanovit základní podmínky. Když bych šel do minulosti, před asi tak patnácti lety vláda České republiky řekla, že dálniční síť postaví do dvaceti let. To znamená 600 km dálnic v ČR. Pokud by tomu člověk mohl věřit, tak si řekne, že je tu dnes pět firem, ty mají takovou schopnost, že každá může postavit deset kilometrů dálnic za rok, a z toho nám vyjde prostor pro další firmy. Udělal bych rozhodnutí, nakoupil



bych si stroje, investoval bych do prostředky, a poté bych čekal. V tom by za dva roky přišla jiná vláda, která pozastaví stavbu dálnic.

To znamená, že to rozhodnutí je v tomhle smyslu takové, že víme, že společnost má takové kapacity a možnosti, víme, že vlastník po nás chce, abychom mu každý rok přinesli tolik desítek milionů a hledáme prostor na trhu, kam naše kapacity rozmístit.

Probíhá to tak, že shromáždíme podklady, sejdem se na dvou, třech poradách v širším kolektivu, postupně se zužujeme. Nakonec zůstanu já a další dva, tři kolegové, rozhodnu se a jdu za vlastníkem. Vlastníkovi povím, pro co jsme se rozhodli, on se mě zeptá proč. To buď obhájím, a nebo mi poví, že to znamená tolik a tolik investic, a že se rozhodl nakoupit pozemky kolem Prahy a chce tam postavit byty, takže na investice už nezbyde a musíme to modifikovat. Je zřejmě pravda, že bychom za ním měli nejdříve jít a zjistit, jak velkou investici nám dá, ale on rád nejdřív slyší návrhy a až poté je schopný se semnou bavit o jakékoliv investici. Kdybych popsal celý proces a problematiku budoucí strategie, tak bychom k tomu asi došli.

Velké rozhodnutí může být, zda uděláme akvizici, což může být nákup menší stavební firmy, která by nás posílila, a která by doplnila portfolio toho, co neumíme. Je velké rozhodnutí jít za vlastníkem a říci mu o akvizici, protože se zeptá proč. Řekneme, že se na trhu otevírá možnost – například se teď deset let stavěly nové kanalizační sítě, nyní se budou opravovat. Chtěli bychom koupit společnost, která se věnuje těmto opravám, nechceme je sami budovat. On řekne dobře, vytipujte mi, zda je nějaká na trhu. My nějaké vytipujeme a poté se hledá možnost, jak ji nejlépe koupit. Zda je oslovit přímo, nebo najít příležitost, zda nedluží peníze a neodkoupili bychom jejich pohledávky. Není to černobílé v tom, že by v té společnosti vznikla potřeba jasného příkladu, jak se rozhodujeme. Rozhodujeme dnes a denně, menší i větší rozhodnutí. Logicky se na větší rozhodnutí připravujeme. Například když jednou ročně děláme strategii a víme, že tři měsíce před strategií musíme nashromáždit nějaké portfolio dokladů. Začíná to tak, že nejmenší jednotky předkládají nápady a plány, pak se vše sbíhá přes větší jednotky a sbíhá se to v materiály. Není to tak, že by najednou vznikl požadavek na zásadní rozhodnutí. Dnes a denně se rozhodujeme, zda budeme brát některé zakázky. Řekl bych, že mám na stole každé dva dny od investora věc ve smyslu – chtěl bych postavit halu, postavíte mi ji? Máme zaběhnutá pravidla ohledně otázek, na které se ho ptáme. Jsou to otázky jako zda jsou na to peníze, kde je pozemek, máme stavební

povolení. Takže ve výsledku si myslím, že to, co se učíte, tak jaké mám v rozhodovacím procesu.

### **Jaké používáte metody tvorby variant?**

Určitě používáme brainstorming, a to v případech méně závažných rozhodnutí, například, když chceme vytvořit databázi projektů. Posadíme v deseti lidech a bavíme se o tom, jak by to mělo vypadat. Každý z lidí, kteří tam sedí, je odpovědný za jinou část podniku- Někdo za obchod, zpracování nabídky a tak dále, a mě zajímá, co by si tam každý představoval za svoji část.

