UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020 Bc. Filip Kraic

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Rozhodování a motivace manažerů na odlišných úrovních řízení – Behaviorální management

Bc. Filip Kraic

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Filip Kraic**
Osobní číslo:	**E18538**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Téma práce:	**Rozhodování a motivace manažerů na odlišných úrovních řízení – Behaviorální management**
Zadávající katedra:	**Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza manažerského stylu řízení, rozhodování a motivace na různých řídících úrovních podniku, konkrétně na strategické, taktické úrovni. Aplikace na příkladu vybrané stavební společnosti.

Osnova:
-Rozhodování a motivace managementu při řízení podniku.
-Behaviorální přístup v řízení podniku.
-Průzkum a sběr dat ve vybraném podniku.
-Analýza dat a chování středního a vrcholového managementu.
-Zhodnocení současné situace v podniku.
-Návrhy možných opatření ke zlepšení výkonnosti.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BINGHAM, CH. B., HALEBLIAN, J. 2012: How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning. Strategic Entrepreneurship Journal, No 6(2), pp 152-177.
CYERT, M. R., MARCH, J. G. (1972). A behavioral theory of the firm. Malden, MA: Blackwell Publishing. doi:10.2307/1884852
DE NISI, A. 2011: Managing Performance to Change Behavior. Journal of Organizational Behavior Management, No. 31, Issue 4
IVANCEVICH, J. M. 2013: Organizational Behavior and Management 10th edition, McGraw-Hill Education. ISBN-13: 978-0078029462
KAHNEMAN, D. 2012: Thinking, Fast and Slow. New York: Penguin Press.
KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 2015: Essentials of management: an international, innovation, and leadership perspective. Tenth edition. Chennai: McGraw-Hill Education (India) Private Limited. ISBN 978-93-392-2286-4.
MANDYSOVÁ, I., 2019: Behavioral Management under different Business Environment Conditions. In Proceedings of 2nd International conference on Decision making for Small and Medium-Sized Enterprises. Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná, pp. 149-157. ISBN 978-80-7510-339-0
THALER, R. 2017: Neočekávané chování: Podivuhodný příběh behaviorální ekonomie. Argo, Dokořán. ISBN 978-80-257-2121-6

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Přerově nad Labem dne 25. 10. 2020

PODĚKOVÁNÍ

Poděkování patří mé rodině a nejbližším přátelům. Všichni mě při psaní práce podporovali. Zvláštní poděkování patří i vedoucí práce Ing. Ivaně Mandysové PhD., která mi předala své cenné rady a zkušenosti. Ty jsem se snažil během diplomové práce maximálně zakomponovat a využít. Ještě jednou všem děkuji za podporu!

ANOTACE

Práce analyzuje, jakým způsobem management v podnicích přistupuje k řízení, rozhodování a motivaci sebe samých, ale i zaměstnanců a celé organizace jako celku. Je stále těžší pro manažery na nejvyšších úrovních udržet si potřebnou kvalitu pro řízení, rozhodování a motivaci. Management na nejvyšší a střední úrovni je pro podnik klíčový. Rozhodnutí na těchto úrovních v organizaci mohou přinést úspěchy v podobě nastavených cílů a strategií, ale i strmé pády firem. Důležité je vybrat do těchto úrovní ty správné pracovníky, aby se vytvořila ta správná chemie pro řízení organizace. Je potřeba na této úrovni řízení mít rozdílné osobnosti, které však jako celek tvoří silné jádro společnosti. Bez správně zvoleného nejvyššího managementu v podniku nemůže firma nikdy profitovat.

KLÍČOVÁ SLOVA

Chování managementu, střední management, top management, role, rozhodování, motivace, zaměstnanci

TITLE

Decision making and motivation of managers at different levels of management – Behavioral management

ANNOTATION

The thesis analyses how management in enterprises approaches the management, decision-making and motivation of themselves, as well as employees and the whole organization as a whole. It is becoming increasingly difficult for managers at the highest levels to maintain the necessary quality for management, decision-making and motivation. Management at the highest and middle level is key for the company. Decisions at these levels in an organization can bring success in the form of set goals and strategies, but also steep falls of companies. It is important to select the right workers at these levels to create the right chemistry to manage your organization. It is necessary to have different personalities at this level of management, but both

the whole form a strong core of society. Without properly selected top management in the company, the company can never profit.

KEYWORDS

Management behavior, middle management, top management, roles, decision making, motivation, employees

OBSAH

1 Úvod....13

2 Behaviorální management....15

2.1 Základní principy v chování manažerů, předpoklady X a Y o lidské povaze....15

2.2 Behaviorálního přístup v managementu, jeho začátky a dnešní podoba....16

2.3 Chování v rolích, rozdělení managementu ve firmách....17

2.4 Cíle, očekávání a výběr ve vztahu manažerů a podniku....19

2.5 Behaviorální strategie....21

3 Rozhodování Manažerů....23

3.1 Definice rozhodování....23

3.2 Manažerské rozhodování a porovnání rozhodování managementu na střední a nejvyšší úrovni....25

3.3 Intuice v rozhodování....27

3.4 Způsob rozhodování dle metody ABC a ABM....28

3.5 Manažerské rozhodování podle Paretova pravidla....29

3.6 Efektivnost strategického rozhodování....30

3.7 Rozhodování v době krize....31

4 Motivace manažerů....32

4.1 Motivace z manažerského pohledu, rozdíl v motivaci mezi středním a nejvyšším managementem....32

4.2 Jak motivovat své podřízené....35

5 Aplikační část....38

5.1 Příběh organizace z pohledu manažerů....38

5.2 Organizační struktura společnosti....39

5.3 Představení středního managementu společnosti....39

5.4 Představení top managementu společnosti....41

5.5 Shrnutí důležitých pravomocí jednotlivých manažerských pozic 44
5.6 Rozhodování managementu v období krize 45
5.7 Období po krizi, inovace a zrod středního managementu společnosti 47
5.8 Analýza manažerského rozhodování v období krize a konjuktury 50
5.9 Podmínky pro statistickou metodu ANOVA v období recese 51
5.10 Kruskal Wallisův test jednotlivých pozic v období recese 55
5.11 Vyhodnocení Kruskal-Wallisova testu v období recese, závěr z analýzy 58
5.12 Podmínky pro statistickou metodu ANOVA v období krize 59
5.13 Kruskal Wallisův test na jednotlivé pozice v období krize 64
5.14 Vyhodnocení Kruskal-Wallisova testu v období krize, závěr z analýzy 66
5.15 Závěr obou analýz 67
5.16 Rozhodování s ohledem na budoucnost společnosti a hrozby v podobě nedostatku řemesel a průmyslu 4.0 68
5.17 Výpočet korelačního vztahu top managementu a středního managementu organizace 69
5.18 Vyhodnocení korelace 73
5.19 Motivace top managementu společnosti za účelem fungování organizace 73
5.20 Motivace pracovníka ze středního managementu firmy nastupujícího při zakládání společnosti 74
5.21 Jak top management a střední management motivuje své podřízené pracovníky 75
6 Diskuze 78
6.1 Behaviorální styl řízení 78
6.2 Rozhodování manažerů 79
6.3 Motivace manažerů a způsob motivování podřízených 80
7 Závěr 82
8 Reference 85
9 Příloha 89

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Role v řízení stylu X a Y 16
Obrázek 2: Pyramidové schéma řízení 18
Obrázek 3: Model sebe-realizujícího proroctví v práci (SFP) 21
Obrázek 4: Organizační a procesní způsob rozhodování 24
Obrázek 5: Vztah úrovní managementu 27
Obrázek 6: Paretovo pravidlo 80/20 30
Obrázek 7: Vztah mezi motivačními faktory pro manažery střední úrovně k dosažení cílů 34
Obrázek 8: Logo společnosti 38
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti 39
Obrázek 10: Test normálního p-grafu Finanční ředitel společnosti v období recese 52
Obrázek 11: Test normálního p-grafu Obchodní ředitel společnosti v období recese 52
Obrázek 12: Test normálního p-grafu Generální ředitel společnosti v období recese 53
Obrázek 13: Test normálního p-grafu ředitel Monolitu společnosti v období recese 53
Obrázek 14: Test normálního p-grafu manažer projektu ve společnosti v období recese 54
Obrázek 15: Test normálního p-grafu stavbyvedoucí ve společnosti v období recese 54
Obrázek 16: Test normálního p-grafu Finanční ředitel společnosti v období krize 60
Obrázek 17: Test normálního p-grafu Obchodní ředitel společnosti v období krize 61
Obrázek 18: Test normálního p-grafu Generální ředitel společnosti v období krize 61
Obrázek 19: Test normálního p-grafu ředitel Monolitu společnosti v období krize 62
Obrázek 20: Test normálního p-grafu Manažer projektu společnosti v období krize 62
Obrázek 21: Test normálního p-grafu Stavbyvedoucího společnosti v období krize 63
Obrázek 22: Bodový graf pro zjištění podmínky u zaměstnance top managementu 70
Obrázek 23: Bodový graf pro zjištění podmínky u zaměstnance středního managementu 71
Obrázek 24: Výpočet p hodnoty korelace 72

Tabulka 1: Rozdíl mezi metodou ABC a ABM 29
Tabulka 2: Test homoskedasticity u všech vybraných pozic v období recese 55
Tabulka 3: Kruskal-Wallisův test na pozici Finanční ředitelky v období recese 56
Tabulka 4: Kruskal-Wallisův test na pozici Obchodní ředitel v období recese 56
Tabulka 5: Kruskal-Wallisův test na pozici Generální ředitel v období recese 57
Tabulka 6: Kruskal-Wallisův test na pozici ředitele Monolitu v období recese 57
Tabulka 7: Kruskal-Wallisův test na pozici Manažera projektu v období recese 58

Tabulka 8: Kruskal-Wallisův test na pozici Stavbyvedoucí v období recese.....58
Tabulka 9: Test homoskedasticity u všech vybraných pozic v období krize.....63
Tabulka 10: Kruskal-Wallisův test na pozici Finanční ředitelky v období krize 64
Tabulka 11: Kruskal-Wallisův test na pozici Obchodního ředitele v období krize.....64
Tabulka 12: Kruskal Wallisův test na pozici Generálního ředitele v období krize 65
Tabulka 13: Kruskal Wallisův test na pozici ředitele Monolitu v období krize 65
Tabulka 14: Kruskal Wallisův test na pozici Manažer projektu v období krize.....66
Tabulka 15: Kruskal Wallisův test na pozici Stavbyvedoucí v období krize 66
Tabulka 16: Výpočet korelace pracovníka top managementu.....71
Tabulka 17: Výpočet korelace pracovníka středního managementu 72

1 ÚVOD

Tato práce má být obrazem toho, jak důležité je mít manažera ve firmě. Manažer je klíčová pozice pro rozvoj firmu, to se týká jak středního, tak top managementu ve firmě. Některé menší podniky střední management vůbec nemají, nebo top manažeři zastávají roli i středního managementu. Nicméně ve středních a vyšších podnicích je střední management pojítkem mezi top managementem a liniovými manažeři, případně mezi top managementem a pracovníky ve výrobě, kancelářích atd. Není v silách manažerů nejvyššího vedení, aby měli přehled o liniových záležitostech firmy, nestíhají ani komunikovat se všemi pracovníky. K tomu ve většině podnicích slouží právě střední management, a s touto skutečností se setkáme i u vybraného analyzovaného podniku.

Budeme zkoumat, jakým způsobem manažer ve firmě působí. Jaké vlastnosti ho předurčují k tomu, aby se stal dobrým manažerem. Jak se chová a přistupuje k vedení společnosti. V případě středního managementu, jakým způsobem řídí své oddělení, nebo svůj projekt. Jakým způsobem organizuje práci podřízených, jakou roli ve firmě vůbec má a proč je tak důležitý pro chod firmy. Proč je dobrý manažer leckdy důležitější než zaměstnanci produkující přidanou hodnotu firmě. I to, jakým způsobem musí manažer spolupracovat s čísly, sledovat náklady a nejbližší konkurenci na trhu. Orientace na čísla je základem práce zkoumaného podniku. Jaké si klade nároky na své osobní cíle, ale i cíle organizace. Jak dokáži manažeři proměnit svá očekávání v realitu a zda korespondují s očekáváním celé firmy. Ale i to, proč je pro manažery všeho druhu důležitá strategie a do jaké míry ji mohou svých chováním ovlivnit.

Dobrý manažer nedělá jen dobrá rozhodnutí, nicméně jeho klíčová rozhodnutí musí mít pozitivní efekt. Manažeři na střední, ale i top úrovni se musí rychle a efektivně rozhodovat. Je spousta teorií a metod, jak se manažeři na všech úrovních mají rozhodovat. Zde budou uvedeny jedny z nejdůležitějších, podle kterých se ve většině případů rozhodují i manažeři ve zkoumaném podniku. Jakou roli v rozhodování hraje intuice a zda je pro manažery, zejména top manažery, dobré se podle ní řídit, a jak může i nálada způsobit nešťastné rozhodnutí. Důležitý je i okamžik, jak se manažeři rozhodují v době krize. Prostředí má velký vliv na rozhodování manažerů, ale i celkově pracovníků a obecně lidí. V období krize jsou všichni popsaní opatrnější a střízlivější při svých rozhodnutí a musí si své klíčové rozhodnutí několikrát promyslet a zhodnotit, než ho použijí.

Posledním a zároveň stejně důležitým měřítkem schopného manažera je motivace. Ať už jde o jeho motivaci k práci. Jakou vizi má dobrý manažer mít, jaký má mít vztah k práci, jaké metody

se dají použít pro motivování samotných manažerů. Proč v dnešní době je čím dál oblíbenější 360ť zpětná vazba. Nebo přímo o motivování svých podřízených, kteří díky dobré motivaci odvedou potřebnou přidanou hodnotu pro manažera, ale i celou organizaci. Co za motivace ke svým podřízeným manažeři používají. Zda je účinný individuální přístup, nebo motivace celého týmu. Jakou motivaci musí mít manažer na střední úrovni k tomu, aby opustil stávající zaměstnání a vydal se do neprobádaných vod a riskoval, že ztratí pár roků svého života. Na to se bude zaměřovat praktická část práce.

Toto téma bylo vybráno pro svoji zajímavost a možnost nahlédnout, jak by měla správně fungovat společnost z pohledu středního a top managementu. Zároveň je zajímavé i porovnávat, jakým způsobem tyto dvě úrovně spolu spolupracují a jak rozdílní lidé tyto role zastávají. Zda by se top manažeři ve středních a větších organizacích obešli bez manažerů střední a nižší úrovně. Manažeři na úrovních střední a vyššího managementu jsou většinou již zkušení pracovníci, kteří by mohli být mentory pro nadcházející generaci. Ovšem doba je turbulentní, proto někdy i manažeři na těchto pozicích potřebují radu z nižších pater o tom, jakým způsobem pokračovat dále.

Cílem práce je analýza manažerského rozhodování a motivace na různých řídících úrovních podniku z behaviorálního pohledu.

Konkrétně bude komparována strategická a taktická úroveň na příkladu vybrané stavební společnosti.

2 BEHAVIORÁLNÍ MANAGEMENT

2.1 Základní principy v chování manažerů, předpoklady X a Y o lidské povaze

Ve funkci manažera musí stanout taková osoba, která je schopná efektivně řídit podřízené pracovníky v podniku. Podřízení pracovníci reagují takovým způsobem, jakým je s nimi zacházeno. Manažerský styl řízení výrazně ovlivňuje úsilí, které vynakládají podřízení zaměstnanci na práci. Značným způsobem je také ovlivněna úroveň a kvalita odvedené práce. Velká část nových pracovníků přichází do práce s nadšením, že budou vykonávat dobrou práci a budou podávat kvalitní výkony, které odpovídají jejich nejlepším dovednostem a schopnostem. Pokud však kvalita výkonu pracovníků klesá, může to znamenat i špatné vnímání přístupu managementu v organizaci. Na manažerech leží velká odpovědnost za to, jakým způsobem budou pracovníci nadále odvádět své výkony. Chování manažerů vychází zejména z lidské povahy, faktoru a povahy práce. (1 str. 58)

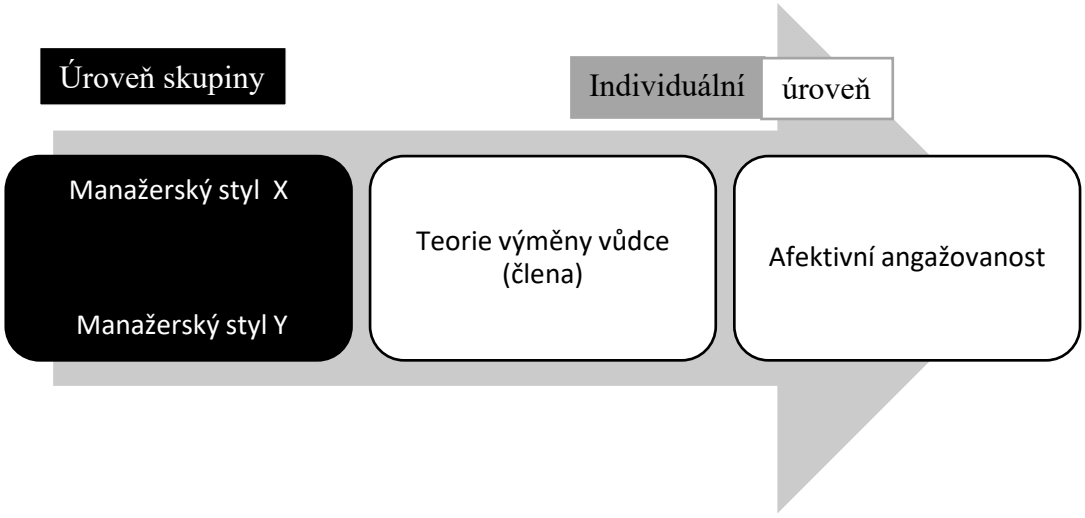
McGregor v roce 1960 rozdělil víru a postoje manažerů do dvou teorií X a Y. Tyto teorie jsou velice odlišné v postoji a motivaci k pracovní síle. (2 str. 160)

Manažeři, kteří vyznávají teorii X jsou toho názoru, že se podřízení za každou cenu chtějí vyhnout pracovním povinnostem. Práci nemají rádi a vykazují velice málo své ambice. Podřízení musí být pod neustálím dohledem, aby se stali efektivními pracovníky pro firmu. Z psychologického pohledu mají mít manažeři pesimistický pohled na své podřízení pracovníky a více používat autokratický styl řízení. Tento styl řízení dokonce vede k výhružkám a trestům. (2 str. 160)

Teorie Y je naopak pravým opakem. Předpokladem je to, že podřízení chtějí pracovat a jsou ochotní být ve své práci efektivní a dosahovat maximálních výsledků. Nemusí být tedy důsledně monitorováni. Manažeři, kteří vyznávají teorii Y mají sklon k pozitivnímu a optimistickému pohledu na své podřízené pracovníky. Prosazuje se zde více participativní vedení, které upřednostňuje vnitřní motivaci a odměny, na rozdíl od výhružek a trestů. Celkově teorie Y značí to, jakým způsobem člověk pro organizaci pracuje a jakou vykazuje hodnotu pro organizaci. (2 str. 161)

V roce 1991 byl Mayerem a Allenem navržen třísložkový model, který zahrnuje i afektivní angažovanost. Ten znamená to, jakým způsobem podřízení jsou citově spoutáni. Jak jsou identifikovaní se společností a jakým způsobem se zapojují do vedení a řízení organizace.

Podřízení rozvíjejí své pocity a afektivní angažovanost. Musí cítit podporu, být spravedlivě hodnoceni a musí se cítit důležitými členy. (2 str. 161)



Obrázek 1: Role v řízení stylu X a Y[1]

2.2 Behaviorálního přístup v managementu, jeho začátky a dnešní podoba

Behaviorální přístup se objevuje ve čtyřicátých letech minulého století. V této době se začaly vytrácet myšlenky školy lidských zdrojů, která je založena především na schopnosti řídit organizaci pomocí personálních činností. Behavioristický vědecký přístup v řízení lidí se začal rozvíjet až na začátku padesátých let, kdy v USA vznikla nadace pro výzkum lidského chování. Cílem této organizace byla podpora a propagace behaviorálního přístupu ve společnostech. Behaviorální přístup spočívá v analýze lidského chování ve výrobním procesu. Přitom se behaviorální přístup opírá o více vědeckých oborů. Důležitou roli zde hraje psychologie, která se zabývá zákonitostí lidské psychiky a psychických procesů. Je založena na zkoumání psychických projevů a reakcí člověka a na chování jedince v běžném životě. (3 str. 82)

Dle Cyerta a Marche 1992 provádí klíčová rozhodnutí o výstupech, cenách, produktových mixech, řadách, alokacích zdrojů celé komplexy řídících jednotek, nikoliv samotní jednotlivci. V mnoha organizacích přitom musí samotné rozhodnutí projít celou řadou přísných kritérií. Velká řada firem má velice komplikovanou hierarchii, kdy ke konečnému rozhodnutí nemusí za každou cenu dojít. (4)

Management reaguje na to, jakým způsobem se mění prostředí. To je v dnešní době nutností. Velké množství firem se pohybuje ve stabilním prostředí, což umožňuje a podporuje úspěšné řízení podniku. Manažeři mají určitý podnikatelský nápad, který pak mění dle dlouhodobých

[1]Dostupné z: Faruk, Sahin (2 str. 162)

cílů podniku. Stále více výzkumů se zabývá tím, jakým způsobem reaguje management na změny. Ne to, jakým způsobem prostředí ovlivňuje podnik. Je kladen důraz zejména na rozhodování a řízení v managementu. Na makroúrovni lze poměrně jasně měřit dopady ekonomického růstu na prostředí. Zatímco na mikroúrovních je stále velké množství překážek u ekonomických procesů. Ty vyplívají zejména z velkého množství nedostatků na teoretické úrovni. (5 str. 1)

2.3 Chování v rolích, rozdělení managementu ve firmách

Firmy dnes potřebují zaměstnance, kteří nejen splňují formální pracovní požadavky, ale dokonce je i překračují. Tyto překračující požadavky jsou v literatuře obecně známé pod pojmem organizační občanské chování, ve zkratce z anglického jazyka (OCB). Je však důležité si stanovit, jak lze OCB definovat a měřit. Poté i rozlišit rozdíl mezi OCB a chováním v roli a mimo pracovní roli. V mnoha empirických a teoretických prací je vytvářen dojem, že je hranice mezi chováním v roli a mimo roli dohodnutá, a naopak rámec OCB stejný pro všechny pracovníky. Není to však úplně pravda. Role jak zaměstnanců, tak i vedoucích pracovníků se časem vyvíjí. Upravuje se rozsah pracovních činností, které v rolích tito pracovníci vykonávají. Zaměstnanci mají většinou jiný názor na své pracovní role než jejich nadřízení pracovníci, zaměstnavatelé. U obou však nutno podotknout, že pracovní role musí dávat smysl. Být pro zaměstnance i zaměstnavatele užitečné. Jinak se ovšem pracovníci chovají v přidělených pracovních rolích a jinak v tzv. pomocných rolích (6 str. 1544)

„Důležitým faktorem, který řídí chování zaměstnanců je to, zda definují danou činnost jako roli in-role, nebo extra-role“ (6 str. 1544)[2]

Samotný management dle Langa (7 str. 12) lze rozdělit do 3 základních skupin:

- Operativní management.
- Střední management.
- Top management.

Střední management může zahrnovat např. vedoucí jednotlivých oddělení. Může jít o vedoucí mistry v technických úsecích, nebo vedoucího v obchodním, nebo finančním oddělení. V menších firmách však může být toto rozdělení úplně jiné. Vedoucí jednotlivých oddělení, kteří se podílejí na řízení firmy mohou být přesunuti do top managementu organizace. Ten se zabývá zejména nejdůležitějšími strategickými plány a cíli podniku. (7 str. 12)

[2] Přeloženo z angličtiny: Morrison, Elizabeth (6 str. 1544)

Obrázek 2: Pyramidové schéma řízení[3]

Střední vedoucí se přímo zodpovídá seniorní pozici. Ve většině případů se ovšem jedná o vyšší autoritu, než jsou jejich nadřízení. Je to z toho důvodu, že často přijímají rozhodnutí, která mají bezprostřední dopad na podřízené zaměstnance, kteří jsou buď řádovými zaměstnanci, nebo liniovými manažery. To vede i k tomu, že je tento typ managementu vnímán jako skutečný, a to bez ohledu na to, že plní pouze koncepční rozhodnutí top managementu firmy. Výkonný management vnímá střední úroveň řízení jako příliš vzdálenou na to, aby vedoucí pracovníci rozuměli práci a povinnostem řádových zaměstnanců. Není však vzdálen takovým způsobem, aby nebyli schopni poskytovat zpětnou vazbu. Dlouhodobé fungování na této úrovni je velice obtížný úkol. Není to role a pozice pro každého. (8 str. 26)

Top management a manažeři na seniorní pozici nesou nejvyšší míru zodpovědnosti. Mají zodpovědnost nejen za své oddělení, ale za celou organizaci. Jsou nejvyšší autoritou ve firmě a mají velice malý kontakt s pracovníky, kteří jsou na pozici výkonných pracovníků, nebo liniových manažerů. Vyznačují se vztahy, které lze označit jako M2O (one to many), kdy pracovníka na nejvyšší pozici znají všichni, ale on sám zná velice malé množství podřízených zaměstnanců. Jako u každé vedoucí pozice, může i pracovník v top managementu rozdělovat příkazy všem podřízeným. Velice specifické a nejméně obvyklé je to, když se rozhodne člověk na této pozici úkolovat pracovníka, který je na velice nízké úrovni, v případě velké organizace

[3] Dostupné z: Lang, Helmut (7 str. 12)

hluboko pod touto pozicí. Ostatními to může být vnímáno jako nemístné vměšování do práce a mohou být příkazy od tohoto pracovníka i odmítnuty. (8 str. 25)

Je třeba dobře odlišit dva termíny, se kterými se běžně v pracovním zařazení setkáváme. Jedná se o pozice a role.

„Zatímco pozice může být přesně popsána, role je více individuální, nicméně pozice na člověka, jenž se v ní nachází, vyvolává tzv. rolová očekávání (např. od úsekového vedoucího se očekává, že bude důsledný, bude kontrolovat práci podřízených, současně bude schopen poradit atd.).“ (8 str. 25)

Každá pozice dle Bednáře (8 str. 25) má různé role, které mají odlišné očekávání. U vyššího managementu máme jiné očekávání než u středního.

