

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v řídicí práci manažera

Ekaterina Ulchenko

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ekaterina Ulchenko

Ekonomika a management

Název práce

Delegování v řídicí práci manažera

Název anglicky

Delegation in the Managerial Works

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces delegování v rámci sledované organizace a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- vlastní šetření
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, manažerské fce, vedení lidí, proces delegování, bariéry v delegování, leadership, koučink

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada, 2008 ISBN 978-80-247-2177-4

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidí. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada. 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9

KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Praha 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012 ISBN 978-80-247-7655-2.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Delegování v řídicí práci manažera" 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 použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za vstřícný přístup po celou dobu zpracování práce a za její odborné rady a cenné připomínky.

Delegování v řídicí práci manažera

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá významem a nezbytností procesu delegování pravomocí a odpovědnosti v kontextu moderního řízení podniku. Aktuálnost tématu je zdůvodněna rostoucími požadavky na účinnost a efektivnost manažerských rozhodnutí v současném podnikatelském prostředí.

Práce se skládá ze čtyř kapitol, které se zabývají teoretickými a praktickými aspekty delegování pravomocí. Teoretická část rozebírá základy delegování, jeho druhy, metody, jakož i zásady efektivního delegování a problémy, které při tomto procesu vznikají. Praktická část obsahuje analýzu způsobů delegování v konkrétním oddělení organizace a nabízí doporučení, jak proces delegování optimalizovat.

Práce přispívá k rozvoji teorie a praxe řízení tým, že poskytuje cenná doporučení pro zlepšení procesu delegování pravomocí s cílem zvýšit efektivitu řídicích činností v podnicích různých velikostí. Zvláštní pozornost je věnována analýze skutečných problémů, s nimiž se manažeři při delegování pravomocí setkávají, a jsou nabídnuta praktická řešení k jejich překonání.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, vedení lidí, proces delegování, bariéry v delegování, leadership, koučink.

Delegation in the Managerial Works

Abstract

The bachelor thesis deals with the importance and necessity of the process of delegation of powers and responsibilities in the context of modern business management. The topicality of the topic is justified by the growing requirements for the effectiveness and efficiency of managerial decisions in the current business environment.

The thesis consists of four chapters dealing with theoretical and practical aspects of delegation of powers. The theoretical part discusses the basics of delegation, its types, methods, as well as the principles of effective delegation and the problems that arise in this process. The practical part contains an analysis of the ways of delegation in a particular department of the organization and offers recommendations on how to optimize the delegation process.

The thesis contributes to the development of management theory and practice by providing valuable recommendations for improving the process of delegation of powers in order to increase the effectiveness of management activities in enterprises of different sizes. Particular attention is paid to the analysis of real problems encountered by managers in the delegation of powers, and practical solutions are offered to overcome them.

Keywords: management, managerial fce, people management, delegation process, barriers in delegation, leadership, coaching.

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika.....	10
3 Teoretická východiska	12
3.1 Delegování pravomocí a odpovědnosti v managementu.....	12
3.1.1 Pojem a podstata delegování.....	12
3.1.2 Typy delegování.....	13
3.1.3 Způsoby delegování	15
3.1.4 Centralizace a decentralizace	15
3.2 Základní zásady delegování	20
3.2.1 Zásada delegování na základě očekávaných výsledků	20
3.2.2 Princip funkční definice	20
3.2.3 Skalární princip	21
3.2.4 Princip úrovně autority.....	21
3.2.5 Zásada jednotnosti velení.....	22
3.2.6 Zásada bezpodmínečné odpovědnosti.....	22
3.2.7 Zásada sladění pravomocí a odpovědnosti.....	23
3.3 Stádia a problémy delegování	23
3.3.1 Hlavní fáze delegování.....	24
3.3.2 Problémy vznikající při delegování a jejich prevence	25
4 Vlastní práce	28
4.1 Organizační profil společnosti Beauty Coworking Time.....	28
4.2 Polustrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky.....	28
5 Výsledky a diskuse	36
5.1 Výsledky rozhovorů s manažery	36
5.2 Doporučení pro zlepšení procesu delegování.....	37
6 Závěr	39
7 Seznam použitých zdrojů	40
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	42
8.1 Seznam obrázků	42
8.2 Seznam tabulek.....	42

1 Úvod

V současné době, kdy se organizační struktury stávají stále složitějšími a dynamickými, se efektivní řízení lidí a zdrojů jeví jako klíčový faktor úspěchu každé organizace. Delegování, jakožto základní nástroj řídicí práce manažera, hraje v této souvislosti nezastupitelnou roli. V současné fázi vývoje společnosti existuje obrovské množství velkých i malých podniků, jejichž fungování je ovlivňováno různými vnějšími i vnitřními faktory. Jedním z nejdůležitějších faktorů je bezpochyby organizace podniku a řízení zaměstnanců. Relevantnost zvoleného tématu je dána potřebou delegování (přenesení) pravomocí a odpovědnosti v podnicích.

Delegování je proces, při kterém manažer přenáší určité pravomoci a odpovědnost za konkrétní úkoly, projekty nebo rozhodování na své podřízené, zatímco si ponechává konečnou odpovědnost za výsledky. Tento proces je základním nástrojem efektivního řízení, který umožňuje manažerům lépe využívat čas a zdroje, zatímco podporuje rozvoj a motivaci zaměstnanců.

Význam delegování v současné manažerské praxi spočívá v jeho schopnosti přizpůsobit se rychle měnícímu se prostředí a zvyšovat efektivitu organizace tím, že umožňuje flexibilnější řízení zdrojů a rozvoj dovedností zaměstnanců. Efektivní delegování vede k lepšímu rozhodování, zvyšuje zapojení a spokojenost zaměstnanců a podporuje inovativní myšlení a týmovou práci.

Pro dosažení cílů organizace je třeba koordinovat úkoly prostřednictvím vertikální dělby práce. Čím větší je organizace, tím obtížnější je pro zaměstnance orientovat se v tom, od koho přijímat pokyny přímo, a pro manažery je obtížné soustředit se na své přímé povinnosti.

Delegování pravomocí je základním procesem, kterým manažeři navazují formální vztahy se zaměstnanci v organizaci. Prostřednictvím delegování manažeři vybírají zaměstnance pro danou práci a rozhodují, kdo bude pracovat, a vstupují tak do vztahu nadřízený - podřízený.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces delegování v rámci sledované organizace a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- vlastní šetření
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Teoretická část se zabývá teoretickými aspekty delegování pravomocí a odpovědnosti. Jsou zde posouzeny druhy a metody delegování, jakož i centralizace a decentralizace pravomocí. Ve druhé kapitole je podrobně popsáno sedm základních principů delegování. Třetí kapitola pojednává o hlavních fázích delegování pravomocí, jakož i o problémech vznikajících při delegování pravomocí a jejich prevenci. Čtvrtá kapitola analyzuje konkrétní oddělení v organizaci a rovněž předkládá doporučení ke zlepšení delegování pravomocí a odpovědnosti v tomto oddělení.

V praktické části k analýze delegování v Beauty Coworking Time byla použita metoda polustrukturovaného rozhovoru s třemi vedoucími pracovníky společnosti: se správcem, manažerem a zástupcem ředitele. Nejprve byly vypracovány otázky, na jejichž základě byly vedeny rozhovory a po jejich ukončení byly analyzovány odpovědi. Tato metoda umožňuje získat rozsáhlé a podrobné informace o práci společnosti, její struktuře a rozdělení odpovědností zevnitř a také o současném stavu věcí souvisejících s delegováním úkolů ve společnosti.

Pro rozhovory byly připraveny tyto otázky:

1. Jaké úkoly obvykle delegujete ve své práci?

2. Podle jakých kritérií určujete, které úkoly lze delegovat a které je třeba provést osobně?

3. Jaké výhody vidíte v delegování úkolů ve vašem oboru?

4. Jaké jsou typické problémy nebo výzvy, se kterými se setkáváte při delegování úkolů v coworkingu, a jak je řešíte?

5. Podle jakých vlastností vybíráte lidi, které chcete pověřit úkoly?

6. Jaké nástroje nebo metody používáte k efektivní kontrole delegovaných úkolů?

7. Jakou radu máte pro manažery v oblasti coworkingu ohledně efektivního delegování úkolů?

Rozhovory proběhly mezi 17. a 25. únorem 2024. Odpovědi byly analyzovány, byly vyvozeny závěry a byla předložena doporučení ke zlepšení systému delegování.

Účelem rozhovorů bylo zjistit úroveň a kvalitu delegování úkolů v Beauty Coworking Time.

Zpočátku byly stanoveny dvě hypotézy:

Hypotéza 1: Zlepšení komunikace zvyšuje efektivitu delegování.

Hypotéza 2. Zohlednění individuálních schopností při delegování úkolů zvyšuje jejich efektivitu a kvalitu výkonu.

3 Teoretická východiska

3.1 Delegování pravomocí a odpovědnosti v managementu

3.1.1 Pojem a podstata delegování

Jedním z účinných způsobů, jak regulovat množství práce, kterou je třeba vykonat, je delegování. Delegování jako pojem používaný v teorii řízení znamená přenesení úkolů a pravomocí na osobu, která přebírá odpovědnost za jejich splnění.

Efektivní manažer se musí naučit delegovat pravomoci. Schopnost manažera vést své podřízené je dána mírou pravomocí a odpovědnosti, kterou je ochoten rozdělit mezi své zaměstnance, a jeho ochotou dát jim volnost v jednání při plnění jejich úkolů. Delegování je činnost nezbytná pro úspěšné fungování řídicí struktury. Bez ohledu na to, zda manažer rád deleguje pravomoci, nebo zda považuje za nutné sám kontrolovat všechny detaily pracovního procesu, zda umí systém delegování správně vybudovat, nebo ne - samotné postavení manažera ho k tomu nutí (Cipro, 2009).

