

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA
V PRAZE**

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Delegování a jeho realizace v praxi

Jana Líbalová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Líbalová Jana

Provoz a ekonomika

Název práce

Delegování a jeho realizace v praxi

Anglický název

Delegation and its implementation in practice

Cíle práce

Na základě vlastního výzkumu zjistit ve sledované organizaci úroveň procesu delegování. Provést rozbor zjištěných výsledků a zhodnotit je. Vytipovat možné problémové oblasti a navrhnout inspirační řešení.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Harmonogram zpracování

1) Studium literatury - do března 2013.

LR (10 stránek) - zpracování těch částí literatury, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem a nastudování a osvojení základních pojmů je důležité pro vlastní zpracování práce.

2) Volba cíle a metod - do června 2013

Na základě zpracování LR formulace stručného a jasného cíle. Popis metod , které budou při zpracování práce použity, včetně způsobu zpracování výsledků.

3) Zpracování práce - do konce března 2014

Vlastní práce zahrnující - seznámení s organizací ve které je prováděn výzkum (název, právní forma podnikání, zaměření, stručné ekonomické hodnocení, současná situace v organizaci týkající se zkoumané oblasti. Výsledky zjištění , jejich interpretace, grafické zpracování, návrhy na zlepšení, souhrn zjištěných výsledků a závěr.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Delegování, proces delegování, význam delegování, prvky delegování, pravomoc, podmínky delegování, odpovědnost, kompetence, výhody a nevýhody delegování,

Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. 411 s. Praha: Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
BĚLOHLÁVEK, F.: Desatero manažera. To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer. 1. vyd. 90 s. Praha: Computer Press. 2003. ISBN 80-7116-873-2.
CIPRO, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1. vyd. 159 s. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. 328 s. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
HRON, J.: Teorie řízení. 4. vyd. 135 s. Česká zemědělská univerzita v Praze. 2004. ISBN 80-213-0695-5.
LAHNEROVÁ, D.: Asertivita pro manažery. 1. vyd. 160 s. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.
TEMLAR, R.: Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. 516 s. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
TEPPER, B.: Delegování pracovních úkolů a povinností. Přeložil Procházka, V. 1. vyd. 78 s. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-321-9.
SMITH, J.: Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí. 1. vyd. 112 s. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-72-26-359-5.

Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014

V z. Rokosovská Pavla

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry



Jan Hron

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 4.11.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci *Delegování a jeho realizace v praxi* jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 24.11.2014

Jana Líbalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Bohumile Lhotské za její cenné rady, připomínky a trpělivé vedení, které daly vzniknout této práci. Stejně tak děkuji zaměstnancům společnosti McDonald's za spolupráci při dotazníkovém šetření.

Delegování a jeho realizace v praxi

Delegation and its implementation in practice

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá procesem delegování, a to jak v teoretické rovině, tak praktickou aplikací v rámci společnosti McDonald's.

V teoretické části práce je představen pojem delegování a důkladně rozebrán jeho proces. V rámci definice pojmu jsou zahrnuty výhody i nevýhody delegování, bariéry, které brání správnému fungování delegování i činnosti, které delegovat nelze.

V analytické části práce je představena vybraná společnost, její historie i vývoj v současnosti. Pro analýzu procesu delegování byla vybrána jedna z restaurací, kde na základě studia dokumentů a dotazníkového šetření byla vyhodnocena úroveň procesu delegování. V závěru práce byly zpracovány návrhy na možná zlepšení v této oblasti.

Klíčová slova: Delegování, proces delegování, význam delegování, prvky delegování, pravomoc, podmínky delegování, odpovědnost, kompetence, výhody a nevýhody delegování

Summary

The thesis is concerned about the process of delegation in theoretical part and as well by practical approach in group of McDonald's company.

Theoretical part contains introduction to the problematic of delegation and its processing. Within the definition includes the advantages and disadvantages of delegation, the barriers that prevent the proper functioning of the delegation and also activities that can not be delegated.

In analyst part is stated a description of company as a whole, its history and evolution in present. For delegation process analysis there was chosen one of the restaurants, where based on documents studies and questionnaire investigation, the process of delegation was evaluated. In conclusion were mentioned proposals for improvements in this area.

Keywords: Delegation, the delegation process, the importance of delegation, delegation elements, authority, conditions delegation, responsibility, competence, advantages and disadvantages of delegation

Obsah

1.	Úvod	9
2.	Cíl práce a Metodika	10
3.	Teoretická východiska.....	11
3.1.	Pojem delegování	11
3.2.	Proces delegování	12
3.3.	Předmět delegování	13
3.4.	Definování úkolu	15
3.5.	Výhody a klady delegování	17
3.6.	Bariéry a nevýhody procesu delegování.....	18
3.7.	Franchising	19
4.	Analytická část	21
4.1.	Charakteristika vybraného subjektu	21
4.2.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	25
4.3.	Podřízení.....	26
4.4.	Nadřízení	31
4.5.	Porovnání odpovědí.....	34
5.	Zhodnocení výsledků	37
6.	Závěr.....	39
7.	Seznam použitých zdrojů	41
8.	Přílohy	42

1. ÚVOD

Proces delegování probíhá v každé společnosti, provází nás celý život, ať už vědomě či nevědomě. Delegování se objevuje již v rodině, od dětství na nás jak rodiče, tak prarodiče či sourozenci nakládají různé úkoly, s věkem roste i počet těchto úkolů i různé pravomoci s nimi spojené. Učíme se tak delegovat úkoly nejen v rámci rodiny, ale postupem času i ve sféře profesionální. Nejběžněji je tento proces využíván v oblasti manažerské.

V současnosti jsou na pracovníky v managementu kladeny vysoké nároky, musí tedy vědět, jak si nejlépe zorganizovat svůj časový harmonogram. Delegování je jedním z nástrojů, jak tohoto cíle nejlépe dosáhnout, dokáže zlepšit manažerské dovednosti, výkonnost pracovníků ale i zlepšit pracovní vztahy na pracovišti. Dodržováním správných postupů při delegování je manažer schopen nejen ušetřit velké množství svého času, motivuje tím své podřízené, nenásilně je nutí k lepším pracovním výkonům. Těmito všemi výhodami pak delegování může v důsledku dokonce přispět k prospěchu celého podniku.

Je ovšem nezbytné, aby se při delegování dodržovala určitá pravidla. Úkoly musí být zadávány adresně, konkrétně, s představou, jak by měl být úkol splněn. Důležitý je vhodný výběr pracovníka a správná zpětná vazba. Je také nutné zabránit tzv. bariérám delegování, jako je pocit nenahraditelnosti, nedůvěra ve schopnosti podřízených či obava z neoblíbenosti. Pokud delegování neprobíhá podle těchto pravidel, může manažerovi dokonce škodit než pomoci. Velmi negativně pak může ovlivnit nejen práci manažera nebo jeho týmu, ale i prosperitu a chod společnosti.

Ze všech výše uvedených důvodů je zásadní dodržovat postupy a pravidla týkající se celého procesu delegování. Zda je tak učiněno ve vybrané společnosti se bude snažit dokázat právě tato práce, popřípadě budou navržena opatření, která by vedla ke zlepšení aplikace těchto postupů a pravidel.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě teoretických znalostí získaných z odborné literatury související s oborem delegování a na základě vlastního výzkumu zjistit ve sledované organizaci úroveň procesu delegování. Provést rozbor zjištěných výsledků a zhodnotit je. Vytipovat možné problémové oblasti a navrhnout inspirační řešení.

Teoretická východiska byla zpracována na základě prostudování odborné literatury a internetových zdrojů. Je zde vysvětlen a popsán nejen pojem delegování a základní části jeho procesu, ale i jeho předmět, úkoly vhodné pro delegování či naopak, jeho hlavní cíle, výhody či bariéry. Tyto poznatky byly posléze porovnány s výsledky zjištěnými v rámci analytické části této práce.

V praktické části byla popsána společnost McDonald's ČR, spol. s r.o., její historie i současná situace včetně její filozofie. Samotné šetření probíhalo v jedné z jejích restaurací, a to na rychlostní silnici R10 v Horních Počernicích. Restaurace byla taktéž popsána, včetně organizační struktury managementu.

Analýza probíhala nepřímým pozorováním na základě dotazníkového šetření. Dotazníky (viz. přílohy č. 3 a č. 4) byly rozděleny podle pozice zaměstnanců na restauraci tak, aby přinesly objektivní posouzení úrovně procesu delegování. Jeden byl sestaven pro vyplnění a zkoumání odpovědí delegujících a druhý byl koncipován pro delegované. Dotazník obsahoval otázky dvojího typu, jedny posloužily k získání obecných informací o respondentech, druhé již byly specificky zaměřeny. Zjišťovaly, zda manažeři delegují pravidelně, poskytují veškeré informace, pomůcky, dostatek času, zpětnou vazbu či popřípadě proč nedelegují. Otázky byly uzavřené, s pětistupňovou škálou odpovědí určitě ano, spíše ano, někdy ano, někdy ne, spíše ne a určitě ne.

V části syntézy byly veškeré odpovědi zpracovány, vyhodnoceny četností a pomocí tabulek či grafických znázornění formulovány. Veškeré takto získané informace byly následně porovnány a na jejich základě byla navržena opatření, která by proces delegování ve společnosti optimalizovala.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. *Pojem delegování*

„Termín delegování je odvozen z latinského slova „ delegatio “, znamenající „odkazovat.“ Dále je pak slovní základ přejat z latinského „ lex “ (zákon) a nadále od výrazu „legát“ od latinského „legatus“ ve smyslu vyslanec, posel. Výraz „ kolega “, z latinského „college “ (spoluiředník), je rovněž velice úzce spjat s termínem delegování.“ (Hron, 2000)

Proces delegování znamená pověřování řídicími pracovníky odpovědností za pracovní aktivity řízeným pracovníkům. Konkretizování v praxi je nejčastěji formulováno jako pověření řízených pracovníků úkoly, které mají být splněny v určité kvalitě a množství za předpokladu správného využití dostupných zdrojů. Toto pověření je ovšem spojeno i s předáním nezbytné pravomoci. Je důležité, aby úkoly byly rozděleny jednoznačně a zadány konkrétním pracovníkům. (Bedrnová, 2007)

Úkoly ovšem nemusí být pracovníkovi přidělovány nárazově, mohou být na pracovníka trvale přeneseny. Vzhledem k tomu, že poté pracovník řídí a rozhoduje samostatně ve své oblasti, musí být delegován nejen úkol, ale i rozhodovací pravomoci, které přísluší k tomuto úkolu. (Truneček, 1995)

Delegování ovšem nelze chápat pouze jako předávání pravomocí, v širším měřítku je to také nástroj motivace a rozvíjení pracovníku. (Hron, 2000)