2.4 Cíle, očekávání a výběr ve vztahu manažerů a podniku

Organizační cíle můžeme rozdělit do dvou souborů, které zásadním způsobem ovlivňují management a celou firmu. První z těchto souborů se týká rozměru cílů. Jakým způsobem se ve firmě řeší dělba práce při rozhodování, jak velkou organizační koalici (top management) firma vlastní, zda některý z vedoucích pracovníků vyčnívá, jakým způsobem jsou definovány problémy a jejich samotné řešení. Druhý soubor ovlivňuje zejména úroveň jednotlivých cílů. Zde se musíme řídit dle Cyerta a Marche (4 str. 162) třemi základními ukazateli:

- Minulý cíl organizace (managementu)
- Minulý výkon na dosažení cíle
- Minulý výkon srovnatelný s jinými organizacemi

Velké množství výzkumů naznačuje, že se manažeři snaží ovlivnit své podřízení, a to za účelem dosažení svých individuálních, ale i celkových organizačních cílů. Tyto cíle mohou být v rozsahu od jednoduchých potřeb, až po složité cíle, které zahrnují celkový úspěch, sebeurčení a kontrolu nad prostředím. Pokud manažeři dosáhnou svých osobních cílů, má to většinou za následek i dosažení celkových cílů firmy. (9 str. 782)

„Madison a spol uvádí, že 80 % dotázaných manažerů věří, že manažerské podpora přímo závisí na úspěšném provedení práce.“ (9 str. 782)[4]

Souhra mezi individuálními a organizačními cíli je leckdy složitá a existuje jen velice málo systematických informací mezi těmito cíli. Některé příklady i naznačují, že existuje negativní

[4] Přeloženo z angličtiny: Schmidt, Stuart; Kipnis, David (9 str. 782)

vztah mezi hledáním individuálních a organizačních cílů. Někteří manažeři musí podřídit své osobní cíle, aby úspěšně plnili organizační cíle. Jindy však může dojít k pozitivní realizaci mezi těmito dvěma cíli. Manažeři se aktivně realizují formou svých osobních cílů a dokáží uplatit svůj vliv směrem vzhůru, aby dosáhli naplnění firemních cílů. Dělají to tedy i pro sebe, ve vlastním zájmu. Je velice těžké odlišit cíle osobního zájmu a cíle organizační. Některé povinnosti vyplívají z role manažera ve firmě a těžko by se dalo odhadnout, že jde o jeho osobní cíl a ne organizační. Vztah mezi těmito dvěma cíli, jakým způsobem se vylučují, jak se naopak podporují zůstává na empirických otázkách. (9 str. 782)

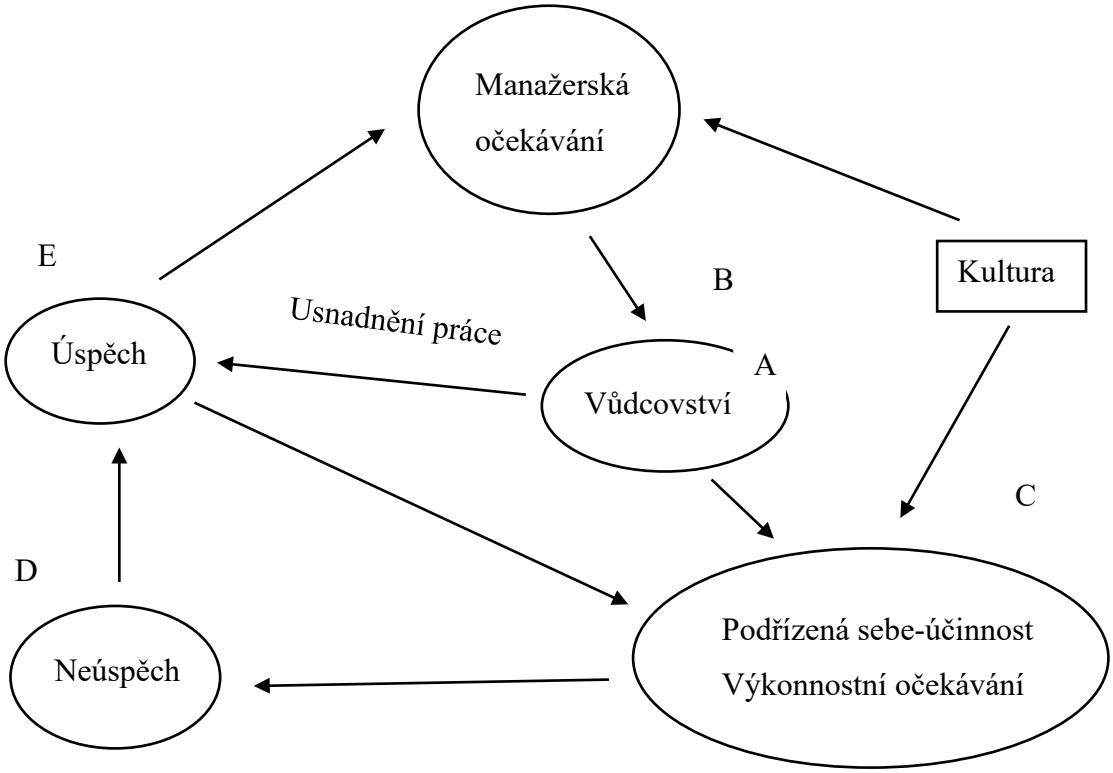
Nezbývá nic jiného, než hledat dle Schmidta a Kipnise (9 str. 782) odpovědi na otázky:

- Jak často se snaží manažeři dosáhnout individuálních, nebo organizačních cílů?
- Jak souvisí frekvence hledání individuálních cílů s cíli organizace? Pozitivně či negativně?
- Jaké osobní a organizační charakteristiky souvisí s frekvencí hledání organizačních a individuálních cílů?
- Jaké strategie používají manažeři a jakým způsobem ovlivňují dosažení individuálních a organizačních cílů?

Očekávání můžeme považovat za odvození několika závěrů z dostupných informací. Zvažujeme všechny skutečnosti, které proces buď přímo, nebo i okrajově ovlivní. Informace, které jsou pro firmu důležité. Očekávání může velkým způsobem ovlivnit vyhledávací činnosti ve firmě. Má vliv na intenzitu a úspěšnost hledání vlivů na společnost. Do jaké míry jsou zasaženy cíle organizace a jaké jsou nedostatky ve firmě. (4 str. 163)

Při určení efektivity vedení hraje velice důležitou roli očekávání. Velká řada odborníků tvrdí, že pokud manažeři očekávají více, jsou většinou úspěšnější a opravdu více získají. Ústřední roli hraje samotná motivace. Ta určuje, jaké úsilí je vynaloženo k výkonu práce a jaké produktivity je díky tomuto vynaložení sil dosaženo. V reálu existuje shoda v tom, že motivace a očekávání jsou spolu pozitivně propojeny. Většina výzkumů však ignoruje rozhraní mezi manažerským očekáváním a očekáváním podřízeného. Na tento problém nejlépe reaguje Pygmalionův model, který je mezi všemi výzkumy jedinečný v tom, že se zaměřuje na propojení očekávání podřízených a manažerů jako klíč k posílení a pochopení síly efektivního vedení společnosti. Merton naopak přednáší koncept sebe-realizující proroctví (SFP), díky kterému se očekává, že k události dojde a zvyšuje se tak pravděpodobnost toho, že tomu tak skutečně bude a očekávání budou naplněna. Jednáme takovým způsobem, abychom zvýšili pravděpodobnost našeho

očekávání. Je zajímavé, že tento koncept většinou funguje, aniž by si to dotyční manažeři, nebo podřízení pracovníci uvědomovali. (10 str. 272)



Obrázek 3: Model sebe-realizujícího proroctví v práci (SFP)[5]

Organizační volba nastává v případě, kdy je nalezen problém, používají se standardní provozní pravidla a hledá se alternativa, která bude přijatelná z hlediska vyvolaných cílů. Proměnné, které by mohli ovlivnit výběr, jsou ty, které ovlivňují definici problému ve firmě. Proměnné, které ovlivňují standardní pravidla v rozhodování, a které rovněž mohou ovlivnit pořadí alternativ. Standardní rozhodování je ovlivněno především zkušenostmi z minulosti společnosti. Pořadí zvažování alternativ zejména závisí na té části organizace, která se rozhoduje a vyzná v minulých zkušenostech se zvažováním všech alternativ. (4 str. 163)

2.5 Behaviorální strategie

Behaviorální strategie využívá sociální a kognitivní psychologii ke strategickému řízení. Primární cíl je uvést teoretickou část do praxe a zajistit co největší praktickou užitečnost. Tento typ strategie je založen zejména na sociální interakci, lidském poznání a emocích. Neustále však probíhá odhalování dalších skutečností v této problematice. Experimentální psychologie zatím udělal velice málo, aby zjistila příčiny problémů v teorii i praxi. Vědci považují za jádro

[5] Dostupné z: Eden, Dov (10 str. 290)

analytické jednotky ve strategii spíše firmu (obchodní jednotku), než jednotlivce. To však lze považovat za chybu, protože každý člověk je jiný a rozdílně se rozhoduje. To má i velký vliv na kolektiv (celou společnost). Při behaviorální strategii dělá každý člověk jiné rozhodnutí, a to na základě emocí, vlastních zkušeností, případně i na základě ovlivnění z okolí. Behaviorální strategie nemá žádný dohodnutý účel a její definice nemá žádnou určenou mez. Můžeme ji dle Powella (11) definovat takto:

„Cíle behaviorální strategie jsou přinést realistické předpoklady o člověku, o jeho poznání, emocích, sociálním chování a strategickém řízení organizace, a tím obohatit teorii strategie o výzkum praxe v reálném světě (11 str. 1371).“[6]

Rozhodnutí firem není vždy jednoznačné a jsou vždy určena vnějším prostředí. Týká se to např. trhu. Společnosti však mají své diskrétní pravidla, případně i rozhodovací strategie. Mnoho z těchto strategií se odvíjí od rozhodovacích proměnných parametrů. Je důležité si umět odpovědět na zásadní otázky, které zní:

Co lze u rozhodovací strategii považovat za dané a s čím naopak lze manipulovat?

Jsou některé parametry považovány za proměnné pouze v určitých časových okamžicích?

Jaký je rozdíl v časovém odstupu od strategického rozhodnutí?

Do jaké míry jsou ovlivňovány parametry jinými parametry (např. z jiných odděleních) a jaký je v nich rozdíl?

Pokud ve společnosti již máme stanoveny organizační cíle a rozhodovací strategie, můžeme pohlížet na organizaci jako na systém, který umí efektivně zpracovávat informace a samostatně se rozhodovat. Tím to však nekončí, protože potřebujeme spolehlivější informace o procesech, které organizace využívá, jak jsou informace následně šířeny a sdělovány prostřednictvím celé firmy, jak jsou přijímána autoritativní rozhodnutí a jak jsou jednotlivá rozhodnutí v organizaci implementována. Pokud nedojde k implementaci, jsou předchozí kroky zbytečné. (4 stránky 20, 21)

[6] Přeloženo z angličtiny: Powell, Thomas; Lovallo, Dan; Fox, Craig (11 str. 1371)

3 ROZHODOVÁNÍ MANAŽERŮ

3.1 Definice rozhodování

Každý den činíme lehká a těžká rozhodnutí. Provází nás celý život a nelze se mu vyhnout. Rozhodování lze členit na:

- Ekonomické
- Právní
- Politické
- Morální

Dále se někteří lidé rozhodují filosoficky, vědecky, nebo i nábožensky (12 str. 7).

Rozhodování je klíčové zejména u pozic vyššího managementu. Pokud chce zaměstnanec, liniový manažer, nebo top manažer dosáhnout svého cíle, musí se správně a rychle rozhodnout. Špatné rozhodnutí má své následky a může znamenat, že aktivity, které následují po tomto rozhodnutí nebudou vést tím správným směrem. Nebude dosaženo žádoucího cíle (13 str. 88).

„Rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle“ (13 str. 88).

Rozhodujeme se i v momentech, kdy sami nechceme. I když se sami nerozhodneme, může tento čin zásadně ovlivnit naši budoucnost. Často se rozhodujeme i mimo naše vědomí, tzn, že se rozhodneme, aniž bychom si toho byli vědomi (12 str. 7).

Existují dva možné způsoby, jak se může člověk rozhodnout, ať už jde o nějaký hmotný předmět, nebo jde o nehmotný pocit. Nejprve lze analyzovat a studovat předmět, nebo pocit do té míry, než člověk vyvodí závěry, které vedou ke konečnému rozhodnutí. Je tu ovšem i jiný způsob, který může zásadně ovlivnit celkový výsledek rozhodování. Pokud máme vzorový příklad, může dojít k porovnávání vztahu. Člověk se rozhodne na základě porovnání s něčím, s čím se už v minulosti setkal, nebo co mu bylo doporučeno. (14 str. 83).

Zajímavý je zejména pohled, kdy člověk rozhoduje v zájmu někoho jiného. Tento typ rozhodování je spjat s určitými funkcemi. Lze zde zahrnout kategorie:

- Politické
- Velitelské
- Správní
- Manažerské

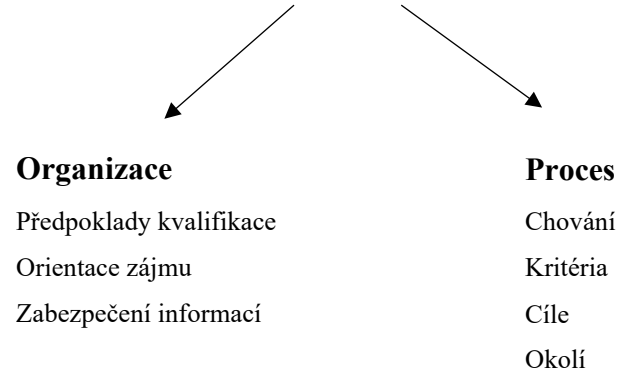
Je třeba definovat i stupeň determinace, tzn. velikost prostoru pro samotné rozhodování. Hranice pro tento prostor tvoří etické zásady a předpisy, které jsou pro rozhodovatele zásadní. Jedná se jak o právní, tak o vnitřní předpisy v organizaci. Vysokým stupněm determinace se vykazuje správní rozhodování, kdy jsou lidé v odpovědných funkcí vázáni předpisy, které určují jednotlivé kroky, postupy a termíny. Opakem je osobní rozhodování, kdy člověk ve vlastní režii má nízký stupeň determinace a rozhoduje se zejména podle vlastních potřeb a to s ohledem na obecné předpisy (13 str. 88).

Člověk se rozhoduje dle priorit. Aby se mohl dobře rozhodnout, musí postupovat následujícím způsobem:

1. Definice problému a určení požadovaných znalostí.
2. Sestavit strukturu rozhodování a alternativ – široké (obecné) spektrum, střední a nízké.
3. Sestavení párových porovnávacích matic, tzn. prvek v horní části úrovně se používá k porovnání prvků ve stejné úrovni.
4. Pomocí porovnávání se zvažují priority a každému porovnávanému prvku se přiřadí vážené hodnoty.

Celkově pro srovnání potřebujeme výstup, který nám dokáže předvést, kolikrát více je důležitý, nebo dominantní jeden srovnávaný prvek nad druhým (14 str. 85).

Dvě stránky, dle kterých se rozhodujeme:



Obrázek 4: Organizační a procesní způsob rozhodování[7]

Každý pracovník má potřebu účastnit se rozhodovacího procesu. Bez ohledu na to, jakou pozici v organizaci zastává. Zde je potřeba dbát na to, aby manažeři podniku zapojili i řádové zaměstnance. Všichni zaměstnanci jsou pro firmu přínosní, zvláště ti, kteří se snaží přidat

[7] Dostupné z: Blažek, Ladislav (13 str. 88)

určitou hodnotu. Nemusí však jít jen čistě o zaměstnance, na rozhodovacím procesu se mohou podílet i zákazníky, dodavatelé. V zájmu podniku je předejít jakémukoliv střetu zájmu členů a umožnit rozhodování všem zúčastněným, což vede k dosažení cíle, který byl na začátku stanoven. (15 str. 164).

„Každá významná volba, kterou v životě děláme má určitou míru nejistoty“. (16 str. 262)[8]

3.2 Manažerské rozhodování a porovnání rozhodování managementu na střední a nejvyšší úrovni

Největší břemeno při rozhodování nosí nejvyšší management firem. Manažeři musí zvolit optimální rozhodnutí, které povede k úspěchu firmy, nebo zamezí vznikajícímu problému. Někteří si myslí, že manažerské rozhodování není nic jiného než výpočet výkonu. To ovšem není zcela pravdivé tvrzení, protože neexistuje dokonalá racionální volba. Manažeři nemohou učinit optimální rozhodnutí, protože jim v tom brání různé překážky. Proto se uvádí, že musí dělat tzv. suboptimální řešení. Toto řešení není nejlepší, ale je přijatelné pro všechny strany. (17 str. 2).

Rozhodování rozhodně nemůže být zaměněno s pojmem řízení. Jako hlavní důvod je uvedena využitelnost při denní práci manažera. Rozhodování zásadním způsobem ovlivňuje efektivnost fungování a budoucí vývoj samotného podniku. Největší podíl na tom má samozřejmě vedoucí pracovník. Proto manažer z velké části nese odpovědnost za neúspěch organizace. Může ovšem ke svému rozhodnutí dospět i za pomoci několika nástrojů. Může používat např. různý software k výpočtu pravděpodobnosti, nebo využít pomoc interních, ale i externích konzultantů. Odpovědnost však vždy nese ten, kdo rozhodl, nikoliv program, nebo pomocný konzultant. Manažer si své rozhodnutí musí pečlivě zvážit a poté i obhájit v případě neúspěchu. (18 str. 15)

Rozhodování a zejména to manažerské by nemělo přicházet od jednotlivce, ale od týmu zkušených odborníků.

Je dobré mít v týmu různé osobnosti a samotné rozhodování by mělo připomínat brainstorming. Členové týmu shromáždí více nápadů a informací než samotný jedinec. Snáze se naleznou i různé chyby, které by mohli ovlivnit fungování organizace. Jedinec na tuto chybu nemusí vždy sám přijít. Pokud je každý člen v týmu uspokojen, znamená to dobře sestavený tým. Ne vždy tomu tak musí být. Lidé mají různé osobnosti a nápad jednoho člena týmu nemusí nutně být tím nejlepším pro druhého. Pokud sestavíme tým ze stejných osobností, nemusí vždy dojít

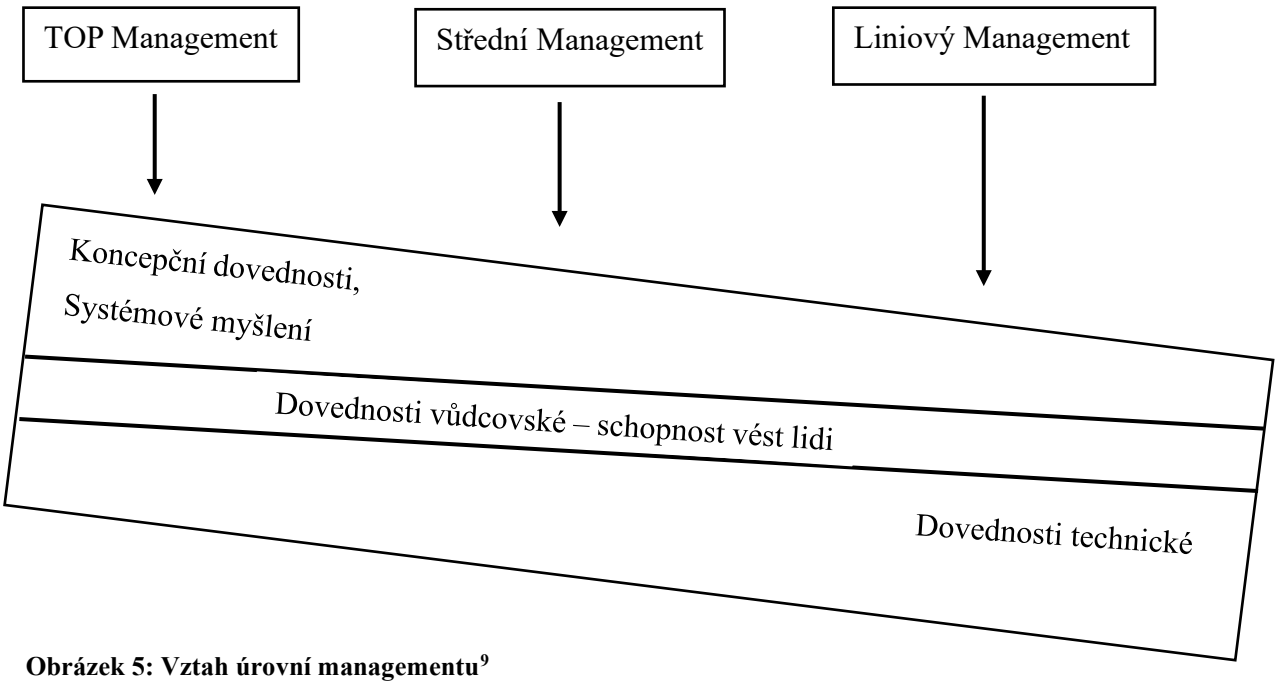
[8] Přeloženo z angličtiny: Kahneman, Daniel (16 str. 262)

k tomu nejlepšímu řešení. Je to stejný problém jako u jednotlivce. Proto nelze říct, kdy je sestaven optimální tým pro rozhodování. Pokud členové týmu dojdou k určitému kompromisu, je to určité dílčí vítězství. (19 str. 172)

Manažeři střední úrovně řízení mají za úkol v rámci svých kompetencí sledovat ty změny, které se bezprostředně týkají oblasti jejich působnosti. Pokud má manažer na starosti úsek marketingu, musí sledovat jeho celkový vývoj. Kam se společnost v této oblasti posunula, co je třeba udělat proto, aby se organizaci v této oblasti dařilo lépe, jaké jsou slabé a silné stránky v reklamě a propagaci. Jaké pracovníky začlenit do marketingového týmu, aby byl tento útvar úspěšný atd. Naopak např. výrobní manažer má na starosti svůj svěřený úsek ve výrobě. Zodpovídá za správné provedení, včasné dodání a zejména i kvalitní dodání výrobků, nebo služeb. Má za úkol sledovat náklady, které vynakládá jeho úsek na výrobu, ale i na možné prostoje, opravy atd. Opět si musí vybrat takové podřízené pracovníky, kteří zajistí svěřenému útvaru manažera prosperitu. Dokáže nejvyššímu vedení společnosti, že je tou správnou volbou pro tento úsek. (20 str. 362) Manažeři na střední úrovni odpovídají za rozhodování ve střednědobých intervalech, které mají většinou stanovený svůj začátek a konec. Jedná se velice často o svěřené projekty, na kterých musí tým středního manažera intenzivně pracovat a dotáhnout ho do zdárného konce. U již zmíněného výrobního manažera se může jednat o zhotovení a předání stavby, stroje, součástek ve stanovené lhůtě, kterou určuje smlouva s odběratelem. Zároveň by manažeři na této úrovni řízení měli být schopni udržovat dobré mezilidské vztahy. Měli by působit jako tzv. „mentoři“ svých týmů a udržovat kázeň a pořádek. Mají za úkol dovést celý projekt k úspěšnému zakončení. (21 str. 7)

„Tato úroveň je zpravidla hnací silou změn v organizaci“. (21 str. 7)

Manažeři na úrovni top managementu podniku jsou občas považováni jen za reprezentanty a tváře organizace, nicméně jejich rozhodnutí zásadním způsobem ovlivňují chod organizace. Sledují ty změny, které se mohou dotknout fungování firmy jako celku, nejen svěřeného útvaru. To je ten největší rozdíl, oproti managementu na střední úrovni. Top management musí v čase uvažovat dlouhodobě. Manažer v tomto postavení musí každé své rozhodnutí nejen obhájit v současné době, ale musí myslet i na vzdálenou budoucnost, kdy mohou některá rozhodnutí hrát klíčovou roli pro budoucnost podniku. (20 str. 362)



Obrázek 5: Vztah úrovní managementu[9]

Rozhodování na jakékoliv úrovni řízení a vedení lidí má společné to, že se lidé občas rozhodují nevědomě. Udělají rozhodnutí, o které nemusí ani příliš stát. Proto není divu, že se rozhodováním zabývá spousta oborů. Lze jmenovat statistiku, matematiku, ekonomii, politické, ale i sociální a psychologické vědy. Můžeme ji i dle Kahnemana (16 str. 433) rozdělit na normativní a popisnou část. Normativní se zabývá logikou a racionalitou v rozhodování. Popisná naopak nabízí pohled na to, jaké jsou jednotlivé preference lidí, protože každý člověk, a i manažer má jiné preference. Panuje velké napětí mezi normativními a popisnými úvahami, kterým se zabývá studie úsudku volby.

3.3 Intuice v rozhodování

Intuitivní rozhodování může být velice prospěšné v případech, kdy selžou ostatní postupy.

Kdyby bylo vše jednoduché, mohli bychom pokládat učení jako analytický proces, který nic nedokáže ovlivnit. Naše zkušenosti znalosti a vědomí jsou však složitější a naše podvědomí je ovlivňováno, aniž bychom si to sami připustili. Obecně lze říci, že naše vědomí vnímá podobnosti a rozdíly a mezi nimi se rozhoduje, ke kterému se nakonec přikloní. Intuitivní proces rozhodování můžeme popsat jako vysoce sofistikovanou mapu, ve které odborníci vidí určité vzorce chování. Pro příklad lze využít šachovou partii. Aby se z nováčka stal velmistr, musí přemýšlet o svých předchozích tazích a vzít si z nich co nejvíce zkušeností. (22 str. 526)

Intuice je potřeba v dnešním turbulentním prostředí, aby organizace dokázali přežít. Lze i říci, že efektivně využitá intuice dokáže rozdělit manažery do dvou sekcí. Úspěšní top manažeři a

[9] Dostupné z: Vochozka, Marek; Mulač, Petr (20 str. 323)

vedoucí pracovníci a ti, kteří se nedokázali dobře rozhodnout. Intuitivní rozhodování se hodí zejména pro top management, protože pracovníci na této úrovni dělají složitější a nejednoznačné úkoly. Střední management často ke své práci používá kvantitativní hledisko rozhodování. (23 str. 33)

Čím více se manažer dokáže intuitivně rozhodovat, tím méně musí už o nastalé akci přemýšlet a tím lépe rozpozná situaci, při které uplatní určitý vzorec rozhodování. Je mu jasné, co musí nastat a jak se musí rozhodnout. Intuice je složitý proces, který se těžko učí. Vychází z individuálních zkušenosti manažera, který si podobné situace musí prožít. I kdyby si manažer prošel celou řadou různých školení, nikdy nebude připraven reagovat takovým způsobem, jako zkušený manažer, který už zažil velký počet situací, kdy se musel rozhodovat na základě intuice. Nikdy nemohou nastat dvě situace, které by byly totožné. Mohou však být podobné, a to je základ pro vytvoření určitého vzorce. (22 str. 526)

I nálada dokáže velkým způsobem ovlivnit intuitivní rozhodování jak jedince, tak i celé skupiny. Pokud je manažer šťastný, jeho rozhodování je přesnější než u nešťastného jedince, a to dokonce i dvojnásobně. Nešťastný manažer nemusí svůj úkol splnit, nebo ho provést přesně. Mohou mu v hlavě probíhat jiné myšlenky, které značně oslabí jeho intuitivní rozhodování. A to i v případě, že se mnohokrát dříve rozhodl správně a můžeme ho považovat za experta v intuitivním rozhodování. Pokud to tedy shrneme, tak šťastní lidé jsou mnohem tvořivější, více intuitivní a dokážou provádět správná rozhodnutí a dovést svůj cíl do zdárného konce. Naopak nešťastní manažeři jsou náchylnější k chybám a nejsou úplně ostražití (16 str. 70).