Proč je tedy delegování nezbytnou součástí efektivního pracovního procesu? Důvody jsou minimálně dva: denní objem práce, který musí vrcholový manažer vykonat, vždy přesahuje jeho fyzické a časové možnosti, tj. každý den musí udělat více, než může, více, než je schopen udělat. V tomto ohledu delegování úkolů na podřízené umožňuje manažerovi soustředit se na strategičtější záležitosti a uvolnit čas a zdroje (Armstrong, 2008).

Často se stává, že podřízený dokáže udělat nějakou práci, zvládnout nějaký úkol lépe než vedoucí, což je zcela normální. Dobrý manažer není ten, kdo umí nějakou práci lépe než jeho podřízený, ale ten, kdo řídí tak, aby každý podřízený odvedl svou práci co nejlépe. Myšlenky osobní odpovědnosti a delegování pravomocí nejsou nové, koncepce společného řízení se objevila před více než 30 lety.

V obchodním slovníku je delegování pravomocí ve vedení definováno jako přenesení pravomocí na zaměstnance, přičemž za jejich provedení přebírá plnou odpovědnost. V současné době nabývá delegování stále většího významu v souvislosti s potřebami organizací. Důležitými faktory úspěchu jsou: schopnost reagovat na potřeby zákazníků, udržitelné meziúrovňové a mezifunkční vztahy v rámci organizace a potřeba decentralizovat rozhodovací procesy, aby bylo možné rychle reagovat na nově vznikající problémy. Podstata delegování spočívá v tom, že manažer dává svým podřízeným volnost v rozhodování a

plnění úkolů tím, že na ně deleguje část svých pravomocí, ale ponechává si veškerou odpovědnost.

Mezi hlavní cíle delegování patří:

1) Odlehčení pracovníkům na vyšších manažerských pozicích, jejich uvolnění od běžných úkolů a vytvoření optimálních podmínek pro řešení nejdůležitějších strategických úkolů manažerského charakteru.

2) Posílení výkonnosti zaměstnanců na nižších pozicích.

3) Aktivizace lidského faktoru, zvýšení zapojení zaměstnanců do pracovního procesu (Knoblauch, 2012).

Delegování přitom v žádném případě nepodléhá: stanovování cílů, rozhodování o vývoji podnikové politiky, sledování výsledků, úkoly zvláštní důležitosti, úkoly vysoce rizikové, neobvyklé, výjimečné případy, aktuální, naléhavé záležitosti že nezbývá čas na vysvětlení a dvojité kontroly.

Delegování je nástroj, který management používá k rozdělení různých úkolů mezi zaměstnance za účelem dosažení cílů organizace. Pokud není na zaměstnance delegován významný úkol, je manažer nucen jej převzít sám. Ve většině případů to však není možné, protože zdroje a čas manažera jsou omezené. Je důležité si uvědomit, že podstatou managementu je schopnost přimět ostatní, aby udělali určitou práci. Na delegování lze tedy nahlížet jako na proces, který posouvá zaměstnance do role manažera (Lojda, 2011).

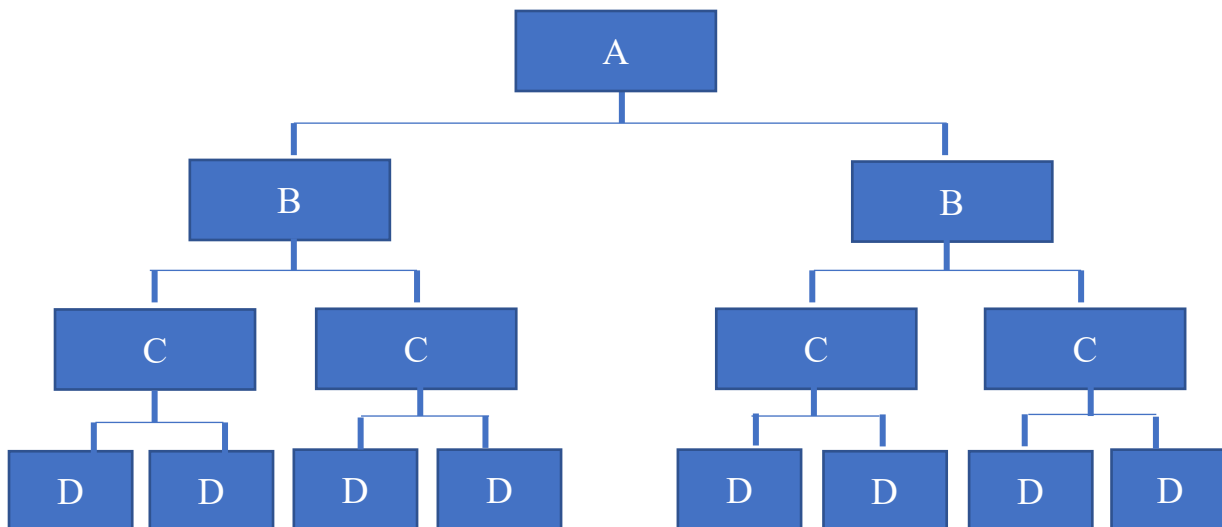
3.1.2 Typy delegování

Co se týká procesu delegování pravomocí, je důležité definovat, co je to pravomoc a jaké jsou její typy. V knize Armstrong (2008) „Management a leadership“ je termín pravomoc definován takto: „Pravomoc je omezené právo a odpovědnost využívat zdroje organizace, samostatně rozhodovat, vydávat příkazy a provádět určité řídicí činnosti v organizaci.“

Existují dva typy pravomocí:

Liniová autorita je autorita, která je přímo delegována nadřízeným na podřízené a následně na jejich podřízené, a vyjadřuje tak systém vztahů mezi vedením a podřízenými, který v organizaci existuje. Delegování liniové autority vytváří v organizaci hierarchii řídicích úrovní, která se nazývá řetězec velení nebo jinak také řetězec příkazů.

Obrázek 1. Příklad řetězce příkazů

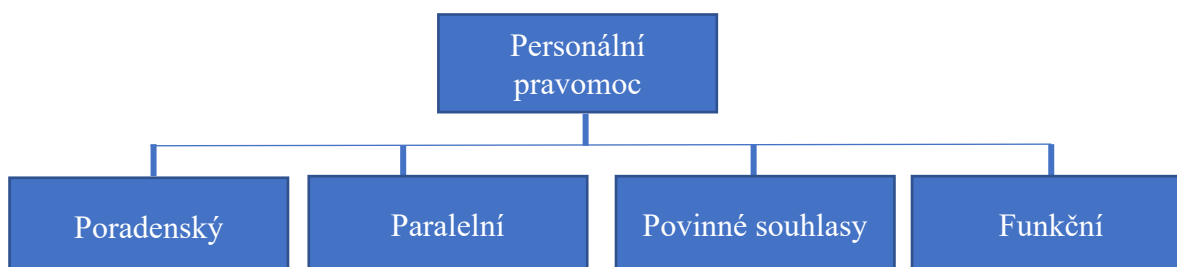


Zdroj: Cipro, M. 2009

Personální pravomoc je pravomoc radit nebo pomáhat přímým vedoucím pracovníkům a zaměstnancům. Personální pravomoci se dále dělí na tyto typy (Pauknerová, 2012):

- poradenský (je nejomezenější a omezuje se především na poradenství liniovému managementu),
- paralelní (představuje další rozšíření pravomocí zaměstnanců a zahrnuje právo přehlasovat některá rozhodnutí liniového vedení),
- povinné souhlasy (zajišťuje rozšíření referenčních pravomocí a zavazuje vedení linky, aby koordinovalo určitý okruh řešení se štábem),
- funkční (zaměstnanci mají pravomoc navrhnout i zakazovat určité činnosti v rámci své působnosti).

Obrázek 2. Pravomoci zaměstnanců



Zdroj: Cipro, M. 2009

Výhoda delegování pravomocí spočívá především v tom, že zaměstnanec, na kterého je určita pravomoc delegována, je odpovědný svému vedoucímu (tj. je mu svěřena určitá odpovědnost), což je samo o sobě mobilizačním faktorem (Lin, 2020).

Delegování je založeno na odpovědnosti. Odpovědnost je povinnost zaměstnance plnit svěřené úkoly a odpovídat za jejich uspokojivé řešení. Delegování je nezbytnou součástí efektivního pracovního procesu a je důležité pochopit, které pravomoci je vhodné delegovat a které by měly být řešeny na úrovni vedení.

3.1.3 Způsoby delegování

Při delegování pravomocí je důležitým aspektem také metoda, kterou manažer při přidělování pravomocí a odpovědnosti používá. V systému delegování existují čtyři metody, které používají současní manažeři:

1. Obecné zadávání úkolů. Tato metoda se používá při zadávání úkolů strukturálním útvarům podniku.

2. Podrobná instruktáž (Knoblauch, 2012). Tato metoda se často používá při zadávání úkolů zaměstnanci s nedostatečnou kvalifikací. Když je zaměstnanec nový a nezná ještě všechna specifika práce v organizaci, nebo při zadávání nestandardních úkolů.

3. Paralelní přidělení několika realizátorům (Cipro, 2009). K souběžnému zadání jednoho projektu několika zaměstnancům se manažeři nejčastěji uchylují v případě, že je třeba vybrat nejlepší výsledek činnosti nebo když je některý ze zaměstnanců následně jmenován na vyšší pozici než stávající. Když má člověk pocit, že má konkurenci, plní úkoly nejúčinněji a nejefektivněji.

4. Paralelní rozdělení podle strukturních podskupin. Tuto metodu se vyplatí použít, pokud podnik potřebuje odborníky různých úrovní a kvalifikací. Při rozdělení společného úkolu do bloků a etap mezi odděleními organizace lze získat optimální řešení.

3.1.4 Centralizace a decentralizace

Delegování pravomocí je nedílnou součástí decentralizace, hlavním účelem je decentralizovat proces řízení v organizaci. Stává se nezbytnou, když se rozsah řízení je příliš velký a vyžaduje delegování pravomocí na nižší úrovně řízení k plnění konkrétních úkolů. Výsledkem je, že se delegují pouze pravomoci, zatímco veškerá odpovědnost zůstává na nadřízeném manažerovi.