### **(nastává debata o dalších intuitivních metodách tvorby variant)**

Když jsem pracoval pro Němce, tak měli v jednu chvíli, kdy vedení mateřské společnosti, pocit, že dělá málo pro to, aby zlepšili výkon jednotlivých lokálních jednotek. Najali velkou agenturu za hodně peněz a ta objížďela všechny národní jednotky. k nám přišli s tím, že jsou najatí na zvýšení našeho výkonu a chtějí si projít společnost. Vytyčili si cíle a řekli nám, že až to s nimi celé projdeme, tak místo tří procentního zisku budeme dělat pětiprocentní. Jedna z věcí byla, že si vzali rozhodující zaměstnance společnosti a rozdělili je do mnoha skupinek. Ti lidé se setkávali, dostávali různá témata, pracovali spolu, sepisovali to a z toho byly výsledky. V tu dobu jsem byl obchodní ředitel společnosti, byl jsem odpovědný za zakázku. a Z těchto mnoha skupin, které měly mimo jiné zadání jak zlepšit obchod společnosti, vzešlo mnoho odpovědí na téma co by se mělo dělat. Když jsem viděl střeva jednotlivých skupin, kde byli stavební mistři, personalisti, lidé z účtáren, přišel na vedení a zeptal se jich, jestli to myslí vážně, jestli jsou si vědomi kolik to stojí času, a že společnosti platí nemalé peníze mě a dalším deseti až patnácti lidem, kteří pracujeme v obchodním úseku, a jsme jedni z nejlepších na trhu. Řekl jsem jim, že devadesát devět procent nápadů, které skupiny vyprodukovaly na svých setkáních, jsou buď nesmysly, nebo věci, které už víme a nebylo tam nic, co by nás posunulo dopředu. Chápal bych, kdyby přišel někdo chytřejší, rozumnější nebo někdo ze zahraničí a poradí nám jak dělat obchod v České republice, ale tito lidé to nikdy nenajdou. Nejde jen tak přijet a říct – místo tříprocentního zisku bude pětiprocentní, protože se tady začneme scházet a komunikovat. Je zde nějaký trh, potenciál, konkurence, pojďme udělat analýzu a pojďme si říci, zda v něčem můžeme být lepší a v čem jsme horší, proč zaostáváme. Výsledek byl takový, že jsme se nad tím pohádali a nakonec jsme si řekli, že čas ukáže. Čas ukázal to, že se skupina Hochtief po pěti letech změnila, přepracovala a všechny skupiny se vyhodili. Jednou jsem to našel

a položil jim to na stůl a zeptal jsem se jich, zda si to pamatují. Nikdo se o tom nechtěl bavit. Neříkám, že to tak musí být pokaždé. Jen, že vše musí mít hlavu a patu a ve skupinách musí být lidé, kteří o tom umí přemýšlet. Vždy je to o lidech, o jejich schopnostech a o tom, jak umí formulovat svoje odpovědnosti, jak k tomu přistupují. Rozhodovací proces může být v každé společnosti jiný a je hodně ovlivněný lidmi, kteří společnost řídí. Dovedu si představit dvě společnosti, které se rozhodují stejně, přes to, že jsou v té společnosti jiní lidé, a každý k tomu přistupuje jiným způsobem. Někdy to může fungovat, já jsem uvedl příklad, kdy to bylo mimo.

### **Jak snášíte kontrolu?**

Nemám s ní problém. Život mě naučil snažit se být pro partnery (buď investory nebo nadřízené) naprosto transparentní, čitelný, aby jim vše bylo jasné, aby to pochopili. Když je vše transparentní, tak se v tom všichni vyznají a lépe to pochopí, nezdržují mě řadou zbytečných dotazů. Je potřeba dávat nahoru jasná sdělení, výsledky a čísla. Kdo to takto dělá, nemůže mít problém s nadřízeným nebo s jeho kontrolou. Samozřejmě nesmí to být kontrola, která je ubíjející. Němci v tom byli šílení, v množství dokladů, které se muselo odevzdávat. Pak jsme si to vyzkoušeli a zjistili jsme, že když jim každý měsíc odevzdáváme stejná čísla, nic neděje. V řadě případů to nečtou a vyžadují to pouze proto, že povinným odevzdáváním donutí lidi více pracovat. Bohužel to tak někdy funguje. Mám například zkušenost s tím, že jsem měl podřízené skupiny, které měly povinnost dělat porady. Buď je nedělaly nebo je dělaly nedostatečně, a tak jsem jim řekl, že musí odevzdávat zápisy z porad, ale hlavně jsem ty zápisy četl, občas jsem se na něco zeptal, něco jim vytknul. Ve chvíli, kdy pochopili, že se tím zabývám, a že jim nezbylo nic jiného, než to dodržovat, tak to fungovalo. Obecně musím říct, že je moje zkušenost taková, že řídit znamená dokonale znát práci svých podřízených. Ve chvíli, kdy člověk zná tu práci stejně dobře, a nebo lépe, tak podřízení pochopí, že jejich nadřízený tomu rozumí a nemají takovou tendenci pracovat špatně nebo nedostatečně.

