

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Bakalářská práce

Delegování a efektivní organizace práce

Laura Bolatova

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Laura Bolatova

Podnikání a administrativa

Název práce

Delegování a efektivní organizace práce

Název anglicky

Delegation and Effective Organization of Work

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jejího zhodnocení a vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

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
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

manažerské funkce, vedení lidí, proces delegování, bariéry v delegování, Výhody delegování

Doporučené zdroje informací

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

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3

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

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-6996-7

DISMAN, Miroslav; UNIVERZITA KARLOVA. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Delegování a efektivní organizace práce" 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. 3. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Janě Horákové za její pomoc a rady, a všem participantům dotazníkového šetření, za jejich podrobné a upřímné odpovědi.

Delegování a efektivní organizace práce

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce bylo identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace (XYZ) a na základě jejího zhodnocení a vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera. Práce byla dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků: vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši, určení způsobu zjišťování prvotních údajů (dotazníkové šetření), charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů, zpracování zjištěných dat, formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení. V teoretické části této práce je zkoumáno vymezení pojmu delegování, jeho cíle a význam, zatímco praktická část je založena na zkušenostech autora jako koordinátora ve firmě a výsledcích průzkumu provedeného mezi zaměstnanci. Zjištění průzkumu naznačují, že vedoucí pracovníci často nevyužívají delegování kvůli nedostatečné kvalifikaci nebo dovednostem zaměstnanců, nedostatečné zpětné vazbě a kontrole práce. Z toho důvodu se doporučuje provést analýzu potřeb pro přijetí dalšího zaměstnance, zlepšit komunikační procesy, zajistit školení a podporu a jasně definovat role a odpovědnosti. Výsledek této bakalářské práce dokazuje, že správné využívání delegování může vést ke zvýšení efektivity a produktivity.

Klíčová slova: delegování, práce, organizování, podnik, management, řízení, pravomoci, manažerské funkce.

Delegation and effective organization of work

Abstract

The aim of the bachelor's thesis was to identify the current level of delegation in the management process within the studied organization (XYZ) and, based on its evaluation and personal investigation, to propose appropriate recommendations for effective managerial work. According to the stated objective, the work was carried out by means of several sequential steps: defining the researched issue in the literature search, determining the method of collecting primary data (questionnaire survey), characterization of the objects of investigation, i.e. determining the set of respondents, processing the collected data, formulating own conclusions and proposing recommendations. The theoretical part of this thesis examines the definition of the concept of delegation, its objectives and meaning, while the practical part is based on the author's experience as a coordinator in the company and the results of a survey conducted among employees. The findings of the survey suggest that managers often do not use delegation due to the lack of qualifications or skills of employees, lack of feedback and job control. For this reason, it is recommended to conduct a needs analysis to recruit an additional employee, improve communication processes, provide training and support, and clearly define roles and responsibilities. The result of this bachelor thesis proves that the proper use of delegation can lead to increased efficiency and productivity.

Keywords: delegation, work, organizing, enterprise, management, powers, managerial functions.

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 Podstata managementu	12
3.2 Manažerské funkce.....	13
3.2.1 Plánování	14
3.2.2 Organizování.....	14
3.2.3 Řízení.....	14
3.2.4 Kontrola.....	15
3.3 Zásady efektivní organizace práce zaměstnanců	16
3.4 Styly vedení manažerů	19
3.4.1 Autoritativní styl	19
3.4.2 Participativní styl	20
3.4.3 Volný styl (laissez-faire)	20
3.4.4 Styly vedení podle orientace na lidi / práci	21
3.5 Delegování v praxi manažerů	22
3.5.1 Důvody a cíle delegování	22
3.5.2 Výhody delegování	23
3.5.3 Typy delegování.....	23
3.5.4 Proces a zásady efektivního delegování.....	24
3.5.5 Bariéry delegování	26
4 Vlastní práce	28
4.1 Charakteristika vybrané společnosti a její služeb	28
4.2 Současný stav organizace práce ve společnosti	29
4.3 Analýza dotazníkového šetření a vyhodnocení výsledků.....	33
4.3.1 Spokojenost s organizací pracovních procesů ve firmě	34
4.3.2 Spokojenost s kvalitou organizací různých procesů ve firmě a názory na možnosti vylepšení.....	35
4.3.3 Názory na kvalitu a možností vylepšení procesů delegování ve firmě	41
5 Výsledky a diskuse	46
6 Závěr	48
7 Seznam použitých zdrojů	49
8 Přílohy	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Liniová organizační struktura	17
Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura.....	17
Obrázek 3: Liniově-štabní organizační struktura	17
Obrázek 4: Pět otázek pro vymezení podstaty delegování.....	24
Obrázek 5: Organizační schéma společnosti XYZ	30

Seznam tabulek

Tabulka 1: Bariéry delegování.....	27
Tabulka 2: Pracovní pozice respondentů	33
Tabulka 3: Délka práce ve firmě.....	33
Tabulka 4: Jak jste celkově spokojen s organizací pracovních procesů ve firmě?	34
Tabulka 5: Jak jste celkově spokojen s komunikací a přenosem informací ve firmě?	37
Tabulka 6: Jak jste celkově spokojen s procesy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	39
Tabulka 7: Pokud jsou na Vás ve firmě přenášeny(delegovány) nějaké úkoly a odpovědnosti, jak kvalitní jsou následující postupy v rámci těchto procesů?	41
Tabulka 8: S jakými bariéry delegování úkolů nebo odpovědností se ve firmě setkáváte?.....	43

Seznam grafů

Graf 1: Délka práce ve firmě – odpovědi respondentů (24 respondentů = 100 %).....	33
Graf 2: Jak jste celkově spokojen s organizací pracovních procesů ve firmě?	35
Graf 3: Jak jste celkově spokojen s komunikací a přenosem informací ve firmě?.....	37
Graf 4: Jak jste celkově spokojen s procesy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?.....	39
Graf 5: Pokud jsou na Vás ve firmě přenášeny(delegovány) nějaké úkoly a odpovědnosti, jak kvalitní jsou následující postupy v rámci těchto procesů?	42

1 Úvod

Jedním z cílů založení podniku je získat konkurenční výhodu a dosáhnout zisku. Bez zaměstnanců, kteří plní své přidělené povinnosti, nemusí být cíle organizací snadno a včas dosaženy. Výkon zaměstnanců je tedy zásadním determinantem cílů organizace. Není tedy divu, že většina dnešních organizací hledá způsoby, jak vést zaměstnance k angažovanosti tím, že na ně deleguje určitou manažerskou pravomoc. Vzhledem k tomu, že manažeři a vlastníci podniku nemohou vykonávat všechny pracovní povinnosti sami, musí přesunout nebo přidělit některé odpovědnosti zaměstnancům. Tímto způsobem získají vedoucí pracovníci více času na to, aby věnovali pozornost strategickým činnostem a rozhodnutím. Delegování je tedy prospěšné jak pro manažery, tak i pro zaměstnance. Pomáhá také budovat spolupráci a důvěru ve vztazích mezi pracovníky a vedením na různých úrovních řízení. Správné rozdělení pracovních úkolů, odpovědností a pravomocí mezi členy týmu má zásadní vliv na výkon a výsledky organizace.

Organizování je klíčovou činností v rámci manažerského procesu, která zahrnuje strukturování a uspořádání zdrojů, informací, lidí a procesů v organizaci s cílem dosáhnout stanovených cílů a úkolů. Efektivní organizování umožňuje optimalizaci využití dostupných prostředků, zajišťuje soudržnost v pracovních postupech a umožňuje dosahování výsledků s vysokou kvalitou a efektivitou.

Téma organizování je velmi aktuální a důležité vzhledem k potřebě dosahovat vysoké produktivity a minimalizovat plýtvání zdroji v době ekonomické nejistoty a rostoucího konkurenčního prostředí. Organizace se dnes setkávají se stále rostoucími změnami a dynamikou prostředí. Efektivní organizování umožňuje organizacím být pružné a adaptabilní, což je nezbytné pro úspěch v konkurenčním prostředí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jejího zhodnocení a vlastního šetření navrhnout doporučení pro efektivní řídicí práci manažera. Dílčím cílem práce bude prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše.

2.2 Metodika

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,
- zpracování zjištěných dat,
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení.

První část práce bude zpracována za použití metod literární rešerše. Budou zde vymezena a porovnána teoretická východiska managementu organizace s důrazem na procesy delegování a efektivního organizování práce.

V druhé části práce budou představeny výsledky výzkumu, provedeného ve vybrané organizaci. Zvolené metody sběru prvotních údajů zahrnují:

- pozorování,
- dotazník / anketa (otázky uzavřeného a otevřeného typů).

Pozorování prostředí bude trvat během jednoho pracovního týdne. Bude se pozorovat, jak probíhají procesy delegování ve firmě. V rámci objektivistického (deskriptivního) přístupu k metodě pozorování lze vybraný problém popsat: „...z pozorování vytvoříme výsledný deskriptivní obraz zkoumaného problému (jeho popis).“ (Ochrana, 2019, s. 38).