Míra centralizace a decentralizace závisí na rozsahu pravomocí. Centralizace znamená soustředění úkolů řízení, zatímco decentralizace znamená rozdělení úkolů podle určitých charakteristik (Armstrong, 2008).

Pokud nedochází k delegování pravomocí, stává se řízení organizace příliš centralizované. Míra centralizace je dána tím, kolik rozhodnutí je přijímáno přímo na pracovišti a okamžitě vykonáváno, což znamená úzkou specializaci. Centralizace se projevuje nedostatkem delegování pravomocí a jasného vymezení kompetencí, což vede k pomalejšímu rozhodování. Přílišná centralizace potlačuje iniciativu nižších úrovní řízení.

Mezi faktory, které určují stupeň decentralizace řízení, patří:

- vnímavost k novým nápadům,
- ochota delegovat řešení drobných problémů na nižší úrovně řízení,
- ochota důvěřovat nižším úrovním řízení,
- snaha vykonávat pouze obecnou kontrolu (spíše než pravidelnou).

Pravomoci v systému řízení nejsou vždy rozděleny rovnoměrně, mohou být z toho či onoho důvodu soustředěny především v jeho vyšších či nižších úrovních.

V prvním případě dochází k centralizaci řídicích pravomocí, ve druhém k jejich decentralizaci. Je však třeba vzít v úvahu, že ne všechny pravomoci mohou být buďto plně centralizované, nebo plně decentralizované. Úplné centralizaci brání skutečnost, že lidé mají omezené zdroje času, znalostí a zkušeností a jsou schopni řešit pouze omezený počet problémů a současně vstřebávat omezené množství informací (Pauknerová, 2012). Na druhou stranu úplná decentralizace není možná, protože by organizace ztratila kontrolu a upadla do chaosu. To nevyhnutelně vede k tomu, že centralizace v jednom ohledu vyžaduje současně opačný proces v jiném. Například nadměrná koncentrace řešení určitých problémů ve vyšší řídicí struktuře povede k tomu, že většina z nich bude nevyhnutelně převzata na jejich nižších patrech, což nepřidá na jejich kvalitě, ale sníží efektivitu a zvýší byrokratizaci řízení.

Centralizace a decentralizace řízení se může rozvíjet jak v širokém, tak v hlubším měřítku. V prvním případě jde o zvýšení počtu problémů pod kontrolou daného subjektu, v druhém případě o jejich důkladnější a podrobnější rozpracování, které by jinak mohlo být prováděno na nižších úrovních řídicí hierarchie (Lojda, 2011).

Míra centralizace řídicích pravomocí je dána následujícími okolnostmi:

1) Náklady na rozhodování. Čím vyšší jsou náklady na rozhodování, tím vyšší je úroveň, na které je třeba je zvažovat.

2) Velikost organizace. Čím větší je podnik, tím obtížnější je koordinovat činnosti v jejím rámci a zde vzniká výhoda horizontálních vazeb. Ve velkých firmách je nutná maximální decentralizace pravomocí a rozčlenění organizace do řady velkých bloků, jejichž vedení by mělo být co nejbližší úrovni, na které se rozhoduje.

3) Zvláštnosti historického vývoje a tradice,

4) Charakteristiky a názory nejvyšších představitelů podniku,

5) Dostupnost potřebného personálu,

6) Povaha podnikání, která sama o sobě omezuje možnost centralizace pravomocí,

7) Dynamika podniku - čím vyšší je dynamika, tím vyšší by měla být decentralizace,

8) Vnější síly v podobě státní regulace, daňových zvláštností, odborových akcí.

V podmínkách existence obřích podniků s hromadnou výrobou homogenních výrobků převládá tendence k centralizaci řízení, protože podmínky výroby pro ni vytvářejí nejpříznivější půdu a umožňují realizovat její výhody, které spočívají v následujícím:

- posílení strategické orientace procesu řízení a zajištění případné koncentrace zdrojů na klíčové oblasti činnosti organizace.

- odstranění zbytečné duplicity řídicích funkcí, což vede k úspoře souvisejících nákladů (např. místo účetního oddělení v každé divizi se ve firmě vytvoří jedno účetní oddělení s menším počtem zaměstnanců).

- soustředění rozhodovacího procesu do rukou těch, kteří znají celkovou situaci lépe, mají větší rozhled, znalosti a zkušenosti (Cipro, 2009).

Centralizace pravomocí má však i své stinné stránky: přenos informací trvá dlouho, během něhož se mohou některé údaje ztratit nebo zkreslit, klíčová rozhodnutí přijímají osoby bez přímých zkušeností a s malou znalostí konkrétní situace, přičemž ti, kterých se přímo týkají, jsou zbaveni možnosti podílet se na rozhodovacím procesu a musejí je přijímat, ať chtějí či nechtějí. V důsledku toho jsou přijatá rozhodnutí často nedostatečně kvalitní a v praxi nejsou účinně realizována.

V současné době, v podmínkách značné komplikovanosti výrobních a informačních procesů, růstu počtu a míry ekonomické nezávislosti subjektů začleněných do organizací, jejich územní rozptýlenosti, rychlých změn v podnikatelském prostředí, geometrického růstu počtu přijímaných rozhodnutí atd., vzniká reálná potřeba decentralizace procesu řízení.

Umožňuje rychle vypracovávat a přijímat rozhodnutí, a to i za účasti přímých vykonavatelů, dále dává možnost v těchto rozhodnutích přesněji odrážet objektivní situaci,

umožňuje odmítat podrobné pokyny z centra, čímž se snižuje jeho přetížení druhotnými problémy a omezují se informační toky (Armstrong, 2008).

Decentralizace řízení je však doprovázena řadou negativních důsledků, které je třeba v praxi zohlednit. V důsledku izolovanosti rozhodovacího procesu a jeho koncentrace v nižších patrech řídicí struktury jsou často nedostatečně zohledněny nebo zcela ignorovány zájmy ostatních útvarů a organizace jako celku, v důsledku čehož jsou rozhodnutí často taktická, malá a neefektivní. Vzhledem k neexistenci společných pravidel a postupů pro rozhodování a rozhodování je to časově náročné a ne vždy úspěšné. V neposlední řadě může decentralizace vést k separatismu, který organizaci velmi škodí.

Krajní formou decentralizace řízení je jeho úplná absence, k níž dochází v tzv. násobných strukturách - organizacích konglomerátního typu, které postrádají jakékoliv vazby: informační, technologické, organizační a dokonce i finanční, jejichž prostřednictvím se tvoří a rozděluje centralizovaný fond peněz - jsou nahrazeny finanční kontrolou.

Protože decentralizace nemůže probíhat donekonečna, aniž by zničila samotnou organizaci, je v určitém okamžiku nahrazena opačným procesem, tedy centralizací. Vzniká tak jakýsi kyvadlový pohyb, který dává systému řízení dodatečnou flexibilitu a stabilitu.

Dalším způsobem omezení přílišné autonomie dílčích útvarů je tzv. selektivní centralizace, která spočívá v tom, že jejich vedoucí jsou vedle větší svobody jednání postaveni do přísné osobní podřízenosti první osobě organizace, stávají se jejími zástupci, a jsou tedy v této funkci nuceni bezpodmínečně plnit pokyny ústředního orgánu (Cipro, 2009).

Tabulka 1. Výhody centralizace a decentralizace

Výhody centralizace	Výhody decentralizace
1. Centralizace zlepšuje možnosti kontroly a koordinaci specializovaných nezávislých funkcí a snižuje počet a rozsah chybných rozhodnutí méně zkušených manažerů.	1. Zvláště velké organizace není možné řídit centrálně kvůli obrovskému množství potřebných informací a následné složitosti rozhodovacího procesu.
2. Silné centralizované řízení zabraňuje situaci, kdy některá oddělení organizace rostou a rozvíjejí se na úkor jiných nebo organizace jako celku.	2. Decentralizace dává rozhodovací pravomoc tomu manažerovi, který má k problému nejbližší, a proto ho zná nejlépe.
3. Centralizované řízení umožňuje hospodárnější a snadnější využití odborných znalostí pracovníků ústřední správy.	3. Decentralizace podporuje iniciativu a umožňuje jednotlivci identifikovat se s organizací. Při decentralizovaném přístupu největší jednotka organizace připadá jejímu vedoucímu velmi malá a

	on může plně pochopit její fungování, mít nad ní plnou kontrolu a cítit se její součástí. Takový manažer může pociťovat vůči svému oddělení stejné nadšení jako nezávislý podnikatel k celému svému podniku.
	4. Decentralizace pomáhá připravit mladé vedoucí pracovníky na vyšší pozice tím, že jim dává možnost činit důležitá rozhodnutí na počátku jejich kariéry. Tím je zajištěn příliv talentovaných manažerů do organizace. Vychází se z předpokladu, že talentovaní manažeři se nerodí, ale stávají se jimi díky zkušenostem. Vzhledem k tomu, že časový rámec pro povýšení z nižších na vyšší pozice je kratší, decentralizace zajišťuje, že ambiciózní a asertivní mladí vedoucí pracovníci zůstanou ve firmě a porostou s ní.

Zdroj: Cipro, 2009

Nevýhody centralizace jsou v tom, že blokuje výhody decentralizace a naopak.

Faktory ovlivňující poměr centralizace a decentralizace:

- velikost nákladů (které lze vyjádřit v penězích, prestiži nebo subjektivních měřítkách),
 - stupeň jednotnosti. Požadovaného stupně jednotnosti lze účinněji dosáhnout posílením centralizace,
 - velikost podniku. Ve velkých podnicích rozhoduje velký počet manažerů na různých úrovních, které je obtížné koordinovat. Tam, kde je pravomoc rozptýlena, se rozhodnutí přijímají rychleji,
 - filozofie řízení. Manažeři mohou preferovat autoritářskou strukturu řízení, kdy všechna rozhodnutí přijímá vrcholový management, nebo decentralizovaný systém, kdy manažeři na všech úrovních mají volnost při určování rozsahu pravomocí,
 - dostupnost vhodného manažera. V případě absence manažerů požadované úrovně je vhodné soustředit pravomoci na vyšších úrovních řízení,
 - použití kontrolních technik. Čím větší je kontrolní kapacita, tím většího stupně decentralizace lze dosáhnout,
 - charakter činnosti organizace. Pokud jsou podnikatelské aktivity rozprostřeny ve velkých geografických oblastech, bude rovněž nutná větší míra decentralizace,
 - vliv vnějšího prostředí. Týká se to například vládní politiky v oblasti cenotvorby, příjmu nebo jakýchkoli omezení využívání pracovní síly. Tyto důvody mohou snížit míru

decentralizace řízení organizace, ale jejich jasná formulace může pomoci problém vyřešit (Vodáček, 2006).