### **S jakými konflikty se v rámci pracovních vztahů setkáváte?**

Řekl bych, že téměř nemám konflikty s podřízenými. Buď pracuji s lidmi, kteří mě znají a není důvod, aby tam konflikt byl, a noví zaměstnanci se to většinou relativně rychle učí, a já jim na začátku přesně sdělím, co po nich budu vyžadovat.

Nejčastější konflikt je, když někdo něco udělá špatně a nepřizná si to. Nepochopí, že to udělal špatně. Stává se to málo, ale pro mě je to asi největší konflikt. Ve chvíli, kdy někdo

něco udělá špatně, což se děje, každý někdy dělá chyby, a přizná se, uzná svou chybu, tak to nepovažuji za konflikt. Ve chvíli, kdy je přesvědčený, že něco nezavinil a já mu musím prokázat, že to byla jeho odpovědnost, tak to bych řekl, že je nejčastější konflikt. Je jich málo a tohle je asi nejčastější.

### **Věnujete dostatek času fázi přípravy?**

Pro fázi přípravy se snažím vždy udělat dostatečný časový prostor. Je samozřejmě výhodou provést si před důležitým rozhodnutím potřebné analýzy, výpočty, šetření apod. To znamená rozhodovat se na základě dostatku kvalitních podkladů.

Na druhou stranu je třeba správně zvážit jak rychlost rozhodnutí může vážně ovlivnit výsledek. Proto tedy jsou samozřejmě případy, kdy člověk musí provést rozhodovací proces okamžitě. Snažím se ve své činnosti tyto případy omezit na minimum a pracovat a vést své podřízené tak aby k nim nedocházelo. Rychlá rozhodnutí jsou většinou intuitivní a jejich správnost není mnohdy v pořádku.

### **Jak moc vás ovlivňuje čas při rozhodování? Jak se vám pracuje pod tlakem?**

Nejlépe, to se mi nejlépe rozhoduje. Když jsem byl mladší, jednou za dva roky jsem absolvoval personální dotazníky, pohovory, kde nás zkoušeli, jaký máme výkon v zátěži, jak se rozhodujeme. Pravidelně mi vycházelo, že se pod tlakem rozhoduji rychle. Nevzpomínám si již na přesné procento správnosti. Dokonce bych i řekl, že pod tlakem mám ty nejlepší nápady, že mě tlak nabudí. Když je člověk v klidu, nic ho nenutí něco dělat, ale jakmile je problém, nebezpečí, tak až tehdy se sebou musí něco dělat. Je to pro manažera klíčová dovednost.

### **Jak poznáte, kdy je správný čas na to se rozhodnout, nebo zda je potřeba udělat hlubší analýzu/sehnat více informací?**

To poznáte až zkušenostmi.

### **Při rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika, používáte nápomocné rozhodovací metody, nebo se řídíte Vaší intuicí?**

Rozhoduji se především na základě intuice a zkušeností, které poctivě sbírám již řadu let.

### **Která manažerská funkce je vám nejbližší a naopak?**

Vedení lidí je mi nejbliž, nejdál je mi kontrola. Když jsme se na začátku bavili o počtu přímých podřízených, mluvil jsem o dvaceti lidech. Vždy jsem se snažil mezi své nejbližší

vybrat lidi, kterým důvěřuji, a které jsem si prověřil, že jsou správný pro práci se mnou. Sám jim říkám, že je mám u sebe tak blízko, že je nechci kontrolovat. Samozřejmě, že je kontroluji, ale to je tak zběžně. Poprosím je, že chci na vědomí tuhle konkrétní část e-mailové komunikace, a čtu si to. To je pro mě kontrola, kdy se dívám na jejich rozhodnutí, na to jak pracují. To je pro mě dostatečné.