Anketa / dotazník pro manažery bude obsahovat dva testy (viz příloha 1 a příloha 2), které umožní vyhodnotit jejich styly vedení a přístupy k organizování práce svých podřízených.

Dále bude použita anketa / dotazník pro kolegy – zaměstnance vybraného pracovního prostředí (online a papírové formuláře). Výběrový soubor bude tvořit minimálně 60 % zaměstnanců firmy. Dotazník bude obsahovat uzavřené a otázky, které se budou týkat zkušeností respondentů s delegováním a efektivní organizací práce. Otázky otevřeného typu nahrazují strukturované rozhovory s respondenty, jelikož umožňují vyjádřit své názory ve volné formě. V případě využití písemné formy odpovědí na otevřené otázky respondentům poskytuje možnost více přemýšlet nad odpovědí, než v případě realizace osobního rozhovoru. Otevřené otázky mají za cíl zjistit, jaké výhody a nevýhody respondenti vidí v delegování, jaké postupy uplatňují v procesech delegování úkolů a pravomocí, jaké bariéry omezují delegování.

Výsledky anket bude možné kvantifikovat a zhodnotit pomocí metod deskriptivní statistiky. Kvalitativní data budou získána v rámci otázek otevřeného typu, kde budou zaměstnanci moci vyslovit své názory na problematiku delegování a organizování práce.

Syntéza výsledků první a druhé části práce bude použita pro diskusi o problematice vlivu organizování a delegování na výkon a motivaci pracovníků. Dále jsou vytvořena doporučení pro vylepšení těchto procesů, významná pro manažerskou praxi.

3 Teoretická východiska

„Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci.“

(Armstrong, Taylor, 2015, s. 44).

3.1 Podstata managementu

V literatuře existují různé přístupy k definici managementu. Nejobecnější definice charakterizuje management jako souhrn různých aktivit, které pomáhají naplnit poslání a cíle organizace (Veber a kol., 2009). Bělohlávek a kol. (2006) upozorňují na to, že by tyto aktivity měly být vzájemně propojeny a tvořit jeden proces. Podobně definují management také Koontz a Weihrich (1998), kteří ho popisují jako *„proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* (Koontz a Weihrich, 1998, s. 16).

Management lze také chápat jako funkci řídicích pracovníků, která spočívá v koordinaci činností lidí v organizaci tak, aby byly realizovány efektivně (Robbins a kol., 2004). Podle Bedrnové a Nového (2002) se management dnes stal skutečnou odbornou profesí. Management je rovněž samostatnou vědou, která zahrnuje teoretické poznatky a praktické návody na to, jak lze tuto disciplínu ovládnout. Je to specifický soubor znalostí, který zkoumá různé metody používané manažery a organizacemi (Miles, 2012). V českých odborných zdrojích je pojem management občas nahrazen českým slovem „řízení“.

Je třeba upozornit na existenci rozdílů mezi pojmy řízení a vedení, jelikož se tyto pojmy občas v praxi chybně interpretovány. Dle Váchala a kol. (2013) je řízení orientováno na dosažení cílů prostřednictvím efektivního využití zdrojů (lidských, hmotných, finančních, informačních atd.). Vedení se týká pouze jednoho, ale velmi důležitého zdroje organizace – lidí. *„Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a angažovanosti.“* (Váchal a kol., 2013, s. 27). Podobný význam přisuzuje tímto pojmem Helmut (2007), který uvádí, že řízení zahrnuje cílově zaměřené plánování struktur a řízení podnikových procesů; zatímco vedení se týká jednání zaměřeného na pracovníky, jejich ovlivňování a motivování tak, aby plnili cíle organizace. Z porovnání těchto dvou pojmů je patrné, že řízení je „tvrdší“ a vedení je „měkčí“ dovednost manažera. V kontextu teorie řízení lidských zdrojů lze se setkat se dvěma podobami (Tomšík, 2010):

- tvrdá podoba managementu považuje lidi za důležitý firemní zdroj, který musí být racionálním způsobem řízen, stejně jako jiné věcné zdroje organizace,
- měkká podoba managementu považuje lidi za cenné aktivum organizace a klade důraz na jejich motivování a vedení, budování efektivní komunikace.

3.2 Manažerské funkce

Řada definic vymezuje podstatu managementu z hlediska obsahové náplně jednotlivých činností. Říká se jim manažerské funkce. Lze se setkat s různými klasifikacemi manažerských funkcí. Miles (2012) uvádí, že hlavní manažerské funkce zahrnují plánování, organizování, řízení a kontrolu. Helmut (2007) uvádí, že hlavní činnosti manažera zahrnují pouze plánování, realizaci a kontrolu. Podle Štěpaníka (2010) základními manažerskými funkcemi jsou „*plánování, organizování a řízení, výběr, přijímání, rozmisťování a propouštění pracovníků, vedení a kontrola pracovníků, hodnocení, odměňování, motivace.*“ (Štěpaník, 2010, s. 44). Další funkce zahrnují informace a komunikace, rozhodování, reprezentace týmu nebo firmy (Štěpaník, 2010).

Váchal a kol. (2013) doporučuje rozlišovat mezi dvěma hledisky na proces řízení a podle toho vymezovat jiné manažerské funkce:

- horizontální členění: zahrnuje fáze procesu řízení, jimiž jsou plánování, organizování a operativní řízení,
- vertikální členění: zahrnuje stadia cyklu řízení jako jsou přijetí informací, rozhodování, ovlivňování a kontrolu.

Podobné členění manažerských funkcí uvádějí Koontz a Weihrich (1998), kteří dělí je do dvou skupin:

- sekvenční funkce: plánování, organizování, personalistika a vedení, kontrola,
- průběžné funkce: analýza, rozhodování, implementace.

Sekvenční funkce jsou manažerem realizovány v určitém ohraničeném čase, zatímco průběžné funkce jsou naplňovány „průběžně“ při jiných úkonech.

Lze shrnout, že většina klasifikací manažerských funkcí zpravidla zahrnuje funkce plánování, organizování, vedení a kontrolu. Vedení se přitom lze chápat jako širší pojem, který dále obsahuje například funkce motivování a hodnocení pracovníků, funkci delegování a koučování.

3.2.1 Plánování

Plánovací funkce managementu zahrnuje analýzu současné situace a předvídání budoucnosti; určení vize, poslání, strategií, cílů a záměrů; a určení zdrojů potřebných k dosažení požadovaných výsledků. Zahrnuje také výběr úkolů, které zaměstnanci provádějí, určení, kdy a jak by tyto úkoly měly být provedeny, a koordinaci činností zaměstnanců (Miles, 2012). Podle časového hlediska je vhodné vymezení plánování dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické) a krátkodobé (operativní) (Štěpaník, 2010).

3.2.2 Organizování

Realizace plánu vyžaduje vývoj vhodné organizační struktury, časové a prostorové uspořádání procesů (Helmut, 2007). Organizační funkce managementu zahrnuje shromažďování a koordinaci lidských, finančních, fyzických, informačních a dalších zdrojů, které organizace používá k dosažení požadovaných výsledků. Organizační činnosti zahrnují získávání kvalifikovaných lidí do organizace, upřesňování pracovních povinností a přidělování konkrétních úkolů zaměstnancům, zajišťování a koordinaci pracovních úkolů a činností a vytváření podmínek, které usnadňují koordinaci všech zdrojů pro dosažení maximálního organizačního úspěchu (Miles, 2012). Vymezení podstaty organizování bude věnována také další části práce (viz podkapitola 3.2).

3.2.3 Řízení

Řídící funkce managementu zahrnuje ovlivňování zaměstnanců, aby podávali co nejlepší výkon. Řídící aktivity zahrnují vedení, motivaci a komunikaci se zaměstnanci jako jednotlivci, ve skupinách a jako celek. Efektivní řízení zahrnuje vedení a inspirování zaměstnanců k novým, vysokým úrovním úspěchu a zároveň naplňování vize, mise, strategií a cílů organizace. Cíle mohou být výkonnostní (například z hlediska tržeb a prodeje), finanční, organizační (řešení problémů v oblasti procesů), sociální a ekologické (Helmut, 2007). Při stanovení cílů se může manažer řídit pravidlem SMART, což znamená, že cíle naplňují následující kritéria (Hospodářová, 2008):

- cíl je specifický,
- cíle je měřitelný,
- cíl je akceptovatelný (přijatelný),
- cíl je realistický,
- cíl je terminovaný (časově ohraničen).

Řídící aktivity mohou také zahrnovat dávat zaměstnancům dobrý příklad, sloužit jako vzor pro vhodné a žádoucí chování společnosti a ukazovat ostatním cestu k pracovnímu a kariéernímu úspěchu ve společnosti (Miles, 2012).

3.2.4 **Kontrola**

Kontrolní funkce managementu zahrnuje monitorování pokroku zaměstnanců směrem k úspěchu ve výsledku a provádění příslušných změn, je-li to nutné. Kontrolní činnosti zahrnují (Miles, 2012):

- stanovení výkonových standardů,
- sledování individuálního, skupinového a organizačního pokroku směrem k dosažení stanovených cílů,
- poskytování zpětné vazby a informací zaměstnancům o pokroku směrem k dosažení cíle,
- identifikace problémových oblastí porovnáním skutečné úrovně výkonu s výkonnostními standardy,
- řešení problémů s výkonem, jakmile byly identifikovány, například zlepšením motivace zaměstnanců.