3.2 Základní zásady delegování

Níže uvedené zásady delegování jsou zásadní pro správné delegování pravomocí. Jejich nedodržení v praxi může vést k tomu, že delegování bude neefektivní, organizace nebude životaschopná a proces řízení bude výrazně ztížen (Armstrong, 2008).

3.2.1 Zásada delegování na základě očekávaných výsledků

Vzhledem k tomu, že podstatou pravomoci je poskytnout manažerovi nástroj, který mu umožní přispět k dosažení cílů podniku, měla by být pravomoc delegovaná jednotlivým manažerům dostatečná k tomu, aby zajistila dosažení očekávaných výsledků. Mnoho manažerů se snaží pouze rozdělit a rozdělit rozsah pravomocí, aniž by brali v úvahu primární cíle, kterých má být dosaženo. Místo toho je třeba nejprve definovat tyto cíle a poté rozhodnout, jaké pravomoci je třeba delegovat k jejich dosažení. Jedině tak bude manažer schopen delegovat pravomoci podle konkrétních požadavků na podřízené. Často se stává, že manažer má představu o tom, co je třeba udělat, ale neuvažuje o tom, zda má podřízený potřebnou pravomoc. Někdy mu prostě chybí jasná představa o očekávaných výsledcích. V důsledku toho je v podnicích běžné nepochopení delegování odpovědnosti (Cipro, 2009).

Delegování podle očekávaných výsledků předpokládá stanovené cíle, vypracované plány, jejich formulaci a pochopení ze strany podřízených, jakož i vytvoření vhodných pozic, které usnadní plnění úkolů. Tento typ delegování zdůrazňuje význam plánování jako nedílné součásti pro dosažení cílů řízení, stejně jako integraci všech funkcí řízení do jedné činnosti v praxi.

3.2.2 Princip funkční definice

Strukturální členění je seskupení činností zaměřených na dosažení stanovených cílů, přičemž každý vedoucí divize by měl mít potřebnou pravomoc koordinovat činnost své divize s celkovými cíli podniku. V souladu se zásadou funkčního vymezení platí, že čím jasněji jsou definovány očekávané výsledky od řídicího nebo strukturálního útvaru, čím jasněji a úplněji jsou vymezeny směry jejich činnosti a delegované organizační pravomoci, čím lépe jsou pochopeny pracovní a informační vztahy s ostatními řídicími a strukturálními

útvary, tím větší je jejich přínos k dosažení cílů podniku. Nedodržení této zásady může vést ke zmatkům a nedorozuměním ohledně toho, co a od koho se očekává. Potřeba jasně definovat obsah práce a delegovat pravomoci často vyžaduje trpělivost, vysokou úroveň inteligence a jasné pochopení cílů a plánů. Je zřejmé, že bez jasné představy o tom, jakých výsledků má být dosaženo, je definování obsahu práce velmi obtížné.

3.2.3 Skalární princip

Skalární princip se týká řetězce přímých pracovních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými v rámci celé organizace. V organizaci by měla vždy existovat osoba s nejvyšší autoritou. Čím jasnější je linie autority mezi vrcholovým manažerem a jednotlivými podřízenými, tím efektivnější je rozhodovací proces a komunikace (Vodáček, 2006).

Mikuláščík (2015) tuto stupnici popisuje takto: „...řetězec velení od nejvyššího manažera po nejnižšího. Linie vedení je cesta, po které prochází (přes jednotlivé články řetězce) veškerá komunikace od nejvyššího manažera k nejnižšímu a naopak. Je vedena jak potřebou udržovat komunikaci, tak zásadou jednoty vedení, ale není vždy nejkratší. Ve velkých koncernech, a zejména ve vládních koncernech, je někdy až znepokojivě dlouhá.“

Jasně pochopení skalárního principu je předpokladem efektivního fungování organizace. Podřízení musejí jasně chápat, za prvé, kdo na ně deleguje pravomoci, a za druhé, na koho se mají obracet při řešení problémů, které přesahují jejich pravomoci. Řetězec velení lze sice použít pouze k předávání informací, ale jeho opuštění při rozhodování může narušit rozhodování a podkopat efektivitu řízení (Armstrong, 2008).

3.2.4 Princip úrovně autority

Princip úrovně autority je výsledkem interakce principu funkčního vymezení a skalárního principu. Na každé úrovni organizace existují určité pravomoci k rozhodování v rámci stanovené působnosti podniku. Podstata principu úrovně pravomocí spočívá v tom, že v zájmu zachování účinnosti delegování je nutné, aby zaměstnanci přijímali rozhodnutí v rámci svých pravomocí, a nikoliv je přenášeli na vyšší úrovně řízení. Jinými slovy, manažeři na jednotlivých úrovních by se měli zabývat pouze těmi záležitostmi, k nimž mají pravomoc, a vyšší úrovně řízení by se měly zabývat pouze těmi záležitostmi, které přesahují jejich kompetence. Vrcholový management často hovoří o důležitosti delegování směrem dolů, ale zároveň vyjadřuje obavy z praxe delegování mezi podřízené. Někdy vrcholoví manažeři

zjišťují, že problémy, které delegovali na své podřízené, se nakonec vracejí zpět k nim, aby o nich rozhodli. Aby k tomu nedocházelo, je třeba zabránit tomu, aby se problémy přeměrovaly zpět na vyšší úroveň řízení. Pokud byla pravomoc řádně delegována, neměl by manažer rozhodovat znovu. Podřízení si rychle uvědomí, který nadřízený je ochoten rozhodovat za ně (Mallya, 2007).

Na základě principu úrovně pravomocí je zřejmé, že pokud chtějí manažeři dosáhnout efektivního delegování a zbavit se tak části rozhodovací zátěže, musí si být jisti, že pravomoc je podřízenému jasná, že jí podřízený jasně rozumí.

3.2.5 Zásada jednotnosti velení

Jednou z důležitých zásad řízení je zásada jednotného vedení, která je formulována takto: čím přímější je vazba mezi podřízeným a nadřízeným, tím menší je pravděpodobnost rozporných pokynů a tím větší je pocit osobní odpovědnosti za výkon. Při posuzování otázky delegování pravomocí se předpokládá, že s výjimkou určitých případů povinného rozdělení pravomocí přenáší právo volného jednání v určité oblasti činnosti na podřízeného pouze jeden vedoucí pracovník. I když v zásadě může podřízený obdržet pravomoc od více nadřízených a být jim všem odpovědný, práce pod více nadřízenými často představuje značné problémy. Protože závazek je do značné míry osobní, delegování pravomocí od více nadřízených na jednoho člověka často vede k nesrovnalostem v pravomocích i odpovědnosti. Princip jednotného vedení je velmi užitečný pro přehlednost systému vazeb mezi pravomocemi a odpovědností. Například prezident společnosti obvykle nerozděluje funkce prodeje, výroby, vztahů s veřejností, financí, účetnictví a lidských zdrojů různým manažerům, pokud tyto útvary nejsou pod jednotným vedením (Folwarczná, 2010). Vzhledem k tomu, že prodej je primární styčnou funkcí, je jeho vedení obvykle svěřeno jednomu manažerovi prodeje. Pokud však prezident místo jmenování jednoho manažera vytvoří výkonný výbor pro řízení obchodního oddělení, nebude mít jednotné vedení. Podřízení každého člena prodejního oddělení všem členům výboru místo jednomu manažerovi by způsobilo zmatek a neefektivitu (Pavlica, 2015).

3.2.6 Zásada bezpodmínečné odpovědnosti

Protože odpovědnost, jakožto převzatý závazek, nelze delegovat, nemůže se žádný vedoucí pracovník prostřednictvím delegování zbavit odpovědnosti za činnost svých

podřízených, neboť je to on, kdo deleguje pravomoci a přiděluje odpovědnosti. Podřízení, kteří přijali pověření a obdrželi potřebnou pravomoc k jeho provedení, nesou plnou odpovědnost vůči manažerům za svou činnost, manažeři zase nesou plnou odpovědnost za organizační činnost podřízených (Koontz, n.d.).

3.2.7 Zásada sladění pravomocí a odpovědnosti

Protože pravomoc je právo vykonávat svěřenou práci a odpovědnost je povinnost ji plnit, je logické, že pravomoc by měla odpovídat odpovědnosti. Z této zřejmé skutečnosti vyplývá následující zásada: odpovědnost za určité činnosti by neměla přesahovat rozsah svěřené pravomoci, ale neměla by být menší než ona (Cejthamr, 2010). Tato korespondence není přísně matematická, ale má spíše prostorový a časový charakter, neboť jak pravomoc, tak odpovědnost se týkají plnění stejných úkolů. Například prezident společnosti může pověřit nákupem surovin a zařízení a najímáním zaměstnanců viceprezidenta pro provoz. Viceprezident však může tyto úkoly vykonávat pouze tehdy, má-li dostatečnou volnost rozhodování. Nicméně podřízení by neměli dostávat pravomoci, které přesahují jejich odpovědnost. Nadřízení často vyžadují po podřízených, aby vykonávali práci, k níž nemají potřebnou pravomoc, což je samozřejmě špatně. Někdy jsou podřízeným delegovány potřebné pravomoci k určitým činnostem, ale chybí kontrola jejich správného využití. To však svědčí pouze o neefektivním řízení, které nemá nic společného se zásadou sladění pravomocí a odpovědnosti (Blanchard, 2017).