### **Jaký je podle vás ideální charakter manažera?**

Nevím, zda to řeknu správně popořadě, ale jsem přesvědčený o tom, že musí být odborně zdatný v oblasti, ve které má manažerskou činnost vykonávat. Jsem přesvědčený o tom, že jestli někdo řídí stavební společnost, musí rozumět stavění. Bez toho to prostě nelze. Zaprvé tedy odborná zdatnost, zadruhé přirozená autorita. Když lidé vidí, že člověk něco dokázal a má výsledky z minulost, i tak má jejich přirozenou autoritu. Musí mít schopnost umět se vcítit do lidí. Já, když jednám s někým z podřízených a řešíme problém, třeba interpersonální, tak se snažím vžít do jeho situace, jak bych se choval na jeho místě já a přizpůsobuji tomu to svoje jednání. Opravdu, vžít se do jeho situace, jak bych se choval, reagoval, a ve chvíli, kdy si říkám, že vlastně nemá jinou možnost, tak už třeba tolik netlačím a necháme to být, uzavřeme to. Musí být pracovitý, to říkám lidem pořád. Ten, kdo je pracovitý, ten kdo tomu problému věnuje třeba dvanáct hodin denně po dobu měsíce, a ono se to nakonec nepodaří, tak to dokážu odpustit, protože vidím, že pracoval, vidím, že se snažil.

### **Jakým dovednostem jste se musel naučit?**

Já jsem doopravdy prošel tu kariéru úplně odspodu. Po celou dobu cesty jsem si snažil brát od svých nadřízených to lepší. Měl jsem nadřízené, kteří byli odborně zdatní, ale neuměli řídit lidi. Taky jsem poznal nadřízené, kteří měli dobré manažerské schopnosti, ale nerozuměli stavbě. Já jsem si vždy říkal, že tuhle část dělá dobře, a snažil jsem se z toho poučit. Vybíral jsem si z lidí to lepší a snažil jsem se to používat. Můj první šéf byl opravdu skvělý stavař, ale nikdy neudělal žádnou poradu. Chodil po stavbě, každému něco říkal, ale vlastně za týden nevěděl, komu dal úkol, a když nebyl splněný, tak nevěděl na koho se obrátit. Pak byl další můj šéf, který sice stavbě vůbec nerozuměl, ale dodnes řídím porady jako on. Víím, jaká je struktura zápisu, na co si dát pozor, kdy můžu co vypustit, na co chci klást důraz. Tohle je samozřejmě individuální, a každý to má nastavené trochu jinak, každopádně je důležitá dobrá komunikace, aby každý věděl co, kdy a jak má dělat, aby znal svou odpovědnost.

### **Jaká povahová vlastnost by vám usnadnila práci?**

Kdybych to věděl, pokoušel bych se to zlepšit. Občas možná trpělivost, bohužel je času tak málo, že kdybych byl někdy trpělivější, tak bych toho stihl daleko méně. Naopak kdybych si na podřízeného, který za mnou přijde, udělal trochu více času, mohl bych s ním navázat lepší vztah, on bude spokojenější. Ale protože si onen člověk myslí, že čas nemám, tak odchází za pět minut a asi není zcela spokojený.

### **Polostrukturovaný rozhovor - Manažer E**

#### **Jaké jsou vnitřní předpisy pro rozhodování na vaší manažerské úrovni?**

Základním předpisem pro rozhodování je organizační schéma a s tím související podpisový řád, který stanovuje každému zaměstnanci rozsah jeho pravomocí a odpovědností. Organizační schéma stanovuje úroveň a rozdělení jednotlivých pozic a jejich nadřazenost, či podřízenost v rámci celé organizace. Toto jsou dvě základní normy. Co se týče například zadávání zakázek na to máme také předpisy, které zaměstnance korigují při sestavování zakázky. Dále používáme řadu dalších předpisů o vnitřní kontrole, mzdový předpis a další. Stejně jako komerční stavební firmy, jsme měli systém řízení certifikován podle standardů ISO.

#### **Do jaké míry se používají?**

Používají se prakticky neustále, protože jsou to základní normy, které umožňují jednak řízení firmy, a zadruhé pracovníkům říkají, jak se mají chovat, co si mohou dovolit ve svém rozhodování a co musí postoupit k rozhodování svým nadřízeným.