Mezi další kontrolní funkce patří udržování rozpočtu, snižování nákladů a v případě potřeby přijímání disciplinárních opatření vůči zaměstnancům (Miles, 2012).

Výše uvedený popis základních manažerských funkcí vztahuje k řízení všech druhů zdrojů, které má firma nebo konkrétní manažer k dispozici. Manažer se tak pracuje s časem, informacemi, rozpočtem, hmotnými prostředky a v neposlední řadě pak – s lidmi. Moderní koncepce naznačují význam lidských zdrojů pro organizaci a zároveň upozorňují na to, že tyto zdroje musí být kvalitně a efektivně organizovány a řízeny (Urbancová, Depoo, 2023).

3.3 Zásady efektivní organizace práce zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole práce, organizování je nezbytné pro to, aby ke splnění vytyčených cílů a naplnění plánu skutečně došlo. Posláním organizování je soustředit a uspořádat prostředky a síly tak, aby bylo možné dosáhnout cílů. Organizování řeší procesy a vztahy mezi jednotlivými složkami podniku, plní úlohu dělby práce. V rámci organizování musí manažer určit rozsah a strukturu všech složek, které se účastní pracovních procesů, definovat jejich funkce a vzájemné vztahy, určit informační toky, postup kontroly plnění úkolů (Šajdlerová, Konečný, 2007).

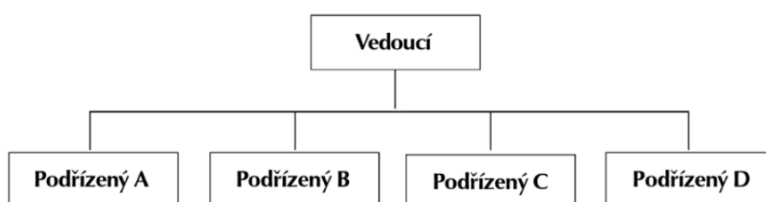
Organizaci samotnou je vhodné chápat jako „*vnitřní uspořádání systému, respektive vztahy jeho jednotlivých částí.*“ (Kocianová, 2012, s. 20). Pracovní organizaci lze charakterizovat jako „*útvár vzniklý za účelem zajištění produkce určitých výrobků a služeb... který funguje ve vztahu ke svému vnějšmu i vnitřnímu prostředí.*“ (Kocianová, 2012, s. 20). Podle Dědiny a Odcházela (2007) organizace je definována jako „*sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů.*“ (Dědina a Odcházela, 2007, s. 16). Každý podnik je organizací, a pojem „sociální organizace“ ve výše uvedené definici naznačuje, že organizace je tvořena určitými členy. Každá organizace pak má určitou strukturu, která zachycuje různé role a vztahy její členů. V podnikání je důležité definovat tuto organizační strukturu tak, aby bylo jasné vidět jednotlivé útvary, týmy, funkce a vztahy, a následně bylo možné vytvořit nástroje k jejich organizaci, koordinaci a kontrole (Kocianová, 2012). Organizační strukturu lze zjednodušeně vyjádřit pomocí organizačních schémat.

Klasické organizační struktury, vycházející z dělby pravomocí, se dělí do tří typů (Jedinák, 2012):

- liniové organizační struktury,
- funkcionální organizační struktury,
- liniově-štabní organizační struktury.

Liniový typ struktury (obr. 1) je založen na principu jednoduché vertikální hierarchie, kde je každý podřízený přímo podřízen svému nadřízenému.

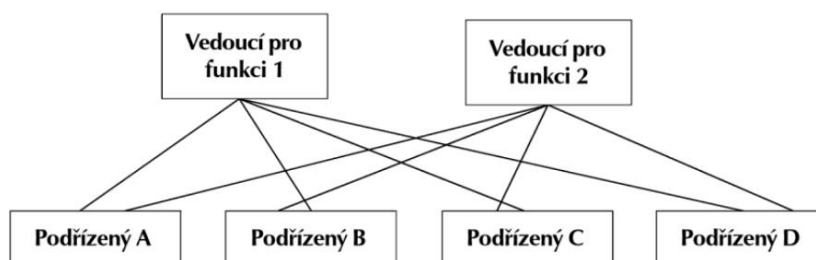
Obrázek 1: Liniová organizační struktura



Zdroj: Beránek, 2016, s. 37

Funkcionální organizační struktura (obr. 2) obsahuje funkční prvky a vazby, přičemž vedoucí je zodpovědný za určitou funkci. Pracovníci jsou proto podřízeni několika vedoucím v rámci plnění jednotlivých úkonů, které patří k oblasti zodpovědností několika manažerů (Beránek, 2016).

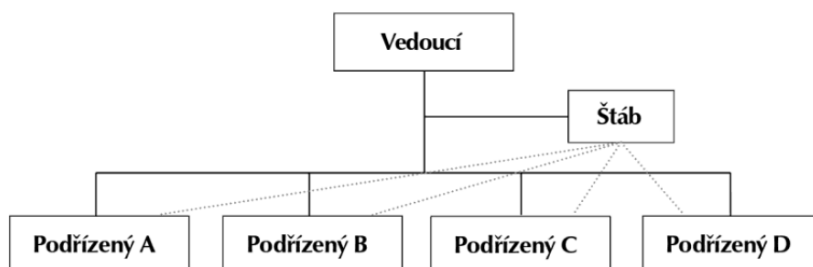
Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Beránek, 2016, s. 38

Liniově-štabní organizační struktura (obr. 3) kombinuje prvky liniové a funkcionální struktury. Ve struktuře liniově-štabní jsou oddělení funkcí řízena liniově, zatímco specialisté z různých oblastí (štabní pracovníci) jsou přiděleni k liniovým manažerům jako poradci nebo podpůrný personál.

Obrázek 3: Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: Beránek, 2016, s. 38

Existují také organizační struktury s pružnými prvky (Beránek, 2016):

- maticové organizační struktury – mohou vytvářet doplňkové týmy a vazby podle aktuální potřeby nebo projektu,
- divizní organizační struktury – aktivity, které jsou nutné k výrobě určitého výrobku, tvoří jedné centrum (divizi) s vysokou mírou nezávislosti. Tento typ struktury má vyšší stupeň decentralizace a vytváří podmínky pro delegování pravomocí,
- funkční struktury – organizují práci na základě funkčních oddělení, jako je marketing, finance, výroba apod. V tomto typu struktury jsou zaměstnanci sdruženi do oddělení podle jejich specializace a funkce,
- hybridní organizační struktury – jsou tvořeny divizními centry, které obsahují také funkční útvary.

V současné době lze se setkat také s dalšími typy organizačních struktur, jako jsou různé projektové typy, struktura typu améby, síťové formy, virtuální organizace (Jedinák, 2012). Výběr vhodné organizační struktury je velmi důležitým úkolem managementu, protože může to zásadně ovlivnit plnění dalších činností a dosažení cílů. Studie Chión a kol. (2019) například prokázala, že existuje silný vztah mezi organizační strukturou a sdílením znalostí v podnicích. Nekvalitní výběr struktury bude bránit plynulé komunikaci a přesunu informací mezi odděleními organizace. Dědina a Odcházal (2007) uvádějí, že organizační strukturu podniku je vhodné měnit v závislosti na situaci a různých činitelích, stejně tak, jako se mění cíle a strategie podniku v závislosti na změnách okolního prostředí – např. situace na trhu, chování zákazníků apod. Následující činiteli mohou přitom určit volbu a změnu organizační struktury (Dědina a Odcházal, 2007):

- účel podniku (vychází z okolního prostředí a je limitován vnitřními zdroji podniku),
- stavební materiál (je určen útvárovou a procesní organizační strukturou),
- styl vedení (lidské zdroje v organizaci, kultura, morálka, motivační systémy),
- technologie (komunikace v organizaci, informační systémy, controlling, re-engineering atd.).

3.4 Styly vedení manažerů

S organizací práce ve firmě a řízením zaměstnanců úzce souvisí styl vedení, který uplatňuje daný manažer ve své praxi. Styl vedení lze obecně chápat jako způsob, kterým jsou vykonávány manažerské funkce, tedy specifický přístup, který používá manažer vůči členům pracovního týmu (Dědina a Cejthamr, 2005). Shahmohammadi (2015) popisuje styl řízení jako určitý vzorec chování, který manažeři přijímají, aby motivovali zaměstnance k dosahování cílů organizace.

Vědecká pozornost vůči stylům vedení manažerů vychází z předpokladu, že lidé pracují efektivněji pod vedením manažerů, kteří uplatňují takový styl vedení, který akceptují (Dědina a Cejthamr, 2005). Mnoho podniků si však stále neuvědomuje, že nízká produktivita souvisí s nesprávným stylem vedení, který používají manažeři (Rolková a Farkašová, 2015). Vzhledem k tomu je důležité prozkoumat některé klasifikace manažerských stylů vedení a propojit tyto znalosti s problematikou organizace a delegování, které je tématem této práce.