Říká se, že manažeři jsou někdy pověřeni úkoly, za které nemohou nést odpovědnost, například manažer prodeje má pravomoc prodávat zboží, ale nemůže lidi nutit, aby si ho koupili. Nicméně manažer prodeje má pravomoc využívat určité materiální a lidské zdroje k maximalizaci prodeje zboží, takže v souladu s tím by zde měla být jeho odpovědnost jako manažera za řádné řízení personálních a materiálních zdrojů a pravomoc prodeje, kterou má k dispozici.

3.3 Stádia a problémy delegování

Před procesem delegování určitých pravomocí čeká manažera důležitá přípravná práce, která zahrnuje určení, proč, na které zaměstnance a jakým způsobem pravomoci delegovat, jaké výhody pro manažera samotného, pro jeho podřízené a pro organizaci jako celek to přinese a jaké překážky se mohou objevit (Folwarczná, 2010).

3.3.1 Hlavní fáze delegování

Proces delegování je pečlivě naplánován pro každý úkol zvlášť na základě cílů podniku a je rozdělen do tří hlavních fází:

- 1) Zadání určitých individuálních úkolů podřízeným a stanovení konkrétních cílů.
- 2) Zajištění přístupu podřízených ke zdrojům a autoritám, žádosti o pomoc a rady nezbytné pro splnění přijatých úkolů.

3) Přezkoumání a vyhodnocení konečného výsledku.

Pro efektivní delegování je důležité věnovat čas všem fázím procesu.

Je vhodné zvážit každý krok zvlášť.

Krok 1: Zadání určitých individuálních úkolů podřízeným a stanovení konkrétních cílů. Každý zaměstnanec je ochoten pracovat usilovněji, pokud má pocit, že je pro organizaci cenným přínosem. Při zadávání úkolů nebo úkolů je třeba lidem vysvětlit, že hrají v týmu důležitou roli, říci jim, jak cenný přínos má jejich práce pro celkový úspěch projektu a jak jejich činnost zapadá do celkového obchodního plánu (Mikuláščík, 2015).

Je důležité vysvětlit zaměstnancům podstatu jejich úkolu, ale zároveň byste jim neměli dávat podrobné pokyny, jak jej mají provést. Úkol by měl být jasně definovaný a měřitelný a zaměstnanec by měl být seznámen s obecnými pravidly a očekáváními, jak jej má plnit. Je důležité, aby vedoucí umožnil zaměstnancům podílet se na rozhodování o způsobu splnění úkolu. Někdy je pro manažera těžké odolat nutkání dělat věci po svém, ale je třeba si uvědomit, že hrdost, kterou zaměstnanec cítí na svůj přínos, a čas, který manažer ušetří na důležitější úkoly, takové ústupky ospravedlňují (Covey, 2015).

Důležité je také podporovat kreativitu a nezávislé myšlení každého člena týmu. Je důležité si uvědomit, že zadáním úkolu méně zkušenému zaměstnanci může jeho neotřelý pohled a neotřelý přístup vyřešit více problémů, než se očekávalo. Pověřit úkolem kolegu se stejnou kvalifikací nebo odborníka může znamenat naučit se něco nového.

Důležité je také zajistit, aby manažer poskytl zaměstnancům přesný odhad času potřebného k dokončení úkolu a stanovil realistické termíny. To jim umožní efektivně organizovat pracovní čas. Stanovení termínu pro splnění úkolu s časem na případné úpravy nebo vylepšení zajistí, že manažer bude moci v případě potřeby včas zasáhnout, než bude dosaženo kritického termínu.

Krok 2: Poskytnutí zdrojů a pravomocí podřízeným, vyhledání pomoci a rady potřebné k dokončení zadaných úkolů. Je důležité si uvědomit, že lidé pracující na realizaci

projektů organizace budou potřebovat vedení manažera. Lze buď speciálně naplánovat časy, kdy se budou zaměstnanci hlásit u manažera o své práci, nebo podle potřeby reagovat na jejich dotazy. Toto uspořádání bude záviset na úkolu a osobě, která jej plní, a mělo by být stanoveno při vydání úkolu.

Pokud je úkol rozsáhlý a na jeho řešení hodně záleží, má smysl plánovat pravidelné zprávy o stavu, jak úkol postupuje, aby měl manažer jistotu, že vše probíhá podle plánu (Cejthamr, 2010).

Aby nedošlo k únavě kvůli častému přerušování a odpovídání na otázky členů týmu, je vhodné naplánovat si čas na zprávy o pokroku na plnění úkolu.

Krok 3: Kontrola a hodnocení konečného výsledku. Po dokončení zadané práce je nutné zhodnotit, zda výsledky odpovídají zadání. Pokud ano, neměl by nadřízený přemýšlet o tom, jaký by byl výsledek, kdyby to udělal sám, protože mohl ušetřit čas na důležitější věci, než aby se zabýval problémy, které dokázal vyřešit zaměstnanec. Na schopnosti a dovednosti člena týmu, který úkol provedl, by se pak měl podívat tak, aby mu příště v případě potřeby mohl poskytnout další pokyny ohledně práce nebo úkol delegovat na někoho jiného v případě, že je s výsledkem zcela nespokojen (Mallya, 2007).

Pokud nadřízený hodnotí výkon jako uspokojivý, je důležité ocenit zaměstnance za dobře odvedenou práci a zdůraznit, že jeho přínos byl důležitý a měl pozitivní dopad na projekt jako celek. Pokud je třeba provést změny, měl by se nadřízený vyvarovat toho, aby problém řešil sám, protože to bude vyžadovat další čas, který by mohl využít pro jiné úkoly. Rovněž není vhodné zaměstnanci ihned říkat, jak má situaci napravit. Je dobré úkol připomenout a vyjádřit potřebu drobných úprav k dosažení požadovaného výsledku, je důležité dát zaměstnanci možnost, aby sám našel řešení problému (Blanchard, 2017). Takový respektující přístup podporuje neustálý rozvoj dovedností zaměstnance, udržuje jeho motivaci a inspiruje ho k dalším úspěchům.

3.3.2 Problémy vznikající při delegování a jejich prevence

Proces delegování pravomocí však není sám o sobě ideální, při nutnosti rozdělit určité odpovědnosti mezi podřízené vznikají určité potíže.

Při delegování pravomocí vzniká deset problémů:

Problém č. 1. Problém autority. V myslích některých manažerů existuje rovnítko mezi pojmy mít autoritu a mít moc.

Je však třeba mít na paměti, že delegováním části pravomocí na zaměstnance manažer, který má určitou moc, o ni nepřijde, pravomoc je právo dané člověku něco dělat a moc je skutečná schopnost něco dělat.

Problém č. 2. Nadměrný výkon. Existuje i opačný důvod, proč manažeři nechtějí delegovat své pravomoci na ostatní.

Někdy se obávají, že si podřízení a kolegové budou myslet, že si berou příliš velkou moc, a nechtějí se vůbec podílet na celkovém výrobním procesu, ale chtějí pouze řídit a vést.

Problém č. 3. Ještě není správný čas. Někdy je důvodem neochoty delegovat pravomoci to, že manažer nevidí potřebu někoho pověřit plněním úkolu jednoduše proto, že se domnívá, že je na to příliš brzy a že až přijde čas, udělá to (Mikuláščík, 2015).

Problém č. 4. Ostatní všechno pokazí. Někteří lidé dávají přednost tomu, aby vše řídili sami, nikomu nedůvěřují a myslí si, že ostatní mohou jen škodit, čímž si sami uzavírají cestu k rozvoji.

Pokud chce manažer rozšířit své podnikání, musí se smířit s tím, že některé pravomoci bude muset delegovat na druhé.

Problém č. 5: Udělám to lépe. Druhou stránkou stejného problému je, když manažer nechce svěřit práci jiným s jistotou, že nikdo tento úkol nezvládne lépe než on. Nemyslí si, že by jeho kolegové mohli obchodu nějak uškodit, ale nepochybuje o tom, že ať už práci svěří komukoli, stejně to nebude tak dokonalé, jako když to udělá sám.

Problém č. 6. Není komu delegovat práci. V některých případech nelze proces delegování pravomoci provést z důvodu nedostatku zaměstnanců v organizaci schopných takovou pravomoc přijmout (Pavlica, 2015).

Pokud organizace skutečně pociťuje nedostatek personálu, pomohou problém vyřešit služby lidských zdrojů a vypsání výběrového řízení na volné místo.

Problém č. 7. Nadřízení nedelegují a já to tedy taky neudělám. Manažer, který se nedokáže rozhodnout, na koho delegovat určité pravomoci, je špatným příkladem pro nižší manažery. Ti zase, když vidí, že nadřízený není ochoten delegovat, sami to nedělají v obavě, že to vyvolá jeho nelibost.

Taková taktika chování se však může v konečném důsledku negativně odrazit na celkové výkonnosti organizace.

Problém č. 8. Snížení autority. Někdy se manažeři nechtějí vzdát své staré práce a delegovat pravomoci na své podřízené, protože se obávají ztráty respektu a autority u svých

kolegů. Mají pocit, že delegováním některých pravomocí na jiné ztratí své zavedené místo v organizaci a s ním i respekt.

Problém č. 9. Nové podnikání - nové problémy. Dalším důvodem, proč se manažeři nechtějí vzdát svých dřívějších pravomocí, je strach ze změny. Zdá se jim, že přechodem na výkon nových funkcí budou mít jen nové problémy, zatímco na své současné pozici se cítí klidní a jistí.

Problém č. 10. Vedení je zbytečné. Manažeři se příliš soustředí na výrobní funkce a málo pozornosti věnují řídicím funkcím. To je často charakteristické pro manažery nižších úrovní, kteří mají nejbližší k výrobě a nejsou vždy nakloněni správnému posouzení významu čistě manažerských činností (Mallya, 2007).

Z diskutované problematiky vyplývá, že delegování, které je nástrojem, jehož prostřednictvím manažeři rozdělují řadu úkolů svým podřízeným, je klíčovým prvkem pro efektivní fungování organizace a dosažení jejích cílů. Pro správné provádění delegování musí manažer určit, které pravomoci je nejvhodnější ponechat na úrovni vedení a které by měly být delegovány na zaměstnance, a také zvolit nejvhodnější metody delegování. Kromě toho je důležitým aspektem pro překonání možných problémů dodržování kroků a zásad delegování.