3.4 Způsob rozhodování dle metody ABC a ABM

Metoda ABC se začala prosazovat v 60. a 70. letech ve Spojených státech jako reakce na technický pokrok. Vznikla s nástupem počítačů a automatizačních systémů. Je to jeden ze způsobů, jakým se dají sledovat náklady. Manažeři ve firmách touží po vyšších obratech a ziscích. Potřebují tudíž finanční prostředky organizace efektivním způsobem investovat. Tato metoda jim analyzuje nejen veškeré náklady ve společnosti, ale i kde se tyto náklady nejvíce tvoří. (24 str. 237)

Analýza ABC je schopna poskytnout mnoho užitečných informací pro samotné manažeři. Tato analýza dokáže zpracovat celou řadu dat, a to i z různých zdrojů, které mohou být i velice často nefinančního charakteru. Týkají se zejména materiálových a informačních toků ve firmě (25 str. 167).

„Z tohoto úhlu pohledu přestává být cílem nákladového systému pouze kalkulování nákladů, ale stává se jím spíše podpora rozhodnutí“ (25 str. 167).

Metoda ABM je založena na řízení činností. Dále je to způsob, jakým se dají zjišťovat náklady na jednotlivé činnosti. Nelze přesně určit, zda tato metoda pouze rozšířila metodu ABC, nebo zda metoda ABC je oddělenou činností a prošla svým vlastním rozvojem, a to v nezávislosti na metodě ABM (24 str. 244).

Metoda ABC	Metoda ABM
Nákladová analýza prvků	Měření nákladů
Stanovení nezbytných zdrojů	Organizování infrastruktury
Měřitelnost výrobních nákladů	Zaměřená na použití výpočetní techniky
Určení výkonu na základě činnosti	

Tabulka 1: Rozdíl mezi metodou ABC a ABM[10]

Metoda řízení založená na činnosti vychází z metody ABC, ale je mnohem sofistikovanější. Vychází z informací získaných metodou ABC a zlepšuje kvalitu manažerských rozhodnutí. Pomocí metody ABM lze správně určit zdroje činnosti. Manažer nikdy nemůže spravovat náklady firmy, může ovšem řídit činnosti, které tyto náklady určují (24 str. 245).

Podniková praxe často zapomíná na to, že informace z metody ABC je potřeba náležitě využít a vytěžit potřebný potenciál. Proto by podniky měly mít ve svém systému nejen základní metodu ABC. Metoda ABM jim pomůže k výsledkům manažerských rozhodnutí. Jedná se o soubor nástrojů, který se přizpůsobí konkrétním rozhodnutím. Úlohou metody ABM je nejen podpora manažerského rozhodování, ale i poskytnutí potřebných ekonomických dat (25 str. 167).

3.5 Manažerské rozhodování podle Paretova pravidla

Paretovo pravidlo platí nejen v oblasti řízení času, ale i při manažerském rozhodování. Pracuje s poměrem 80:20 a můžeme ho aplikovat v těchto praktických příkladech:

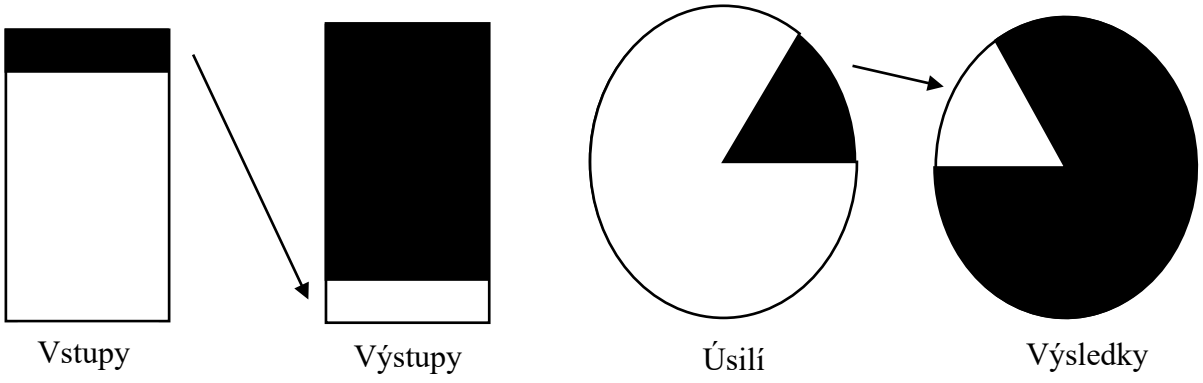
- 20 % výrobků přinese 80 % zisku
- 20 % lidí způsobí 80 % nehod
- 20 % zaměstnanců se podílí na 80% úspěchu firmy

Aplikací tohoto pravidla zjistíme, že 20 % vynaloženého času nám přinese celkem 80 % výsledků. Tím se samozřejmě řídí i manažeři a musí dělat těžká rozhodnutí, aby nemrhali časem

[10]Dostupné z: Bulat, Inga (24 str. 245)

a právě zmíněných 20 % času co nejlépe vynaložili. Proto se i manažeři na všech úrovních musí tímto pravidlem zabývat. (26 str. 46)

Správné použití Paretova pravidla může být velice užitečné. Manažerovi, který toho pravidlo využívá ušetří spoustu energie, času, a dokonce i může podpořit jeho duševní zdraví. Díky použití Paretova pravidla se může manažer soustředit pouze na to, co je pro něj důležité a netříštit zbytečně svojí energii. Protože jeho úsilí je nasměrováno na 20 %, což mu přinese 80 % výsledků. Ve finále se nejdéle rozhoduje nad 20 % věcí, které jemu i firmě přinesou 80 % efekt, s čímž může být každý top manažer, i manažer na střední úrovni velice spokojen. (27 str. 17)



Obrázek 6: Paretovo pravidlo 80/20[11]

3.6 Efektivnost strategického rozhodování

Mnoho studií popisuje vztah mezi strategickým plánováním a pracovním výkonem ve firmě. Velké množství z nich našlo shodu mezi těmito dvěma důležitými aspekty v podniku. Hlavní otázka ovšem zní, zda je samotný úspěch příčinou, nebo důsledkem rozhodovacího procesu. Nutností je sestavit si ten správný model, který nám ukáže, jak naše analýza rozhodnutí ovlivnila celkovou výkonnost firmy. Tímto se vyhneme tomu, že jsme udělali důležité rozhodnutí bez promyšlení. Soustředíme se na to, zda a do jaké míry nás rozhodnutí ovlivnilo, případně i naše směrování k určitému cíli, který byl v době strategického plánování nastaven (28 str. 372).

Pokud strategické rozhodování spěje do nejasné budoucnosti, k nejasnému cíli, nelze zaručit úspěch. Je tedy otázkou to, jakým způsobem dělat zásadní rozhodnutí, která lze zařadit mezi strategická. Lze se spoléhat pouze na intuici, nebo podrobně provést analýzu jednotlivých kroků, vytvořit fungující model, případně dát na rady zkušenějších manažerů (29 str. 46).

[11] Dostupné z: Koch, Richard (27 str. 19)

Důležitým prvkem je v rozhodovacím procesu je výběr jednotlivých částí, které jsou použitelné k reprezentaci strategického rozhodovacího procesu. Je třeba stanovit si tři kritéria. Prvním je, že jednotlivé části musí vždy směřovat k ústřednímu samotnému rozhodnutí. Nesmí se odchýlit od daného tématu. Druhým požadavkem je, že jednotlivé části musí být logické a empiricky odlišné. Platí tedy pravidlo, že rozhodovací proces může být politický, ale nikoliv racionální, z opačného pohledu racionální, ale ne politický, racionální i politický, nebo žádný z nich. Platí tedy všechny uvedené možnosti. A konečně poslední požadavkem je, že jednotlivé části musí být v souladu s teoretickou koncepcí. Je třeba získávat a správně zpracovávat informace, které mohou ovlivnit konečné rozhodnutí (28 str. 373).

3.7 Rozhodování v době krize

Rozhodování u manažerů může být někdy i ten převažující faktor, který odliší úspěšnou společnost od té neúspěšné. Ať už se střední, nebo top management rozhoduje podle čísel, nebo intuice, konečné rozhodnutí je vždy velice těžké. Co ale teprve rozhodnutí, která jsou udělána v době, kdy vybrané odvětví neprosperuje, ale spěje do krize.

Top management firmy by se měl snažit o to, aby minimalizoval dopady krize na celou společnost. To samé se očekává od středního managementu, který se ovšem zaměří na jednotlivé úseky organizace. Efektivní rozhodování v době krize dokáže i zachraňovat životy v podniku, protože je to doba, kdy je největší fluktuace zaměstnanců (30 str. 81).

To jak z pohledu manažera, který potřebuje zaměstnance propustit pro nadbytečný stav, aby ušetřil režijní náklady, ale i ze strany zaměstnanců, kteří se přesunou do jiného odvětví.

Negativní výsledky často souvisejí s krizí. Mohou za to ale i samotná rozhodnutí managementu organizace, protože ve většině případů není management firmy na krizi dostatečně připraven (30 str. 81).

Zúčastnění manažeři se v době krize hůře vzpamatovávají z reality. Ubývá jim prostor pro možné řešení vzniklého problému. Hodně ekonomů považuje krizi za nutnost, protože se celé hospodářství zbaví málo výkonných a produktivních aktivit. Pokud oslabí jedno odvětví, musí zákonitě posílit druhé. Jsou společnosti, které se dokáží vyrovnat s následky, které krize způsobí a naopak firmy, které musí ukončit svojí hospodářskou činnost. To samé platí i u samotných manažerů, které krize ve společnosti ovlivňují nejvíce, protože jsou odpovědní za to, že musí společnost prosperovat (31 str. 50).

„Z hlediska ekonomické vědy je pak neobyčejně zajímavé, jaké děje se odehrávaly v těch společnostech, které jsou krizí nasměrovány k podstatně vyšší efektivitě, a naopak v těch společnostech, které v krizi končí se svou existencí.“ (31 str. 50)

Krize zároveň dokáže odhalit u manažerů slabé, ale i silné stránky v procesu řízení podniku. Pokud všechny úrovně managementu ve firmě nejsou schopny reagovat a nastolit potřebné změny, může to vést k velkým a dlouhotrvajícím následkům. Potenciál krize u manažerů, kteří rozhodují o změnách ve stavební firmě je obrovský. Jedná se o velice nestabilní odvětví a krize může nastat v každé fázi životního cyklu. Může se jednat o krizi na samotném projektu, ale i v celém odvětví. Proto je potřeba, aby se zejména top management firmy na tuto situaci připravil a byl dost zkušený na to, aby efektivními prostředky tuto nastalou situaci zažehnal, případně alespoň ustál (32 str. 1).

4 MOTIVACE MANAŽERŮ

4.1 Motivace z manažerského pohledu, rozdíl v motivaci mezi středním a nejvyšším managementem

Každý člověk se chce učit to, co v reálném životě využije. Alespoň takto by měl postupovat jedinec, který chce něčeho dosáhnout. To samé platí i u středního a top managementu. Manažer se chce učit to, co mu pomůže být lepším ve své profesi, a co mu zajistí rozvoj jeho kariéry. V případě manažera působícího ve střední linii povýšení do top managementu organizace. Je proto životně důležité zavádět hodnocení a zamyšlení se nad zkušenostmi, které manažeři během určitého časového období získali. Bez hodnocení by neviděli své pokroky. Jako nejvhodnější nástroj u motivace manažera můžeme považovat smlouvu o rozvoji manažera, která zahrnuje:

- Rozvojový cíl – Jakého cíle chce manažer dosáhnout
- Rozvojová strategie – jak toho cíle dosáhne
- Rozvojové vyhodnocení – jakým způsobem se bude sledovat pokrok k cíli a jak se následně vyhodnotí výsledky (33 str. 60).

Slovo motivace je často používáno ve smyslu toho, jak je manažer ochotný tvrdě pracovat. Znamená to i co ho inspiruje a motivuje k dokončení určitého projektu. V případě manažerů, někteří touží po osobní kariéře a druhý naopak po rozvoji firmy jako celku. Vše se odvíjí od samostatných osobností manažerů a od jejich postavení ve firmě. Každopádně ať už je motivace jakákoliv, žádá si to určité oběti a disciplínu (34 str. 6).

„Motivace je proces používaný k alokaci energie k maximalizaci uspokojení potřeb.“ (34 str. 6)[12]

V současné době lze poukázat na posun v oblasti rozvoje manažerů. Z vzdělávacích metod mimo pracoviště, tzn. z přednášek, školeních, seminářů se přesouvá vzdělávání na pracoviště. Tam dochází k práci na společných projektech, ke koučování, k vyslání na pracovní stáže, nebo stále oblíbenější 360˚ zpětná vazba. Pro manažery je tento způsob samozřejmě mnohem lepší a efektivnější, protože reagují na reální situace a řeší konkrétní pracovní úkoly (33 str. 60).

S motivací souvisí i kladné a záporné stránky. Pokud je manažer motivován, dodává mu to potřebnou energii ke splnění cíle. Může se ovšem stát, že velké množství pracovního stresu způsobů ztrátu motivace. Pokud je manažer zatížen stresem, může to ovlivnit jak jeho spokojenost v osobním životě, tak i jeho pracovní výkony. U top manažerů lze stres z neplnění termínů a úkolů považovat za velice častý. To může vést i k finanční nestabilitě společnosti, případně ke ztrátě konkurenceschopnosti, nebo klíčových zákazníků. Stává se to ovšem i manažerům na střední úrovni, kteří kvůli stresu z nezvládání pracovních úkolů ve svém oddělení často vyhoří, protože nezvládají efektivně delegovat své úkoly (35 str. 25).

Kingsley a Reed provedli analýzu, zda manažerská úroveň dokáže určit povahu rozhodovacích procesů a motivaci manažerů. Manažeři z úrovně top managementu podle očekávání a předpokladů mají oproti střednímu managementu velice široký rozsah zájmů, který je velice úzce spjatý s fungováním celé organizace. Velký rozdíl je i v časovém rozpětí obou manažerských pozic. Střední management rozhoduje, plánuje a motivuje zaměstnance ve střednědobé rovině, zatímco top management se zaměřuje na strategické plánování a motivaci. Mysl top managementu je upřena více do budoucna a s tím souvisí i motivační faktory této úrovně. Top management má v podniku zároveň větší míru autority, proto si manažeři na této úrovni musí klást na sebe vyšší nároky. To jim samozřejmě zaručuje i vyšší odpovědnost při určitých rozhodnutích. Proto jsou motivační faktory u top managementu na vyšší úrovni, než je tomu u středních manažerů ve firmě. Na základě toho byla stanovena dle Moona (36 str. 185) hypotéza:

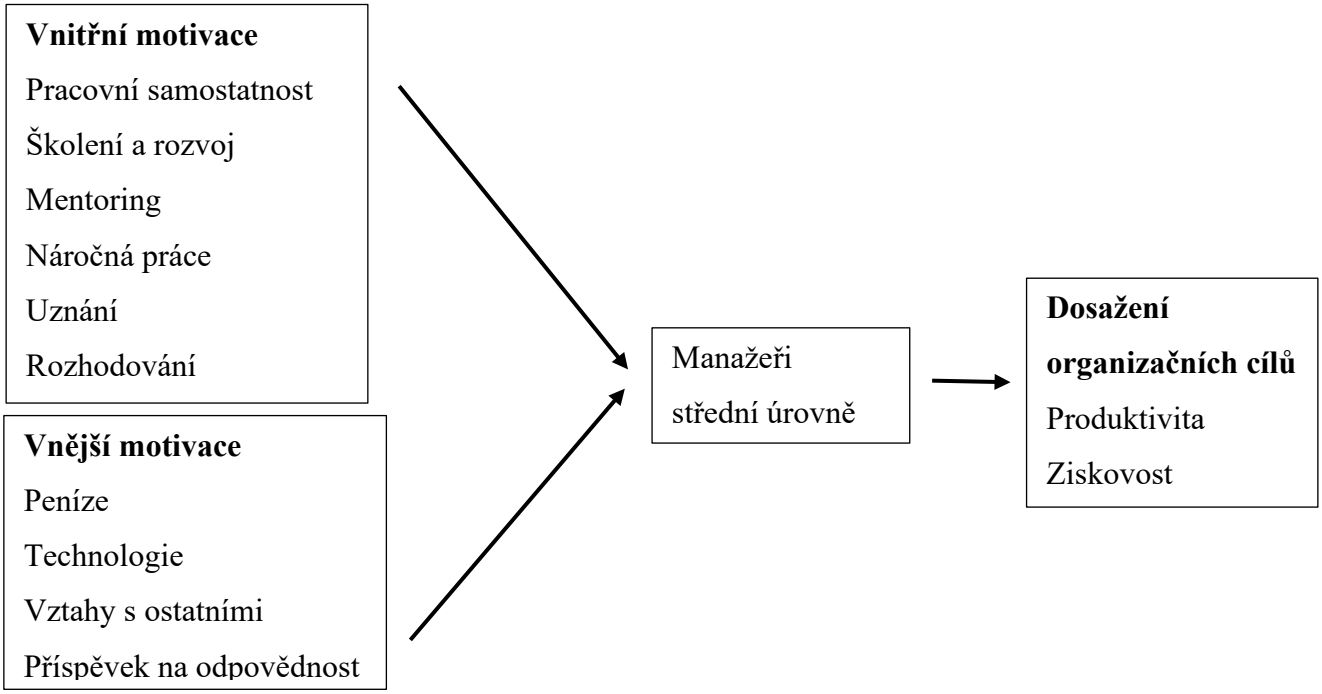
„U vrcholových manažerů je vyšší pravděpodobnost, že budou vnímat úroveň organizace více než střední manažeři v podniku.“[13] (36 str. 185)

[12] Přeloženo z angličtiny: Pritchard, Robert; Ashwood, Elissa (34 str. 6)
[13] Přeloženo z angličtiny: Moon, Jae (36 str. 185)

Manažeři vystupující ve středním managementu organizace mají relativně nižší úroveň při organizačním nasazení než top management podniku. Více tento rozdíl můžeme vnímat v soukromém sektoru než v sektoru veřejném. Je důležité i odlišit termíny motivačních faktorů (jak vnějších, tak vnitřních) a organizačních závazků. To se promítá i do samotné motivace manažerů na této úrovni. (36 str. 190)

Za primární odpovědnost středních manažerů dle Jansena a Samuela (37 str. 53) lze považovat motivaci provozních zaměstnanců a nasměrování jejich úsilí pro dosažení předem daných a stanovených firemních cílů. Ve většině případů se jedná o vyšší produktivitu, která může organizaci přinést vyšší zisky. Střední management podniku můžeme považovat za kritické místo pro podnikový výkon a změny. Jsou odpovědní za převod cílů a plánů z teoretické roviny do praktických cílů a činností. Manažeři středního managementu mají klíčovou pozici při dosažení podnikových cílů, ale i při motivaci zaměstnanců, odstranění překážek a vyjasnění cílů, které směrují o odpovídajícímu odměňování zaměstnanců. Aby však tohle všechno manažeři na střední úrovni zvládli, musí být správně motivováni. Ne všichni zaměstnanci mohou být motivováni stejnou proměnnou (za nejčastější proměnnou se uvádějí peníze). Dle Herzbergovi teorie motivace a hygieny předpokládáme, že:

- Vnější motivační proměnné pozitivně motivují manažery střední úrovně
- Vnitřní motivační faktory negativně motivují manažery střední úrovně



Obrázek 7: Vztah mezi motivačními faktory pro manažery střední úrovně k dosažení cílů[14]

[14] Dostupné z: Jansen, Althea; Samuel, Michalel (37 str. 54)

Herzberg ve své teorii o motivaci a hygieně došel k poznatku, že zaměstnanci mají na pracovišti dvě sady potřeb – hygienické a motivační faktory. Hygienické faktory zahrnují pracovní podmínky a plat zaměstnanců. Tyto samotné faktory však nevedou ke spokojenosti pracovníků a mohou vést i k nespokojenosti. To za předpokladu, že jsou špatně nastavené platy a podmínky. Za motivátor můžeme označit odpovědnost, uznání, příležitost k postupu a úspěchy. Kombinace těchto dvou faktorů je klíčová a může radikálně zlepšit výkon pracovníků, ale i manažerů. (37 str. 56)

Studie tvrdí, že většina mladých pracovníků na pozicích středních manažerů postrádá mezilidské dovednosti a nemají moc velké zkušenosti se zvládáním stresových situací, tudíž i se zvládáním komplikovaných pracovníků. Tato kategorie manažerů velice často jedná pod velkým tlakem, což vede k velmi napjatým vztahům. Jak při interakci s nadřízenými, tak i podřízenými pracovníky. (37 str. 58)

Zatímco motivací top managementu je vytvořit prosperující podnik, který je silný jako celek, střední management má nejvyšší motivaci v tom, aby prosperoval jejich úsek a tým, který mají pod kontrolou. Jejich nejvyšší motivací je porazit jednotlivé úseky ve firmě, co se týče nejnižších nákladů, nejkvalitnějším poskytování služeb, nebo v jiných měřítkách, které lze přímo, ale i nepřímo změřit.

4.2 Jak motivovat své podřízené

Podle Bednáře (2013) Tato otázka patří mezi ty vůbec nejsložitější pro management podniku. Velice jednoduchými motivačními nástroji však lze efektivně podporovat podřízené a prosadit manažerská rozhodnutí v týmech. Největší efektivitu dosáhneme tím, že nástroje motivace budeme kombinovat. Úplně nejúčinnější je tzv. motivační mix. Každé prostředí v podniku je totiž odlišné a jak pro firmu jako celek, tak i pro oddělení ve firmě může existovat jiný motivační mix. Management, který motivační mix dokáže úspěšně namíchat, má klíčovou vlastnost pro úspěšného vedoucího pracovníka. Motivační nástroje můžeme rozdělit na dva základní typy. Těmi jsou:

- Ekonomické nástroje motivace
- Psychologické a sociální nástroje motivace

Jako základní ekonomický nástroj samozřejmě můžeme označit peníze. Nicméně dobrá motivace není založena pouze na financích. Pokud manažeři založí svojí motivaci jen na ekonomické motivaci, může to být začátek konce. Ekonomická motivace může probíhat buď

proaktivně, ale i retroaktivně. Podřízené stimuluje k lepšímu pracovnímu výsledku. Jedná se o fyzické ohodnocení, odměny, benefity, dárky a jiné. (8 str. 73)

Druhým typem je motivace sociální a psychologická. Dle některé manažerské literatury ji můžeme nazývat i jako motivaci nefinančního charakteru. Není založena na finančních prostředcích. Některá však může být i finančně vyjádřena. Některé motivace nefinančního charakteru mohou být i účinnější a silnější. (8 str. 73)

„Optimální cestou k motivaci podřízených pochopitelně je nástroje obou typů kombinovat, a to tak, aby nedocházelo k jejich vzájemnému otupování.“ (8 str. 73)

Důležité je i porozumět, co opravdu podřízení pracovníci chtějí od svého vedoucího pracovníka. Když bychom tuto otázku položili lidem, jako první by určitě odpověděli vyšší plat, nebo vysoké finanční bonusy, případně prémie. Ovšem lidé, kteří jsou pro firmu největším přínosem chtějí po svých manažerech, aby uměli spravedlivě hodnotit, jasně komunikovat a plnit sliby cíle, které si obě strany stanovily. Dodržování slibů je velice důležité pro vztah manažera a podřízeného. Pokud manažer dodržuje své sliby, je to základ pro důvěru pracovníka ve svého manažera, ale i v samotnou firmu. Musí být schopen poradit si při nesnázích atd. Pokud si manažer většinu důležitých věcí nechá jen pro sebe, nikdy to není příklad dobrého vedení lidí. Správný manažer by měl umět delegovat některé své pravomoci na své podřízené. Rozhodnout se, co může a nemůže svěřit podřízeným pracovníkům za práci. Pracovníci nechtějí ani manažera, který je diktátor, puntičkář, nebo vedoucí, který není příliš nakloněný ke změnám. (38 str. 15)

Typická otázka, jak určit dobrého manažera zní:

Co se od své manažera mohu naučit?

Pokud si tuto otázku pracovník nebude klást po celou dobu, co pod daným manažerem bude, pak má tato otázka své opodstatnění. Vede to k větší kreativitě, k přijímání nových úkolů a výzev, ze kterých bude těžit jak pracovník, tak i samotný manažer, protože získá pracovníka, který je schopný svojí práci zvládat. Proto je za úkol manažera vytvořit nejen pozitivní motivaci pro své podřízené, ale umět ji i správně spojit s pracovní náplní a umět řídit celý tento koloběh z pohledu peněz i času. (38 str. 15)

Manažer může volit z celé řady nástrojů, jak své podřízené dokáže pobídnout k osobnímu rozvoji. Mezi typické ty nejtypičtější podle Bělohlávka (39 str. 19) patří:

- Trénink a vzdělávání – Jedno z prvních řešeních manažerů. Rozvoj odborných dovedností, jazykových znalostí, ale i měkkých dovedností (komunikace, time management, motivace). Tento typ řešení samozřejmě závisí na kvalitě výuky, ale i soustředěnosti posluchače.
- Delegování úkolů – Princip spočívá v přenosu úkolů od manažera na podřízené. Manažer se tak zbaví několika úkolů, který zatěžují jeho časový rozpočet a může se věnovat některým náročnějším úkolům. Delegování úkolů můžeme brát i jako test pro pracovníka. Zda je schopen zvládat náročnější úkoly. Může mít i formu rozšiřování práce, kdy si podřízený může osvojit nové dovednosti.
- Týmová práce – Důležitá zejména v organizacích, kde jsou sestaveny projektové týmy, případně oddělení, které pracuje na jednom svěřeném úkolu. Členové týmu se naučí respektovat názory druhých a zároveň se mohou obohatit o jejich zkušenosti.
- Změna pracovní náplně – Může být příčinou organizačních změn ve firmě, nebo jako záměr přidělit pracovníkovi jinou práci, která bude lépe korespondovat s jeho dovednostmi a zaměřením. Většinou dochází ke změně k lepšímu, ovšem může nastat i případ, kdy manažer svého pracovníka přeřadí na podřadnější práci. To už ale nebude mít nic společného s motivací.
- Koučink – Velice intenzivní forma osobního rozvoje, protože dochází k intenzivní práci a provázanosti mezi pracovníkem a samotným koučem. Může jim být přímý nadřízený, případně i jiný pověřený pracovník v organizaci, nebo externí profesionál v oboru. Velkou výhodou je, že se koučink zaměřuje na individuální problémy, a to ať z oblasti manažerského rozhodování, organizace práce, nebo komunikace. Trénink se zabývá spíše všeobecnými problémy, které se týkají celé skupiny, nebo oddělení.

5 APLIKAČNÍ ČÁST

5.1 Příběh organizace z pohledu manažerů

Na samém počátku vzniku společnosti stálo 5 manažerů z velké stavební organizace, kteří se rozhodli založit si vlastní společnost a působit ryze na českém stavebním trhu. Dělat vše pro spokojenost investorů, ale i zaměstnanců společnosti.