Klasické teorie řízení uvádějí následující základní styly (Smolová, 2018):

- autoritativní (autokratický, direktivní),
- demokratický (participativní),
- liberální (volný průběh).

Tato klasifikace zohledňuje především to, jak důležitá je autorita manažera a do jaké míry se pracovníci podílejí na rozhodování ve společnosti. Existují také další způsoby klasifikace stylu vedení. Za zmínku stojí například klasifikace, která vymezuje styly podle jejich orientace na lidi a orientace na práci nebo úkol (Smolová, 2018).

3.4.1 Autoritativní styl

Autoritativní styl vedení znamená, že vedoucí soustřeďuje veškerou moc a rozhodování ve svých rukou. Své formální postavení a autoritu používá k definování přesných úkolů a přikazování. Pracovníci mají jej velmi málo nebo zcela žádnou svobodu při rozhodování. Tento styl řízení obvykle předpokládá existenci pouze jednosměrné komunikace – tedy shora dolů (Smolová, 2018).

Absence svobody a jednostranná komunikace mohou být hodnoceny jako značné nevýhody autoritativního stylu vedení, zejména pracovníky, kteří vysoce cení svobodu

rozhodování a samostatnost v práci. Tento styl může potlačovat motivaci a kreativitu týmu. Autoritativní styl má však i své výhody – jímž je dosažení vysokého výkonu a plnění stanovených plánů. Tento styl je zejména výhodný v době krize, kdy je finanční situace nebo celková existence podniku ohrožena.

3.4.2 Participativní styl

Participativní styl řízení je založen na zapojení zaměstnanců do rozhodování a řešení problémů ve firmě, dále na podpoře jejich vysoké autonomie a vlastní iniciativy a kreativity (Rolková a Farkašová, 2015). Existuje mnoho studií, které prokazují, že participativní řízení má pozitivní dopad na spokojenost zaměstnanců s prací (Kim, 2002; Zamanzadeh, Rashedi a Fouroughan, 2017; Rolková a Farkašová, 2015) a spokojenost s odměňováním (Dyczkowska a Dyczkowski, 2018). Vysoká spokojenost zaměstnanců odráží příznivou organizační atmosféru, které povede k přilákání a udržení zaměstnanců (Shahmohammadi, 2015), což je velkou výhodou pro podnik. Jsou však i studie, které neprokazují žádnou korelaci mezi participativním stylem řízení a pracovní spokojeností (Shahmohammadi, 2015). Participativní styl by proto neměl být chápán manažery jako jediný nejlepší přístup k vedení. Je důležité vždy zvážit kontext, ve kterém manažer pracuje, jaké cíle má organizace v současné době, v jakých podmínkách se nachází podnikání (například růst nebo krize) nebo jaké jsou pracovníci, jejich potřeby a hodnoty. Teorie řízení poukazují na tuto skutečnost: například teorie X – Y zdůrazňuje rozdíly v osobnostních rysech pracovníků a naznačuje efektivnost participativního stylu řízení pro pracovníky typu Y a nižší efektivitu tohoto stylu pro pracovníky typu X. Typ označený jako X se práci vyhýbá, zatímco typ Y vnímá práci jako výzvu, kterou vyhledává a přijímá. Typ Y proto bývá nespokojený a pasivní, pracuje-li pod špatným stylem vedení, které necení zájem, nasazení a iniciativu (Štěpaník, 2010).

3.4.3 Volný styl (*laissez-faire*)

Manažer, který uplatňuje volný styl řízení (tzv. *laissez-faire*), se vyhýbá rozhodování a zodpovědnosti, neúčastní se práce organizace. Je to styl chování manažerů, kteří obecně dávají týmu úplnou svobodu, účastní se pouze odpovědí na otázky a vyhýbají se poskytování zpětné vazby (Chaundhry a Javed, 2012).

Poprvé byl styl *laissez-faire* popsán Lewinem, Lippitem a Whitem v roce 1938 jako absence jakéhokoliv stylu vedení. Podle těchto autorů je tento styl nejméně efektivním

stylem vedení, protože lidí nejsou v dostatečně míře motivováni ani kontrolováni, aby vykonávali kvalitní práci (McGiboney, 2021). Chaundhry a Javed (2012) také tvrdí, že laissez-faire styl není důležitým stylem, protože nezvyšuje motivaci pracovníků ve srovnání s jinými styly vedení.

3.4.4 Styly vedení podle orientace na lidi / práci

Tato klasifikace stylů vedení vychází ze studie výzkumníků Michiganské univerzity a je velmi podobná historicky starší dvourozměrné klasifikaci – tzv. „úcta-struktura“. Výsledné dimenze v klasifikaci jsou (Smolová, 2018):

- orientace na lidi (v předchozím modelu – úcta),
- orientace na práci (v předchozím modelu – struktura).

Blake a Moutonová dále rozvinuli tuto klasifikaci a představili tzv. manažerskou mřížku GRID, kde také rozlišovali dvě dimenze vedení: orientace na lidi a orientace na úkol. Všechny tyto přístupy mají mnoho podobných rysů a na jejich základě lze odvodit následující styly vedení (Smolová, 2018):

- vedoucí spolku zahrádkářů – liberální styl, kdy se manažer zaměřuje na potřeby pracovníků, dobré prostředí a podmínky práce, a to aniž by vyžadoval přesné výsledky a vysoký výkon,
- týmový vedoucí – manažer se snaží dosáhnout požadovaných výsledků prostřednictvím zaujetí zaměstnanců, díky jejich důvěře, týmovému duchu, společnému závazkům apod.,
- volný příběh – manažer se vyhýbá rozhodování a zapojení do vedení organizace a týmu,
- autorita-poslušnost (také se nazývá „Plantážník“) – manažer je orientován na výkon, uplatňuje autoritativní styl vedení a věnuje minimální pozornost vůči vztahům mezi pracovníky,
- kompromisník, organizační osobnost – manažer se snaží kombinovat zájmy firmy (vysoký výkon) a zájmy podřízených.

Styly vedení jsou úzce spojeny s mírou odpovědností, kterou manažeři přenášejí na své podřízené. K přenosu odpovědnosti za plnění úkolů používají techniku delegování, kterou lze také chápat jako dovednost manažera, kterou lze rozvíjet.

3.5 Delegování v praxi manažerů

Téměř všechny organizace dávají svým vedoucím odpovědnost za širší rozsah úkolů, než by mohli zvládnout osobně. Aby mohli nést tuto odpovědnost, potřebují pomocníky. Manažer si nemůže zajistit dostatečnou flexibilitu, pokud nebude delegovat část práce na své podřízené. Pokud si vedoucí stěžuje, že nemá čas dělat svou práci, že neustále nemá dostatek času, znamená to, že něco organizoval nesprávně, což znamená, že potřebuje část své současné práce přenést na své podřízené, častěji zapojit tým do řešení jemu zadaných úkolů.

Delegování představuje „*přidělení určité povinnosti podřízeným, stanovení odpovědnosti za splnění dané povinnosti a postoupení určitých pravomocí, které jsou potřebné k zabezpečení úkolu.*“ (Plevová a kol., 2012, s. 178).

Delegování není totéž, co je zadání úkolu. Manažer zadává úkol tím, že sdílí zaměstnanci to, čeho má dosáhnout a jak by měl postupovat. Delegovat znamená definovat očekávané výsledky, případně základní kroky jeho provedení, ale určitou část rozhodování o způsobu dosažení výsledku nechat na zaměstnanci (Urban, 2017).

3.5.1 Důvody a cíle delegování

Existují dva hlavní důvody pro delegování práce (Burke, Barron, 2014):

- delegovat a převzít kontrolu nad svým časem: když člověk má málo času a potřebuje si vytvořit prostor, aby se mohl lépe soustředit na problémy, které může dělat jen on, musí přemýšlet o delegování zodpovědností na jiné pracovníky,
- delegovat a zajistit růst podřízených: když manažer sdílí důležitou práci a svěřuje odpovědnost a pravomoci, projevujete tím svou víru v lidi a pomáháte jim rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a schopnosti. V některých organizacích není možné, aby vedoucí postoupil, dokud se nenajde vhodná náhrada na jeho místo. Delegování úkolů může mu pomoci zaškolit vhodného kandidáta na své místo.

Cílem delegování je vždy vylepšit, rozvíjet, zkvalitnit, zefektivnit něco – například vylepšit využití vlastního času manažerem, zkvalitnit dovednosti zaměstnanců, zvýšit celkovou efektivitu práce a procesů ve firmě apod. Cipro (2009) uvádí, že cílem delegování

je růst efektivita práce, zisku, stability, konkurenceschopnosti, udržitelného rozvoje firmy. Těchto cílů vyššího řádu lze dosáhnout díky výhodám, které delegování nabízí.

3.5.2 Výhody delegování

Delegování pomáhá manažerovi ušetřit čas a věnovat ho důležitějším úkolům, které mají strategickou povahu. Díky přenášení odpovědnosti na jiné osoby se již nemusí zabývat činnostmi, pro něž je příliš kvalifikovaný (Cipro, 2009). Zásadní výhodou delegování je proto efektivní využívání času.