Delegování v sobě tedy zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. Jak již bylo uvedeno, důležitým krokem při delegování je přenesení části pravomoci z vedoucího pracovníka na podřízeného. Manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má „právo“ disponovat vybraný podřízený. Dalším krokem delegování je poselství, na jehož základě může pověřený pracovník nejen ovlivňovat předané činnosti, ale i řídit a informovat své kolegy. Neméně důležitým krokem delegování je kooperace s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované úkoly splnily požadovaná očekávání. (Cipro, 2009)

3.2. Proces delegování

„Proces delegování je vnějším projevem působení řídicího systému (vedoucího) na řízený systém (podřízeného). Tento proces může mít charakter jednorázového nebo relativně trvalého pověření podřízených pracovníků určitými činnostmi.“ (Hron, 2000)

Tento proces zahrnuje věcnou stránku, kdy je řešena otázka „komu“ a „co“ delegovat. Zde musí být předpoklad dokonalé znalosti podřízených pracovníků, převážně z hlediska jejich kvalifikačních předpokladů. Dále pak formální stránku, která řeší otázku „jak“ delegovat s předpokladem znalosti struktury osobnosti podřízených pracovníků. (Hron, 2000)

Při procesu delegování, ať už se jedná o jednotlivé úkoly či oblasti, je nutné uvážit, kdy je potřeba delegovat. V rámci delegování je pak také nezbytné vybrat správného a kvalifikovaného pracovníka, nikoho nevynechávat a vyhýbat se duplicitám, delegovat nejen příjemné ale i méně příjemné záležitosti. Než začne vedoucí pracovník delegovat, měl by vše důkladně promyslet, delegovat úkoly jako celek, předem a přesně. (Bedrnová, 2007)

Aby bylo delegování efektivní, musí ho manažer chápat jako nezbytnou součást vedení lidí a musí sám chtít zadávat úkoly svým kolegům. Dalším předpokladem je dodržování základní metodiky delegování. Manažer se tím také vyvaruje opomenutí některých důležitých kroků tohoto procesu. Tato metodika musí zahrnovat analýzu práce vedoucího pracovníka, plánování, výběr vhodného pracovníka, správný způsob zadání, podporu a v neposlední řadě kontrolu výstupů delegovaných úkolů. (Cipro, 2009).

Analýza a plánování

Než se vedoucí pracovník může rozhodnout o tom, co bude delegovat, musí analyzovat svou práci z několika hledisek, jako jsou jeho povinnosti a odpovědnosti, hlavní cíle svého oddělení a klíčové oblasti pro dosažení těchto cílů. Také by měl určit ty úkoly, které může splnit pouze on. Při plánování je nezbytné, zodpovědět si otázky typu: jaký cíl má být splněn, jakého výsledku chceme dosáhnout, komu bude úkol svěřen, kolik pravomoci bude delegováno, s kým bude pracovník spolupracovat, jaké informace musí být poskytnuty či jak a kdy bude prováděna kontrola. (Šuleř, 1995)

Výběr vhodného pracovníka

Pokud vybíráme osobu, která bude nejhodnější na svěřeni určitého úkolu, měli bychom postupovat systematicky a v úvahu některé okolnosti. Některé úkoly by měly být delegovány pouze na stejné úrovni, jelikož silně souvisí s pravomocí. Pracovník musí být vybrán nejen podle jeho schopností, ale i podle zájmu o úkol, vedoucí pracovník by se měl vyvarovat zvýhodňování některých pracovníků, ale i naopak přehlížení. V některých obdobích může být kapacita některých pracovníků nevyužita, je tedy vhodné vybírat tyto pracovníky. Řadě pracovníků se jejich práce často stává rutinní, stimulací jejich zájmu o práci může být právě delegovaný úkol, pokud jsou připravující se na povýšení, úkol, vztahující se k jejich budoucí funkci, může podpořit jejich zlepšování. (Šuleř, 1995)

Podpora při delegování

Důležitou součástí delegování je podpora pracovníků. Aby úkol považovaly za věc, která zasluhuje to nejvyšší úsilí, měl by vedoucí pracovník považovat tento úkol za důležitý a měl by to dávat náležitě najevo. Pokud je úkol většího rozsahu, je vhodné na začátku pracovníkovi odebrat některé jeho obvyklé povinnosti. Během plnění úkolu je důležité poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu dostatečně často, měl by vždy vědět, zda odvádí dobrou práci, popřípadě ho upozornit na chyby. Pokud odvádí dobrou práci, je také na místě pracovníka ocenit, ať už poděkováním či zveřejněním úspěchu pracovníka, nebo i finanční odměnou. (Bedrnová, 2007)

Manažer také musí jasně vyjádřit svá očekávání, ale zároveň musí ponechat pracovníkovi určitý prostor ke splnění úlohy podle vlastního uvážení, samozřejmě v mezích stanoveného rámce. Nadměrné kontrolování či přílišné zasahování může mít na pracovníka velmi demotivující efekt. (Faerber, 2007)

3.3. *Předmět delegování*

Pro delegování by manažer měl vybírat úkoly pro něj rutinního charakteru, operativní, na kterých se pracovníci budou rozvíjet. (Bělohlávek, 2005)

Delegování osvobozuje vedoucího pracovníka převážně od činností, které může vykonávat někdo jiný se stejným úspěchem. Je třeba rozhodnout, co, kdy, na koho a jak

budeme delegovat. Je vhodné vymezit činnosti, které musí udělat pouze on, které může, které by měl a které musí delegovat. (Bedrnová, 2007)

Podstatou řídicí práce manažera jsou právě ty činnosti, které musí udělat sám. Proto nemohou být delegovány na nikoho jiného z jeho pracovníků či pracovní skupiny. Jsou to úkoly jako stanovení základních cílů, strategií, záměrů, personální záležitosti, hodnocení, odměňování apod. (Bedrnová, 2007)

Úkoly, které může vedoucí delegovat, jsou takové, které může za daných okolností zvládnout některý z jeho pracovníků, i když pro ně má nejlepší předpoklady právě manažer. Jedná se o činnosti, které nevyžadují manažerovu specializaci a současně jsou určeny pro ty pracovníky, které mají potenciál tyto úkoly splnit. (Bedrnová, 2007)

V okruhu činností, které by manažer měl delegovat, nalezneme převážně takového úkoly, které vykonává sám. Může jít o činnosti, které dobře ovládá nebo mu dodávají pocit úspěšnosti či nepostradatelnosti. Ve většině případů mají pracovníci pro tyto úkoly dostatek informací i pokynů ale manažer je nedeleguje právě kvůli výše zmíněným pocitům. Dostává se tak do stereotypu, který může znamenat stagnaci pro manažerovu práci. (Bedrnová, 2007)

Činnosti, které vedoucí pracovník musí delegovat, zahrnují zejména administrativní rutinu. Dále také všechny úkoly, které ho zdržují od vlastního řízení a úkoly, které z řízení vyplývají. (Bedrnová, 2007)

Obecně lze tedy říci, že delegovat můžeme různé druhy činností. Jsou to takové úkoly, které může vyřešit jednatel a nemusí se účastnit celý tým, jednoduché úkoly a rutinní práce, úkoly, na které je odborník někdo jiný a zvládne je nejen lépe, ale i ekonomičtěji, úkoly, které mohou pracovníky rozvíjet, zvyšovat jejich kvalifikaci, s potenciálem být trvale přeneseny na pracovníka. Manažeři také často delegují úkoly, které nemají v oblibě, jiný pracovník ale má, manažer ovšem nesmí přitom dát najevo, že se takových úkolů zbavuje. Je také vhodné delegovat úkoly, které zvyšují motivaci pracovníků, takové, které zpestří rutinu a oživí stereotyp, poskytnou podřízenému komplexnější pohled a vědomí vyššího cíle či smyslu jejich práce. (Cipro, 2009)

Stejně tak jde obecně říci, že delegovat nelze takové úkoly, kde by čas na vysvětlení povahy činnosti byl delší než doba potřebná na jeho splnění, úkoly strategického charakteru, které musí plnit vedoucí pracovník či úkoly důvěrné povahy, do kterých by pracovníci neměli být zasvěceni. Dále kontrolu a hodnocení, nové úkoly, na které pracovníci ještě nejsou připraveni, či takové úkoly, které jsou manažerovi nepříjemné, ale jsou jeho povinností. (Bělohlávek, 2005)

Co je ovšem zásadně nedelegovatelné, je odpovědnost. Každý vedoucí pracovník při plnění úkolů, činností a oblastí rozhodování jemu svěřených nese odpovědnost i za předpokladu, že některé delegoval ne své podřízené i s pravomocí. Tím se nezbavuje odpovědnosti, ta vždy zůstává na vedoucím pracovníkovi, zodpovídá nejen za svou práci, ale i za práci podřízených, čili i za správné splnění svěřených úkolů či činností, ať už je delegoval nebo ne. Odpovědnost vyplývající z delegovaných prvků určuje u všech vedoucích pracovníků oblast působnosti neboli kompetenci, nemůže být tedy v žádném případě delegována. (Hron, 2010).

3.4. Defínování úkolu

Důležitou součástí delegování konkrétní činnosti nebo úkolu je přesná definice. Pokud vedoucí pracovník nedefinuje úkol přesně, vybraný podřízený může pocítit nechuť či dokonce odpor tento úkol vykonat. Na druhou stranu přehnaným vysvětlováním ztratíme spoustu času. Aby k těmto situacím nedocházelo, měl by manažer dodržovat několik parametrů. Vyhne se tak tomu, že by v budoucnu všechny úkoly plnil sám. Tyto parametry jsou vyjádřeny anglickou zkratkou „SMART“, což v překladu znamená hladký nebo průrazný. Jednotlivá písmena zde vyjadřují náležitosti delegovaných úkolů, tedy že budou specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. (Armstrong, 2007)

Požadavek specifikace

Každý delegovaný úkol musí být specifický, musí být stanoven jednoznačně. Jednoduché cíle, jasně stanovené vyvolávají obvykle vyšší výkonnost. Pokud je úkol přesně zadán jako „zvyšte obrat o 5%“, zaměstnanec vyvine větší úsilí k jeho splnění, než pokud ho manažer pověří pouze běžným zadáním „co nejvíc zvyšte obrat“. Ne

všechny úkoly lze přesně kvantifikovat, manažer by i tak měl dosáhnout co nejlepší specifikace, aby nedocházelo k zadávání úkolů, které jsou nepřesné. (Armstrong, 2007)

Požadavek měřitelnosti

Tento požadavek je spjat s předchozím požadavkem. Pokud vezmeme výše uvedený příklad, měřitelnost je obsažena právě v kvantifikaci specifikace. Kdyby vedoucí pracovník zadal úkol pouze „zvyšte obrat“, výsledek by byl těžko měřitelný. Pokud ale přesně zadá „zvyšte obrat o 5%“, dosažený výsledek lze lehce porovnat se zadaným úkolem, čili změřit. (Armstrong, 2007)