Ověřeným investorům nabízet kvalitu, kterou představují zkušení stavbyvedoucí (později manažeři projektu) v nově vzniklé společnosti. Zároveň mít přímou kontrolu a vliv nad novými projekty. Nezakládat si na zbytečně velkých organizačních strukturách, kdy top management nemá žádný přehled o dění na stavbách. Aby se právě i top management účastnil kontrolních dnů na jednotlivých stavbách a měl přímý kontakt s podřízenými pracovníky, ale i subdodavateli, kteří na projektech působí.

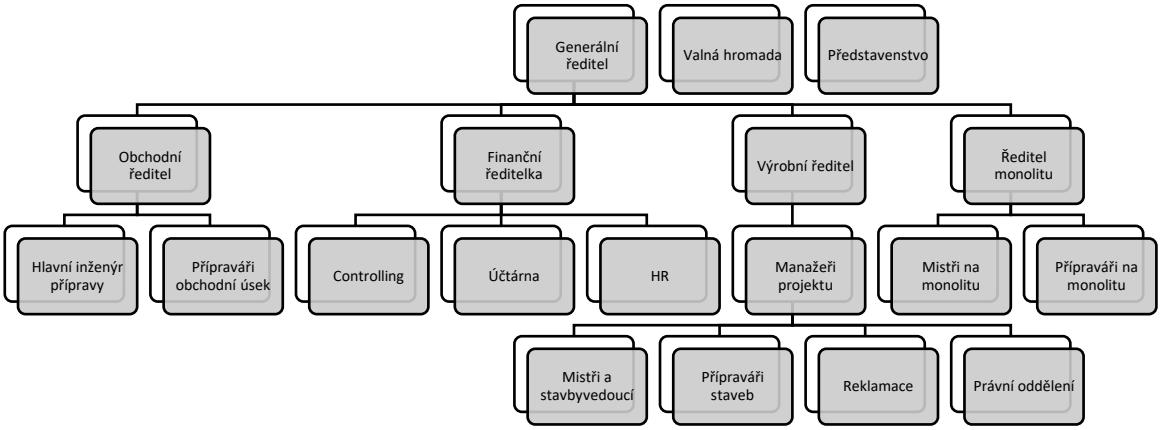
Zaměstnance motivovat možností práce na kvalitních projektech, kteří jim zajistí jméno v českém stavebnictví. Nabídnout jim velice různorodou práci, která by jim měla umožnit neustále růst a vzdělávat se. Rozvíjet i technicko-hospodářští pracovníci (dále jen THP) v kancelářích, kteří nevytváří přímou cestou hodnotu společnosti. Vymyslet takové metody motivace a odměňování, které současní, ale i budoucí pracovníci ve firmě ocení. Zároveň aby motivace byla v souladu s nejnovějšími trendy a společnost byla konkurence schopná.

Společnost malými kroky neustále roste a snaží se držet krok s přímou stavební konkurencí. Své jméno si již udělala několika oceněnými projekty na renomovaných soutěžích. Nadále nepolevuje ve svém úsilí a snaží se o účast na dalších velkých soutěžích. (40)

Obrázek 8: Logo společnosti[15]

[15] Dostupné z: www.pp53.cz

5.2 Organizační struktura společnosti



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti[16]

5.3 Představení středního managementu společnosti

Tato stavební společnost nemá přímé rozdělení na liniový management, střední management. Nicméně z funkcí jednotlivých vedoucích manažerů projektů lze soudit, že by právě oni měli zaujímat pozice středního managementu v organizaci. Z hlediska plánování, rozhodovacích pravomocí i plnění úkolů na taktické úrovni. Mají za úkol dovést svojí svěřenou stavbu k úspěšnému předání v termínu a s požadovanými vynaloženými náklady. Není to však jejich jediný úkol. Pár vybraných jedinců se podílí i na hlasování valné hromady a mají důležité slovo při profilování samotné organizace při střednědobých a dlouhodobých plánech. Všichni na těchto pozicích jsou zkušení stavbyvedoucí, kteří mají za sebou velkou řádku úspěšně předaných projektů. Každý z těchto pracovníků v minulosti vedl projekt o rozpočtu alespoň 100 milionů Kč. Mají dobrý přehled o stavebním trhu a jsou zkušení ve vedení ostatních pracovníků, protože na stavbě mají na starost jak stavební mistry, tak i přípraváře. Delegují jim úkoly a sami, nebo v zastoupení těch nejdůležitějších lidí jednají s investory. Protože i zde potřebují mít velké zkušenosti v komunikaci. Ne vždy se setkají s člověkem, který chápe a respektuje to, co všechno v minulosti dotyčný dokázal a jakým způsobem řídí současný projekt.

Celkem najdeme ve společnosti sedm vedoucích manažerů projektu. K těmto manažerům lze přidat i dva stavbyvedoucí, kteří pod dozorem dvou zkušenější manažerů už nyní vedou své projekty, nemají ještě tak velké slovo. Proto bych to středního managementu společnosti zařadil

[16] Dostupné z: www.pp53.cz/index.php?p=organizacni_struktura

těchto 7 manažerů projektu. Jak již bylo řečeno, všichni pracovníci mají za sebou bohatou minulost a spoustu projektů, které úspěšně dovedli do konce. Ovšem je nutno dodat, že i některé projekty se nepodařilo předat v termínu, nebo s požadovanými náklady. To je bohužel ta horší stránka, která je spojena s touto funkcí.

U těchto manažerů je zapotřebí:

- Zkušenosti ve stavebnictví (nelze nahradit školou, pouze praxí).
- Umět dotahovat věci do zdárného konce a držení se cílů.
- Dobré komunikační dovednosti.
- Dobrá koordinace se spolupracovníky, subdodavateli, ale i investory.
- Umět delegovat své úkoly.
- Orientace ve financích a ekonomice.

Manažeři na této úrovni se zabývají plánováním kalkulace nákladů na jednotlivých projektech ve spolupráci s top managementem organizace. Někteří manažeři projektů musí řídit více projektů, proto mají pod sebou zkušené stavbyvedoucí, kteří jim v tom dokáží pomoct a v případě výpadku je plnohodnotně zastoupit. Účastní se rozpočtových kontrol, kde sledují finanční toky na svých jednotlivých stavbách. Zároveň hledají i možnosti, kde se dá ušetřit jak na nákladech, tak i na vynaloženém čase.

5.3.1 Ředitel monolitu

Zde může dojít k diskuzi, ovšem ředitel monolitu v této společnosti má poměrně dost úkolů operativního a střednědobého charakteru, proto byl zařazen do středního managementu, nicméně ho lze považovat i za člena top managementu. Pro účely statistického zkoumání byl zařazen do pozice středního managementu, protože i vliv monolitických zakázek není na firmu tak velký, jako u velkých pozemních staveb. Je to velice specifická pozice, kde pracovník na této pozici musí mít velké množství technických znalostí a zkušeností. Jako u pozice výrobního ředitele, i ředitel monolitu musí vědět, jakým způsobem si jednotlivé stavby vedou a jakým způsobem jejich výstavbu pozvednout, případně zkrátit časový úsek. Musí to být někdo, kdo nemá jen teoretické znalosti, ale kdo už během své letité praxe pracoval na mnoha projektech tohoto typu. Kdo ví, co je pro tento typ výstavby nejlepší, ať už z hlediska materiálu, nebo stavebních prací. Má na starost projekty za statisíce, miliony, ale i za desítky milionů v podobě velkých administrativních budov. Není to pozice pro každého.

Pracovník na této pozici je velice zkušený, má za sebou již velkou řádku povedených projektů. Musí umět předávat své myšlenky podřízeným pracovníkům, protože nemůže být na každém

projektu denně, což znamená schopnost účinně delegovat úkoly na podřízené. Má velké slovo při strategických rozhodnutích o dalším vývoji organizace. Proto je jeho hlas velice důležitý na poradách a při jednáních o nových, ale i stávajících projektech. I když má společnost dodávku monolitických konstrukcí jako vedlejší činnost, je neméně důležitá při výstavbě větších projektů, kdy firma ušetří a nemusí si najímat větší firmy jako své subdodavatele.

5.4 Představení top managementu společnosti

Rozhodující role ve firmě a střednědobé a strategické cíle určuje top management společnosti, který se většinu času pohybuje v prostorách firmy. Na pondělních poradách pracovníci v nejvyšších funkcích rozhodují o tom, jakým směrem se bude firma dále ubírat. Zda je potřeba inovovat, nebo se držet toho, co se v minulosti osvědčilo. To je i zásadní téma, u kterého se liší názory vedoucích pracovníků. Jako v každé jiné společnosti, i zde mají ředitelé na jednotlivých úsecích své nezaměnitelné role. V organizaci pracuje tento top management:

- Generální ředitel
- Výrobní ředitel
- Obchodní ředitel
- Finanční ředitelka

Jak již bylo zmíněno, každý má svůj podíl na tom, jak si firma momentálně vede. Každý má ve firmě jinou roli. Mezi top managementem chybí ředitelé na úsecích marketing, PR, nebo HR. Většinu těchto rolí zastávají zaměstnanci zodpovídající se pod zmíněné manažery, nebo firma tyto služby využívá externě. To lze považovat za chybu, protože firma je už v takovém stadiu, kdy by potřebovala alespoň jednu z těchto pozic a rolí obsadit někým, kdo má zkušenosti s plněním strategických cílů a kdo si dokáže své rozhodnutí zdůvodnit a obhájit.

Top management společnosti velice detailně vypracovává analýzu nákladů na jednotlivé stavby. Ve spolupráci se středním managementem firmy tvoří pomocí metody ABC tabulky nákladovosti jednotlivých pracovníků na projektech. Zkušení manažeři projektu jsou mzdově někde jinde, než začínají stavbyvedoucí, nebo mistři na středních, případně seniornějších pozicích. Proto probíhá detailní analýza, koho na jaký projekt nejlépe přiřadit. Tato analýza se však netýká pouze pracovníků. Detailně je rozpracován i materiál a stavební práce. Tedy ty nasmlouvané a o kterých je management stoprocentně přesvědčen, že proběhnou.

Přímo v top managementu působí pouze 4 nejvyšší představitelé společnosti (5. člověkem je ředitel monolitu, který ovšem má spíše za úkol operativnější a střednědobé úkoly). Proto musí manažeři postupovat podle Paretova pravidla, kdy nejdůležitějším 20 % činností věnují nejvyšší

úsilí, protože jim přinese 80 % kýženého výsledku. Toto se snaží zdůrazňovat i na každotýdenních poradách, kdy si důležité činnosti rozdělí. Navíc i rozhodují o tom, komu mají méně důležité činnosti delegovat.

5.4.1 Generální ředitel

Jeho hlavním posláním je starat se o dobré jméno organizace. To však neznamená, že má na starost employer branding. Je hlavním jednatelem v otázkách budoucího vývoje organizace, ale má i na starost péči o klíčové investory. Firma je generální dodavatel staveb, tudíž musí spolupracovat s okruhem investorů, kteří firmě zajistí projekty výstavby. To znamená účast i na důležitých setkáních, workshopech, ale i mimo firemních akcích. Jeho hlas má největší váhu při rozhodování o vizích, cílech společnosti. Při poradách si bere hlavní slovo a zdůrazňuje nutnost spolupráce všech oddělení společnosti. Zároveň si bere hlavní slovo i při motivaci zaměstnanců na různých firemních akcích, ale i během pracovních procesů. Jak v kancelářích u THP, tak i u zaměstnanců ve výrobě (stavbyvedoucí, mistři, přípraváři).

Je to velice silná osobnost, která umí svými argumenty přesvědčit většinu o svém dobrém úmyslu. Je to profesionál, který ve stavebnictví působí již velkou řadu let. Má velké zkušenosti z vedení předchozí firmy, která byla ještě větší, než je tato organizace. Neustále se vzdělává v oblasti stavebnictví, obchodování, personalistiky, aby měl co největší přehled o dění na trhu, ale i ve společnosti. Je ovšem až příliš zaměřený na čísla. S tímto problémem se však potýká většina vedoucích pracovníků. Proto je samotný generální ředitel, ale i vedení společnosti kritizováno za nemoderní styl řízení. Je zde prosazováno spíše direktivní řízení společnosti než liberální, demokratický, nebo participativní styl řízení organizace. V dnešní době je vedení v moderních společnostech zaměřeno především na rozvoj a práci s pracovníky, díky kterým si organizace vychovávají své talenty a nemusí hledat na vyšší pozice pracovníky z externích zdrojů.

5.4.2 Výrobní ředitel

Tato pozice by se dala nazvat jako motor společnosti. Výrobní ředitel musí být přítomen nejen v kancelářích a rozdělovat úkoly všem úsekům, ale i na stavbách a rozdělovat práci střednímu managementu, případně pracovníkům na pozicích mistři a přípraváři. Nepůsobí jako vyjednavač u investorů, jako je to v případě u generálního a obchodního ředitele, má však za úkol koordinovat subdodavatele, které má firma pod smlouvou. Samozřejmě ve spolupráci s manažery projektu a stavbyvedoucími, případně i mistry. Opět je to pracovník, jehož slovo má velkou váhu při poradách, ale i při rozdělení úkolů mezi THP a zaměstnanci ve výrobě.

Působí velice klidně a rozvážně. Své rozhodnutí si většinou musí sám odůvodnit. Perfekcionista, který nechce dělat zbytečné chyby, proto se raději poradí se svými kolegy, případně s někým zvenčí. Je to přímý opak generálního ředitele, protože není tak velkým motivátorem, nicméně pořád je to velice důležitý článek organizace. Zastává i administrativní pozice, které by se ve firmě určitě daly vytvořit.

5.4.3 Obchodní ředitel

Jedna z dalších důležitých rolích pro společnost. Lze však tvrdit, že všechny manažerské pozice jsou pro společnost klíčové, protože lidí v top managementu není mnoho. Obchodní ředitel má na starost hlavně zisk nových zakázek a jednání se stávajícími investory. Firma se soustředí na známe a prověřené investory, proto je tato pozice důležitá hlavně při složitých vyjednáváních o cenách, kdy se např. stavební trh propadá, nebo naopak navyšuje. Je důležitou součástí managementu, protože má stejně jako výrobní a generální ředitel jeden z rozhodujících hlasů při poradách a hlasování o budoucnosti firmy. I co se týče strategických rozhodnutí, které mají firmu posunout dále. Má pod sebou tým obchodníků, kteří se starají zejména o správné nacenění zakázek a kteří jsou také v úzkém kontaktu s investory. Zároveň má pod sebou i pracovníka, který se stará o veřejné zakázky, protože jsou více specifické než ty komerční.

Jako osobnost z obchodního ředitele musí vyřazovat charisma a cílevědomost. Musí přesně vědět, co je pro firmu to nejlepší při jednání s novými, nebo stávajícími investory. Musí se neustále vzdělávat a mít přehled o cenách jak u prodeje na trhu nemovitostí, tak i u materiálu, nebo stavebních prací. Příliš se nezdržuje v kanceláři, proto musí být při pracovních cestách neustále ve střehu a na jednáních působit svěže a sebevědomě. Jedině tak lze docílit toho, že bude společnost prosperovat a získá, nebo si udrží své zakázky.

5.4.4 Finanční ředitelka

Z těchto pozic by se dalo říct na první pohled taková nejméně důležitá. Ovšem odvádí velké množství tzv. „černé práce“, díky které mají ostatní pracovníci, ale i top management společnosti přehled, jak si firma v současné době vede. Nepřináší do firmy přímý zisk, její práce je však pro fungování společnosti nezbytná. Komunikuje a jedná hlavně s finančními institucemi. Absolvuje ročně nesčetně setkání s pracovníky z bank, pojišťoven, finančních úřadů atd. Jako vedlejší činnost dělá pro firmu controlling jednotlivých zakázek, protože na této pozici je pouze jeden kompetentní pracovník. Spolupracuje s hlavním účetním na fakturacích, finančních výkazech, závěrkách atd. Stará se nejen o finance společnosti, ale i o samotné

zaměstnance. Má na starosti úkoly, které souvisí s personální pozicí. Nelze však obě tyto pozice stíhat, proto spoléhá na své podřízené, kteří si převzali některé z těchto úkolů.

Je to velice silná osobnost, která má respekt jak u svých kolegů v managementu, tak i u svých podřízených a ostatních pracovníků. Musí umět naslouchat svým podřízeným, protože na ně deleguje velké množství úkolů. Spolupracovat s nimi, být empatická a vést je k určitému cíli. Musí si dobře umět zorganizovat čas, protože je velice časově vytížená činnostmi, kterými se zaměstnává ona sama, ale i top management firmy. Stejně jako ostatní manažeři, musí i ona při jednáních dobře komunikovat a jednat, aby vyjednala co nejlepší podmínky pro společnost.

5.4.5 Ředitel monolitu

Velice specifická pozice, kde pracovník na této pozici musí mít velké množství technických znalostí a zkušeností. Jako u pozice výrobního ředitele, i ředitel monolitu musí vědět, jakým způsobem si jednotlivé stavby vedou a jakým způsobem jejich výstavbu pozvednout, případně zkrátit časový úsek. Musí to být někdo, kdo nemá jen teoretické znalosti, ale kdo už během své letité praxe pracoval na mnoha projektech tohoto typu. Kdo ví, co je pro tento typ výstavby nejlepší, ať už z hlediska materiálu, nebo stavebních prací. Má na starost projekty za statisíce, miliony, ale i za desítky milionů v podobě velkých administrativních budov. Není to pozice pro každého.

Pracovník na této pozici je velice zkušený, má za sebou již velkou řádku povedených projektů. Musí umět předávat své myšlenky podřízeným pracovníkům, protože nemůže být na každém projektu denně, což znamená schopnost účinně delegovat úkoly na podřízené. Má velké slovo při strategických rozhodnutích o dalším vývoji organizace. Proto je jeho hlas velice důležitý na poradách a při jednáních o nových, ale i stávajících projektech. I když má společnost dodávku monolitických konstrukcí jako vedlejší činnost, je neméně důležitá při výstavbě větších projektů, kdy firma ušetří a nemusí si najímat větší firmy jako své subdodavatele.

5.5 Shrnutí důležitých pravomocí jednotlivých manažerských pozic

Střední management společnosti

- Kontrola jednotlivých staveb.
- Mají na starost vždy více staveb (přímo pod sebou stavbyvedoucího na jedné stavbě).
- Jsou přímo odpovědní za dodržení termínů, kvality předání stavby investorovi.
- Jednají s investory o dílčích úkolech.
- Přímý dohled a řízení pracovníků ve výrobě (stavbyvedoucí, mistři, přípraváři).

- Operativní plány (měsíční prostavěnost).
- Střednědobé plány (plán realizace stavby).
- Účastní se důležitých meetingů o budoucnosti společnosti.
- Nejsou účastníci týdenních porad.
- Jejich hlas nemá takovou váhu, jako top management firmy.
- Mohou své podřízené slovně motivovat, případně doporučit vedení firmy odměnu finančního charakteru.

Top management společnosti

- Nejsou v denním kontaktu se stavbami (mimo výrobního ředitele a ředitele monolitu).
- Starají se i o neziskové činnosti organizace.
- Mají své přímé podřízené na jednotlivých úsecích (výroba, obchod, finanční, personální oddělení).
- Řeší fungování firmy jako celku.
- Jednají s investory o dílčích úkolech na stavbách, ale i o kompletní dodávce.
- Střednědobé plány (plány realizace jednotlivých staveb).
- Strategické plány (jakým způsobem se dá firma inovovat a jaké budou další kroky do budoucna).
- Mají hlavní slovo na důležitých setkáních (valná hromada).
- Hlavní jednatelé společnosti.
- Účastní se každotýdenních porad, kdy se probírají jednotlivé stavby, zaměstnanci, ale i možné inovace do budoucna.
- Podřízené mohou motivovat zvýšením mzdy, finančními bonusy a prémiemi.

5.6 Rozhodování managementu v období krize

Od roku 2008, kdy stavebnictví dosáhlo své konjuktury následoval pád a útlum. Bylo to i v době, kdy společnost vznikala, tedy v roce 2010. Hospodářské výsledky tuzemského stavebního sektoru se dokonce v období 2010-2012 propadly až o 18,5 %. Zisky na tom byly ještě hůře, u těch byl zaznamenán pokles až do výše 35 %.

Ani to však nebyla překážka. Top management jedné z větších stavebních společností rozhodl odejít a založit si vlastní organizaci, která bude cílit zejména na tuzemské investory a výstavbu v Praze a nejbližším okolí. Věřili, že mají dostatek zkušeností na to, aby si v době krize přes své kontakty dokázali udržet stabilní tržby a udrželi svoji firmu v zisku. Na úplný začátek management společnosti zaměstnával 26 zaměstnanců. Většina zaměstnanců přišla právě

z původní velké stavební společnosti s příslibem, že dostanou možnost pracovat na zajímavých projektech a budou mít možnost postoupit na vyšší pozice. To se většině zaměstnanců, kteří ve firmě působí od začátku nyní splnilo. Někteří však přišli od konkurence, případně z firem, které se věnují jinému odvětví případně přímo jako absolventi středních a vysokých škol. První rok obchodní úsek společnosti získal několik cenných zakázek, které dokázali firmě zajistit dobrý hospodářský výsledek a konečný zisk. Rok 2010 byl i klíčový v tom, že se podařilo získat zakázku, ze které profitovali nejen manažeři, ale i pracovníci, kteří se na tomto projektu přímo podíleli.

Již v dalším roce se u managementu společnosti zrodila myšlenka, že je třeba z malé udělat středně velkou stavební společnost, která by mohla konkurovat větším jménům, která jsou na trhu o poznání delší dobu. Proto po roce 2011 již firma zaměstnávala přes 40 zaměstnanců a měla nasmlouváno dvakrát více projektů, než tomu bylo v loňském roce. Zároveň již byly dokončeny některé projekty, které firmě přinášely vyšší reputaci a možnosti ucházet se o další zajímavé stavby. V obavách, že bude krize ve stavebnictví pokračovat dále, neměla společnost zájem o další růst. Chtěla si i v době krize zachovat zelená čísla a dělat to, co jí šlo během prvního roku. Top management společnosti se soustředil na investory, se kterými mají již dlouholeté zkušenosti, a se kterými se jim v minulosti dobře spolupracovalo.

Rok 2012 měl být na stavebním trhu tím nejhorším. To ovšem neplatilo pro tuto společnost. Obchodní úsek, ale i výrobní se velkou měrou zasadil o to, že tento rok byl z pohledu společnosti opět úspěšnější než předešlé. Obchodní úsek vyhrál velké množství zakázek díky menším režiím a renomé, které si společnost za ty dva roky dokázala vydobýt. Zároveň bylo dosaženo velkého úspěchu, když výrobní tým, který pracoval na rekonstrukci administrativní budovy dosáhl nejvyššího stavařského ocenění. V tomto roce společnost vyhrála stavbu roku a měla tak velice dobrý základ do dalších let, co se týče možného zisku nových, ale i udržení stávajících investorů. Ti už se začali zajímat, zda jim tato společnost může jako generální dodavatel staveb postavit další projekty a jak s ní mohou navázat dlouhodobější spolupráci. Management společnosti chtěl nadále pokračovat v růstu. Jak již však bylo řečeno, růst počtu zaměstnanců se výrazně zpomalil, proto v tomto roce dosáhla společnost maxima 50 zaměstnanců.

Tento rok byl významný i z toho pohledu, že bylo zavedení přenesení daňové povinnosti ve stavebnictví, které umožnilo menším živnostníkům (plátcům daně), aby i v době krize dokázali přežít a zároveň kvůli podvodům a únikům na daních.

Již v tomto roce management společnosti začal uvažovat o samostatném projektu. Firma byla i 3. rok v zisku, proto se top management rozhodoval, zda zbylé finance nějakým způsobem neinvestovat. Většina návrhů padala na rekonstrukci staršího činžovního domu, který by poté společnost odprodala, případně pronajala fyzickým, nebo i právnickým osobám.

Hlavní důvody, proč byla firma i v tomto období úspěšná:

- Zkušený top management, který dříve působil ve velké stavební společnosti.
- Velké množství kontaktů a možnosti získat větší projekty.
- Návrh na růst společnosti, nedržet se stranou kvůli krizi.
- Spoustu zakázek na monolit (zkušený ředitel úseku, ale i pracovníci).
- Stavbyvedoucí, kteří si již na stavebním trhu vybudovali určité renomé.
- Zisk velké zakázky, která se podařila realizovat včas, bez sankcí za termín a kvalitu.
- Získání prestižního titulu stavba roku v období největšího úpadku ve stavebnictví.

5.7 Období po krizi, inovace a zrod středního managementu společnosti

Firma i po krizi nastolila trend růstu. Počet zaměstnanců už se nikdy závratně nezvýšil, nejvíc měla společnost 65 zaměstnanců, nicméně objem stavebních prací, tržby a zisky za hospodářské roky stále stoupaly. Méně zkušení pracovníci pod vedením managementu získávaly potřebné zkušenosti a mohli naplno rozvinout svůj potenciál. V tom je největší síla firmy, která by ovšem při větším počtu pracovníků mohla být mnohonásobně účinnější.

Top management společnosti se rozhodl po krizi investovat do inovací, které firmě měli pomoct některé procesy vylepšit a automatizovat. Zároveň i pozvednout značku společnosti a dostat se do lukrativnější společnosti ve stavebnictví. Prvním velkým bodem bylo jmenování funkcí manažerů projektu a vytvoření středního managementu organizace. Do té doby existovali pouze liniový manažeři, kteří neměli tak velké pravomoci, co se týkalo samotných staveb, ale i možnosti ovlivňovat chod společnosti. Celkem 8 pracovníkům byla tato pozice udělena. Všichni na tuto pozici přišli z dřívějších pozic hlavních stavbyvedoucích. V loňském roce byly na pozice stavbyvedoucích jmenováni někteří mistři v organizaci. Tato pozice je opravňuje vést menší projekty a do budoucna možnost ucházet se o pozice manažerů projektů ve firmě. V příštím roce má dojít i k povýšení některých THP do pozic středního managementu organizace.

Dalším zásadním krokem top managementu bylo zřízení vlastní účtárny ve společnosti. Dosud tato služba byla outsourcována a ve firmě byly zaměstnáni pouze pracovníci na pozicích fakturantů a finančního controllingu. Hlavním důvodem nebylo ušetření financí, protože firma

na tuto pozici obsadila velezkušeného účetního, který se ihned ujal veškeré správy této agendy. Management však měl vizi v tom, že vlastní účetní úsek ušetří spoustu času a energie finančnímu útvaru, který už nebude muset vzdáleně a telefonicky řešit problémy, které se na některých dokladech vyskytovaly. Zároveň bude možnost i pro některého pracovníka na pozici finančního controllingu, nebo na fakturacích se do budoucna zaučit a ujmout se v budoucnu této pozice, případně vytvořit pozici úplně novou. Což může sloužit jako velká motivační faktor.

S tím souvisí i další krok, který měl urychlit ve firmě určité procesy a zpříjemnit práci nejen finančnímu úseku, ale i samotné výrobě, případně i obchodu. Management společnosti dlouhou dobu usiloval o elektronickém oběhu dokladů. Opět to tedy nebyla otázka financí, protože společnost každý rok generovala zisk. Dlouhou dobu však trvalo, než se mohlo přejít na tento systém, protože si ho firma (konkrétně účetní a finanční úsek) vytvářela sama a bez pomoci zkušené IT firmy. Výsledek však stál za to, protože se mnohem méně dokladů ztrácí a všichni pracovníci mají větší přehled o tom, jak si jednotlivé stavby vedou. Samozřejmě jen z pohledu stavebních prací a materiálu.