#### **Jsou pro vás spíše oporou nebo vás omezují?**

Pro mě, jako ředitele, jsou oporou, protože o jednodušších věcech nemusím rozhodovat, nemusím se zabývat každou maličkostí a mohu to nechat na svých podřízených. Důležité věci spadají do mé kompetence a rozhoduji o nich já na základě podkladů, které mi zpracovávají a připravují moji podřízení a rozsah, co všechno mají udělat, právě vědí z toho podpisového řádu.

Když porovnám soukromou a státní sféru, myslím, že předpisy jsou hodně podobné. Ve státní sféře se začínají přibližovat té komerční a snaha progresivních řídicích pracovníků

je, aby se právě ta státní správa přiblížila té soukromé, proto se snaží a já jsem se o to snažil také, používat standartní metody řízení včetně právě těchto předpisů i v té státní správě.

### **Je ve státní sféře prostor k pozměnění, či přidání nějakých předpisů?**

Ano, samozřejmě, ten prostor tam určitě vždycky je. Základ předpisů je daný zákony, které většinou stanovují možnosti používání finančních prostředků, aby nedošlo k jejich zneužití. Ale samozřejmě jsou věci kolem řízení a rozhodování variabilní, mění se úřad od úřadu a podle mého názoru je lepší, když se blíží těm věcem z té soukromé sféry.

### **Jaké jsou kroky vašeho rozhodovacího procesu?**

Samozřejmě se při rozhodování snažím nejdříve získat maximum informací, rozhodování podle mě začíná už v zadání úkolu. Musím být schopen dobře definovat zadání úkolu, aby ho podřízení dobře pochopili a byli schopni úkol dobře zpracovat, navrhnout řešení pro zadaný úkol, případně více variant. Varianty po nich buď vyžadují již ze zadání, a nebo sami iniciativně při řešení problému narazí na více možností, a dávají mi k rozhodnutí více variant už rovnou.

Většinou je to tak, že jsem konečné řešení a rozhodnutí, pokud to není zřejmé a na první pohled jasné, že jiná možnost neexistuje, vždy konzultoval s navrhovatelem, případně s jeho nadřízeným, nebo dalšími lidmi ve vedení, které to nějak ovlivňovalo, tak abych získal maximum informací a výběr nejvhodnějšího řešení. Samozřejmě posouzení do jisté míry vylívalo z mého subjektivního hodnocení toho navrženého řešení.

### **Při tvorbě variant, používáte intuitivní a nebo spíše systematicko analytické metody?**

Součástí systému rozhodování jsou i porady, kde jsem využíval především brainstorming. Je výhodné, když se k navrhovanému řešení vyjádří opravdu všichni, i ti, kterých se to na první pohled netýká, jelikož zrovna vybrané řešení může mít dopad v jejich řízené oblasti. Proto jsem na poradách vyžadoval účast všech, aby se mohli všichni vyjádřit již v rozhodovací fázi.

Na poradách jsme projednávali, porovnávali a pak se vybrala jedna varianta, která se předložila ke schválení. Buď rovnou z diskuze usoudím, že je správná varianta hned na místě a nebo si nechám čas na rozmyšlenou a promyslím si v klidu, jestli je ta varianta opravdu nejlepší.

Co se týká hodnocení variant, tam jsem používal intuitivní metody, protože ze své více než třicetileté praxe mám dost zkušeností v oboru stavebnictví abych dokázal posoudit, která varianta je dobrá nebo špatná. Ale třeba v případě, kdy varianty nezávisely pouze na technickém řešení, ale měly například dopad do ekonomiky nebo byly závislé na finančních prostředcích, používali jsme i metody, které hodnotily výhodnost, či nevýhodnost jednotlivých variant. Existují určité modely, které jsou například u oprav komunikací schopné říct, zda jsou vyšší náklady s delší životností výhodnější, než nižší náklady s kratší životností, s tím, že se ta oprava musí opakovat častěji.