Mezi další výhody delegování patří vylepšení pracovních procesů, včetně větší stability v organizačním systému, zejména v případě růstu kapacity systému a odpovědnosti (Corazzini a kol., 2010).

Delegování může vést k vytváření pozitivního pracovního prostředí, protože pracovníci, kterým byl úkol svěřen, mají pocit zmocnění a berou si svou práci vážněji. Delegování pomáhá také vyhnout se syndromu vyhoření a podpořit zapojení a týmovou práci, aby se pracovníci podělili o to, co je třeba udělat (Corazzini a kol., 2010).

Prostřednictvím delegování lze využít kreativní potenciál podřízených, rozvíjet jejich dovednosti, zvýšit jejich motivaci. Mezi jasné výhody delegování patří také možnost lépe poznat své podřízené, jejich kvality a schopnosti, což může následně pomoci efektivně využívat jejich práci, motivovat a hodnotit je (Hlušička, 2013).

3.5.3 Typy delegování

Jednotlivé typy a formy delegování lze popsat pomocí následujících příkladů (Rutteová, 2021):

- rozvojové strategie: proces rozsáhlého výzkumu, analýzy a kreativity, v jehož rámci se získávají potřebné odborné znalosti a zaměření a formulují se dílčí úkoly k dosažení strategického cíle,
- plné delegování: opakující se práce jsou plně delegovány,
- delegování poloviny úkolu: projekt je rozdělen do jednotlivých úkolů, které jsou následně z částí delegovány na další osoby, zbytek je řešen zadavatelem projektu,
- delegování na externí pracoviště,

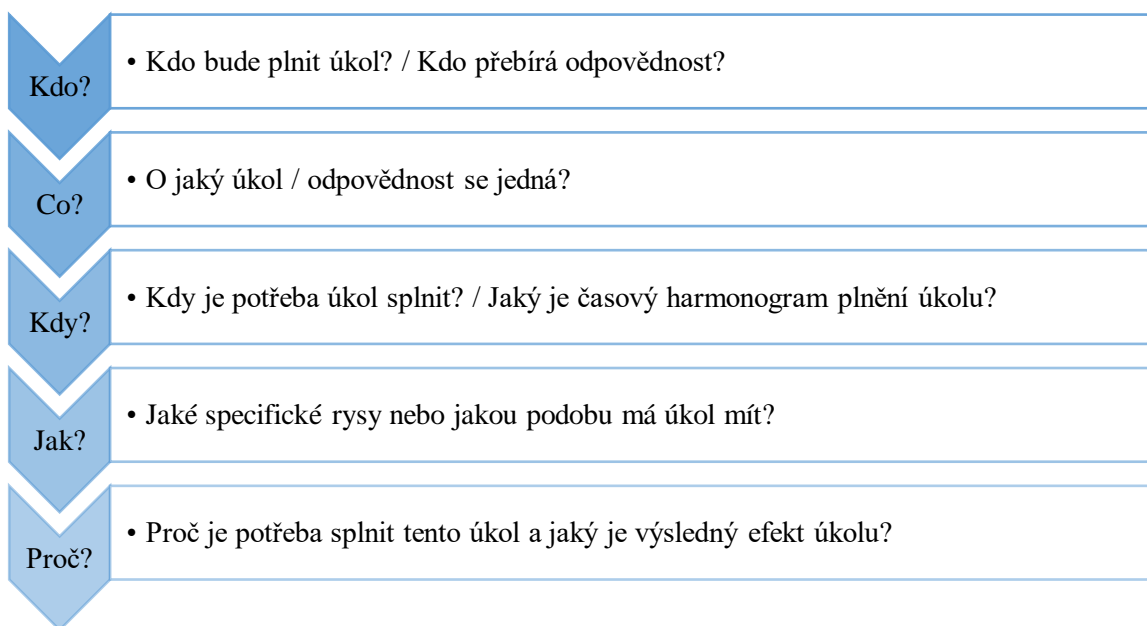
- intervence: opak úplného delegování (praktickým příkladem je navrhování nového produktu, kdy je požadována práce kreativního designera, který přijde s nápady a bude se průběžně jednat se zadavatelem projektu,
- kreativní delegování: pomocí tzv. brainstormingu, kdy je celý tým požádán o participaci na realizaci projektu.

Jako zvláštní typ delegování je někdy považován i outsourcing – v tomto případě jsou však odpovědnosti a pravomoce přenášeny ne na interní zaměstnance firmy, ale na externí firmy a pracovníky. Cílem outsourcingu je obvykle úspora nákladů, zvýšení kapacity, zkvalitnění procesů (Cipro, 2009). V této práci bude však pozornost věnována pouze internímu delegování, které využívá manažer v rámci řízení firemních pracovníků.

3.5.4 Proces a zásady efektivního delegování

Pro získání jasné podoby procesu delegování a přesné vymezení toho, co bude manažer delegovat, je vhodné položit pět otázek (viz obrázek 4). Nalezením odpovědí na tyto otázky lze pochopit podstatu úkolu, který má být delegován, a celý proces delegování – zejména určení osob, které budou úkol plnit, nastavení časového harmonogramu a formulaci očekávaného výsledku.

Obrázek 4: Pět otázek pro vymezení podstaty delegování



Zdroj: vlastní zpracování podle Hlušičky, 2013

Cipro (2009) uvádí, že v rámci plánování procesu delegování je důležité zohlednit následující aspekty:

- cíl – konečný stav delegovaných úkolů a odpovědností,
- termíny – kdy je potřeba úkol dokončit, případně v jakých termínech dokončit jednotlivé části úkolu,
- zdroje – jaké zdroje, techniky, pomůcky budou použity,
- rozhodnutí – jaká rozhodnutí může pracovník přijímat sám, a v jakých případech by měl s manažerem konzultovat,
- pravomoci – jaké pravomoci je třeba předat nad rámec jeho pracovní pozice nebo jaké oblasti projektu je třeba přidělit zmocněnému pracovníku,
- podpora vedení – rezerva časové kapacity na řešení krizových situací, problémů, konfliktů,
- kontrola – nastavení termínu kontroly plnění úkolu a odpovědných osob za kontrolu.

Pro efektivní proces delegování je důležité si zvolit vhodného kandidáta. Manažer proto musí vyhodnotit schopnosti, osobnostní rysy, motivaci pracovníka, a v neposlední řadě – i jeho časovou rezervu (Cipro, 2009).

Přestože by manažer dodržoval všechna pravidla efektivního delegování, nedosáhl by úspěchu při delegování určitých specifických typů úkolů. Urban (2004) uvádí, že není doporučeno delegovat následující úkoly:

- formulace dlouhodobé vize a strategických cílů, vnitřní politiky firmy,
- kontrola a hodnocená výkonu zaměstnanců, pracovní disciplíny,
- poskytování rad,
- předávání citlivých informací a osobních úkolů.

Naopak mohou být efektivně delegovány úkoly, které jsou jednoduché, rutinní, opakující se. Podle Cipro (2009) by měl manažer delegovat úkoly, které jiní pracovníci mohou plnit lépe, efektivněji nebo na které je odborník. Je dobře delegovat úkoly, které umožňují rozvíjet dovednosti podřízených a mohou oživit jejich rutinu, a činnosti, které poskytnout pracovníkům komplexní pohled a umožní uvidět výsledek jejich práce v širším

kontextu. Delegování těchto úkolů bude velmi prospěšné pro podnik a tým z hlediska růstu motivace a spokojenosti s prací.

Pro účely komunikace v rámci procesu delegování úkolů mohou být používány různé prostředky – například osobní kontakt, písemná forma, elektronická komunikace. Výběr formy komunikace souvisí se zvyky v konkrétní firmě, preferencemi manažera apod. Corazzini a kol. (2010) tvrdí, že výběr formy komunikace nemá žádný významný dopad na výsledky procesu delegování a plnění svěřeného úkolu. Podle jejich studie, provedené v rámci pracovního prostředí ošetrovatelského personálu, mezi komunikačními prostředky, používanými k delegování úkolů péče, a výsledky pacientů nebyl žádný významný vztah.

3.5.5 Bariéry delegování

Bariéry delegování lze rozdělit do tří skupin: bariéry na straně manažera, bariéry na straně podřízených a vnější omezení (Lojda, 2011).

První skupina zahrnuje bariéry, jejichž zdrojem je sám manažer. Jedná se například o obavy ze ztráty kontroly nad úkony a procesy ve firmě. Je to typický problém pro malé firmy, kdy se vedoucí obává, že nebude mít možnost včas reagovat a ovlivňovat situaci (Lojda, 2011). Dále může to být nedostatek přehledu, kdy manažer nemá dostatek informací nebo neví, jak úkol provést. Časté jsou situace, kdy manažer nedeleguje, protože je zvyklý dělat vybranou činnost samostatně. Myšlenka delegovat tuto činnost ani ho nenapadne. Tento postoj souvisí také s přesvědčeními manažerů, že jsou nenahraditelní. Vedoucí pracovníci se domnívají, že mohou řešit daný úkol nejlépe a nedůvěřují svým zaměstnancům, bojí se, že udělají zásadní chyby apod. Určitý typ manažerů se obává také konkurence, že podřízený bude schopen jeho nahradit, získá pochvalu, odměnu, lepší postavení, které by chtěl mít on sám. Další bariéry delegování mohou zahrnovat například obyčejnou lenost, špatné zkušenosti s delegováním v minulosti, neznalost technik a postupu delegování (Lojda, 2011).