4 Vlastní práce

4.1 Organizační profil společnosti Beauty Coworking Time

Beauty Coworking Time je inspirativní prostor pro profesionály v oblasti krásy v centru Prahy s bohatou nabídkou produktů více než 25 předních kosmetických a technologických značek.

Beauty Coworking Time je moderní pracovní prostor, který kombinuje prvky elegantního designu, inspirativního prostředí a produktivní atmosféry. Nachází se v centru města a specializuje se na poskytování pracovních prostor pro mistry kosmetického průmyslu. Jeho interiér je vkusně zařízen s důrazem na detail a vytváří atmosféru příznivou pro kreativní myšlení a spolupráci.

Je to prostor, který podporuje osobní a profesní rozvoj žen a poskytuje jim prostředí, kde mohou rozvíjet svůj potenciál a dosáhnout svých cílů ve světě krásy.

Společnost zaměstnává 22 lidí, z toho 10 administrativních pracovníků.

4.2 Polustrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky

Prvním dotázaným byl správce společnosti. V rozhovoru byly získány následující odpovědi:

Otázka 1: Jaké úkoly obvykle delegujete ve své práci?

- Moje role jako administrátora správce v coworkingové oblasti zahrnuje širokou škálu povinností, od zajištění efektivního fungování kosmetického salonu až po řízení zákaznických služeb a koordinaci práce personálu. Abych však co nejvíce optimalizoval procesy a zajistil efektivnější chod salonu, aktivně využívám delegování úkolů. Odpovědnost za plánování schůzek s klienty často deleguji na administrativní pracovníky. To zahrnuje plánování časů pro coworkingové služby, zohlednění preferencí zákazníků a zajištění hladkého toku zákazníků bez přerušení nebo přeplnění. Pro efektivní fungování salonu je nutné neustále aktualizovat vybavení a materiály. Úkolem nákupu potřebného materiálu a vybavení deleguji asistenty nebo vedoucího prodejny, který hlídá zásoby a organizuje jejich nákup. Udržování čistoty a pořádku v kosmetickém salonu je klíčovou součástí poskytování vysoce kvalitních služeb. Abych toho dosáhl, deleguji úkoly úklidu a údržby na pracovníky úklidu nebo administrativní pracovníky. Správa financí, včetně sledování plateb zákazníků, placení zaměstnanců a nákupu zásob, také vyžaduje čas a

pozornost k detailům. Tyto úkoly deleguji na finančního manažera nebo účetního, který se stará o finanční stránku našeho podnikání.

Otázka 2: Podle jakých kritérií určujete, které úkoly lze delegovat a které je třeba provést osobně?

- Nejprve posoudím míru odpovědnosti spojenou s plněním konkrétního úkolu. Úkoly, které mají přímý dopad na služby zákazníkům nebo finanční výkonnost podniku, mohou vyžadovat větší dohled a zapojení vedení. Za druhé zvažuji čas a finanční zdroje, které jsou k dispozici. Některé úkoly lze delegovat, abych ušetřil čas a efektivně využíval zdroje, čímž jsem uvolnil vlastní energii a čas na strategičtější úkoly. A za třetí, delegování úkolů vnímám také jako příležitost pro rozvoj a školení zaměstnanců. Některé úkoly lze delegovat, aby zaměstnanci měli příležitost naučit se nové dovednosti, zlepšit svou odbornou způsobilost a kariérně růst. V případě kritických situací nebo naléhavých úkolů, které vyžadují okamžitou reakci, obvykle preferuji osobní zapojení, abych zajistil rychlé a efektivní řešení problému.

Otázka 3: Jaké výhody vidíte v delegování úkolů ve vašem oboru?

- Výhod je skutečně mnoho. Jde o optimalizaci času a zdrojů. Delegování rutinních nebo provozních úkolů na jiné zaměstnance mi uvolňuje čas na důležitější úkoly, jako je například plánování rozvoje podnikání. Zlepšují se také procesy a kvalita práce. Každý zaměstnanec má jedinečné dovednosti a zkušenosti, které mohou cenným způsobem přispět ke zlepšení procesů a kvality práce. Delegování úkolů navíc pomáhá vytvořit rezervu pro případ dočasné nepřítomnosti nebo nepředvídaných okolností. Rozdělení odpovědnosti mezi více zaměstnanců zajišťuje spolehlivost a udržitelnost podniku i v případě problémů.

Otázka 4: Jaké jsou typické problémy nebo výzvy, se kterými se setkáváte při delegování úkolů v coworkingu, a jak je řešíte?

- Při delegování úkolů v beauty coworkingu mohou vznikat různé problémy, které se snažíme řešit. Jedním z hlavních problémů je nedostatečně jasné vymezení úkolu nebo očekávání, což může vést k nesprávnému plnění úkolů nebo nedostatečné úrovni kvality. Řešení tohoto problému zahrnuje podrobné pokyny a školení zaměstnanců, stejně jako pravidelnou zpětnou vazbu a kontrolu úkolů. Někdy se může stát, že pracovníci, na které jsou úkoly delegovány, nemají potřebné dovednosti nebo zkušenosti k jejich provedení a v takových případech je důležité zajistit další školení a podporu a také možnost konzultací se zkušenými odborníky. Některým zaměstnancům také může při plnění delegovaných úkolů chybět motivace nebo pocit odpovědnosti, což může vést k neúplnému nebo nespolehlivému

výkonu. Pro řešení tohoto problému je nutné stanovit jasná očekávání, podporovat a oceňovat úspěchy zaměstnanců a poskytovat pobídky a odměny za dobrý výkon.

Otázka 5: Podle jakých vlastností vybíráte lidi, které chcete pověřit úkoly?

- Při výběru zaměstnanců, které pověřuji úkoly, dbám na to, aby měli potřebné odborné dovednosti a kompetence k plnění konkrétního úkolu, aby měli nejen teoretické znalosti, ale také praktické zkušenosti nezbytné pro úspěšné splnění úkolu. Dobří kandidáti na delegování úkolů aktivně projevují iniciativu a jsou schopni samostatného rozhodování v procesu plnění úkolů. To jim umožňuje efektivně řešit problémy a dosahovat cílů i v proměnlivém pracovním prostředí.

Otázka 6: Jaké nástroje nebo metody používáte k efektivní kontrole delegovaných úkolů?

- Účinná kontrola delegovaných úkolů je nezbytná, provádíme pravidelné reporty a kontroly splněných úkolů, abychom vyhodnotili produktivitu a výkonnost. Zaměřuji se také na individuální schůzky se zaměstnanci, na kterých probíráme jejich individuální pokrok a výkonnost. Podrobná zpětná vazba pomáhá zaměstnancům pochopit jejich silné a slabé stránky a identifikovat oblasti pro zlepšení.

Otázka 7: Jakou radu máte pro manažery v oblasti coworkingu ohledně efektivního delegování úkolů?

- Ve své praxi jsem se setkal s mnoha situacemi souvisejícími s delegováním úkolů a zde je to, co bych poradil ostatním manažerům: Za prvé, při delegování úkolů se snažte co nejjasněji a nejkonkrétněji vyjádřit svá očekávání, uveďte podrobné pokyny a ujistěte se, že zaměstnanci plně chápou, co se od nich požaduje. Za druhé, efektivní delegování vyžaduje důvěru ve váš tým. Dejte svým zaměstnancům příležitost prokázat své dovednosti a schopnosti, důvěřujte jim při plnění přidělených úkolů a v případě potřeby jim poskytněte podporu. Za třetí je důležité vytvořit v týmu pozitivní pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře a jsou motivováni. Udržujte přátelské vztahy, podporujte spolupráci a vzájemnou podporu a oceňujte úspěchy svých zaměstnanců.

Další rozhovor byl veden s manažerem společnosti, kterému byly položeny stejné otázky. Zde jsou jeho odpovědi:

Otázka 1: Jaké úkoly obvykle delegujete ve své práci?

- Setkávám se s řadou úkolů, které vyžadují mou pozornost a abych optimalizoval provoz salonu krásy a zajistil efektivní fungování podniku, aktivně využívám strategii delegování úkolů. Pro zajištění bezproblémového chodu kosmetického salonu je nezbytné

zajistit, aby byl k dispozici potřebný materiál a vybavení a úkoly spojené s řízením zásob, nákupem materiálu a organizací dodávek svěřuji odpovědným zaměstnancům. Rovněž stanovuji pracovní plány a rozděluji odpovědnosti. Delegování těchto úkolů pomáhá efektivně organizovat tým a řídit jeho produktivitu.

Otázka 2: Podle jakých kritérií určujete, které úkoly lze delegovat a které je třeba provést osobně?

- Posuzuji, zda konkrétní úkol vyžaduje specializované znalosti nebo odbornost, kterou mám já nebo jiní zaměstnanci. Rozhodující je čas, jestliže mám omezené množství času nebo úkol vyžaduje okamžité řešení, obvykle se rozhodnu pro osobní provedení, abych se vyhnul zdržení nebo neúplnému dokončení. Pokud však úkol nevyžaduje okamžité řešení a mám možnost jej rozdělit mezi ostatní zaměstnance, mohu tak učinit. Kromě toho analyzuji míru odpovědnosti a kritičnosti jednotlivých úkolů pro úspěšné fungování kosmetického salonu. Úkoly, které mají přímý dopad na zákazníky nebo finanční výsledky podniku, obvykle raději plním osobně, abych zajistil jejich kvalitní a včasné splnění.

Otázka 3: Jaké výhody vidíte v delegování úkolů ve vašem oboru?

- Ze své zkušenosti vím, že delegování úkolů přináší mnoho výhod, protože umožňuje přidělit zdroje různým úkolům s efektivnějším využitím zdrojů a pomáhá rovnoměrněji rozložit pracovní zátěž a zvýšit produktivitu celého týmu. Delegování úkolů, které mohou dobře vykonávat jiní zaměstnanci, přispívá k celkovému zlepšení výkonnosti. Celkově lze říci, že delegování úkolů v kosmetickém coworkingovém prostoru nejen pomáhá efektivnějšímu fungování podniku, ale také zajišťuje rozvoj odbornosti zaměstnanců a zvyšuje celkovou produktivitu a úspěšnost kosmetického salonu.