### **Jak poznáte, kdy je správný čas na to se rozhodnout nebo zda je potřeba udělat hlubší analýzu, nebo sehnat více informací?**

Myslím si, že poznání vychází právě z nabytých zkušeností. Závisí to na důležitosti, rozsahu a velikosti řešeného problému. Myslím si, že čím jsou problém a úkol menší, tím je člověk schopen se rozhodovat rychleji a jednodušeji. Čím je problém širší, zasahuje do více oblastí, tím je potřeba mít více informací a více se o tom problému dozvědět do hloubky a tím rozhodování trvá déle. Ze zkušenosti vím, že když rozhodování trvá nepříjemně dlouho, může to mít velmi negativní vliv na řešení úkolu. Někdy třeba i zdánlivě špatné rozhodnutí, když je uděláno rychle a operativně se může v dlouhodobém důsledku projevit jako správné, i když se v ten daný okamžik mohlo zdát, že bylo ukvapené a nesprávné. Nejhorší variantou je nerozhodnout se vůbec. Sbírat a vyžadovat neustále další a další informace a čekat, až se problém vyřeší sám, tím, že ho neřeším. To je podle mě, z hlediska praxe to nejhorší možné řešení.

### **Myslíte si, že věnujete dostatek času fázi přípravy?**

Ne vždy věnuji dostatek času přípravě, ale to je především zaviněno ne tím, že bych se to snažil podcenit, ale prostě není dostatek času na to, abych tomu věnoval tolik, kolik si řešení problému zaslouží. Je to dané i zkušenostmi, abych poznal, který úkol můžu takzvaně ošidit. Časem a zkušenostmi jsem se také naučil, jaké rozhodnutí mohu delegovat na své podřízené, a tím ušetřit čas, a které mohu nechat ve své pravomoci.

Obor stavebnictví má svá specifika. Jedním z nich je čas, kdy je řada ze stavebních oborů závislá například na počasí. Proto je třeba v určitých obdobích rozhodnout se opravdu rychle, protože nevíme, kdy přijde zima a začne mrznout a stavba se ze dne na den může zastavit, případně některé její části znehodnotit, právě protože jsme rozhodovali pomalu a čekali jsme na nějaké vhodnější okamžiky.



### **Jak moc vás ovlivňuje čas? Jak se vám pracuje pod tlakem?**

Většinou je ten tlak poměrně tvůrčí, protože vás nutí zapojit dostatek mozkové kapacity. Nicméně pokud vychází z obavy o bezpečí lidí, strach o zdraví, nebo o nějaké vysoké finanční ztráty, tak samozřejmě není pozitivní a občas se může stát, že se člověk rozhodne špatně a nebo pozdě, což je už samo o sobě špatné rozhodnutí.

Mě osobně motivuje, protože mě nutí vydat ze sebe to nejlepší. V praxi, když u toho rozhodnutí bylo velké riziko související s ohrožením zdraví lidí, nebo velkou finanční ztrátou, rozhodovalo se mi velmi špatně a stres nebyl příjemný.

### **Při rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika používáte nápomocné rozhodovací metody, nebo se řídíte intuicí?**

Řídím se spíše vlastní intuicí. Myslím si, že metody jsou vhodnější spíše pro stanovování ekonomické výhodnosti, počítají spíše s přesnými čísly, což ve stavebnictví úplně není, a v naší příspěvkové organizaci jde spíše o rozhodnutí se správně a splnění zadání, které je dané od zřizovatele. To znamená správně čerpat peněžní prostředky a efektivně je využívat na obnovu a údržbu majetku hlavního města Prahy.

### **Zvažujete důsledky všech možných variant?**

Samozřejmě při rozhodování musím zvažovat i důsledky jednotlivých variant. Myslím si, že je to jeden z rozhodovacích bodů, věcí, které pomohou při výběru správné varianty, že zvážím i důsledek každé varianty. Ve **vlastním** rozhodování je důsledek varianty možná to nejdůležitější kritérium, které používáme.

### **Jak snášíte kontrolu?**

Buď kontroluji já, nebo na základě mých pokynů kontrolují moji podřízení, kteří jsou k této činnosti určeni. Já se pak zabývám výsledky kontroly, přijímám různá opatření a snažím se, pokud jsou nalezeny nějaké nedostatky, aby se v budoucnu neopakovaly. Občas z toho vychází i nepříjemná a bolestivá řešení, ať už finanční postih pracovníků a nebo v případě většího pochybení i rozvázání pracovního poměru.