Bariéry delegování mohou vyskytovat i na straně podřízených. Souvisejí s určitým sebehodnocením a přesvědčením člověka, že není schopen zvládnout jiný úkol, že je zcela nový a příliš náročný, na který nemají dostatek znalostí, talentu, zkušeností apod. Lidé se mohou obávat udělat chyby a pak získat kritiku. Dále pak na straně podřízených jsou stejné

bariéry jako i na straně manažera – lenost, špatné předchozí zkušenosti, zvyky. Zaměstnanci mohou odmítnat delegování, protože jsou skutečně příliš vytíženi v práci a nemají na to čas ani kapacity (Lojda, 2011).

Vnější omezení delegování mohou vyplývat ze špatné atmosféry na pracovišti, nekvalitní komunikace, špatných / konfliktních vztahů mezi pracovníky a jejich vedením. Delegování nelze účinně provést, pokud je ve firmě nedostatek kapacit – lidí, času apod. V případě, že delegování vytváří konflikt zájmu, lze to hodnotit jako další bariéru (Lojda, 2011).

Shrnutí výše popsaných nejčastějších bariér delegování je provedeno v tabulce 1.

Tabulka 1: Bariéry delegování

Kategorie	Příklady
Bariéry na straně manažera	Obavy ze ztráty kontroly, přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti, zvyky v oblasti samostatného vykonání nějaké činnosti, nedůvěra vůči zaměstnancům, obavy z konkurence, lenost, špatné zkušenosti z minulosti.
Bariéry na straně podřízených	Špatné sebehodnocení / hodnocení vlastních dovedností a schopností, obavy z udělení chyb a získání kritiky, nedůvěra vůči manažeru, nedostatek informací, pracovní vytížení a nedostatek času / kapacit, lenost, špatné předchozí zkušenosti.
Vnější omezení	Špatná atmosféra na pracovišti, nekvalitní komunikace, špatné vztahy mezi pracovníky a manažery, nedostatek kapacit, konflikt zájmů.

Zdroj: vlastní zpracování podle Lojdy, 2011

Delegování by mělo být integrováno do organizačního rámce, aby přinášelo výhody pro vedení, pracovníky a podnik jako celek. Delegování zároveň vyžaduje od manažera schopnost disponovat významnými organizačními schopnostmi (Kadeřábková, 2021).

4 Vlastní práce

V rámci této kapitoly je popsána společnost, ve které bylo šetření provedeno. K zahájení zkoumání organizace podniku byla použita metoda pozorování jménem zaměstnance na pozici koordinátora. Zaměstnanec byl schopen identifikovat strukturu společnosti, silné a slabé stránky organizace a navrhnout doporučení pro praktické využití v prostředí v určitém čase. Pro získání spolehlivějších informací byl proveden dotazník pro zaměstnance.

Ke studiu problematiky delegování a organizace práce je zvolena společnost XYZ – mezinárodní certifikační orgán, který se zabývá certifikací systému řízení, inspekčními službami, posuzováním shody výrobků a zkoušením.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti a její služeb

Společnost XYZ byla založena v České republice v roce 2004. Tato společnost má pobočky v různých zemích – nejen v České republice, ale i ve Velké Británii, Itálii, Hongkongu, Chili, na Slovensku a v Bulharsku, kde poskytuje své služby již po dobu 10 let. Zákazníky společnosti jsou renomované značky, jako jsou např. Vodafone, O2, Siemens, Česká pošta, Purina, Fujitsu aj.

Služby společnosti lze rozdělit do pěti základních oblastí:

- certifikace systémů řízení,
- certifikace produktů,
- CE marketing,
- inspekce,
- školení.

Certifikace systémů řízení slouží k nezávislému a efektivnímu ověření systémů procesního řízení ve firmě klienta. Cílem je odhalit nedostatky a možná rizika, navrhnout kroky ke zlepšení a zároveň prosazovat jednodušší a rychlejší aplikaci systémových změn ve firemních procesech. Optimalizací klíčových systémů řízení budete usilovat o stabilizaci nebo úspěšný růst společnosti. Pomáhá to klientům zlepšovat procesy plánování, investic nebo reakce na změny.

Certifikace produktů klientů se provádí za účelem posouzení shody vlastností výrobku, kontroly shody výrobku s technickými a právními požadavky příslušného trhu. Cílem je především zajistit odpovídající kvalitu a bezpečnost výrobků. Certifikované produkty získají licenci, která jim umožní používat příslušné označení (např. označení CE). Certifikace produktu zahrnuje analýzu rizik, testování produktu v akreditované laboratoři, porovnávání vlastností a sledování kvality produktu po celou dobu platnosti certifikátu. Certifikace výrobků se doporučuje všem výrobním společnostem, které se snaží garantovat požadovanou kvalitu a shodu svých výrobků s příslušnými požadavky.

Označení CE je povinné pro určité výrobky definované směrnicemi EU. Jsou to výrobky vyrobené v členských státech EU nebo výrobky ze třetích zemí, které směřují na trh EU. Označení CE znamená, že určitý výrobek vyhovuje požadavkům stanoveným v příslušných směrniciích, uvádí se na výrobku, jeho obalu, návodu k použití nebo na záručním listu. Příklady výrobků, které se mají používat označení CE jsou: stavební výrobky, stroje, hračky, elektrická zařízení, zdravotnické prostředky atd.

Inspekční služby pomáhají získat nezávislé posouzení kvality a standardů produktů, služeb nebo pracovních postupů, jejich shody příslušným právním a regulačním požadavkům. Využití inspekčních služeb je zejména vhodné u vysoce rizikových produktů, pro výrobu nestandardních produktů, při využití služeb geograficky vzdálených dodavatelů.

Společnost poskytuje různá školení, workshopy a kurzy pro své klienty, vytvořené na míru dle individuálních potřeb klienta. Služby jsou nabízeny v českém a anglickém jazycích pro auditoria různých velikostí, v prostředí firmy klienta nebo na některé z poboček poskytovatele. Jednotlivá školení zahrnuje diskuze, hry, simulace situací, které mohou nastat při auditu, kontrole nebo u jednání se zájmovými stranami. Součástí některých workshopů jsou i praktické ukázky řízení auditorského týmu. Společnost XYZ může zajistit školení ERCA, GDPR, školení pro analýzu rizik, školení ISO 31000, školení operátorů ve výrobě svařovaných produktů, revize ISO 9001:2015.

4.2 Současný stav organizace práce ve společnosti

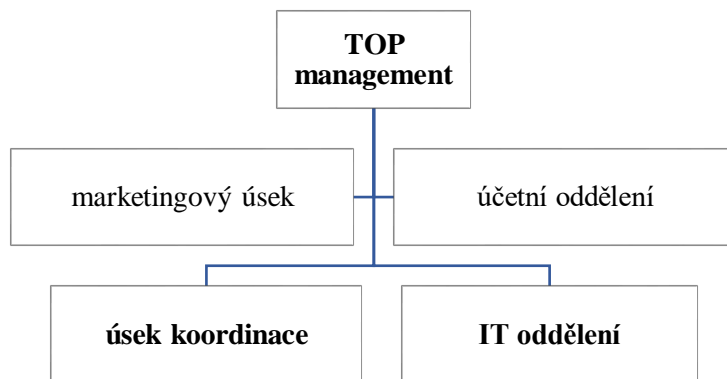
V čele společnosti stojí jedna osoba – ředitel firmy. Pomáhají mu především dvě další osoby, kteří jsou zástupci ředitele. Jeden manažer má na starosti objednávání technického zařízení, koordinuje práci zaměstnanců a procesy. Druhý manažer se stará o IT sféru celé

firmy. Tyto tři osoby – ředitel a jeho dva zástupce tvoří TOP management firmy. Zabývají se také procesy v oblasti HR, provádí vstupní pohovory a uvedení nových zaměstnanců do jejich práce.

Celkem ve firmě XYZ pracuje 36 osob na různých pozicích. Jednotlivá oddělení firmy jsou: úsek koordinace (manažeři a koordinátoři), účetní oddělení (2-3 zaměstnance), marketing (v současné době je zastoupen jednou osobou), IT oddělení.

Společnost XYZ má plochou a organizovanou strukturu, která zajišťuje rychlost, flexibilitu, spolehlivost a kvalitu práce. Schematicky lze organizaci společnosti a její úseky lze zobrazit následovně – viz obrázek 5.

Obrázek 5: Organizační schéma společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se jedná o mezinárodní certifikační orgán, hlavní pracovní funkce zastupují lidé na pozicích koordinátorů. V každém velkém regionu je koordinátor, který mluví plynně jazykem této země a je zodpovědný za pracovní procesy. Pokud je trh velký, jako je Latinská Amerika, pracuje tam několik koordinátorů.