Otázka 4: Jaké jsou typické problémy nebo výzvy, se kterými se setkáváte při delegování úkolů v coworkingu, a jak je řešíte?

- Nedostatečná komunikace mezi mnou a zaměstnanci může vést k nepochopení požadavků nebo očekávání a k nežádoucím výsledkům. Abych tento problém řešil, snažím se udržovat otevřenou a transparentní komunikaci se zaměstnanci, pravidelně s nimi komunikuji a poskytuji jim příležitosti klást otázky nebo předkládat návrhy. Někdy mohou být někteří zaměstnanci přetížení, zatímco jiní mají nedostatek úkolů, což může vést ke stresu, snížení produktivity a nespokojenosti zaměstnanců. Tento problém se snažím řešit rovnoměrnějším rozdělením úkolů mezi zaměstnance s ohledem na jejich aktuální pracovní vytížení a kompetence a poskytováním podpory a zdrojů k zajištění úspěšného splnění úkolů. Obecně platí, že lidský faktor ovlivňuje pracovní záležitosti, včetně delegování úkolů.

Otázka 5: Podle jakých vlastností vybíráte lidi, které chcete pověřit úkoly?

- Když vybírám zaměstnance, které budu pověřovat úkoly, hledám takové, kteří projevují vysokou míru odpovědnosti a jsou ochotni převzít odpovědnost za výsledky své práce. Důležité také je, aby zaměstnanec byl schopen jednat samostatně a rozhodovat se bez neustálého vedení. Pro úspěšnou týmovou práci je důležité, aby měl dobré komunikační schopnosti a dokázal úspěšně komunikovat s ostatními členy týmu. Dbám na schopnost spolupracovat, ochotu naslouchat a brát v úvahu názor kolegů.

Otázka 6: Jaké nástroje nebo metody používáte k efektivní kontrole delegovaných úkolů?

- Pravidelně pořádám krátké denní schůzky s týmem, na kterých probíráme aktuální úkoly, pokrok a nové problémy. To mi pomáhá udržet si přehled, rychle reagovat na změny a udržovat týmového ducha. Ve svém systému pro správu úkolů si nastavuji upozornění a upomínky, abych měl přehled a nepromeškal důležité termíny, což pomáhá předcházet prokrastinaci a zajišťuje včasné dokončení úkolů. Celkově mi tyto metody pomáhají efektivněji kontrolovat delegované úkoly.

Otázka 7: Jakou radu máte pro manažery v oblasti coworkingu ohledně efektivního delegování úkolů?

- Mohu dát několik užitečných rad manažerům společností podobných té naší. Před delegováním úkolů dobře poznejte dovednosti, kompetence a úroveň zkušeností každého zaměstnance. To vám pomůže určit, komu můžete delegovat konkrétní úkoly, abyste dosáhli co nejlepších výsledků. Důležitou roli při delegování hraje včasná a otevřená komunikace, dbejte na to, aby zaměstnanci mohli volně komunikovat s vámi i mezi sebou navzájem, pomůže vám to vyhnout se nedorozuměním a konfliktům. Přidělujte úkoly na základě silných stránek každého zaměstnance a takové, které odpovídají jejich dovednostem a preferencím, což pomůže zvýšit efektivitu a účinnost při plnění úkolů.

Třetím vedoucím pracovníkem, se kterým byl veden strukturovaný rozhovor, byl zástupce ředitele společnosti Beauty Coworking Time. Následují jeho odpovědi na otázky:

Otázka 1: Jaké úkoly obvykle delegujete ve své práci?

- Jako zástupce ředitele mám širokou škálu úkolů, ale zároveň deleguji řadu povinností, abych zajistil efektivní fungování naší společnosti. Vzhledem k tomu, že naše centrum často pořádá různé akce a propagační akce s cílem získat zákazníky, často přenáším úkoly spojené s plánováním a koordinací těchto akcí na našeho manažera. V zájmu zlepšení efektivity práce ho často pověřuji úkoly, které spočívají v analýze stávajících procesů a

vypracování návrhů na jejich zlepšení. Na marketingové oddělení také deleguji úkoly týkající se rozvoje značky a reklamy našeho coworkingového prostoru, včetně správy online prezentace, sociálních médií a reklamních kampaní.

2. Podle jakých kritérií určujete, které úkoly lze delegovat a které je třeba provést osobně?

- Abych se mohl rozhodnout, které úkoly mám delegovat, vyhodnocuji strategický význam každého úkolu pro firmu. Úkoly, které mají přímý dopad na strategické cíle nebo jsou pro úspěch coworkingového prostoru důležité, se obvykle rozhodnu vykonávat osobně, abych zajistil jejich kvalitní a včasné dokončení. Vzhledem ke svým schopnostem, zkušenostem a oblasti působnosti určuji, které úkoly mohu lépe provést osobně a které vyžadují specializované znalosti nebo zkušenosti jiných lidí. Pokud úkol vyžaduje jedinečné dovednosti nebo odborné znalosti, kterými nedisponuji, raději jej přenechám specialistovi. Vzhledem k aktuálnímu vytížení a pracovnímu nasazení zaměstnanců se snažím úkoly rovnoměrně rozdělit mezi všechny členy týmu.

Otázka 3: Jaké výhody vidíte v delegování úkolů ve vašem oboru?

- Obecně vidím v delegování mnoho výhod, například to umožňuje zaměstnancům získávat nové dovednosti a zkušenosti a profesně se rozvíjet. Nejenže zlepšuje dovednosti zaměstnanců, ale také posiluje týmového ducha, protože zaměstnanci mají pocit, že jsou cennými členy týmu, kteří jsou schopni převzít odpovědnost a dosáhnout výsledků. Delegování mi umožňuje soustředit se na důležité úkoly, jako je rozvoj obchodní strategie, jednání s partnery a rozvoj nových oblastí a pomáhá optimalizovat využití mého času a zdrojů, což v konečném důsledku přispívá k růstu a rozvoji našeho coworkingového prostoru a také mi dává možnost vytvářet rezervy pro případ neočekávaných situací nebo dočasných potíží. Pokud mají zaměstnanci potřebné dovednosti a kompetence, mohou úspěšně řešit problémy a rozhodovat i bez mé přímé účasti. Delegování úkolů umožňuje zaměstnancům rozvíjet dovednosti vedení, jako je rozhodování, efektivní řízení času a zdrojů a koordinace týmu, což je důležité pro formování budoucího vedení a zajištění dlouhodobého úspěchu našeho podniku. Celkově delegování úkolů v našem podniku přináší mnoho výhod, přispívá k rozvoji zaměstnanců, optimalizaci výkonu a dosažení hlavních cílů našeho beauty coworkingového prostoru.

Otázka 4: Jaké jsou typické problémy nebo výzvy, se kterými se setkáváte při delegování úkolů v coworkingu, a jak je řešíte?

- Jsou tu samozřejmě i problémy a jedním z hlavních je nejasnost pokynů nebo nepochopení očekávání při delegování úkolů, což může vést k nepochopení požadavků nebo nesprávnému plnění úkolů. Při řešení tohoto problému se zaměřuji na srozumitelnost pokynů, vyjasnění očekávání a zajištění přístupu k potřebným informacím a zdrojům. Někdy se při delegování úkolů bere v úvahu pouze samotné splnění úkolu, ale nezohledňují se další faktory, jako jsou termíny, dostupnost zdrojů a další okolnosti. Při řešení tohoto problému se zaměřuji na plánování a řízení zdrojů, stanovuji realistické termíny úkolů a zajišťuji potřebné zdroje pro úspěšné dokončení úkolů. Řešení vzniklých problémů obecně vyžaduje pečlivou analýzu, efektivní řízení a neustálé zlepšování procesů a pracovních metod.

Otázka 5: Podle jakých vlastností vybíráte lidi, které chcete pověřit úkoly?

- Při výběru vhodných zaměstnanců pro delegování úkolů dbám na jejich odborné dovednosti a zkušenosti v daném oboru. Vzhledem k proměnlivému pracovnímu prostředí je důležité, aby byl zaměstnanec flexibilní a přizpůsobivý novým situacím, což zahrnuje ochotu rychle reagovat na změny a přizpůsobit se novým požadavkům. Oceňuji iniciativu a schopnost samostatně řešit problémy. Dobrý kandidát by měl být schopen rozhodovat ve složitých situacích a nabízet nápady na zlepšení pracovních procesů a s ohledem na tyto vlastnosti se snažím vybírat nejvhodnější kandidáty pro delegování úkolů, abychom úspěšně plnili cíle naší společné práce.

Otázka 6: Jaké nástroje nebo metody používáte k efektivní kontrole delegovaných úkolů?

- Pravidelně analyzuji zprávy o plnění úkolů a výkonnosti týmu, což zahrnuje hodnocení dosažených výsledků, identifikaci problémových oblastí a vypracování akčních plánů ke zlepšení výkonnosti. Nastavuji pravidelné kontroly a audity dokončených úkolů, abychom posoudili jejich kvalitu a soulad se stanovenými standardy, protože to pomáhá identifikovat problémové oblasti a vypracovat plány na zlepšení. Zavádíme automatizační technologie pro zefektivnění každodenních činností a zjednodušení procesů správy úkolů a to nám umožňuje zaměřit se na strategicky důležité aspekty práce a zlepšit provozní efektivitu. Tyto nástroje a techniky mi pomáhají efektivně dohlížet na delegované úkoly, koordinovat týmovou práci a dosahovat našich obchodních cílů.

Otázka 7: Jakou radu máte pro manažery v oblasti coworkingu ohledně efektivního delegování úkolů?