Pak je to kontrola, kdy jsem i já podroben kontrole, také má rozhodnutí, způsob řízení. Organizace je podrobena kontrole zástupců hlavního města Prahy jako mého nadřízeného orgánu. Jako každý člověk kontrolu nemám úplně rád, ale vím, že je nutná. Nikdo není

neomylný, a i já se mohu dopustit chyby, a poté mi kontrola zpětně pomůže k jejímu nalezení a do budoucna se mohu poučit, abych ji nezopakoval.

Kontrola je z mého pohledu velice důležitá, a je potřeba, aby byla průběžná. Ještě důležitější je vyvozovat z výsledků kontrol závěry, které se promítnou do chodu celé společnosti.

### **Jaká z manažerských funkcí je vám nejbližší a naopak?**

Nejbližší je mi funkce organizování. Myslím si, že mám docela dobrý organizační smysl a navíc mě to baví tím, že je to pro mě věc variabilní, zajímavá, mění se jak v čase, tak v rozsahu. Vedení lidí může být velice inspirativní a zajímavou činností, nicméně komplikovanost lidských vztahů, ať už po lidské nebo pracovní stránce, je poměrně složitá věc, takže člověk musí opravdu rozhodovat velice citlivě a nelze se řídit vždy pouze názorem, který v té danou chvíli považuje za správný. Je potřeba spoléhat i na šestý smysl, odhadovat reakce lidí a při jejich řízení používat cit a takt v jednání s nimi.

Naopak z těchto funkcí mám nejméně rád plánování, ale vím, že se bez něj prakticky nedá fungovat. Beru ho jako nutné zlo, ale dobrý plán je více jak padesát procent konečného úspěchu.

### **S jakými konflikty se v rámci pracovních vztahů nejčastěji setkáváte?**

Většinou to jsou konflikty v komunikaci s lidmi, které jsou příčinou spousty problémů. Je to možná i špatné pochopení a vysvětlení lidí. Za své praxe jsem poznal, že je potřeba se vždy ujistit, že lidé správně chápou zadané úkoly. Tímto postupem je možné předcházet spoustě nedorozumění a spoustě špatných řešení a ztrátě času nad řešením právě špatně zadaného úkolu.

### **Jak poznáte komu můžete věřit a že delegování je správná volba?**

Je to o praxi a o dlouhodobější spolupráci s lidmi. Když jsem nastoupil do firmy, svoje nejbližší jsem si vždy otestoval na nějakém úkolu, abych věděl, zda jsou schopni zvládnout zadaný úkol, na kolik mají vlastní tvůrčí přístup, na kolik vykonávají úkol pouze mechanicky, prostě jsem měl každého člověka v týmu otipovaného. Věděl jsem, jaké typy úkolů komu mohu dát. Když byly úkoly složitější, tak jsem věděl, že musím pověřit dva nebo tři lidi, aby spolu spolupracovali. To jsem se snažil poznávat i v tom, kdo všechno na jakém úkolu pracoval, abych do budoucna věděl, kteří lidé jsou jak schopni, a troufám si říct, že jsem vždy minimálně čtyřicet, padesát procent lidí z firmy, kterou jsem řídil, znal, a věděl jsem, co jim mohu dát za úkoly, co od nich mohu čekat a vyžadovat.

### **Jaký je podle vás ideální charakter manažera?**

Přátelský, chápavý, schopný rychlého rozhodování, vstřícný, v určitých oblastech nekompromisní, ale v jednání s podřízenými a zákazníky komunikativní, schopný kompromisu.

### **Jakým dovednostem jste se musel naučit?**

Největší dovednost, kterou jsem se musel naučit, je naslouchat, komunikovat, snažit se zachovávat klid při komunikaci, což často bývá velice těžké. V krizových situacích zachovat klidnou hlavu, nerozčilovat se, což se mi nedařilo tak často. To jsou právě věci, které dělají manažera úspěšným. Umět naslouchat, komunikovat, zachovávat klid a snažit se neustále hledat řešení, který ten daný problém posune kupředu.

### **Jaká povahová vlastnost by vám usnadnila práci?**

Pomohlo by mi být v některých chvílích více flegmatický. Tato vlastnost právě umožní zachovat klid v krizových situacích a může pomoci rozhodnout v klidu a s chladnou hlavou. Samozřejmě to jinak není zcela ideální vlastnost pro manažera ve vrcholové funkci, ale občas, právě například v těch krizových situacích, by mě konkrétně usnadnil práci.