Požadavek akceptace

U tohoto požadavku je nezbytné, aby akceptace neboli odsouhlasení úkolu proběhlo nejen ze strany vedoucího pracovníka, ale i ze strany podřízeného. Ten by měl mít vždy právo vyjádřit obavu z náročnosti úkolu či nezpůsobilosti pro daný úkol. Také by měl mít možnost požádat o pomoc vedoucího, pokud si nebude něčím jistý. V mnoha případech je možné, že podřízený bude chápat úkol lépe než manažer, měl by mít tedy možnost vyjádřit své výhrady vůči úkolu nebo některým jeho stránkám. Úkol je pak vhodné upravit nebo dokonce zrušit. Předpokládá se zde aktivní účast pracovníků na úkolu, což je pro ně ve většině případů velkou motivací. (Armstrong, 2007)

Požadavek reálnosti úkolu

Manažeři si často myslí, že zadáním úkolu, který je pro podřízeného těžko splnitelný, dosáhnou větší motivace svých pracovníků. Někdy jsou vedoucí pracovníky také příliš velcí optimisti nebo nejsou zcela kompetentní. Výsledkem všech těchto případů je ale přesný opak motivace, podřízený si uvědomí, že úkol nezvládnou a k plnění úkolu můžou získat odpor. Je proto nezbytné, vybírat takové úkoly, které jsou reálně splnitelné pro vybraného pracovníka. (Armstrong, 2007)

Požadavek – splnění úkolu v termínu

Každý úkol by měl mít také přesně stanoven termín, do kdy má být splněn, a to v souladu s povahou termínu. Největšími chybami, kterými se v této části definování úkolu manažeři dopouští, jsou: stanovení příliš krátkého nebo naopak příliš dlouhého časového úseku na splnění úkolu a nestanovení vůbec žádného. Při příliš krátké době na splnění úkolu vzniká u pracovníka pocit nereálnosti zmiňovaný výše. V případě, že pracovník neví, kdy má úkol splnit, může úkol odkládat do nekonečna. Pokud má

příliš dlouhý časový úsek, vyvolá to v něm pocit, že má stále spoustu času a při přiblížení termínu je úkol dokončován narychlo a ne zcela detailně. Pokud tedy termínuji dlouhodobější úkol, dobrým řešením zde může být volit několik dílčích termínů pro jednotlivé etapy. (Armstrong, 2007)

3.5. Výhody a klady delegování

Správné delegování manažerovi přináší řadu výhod, především šetří čas na důležité úlohy řízení, je možné stihnout více práce za kratší dobu, pracovníci mohou vnášet do činností nové nápady a přístupy, rozvíjet tím své kompetence, jsou i více motivováni. Manažer pomocí delegování získává jednodušší kontrolu, vyhne se stagnaci a může snáze hodnotit své podřízené. Delegování také přináší různé výhody pro podnik. Přispívá ke správnému využití talentu pracovníků, čímž může růst produktivita práce. (Šuleř, 1995)

Při podrobnějším zkoumání hlavních výhod lze říci, že pokud manažer deleguje některé úkoly a části své pravomoci, může strávit více času nad úkoly, které mají větší priority. Problémy většího rozsahu jsou obecně lépe řešitelné, pokud se rozdělí systematicky na dílčí části. Tím je možné zapojit celý tým do řešení úkolu, který by jednotlivec nemohl zvládnout a dosáhnout tím stanoveného cíle. Velká část úkolů se postupně pro manažery stává rutinní. Podřízený může do řešení přinést nový pohled a přístup, který už manažer není schopen vidět. Pokud delegování neprobíhá, stagnují na svých pozicích nejen podřízení, ale i vedoucí pracovníci. Manažeři by měli pracovat na tom, aby je měl kdo zastoupit a oni poté mohli zvyšovat svou kvalifikaci i své postavení ve společnosti. (Šuleř, 1995)

Co se týče motivace při delegování, měli by si podřízení uvědomit, jaký vliv pro ně splnění úkolu dobře a včas může mít. Finanční odměna je krátkodobě přínosnou motivací, z dlouhodobějšího hlediska je to zvyšování kvalifikace a tím možnost určitého povýšení či zlepšení postavení ve společnosti. Obě tyto složky samozřejmě nelze zaručit a pracovník by s nimi neměl počítat, měl by si ale uvědomit přínos i tím, že si rozšiřuje pracovní dovednosti a při dobrém výsledku jednoho úkolu má možnost svěřením dalšího úkolu nad rámec jeho povinností. (Mikulaščík, 2007)

Manažer by ovšem vždy měl užívat pouze pozitivní motivaci, nikoli negativní. Různými hrozbami, ať už co se týče snížení finanční odměny či sesazení pracovníka z jeho pozice, dosáhne pouze negativní odezvy. Totéž si ovšem musí uvědomit podřízený, snažit se získat si výhody u nadřízených určitým donášením na své kolegy jsou motivy, které pracovníkovi akorát uškodí. Pozitivní motivací jsou nejen zvýšené výhody jako finanční odměna či zvýšení postavení, ale i utužení vztahů v rámci kolektivu či s nadřízeným a zvýšení odbornosti pracovníka. (Mikulaščík, 2007)

Pracovníci jsou si také vědomi, že pokud na ně vedoucí deleguje některé náročnější činnosti, které dříve sám zajišťoval, vyjadřuje jím tím důvěru v jejich schopnosti. Tím může být posílen nejen dobrý vztah k vedoucímu, ale i upevněna loajalita ke společnosti. Výsledkem stabilizace celého týmu. (Cipro, 2009)

3.6. *Bariéry a nevýhody procesu delegování*

Bariérami či překážkami při delegování jsou často obavy vedoucích pracovníků o ztrátu prestiže, setrvačnosti jejich myšlení, nejistota v tom, co mají delegovat, přesvědčení o nekompetentnosti či naopak vlastní nenahraditelnosti. Může být také příliš pohodlný či neochotný překonat zaběhnuté způsoby práce. U podřízených se často vyskytují obavy převzít odpovědnost či o zvýšení pracovního vytížení, s tím související neochota zvýšit pracovní úsilí, nebo strach z nezdaru, nedostatek sebedůvěry a malý přehled. (Bedrnová, 2007)

Bariérami můžeme také nazvat možnost, že úkol bude plněn delší dobu, výsledek také může být horší kvality, než by dosáhl vedoucí pracovník, vyšší riziko určitého selhání či možnosti vzniku nežádoucích vedlejších účinků, nedůvěra ve schopnosti pracovníků či možnosti ztráty úroveň vlastních dovedností. (Šuleř, 1995)

Manažeři často mají pocit, že pouze oni zvládnou splnit úkol kvalitně. Je třeba, aby manažer nevybíral mezi kvalitou výsledku, která většinou není příliš rozdílná, ale mezi důležitostmi jeho participace na jednoduchých úkolech nad těmi důležitými. Jednou z obav manažera je také ta z neoblíbenosti. Pracovník delegovaný úkol nemusí přijmout s nadšením, může si myslet, že je využíván nebo přehlcn, může mít pocit přepracovanosti, nebo dostat strach z případného neúspěchu, který by pak ovlivnil jeho

obvyklé pracovní výsledky. Velká část manažerů proto raději nedeleguje, i když tím riskují nezvládnutí úkolu. (Šuleř, 1995)

Spousta úkolů dodává manažerovi pocit osobního významu a důležitosti. Z tohoto důvodu tyto činnosti nechce delegovat, je pro něj obtížně, těchto úkolů se vzdát. Je si také vědom, že tyto činnosti dobře ovládá a trvá na tom, že výsledek musí být stejně dobrý, jako by úkol plnil sám. Manažer si musí uvědomit, že delegování je nezbytnou součástí jeho práce a měl by delegovat i takovéto úkoly, aby splnil dlouhodobější cíle. (Šuleř, 1995)

V případě, že manažer pochybuje o schopnostech svých podřízených, měl by se nejprve přesvědčit, zda podřízené jen nepodceňuje. Může se stát, že pokud jim bude delegován úkol i s pravomocemi, dosáhnou potřebného cíle novými způsoby, čímž projeví schopnosti, které manažer neočekával. Pokud skutečně nemají potřebné schopnosti k vykonávání některých činností vhodných k delegování, měl by vedoucí zjistit důvod, který pravděpodobně má kořeny v jeho rozhodnutí. Je pravděpodobné, že buď přijal nekompetentní pracovníky, nebo špatně odhadl rozsah jejich schopností. Také je možné, že zanedbali jednu ze svých povinností, čímž je rozvíjet jejich schopnosti a zkušenosti. (Šuleř, 1995)

Je nesporné, že delegování může vedoucím pracovníkům ušetřit spoustu času, je ale nezbytné, aby ostatní nestál více času, než sám ušetřil. S tím souvisí i přehnané delegování, které může ohrozit zdroje či výsledky práce, manažer také musí dbát na to, aby své pracovníky nepřetěžoval, zkrátka musí znát míru. (Šuleř, 1995)

3.7. Franchising

„Jedná se specifickou a vyzkoušenou obchodní techniku, druh podnikání, která se zabývá prodejem zboží a/nebo poskytování služeb a/nebo technologií. Vzniká vztah, na základě smlouvy, mezi dvěma nebo více smluvními stranami. Jde o podnikání "pod cizím jménem“, pod obchodním názvem, image, ochrannou známkou velké známé společnosti. Podnikání podle předem vyzkoušené koncepce. Poskytnutí know-how.“
(Řezníčková, 2004)

Franchising je specifická podnikatelská metoda, pro kterou není stanovena jednotná definice. Je to proto, že systém je používán na celém světě a je chápán různými způsoby. Můžeme se setkat s různými formami franchisových systémů, s prvky, které se neustále mění a rozvíjí. Obecně lze říci, že zpravidla veškeré podmínky jsou sepsány ve franchisové smlouvě, jedná se o vztah mezi dvěma nebo více smluvními stranami, které jsou franchisor - zpravidla větší firma a poskytovatel franchisy, a franchisant - zpravidla menší firma a příjemce franchisy. (Řezníčková, 2004)

Franchisor

Společnost či jedinec, který koncept vymyslel a stanovil jej předmětem obchodu. Franchisor poskytuje licenci, zpravidla se jedná o větší společnost. Franchisant obdrží oprávnění prodávat určité zboží, poskytovat služby, technologie na základě franchisové smlouvy pod jménem, image, obchodní značkou a logem franchisora podle obchodní koncepce. Franchisor vždy musí být pouze jeden, oproti franchisantům, kterých může být více. (Řezníčková, 2004)

Franchisor za licenční poplatek poskytuje franchisantovi úvodní školení, zasvěcení do podnikání a nadále mu průběžně po celou dobu spolupráce pomáhá a podporuje, školí a vzdělává. Franchisorovým úkolem je zajistit propagaci a marketing. Nezbytnou součástí tohoto obchodního vztahu je také kontrola ze strany franchisora při vykonávání franchisantovi činnosti. (Řezníčková, 2004)