Významný posun zaznamenalo i obchodní oddělení, které získalo posilu na pozici přípraváře pro veřejné zakázky. Tento pracovník se soustředí výhradně na soutěže o tento typ projektů a ulehčí tam velké množství práce ostatním kolegům. Zároveň má na starosti i administrativní a právní věci, které velkou měrou ostatní pracovníky, ale i obchodního ředitele zatěžují. Top management a střední management podniku zároveň odsouhlasili i investice do většího množství softwarů, které obchodnímu, ale i výrobnímu úseku pomohou nejen se správou projektů a nacenění, ale i k možnosti kreslení projektů a různých úprav. Před touto inovací v 90 % případů obchodní oddělení používalo pouze excel k výpočtu cen materiálů, stavebních prací atd.

Velkou proměnou prošel v tomto období i samotný finanční úsek. Z tohoto útvaru byl jeden pracovník na žádost managementu převeden na pozici HR specialisty, který měl mít na starost dosud velice zastaralé metody v náboru zaměstnanců. Společnost neváhala investovat větší finanční obnos do této agendy, protože počet pracovníků na pozicích mistrů, přípravářů ve výrobě, ale i stavbyvedoucích velkou měrou ubývá. Nejen tradiční řemesla, ale i tyto pozice často zůstávají prázdné a nezaplněné. Proto management vybral jednoho zaměstnance, který bude mít za úkol vhodně doplňovat prázdné pozice. Zároveň má hledat ty adepty, kteří budou nejen splňovat vybraná kritéria na danou pozici, ale kteří i zapadnou do týmu, kde budou

v budoucnosti působit. Pracovníci, kteří se nebojí výzev a jsou odhodlaní ve firmě zůstat a vypracovat se i na vyšší pozici. Management zároveň odsouhlasil i investici do softwaru, který by mohl pomoct při správě kontaktů na potencionální uchazeče.

Zároveň dostal i tento pracovník za úkol pozvednout značku firmy, soustředit se velkou měrou na employer branding a dělat vše proto, aby firma byla atraktivní nejen z pohledu budoucích kandidátů, ale i např. pro možné budoucí investory. Proto se top management společnosti rozhodl investovat do spolupráce s ověřenými značkami, do různých reklam (i v elektronické podobě) a zúčastnil se několika veletrhů. Zásadní roli v dnešní době hrají i sociální sítě, proto nelze ani zde zahálet. Vybraný pracovník má na starost správu sociálních sítí Facebook a LinkedIn, kde má veřejnosti ukazovat, jakým způsobem si firma vede, jaké zajímavé akce související s firmou mohou lidé navštívit a jak na společnost reagují samotní pracovníci. Zatím posledními velkými úkoly bylo natočit animované video k výročí 10 let společnosti a předělání stávajících internetových stránek, protože v dnešní mobilní době je potřeba mít web responzivní, tedy mít možnost web přizpůsobit nejen stolním PC a notebookům, ale i mobilním a tabletovým zařízením. Zároveň proběhla rozsáhlá investice do grafického softwaru, který pomůže právě při tvorbě vlastních reklamních materiálů a při HR marketingu.

Lze zmínit i investice do zázemí. Top management společnosti se v roce 2016 rozhodl přestěhovat své kanceláře v rámci budovy do novějších modernějších prostor, aby tím mohl zvýšit kapacitu THP a zároveň dopřál pracovníkům v kancelářích větší pohodlí a možnosti pro uspořádání schůzek, meetingů a možnosti relaxace během a po pracovní době. Větší finanční obnos byl investován i do kancelářských židlí, které jsou ergonomické a pracovníkům pomáhají při každodenním sezení. Investováno bylo i do vybavení jednotlivých buňkovišť, za zmínku stojí klimatizační jednotky do každé jednotky.

Firma přistoupila i na nového dodavatele ochranných pomůcek a oblečení, kdy nyní využívá společnost, která své výrobky dováží až ze Švédska a jiných severských zemí. Každému nově příchozímu pracovníkovi pořizuje nový telefon s notebookem, což dřív nebylo pravidlem a top management i střední management to musel na jedné z porad odhlasovat.

Shrnutí důležitých rozhodnutí Top managementu:

- Povýšení stavbyvedoucích na manažery projektu (zřízení středního managementu ve společnosti).
- Povýšení mistrů na stavbyvedoucí.
- Vlastní účtárna a obsazení pozice hlavního účetního.

- Změna účetního softwaru.
- Zavedení elektronického odsouhlasení faktur (úkol pro účetní a finanční oddělení).
- Odsouhlasení softwaru pro obchodní oddělení.
- Zavedení nového HR oddělení.
- Nákup softwaru pro správu kandidátů.
- Soustředění se na employer branding.
- Investice do softwaru pro grafiku.
- Přestěhování kanceláří.
- Drobné investice do hmotného majetku a spotřebního materiálu.

Shrnutí důležitých rozhodnutí středního managementu:

- Vybavení buňkovišť hmotným majetkem a majetkem do spotřeby.
- Zajištění lepších ochranných pomůcek pro pracovníky.
- Software pro přípraváře a některé stavbyvedoucí.
- Návrh na povýšení několika mistrů na stavbyvedoucí a delegování některých pravomocí.

5.8 Analýza manažerského rozhodování v období krize a konjuktury

Ve firmě tohoto charakteru je důležité si analyzovat a uvědomit, jaká pozice má na řízení organizace největší vliv. Je jasné, že v akciové společnosti mají největší vliv jednatelé, kteří drží největší procenta akcií. Otázkou však zůstává, čím se jednotliví manažeři při rozhodování o důležitých krocích ve firmě řídí. Zda jejich rozhodování vychází např. ze zkušeností z minulosti, nebo dají na svojí intuici a dle svého názoru nejlepší úsudek, nebo se nechají ovlivnit a strhnout při hlasování okolím. Ještě zajímavější je pohled na to, zda se manažeři rozhodují jinak v období recese, případně krize.

Na základě této analýzy byl sestaven podrobný dotazník, který vyplňovali 3 manažeři z nejvyššího managementu v organizaci a 3 manažeři na střední úrovni. Všichni dostali stejné otázky, které hodnotili na škále od 0 do 100 s tím, že měli odpovědět na tuto otázku v období recese a v období stavební krize. Každý z pracovníků nejvyššího i středního vedení vyplňoval dotazník samostatně, bez pomoci ostatních pracovníků. Zamezilo se tak ovlivnění při rozhodování o odpovědích jednotlivých zaměstnanců.

Otázky vycházely z mnohaletých zkušeností, které jsem v podniku za tu dobu nasbíral. Vím, jakým způsobem se podnik prezentuje, co od jednotlivých pracovníků očekávat. Dále také moje

znalost jednotlivých úseků ve firmě pomohla k nalezení konkrétních otázek, které byly v tomto dotazníku sestaveny a připraveny pro jednotlivé manažery k ohodnocení.

Proto byly sestaveny jak obecné otázky typu: Rozhoduji se na základě intuice? Umím své emoce udržet na uzdě? Dělám správná manažerská rozhodnutí?

Tak i konkrétní otázky, které byly typu: Sleduji pravidelně stav finančních prostředků (výkaz cash flow)? Sleduji nejnovější trendy ve stavebnictví? Mám přehled o úseku výroba?

Dle těchto sestavených otázek na základě míchdlouholetých zkušeností ve společnosti byly sestaveny 3 možné kategorie vlivu významnosti na organizaci. Odpověď na otázku měla zásadní vliv, významný vliv, nebo neměla vliv a souvisela s osobností manažera. Seznam s vlivem na jednotlivé otázky manažeři samozřejmě nedostali a soustředili se pouze na své otázky, které hodnotili v již zmíněné škále 0-100.

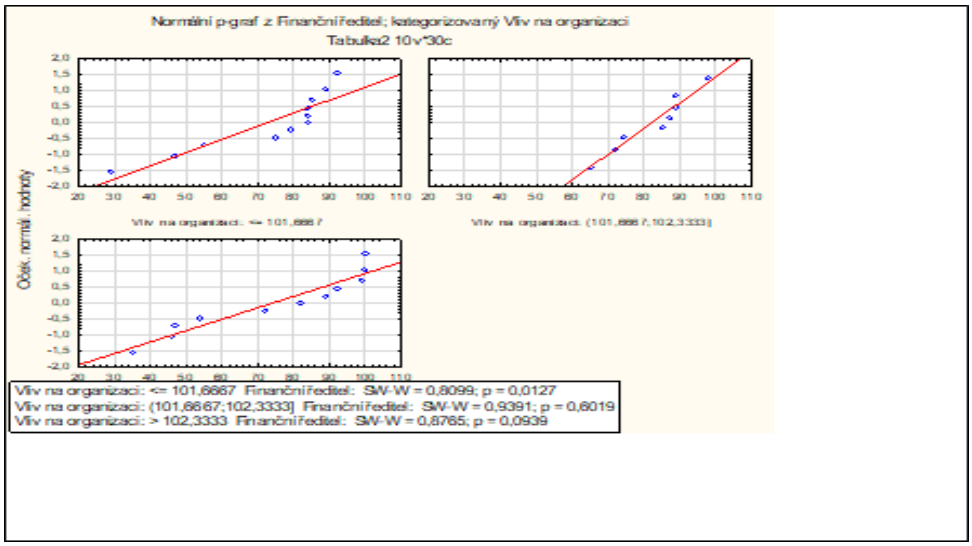
Dotazník byl vyhodnocen metodou ANOVA, kde bylo nutné data podrobit 3 testům, aby se mohlo dále pokračovat v této statistické metodě.

5.9 Podmínky pro statistickou metodu ANOVA v období recese

Období recese je zasazeno do období 2013 až po současnou dobu, kdy stavebnictví má vzestupnou tendenci. Ta je ovšem v poslední době stále pomalejší, proto od roku 2019 můžeme hovořit o stabilním prostředí než o období recese. Nicméně k této analýze byly použity i tyto roky jako období růstu. Lze opět spekulovat, že rok 2015 byl s ohledem na krizi na trhu práce řemesel v útlumu, oproti rokům ostatním.

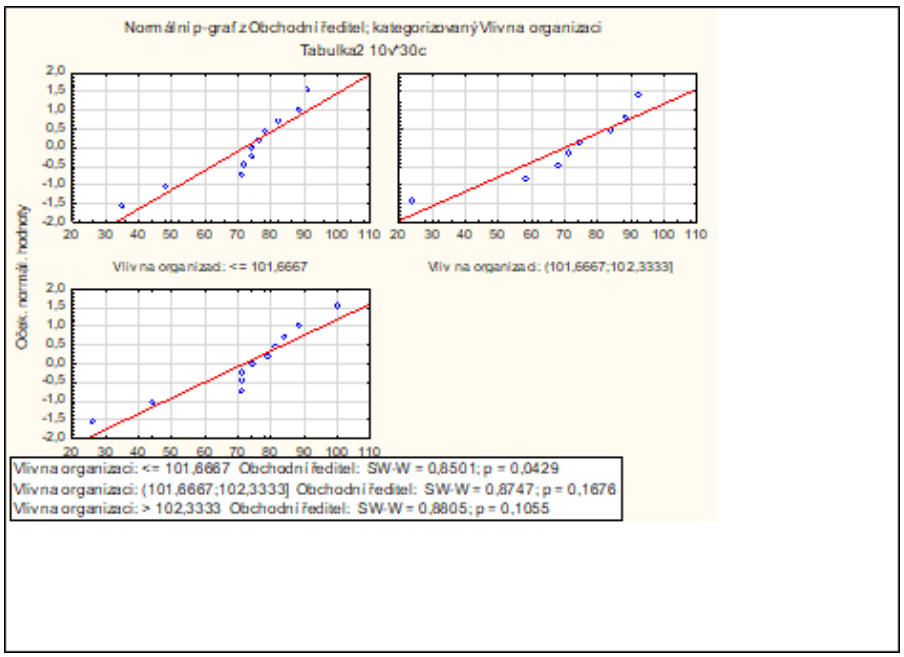
První podmínka hovoří o nezávislosti zkoumaných dat. Tato podmínka byla splněna, protože jak již bylo dříve uvedeno, všichni manažeři na otázky odpovídali samostatně bez pomoci druhých a v izolované místnosti, kde nemohli být nijak rušeni, aby se mohli plně soustředit na vyplnění otázek v dotazníku a uvedení příslušných bodů k rozhodnutí. H0 nezamítáme.

Druhá podmínka se týká normálního rozdělení pravděpodobnosti a v tomto případě bylo třeba data vyhodnotit v softwaru statistika, kdy zkoumáme normální rozdělení pravděpodobností pomocí p-grafu. Již na začátku samotného testování byla nastavena hladina významnosti α na 0,01.



Obrázek 10: Test normálního p-grafu Finanční ředitel společnosti v období recese[17]

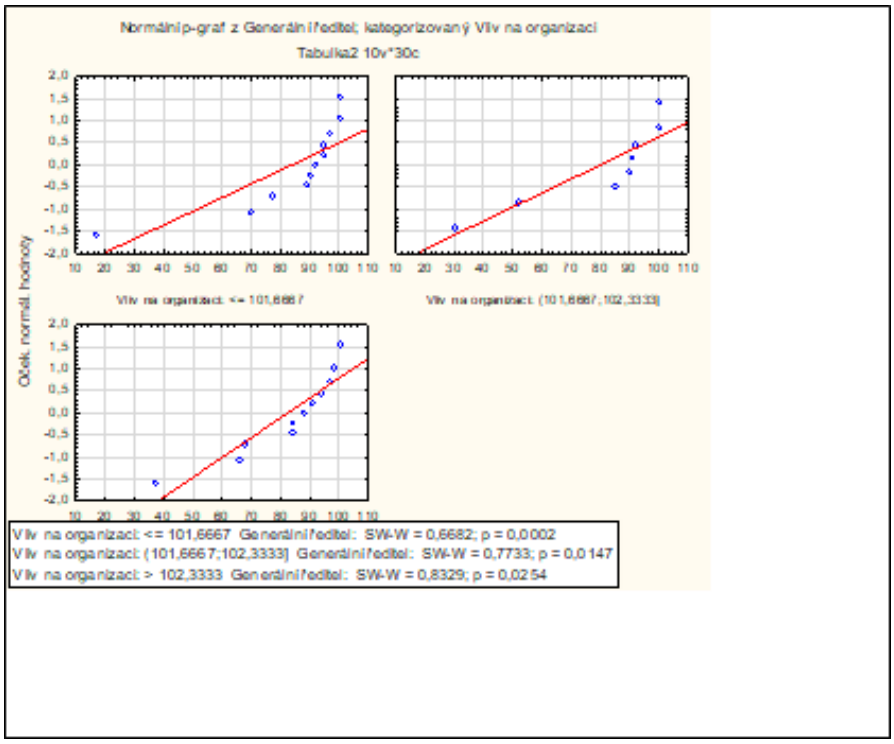
P>0,01 H0 nezamítáme



Obrázek 11: Test normálního p-grafu Obchodní ředitel společnosti v období recese[18]

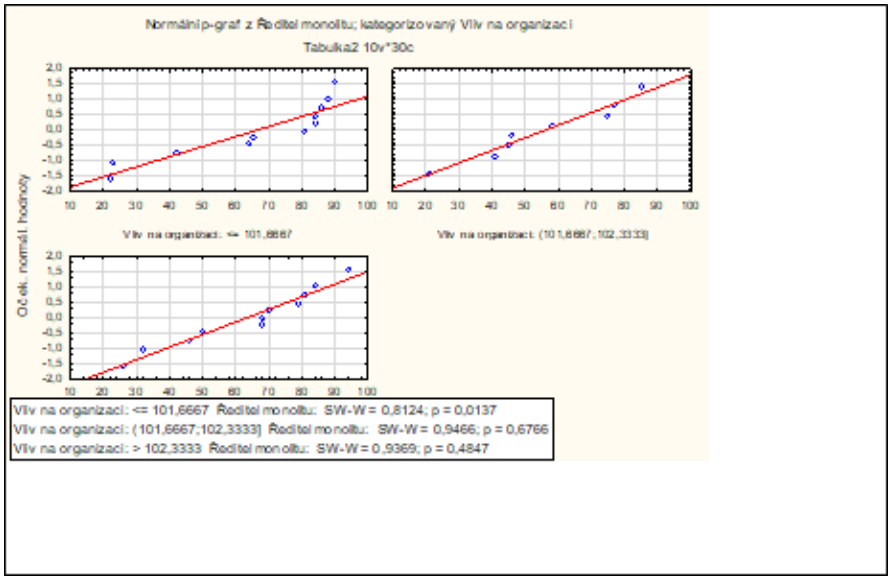
P>0,01 H0 nezamítáme

[17] Data získána na základě odpovědí Finanční ředitelky společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[18] Data získána na základě odpovědí Obchodního ředitele společnosti, testováno v softwaru STATISTICA



Obrázek 12: Test normálního p-grafu Generální ředitel společnosti v období recese[19]

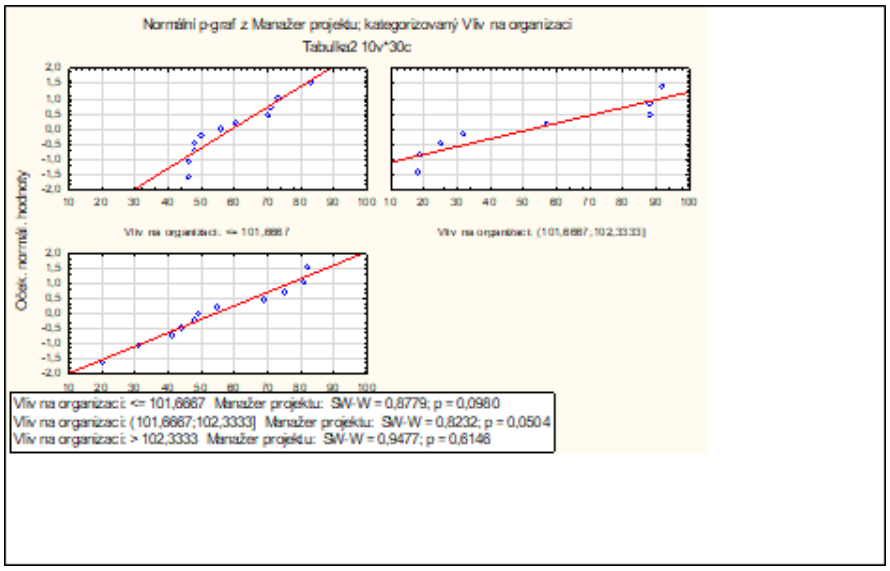
P<0,01 H0 zamítáme



Obrázek 13: Test normálního p-grafu ředitel Monolitu společnosti v období recese[20]

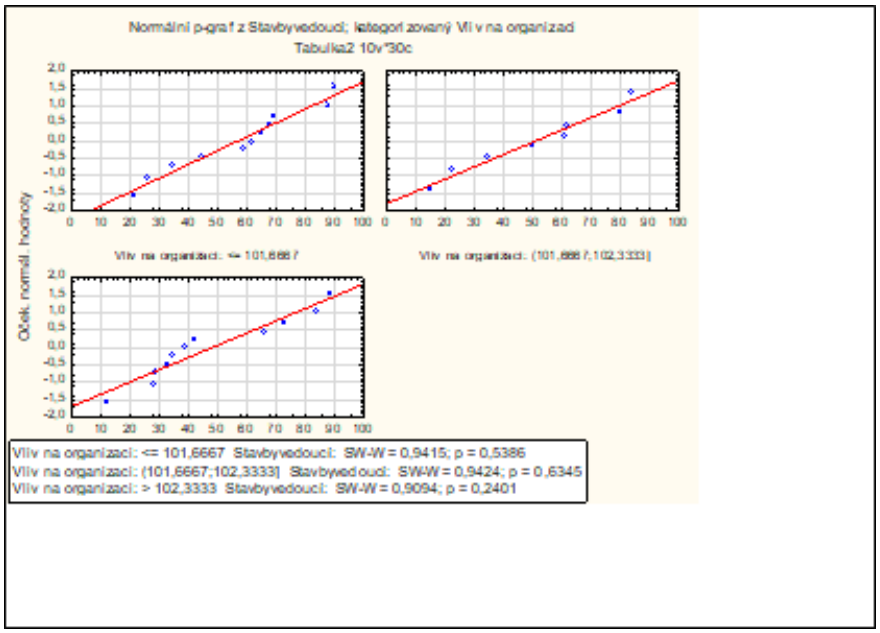
P>0,01 H0 nezamítáme

[19] Data získána na základě odpovědí Generálního ředitele společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[20] Data získána na základě odpovědí ředitele Monolitu společnosti, testováno v softwaru STATISTICA



Obrázek 14: Test normálního p-grafu manažer projektu ve společnosti v období recese[21]

P>0,01 H0 nezamítáme



Obrázek 15: Test normálního p-grafu stavbyvedoucí ve společnosti v období recese[22]

P>0,01 H0 nezamítáme

V tomto testu neobstáli odpovědi generálního ředitele společnosti, proto druhou podmínku musíme zamítnout, tzn. H0 zamítáme

[21] Data získána na základě odpovědí manažera projektu ve společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[22] Data získána na základě odpovědí stavbyvedoucího ve společnosti, testováno v softwaru STATISTICA

U třetí podmínky došlo k testování homoskedasticity, ke které opět bylo potřeba data otestovat ve statistickém softwaru.

	Testy homogenity rozptylu (Tabulka2) Efekt: "Vliv na organizaci"				
	Hartley. (F-max)	Cochran. (C)	Bartl. (Chí-kv.)	SV	P
Finanční ředitel	5,023778	0,532126	4,278793	2	0,117726
Obchodní ředitel	1,723867	0,403323	0,688443	2	0,708772
Generální ředitel	1,801048	0,406533	0,817652	2	0,664430
Ředitel monolitu	1,413119	0,410808	0,336003	2	0,845353
Manažer projektu	6,349524	0,647509	6,722753	2	0,034687
Stavbyvedoucí	1,226856	0,355247	0,122766	2	0,940463

Tabulka 2: Test homoskedasticity u všech vybraných pozic v období recese[23]

P> 0,01 H0 nezamítáme

Zde nedošlo k porušení hladiny významnosti 0,01, proto jsme tuto podmínku nezamítli. Data jsou tedy homoskedastická

5.10 Kruskal Wallisův test jednotlivých pozic v období recese

Protože byla porušena jedna z podmínek (podmínka č. 2 normální rozdělení pravděpodobnosti), musíme celkovou analýzu zamítnout a nepokračovat ANOVOU. Dalším krokem je přejít na Kruskal-Wallisův test, který určí, zda jednotlivé pozice mají, nebo nemají vliv na fungování celé organizace, případně zda vliv souvisí s osobností manažera. Opět bylo třeba využít statistického softwaru na vyhodnocení. Každá pozice byla zkoumána zvlášť na základě součtu pořadí jednotlivých vlivů. Významný a zásadní vliv se objevil v 11 otázkách, vliv související s osobností pouze v 8 případech. Pro potvrzení správnosti je testováno p rozdělení pravděpodobnosti, které musí být vyšší než α 0,01.

[23] Data získána na základě odpovědí top managementu i středního managementu organizace, testováno v softwaru STATISTICA

Závislá: Finanční ředitel	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Finanční ředitel (Tabulka2) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =,7820446 p =,6764			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	152,0000	13,81818
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	139,0000	17,37500
významný vliv	103	11	174,0000	15,81818

Tabulka 3: Kruskal-Wallisův test na pozici Finanční ředitelky v období recese[24]

p>0,01

Finanční ředitelka má významný vliv na fungování organizace.

Závislá: Obchodní ředitel	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Obchodní ředitel (Tabulka2) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =,0851203 p =,9583			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	175,0000	15,90909
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	118,0000	14,75000
významný vliv	103	11	172,0000	15,63636

Tabulka 4: Kruskal-Wallisův test na pozici Obchodní ředitel v období recese[25]

p>0,01

Obchodní ředitel má zásadní vliv na fungování organizace.

[24] Data získána na základě odpovědí Finanční ředitelky společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[25] Data získána na základě odpovědí Obchodního ředitele společnosti, testováno v softwaru STATISTICA

Závislá: Generální ředitel	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Generální ředitel (Tabulka2) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =,4192505 p =,8109			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	184,5000	16,77273
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	122,5000	15,31250
významný vliv	103	11	158,0000	14,36364

Tabulka 5: Kruskal-Wallisův test na pozici Generální ředitel v období recese[26]

p>0,01

Generální ředitel má zásadní vliv na fungování organizace.

Závislá: Ředitel monolitu	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Ředitel monolitu (Tabulka2) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =1,545625 p =,4617			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	192,5000	17,50000
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	99,5000	12,43750
významný vliv	103	11	173,0000	15,72727

Tabulka 6: Kruskal-Wallisův test na pozici ředitele Monolitu v období recese[27]

p>0,01

Ředitel Monolitu má zásadní vliv na fungování organizace.

[26] Data získána na základě odpovědí Generálního ředitele společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[27] Data získána na základě odpovědí ředitele Monolitu společnosti, testováno v softwaru STATISTICA

Závislá: Manažer projektu	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Manažer projektu (Tabulka2) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =,5074222 p =,7759			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	187,0000	17,00000
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	118,0000	14,75000
významný vliv	103	11	160,0000	14,54545

Tabulka 7: Kruskal-Wallisův test na pozici Manažera projektu v období recese[28]

p>0,01

Manažer projektu má zásadní vliv na fungování organizace.

Závislá: Stavbyvedoucí	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Stavbyvedoucí (Tabulka2) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =,6806740 p =,7115			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	189,5000	17,22727
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	118,0000	14,75000
významný vliv	103	11	157,5000	14,31818

Tabulka 8: Kruskal-Wallisův test na pozici Stavbyvedoucí v období recese[29]

p>0,01

Stavbyvedoucí má zásadní vliv na fungování organizace.

5.11 Vyhodnocení Kruskal-Wallisova testu v období recese, závěr z analýzy

Vyhodnocení celkového hodnocení: p>0,01 u všech pozic. Každá z jednotlivých pozic má vliv na fungování organizace. To je samozřejmě v pořádku, protože vliv top managementu i středního managementu ve společnosti této velikosti je samozřejmostí. V některých organizacích dochází k podcenění pozice středního managementu, nicméně střední manažer je důležitou spojkou mezi top managementem a liniovým managementem, případně i samotnými výrobními pracovníky. Na sledované společnosti je unikátní to, že nemá tolik zaměstnanců

[28] Data získána na základě odpovědí Manažera projektu společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[29] Data získána na základě odpovědí stavbyvedoucího společnosti, testováno v softwaru STATISTICA

v top managementu, proto potřebuje doplnit i středním managementem, aby firma mohla bezproblémově fungovat a dalo se rozhodovat o zásadních věcech, jako je strategie, inovace, finance atd. Proto se i střední management účastní důležitých schůzek, které rozhodují o budoucnosti podniku. Pokud by byla organizace o něco větší, mohl by být vliv středního managementu na fungování organizace menší a testem by nemusel projít jeden, nebo více pracovníků na této pozici. To by mohlo zapříčinit horší komunikaci směrem nahoru i dolu, management na středních pozicích by neměl tak velký přehled, jako tomu je dosud.