- Rád se s vámi podělím o několik tipů, jak efektivně delegovat úkoly, které mohou být užitečné pro manažery v naší oblasti. Před delegováním úkolů věnujte čas pochopení

dovedností, zkušeností a silných stránek jednotlivých osob v týmu. To pomůže určit, komu nejlépe delegovat konkrétní úkoly, abyste dosáhli co nejlepších výsledků a při delegování úkolů dbejte na to, aby byly pokyny jasné a konkrétní. Definujte cíle, očekávání a časový harmonogram úkolu, čím jasnější budou vaše pokyny, tím menší je pravděpodobnost nedorozumění a chyb. Někdy se situace změní a je třeba úkoly přeradit, buďte tedy připraveni přizpůsobit se změnám a revidovat plány delegování, flexibilita a přizpůsobivost pomohou efektivně reagovat na výzvy a změny ve firmě. Domnívám se, že při dodržování těchto tipů budou manažeři v oblasti beauty coworkingu schopni efektivně delegovat úkoly, zvyšovat produktivitu týmu a dosahovat úspěšných výsledků ve svém podnikání.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky rozhovorů s manažery

Na základě strukturovaných rozhovorů vedených s vedoucími pracovníky Beauty Coworking Time (správce, manažer a zástupce ředitele) lze v jejich odpovědích týkajících se delegování úkolů určit následující shody:

1. Význam delegování: Všichni manažeři zdůrazňují význam delegování pro optimalizaci práce a zlepšení výkonnosti podniku. Shodují se na tom, že umožňuje lepší využití podnikových zdrojů a uvolňuje čas pro strategické úkoly.

2. Kritéria delegování: Manažeři mají podobná kritéria k určení, které úkoly mohou delegovat. Hlavními kritérii jsou: míra odpovědnosti, kterou přináší úkol a to, zda zaměstnanci mají potřebné dovednosti a zkušenosti a dopad úkolu na zákazníky nebo na finanční výsledky.

3. Výhody delegování: Všichni účastníci rozhovorů poukazují na zvýšení efektivity, lepší využití dovedností zaměstnanců a jejich rozvoj jako na hlavní přínosy delegování.

4. Problémy a výzvy: Nedostatečná srozumitelnost pokynů, nepochopení očekávání, nedostatečné proškolení zaměstnanců a problémy s motivací zaměstnanců jsou častými problémy s delegováním, kterým čelí manažeři.

5. Výběr zaměstnanců k pověření: Důležitost odborných dovedností, iniciativy a schopnosti pracovat samostatně uvádějí všichni vedoucí pracovníci.

6. Kontrolní metody: Pravidelné zprávy, schůzky a kontroly úkolů jsou běžnými metodami kontroly plnění svěřených úkolů.

V odpovědích vedoucích pracovníků jsou však i rozdíly:

1. Přístup k delegování: Správce se zaměřuje spíše na delegování provozních úkolů souvisejících s každodenním chodem coworkingového prostoru (např. plánování, úklid, nákup). Manažer klade důraz na správu inventáře a rozvrh práce. Zástupce ředitele deleguje úkoly širšího rozsahu, např. plánování akcí a rozvoj značky.

2. Důvody pro osobní provádění úkolů: Správce a manažer popisují rozhodnutí o osobním provedení úkolu na základě naléhavosti a důležitosti úkolu, zatímco zástupce ředitele zdůrazňuje strategický význam úkolu pro podnik.

3. Rady týkající se delegování: Přestože obecná doporučení pro delegování úkolů jsou podobná (jasné pokyny, zohlednění schopností zaměstnanců, důležitost komunikace),

zástupce ředitele zdůrazňuje strategický aspekt delegování a zdůrazňuje potřebu pochopit důležitost každého úkolu a rozvíjet vůdčí schopnosti zaměstnanců.

4. Použití nástrojů pro kontrolu: Ačkoli se používají běžné metody kontroly, výběr konkrétních nástrojů a přístupy k jejich použití se liší.

Přístupy k delegování úkolů mají mnoho společného, včetně pochopení jejich významu pro optimalizaci výkonu a rozvoj zaměstnanců. Kritéria, podle kterých jsou úkoly pro delegování vybírány, a rady ohledně jeho účinnosti se však liší v závislosti na specifikách práce a osobních zkušenostech jednotlivých manažerů. To zdůrazňuje potřebu individuálního přístupu k delegování vzhledem k jedinečným požadavkům a pracovním podmínkám v Beauty Coworking Time.

Výsledkem provedeného výzkumu je tedy dosažení cíle a potvrzení hypotéz.

5.2 Doporučení pro zlepšení procesu delegování

Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky Beauty Coworking Time je možné identifikovat několik důležitých aspektů pro zlepšení procesu delegování úkolů ve společnosti. Tyto aspekty pokrývají různé úrovně organizační struktury a týkají se metod zlepšování interních procesů, školení a motivace zaměstnanců a zlepšování komunikace.

1. Vypracování jasných pokynů a kritérií delegování

Zlepšení procesu delegování začíná vypracováním jasných pokynů a kritérií pro určení úkolů, které lze delegovat. Je důležité, aby každý zaměstnanec věděl, které úkoly může vykonávat samostatně a za jaké výsledky je odpovědný. Vytvoření standardizovaných postupů delegování a proškolení zaměstnanců v jejich používání pomůže odstranit nedorozumění a zlepšit kvalitu úkolů.

2. Zlepšení komunikace a zpětné vazby

Je třeba posílit komunikační kanály, aby byla zajištěna účinná výměna informací mezi všemi úrovněmi řízení a zaměstnanci. Pravidelné schůzky, diskuse a zpětná vazba pomohou identifikovat případné problémy v procesu delegování a včas je řešit. Pomáhají také vytvořit v týmu atmosféru otevřenosti a důvěry.

3. Školení a rozvoj zaměstnanců

Důležitým aspektem zlepšování delegování je systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pořádání školení a odborných kurzů zaměřených na manažerské dovednosti, time management, řešení problémů a týmovou práci zvýší kompetence zaměstnanců a zefektivní proces delegování.

4. Vytvoření motivačního systému

Motivace zaměstnanců má důležitou roli při úspěšném delegování úkolů. Vytvoření systému odměňování a oceňování úspěchů zaměstnanců pomůže zvýšit jejich zájem o kvalitní plnění delegovaných úkolů. Je nezbytné, aby se každý člen týmu cítil jako hodnotná součást celého procesu a viděl perspektivu růstu a rozvoje v rámci společnosti.

5. Rozdělení úkolů podle kompetencí

Pro zvýšení efektivity delegování je nutné při přidělování úkolů zohlednit individuální kompetence a schopnosti zaměstnanců. To vyžaduje, aby vedoucí pracovníci dobře znali schopnosti svých podřízených a uměli správně odhadnout jejich potenciál.

6. Flexibilita a přizpůsobivost

V procesu delegování musejí být manažeři připraveni na změny a být flexibilní s ohledem na nové okolnosti a potřeby společnosti. Strategie delegování je třeba pravidelně revidovat a přizpůsobovat aktuálním požadavkům podniku a trhu.

7. Rozvoj řídicích schopností zaměstnanců

Je třeba povzbuzovat zaměstnance k převzetí odpovědnosti a rozvoji vůdcích schopností. Vedoucí pracovníci musejí vytvářet příležitosti, aby zaměstnanci mohli projevit iniciativu a vůdčí schopnosti v rámci svěřených úkolů.

6 Závěr

V rámci této práce bylo dosaženo stanoveného cíle, kterým bylo zhodnocení současného procesu delegování pravomocí v řízené organizaci a vypracování doporučení pro zlepšení efektivnosti řídicí činnosti. V teoretické části byl podrobně rozebrán pojem a podstata delegování pravomocí, různé druhy a metody delegování a problematika centralizace a decentralizace pravomocí. Analýza základních principů delegování umožnila nejen systematizovat poznatky v této oblasti, ale také identifikovat potenciální místa růstu a oblasti uplatnění v praxi.

V praktické části byl proces delegování analyzován na příkladu oddělení v rámci organizace, což poskytlo příležitost identifikovat klíčové problémy a omezení, která v současné době existují. Na základě této analýzy byla navržena konkrétní doporučení pro zlepšení procesu delegování, jejichž cílem bylo zlepšit interakci mezi zaměstnanci a zvýšit celkovou efektivitu oddělení.

Důležitou součástí této práce bylo poukázat na problémy vznikající při delegování pravomocí a způsoby jejich řešení, což přispívá k lepšímu pochopení významu správného přístupu k delegování v manažerské praxi. Byly identifikovány zejména klíčové problémy, jako je nedostatečné sladění pravomocí a odpovědnosti a potíže s motivací a kvalifikací zaměstnanců.

Doporučení navržená na základě analýzy jsou zaměřena na zlepšení procesu delegování prostřednictvím rozvoje komunikačních dovedností vedoucích pracovníků, posílení motivace a zapojení zaměstnanců, jakož i kompetentnějšího rozdělení pravomocí s ohledem na individuální kompetence a schopnosti podřízených.

Výsledky studie tedy ukazují význam a relevanci problematiky delegování pravomocí v moderní manažerské praxi. Navržená doporučení lze využít k optimalizaci procesu řízení v různých organizačních strukturách, což následně přispívá ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti a efektivnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada, 2008 ISBN 978-80-247-2177-4

BLANCHARD, Kenneth H. a Spencer JOHNSON. Nový one minute manager. Přeložil Kateřina BODNÁROVÁ. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1177-8.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-247-2945-9

COVEY, Stephen R.; MERRILL, A. Roger a MERRILL, Rebecca R. To nejdůležitější na první místo. 2. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-294-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

KNOBLAUCH, Jörg. Time management: mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.

KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. ISBN 978-0-07-014495-8.

LIN, Stephen F. The Journal of Law, Economics, and Organization, Volume 36, Issue 3, November 2020, Pages 495–536

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Praha 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7655-2.

PAVLICA, Karel; JAROŠOVÁ, Eva a KAISER, Robert B. Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha:
Management Press, 2006. ISBN 80- 7261-143-7.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1. Příklad řetězce příkazů	15
Obrázek 2. Pravomoci zaměstnanců	15

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1. Výhody centralizace a decentralizace	19
---	----