Franchisant

Franchisant je oproti tomu spíše menší firma, která kupuje určitý výrobek, službu, recept. Franchisant má zpravidla za úkol poskytnout finanční, materiální a lidské zdroje. Franchisant si v podstatě buduje svůj vlastní podnik, vystupuje pod vlastním jménem a na vlastní účet. (Řezníčková, 2004)

Po dobu trvání smlouvy je franchisant oprávněn a zároveň povinen používat obchodní jméno, obchodní značku, ochrannou známku, image, logo, know-how franchisora. Přebírá originální obchodní koncepci. Za toto vše musí zaplatit franchisorovi licenční poplatek a nadále platit měsíčně procentuální podíl z tržeb. (Řezníčková, 2004)

4. ANALYTICKÁ ČÁST

4.1. *Charakteristika vybraného subjektu*

McDonald's ve světě

Řetězce rychlého občerstvení jsou v dnešní době již světovým fenoménem. Jeden z největších z nich provozuje společnost McDonald's Corporation, která byla založena v roce 1940 bratry McDonalčovými. Ti svůj první stánek otevřeli v San Bernardinu v Kalifornii. V roce 1953, na svých obchodních cestách, tento stánek objevil Raymond Albert Kroc, syn českého emigranta. Raymonda zaujali hlavně zajímavým konceptem restaurace, promyšleným systémem „jak kvalitně a rychle občerstvit co nejvíce lidí“. (Interní zdroj, 2014)

V roce 1955 již Kroc otevřel svou první restauraci založenou na tomto konceptu, ve stejném roce také otevřel první restauraci na principu franchisingu. V roce 1962, kdy koupil firmu McDonald's za 2,7 milionu dolarů, již fungovalo přes 500 restaurací, čímž dal základy pro vybudování sítě restaurací nejen po celé Americe, ale později i po celém světě. V 60. a 70. letech prorazil do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa a Velké Británie, v 90. letech i do střední a východní Evropy. Je zajímavé, že v současnosti restaurace na Puškinově náměstí v Moskvě patří mezi největší a nejnavštěvovanější. (Interní zdroj, 2014)

McDonald's stále expanduje, modernizuje se, vymýšlí nové koncepty jako je snídaňové menu či McCafé, koncept kavárny otevřené v rámci restaurace. Je zde vyhrazen vlastní prostor včetně pultu, kde nabízí různé druhy kávy i zákusků. První McCafé bylo otevřeno v roce 1993 v Melbourne v Austrálii, v Evropě se poprvé objevilo na konci devadesátých let v Irsku. Pro zajímavost, v roce 2013 měla společnost přes 30 000 restaurací ve více jak 120 zemích a průměrně obsloužila přes 47 000 000 zákazníků denně. Společnost má silné postavení jak na světovém, tak českém trhu, mnoho lidí jí však spojuje s uspěchaným a nezdravým způsobem stravování, obezitou, vysokou hladinou cholesterolu apod. (Interní zdroj, 2014)

McDonald's v Česku

20. 3. 1992 McDonald's otevřel první restauraci v České republice, přesněji ve Vodičkově ulici v Praze, v roce 1993 první restauraci mimo Prahu, v Ostravě. 16. července 2009 byla otevřena první provozovna McCafé v restauraci Průhonice I u dálnice D1. Již od otevření první restaurace pozice společnosti u nás sílí a roste, v současnosti je největší sítí restaurací v České republice. Počet zákazníků se pohybuje okolo 600 milionů ročně, McDonald's také patří mezi největší zaměstnavatele u nás. V současnosti je v provozu 92 restaurací, z toho třetina v Praze. Více jak 70% provozují frančizanti. Generálním ředitelem společnosti je nyní Tomasz Rogacz, původem z Polska. (Interní zdroj, 2014)

Čtyři pilíře společnosti

McDonald's si zakládá na čtyřech pilířích směřujících k jedinému cíli - spokojenému zákazníkovi. Jsou to kvalita, čistota, obsluha a přiměřené ceny (z angl. Quality, Service, Cleanliness & Value = QSC & V). Plnění těchto pilířů je jak ve světě, tak u nás pravidelně kontrolováno ve všech restauracích, jak už pomocí různých denních formulářů, tak v rámci kontrol prováděných přidělenými pracovníky z centrály společnosti přímo na restauracích. Tyto kontroly probíhají pravidelně, minimálně jednou měsíčně, formou kontrolních nákupů. Dvakrát měsíčně probíhají také kontrolní nákupy tzv. tajného zákazníka, zaměstnance externí společnosti. Minimálně jednou ročně také probíhají vícedenní kontroly, kdy přidělený pracovník přichází přímo do provozu restaurace a kontroluje veškeré pracovní postupy a standardy na základě vnitropodnikových reportů. (Interní zdroj, 2014)

Kvalita

První pilíř filozofie společnosti má základ především v přísné kontrole kvality surovin. Ať už se jedná o maso, zeleninu či mléčné výrobky, všechny suroviny pochází od nejlepších dodavatelů. Přesně stanoveny jsou také standardy pro výrobu konečných produktů a samozřejmě jejich následná a stálá kontrola. Veškeré toto snažení je zakončeno neustálou údržbou a modernizací kuchyňského vybavení a samozřejmě také kontrolou tohoto vybavení. (Interní zdroj, 2014)

Obsluha

McDonald's se rád nazývá „tak trochu jinou restaurací“. Naznačuje tím, že si váží svých zákazníků, trénuje své zaměstnance tak, aby jejich úsměvy a pozdravy nebyly vynucené, aby k zákazníkům byli vlídní a nápomocní. Lidé ve společnosti si uvědomují, že bez zákazníků by nemohli fungovat, cení si jich a snaží se jim to dávat náležitě najevo. (Interní zdroj, 2014)

Čistota

Všechny restaurace jsou plně klimatizované, úklid jak v prostoru pro zákazníky, tak v celém zázemí restaurací, probíhá neustále. Maximální čistota je pro společnost standardem, který je také neustále kontrolován. (Interní zdroj, 2014)

Přiměřené ceny

Pokud zákazník navštíví jakoukoli restauraci McDonald's, vždy má jistotu, co za své peníze dostane, jak vzhledem ke kvalitě výrobků, tak vzhledem ke standardům stejným na všech restauracím. Společnost také nabízí mnoho slevových a výhodných akcí, výhodná menu apod. (Interní zdroj, 2014)

AMI restaurant s. r. o.

Společnosti AMI restaurant s. r. o. založil v roce 1999 Ing. Petr Myška. Téhož roku otevřel první restauraci pod záštitou této společnosti na základě franchisingové smlouvy se společností McDonald's, restauraci Billa Prosek, Praha 9. V dalších letech otevřel další 3 restaurace na Praze 9. Poslední byla restaurace R10 Horní Počernice, otevřená v den 20. výročí otevření první restaurace McDonald's v České republice.

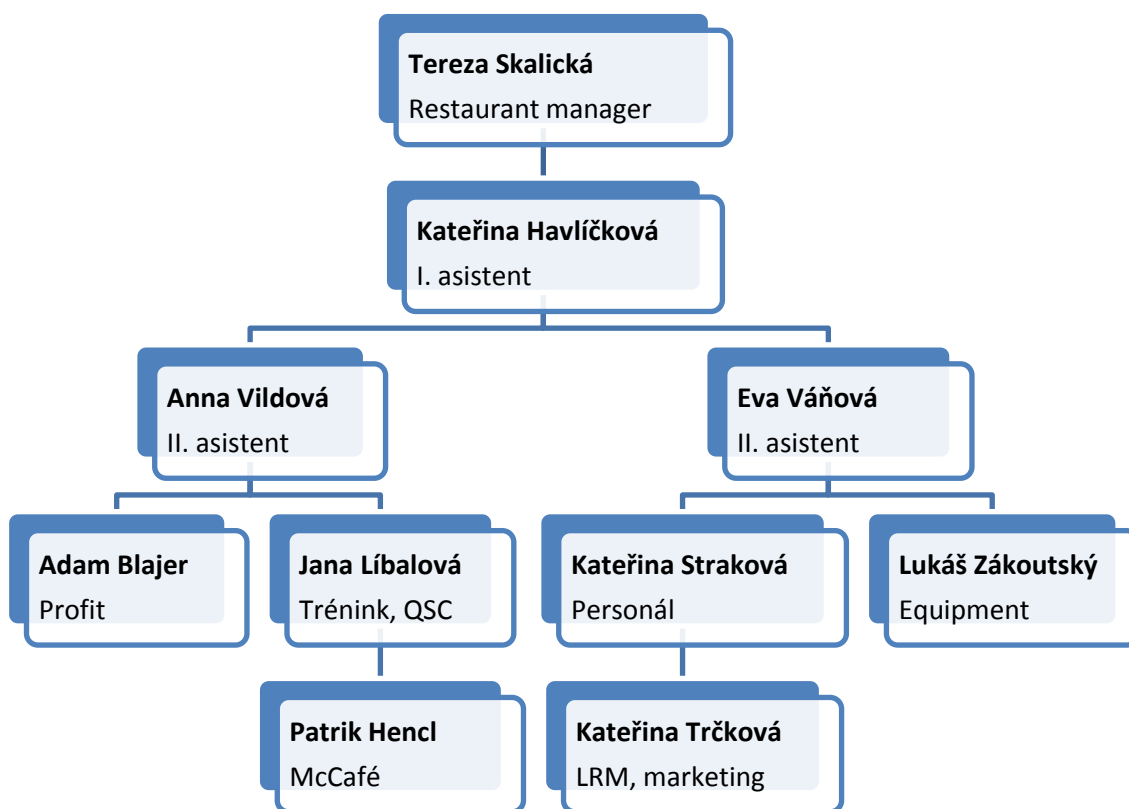
R10 Horní Počernice

Restaurace se nachází na rychlostní silnici R10, na 3. kilometru ve směru na Mladou Boleslav. Je to jedna z nejmodernějších restaurací s jedinečným interiérem. Restaurace nabízí zákazníkům klasický nákup uvnitř restaurace, včetně nabídky McCafé, ale také možnosti nákupu přes okénko drive-thru, kdy zákazník nemusí při nákupu opustit automobil. Počet zaměstnanců se v současné době pohybuje okolo 40, dalších 10 lidí pracuje na pozici managementu. Přibližně třetina zaměstnanců pracuje na základě hlavního pracovního poměru, zbytek formou dohody o pracovní činnosti.

Organizační struktura

Organizační struktura je lineární, ve vedení restaurace stojí restaurant manažer. Do nejvyššího managementu se dále řadí I. asistent, nejbližší podřízený restaurant manažera, společně s II. asistenty. Ti dohlížejí na práci nižšího managementu. Všichni členové nižšího managementu mají přidělené jednotlivé oblasti v rámci restaurace, někteří mají přidělené manažery v tréninku. Tito manažeři absolvují různá školení a kurzy pořádané společností McDonald's a některými vybranými externími odborníky. Zde se zaměřují nejen na správnou komunikaci se zákazníkem a zaměstnanci, ale i na různé pomocné nástroje managementu, včetně delegování.