Dále jsme se v této analýze dozvěděli, že většina pozic má zásadní vliv na fungování organizace. Bez jejich hlasu, součinnosti by se firma neobešla. Pouze u finanční ředitelky vyšel významný vliv na fungování organizace. Může za to i fakt, že tato pozice není přímo spojená s předmětem činnosti organizace a jak již bylo řečeno, je to spíše kontrolní pozice, která je však i z tohoto pohledu pro společnost nepostradatelná. Bez finančního oddělení by firma fungovat nemohla. Nedostávala by pravidelné reporty a hlášení o finanční situaci, neměla by vyjednány podmínky v bankách, nedocházelo by k účtování dokladů, neměl by top management tak velký přehled o jednotlivých projektech atd. Finanční ředitel je na této úrovni řízení firmy potřeba a nelze ho nahradit externím pracovníkem.

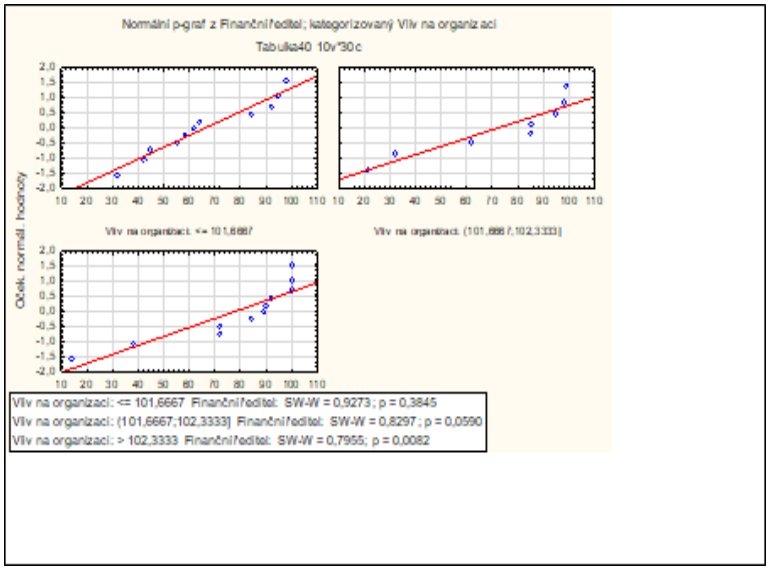
5.12 Podmínky pro statistickou metodu ANOVA v období krize

Je samozřejmě zapotřebí zaobírat se i ne příliš podařeným obdobím, které ve stavebnictví probíhalo v letech 2008-2012 a firmy se týkaly roky 2010-2012. Je zajímavé sledovat reakce managementu v tomto období, protože můžou být zcela odlišné, oproti rokům, kdy se stavebnímu trhu daří a můžeme očekávat více zakázek, lepší možnosti při zaměstnávání nových pracovníků atd. Bohužel tyto odpovědi mohou být zkreslené, protože manažeři odpovídají v období recese a můžeme se jen domnívat, jak moc by byla jejich odpověď vážná v době krize. Museli bychom se vrátit o mnoho let v čase a zjistit, jak by manažeři odpovídali v době krize. Poté by však opět byly zkreslené odpovědi v době recese. Proto rok 2020 je možná tím nejideálnějším možným, protože stavebnictví se pohybuje ve stabilním prostředí a je jen otázkou a spekulací, zda se posune opět do období krize, nebo recese. Manažeři ve firmě jsou zkušení a lze jim věřit, že by v období krize reagovali stejně, nebo alespoň podobně.

Stejně jako v předchozí analýze, i zde je potřeba splnit některé podmínky k tomu, abychom mohli posoudit, zda mají jednotlivé pozice vliv na fungování organizace.

První podmínka je splněna, protože pracovníci v organizaci opět na tyto otázky odpovídali bez pomoci jiných a v oddělených místností. Nezávislost byla tedy dodržena, takže můžeme tvrdit, že H1 nezamítáme.

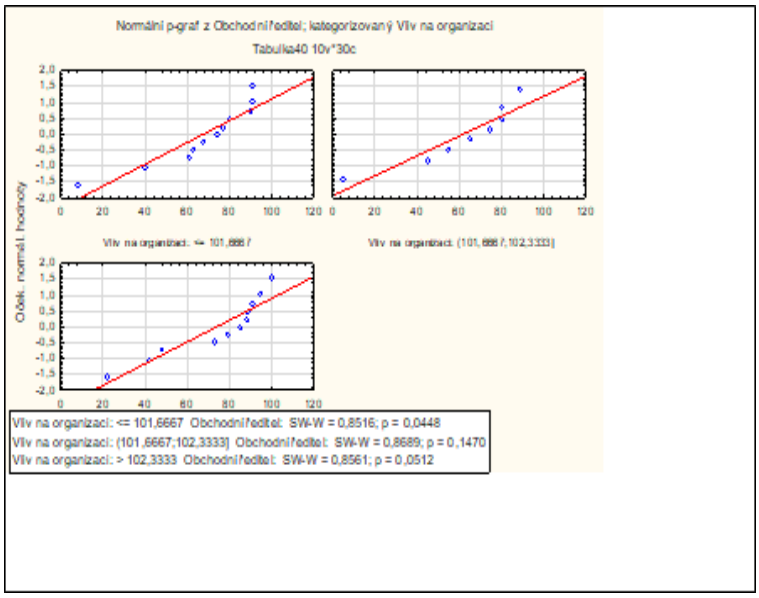
Pokračujeme druhou podmínkou, která zkoumá normální rozdělení pravděpodobností. K této analýze již je potřeba statistického softwaru, který vyhodnotí podmínky a položí je k nerovnici, kdy p> α (α značí hladinu významnosti). Test musí probíhat u každé pozice zvlášť.



Obrázek 16: Test normálního p-grafu Finanční ředitel společnosti v období krize[30]

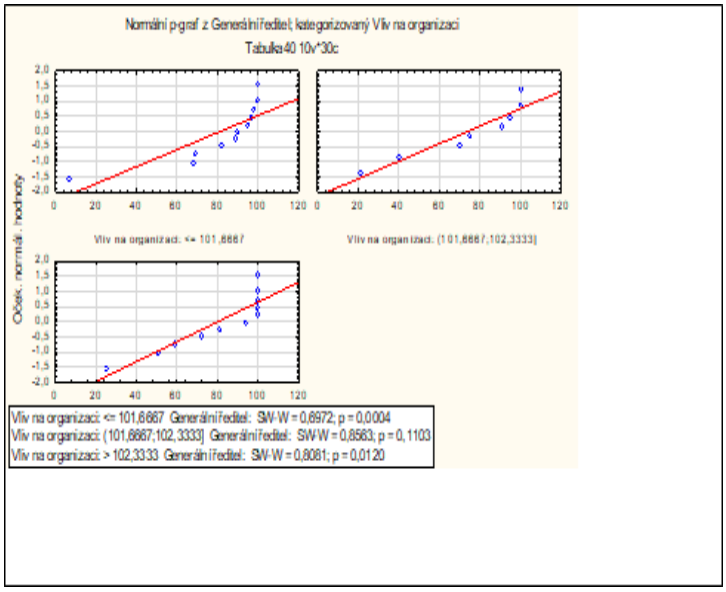
P<0,01 H1 zamítáme

[30] Data získána na základě odpovědí Finanční ředitelky společnosti, testováno v softwaru STATISTICA



Obrázek 17: Test normálního p-grafu Obchodní ředitel společnosti v období krize[31]

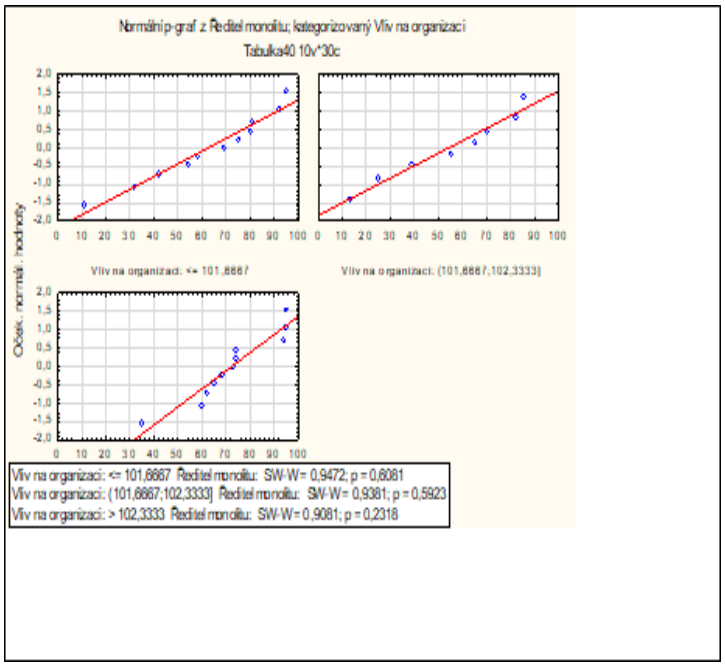
P>0,01 H1 nezamítáme



Obrázek 18: Test normálního p-grafu Generální ředitel společnosti v období krize[32]

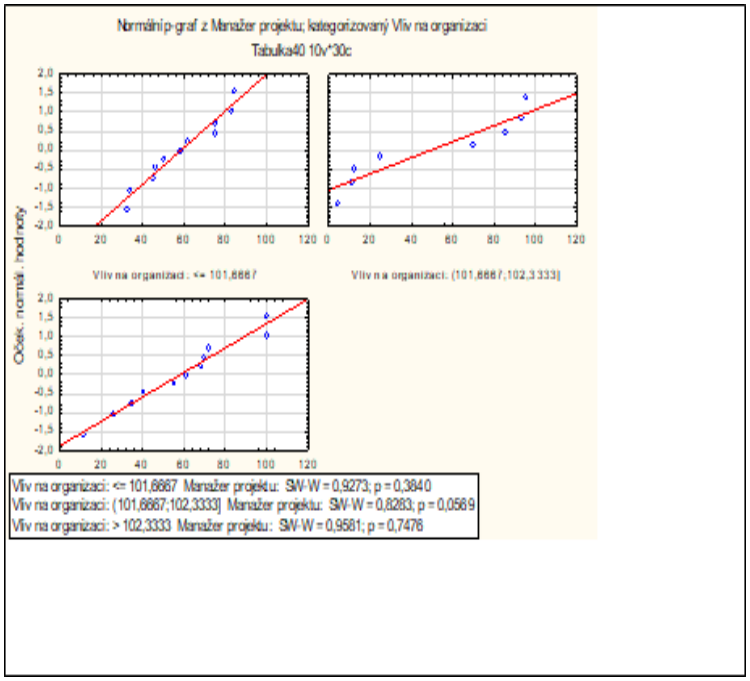
P<0,01 H1 zamítáme

[31] Data získána na základě odpovědí Obchodního ředitele společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[32] Data získána na základě odpovědí Generálního ředitele společnosti, testováno v softwaru STATISTICA



Obrázek 19: Test normálního p-grafu ředitel Monolitu společnosti v období krize[33]

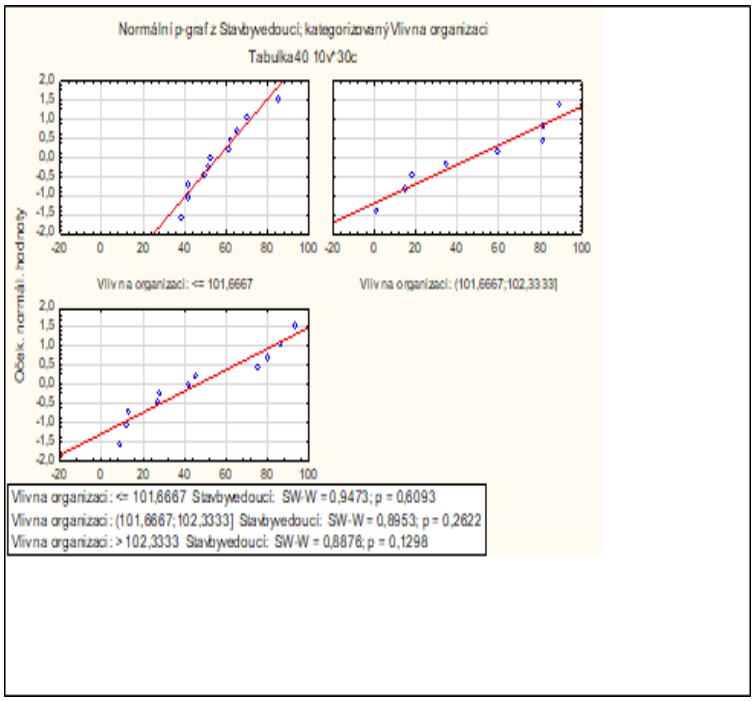
P>0,01 H1 nezamítáme



Obrázek 20: Test normálního p-grafu Manažer projektu společnosti v období krize[34]

P>0,01 H1 nezamítáme

[33] Data získána na základě odpovědí ředitele Monolitu společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[34] Data získána na základě odpovědí Manažera projektu společnosti, testováno v softwaru STATISTICA



Obrázek 21: Test normálního p-grafu Stavbyvedoucího společnosti v období krize[35]

P>0,01 H1 nezamítáme

U testů byly porušeny dvě podmínky. Jedna ze strany finanční ředitelky (citlivější podmínka) a druhá ze strany generálního ředitele. Proto musíme celý test zamítnout. H1 zamítáme.

Třetí a poslední podmínkou je test homoskedasticity dat. Opět je nutné tuto zkoušku provést v softwaru STATISTICA.

	Testy homogenity rozptylu (Tabulka40) Efekt: "Vliv na organizaci"				
	Hartley. (F-max)	Cochran. (C)	Bartl. (Chí-kv.)	SV	P
Finanční ředitel	1,790956	0,420215	0,711683	2	0,700584
Obchodní ředitel	1,173561	0,367593	0,058117	2	0,971360
Generální ředitel	1,319022	0,382854	0,152249	2	0,926701
Ředitel monolitu	2,154906	0,407926	1,591216	2	0,451307
Manažer projektu	4,545276	0,579904	4,489531	2	0,105952
Stavbyvedoucí	6,023666	0,496903	6,974868	2	0,030579

Tabulka 9: Test homoskedasticity u všech vybraných pozic v období krize

P>0,01 u všech pozic, H1 nezamítáme

[35] Data získána na základě odpovědí Stavbyvedoucího společnosti, testováno v softwaru STATISTICA

5.13 Kruskal Wallisův test na jednotlivé pozice v období krize

Opět jako v období recese, tak i v analýze rozhodování v době krize byla porušena druhá podmínka normálního rozdělení pravděpodobností u p-grafu. Došlo zde k porušení dokonce dvou podmínek, i když u finanční ředitelky společnosti při citlivější podmínce. Musíme tedy celý test zamítnout a přejí ke Kruskal Wallisovu testu, který nám určí jednotlivé vlivy a zda mají pozice vliv na fungování organizace jako celek.

Přecházíme ke Kruskal Wallisovu testu k jednotlivým pozicím.

Závislá: Finanční ředitel	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Finanční ředitel (Tabulka40) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =1,734690 p =,4201			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	142,0000	12,90909
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	127,0000	15,87500
významný vliv	103	11	196,0000	17,81818

Tabulka 10: Kruskal-Wallisův test na pozici Finanční ředitelky v období krize[36]

p>0,01

Finanční ředitelka má významný vliv na fungování organizace.

Závislá: Obchodní ředitel	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Obchodní ředitel (Tabulka40) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =1,639463 p =,4406			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	165,0000	15,00000
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	102,5000	12,81250
významný vliv	103	11	197,5000	17,95455

Tabulka 11: Kruskal-Wallisův test na pozici Obchodního ředitele v období krize[37]

p>0,01

[36] Data získána na základě odpovědí Finanční ředitelky společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[37] Data získána na základě odpovědí Obchodního ředitele společnosti, testováno v softwaru STATISTICA

Obchodní ředitel má významný vliv na fungování organizace.

Závislá: Generální ředitel	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Generální ředitel (Tabulka40) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =,4087675 p =,8151			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	169,5000	15,40909
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	112,5000	14,06250
významný vliv	103	11	183,0000	16,63636

Tabulka 12: Kruskal Wallisův test na pozici Generálního ředitele v období krize[38]

p>0,01

Generální ředitel má významný vliv na fungování organizace.

Závislá: Ředitel monolitu	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Ředitel monolitu (Tabulka40) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =1,904705 p =,3858			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	167,0000	15,18182
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	99,5000	12,43750
významný vliv	103	11	198,5000	18,04545

Tabulka 13: Kruskal Wallisův test na pozici ředitele Monolitu v období krize[39]

p>0,01

Ředitel monolitu má významný vliv na fungování organizace.

[38] Data získána na základě odpovědí Generálního ředitele společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[39] Data získána na základě odpovědí ředitele Monolitu společnosti, testováno v softwaru STATISTICA

Závislá: Manažer projektu	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Manažer projektu (Tabulka40) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =,2687142 p =,8743			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	177,0000	16,09091
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	113,0000	14,12500
významný vliv	103	11	175,0000	15,90909

Tabulka 14: Kruskal Wallisův test na pozici Manažer projektu v období krize[40]

p>0,01

Manažer projektu má zásadní vliv na fungování organizace.

Závislá: Stavbyvedoucí	Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; Stavbyvedoucí (Tabulka40) Nezávislá (grupovací) proměnná : Vliv na organizaci Kruskal-Wallisův test: H (2, N= 30) =,8160103 p =,6650			
	Kód	Počet (platných)	Součet (pořadí)	Prům. (Pořadí)
Zásadní vliv	101	11	191,0000	17,36364
Nemá vliv, souvisí s osobností	102	8	119,0000	14,87500
významný vliv	103	11	155,0000	14,09091

Tabulka 15: Kruskal Wallisův test na pozici Stavbyvedoucí v období krize[41]

p>0,01

Stavbyvedoucí má zásadní vliv na fungování organizace.

5.14 Vyhodnocení Kruskal-Wallisova testu v období krize, závěr z analýzy

I v období krize mají jednotlivé pozice vliv na fungování organizace, protože p>0,01 u všech pozic. Zároveň je však zajímavé sledovat, jak se změnily vlivy jednotlivých pozic na fungování organizace.

V době krize nemá top management tak extrémně zásadní vliv a všechny pozice včetně generální ředitele mají významný vliv na fungování společnosti. V tomto období nedochází k tak zásadním rozhodnutím, které ovlivňují fungování společnosti, top management se spíš

[40] Data získána na základě odpovědí Manažera projektu společnosti, testováno v softwaru STATISTICA
[41] Data získána na základě odpovědí Stavbyvedoucího společnosti, testováno v softwaru STATISTICA

naopak snaží přežít období krize, dělat dobrá rozhodnutí a neinvestovat zbytečné finanční prostředky. Připravit se na lepší podmínky, které by mohly organizaci pomoct v jejím růstu. Společnost není tak velká, proto žádné riskantní kroky od top managementu nelze čekat. Zároveň jsou top manažeři v podniku spíše konzervativnější a nejsou nakloněni příliš riskantním rozhodnutím.

Naopak pozice středního managementu a zejména manažeři projektu a stavbyvedoucí si udržují zásadní vliv. Jejich projekty i v období krize musí být dovedeny do zdárného konce a předány včas a v potřebné kvalitě. V době krize tento vliv např. u stavbyvedoucího ještě více stoupá, protože má velkou odpovědnost za úspěšnou realizaci a předání projektu. Pokud by tuto podmínku nesplnil, mohlo by dojít na penále za nedodržený termín, případně by se objevily různé vady a nedodělky na dílech, které by měly za následek další zbytečné investice, které mohla firma ušetřit. Stavbyvedoucí a manažeři projektu se starají o hlavní výdělečnou činnost, kterou firma provozuje. Proto mají zásadní vliv pro fungování společnosti za jakékoliv situace. Proto jsou ve společnosti takového charakteru zejména pozice stavbyvedoucích nepostradatelné a nelze je nijak nahradit. To se však dá říct i o pozicích mistrů a přípravářů, kteří mají na starosti jednotlivé úseky stavby, případně připravenost stavebních dokumentů.

Bez správného vedení by se ovšem i pozice středních manažerů mohly stát ve společnosti zbytečnými.

5.15 Závěr obou analýz

Z obou analýz vyplývá, že by se společnosti neobešla bez zkoumaných pozic. Každý má určitý vliv na rozhodování, co se s organizací bude dít dále.

V období recese má zásadní vliv velké procento pracovníků top managementu, ale i středního managementu, protože se jedná o středně velkou společnost, kde mají oba managementy úzké spojení s liniovým managementem, ale i pracovníky ve výrobě. Významný vliv na fungování firmy má pouze finanční ředitelka, která společnosti nepřináší přímou finanční hodnotu, nicméně její pozice je důležitá pro kontrolu financí a průběhu jednotlivých staveb, které jsou prověřovány na čtvrtletních rozpočtových kontrolách.

V období krize lze zdůraznit větší vliv středního managementu, který má velkou odpovědnost za kvalitní a včasné předání projektů. Na jejich bedrech leží odpovědnost za to, že společnost krizi přežije a bude moct pohlížet do budoucna na lepší časy. Případně se i firmě v období krize bude dařit takovým způsobem, že bude možné se poohlížet po inovacích, které společnost posunou dále.

Lze tvrdit, že obě analýzy splnily účel a potvrdily, že by se společnost bez současných pracovníků na pozicích v top managementu a středním managementu neobešla. Manažeři, kteří tuto společnost vedou, ale i manažeři na středních pozicích mají mnohaleté zkušenosti s řízením v oblasti stavebnictví. Proto se této společnosti dařilo i v období krize a nadále působí na českém stavebním trhu.

Všechny otázky, které v dotazníku zazněly a škálu hodnocení najdete v příloze.

5.16 Rozhodování s ohledem na budoucnost společnosti a hrozby v podobě nedostatku řemesel a průmyslu 4.0

I v této nejisté době je důležité myslet pořád dopředu. Spřádat plány na důležité inovace, které by společnosti pomohly nejen v růstu, ale i v udržení konkurenceschopnosti. Je potřeba se ale i dívat na hrozby, které mohou přijít v různých etapách, nebo zasáhnout průmysl stavebnictví ihned. Proto museli přijít dvě zásadní otázky, které se týkají nedostatkové nabídce řemesel na českém stavebním trhu a možnost hrozby průmyslu 4.0 pro firmy, které nejsou na tento moderní trend připraveny. Zajímavé z hlediska výzkumu jsou otázky, které se týkají zásadních a klíčových rozhodnutí, pokud by tyto problémy nastali dříve, než by se na ně společnost dokázala připravit. Na otázky odpovídal člen top managementu v podniku, výsledek rozhovoru je shrnut níže do podrobné analýzy.

Již delší dobu se společnost potýká s nedostatkem řemesel, které nabízí stavební práce. Je stále složitější pro výrobní a obchodní manažery shánět subdodavatele nabízející řemeslné stavební práce typu zedníků, fasádníků, obkladačů, topenářů, elektroinstalatérů atd. Proto je potřeba zaujmout k tomu patřičný postoj a soustředit se na to, co firmu doteď dělalo silnou. Spolupráce s osvědčenými subdodavateli je asi tou nejlepší volbou a rozhodnutím pro firmu. Proto při výběru dalších zakázek uvažuje top management nad tím, zda dokáže firmy pokrýt dostatečným způsobem celou zakázku, aniž by musela shánět nové řemeslníky. Je tu samozřejmě vždy možnost, že některý ze subdodavatelů ať už krátkodobě, nebo dlouhodobě nebude schopen dodat potřebné množství pracovníků na stavbu. V tomto případě musí mít společnost v záloze alespoň jednu firmu, popřípadě mít dobrý typ na společnost, která dané práce provádí spolehlivě a kvalitně. Díky dlouholetým zkušenostem top managementu a manažerů projektů v podniku se společnosti zatím daří nastalé problémy vyřešit. Je však otázkou, jak to bude do budoucna a zda si společnost se svými věrnými subdodavateli vystačí. Pokud by přišel větší projekt, který nebude moct firma odmítnout, nastane problém se sháněním. Takhle to ovšem má poslední dobou většina stavebních firem.

Průmysl 4.0 je velké téma napříč všemi průmyslovými odvětvími. Pokaždé, když se objeví některá z nových technologií, která průmysl posune o úroveň, či dvě výše, je to problém pro konzervativnější společnosti, které jsou zvyklé na své zajeté režimy. Problém to je i u top managementu, který nemá rád změny, a který spoléhá na staré principy fungování. Nicméně průmysl 4.0 stavebnictví ještě tak velkým způsobem nezasáhl a nepředpokládá se, že by ho mohl zasáhnout v příštích několika letech. Proto je potřeba pořád stavět na poctivé práci a dělat to, co firmě jde nejlépe. Správně se rozhodovat o zakázkách a být konkurenceschopní vůči ostatním firmám na českém stavebním trhu. Proto společnost dosud žádné zásadní rozhodnutí, které by se týkalo této problematiky podnikat nebude.

Ze samotného rozhovoru vyplývá, že společnost se spíše soustředí na problematiku řemesel, než na pokrok v podobě průmyslu 4.0. I proto se zásadní rozhodnutí uchylují spíše k udržení stávajícího stavu subdodavatelů, kterým se snaží nabídnout takové podmínky, které je přimějí zůstat věrní této stavební společnosti. I pro samotné subdodavatele práce se stávajícími manažery projektu, stavbyvedoucími a mistry je přívětivější než jít do neznámého prostředí. Již o něco méně se firma soustředí na nalezení dalších vhodných subdodavatelů, kteří by mohli být pro společnost přínosem. K tomuto řešení se uchyluje management výroby a obchodu pouze tehdy, pokud je z různých reportů a analýz vidět, že stávající subdodavatelé dostatečně nepokryjí celý projekt. Hrozí případné penále za pozdní odevzdání projektu, případně i nižší kvalita odvedených prací. Průmysl 4.0 považuje společnost za otázku vzdálené budoucnosti, na kterou se nyní nemusí akutně připravovat.

5.17 Výpočet korelačního vztahu top managementu a středního managementu organizace

Na základě získaných dat bylo možné prozkoumat v rámci korelace vztah mezi top a středním managementem organizace. Zda mezi těmito úrovněmi řízení existuje korelační vztah, či nikoliv.