Koordinátoři jsou zodpovědní za komunikaci s klienty a řešení jejich dotazů, nalezení způsobů odstranění problémů v softwaru apod. Pracovníci na této pozici koordinují celá proces získání certifikátu klientem, od fáze získání objednávky až po okamžik vydání certifikátu. Jednotliví koordinátoři se zaměřují na specifické oblasti certifikace. Zvláště lze vymezit např. tým certifikace zdravotnických výrobků, oddělení FSSC (Food Safety), oddělení GMP+ (Good Manufacturing Practicies). Firma se zaměřuje na poskytování široké

škály certifikace v různých oblastech, proto tvorba týmů s úzkou specializací a bohatými dovednostmi pro každou oblast je nezbytností.

Práce společnosti úzce souvisí s auditem, proto ve firmě pracuje několik auditorů, většina z nich na dálku.

Co se týče kontroly, lze dodat, že existují certifikační standardy a pro každý standard je ve firmě odpovědná osoba, která kontroluje reporty dle tohoto standardu. Například je standard ISO 13485 a pokud koordinátor schválí nabídku od klientů s tímto standardem, to odpovědná osoba ve firmě kontroluje splnění tohoto standardu.

V účetním oddělení je rozšířena práce na Home Office, přičemž pracovníci se musí mezi sebou domluvit, kdo z nich bude přítomný v kanceláři. Je to nutné vzhledem k tomu, aby pracovníci ostatních úseku mohli se obracet na účetní s dotazem ohledně fakturace, evidenci plateb klientů apod. Kvalitní komunikace je důležitá pro efektivní práci tohoto oddělení a celé firmy.

Co se týče delegování procesů, lze vymezit následující oblasti, kde je obvykle používáno:

- hlavní účetní přenáší část své práce v oblasti fakturace a drobných úkolů na další účetní,
- vedoucí IT spolupracuje s IT centrem a předává jednotlivé úkoly IT pracovníkům,
- v zemích s velkým trhem, kde je hodně zakázek a partnerů, pracuje více koordinátorů. V tomto týmu je vymezen jeden odpovědný koordinátor (hlavní manažer), který distribuuje objednávky a předává je na starost ostatním. Obvykle hlavní koordinátor pracuje ve firmě déle než ostatní a má více zkušeností, proto může poradit a pomoci koordinátorům v jejich práci.

Silné a slabé stránky

Jednou ze silných stránek je organizace práce IT oddělení. Na serveru je speciální buňka, kam pracovníci a manažeři nahrávají chyby a upozornění na potřebu něco opravit. Lze zde určit úroveň důležitosti a naléhavosti těchto potřeb. Následně systém sám určuje,

kdo a jak brzy bude tuto práci dělat. Praxe tohoto oddělení by mohla být použita i v jiných odděleních, kde zatím takto perfektní systém není.

Další silnou stránkou je tvorba specializovaných týmů koordinátorů, kteří se zaměřují na konkrétní certifikační oblasti a trhy. Zaručuje to vysokou kvalitu služeb klientům z různých odvětví a trhů.

Další silnou stránkou je, že ve firmě je vysoce rozvinuta týmová spolupráce. Pokud zaměstnanec odjede na dovolenou, tak se jeho práce v době jeho nepřítomnosti rozděluje mezi ostatní zaměstnance. Například, když jeden koordinátor odjede na dovolenou, spolupracovníci komunikují s jeho partnery a pomáhají jim vyřešit jejich problémy.

Slabé stránky firmy souvisejí s nedostatečně účinným systémem vzdělávání zaměstnanců. Jedná se především o chybějící způsoby kontroly znalostí a dovedností pracovníků, zejména nových členů týmu. Po úvodním školení nejsou pracovníci a jejich získané znalosti žádným způsobem testováni. V případě, že nedosáhli potřebné úrovně znalostí, ale již nastoupili do práce, musejí se neustále obracet na ostatní zaměstnance a vedení s prosbou o pomoci při plnění svých úkolů. Tyto procesy nejsou nějak účinně regulovány ani plánovány, proto často způsobují nepřiměřenou pracovní zátěž členů týmu. V této oblasti jsou věci, které se dá vylepšit.

Další slabou stránkou je vysoká pracovní zátěž marketingového úseku, který je v současné době zastoupen pouze jednou osobou. Má na starosti mnoho různých činností, jejichž zodpovědné plnění často vyžaduje práce přes čas, práce o víkendu. V této oblasti je velký prostor k rozšíření oddělení a delegování části úkolu na podřízené.

Absence HR oddělení (hlavní procesy v této oblasti má na starosti TOP management firmy) je další slabou stránkou v organizaci. Není věnována dostatečná pozornost různým oblastem řízení personálních zdrojů, jako je motivace a systém odměňování, zpětná vazba a kontrola práce.

Ve firmě není kontrola nad odvedenou prací a pokrokem jako takovým. Chybí porady o postupech organizace a o tom, kolik práce bylo odvedeno. Porady se nekonají tak často, aby pracovníci se o změnách mohli jednat.

4.3 Analýza dotazníkového šetření a vyhodnocení výsledků

Jak již bylo zmíněno, ve firmě pracuje celkem 36 osob. Výběrový vzorec tvoří 66,7 % základního souboru – 24 respondentů. Vzhledem k jazykovým schopnostem pracovníků bude ve výzkumu použit také anglický překlad dotazníku.

Dotazník obsahoval dvě základní identifikační otázky, které umožnily rozdělit respondenty podle pracovních pozic a délky práce ve firmě. Tabulka 2 prezentuje strukturu pracovních pozic respondentů. Většina dotazovaných respondentů jsou manažeři a koordinátoři, což odpovídá struktuře pracovníků ve firmě.

Tabulka 2: Pracovní pozice respondentů

Pozice	Počet respondentů	% výběrového souboru
Manažer	8	33,3 %
Koordinátor	7	29,2 %
Marketing, Sales, Business Development	4	16,7 %
Účetní	2	8,3 %
IT	1	4,2 %
TOP management	1	4,2 %
Asistentky	1	4,2 %
Celkem	24	100,0 %

Zdroj: vlastní

Většina respondentů pracuje ve firmě do 3 let (celkem 15 osob, 62,5 % výběrového souboru). Přehled odpovědí na tuto identifikační otázku je uveden v tabulce 2.

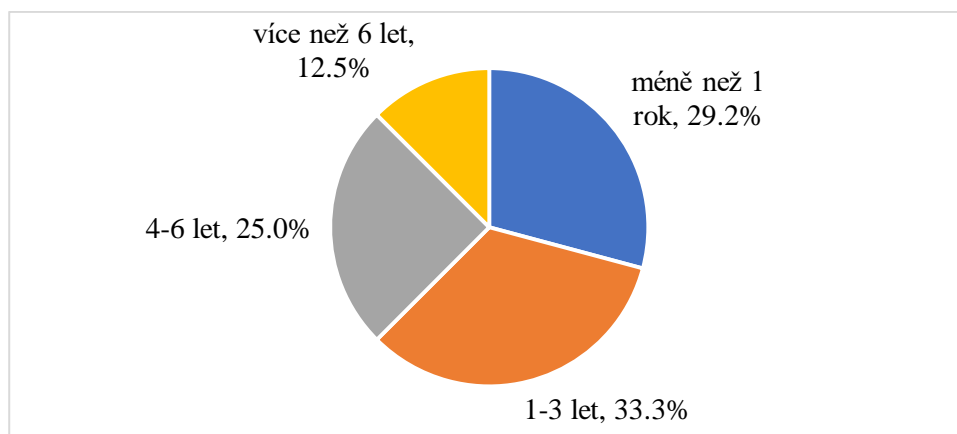
Tabulka 3: Délka práce ve firmě

Délka práce ve firmě	Počet respondentů	% výběrového souboru
méně než 1 rok	7	29,2 %
1-3 let	8	33,3 %
4-6 let	6	25,0 %
více než 6 let	3	12,5 %
Celkem	24	100,0 %

Zdroj: vlastní

Pro lepší znázornění struktury respondentů z hlediska doby jejich práce ve firmě je nakreslen graf č. 1.

Graf 1: Délka práce ve firmě – odpovědi respondentů (24 respondentů = 100 %)



Zdroj: vlastní

4.3.1 Spokojenost s organizací pracovních procesů ve firmě

První otázka v hlavní části dotazníku se zaměřuje na hodnocení celkové spokojenosti s organizací pracovních procesů ve firmě. Statistika odpovědí je uvedena v tabulce 4. Více než polovina dotazovaných pracovníků je s touto oblastí organizace práce spokojena: 12,5 % odpovědí „zcela spokojen“ a 50 % odpovědí – „spíše spokojen“. Žádný respondent nenaznačil vysokou nespokojenost v této oblasti. Pro pětinu respondentů se jedná spíše o nespokojenost (20,8 %). 16,7 % respondentů tvrdí o průměrné spokojenosti – odpověď „půl na půl“.