Schéma 1 – Organizační struktura



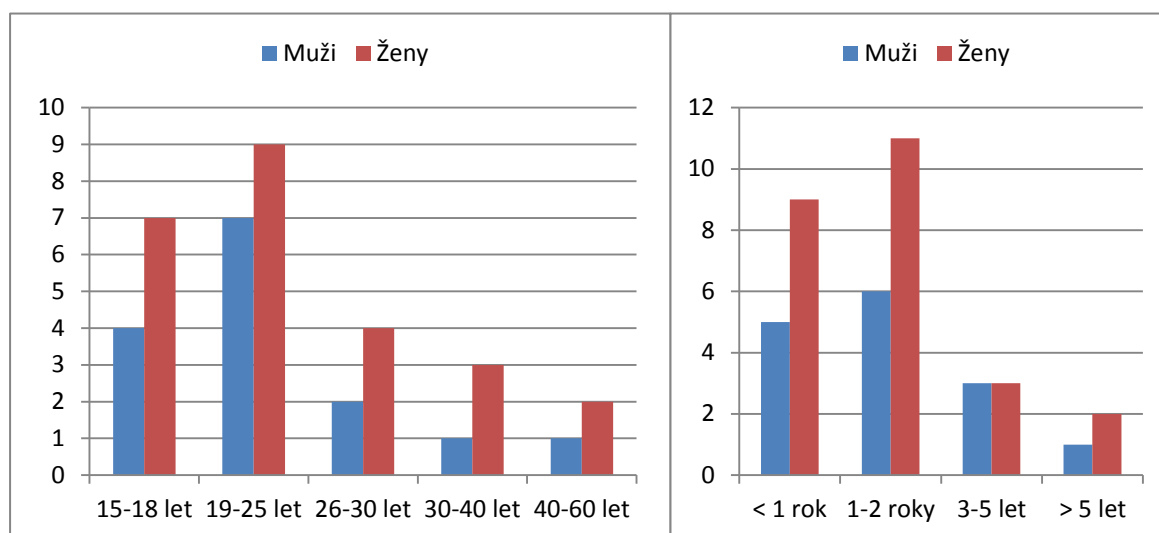
Zdroj: Vlastní zpracování

4.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníky byly předloženy 50 zaměstnancům, zahrnujících 10 manažerů včetně restaurant manažera. Návratnost dotazníků byla 100%. Dotazník byl rozdělen na dvě části, první část byla zaměřena především na delegování, druhá část poskytla základní informace o zaměstnancích.

V rámci všech dotazovaných zaměstnanců restaurace bylo zjištěno, že je zde zaměstnáno 32 žen a 18 mužů. Věk obou skupin se pohybuje v přibližně stejném rozmezí, nejčastější věk je v rozmezí 15-25 let, nejčastěji jsou zaměstnání u společnosti max. 2 roky.

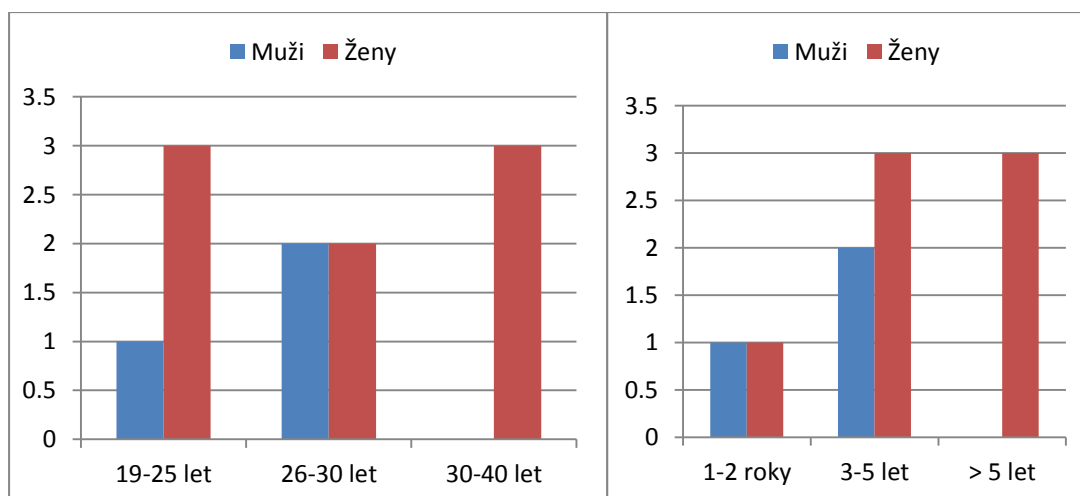
Graf č. 1 – Věk a doba zaměstnání podřízených u společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu č. 1 je patrné, že společnost zaměstnává 25 žen a 15 mužů na úrovni podřízených. Nejběžnější věková skupina u podřízených je od 15 do 25 let, naopak zaměstnanci starší 40 let jsou u společnosti méně častým jevem. Z grafu je také zřejmé, že čtyři pětiny dotazovaných podřízených pracuje u společnosti méně než 3 roky. Tato skutečnost se zřejmě odvíjí od povahy pracovní náplně a možnosti pracovat podle časových možností zaměstnanců, restaurace zaměstnává z velké části studenty středních a vysokých škol, kteří si zde přivydělávají při studiu.

Graf č. 2 – Věk a doba zaměstnání nadřízených u společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z druhého grafu lze vyčíst, že na pozici managementu pracuje 7 žen a 3 muži. Věk nadřízených se pohybuje od 19 do 30 let, mezi nadřízenými není nikdo mladší 19 let či starší 40 let. U společnosti jsou nejčastěji zaměstnání od jednoho roku do více jak pěti let. Ženy na těchto pozicích jsou zaměstnány déle než muži, je jich ovšem také dvakrát více. Je zřejmé, že pokud chce být zaměstnanec v této restauraci povýšen do managementu, musí u společnosti pracovat více jak jeden rok.

4.3. Podřízení

Jak již bylo uvedeno výše, na dotazník odpovídalo 40 podřízených, přesněji 25 žen a 15 mužů.

Tabulka č. 1 – Vyhodnocení 1. a 2. otázky dotazníku.

Delegoval na Vás někdy Váš nadřízený nějaký úkol?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	14				1
ženy	25				
Pověřuje Vás nadřízený úkoly pravidelně? (min. 1x týdně)	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	6	5	3	1	1
ženy	9	3	9	3	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ze všech 40 dotazovaných téměř všichni zvolili odpověď na první otázku určitě ano, pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že na něj nadřízený nedelegoval žádný úkol a odpověděl takto i na druhou otázku, zda nadřízený deleguje pravidelně. Co se týče druhé otázky a tím pádem pravidelnosti delegování, odpovědi se zde již lišily. Převládaly kladné odpovědi určitě ano či spíše ano, objevila se ovšem víc jak čtvrtina odpovědi někdy ano, někdy ne a celkem čtyři záporné odpovědi spíše ne či určitě ne.

U následujících prvních dvou otázek se názor mužů a žen lišil zřejmě nejzřejměji.

Tabulka č. 2 – Vyhodnocení 3., 4. a 5. otázky dotazníku.

Je to pro Vás výzva, když je Vám svěřen nějaký úkol?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	1	2	7	3	2
ženy	8	6	8	2	1
Cítíte se tím být více motivováni?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	2	1	5	4	3
ženy	7	8	7	2	1
Byl pro Vás někdy nějaký úkol obtížně řešitelný?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži		2	4	5	4
ženy	3	1	6	9	6

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pouze pro pětinu mužů je delegování výzva nebo se cítí být motivováni, pokud na ně nadřízený deleguje nějaký úkol. Téměř polovina dotazovaných mužů se shodla, že při delegování žádnou motivaci či výzvu nepocítují, zbytek volil prostřední možnost odpovědi. Naopak ženy delegování cítí jako výzvu, jsou jím motivované, možnost určitě ano nebo spíše ano zaškrtnla více než polovina dotazovaných. Zbytek volil spíše prostřední odpověď, spíše ne či určitě ne zvolily pouze tři ženy. Obtížně řešitelné byly úkoly pro šest zaměstnanců, čtvrtina odpověděla někdy ano, někdy ne a pro ostatní byly úkoly spíše či určitě řešitelné snadno.

Další otázky se týkaly kooperace při delegování, ať už v rámci kolektivu či s nadřízeným.

Tabulka č. 3 – Vyhodnocení 6., 7. a 8. otázky dotazníku.

Zapojuje nadřízený do plnění úkolu kolektiv lidí?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	3	3	9		
ženy	5	4	16		
Spolupracuje s Vámi nadřízený na splnění úkolu?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	5	5	4	1	
ženy	6	8	11		
Máte možnosti spolupracovat s ostatními pracovníky?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	6	3	5	1	
ženy	6	7	12		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Co se týče kolektivu, jak muži, tak ženy odpovídali převážně někdy ano někdy, někdy ne. Tyto odpovědi se zcela jistě odvíjejí od povahy pracovní náplně v restauraci, některé úkoly ani nelze řešit kolektivně. Možnost spolupracovat s ostatními či s nadřízeným podle odpovědí má více jak polovina dotazovaných, zbytek opět volil prostřední možnost. Odpověď spíše ne či určitě ne volil pouze jeden muž, žádná žena.

Tabulka č. 4 – Vyhodnocení 9., 10., 11., 12. a 13. otázky dotazníku.

Je Vám delegovaný úkol vysvětlován dostatečně jasně?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	7	5	3		
ženy	12	8	5		
Je vždy vysvětlován co nejstručněji?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	8	3	4		
ženy	9	11	5		
Je pro Vás úkol vždy zcela srozumitelný?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	6	5	4		
ženy	9	12	4		
Máte veškeré potřebné informace k vykonání úkolu?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	9	4	2		
ženy	13	7	5		
Je nadřízený schopen Vám poskytnout veškeré pomůcky?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	10	2	3		
ženy	16	5	4		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zaměření dalších otázek ukazovalo na povahu delegovaných úkolů. Podle odpovědí lze soudit, že úkoly jsou zaměstnancům vysvětlovány jasně, stručně a srozumitelně. Pouze pětina dotázaných odpověděla někdy ano, někdy ne, zbytek zvolil kladné odpovědi spíše ano či určitě ano. Podobně dotazovaní odpovídali i na další otázku, zda mají veškeré potřebné informace či potřebné pomůcky k vykonání úkolu.

Tabulka č. 5 – Vyhodnocení 14., 15. a 16. otázky dotazníku.