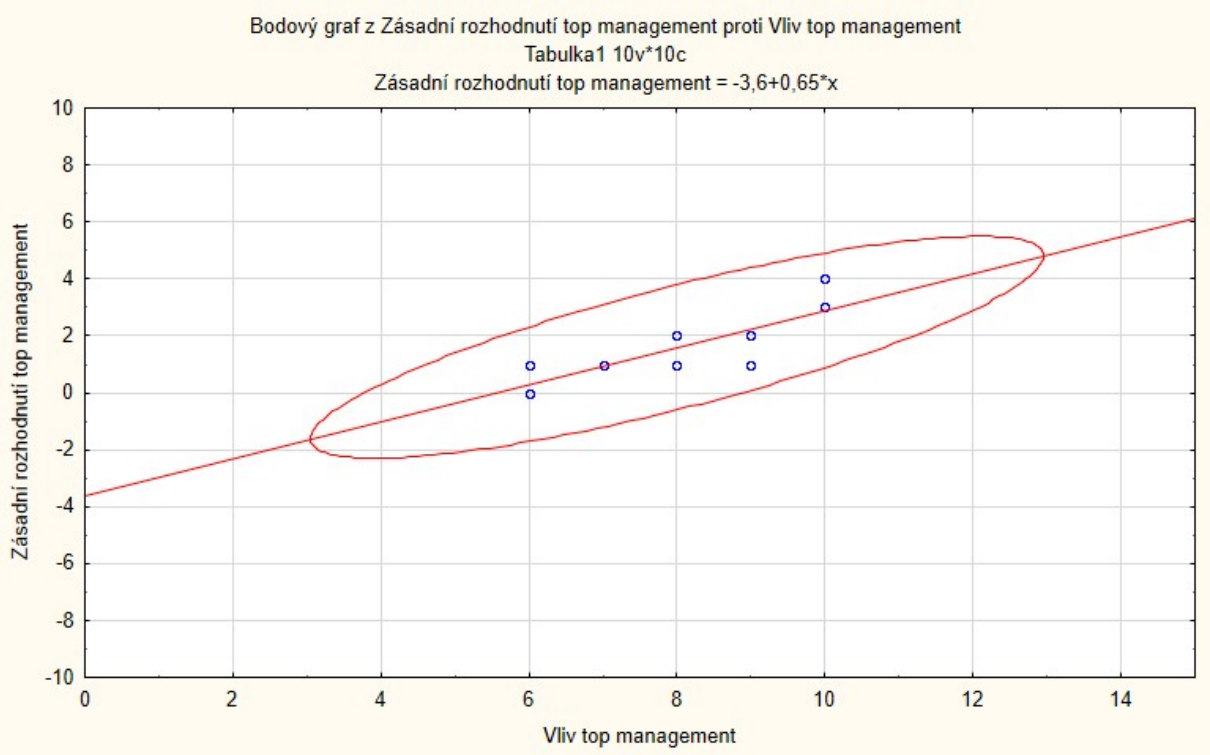
Posuzovány byly rozhodnutí, které měli během let zásadní vliv na fungování organizace. Jednalo se např. o rozhodnutí elektronizace majetku, nebo výhra v prestižní soutěži, případně i doporučení pracovníka na pozici hlavního stavbyvedoucího, případně propuštění klíčového zaměstnance. Rozhodnutí mohla být kladná, ale i záporná, to však nemění fakt, že zásadním způsobem ovlivnila fungování organizace.

Jako druhé kritérium byl zvolen vliv těchto hodnocení. Jakým způsobem mohlo jedno, nebo více rozhodnutích ovlivnit chod společnosti. Hodnotilo se na škále od 1 do 10, přičemž 10 je

vliv nejvýznamnější. Vliv hodnotila vždy protistrana, tzn. top manažera hodnotil zaměstnanec středního managementu, a naopak středního manažera pracovník z top managementu. Nemohlo tedy dojít k významnějšímu ovlivnění. Hodnocení probíhalo samostatně bez přičinění jiných pracovníků.

Ještě před samotným výpočtem korelace je potřeba otestovat podmínky pomocí bodového grafu. Zda všechny body u obou zkoumaných veličin (zásadní rozhodnutí a vliv top managementu, zásadní rozhodnutí a vliv středního managementu) jsou obsaženy v elipse bodového grafu. Tato podmínka byla u obou podmínek splněna.

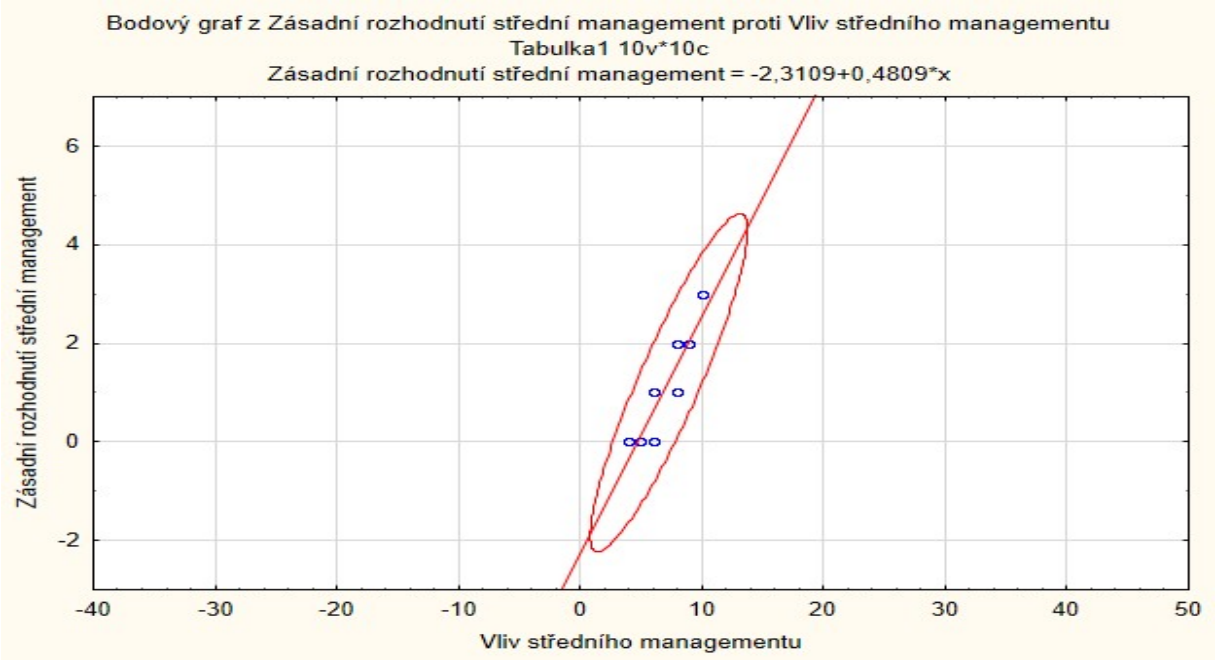
H0: ρA=ρB



Obrázek 22: Bodový graf pro zjištění podmínky u zaměstnance top managementu[42]

[42] Zdroj dat získaný od pracovníka středního managementu, testováno v softwaru STATISTICA

H1: ρA=ρB



Obrázek 23: Bodový graf pro zjištění podmínky u zaměstnance středního managementu[43]

Po splnění těchto podmínek již můžeme přistoupit k výpočtu korelačních koeficientů a následnému testu p hodnoty, která musí být větší než α (>0,05).

K výpočtu korelačních koeficientů byl použit software STATISTICA. Výsledné hodnoty lze vidět v tabulkách níže.

Proměnná	Korelace (Tabulka1) Označ. korelace jsou významné na hlad. p < ,05000 N=10 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	Vliv top management	Zásadní rozhodnutí top management
Vliv top management	8,000000	1,490712	1,000000	0,825501
Zásadní rozhodnutí top management	1,600000	1,173788	0,825501	1,000000

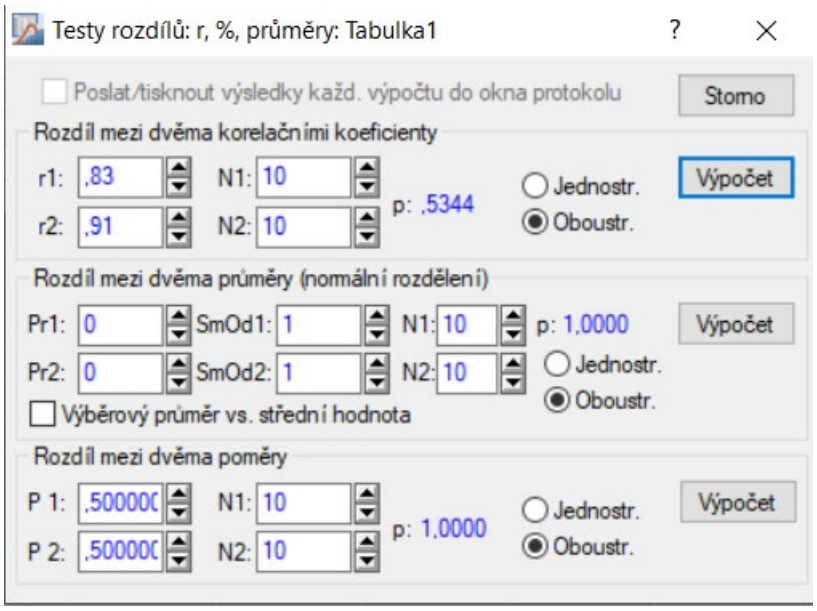
Tabulka 16: Výpočet korelace pracovníka top managementu[44]

[43] Zdroj dat získaný od pracovníka top managementu, testováno v softwaru STATISTICA
[44] Data získána na základě odpovědí pracovníků managementu, testováno v softwaru STATISTICA

Proměnná	Korelace (Tabulka1) Označ. korelace jsou významné na hlad. p < ,05000 N=10 (Celé případy vynechány u ChD)			
	Průměry	Sm.odch.	Vliv středního managementu	Zásadní rozhodnutí střední managemen t
Vliv středního managementu	7,300000	1,946507	1,000000	0,906423
Zásadní rozhodnutí střední management	1,200000	1,032796	0,906423	1,000000

Tabulka 17: Výpočet korelace pracovníka středního managementu[45]

Získané hodnoty už lze vložit v softwaru STATISTICA do testování rozdílů r% průměry a vypočíst p hodnotu.



Obrázek 24: Výpočet p hodnoty korelace[46]

Výsledná hodnota je vyšší než α, což znamená, že H0 nezamítáme a mezi pozicemi existuje korelační vztah.

[45] Data získána na základě odpovědí pracovníků managementu, testováno v softwaru STATISTICA
[46] Testováno v softwaru STATISTICA

5.18 Vyhodnocení korelace

Korelační vztah mezi pozicemi výrobního ředitele a manažera projektu dopadl pozitivně. To ukazuje na velkou provázanost pozice top manažera a středního manažera v organizaci. Jednalo se o pozice výrobního ředitele a manažera projektu. Důležitá byla analýza výrobních pozic, protože jsou pro podnik klíčové. Přináší firmě nejvyšší přidanou hodnotu, protože se jedná o pozice, které přímo souvisí s podnikáním společnosti. Kdybychom měřili korelační vztah mezi obchodní pozicí a pozicí ve výrobě, nemusel by korelační vztah dopadnou již tak jednoznačně. Každá z těchto pozic má ve společnosti jinou roli a přináší svojí přidanou hodnotu společnosti.

Velkou výhodou společnosti je to, že zde není složitá hierarchie pozic, proto nedochází k velkému komunikačnímu šumu a velké množství pozic můžeme považovat za provázané. To by mohl být ve větších organizacích zásadní problém.

Sestavený dotazník na korelační analýzu naleznete v příloze.

5.19 Motivace top managementu společnosti za účelem fungování organizace

Motivací top managementu firmy bylo při zakládání společnosti odtrhnout se od nadvlády společnosti, která byla matkou v bývalé organizaci, ve které působili. Viděli své ambice a cíle trochu jinak, proto se rozhodli vydat svým vlastním směrem a založit společnost, která se bude co nejlépe prezentovat na tuzemském trhu, bude mít nízké režie, a hlavně díky nim bude získávat zajímavé zakázky. Což se i poměrně dobře daří až dodnes. Velká většina z top managementu se však netají tím, že tomuto plánu úplně věřila. Někteří dokonce věřili v to, že se budou muset vrátit do původní firmy, případně si hledat zaměstnání někde jinde. Nicméně dali do této firmy veškeré své úsilí a um, aby vybudovali společnost, která začne soupeřit s mnohem většími hráči na tuzemském stavebním trhu.

Přitom cíl byl o něco skromnější. Firma se chtěla zaměřit na menší zakázky pozemního stavitelství a profitovat ze znalostí výrobní ředitele a ředitele monolitu při subdodavatelských prací na železobetonových a monolitických konstrukcí. Na začátku tomu tak skutečně bylo a obchodní úsek se postaral o několik zakázek na bytové domy, rodinné domy, ale i stavby s občanskou vybaveností, kde se mohla firma realizovat na monolitech. V následujících letech však firma získala významnější zakázky a dokázala se prosadit více na českém stavebním trhu v pozemním stavitelství. Dosáhla nejvyššího v roce 2012, kdy za rekonstrukci administrativní budovy Quibix Štětkova získala titul stavba roku. Po roce 2013, kdy odezněla krize se cíl top managementu změnil. Top management měl v tu chvíli o motivaci navíc. Chtěl dosáhnout obratu 1 miliardy Kč stavebních prací během jednoho roku. Kvůli tomu do firmy přivedl další

zkušené stavbyvedoucí a mistry, kteří by doplnili dobře fungující týmy a mohli se vytvářet další. To bylo dost důležité, protože firma v té době byla maximálně vytížena, co se týče pracovníků ve výrobník úseku, ale i v kancelářích. Proto kroky vedli i k posílení na pozicích THP a přestěhování se do nových prostor, které by zaměstnancům zajistili nejen lepší pohodlí, ale působily i reprezentativněji. Již to nebyla společnost, která by soupeřila o skromné zakázky a byla ráda za menší projekty v řádech desítek milionů Kč. Zejména generální ředitel společnosti cílil na projekty, které překračovaly čtvrt miliardy Kč.

Do budoucna však management společnosti neplánuje další růst společnosti. Top management je momentálně spokojený s fungováním a velikostí společnost. Motivace do dalších let je udržení stávajícího objemu prací a zisk zajímavých zakázek, se kterými bude organizace soutěžit s ostatními stavebními společnostmi o ceny na soutěži Stavba roku, Best of Reality atd. Dalším velkým cílem je udržení stávajících pracovníků, protože v dnešní době je stále těžší udržet si své stávající pracovníky, díky velkému množství konkurenčních firem na stavebním trhu, a stále vyšších nárocích samotných zaměstnanců.

5.20 Motivace pracovníka ze středního managementu firmy nastupujícího při zakládání společnosti

Motivace top managementu společnosti z pohledu fungování firmy byla probrána v předchozí sekci. Nyní přichází na řadu i neméně důležitý střední management společnosti. Při této příležitosti byl veden rozhovor s jedním pracovníkem, který opustil svojí zaběhlo rutinu v předchozí firmě a šel do úplného neznáma. Šel s vírou v top manažery, kteří odcházeli s ním, nicméně stále to byl velký risk. Jaká byla jeho motivace, proč se pro tento krok rozhodl a co ho ve firmě motivuje do budoucna. I tyto otázky v rozhovoru zazněly. V příloze naleznete výčet všech otázek a níže si uděláme analýzu celého rozhovoru.

Pokud jdete do úplného neznáma, je to úplně to samé, jako byste začali podnikat. Není se o co opřít, a už vůbec ne o jistotu v budoucí přísun peněz. Není se ani kam vrátit, protože společnost, která odchozího pracovníka předtím zaměstnávala už nebude většinou chtít s tímto zaměstnancem navázat jakýkoliv vztah. Člověk tudíž musí mít odhodlání, musí věřit, že vše půjde dobře a musí být hlavně pozitivní. Nenechat si to vymluvit od přátel, bývalých kolegů a jiných lidí, se kterými svojí situaci bude probírat. Musí hlavně uvěřit sám sobě, že dělá tu správnou věc, a že projekt, do kterého se upíše bude úspěšný.

Motivaci pro změnu zaměstnání musí hledat hlavně sám u sebe. Musí si projít všechny klady a zápory nového pracovního místa. Pokud se chce pracovník posunout v kariérním žebříčku výše,

a v dosavadní společnosti mu to nebylo umožněno, musí toto klást jako svůj hlavní cíl pro změnu pozice. I v menší společnosti se dokáže zaměstnanec vypracovat a ujmout se vůdčí role. Samozřejmě k tomuto postupu mu musí hrát všechno do karet.

Je extrémně důležité jít do nové pracovní zkušenosti s vytyčeným cílům. Bez cíle by byl člověk v životě ztracen. Proto je klíčové si tento cíl nejdříve stanovit. Až poté může pracovník uvažovat nad tím, jak tento cíl postupnými kroky bude plnit. Zda si k tomuto cíli stanoví i menší cíle, které mu pomohou k těm klíčovým. Vždy je dobré mít více než jeden cíl. Ne však protiklady, které se vzájemně vylučují.

Manažer musí hledět neustále dopředu. Musí umět organizovat práci, plánovat, delegovat úkoly, být ve svých rozhodnutích úspěšný. K tomu mu dopomáhají získané zkušenosti a vědomosti, které během praxe nasbírá. Samozřejmě ho k tomu předurčují i některé vrozené dovednosti. Manažerem se může stát každý, ale dobrým manažerem se stane pouze hrstka lidí, která tvrdě dře a tomuto cíli obětuje velkou většinu svého volného času. Je potřeba se neustále vzdělávat a mít jak odborné znalosti a dovednosti, tak i skvěle vytrénované měkké vlastnosti. To je klíčem k úspěchu.

Motivace je klíčovým faktorem nejen pro manažery, ale i pro všechny pracovníky. Bez ní by nemohli vzhlížet do budoucnosti, neodváděli by tak kvalitní pracovní výkony, nevěřili by si. Ve stavebnictví je důležité nacházet motivaci stále. Mění se prostředí, mění se lidé, práce ovšem zůstává pro mistry, přípraváře, stavbyvedoucí stejná. S tím rozdílem, že v budoucnu budou možná dohlížet na stroje, a ne na lidi.

5.21 Jak top management a střední management motivuje své podřízené pracovníky

Je velice obtížné ve společnosti střední velikosti najít pro pracovníky druh motivace ve formě povýšení, nebo jiné pracovní zařazení. Pro zaměstnance ve výrobě ještě těžší úloha, protože stavbyvedoucího by dělal každý pracovník, ale schopného mistra po 2-3 letech věrné služby a dobře odvedené práci pro společnost skoro nikdo. V tomto má firma velký nedostatek a možná i proto dochází k časté fluktuaci zaměstnanců. Lépe na tom ovšem nejsou ani pracovníci na kancelářských pozicích. Firma nemůže pracovníky motivovat povýšením, protože další úrovní jsou již manažerské pozice. Proto by za chvíli mohla společnost zaměstnávat jen pracovníky na pozicích top a středního managementu. To není reálné, a proto musí top management stále hledat nové způsoby, jak své zaměstnance motivovat a zejména se zaměřovat na ty lidi, kteří tuto motivaci ocení.

Top management dosud své nejproduktivnější a nejvěrnější pracovníky motivovali a nadále motivují pouze hmotnými odměnami. Jak již bylo uvedeno, nelze pracovníkům slíbit velký kariérní růst, protože firma na to momentálně není připravena. Veškeré doplňkové aktivity, jako jsou mzdové účetnictví, IT služby, reklama a marketing, personální agenda (nyní alespoň z části v roli jednoho pracovníka) jsou outsourcovány, a to kvůli chybějícím odborníkům ve firmě, nebo i kvůli chybějícím místům v sídle společnosti. Momentálně je kapacita kanceláří naplněna a není možné rozšířit počet míst v kancelářích. To samé platí i pro pracovníky do výroby. Momentálně firma nezaměstnává odpovídající počet mistrů a přípravářů, proto by potřebovala obsazovat tyto pozice. Kandidáti však preferují rychlý růst a postup na pozice stavbyvedoucích, což jim vedení na stavbách, ani top management přislíbit nemůže.

Proto se personální útvar zaměřuje na úplné nováčky. Zejména ve výrobním sektoru dostanou velký prostor pro seberealizaci, učení se potřebných dovedností a nabírání zkušeností, které jim škola nikdy v takovém měřítku neposkytne. Mají možnost učit se od projektových manažerů (zástupců středního managementu), kteří za sebou mají už velké množství úspěšně postavených zakázek, a kteří jim mohou předat svůj um, aby se mohli později stát stavbyvedoucími. Bohužel toto se již většinou koná v jiné společnosti, protože kapacita stavbyvedoucích je nyní již zcela naplněna. Je to však alespoň motivace pro začínající stavaře pro vstup do firmy.

To samé platí i pro pracovníky na kancelářských pozicích. Pokud má někdo ambice stát se manažerem, musí své štěstí hledat jinde. Předtím však se mu dostane možnosti velké podpory od vedoucích pracovníků i spolupracovníků, aby se naučil vše potřebné proto, aby se specialistou ve svém oboru mohl stát. Bohužel však zde ztrácí možnost nastoupit v příštím zaměstnání na pozici středního, nebo top manažera, protože pracovníkům v kancelářích budou scházet zkušenosti s vedením lidí. Proto se společnost zaměřuje na méně ambiciózní zaměstnance, které může motivovat pomocí nadstandardní mzdy a odměn v průběhu roku. Případně i možnost dalšího vzdělávání. Jako příklad lze uvést pracovníky, kteří při práci studovali. Po úspěšném naplnění studia ovšem většina z firmy odešla, protože neměla prostor pro další růst.

Motivující práce je zde i pro ženy, které již mají děti školkou, nebo školou povinné. Není stanovena pevná pracovní doba, což mnoha ženám ulevuje při vyzvedávání dětí ze školek, škol, družin. Nejen ženy, ale i někteří pracovníci mají možnost pracovat z domu na home-office, což firma zavedla teprve nedávno, a hlavně i díky covidové krizi přišla na to, že to je nejen jeden

z nejpoužívanějších benefitů dnešní doby, ale může to i fungovat a pracovníci jsou poté i produktivnější.

Mnoho z motivačních nástrojů ve firmě využito není, nicméně lze ocenit alespoň týmovou práci, na které stojí všechny oddělení v organizaci. I mimo pracovní dobu dochází k utužení kolektivu různými společenskými a sportovními akcemi, kterých se účastní i top management organizace.

6 DISKUZE

6.1 Behaviorální styl řízení

Na začátek lze probrat, k jakému stylu řízení manažeři v této společnosti přistupují. Z dostupných informací a výsledků šetření můžeme uvést, že styl řízení top managementu, ale i středního managementu spíše inklinuje ke stylu řízení Y, tedy více participativní. Manažeři se snaží své podřízené motivovat, i když jsou to ve většině případů jen ekonomické nástroje. Příliš velká zaneprázdněnost obou skupin manažerů nedovoluje tak často udělat podřízeným pochvaly, nebo jim nabízet možnosti větší seberealizace a osobního růstu.

Základem dobrého řízení ve středně velké organizaci nejsou složité hierarchické postupy. To tato společnost splňuje, protože vše prochází přes top management, který je v úzkém kontaktu s pracovníky v kancelářích a skrz střední management i s pracovníky ve výrobě. To mnohdy urychluje klíčová rozhodnutí, které mohou společnosti zajistit větší zisky, obrat, slávu atd.

Role mají manažeři pevně stanovené, a to ať už jde o střední, tak i top management společnosti. I to zajišťuje firmě takovou pozici, kterou si za ta léta vybudovala. Pro příklad lze uvést pracovníky top managementu. Generální ředitel společnosti má na starosti hlavně jednání s klíčovými investory a zajištění dobrého jména organizace. I díky této osobě firma získala klíčové zakázky v období krize a začala budovat své jméno na stavebním trhu. Obchodní ředitel má na starosti dotáhnutí prvotních jednání do úspěšného konce. Zároveň se snaží získat zakázky, které by pro organizaci mohli být cenné, a to nejen z pohledu finančního, tak i z pohledu prestiže. Výrobní ředitel má na starost jednání z klíčovými subdodavateli a stará se o propojení mezi středním managementem a pracovníky ve výrobě. Je klíčovou osobou při předání zakázek investorům. Finanční ředitelka má naopak na starosti jednání s bankéři a veškeré controllingové operace. Každá role má pro společnost zásadní, nebo významný vliv. To bylo ověřeno odpověďmi pracovníků top managementu a středního managementu a následnou analýzou všech odpovědí. Pracovníci středního managementu mají v období krize dokonce větší vliv než někteří pracovníci top managementu.

Cíle a očekávání top managementu a celé organizace se musí samozřejmě shodovat. Jinak by firma na stavebním trhu nepřežila tak dlouho. Velkým cílem je být zejména konkurenční na českém stavebním trhu a získávat zajímavé zakázky. Jak již bylo řečeno, zakázky z pohledu financí firmě pomohou v ekonomickém směru. Naopak zajímavější zakázky získají firmě prestiž, protože s nimi mohou soutěžit na různých akcích a tím si získávat stále větší procento fanoušků a budovat povědomí o značce.

Celkové shrnutí:

Cíle společnosti i manažerů a jejich očekávání zůstávají neměnné. Role jednotlivých manažerů top a střední úrovně pevně stanoveny. Orientace na konkurenceschopnost na českém stavebním trhu. Snaha o udržení kladných čísel z ekonomického pojetí.

6.2 Rozhodování manažerů

Každý člověk se obecně rozhoduje jinak. To platí samozřejmě i u manažerů, kteří mají ovšem mnohem větší odpovědnost za svá rozhodnutí. Ve zkoumané společnosti nejvíce manažerů vychází ze svých zkušeností, protože již před nástupem do firmy působili na nejvyšších pozicích. Vše se odvíjí i od okolí. To hraje v rozhodování manažerů velkou roli. V době krize budou svá rozhodnutí pečlivěji zvažovat a rozhodovat se tak, aby ekonomicky neuškodili organizaci, naopak v období recese budou spíše nakloněni k inovativním řešením, které by mohli firmě v budoucnu pomoct.

V této organizaci najdeme spíše konzervativnější manažery. To jak na top úrovni, tak i na té střední. Mají již toho mnoho za sebou a pevně věří ve svou filozofii. Na jednu stranu to může být vnímáno jako správné rozhodnutí, na druhou stranu se to však společnosti může v budoucnu vymstít. V dnešní době, kdy se každým okamžikem něco mění je potřeba se přizpůsobit době a být připraven třeba na průmysl 4.0. K tomu ostatně někteří manažeři přistupují zdrženlivě a nevěnují mu takovou pozornost, kterou by si třeba tento pokrok zasloužil. I tohle se dalo vyčíst z rozhovoru s finanční ředitelkou společnosti.

Co se týče velkých rozhodnutí, je zajímavé porovnávat manažery na střední a top úrovni. Kolik těchto rozhodnutích za dobu existence firmy manažeři udělali a jaký měli vliv na společnost. Aby to bylo zajímavější, vyplnili oba manažeři svá velká rozhodnutí, která byla odevzdána protistraně. Ta je pak potvrdila, nebo vyškrtala a napsala, jaký vliv tato rozhodnutí měla. Aby to bylo zajímavější, byly zkoumány pozice výrobního ředitele a manažera projektu v rámci korelace. Zda jsou tyto pozice spolu provázané. Pokud by tento test dopadl negativně, nebylo by to dobré pro budoucí fungování společnosti. Obě tyto pozice jsou klíčové při rozhodování a mělo by to zásadní vliv pro další rozvoj organizace.

Dále je zajímavé sledovat, zda manažeři dbají na nákladovost některých svých rozhodnutí. Zda svá rozhodnutí hodnotí i co se týče finanční stránky. Zde je vše v naprostém pořádku, protože firma má velice propracovaný systém, kdy sleduje jednotlivé zakázky, ale i pozice z ekonomického hlediska. Toto lze považovat za nejsilnější stránku managementu firmy. To jak na top úrovni, tak i na střední z hlediska jednotlivých zakázek.

Klady v manažerském rozhodování:

- Při rozhodování se hledí na ekonomickou stránku věci.
- Propracované nákladové vedení jednotlivých zakázek, rychlé jednání při zjištěném problému.
- Zkušenosti manažerů.
- Konzervativnost v období krize.

Mínusy v manažerském rozhodování:

- Nehledí se tolik do budoucnosti a na možnosti pokroku (průmysl 4.0).
- Konzervativnost v období recese.

Je potřeba, aby nejvyšší management občas upustil od konzervativní strategie a začal riskovat. Proto by se mohla společnost v dalších letech zaměřit i na výstavbu vlastních projektů. V současné době je jeden projekt v běhu, nicméně další se již neplánuje. Navrhuji i nepodceňovat novou průmyslovou revoluci a účastnit se důležitých meetingů a školení na toto téma, aby společnost byla do budoucna připravena čelit této hrozbě.

6.3 Motivace manažerů a způsob motivování podřízených

Zde můžeme vypozorovat odlišnou strategii společnosti oproti teorii. Top management společnosti je velice časově vytížen, to samé platí i u některých manažerů ve středním managementu. Nevěnují dostatečné úsilí tomu, aby si své cíle, plány atd. rozepsali do své manažerské smlouvy o rozvoji.

Největší motivace top managementu při zakládání společnosti však z jejich pohledu byla naplněna. Když se top management rozhodl o tom, že založí společnost, která bude na českém stavebním trhu úspěšná a bude cílit jen na zakázky v okolí Prahy a Středočeského kraje. Tuto firmu zároveň chtěli udržet na českém stavebním trhu co nejdéle a vybudovat jí nějaké jméno. Z ekonomického pohledu top management společnosti usiloval o co nejvyšší obrat a zisky. Z hlediska prestiže chtěl top management společnosti soutěžit o takové zakázky, se kterými by uspěl na soutěžích. Všechny tyto prvotní cíle, které si top management kladl při založení společnosti byly splněny. Z hlediska další postupu společnosti, případně jich samotných však další motivace schází. Není zde jasně stanoveno, jaká je představa podoby firmy např. za 5 let. Manažeři firmy pouze doufají, že udrží nastolený standart a budou moct firmu řídit pořád stejnými metodami. To v dnešní rychle se měnící společnosti již tak lehké není.

U manažerů ve středním managementu je strategie odlišná. Pracovníci na pozicích manažerů projektů a stavbyvedoucích si na stavebním trhu budují svá jména, protože pod jednotlivými projekty jsou zapsáni právě oni. To působí jako velká motivace, protože v případě úpadku společnosti nebudou mít problém najít stejnou, nebo podobnou pozici. Zároveň se někteří se svými schopnostmi mohou dokonce ucházet o místa v top managementu.

Motivace podřízených pracovníků na tom z pohledu firmy opět není nejlépe. Manažeři se snaží své zaměstnance motivovat pouze pomocí ekonomických nástrojů. Tento typ motivace je dobrý na začátek, pokud však do firmy budou přicházet ambiciózní pracovníci, kteří budou chtít např. jen uznání za svůj odvedený výkon, budou zklamáni. Většina vedoucích pracovníků je zaměstnána takovým způsobem, že nemohou individuálně ocenit své zaměstnance. Nemohou jim zajistit ani takovou pomoc při seberealizaci, nebo při kariérním postupu. Firma může zaměstnávat pouze zaměstnance, kteří touží mít stabilní zaměstnání, kde jim zaměstnavatel v některých ohledech vyjde vstříc.

V motivaci je u firmy vidět velký nedostatek a velké odchýlení od teorie. Proto by firma potřebovala zavést následující opatření:

- Zřídit více pracovních pozic, aby se ulevilo přetíženým manažerům, a ti se mohli věnovat individuálnímu oceňování a motivaci podřízených pracovníků.
- Naučit top management společnosti více delegovat své úkoly.
- Stanovit si jednoznačné cíle pro fungování v dalších letech.
- Začít si vést individuální motivační a rozvojové plány, používat 360ʻ zpětnou vazbu pro zjištění naplnění těchto plánů.

Motivaci nelze podceňovat, a to platí i u středního a nejvyššího managementu. Proto bych doporučil firmě zavést tato opatření během následujícího roku, maximálně 2 let. Nejvíce to platí u zřízení nových pozic, protože management už v současné době nestíhá naplňovat své motivační povinnosti a tímto tempem může docházet i k zanedbání u podřízených pracovníků.

7 ZÁVĚR

Práce analyzuje přínos manažerů na střední a nejvyšší úrovni pro podnik. Pojednává o manažerech jako nejdůležitějších osobnostech ve firmě. Bez manažerů by organizace nemohli jít směrem vpřed, protože je na těchto pracovnících, aby udělali těžká rozhodnutí, která si i poté obhájí před ostatními zaměstnanci ve firmě.

Rozhodování a motivace jsou pro manažery na těchto úrovních stěžejní. Vlastně i pro manažery na nižších úrovních, a dokonce i pro samotné zaměstnance. Nicméně top management, který má na starosti chod celé organizace a manažer ve středním managementu, který se stará o své oddělení mají nejvyšší odpovědnost za správné vedení a řízení organizace, podřízených. Jejich rozhodnutí zásadně ovlivňují celou společnost. I jednotlivé útvary mohou být pro existenci společnosti stěžejní.

Cílem práce je analýza a vyhodnocení jednotlivých rozhodnutí a motivací manažerů ve vybrané stavební společnosti a porovnání praktických poznatků s těmi teoretickými.

Tato vybraná společnost na českém stavebním trhu působí již přes 10 let. To, že byla vybudována v době stavební krize značí to, že ji lze považovat za velice úspěšnou. I v této ne příliš lichotivé době společnost rostla, co se týče počtu zaměstnanců, zakázek, ale i důležitých finančních ukazatelů, jako je např. roční obrat, zisk atd.

Proto je zajímavé sledovat, jaká byla jejich motivace při zakládání samotné společnosti, jaká klíčová rozhodnutí za ta léta učinili, co jejich rozhodování ovlivnilo a jak si přidělili samotné role pro správu a řízení společnosti.

Na základě toho byly sestaveny dvě statistické analýzy, které zkoumali:

- vliv rozhodnutí manažerů na organizaci v době krize a recese – použitá statistická metoda ANOVA
- součinnost top managementu a středního managementu ve výrobním oddělení – použitá statistická metoda Korelace

Obě analýzy dopadly podle očekávání pozitivně, protože bez vlivu top managementu a středního managementu by společnost těžko působila jak v dobách krize, tak i v době recese. Obě úrovně managementu jsou pro společnost zásadní, zejména střední management v době krize. Ten má velký úkol v podobě zajištění bezproblémového průběhu projektů. Pokud by v době krize nebyly dokončeny projekty včas a v potřebné kvalitě, ohrozilo by to významným způsobem fungování organizace. Proto mají v těchto obdobích dokonce významnější vliv než

samotný top management organizace. I druhá statistická analýza potvrdila fakt, že společnost je již takovou dobu na českém stavebním trhu úspěšná a generuje každý rok zisk. Součinnost výrobního ředitele a manažerů projektů je velice důležitá pro fungování podniku. Jsou to pozice, které pro společnost odvádí její podnikatelský záměr, proto součinnost těchto pozic je velice důležitá. Pro větší zajímavost hodnotili se účastníci této analýzy hodnotili křížem, aby bylo poznat, že jejich součinnost je opravdu na dobré úrovni. Vliv a počet zásadních rozhodnutí odpovídají skutečnosti, že toto oddělení je ve společnosti na špičkové úrovni, a hlavně díky němu může být společnost na stavebním trhu úspěšná.

Důležitá pro fungování společnosti je i samotná motivace. Jak motivace samotných manažerů, tak i motivování podřízených pracovníků, kteří díky dobré motivaci společnosti odvádí kvalitní pracovní výkony.

Proto byl veden rozhovor s pracovníkem středního managementu, který byl u zrodu společnosti a je v současné době pro podnik nepostradatelný pro své nasbírané zkušenosti a výborné organizační schopnosti. Ten potvrdil tvrzení, že není úplně lehké věřit svému cíli, který není podpořen velkým množstvím podkladů. Ale víra v ostatní schopné pracovníky mu pomohla v jeho motivaci přejít do neznámého prostředí, a spolu s top managementem a ostatním pracovníky, kteří se později stali středním managementem podniku, směřovat ke svému profesnímu cíli. Zdůrazňuje i to, jak je důležité být na této pozici motivován a klást si vysoké cíle a nároky.

Největší slabinu proto můžeme u této společnosti vidět v motivaci podřízených pracovníků. Management v organizaci se stále řídí starým tvrzením, kdy zaměstnanci potřebují ze všeho nejvíce motivaci hmotnou (nejčastěji finančního charakteru). To ovšem v této době již není úplně pravda, protože lidé se stále více chtějí zapojovat do fungování organizace, chtějí mít smysluplnou práci, aby jejich výsledky byly vidět a následně mohli být povýšeni na vyšší pozice. To je velký nedostatek i pro společnost, která se může označit jako středně-velká a je potřeba na tom do budoucna zapracovat. Zřídit nové vyšší pozice pro stávající zaměstnance, kteří jsou ve společnosti již delší dobu a motivovat je tak do dalších let, případně vymyslet jiný typ motivace, který nebude založen jen na peněžním charakteru. Zásadním způsobem to může do budoucna snížit fluktuaci zaměstnanců v podniku.

Na závěr můžeme dodat, že lze vidět převážně spoustu pozitivních ukazatelů na manažerech v této organizaci. Od samotného přidělení rolí, kdy si každý z manažerů střední a top úrovně důkladně plní své pokyny, tak i rozhodnutí, která během let ve společnosti udělali. Je zajímavé

zjišťovat, jakým způsobem je angažovaný top management i do těch nejmenších procesů organizace. V této firmě jsou top manažeři velice angažovaní a chtějí znát veškeré podrobnosti, které se ve firmě dějí i na nejnižších úrovních. To je pro firmu středního charakteru velice důležité, protože jedině tak mohou být manažeři na této úrovni v obraze a pomoct organizaci i třeba drobnými inovacemi k jejímu posunu. Na druhou stranu to ovšem může vést k přetížení těchto pracovníků a nevěnování pozornosti důležitým otázkám a strategickým rozhodnutím, což může být např. v době průmyslu 4.0, nebo v době ubývající nabídky stavebních řemesel klíčové. I přes tento nedostatek však management jde za svým cílem, který si dal již při zakládání společnosti a chce českému stavebnímu trhu nabídnout kvalitní služby generálního dodavatele staveb za nízké režijní náklady. Zároveň se soustředí i na svoji vedlejší specializaci, která má v době ztráty většího počtu zakázek alespoň částečně pokrýt vzniklý finanční deficit.

Cíl práce byl naplněn, manažeři na úrovni středního a top managementu v organizaci si vedou na svých pozicích dobře a udržují společnost ve zdravých číslech. Dělají dobrá klíčová rozhodnutí, která pomáhají firmě držet se své nejbližší konkurence a zároveň posouvají společnost dopředu. Jsou motivovaní a chtějí se nejen udržet v tvrdé konkurenci českého stavebního trhu, ale být i velice vysoko v hodnocení stavebních firem. Je však potřeba dbát na hrozby, které mohou přijít každým dnem a zapracovat na motivaci podřízených pracovníků.

8 REFERENCE

1. **DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav.** *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN: 80-247-1300-4.

2. **FARUK, Sahin.** The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis. *Journal of Management & Organization.* Content Management, 2012, Sv. XVIII, 2.

3. **VOJTOVIČ, Sergej.** *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3948-9.

4. **CYERT, Richard a MARCH, James.** *A behavioral theory of the firm second edition.* Oxford : Blackwell Publishers Ltd, 1992. ISBN: 0-631-17451-6.

5. **MANDYSOVÁ, Ivana.** *BEHAVIORAL MANAGEMENT UNDER DIFFERENT BUSINESS ENVIRONMENT CONDITIONS.* [online] Pardubice : University of Pardubice, 2019.

6. **MORRISON, Elizabeth.** *Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the employee´s perspective.* [online] New York : Academy of Management, 1994. ISSN: 1543-1567.

7. **LANG, Helmut.** *Management. 1. vydání.* Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN: 978-80-7179-683-1.

8. **BEDNÁŘ, Vojtěch a kol.** *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN: 978-80-247-4211-3.

9. **SCHMIDT, Stuart a KIPNIS, David.** Managers' Pursuit of Individual and Organizational Goals. *Human Relations.* Human Relations, 1984, Sv. 37, 10.

10. *LEADERSHIP AND EXPECTATIONS: PYGMALION EFFECTS AND OTHER SELF-FULFILLING PROPHECIES IN ORGANIZATIONS.* **EDEN, Dov.** 4, Tel Aviv : JAP Press Inc., 1992, Sv. 3. ISSN: 1048-9843.

11. **POWELL, Thomas, LOVALLO, Dan a FOX, Craig.** *Behavioral strategy.* [onlinr] Los Angeles : Strategic management Journal, 2011. ISSN: 1369-1386.

12. **KOUKOLÍK, František.** *Rozhodování.* Praha : Univerzita Karlova v Praze, 2016. ISBN: 978-80-246-3364-0.

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

14. **SAATY, Thomas.** *Decision making with the analytic hiearchy process.* [online] Pittsburgh : Katz Graduate School of Business, University of Pittsburg, 2008. ISSN: 1753-1454.

15. **MALLYA, Thaddeus.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5.

16. **KAHNEMAN, Daniel.** *Thinking fast and slow.* New York : Penguin Books, 2012. ISBN: 0141033576.

17. **RODE, David.** *Managerial Decision Making: Normative and descriptive Interactions.* [online] Pittsburgh : Carnegie Mellon University, Carnegie Mellon University, 1997.

18. **DOSTÁL, Petr, RAIS, Karel a SOJKA, Zdeněk.** *Pokročilé metody manažerského rozhodování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN: 978-80-247-1338-1.

19. **LOJDA, Jan.** *Manažerské dovednosti.* Praha : Grada Publishing a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3902-1.

20. **VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr a kol.** *Podniková ekonomika.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN: 978-80-247-4372-1.

21. **DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNOVÁ, Jana.** *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN: 978-80-7400-003-4.

22. *An organizational learning framework: from intuition to institution.* **CROSSAN, Marry, LANE, Henry a WHITE, Roderick.** 3, New York : The Academy of Management Review, 1999, Sv. XXIV. ISSN: 1948-0989.

23. *Exploring intuition and its role in managerial decision making.* **DANE, Erik a PRATT, Michael.** 1, Urbana : The Academy of Management Review, 2007, Sv. XXXII. ISSN: 1930-3807.

24. **BULAT, Inga.** *BC-ABM- Metode Inovative în Eficientizarea Cheltuielilor.* [online] Chișinău : Academy of Economic Studies of Moldova, Toknowpress.net, 2017. ISSN: 1810-9136.

25. **POPESKO, Boris.** *Moderní metody řízení nákladů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009.ISBN: 978-80-247-2974-9.

26. **LOJDA, Jan.** *Manažerské dovednosti.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3902-1.

27. **KOCH, Richard.** *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co.* Praha : Management Press, 2015. ISBN: 978-80-726-1313-7.

28. *Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness.* **DEAN, James a SHARFMAN, Mark.** 2, Cincinnati and Oklahoma : Academy of management Journal, 1996, Sv. XXXIX. ISSN: 1948-0989.

29. **ZUZÁK, Roman.** *Strategické řízení podniku.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-4008-9.

30. *Leadership in times of crisis: A Framework for Assessment.* **BOIN, Arjen, KUIPERS, Sanneke a OVERDIJK, Werner.** 1, Utrecht : International Review of Public Administration, 2013, Sv. XVIII. ISSN: 1229-4659.

31. **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Krize jako podnět zahájení ozdravných procesů.* [článek] Praha : Journal of competitiveness, Journal of competitiveness, 2011. ISSN: 1804-1728.

32. **VONDRUŠKA, Michal.** *Úspěšné řízení krize ve stavebním podniku.* [online] Praha : ČTU v Praze fakulta stavebního inženýrství, 2012.

33. **FOLWARCZNÁ, Ivana.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3067-7.

34. **PRITCHARD, Robert a ASHWOOD, Elissa.** *Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation.* New York : Taylor & Francis Group, LLC, 2008.ISBN: 978-1-84169-789-5.

35. *Pracovní motivace: Teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy směřování.* **ŠMAHAJ, Jan a CAKIRPALOGLU, Panajotis.** 4, Olomouc : ČMPS, 2015, Sv. IX. ISSN: 1802-8853.

36. **MOON, Jae.** *Organizational Commitment Revisited in new public management.* [online] Denver : University of Colorado, 2000. ISSN: 177-194.

37. *Achievement of organisational goals and motivation of middle level managers within the context of the two-factor theory.* **JANSEN, Althea a SAMUEL, Michael.** 16, Řím : CSER Publishing, 2014, Sv. 5. ISSN: 2039-9340.

38. **FORSYTH, Patrick.** *Jak motivovat svůj tým.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978-80-247-2128-6.

39. **BĚLOHLÁVEK, František.** *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3001-1.

40. **PP 53, a.s.** *Základní informace o společnost.* [Zdroj: http://pp53.cz/] Praha : PP 53, a.s., 2019.

9 PŘÍLOHA

PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK NA PŘÍPRAVU STATISTICKÉ ANALÝZY ROZHODOVÁNÍ ANOVA V DOBĚ RECESE

Celkem 6 manažerům ve firmě (3 top mangement, 3 operativní management) jsem rozdal Dotazník, ve kterém manažeři hodnotili na škále 0-100 svá rozhodnutí (100 nejvíce).
Na hladině významnosti $\alpha = 0,01$ testuji, zda jednotlivé vlivy na fungování organizace jsou ovlivněny jednotlivými pozicemi (tzn. zda generální ředitel má zásadnější vliv na fungování organizace, než ostatní manažeři). Testováno pro období recese i krize.

Otázky		Chování manažerů v době recese					
		Top management			Střední management		
	Vliv na organizaci	Finanční ředitel	Obchodní ředitel	Generální ředitel	Manažer projektu	Manažer projektu	Stavbyvedoucí
Při rozhodování vycházím z vlastních zkušeností	Zásadní vliv	85	72	97	81	60	88
Nechám si poradit od ext. Odborníků	Zásadní vliv	29	35	17	22	48	26
Rozhoduji se na základě intuice	Zásadní vliv	55	48	77	23	56	68
Rozhoduji se na základě analýz, reportů	Zásadní vliv	79	82	89	84	46	21
Sleduji nejnovější trendy v českém stavebnictví	Nemá vliv, souvisí s osobností	74	88	100	77	92	84
Nechávám za sebe mluvit emoce	významný vliv	54	26	68	46	82	66
Umím své emoce udržet na uzdě	významný vliv	46	81	66	68	20	39
Sleduji pravidelně stav finačních prostředků (výkaz cash flow)	významný vliv	100	71	100	84	48	42
Mám přehled o veškerém majetku společnosti	významný vliv	92	88	98	94	55	35
Sleduji nejnovější trendy v motivaci zaměstnanců	Nemá vliv, souvisí s osobností	89	58	91	46	18	22
Mám dokonalý přehled o tom, co dělají moji přímý podřízení pracovníci	Zásadní vliv	84	76	70	42	46	59
Mám přehled o úseku finance	významný vliv	100	71	88	26	31	12
Mám přehled o úseku obchod	významný vliv	72	100	97	32	49	33
Mám přehled o úseku výroba	významný vliv	47	74	84	79	81	73
Mám přehled o změnách v organizaci	Zásadní vliv	89	74	100	90	48	45
Dělám správná manažerská rozhodnutí	Zásadní vliv	84	74	92	86	71	69
Kdybych byl znovu na začátku, zvolil bych obor podnikání stavebnictví	Nemá vliv, souvisí s osobností	98	84	100	85	88	80
Nemám výhrady ke způsobu řízení kolegů	Zásadní vliv	84	71	95	88	50	65
Jsem upřímný k ostatním manažerům (Top i střední management)	Zásadní vliv	92	91	95	84	83	90
Jsem upřímný ke všem zaměstnancům	významný vliv	82	79	91	70	69	84
Jsem upřímný k přímým podřízeným zaměstnancům	významný vliv	99	84	94	81	75	89
Hledám možné způsoby, jak delegovat některé své úkoly	Nemá vliv, souvisí s osobností	87	24	30	58	19	35
Svěřil bych svoji roli svému podřízenému	významný vliv	89	44	37	68	41	29
Vzdělávám se v technologických pokrocích	Zásadní vliv	47	78	90	64	73	35
Volím agresivní strategii, nebojím se riskovat	významný vliv	35	71	84	50	44	28
Vyhovuje mi nést odpovědnost a brát ji na sebe	Zásadní vliv	75	88	100	65	70	62
Rád jsem pro ostatní mentorem	Nemá vliv, souvisí s osobností	89	71	92	75	88	61
Myslím si, že bych obstál i jako manažer jiného stavebního podniku	Nemá vliv, souvisí s osobností	85	92	90	45	32	50
Myslím si, že bych obstál i jako manažer podniku v jiném oboru	Nemá vliv, souvisí s osobností	72	68	85	21	25	15
Praktické a odborné dovednosti jsou u manažera důležitější, než sociální	Nemá vliv, souvisí s osobností	65	74	52	41	57	62

PŘÍLOHA 2 – DOTAZNÍK NA PŘÍPRAVU STATISTICKÉ ANALÝZY ROZHODOVÁNÍ ANOVA V DOBĚ KRIZE

Celkem 6 manažerům ve firmě (3 top mangement, 3 operativní management) jsem rozdal Dotazník, ve kterém manažeři hodnotili na škále 0-100 svá rozhodnutí (100 nejvíce).
Na hladině významnosti α = 0,01 testuji, zda jednotlivé vlivy na fungování organizace jsou ovlivněny jednotlivými pozicemi (tzn. zda generální ředitel má zásadnější vliv na fungování organizace, než ostatní manažeři). Testováno pro období recese i krize.

Otázky		Chování manažerů v době krize					
		Top management			Střední management		
	Vliv na organizaci	Finanční ředitel	Obchodní ředitel	Generální ředitel	Manažer projektu	Manažer projektu	Stavbyvedoucí
Při rozhodování vycházím z vlastních zkušeností	Zásadní vliv	62	68	90	81	45	70
Nechám si poradit od ext. Odborníků	Zásadní vliv	45	40	7	32	75	38
Rozhoduji se na základě intuice	Zásadní vliv	32	8	68	11	50	49
Rozhoduji se na základě analýz, reportů	Zásadní vliv	92	91	97	92	75	42
Sleduji nejnovější trendy v českém stavebnictví	Nemá vliv, souvisí s osobností	85	80	95	70	95	89
Nechávám za sebe mluvit emoce	významný vliv	38	42	51	62	100	75
Umím své emoce udržet na uzdě	významný vliv	72	73	59	74	11	28
Sleduji pravidelně stav finačních prostředků (výkaz cash flow)	významný vliv	100	85	100	95	55	42
Mám přehled o veškerém majetku společnosti	významný vliv	92	91	100	94	68	27
Sleduji nejnovější trendy v motivaci zaměstnanců	Nemá vliv, souvisí s osobností	95	45	91	65	25	34
Mám dokonalý přehled o tom, co dělají moji přímý podřízení pracovníci	Zásadní vliv	84	77	89	42	46	65
Mám přehled o úseku finance	významný vliv	100	95	100	73	35	12
Mám přehled o úseku obchod	významný vliv	84	100	100	68	72	45
Mám přehled o úseku výroba	významný vliv	72	89	100	95	100	86
Mám přehled o změnách v organizaci	Zásadní vliv	98	80	100	95	62	61
Dělám správná manažerská rozhodnutí	Zásadní vliv	55	63	69	54	34	52
Kdybych byl znovu na začátku, zvolil bych obor podnikání stavebnictví	Nemá vliv, souvisí s osobností	98	75	100	85	85	59
Nemám výhrady ke způsobu řízení kolegů	Zásadní vliv	58	61	82	69	32	51
Jsem upřímný k ostatním manažerům (Top i střední management)	Zásadní vliv	95	91	95	80	83	85
Jsem upřímný ke všem zaměstnancům	významný vliv	90	79	81	65	61	80
Jsem upřímný k přímým podřízeným zaměstnancům	významný vliv	100	88	94	74	70	93
Hledám možné způsoby, jak delegovat některé své úkoly	Nemá vliv, souvisí s osobností	62	5	21	39	11	18
Svěřil bych svoji roli svému podřízenému	významný vliv	89	22	25	60	26	9
Vzdělávám se v technologických pokrocích	Zásadní vliv	64	90	98	75	84	42
Volím agresivní strategii, nebojím se riskovat	významný vliv	14	48	72	35	40	13
Vyhovuje mi nést odpovědnost a brát ji na sebe	Zásadní vliv	42	74	100	58	58	62
Ráď jsem pro ostatní mentorem	Nemá vliv, souvisí s osobností	99	89	100	82	93	81
Myslím si, že bych obstál i jako manažer jiného stavebního podniku	Nemá vliv, souvisí s osobností	32	65	75	25	12	15
Myslím si, že bych obstál i jako manažer podniku v jiném oboru	Nemá vliv, souvisí s osobností	21	55	70	13	4	1
Praktické a odborné dovednosti jsou u manažera důležitější, než sociální	Nemá vliv, souvisí s osobností	85	80	40	55	70	81

PŘÍLOHA 3 – TABULKA VLIVU A ZÁSADNÍCH ROZHDNUTÍ VYPLNĚNÁ KŘÍZEM ZAMĚSTNANCI TOP MANAGEMENTU A STŘEDNÍHO MANAGEMENTU SLOUŽÍCÍ PRO PŘÍPRAVU KE KORELAČNÍ ANALÝZE

Rozhodněte, zda je korelační mezi vztahem vypočteného vlivu a počtu zásadních rozhodnutí za rok zaměstnance v top managementu a středního managementu stejný. Vliv je hodnocen na základě rozhodnutí vybraného manažera z top managementu a středního managementu během roku ve škále 1-10. Rozhodnutí se počítají pouze důležitá, která mohou ovlivnit běh společnosti.

α=0,05

Top management			Střední management		
Počet let	Vliv	Zásadní rozhodnutí	Počet let	Vliv	Zásadní rozhodnutí
1	10	3	1	8	1
2	9	2	2	9	2
3	7	1	3	10	3
4	8	1	4	8	1
5	6	0	5	4	0
6	8	2	6	5	0
7	6	1	7	8	2
8	10	4	8	6	1
9	7	1	9	9	2
10	9	1	10	6	0

PŘÍLOHA 4 – OTÁZKY PRO PRACOVNÍKA STŘEDNÍHO MANAGEMENTU TÝKAJÍCÍ SE JEHO MOTIVACE K POZICI A KE SPOLEČNOSTI

Bylo těžké rozhodnutí jít do nové a neznámé stavební společnosti?

Kde jste vzal motivaci na změnu profese?

Měl jste nějaký cíl, který usnadnil Vaše rozhodnutí?

Co stálo za Vaším rozhodnutím stát se manažerem? A co jste musel obětovat?

Jak velkou roli hraje ve Vaší profesi motivace?