Je Vám jasně vymezen časový horizont na splnění úkolu?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	7	4		4	
ženy	6	5	8	6	
Je tento časový rámec na vykonání úkolu dostatečný?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	9	6			
ženy	12	7	6		
Pokud to úkol vyžaduje, uvolní Vás nadřízený z práce?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	6	9			
ženy	12	13			

Zdroj: Vlastní zpracování.

Co se týče časového horizontu, muži převážně volili odpověď určitě ano či spíše ano, tedy že nadřízení vymezují časový rámec na splnění úkolu, prostřední odpověď nevybral ani jeden. Spíše ne ovšem odpověděla pětina mužů, stejně tak i žen. Ty ovšem častěji volili prostřední odpověď, zvolilo ji osm žen. Zbytek volil, stejně jako muži, první dvě možnosti odpovědí, určitě ano či spíše ano. Podobné výsledky byly získány i u další otázky, odpovědi určitě ne či spíše ne ovšem nevybral ani jeden dotazovaný.

U šestnácté otázky byly odpovědi spíše teoretické. Nestává se často, aby úkoly v restauraci vyžadovaly uvolnění z práce, zejména u podřízených. Většina úkolů zde zadávaných jsou vykonávány v rámci pracovní náplně zaměstnanců. Nicméně na tuto otázku většina dotazovaných odpovídala kladně jak u mužů, tak u žen, pokud by to úkol vyžadoval, nadřízený by je z práce uvolnil.

U odpovědí na sedmnáctou a osmnáctou otázku vyhodnocení ukázalo, že jak u mužů, tak u žen se nadřízený o postup při plnění úkolu spíše zajímá, zpětnou vazbu ovšem poskytuje jen někdy.

Tabulka č. 6 – Vyhodnocení 17. a 18. otázky dotazníku.

Zajímá se nadřízený, jak při plnění úkolu postupujete?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	6	5	1	3	
ženy	7	10	3	5	
Máte zpětnou vazbu, zda byl úkol splněn dobře?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	3	4	6	1	1
ženy	5	8	11	1	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Co se týče zájmu o postup při plnění úkolu, byly odpovědi více kladné, pouze pětina mužů a pětina žen zvolilo variantu spíše ne, nejvíce respondentů zvolilo variantu spíše ano. Ovšem u zpětné vazby prostřední možnost zvolila víc jak třetina dotazovaných. Zbytek volil spíše kladné odpovědi, záporné zvolilo minimum dotazovaných

Devatenáctá otázka byla specificky zaměřena. Dotazovaní měli odpovídat dle svého názoru, proč nadřízení nedelegují. Stejnou škálou jako u předchozích otázek odpovídali na dvě varianty odpovědí, nadřízený si myslí, že je nenahraditelný a myslí si, že úkol zvládne nejlépe a nejrychleji. Jak muži, tak ženy se víceméně shodli. Většina dotazovaných si nemyslí, že by si nadřízení připadali nenahraditelní, volili zde odpověď spíše ne. Pouze čtyři muži a jedna žena odpověděli určitě ano, ostatní možnosti nebyly voleny vůbec. Co se týče druhé možnosti, dotazovaní se většinově shodli na kladných odpovědích určitě ano či spíše ano. Jiné možnosti voleny nebyly. Je tedy patrné, že podřízení mají pocit, že nadřízení nedelegují hlavně proto, že si myslí, že úkoly zvládnou sami nejlépe či nejrychleji.

Po vyhodnocení dotazníků podřízených jasně vyplynulo, že rozdíl v odpovědích mezi ženami a muži nebyl nijak razantní, muži ovšem odpovídali na většinu otázek více záporně.

4.4. Nadřízení

Jak již bylo uvedeno výše, na dotazník odpovídalo 10 nadřízených, přesněji 7 žen a 3 muži. Rozdíl v odpovědích i zde byl minimální, celkově nadřízení odpovídali spíše kladně, ať už muži či ženy.

Tabulka č. 7 – Vyhodnocení 1. a 2. otázky dotazníku.

Delegoval jste někdy nějaký úkol?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	3				
ženy	7				
Delegujete pravidelně? (min. 1x týdně)	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	3				
ženy	7				

Zdroj: Vlastní zpracování.

Všech 10 dotazovaných shodně odpovědělo, že už někdy delegovali nějaký úkol, stejně tak že delegují pravidelně. Je tedy patrné, že všichni nadřízení v restauraci delegují minimálně jednou týdně.

Tabulka č. 8 – Vyhodnocení 3., 4. a 5. otázky dotazníku.

Když delegujete, je to pro podřízené výzva?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži			2	1	
ženy		1	6		
Když delegujete, motivuje to Vaše podřízené?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži			3		
ženy		1	5	1	
Byl někdy úkol pro podřízené obtížně řešitelný?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži		1		2	
ženy	1	2	4		

Zdroj: Vlastní zpracování.

U dalších dvou otázek se respondenti shodli na prostřední variantě odpovědi. Kladné či záporné odpovědi se objevily spíše minimálně. Názor nadřízených se lišil převážně u páté otázky, kde muži odpovídali spíše záporně, ženy naopak více kladně. Je tedy patrné, že muži si nemyslí, že by úkoly byly obtížně řešitelné, podle žen záleží na situaci, spíše si ale myslí, že některé úkoly jsou pro podřízené obtížně řešitelné.

Tabulka č. 9 – Vyhodnocení 6., 7. a 8. otázky dotazníku.

Zapojujete při delegování kolektiv lidí?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži		1	2		
ženy		3	4		
Spolupracujete s podřízeným na splnění úkolu?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži		2	1		
ženy	1	1	5		
Dáváte podřízeným možnost spolupracovat s ostatními?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	1	2			
ženy	4	3			

Zdroj: Vlastní zpracování.

Další otázky se týkaly spolupráce. Zde se znovu názor opět sjednotil, většina nadřízených na první dvě otázky zvolili prostřední možnost, či kladné možnosti odpovědí. U osmé otázky všichni zvolili kladné možnosti odpovědí.

Tabulka č. 10 – Vyhodnocení 9., 10., 11., 12. a 13. otázky dotazníku.

Vysvětlujete delegovaný úkol dostatečně jasně?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	1	2			
ženy	2	4	1		
Vysvětlujete požadovaný úkol co nejstručněji?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	2	1			
ženy	4	1	2		
Je úkol pro podřízené vždy zcela srozumitelný?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži		2	1		
ženy	1	3	3		
Poskytujete veškeré potřebné informace k vykonání úkolu?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	1	2			
ženy	2	5			
Poskytujete veškeré potřebné pomůcky k vykonání úkolu?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	3				
ženy	6	1			

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zaměření dalších otázek ukazovalo na povahu delegovaných úkolů. Podle odpovědí lze soudit, že nadřízení úkoly zaměstnancům vysvětlují jasně a stručně. Podobně odpovídali i ohledně srozumitelnosti, ženy zde ovšem volily i prostřední variantu. Nadřízení se také shodli, že poskytují podřízeným veškeré potřebné informace a pomůcky, všechny zde zvolené odpovědi byly kladné, určitě ano či spíše ano.

Tabulka č. 11 – Vyhodnocení 14., 15. a 16. otázky dotazníku.

Stanovujete jasně časový horizont na splnění úkolu?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	1	2			
ženy	3	2	2		
Je tento časový rámec na vykonání úkolu dostatečný?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	1	2			
ženy	3	2	2		
Pokud to úkol vyžaduje, uvolníte podřízeného z práce?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	1	2			
ženy	2	5			

Zdroj: Vlastní zpracování.

Časový horizont muži stanovují jasně, odpověděli určitě ano či spíše ano. U žen se odpovědi příliš nelišily, dvě z nich zvolili prostřední možnosti, zbytek kladné odpovědi. Úplně stejně jak muži, tak ženy odpověděly i další otázku ohledně dostatečnosti časového rámce. Jak již bylo uvedeno výše, u šestnácté otázky byly odpovědi spíše teoretické. Nicméně na tuto otázku všichni nadřízení odpovídali kladně, pokud by to úkol vyžadoval, podřízené by z práce uvolnili.

Tabulka č. 12 – Vyhodnocení 17. a 18. otázky dotazníku.

Zajímáte se, jak při plnění úkolu podřízený postupuje?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	1	2			
ženy	5	2			
Poskytujete zpětnou vazbu, zda byl úkol splněn dobře?	Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
muži	1	2			
ženy	5	2			

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zde se znovu odpovědi jak mužů, tak žen velmi podobaly. Volily kladné možnosti určitě ano či spíše ano jak u sedmnácté, tak u osmnácté otázky. Nadřízení se tedy dle jejich názoru zajímají, jak podřízení při úkolu postupují a poskytují jim zpětnou vazbu, zda byl úkol splněn dobře.

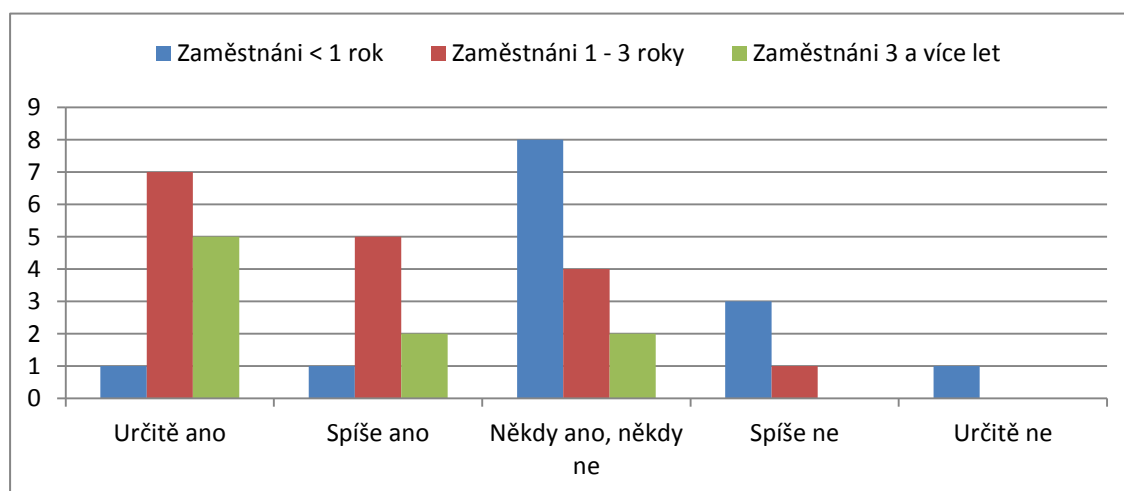
Devatenáctou otázkou bylo zjišťováno, proč nadřízení nedelegují, ať už sami nebo jejich kolegové. Stejnou škálou jako u předchozích otázek odpovídali na dvě varianty odpovědí, myslíte si, že jste nenahraditelný a myslíte si, že úkol zvládnete nejlépe a nejrychleji. U obou možností odpovědí se nadřízení shodli. Nikdo z nich si nemyslí, že by byl nenahraditelný, naopak většina odpověděla, že pokud někdo nedeleguje, je to z důvodu toho, že úkol dle svého názoru zvládne nejlépe či nejrychleji. Možnosti určitě ano či spíše ano zvolili všechny ženy i všichni muži.

Z dotazníků nadřízených lze jasně soudit, že názor mužů a žen se liší pouze minimálně, všechny odpovědi byly víceméně kladné.

4.5. Porovnání odpovědí

V rámci dotazníku byly otázky koncipovány párově, následné vyhodnocení dotazníků tím přineslo přesnější výsledky. Při prvotním porovnání bylo zřejmé, že odpovědi nadřízených byly více kladné, podřízení často volili prostřední variantu.

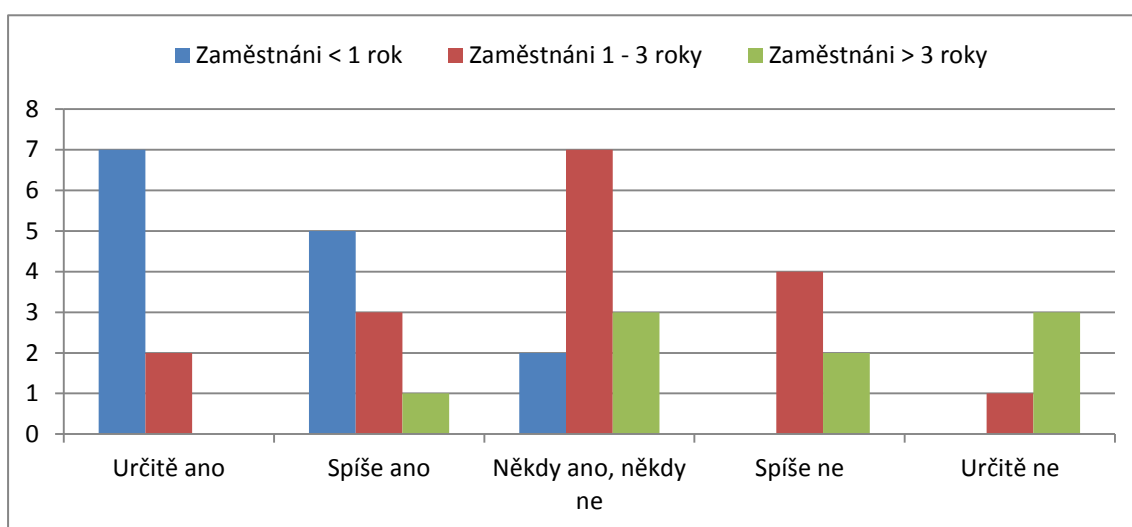
Graf č. 3 – Pravidelnost delegování a doba zaměstnání.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obě skupiny se shodly, že se již účastnily procesu delegování, o jeho pravidelnosti se však názory rozcházely. Nadřízení delegují pravidelně, někteří podřízení ovšem dostávají úkoly pouze někdy. Tento jev je patrně způsoben větším počtem podřízených, je možné že požadavek minimálně jednou týdně nejsou nadřízení schopni splnit u každého zaměstnance. Při porovnání odpovědí podřízených s délkou jejich zaměstnání u společnosti také vyplynulo, že nadřízení pravidelně delegují úkoly na zkušenější zaměstnance, kteří u společnosti pracují déle.

Graf č. 4 – Motivace podřízených a doba zaměstnání.



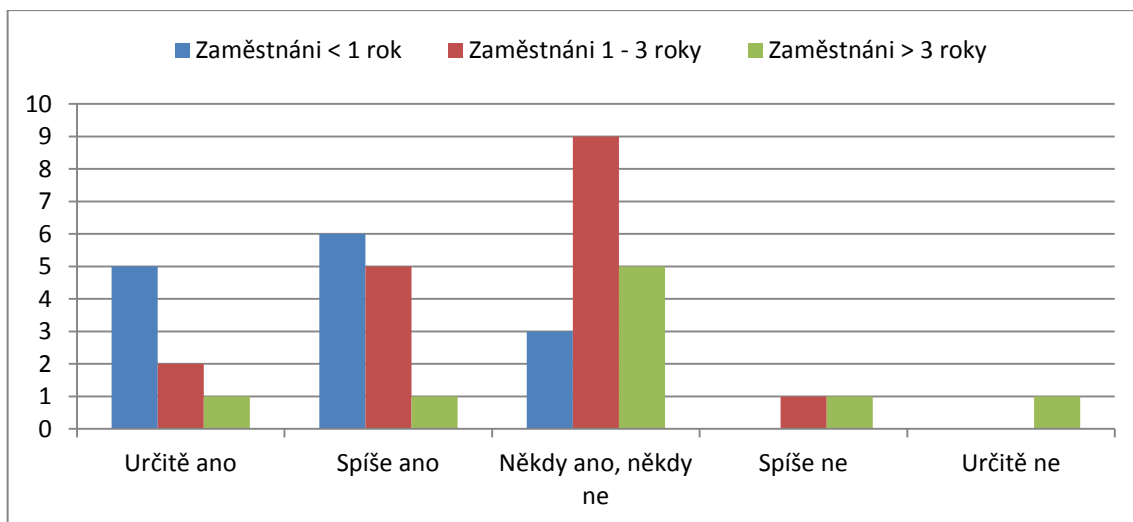
Zdroj: Vlastní zpracování.

U dalších otázek se znovu názory sjednotily, obě skupiny souhlasně nejvíce volily prostřední možnost odpovědi jak u otázky motivace, tak výzvy. Shodly se i na obtížnosti úkolů, myslí si, že delegované úkoly jsou spíše snadno řešitelné. Tento názor je přijatelný, naopak v otázkách motivace či určité výzvy je zde jistě prostor pro zlepšení situace, zaměstnanci by měli cítit větší motivaci z plnění delegovaných úkolů. Z grafické podoby je patrné, že motivaci necítí spíše zkušenější zaměstnanci.

I u dalších otázek se většina odpovědí podobala, jak u kooperace s jinými zaměstnanci, povahy delegovaného úkolu, tak časového rámce. Podřízení zde více volili možnost někdy ano, někdy ne, nadřízení byli znovu spíše kladní v odpovědích. Co se ovšem týká časového rámce, někteří podřízení odpovídali záporně, čili že nedostávají jasně vymezen čas na splnění úkolu, nadřízení ovšem žádnou takovou odpověď

neuedli. Vymezení časového horizontu je nezbytná součást procesu delegování, není tedy možné ho opomíjet.

Graf č. 5 – Zpětná vazba a doba zaměstnání.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Další nesouhlas mezi dotazovanými se objevil u otázek zpětné vazby. Nadřízení se dle svého uvážení zajímají o postup při plnění úkolu a dávají zpětnou vazbu, zda byl úkol splněn dobře. Podřízení tento názor sdílí pouze částečně. Více než čtvrtina z nich odpověděla, že o postup se nadřízený zajímá pouze někdy nebo vůbec, stejně odpovídala polovina dotazovaných i na otázku týkající se zpětné vazby. Opět to byly převážně zkušenější zaměstnanci, což je patrné z grafického znázornění. Toto zjištění je zcela jistě dalším podnětem pro určitá zlepšení v této oblasti.

V poslední části dotazníku týkající se důvodů, proč nadřízení nedelegují pravidelně, se již obě skupiny zcela sjednotily. Všichni shodně odpověděli, že to není tím, že by se nadřízení cítili nenahraditelní, spíše se domnívají, že daný úkol zvládnou nejlépe a nejrychleji. Tyto odpovědi nejsou příliš překvapivé, je to jedna z nejběžnějších bariér v oblasti delegování.

5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Vyhodnocením dotazníkového šetření bylo prokázáno, že delegování ve společnosti probíhá na dobré úrovni. Porovnáním odpovědí podřízených a nadřízených ovšem vyplynuly jisté rozdíly v názorech. Nadřízení chápou důležitost delegování, používají tento nástroj pravidelně. V pravidelnosti ovšem opomíjí některé zaměstnance, pro ty pak tento přístup může být velmi demotivující.

Řešení této situace není jednoduché, počet podřízených čtyřikrát převyšuje počet nadřízených. Je nezbytné, aby manažeři nedelegovali své úkoly stále na stejné zaměstnance, zadávat úkoly by neměli jen zkušeným zaměstnancům, ale i těm méně zkušeným. Delegováním dosáhnou lepší motivace těchto zaměstnanců, zlepší pracovní morálku, méně zkušení zaměstnanci se tím zdokonalí.

Velkým problémem se při vyhodnocování ukázala motivace zaměstnanců, jejich pocit, že delegování je výzvou. Nejběžnější byla odpověď někdy ano, někdy ne a to jak u nadřízených, tak podřízených. Motivace je jeden z hlavních přínosů delegování, měly by se zde tedy objevovat spíše kladné odpovědi. Je pravděpodobné, že pro zkušené zaměstnance je plnění běžných úkolů spíše banální, necítí zde žádnou výzvu. Naopak méně zkušeným zaměstnancům výzvu přináší. Východiskem může být delegování více náročných úkolů na zkušené zaměstnance, úkolů, které budou tyto zaměstnance více motivovat.

Nelze také opominout odpovědi některých podřízených, že někdy nemají jasně vymezen časový horizont na splnění úkolu. Pokud zaměstnanec nemá jasně vymezen časový rámec, není možné podávat zpětnou vazbu, jelikož vlastně nevíme, kdy úkol bude splněn. Tento postup je velmi kontraproduktivní, zaměstnanec může splnění úkolu odkládat na neurčitou dobu, jelikož nemá žádný popud tento úkol splnit. Také manažer si tím velmi škodí, nemůže zaměstnanci vyčítat, že úkol ještě nesplnil. Manažerům by mělo být jasně vysvětleno, jak je tento prvek důležitý, mělo by být také kontrolováno, zda došlo ke zlepšení a zda je časový horizont jasně vymezen.

Posledním návrhem ke zlepšení je důslednější přístup k podávání zpětné vazby podřízeným. Bylo prokázáno, že zkušenějším zaměstnancům je zpětná vazba podávána

méně často. Tento problém může vznikat pocitem nadřizených, že zkušení zaměstnanci již zpětnou vazbu nepotřebují, že již vědí, jak svou práci odvádí a jak plní zadané úkoly. Není to ovšem pravda. I zkušený zaměstnanec musí vědět, jak úkol splnil. Pokud zpětná vazba ve společnosti nefunguje, zaměstnanci nejsou motivováni úkoly plnit dobře a ztrácí pracovní nasazení. Nadřízení potom také nemohou objektivně ohodnotit práci podřízeného, což znovu vede k demotivaci. Management by tedy měl dodržovat přesnou metodiku procesu delegování a neopomíjet žádné body tohoto procesu.

Veškeré ostatní body dotazníkového šetření byly vyhodnoceny jako dobré. Delegované úkoly jsou zadávány stručně, jasně, srozumitelně, zaměstnanci mají veškeré potřebné informace či pomůcky. Při plnění úkolů mohou spolupracovat s nadřízeným, ostatními pracovníky či kolektivně, úkoly se jim nejeví příliš obtížné.

Na základě provedené analýzy lze navrhnout následující:

- delegovat úkoly i na méně zkušené zaměstnance, nevybírat stále stejné zaměstnance, zvýšit tím pravidelnost delegování,
- být kreativní v zadávání úkolů, snažit se tyto úkoly dělat zajímavými, zkušeným zaměstnancům nezadávat banální úkoly, zadávat zaměstnancům takové úkoly, které pro ně budou výzvou, v konečném efektu i motivací,
- u každého úkolu jasně zaměstnancům vymežit časový rámec na splnění tohoto úkolu,
- vždy poskytnout zpětnou vazbu, ať už pozitivní či korektivní, bez zpětné vazby není možné práci podřízeného zhodnotit, pro zaměstnance samotného je to do dalšího plnění úkolu demotivující.

6. ZÁVĚR

Delegování je nezbytnou součástí každodenního života, ať už v soukromém či profesním sektoru. Ovšem aby bylo přínosem, musí být dodržena určitá pravidla a postupy tohoto procesu. Bakalářská práce se zabývala právě procesem delegování, a to nejen na teoretické úrovni, ale převážně jeho realizací v prostředí jedné z restaurací společnosti McDonald's, jednoho z největších řetězců s rychlým občerstvením na světě.

V teoretické části bylo cílem práce shrnout a uvést názory odborníků na tuto problematiku na základě prostudování dostupné literatury. Byly studovány základní pojmy a postupy, nejdůležitější cíle a výhody, ale i bariéry bránící užívat tento manažerský nástroj správně.

V praktické části proběhlo seznámení se společností, její historií i současností, na které navazovalo představení jedné z jejích restaurací. V této restauraci také proběhla samotná analýza procesu delegování za pomoci dotazníkového šetření. Byly sestaveny dva druhy dotazníků, jeden pro podřízené, druhý pro nadřízené. Ty byly distribuovány přímo na restauraci a posléze vyhodnoceny.

Z vyhodnocení jasně vyplynuly nejen silné stránky v této oblasti, ale i ty slabší. Základní problémy byly popsány v jedné z kapitol práce, stejně tak jako opatření, která by měla vést ke zlepšení stavu. Je třeba prohloubit důvěru nadřízených i k méně zkušeným zaměstnancům, přimět je zadávat úkoly pravidelně a různým zaměstnancům, nevybírat si stále stejné. Zkušenější zaměstnanci plněním stále stejných úkolů stagnují, nejsou příliš motivováni. Úkoly by měly být více různorodé, pro zaměstnance více zajímavé, určitým způsobem výzvou.

Důležité je ovšem dodržovat i postupy při delegování, držet se rad odborníků. Vždy určovat zaměstnancům dobu, po kterou mohou plnit zadaný úkol či nejzazší termín, do kdy mohou úkol udělat. Při plnění úkolu kontrolovat, jak postupují a v neposlední řadě po dokončení úkolu poskytnout zpětnou vazbu zaměstnanci, zda byl úkol splněn dobře či nikoli.

V průběhu šetření bylo dále zjištěno, že někteří členové managementu stále studují formou vysokoškolského studia. Stále také prochází tréninkem či různými kurzy a školeními zaměřenými na manažerské dovednosti. Za předpokladu, že společnost bude pokračovat v proškolení manažerů, bude klást důraz na dodržování metodiky procesu delegování a podporovat členy managementu v individuálním studiu, je zde předpoklad dalšího a trvalého zlepšení úrovně delegování.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. autorů. Psychologie a sociologie řízení, 3. vydání, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. Dotisk 1. vydání. Brno: Computer press, a.s., 2007. ISBN 80-7226-873-2

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2945-9

FAERBER, Y.; STÖWE, CH. Vedení lidí v praxi, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8

HRON, J. Teorie řízení. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-0695

MIKULAŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6

ŘEZNÍČKOVÁ, M. Franchising, Podnikání pod cizím jménem. Praha: C. H. Beck, 2004 ISBN 80-7179-894-0.

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1995, ISBN 80-85839-06-7

TRUNEČEK A KOL. J. Management I. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1995, ISBN 978-80-7079-929-3.

8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Seznam grafů

Graf č. 1 – Věk a doba zaměstnání podřízených u společnosti.	25
Graf č. 2 – Věk a doba zaměstnání nadřízených u společnosti.	26
Graf č. 3 – Pravidelnost delegování a doba zaměstnání.	34
Graf č. 4 – Motivace podřízených a doba zaměstnání.	35
Graf č. 5 – Zpětná vazba a doba zaměstnání.	36

Příloha č. 2 – Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vyhodnocení 1. a 2. otázky dotazníku.	26
Tabulka č. 2 – Vyhodnocení 3., 4. a 5. otázky dotazníku.	27
Tabulka č. 3 – Vyhodnocení 6., 7. a 8. otázky dotazníku.	28
Tabulka č. 4 – Vyhodnocení 9., 10., 11., 12. a 13. otázky dotazníku.	28
Tabulka č. 5 – Vyhodnocení 14., 15. a 16. otázky dotazníku.	29
Tabulka č. 6 – Vyhodnocení 17. a 18. otázky dotazníku.	30
Tabulka č. 7 – Vyhodnocení 1. a 2. otázky dotazníku.	31
Tabulka č. 8 – Vyhodnocení 3., 4. a 5. otázky dotazníku.	31
Tabulka č. 9 – Vyhodnocení 6., 7. a 8. otázky dotazníku.	32
Tabulka č. 10 – Vyhodnocení 9., 10., 11., 12. a 13. otázky dotazníku.	32
Tabulka č. 11 – Vyhodnocení 14., 15. a 16. otázky dotazníku.	33
Tabulka č. 12 – Vyhodnocení 17. a 18. otázky dotazníku.	33

Příloha č. 3 – Dotazník podřízení

Dotazník podřízení

. Celý dotazník se týká pojmu delegování. Delegování představuje předávání či sdílení povinností, pravomocí a odpovědností z pozice vedoucího pracovníka na své podřízené. Dotazník je anonymní a všechna data budou využita pouze jako podklad pro zpracování bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas a ochotu

Jana Líbalová

Otázka (vhodnou odpověď označte x)		Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
1.	Delegoval na Vás někdy Váš nadřízený nějaký úkol?					
2.	Pověřuje Vás nadřízený úkoly pravidelně? (min. 1x týdně)					
3.	Je to pro vás výzva, když je vám svěřen nějaký úkol?					
4.	Cítíte se tím být více motivováni?					
5.	Byl pro Vás někdy nějaký úkol obtížně řešitelný?					
6.	Zapojuje nadřízený do plnění úkolu kolektiv lidí?					
7.	Spolupracuje s Vámi nadřízený na splnění úkolu?					
8.	Máte při plnění úkolu možnost spolupracovat s ostatními pracovníky?					
9.	Je Vám delegovaný úkol vysvětlován dostatečně jasně?					
10.	Je vysvětlován co nejstručněji?					
11.	Je pro Vás úkol vždy zcela srozumitelný?					
12.	Máte veškeré potřebné informace k vykonání úkolu?					
13.	Pokud je to potřeba, je schopen Vám nadřízený poskytnout veškeré potřebné pomůcky?					
14.	Je Vám jasně vymezen časový horizont na splnění úkolu?					
15.	Je tento časový rámeček dostatečný na vykonání úkolu?					
16.	Pokud to úkol vyžaduje, uvolní Vás nadřízený z práce?					
17.	Zajímá se nadřízený, jak při plnění úkolu postupujete?					
18.	Máte zpětnou vazbu od svých nadřízených, zda byl úkol splněn dobře?					
19.	Pokud nadřízený neužívá delegování pravidelně, je to podle vás z důvodů:					
	a) nadřízený si myslí, že je nenahraditelný					
	b) myslí si, že úkol zvládne nejlépe a nejrychleji					
Otázka (vhodnou odpověď zakroužkujte)						
20.	Jakého jste pohlaví?	Muž		Žena		
21.	Váš věk je v rozmezí: (roky)	15-18	19-25	26-30	30-40	40-60
22.	Pro společnost McDonald's pracujete: (roky)	méně než 1		1-3	3-5	více než 5

Příloha č. 4 – Dotazník nadřízení

Dotazník nadřízení

Celý dotazník se týká pojmu delegování. Delegování představuje předávání či sdílení povinností, pravomocí a odpovědností z pozice vedoucího pracovníka na své podřízené.

Dotazník je anonymní a všechna data budou využita pouze jako podklad pro zpracování bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas a ochotu

Jana Líbalová

Otázka (vhodnou odpověď označte x)		Určitě ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Určitě ne
1.	Delegoval jste někdy nějaký úkol?					
2.	Delegujete pravidelně? (min. 1x týdně)					
3.	Když delegujete, je to pro podřízené výzva?					
4.	Když delegujete, motivuje to Vaše podřízené?					
5.	Byl někdy úkol pro podřízené obtížně řešitelný?					
6.	Zapojujete při delegování kolektiv lidí?					
7.	Spolupracujete s podřízeným na splnění úkolu?					
8.	Dáváte podřízeným možnost spolupracovat i s jinými pracovníky?					
9.	Vysvětľujete delegovaný úkol dostatečně jasně?					
10.	Vysvětľujete požadovaný úkol co nejstručněji?					
11.	Je úkol pro podřízené vždy zcela srozumitelný?					
12.	Poskytujete podřízenému veškeré potřebné informace k vykonání požadovaného úkolu?					
13.	Pokud je to nezbytné, poskytnete podřízenému veškeré potřebné pomůcky?					
14.	Stanovujete jasně časový horizont na splnění úkolu?					
15.	Je tento časový rámec vždy dostatečný na vykonání úkolu?					
16.	Pokud to úkol vyžaduje, uvolníte podřízeného z práce?					
17.	Zajímáte se, jak při plnění úkolu podřízený postupuje?					
18.	Poskytujete podřízeným zpětnou vazbu, zda byl delegovaný úkol splněn dobře?					
19.	Pokud nepoužíváte vy nebo Vaši kolegové delegování pravidelně, je to podle Vás z důvodů:					
	a) myslíte si, že jste nenahraditelný					
	b) myslíte, že úkol zvládnete nejlépe a nejrychleji					
	c) nedůvěřujete ve schopnosti podřízených					
	d) máte obavu z neoblíbenosti					
	e) myslíte si, že byste tím podřízené obtěžoval					
Otázka (vhodnou odpověď zakroužkujte)						
20.	Jakého jste pohlaví?	Muž		Žena		
21.	Váš věk je v rozmezí: (roky)	15-18	19-25	26-30	30-40	40-60
22.	Pro společnost McDonald's pracujete: (roky)	méně než 1		1-3	3-5	více než 5