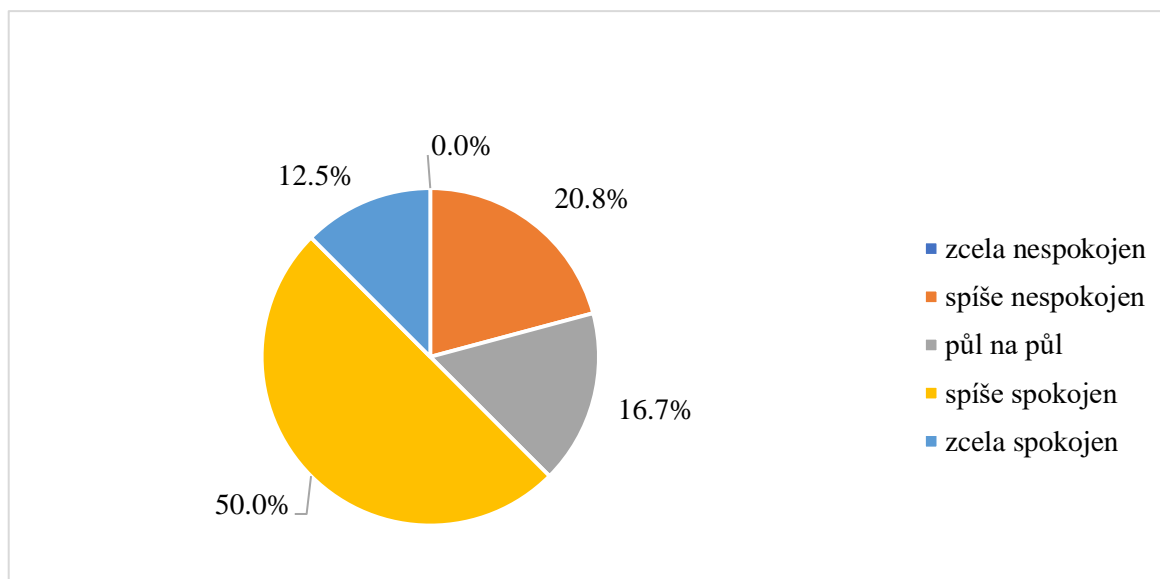
Tabulka 4: Jak jste celkově spokojen s organizací pracovních procesů ve firmě?

Pozice	Počet respondentů	% výběrového souboru
zcela nespokojen	0	0,0%
spíše nespokojen	5	20,8%
půl na půl	4	16,7%
spíše spokojen	12	50,0%
zcela spokojen	3	12,5%
Celkem	24	100,0 %

Zdroj: vlastní

Graf 2 ilustruje strukturu odpovědí respondentů na otázku o spokojenosti s organizací pracovních procesů ve firmě.

Graf 2: Jak jste celkově spokojen s organizací pracovních procesů ve firmě?



Zdroj: vlastní

4.3.2 Spokojenost s kvalitou organizací různých procesů ve firmě a názory na možnosti vylepšení

Další otázka byla otevřeného typu: Co byste chtěl vylepšit ve firmě, zejména v z hlediska rozvoje a vzdělávání pracovníků? Záznam odpovědí je uveden v příloze C. Celkem bylo získáno 23 odpovědí (odpovědi 95,8 % respondentů).

Názory 19 respondentů (79,1 %) naznačují potřebu **zlepšit systém školení a vzdělání zaměstnanců**, co přímo souvisí s jejich motivací v práci a rozvojem. Mnoho respondentů poskytlo dost rozsáhlé odpovědi, na základě čeho lze udělat závěr, že o tomto problému hodně přemýšlí a vylepšení systému vzdělávání je naléhavou potřebou společnosti. Jednotlivé názory respondentů pokrývají různé oblasti školení a vzdělání, například:

- interní a externí programy
- offline a online školení: video by mělo být pro zaměstnance dobrý nápad, aby si mohli kdykoli zkontrolovat.
- vstupní školení pro nově přijaté zaměstnance lze poskytnout lepší orientační program
- informování o možnostech vzdělávání
- konkrétní návrhy pro obsah těchto školení (např. simulace auditů, školení a následné vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance formou specializovaných kurzu,

školení na normy a proces certifikace s povinnou účastí a zakončením zkouškou, zavedení mentorovacího programu a podporu rozvoje měkkých dovedností, tyto kurzy by mohly pokrývat různé dovednosti, od technických až po obchodní dovednosti.

Stojí za zmínku, že pracovníci na specializovaných pozicích **požadují školení přesně pro jejich obsah práce**, například: „*Jako účetní bych uvítala možnost účastnit se specializovaných kurzů a školení zaměřených na nejnovější účetní postupy, legislativu a softwarové nástroje. Také bych chtěla, aby firma podporovala získávání profesních certifikací v oboru účetnictví.*“

Dále respondenti naznačují potřebu **větších investic do vzdělávání**, což znamená, že zlepšení v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců bude zahrnovat zvýšené investice do školení. Je nutný také **rozvoj dovedností podle individuálních potřeb**. Měla by být zavedena možnost individuálního rozvoje pro každého zaměstnance. To by mohlo zahrnovat pravidelné konzultace s manažery ohledně cílů a rozvoje, a také poskytování zpětné vazby a podpory při jejich dosahování. Někteří pracovníci by uvítali i více **praktických školení**, například praxe v terénu.

Další oblast vylepšení, která byla zmíněna 6 respondenty (25 % výběrového souboru) se týká **motivačního systému ve firmě**. Konkrétně se jedná o návrhy pro systém bonusu: finančních stimulů (pro vzdělávání a mentální stav pracovníka), zlepšení pracovního prostředí, kariérní program.

Návrhy k vylepšení pracovních procesů byly uvedeny 3 respondenty (12,5 %), přičemž jeden další respondent (4,1 %) uvedl naopak, že pracovní proces není třeba zlepšovat. Dva respondenti uvádí, že by se pracovníci měli více podílet na řízení a měli možnost ovlivňovat pracovní procesy. Pouze 1 osoba uvedla, že by bylo možné vylepšit systém **delegování úkolů a rozdělování odpovědností**.

Jeden respondent uvedl také stručnou odpověď⁶, že by měl být vylepšen **systém komunikace** ve firmě.

Další otázka uzavřeného typu umožnila zhodnotit, jak jsou pracovníci spokojeni s komunikací v jejich firmě, jelikož je to bezprostředně spojeno s efektivitou delegování a

přidělení odpovědností podřízeným nebo spolupracovníkům. Četnosti odpovědí na tuto otázku s využitím Likertovy škály jsou uvedeny v tabulce 5. Více než polovina respondentů je s komunikací ve firmě spokojena (25 % zcela spokojeni a 29,2 % spíše spokojeni). Nespokojenost naznačují odpovědi 16,7 % respondentů, což signalizuje o potřebě zdokonalit tuto oblast organizace.

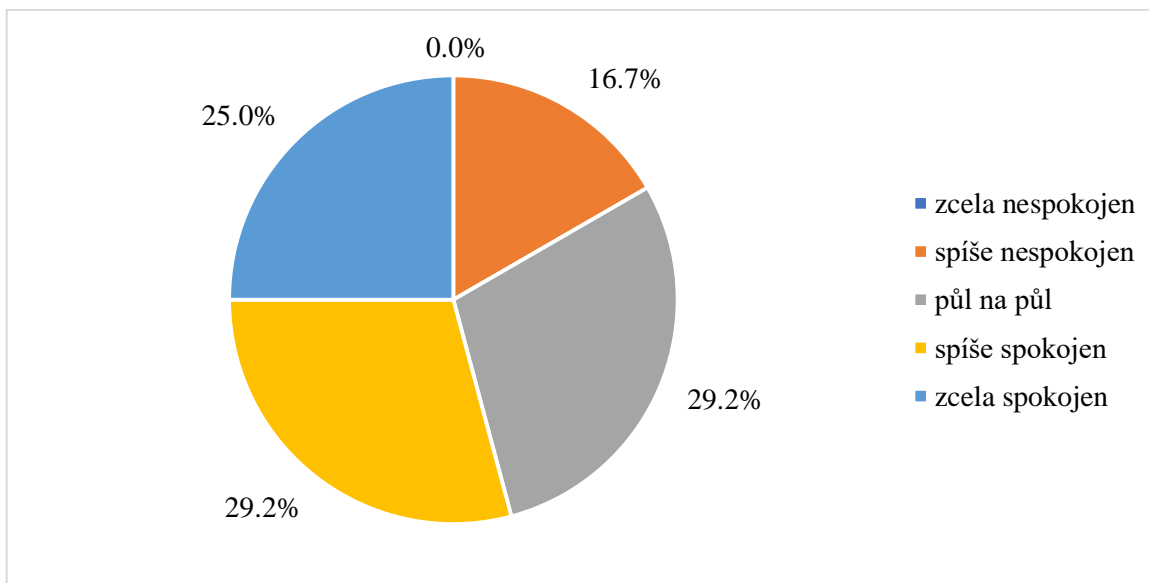
Tabulka 5: Jak jste celkově spokojen s komunikací a přenosem informací ve firmě?

Pozice	Počet respondentů	% výběrového souboru
zcela nespokojen	0	0,0 %
spíše nespokojen	4	16,7 %
půl na půl	7	29,2 %
spíše spokojen	7	29,2 %
zcela spokojen	6	25,0 %
Celkem	24	100,0 %

Zdroj: vlastní

Graf 3 uvádí výsledky odpovědí na otázku o spokojenosti s procesy komunikace ve firmě.

Graf 3: Jak jste celkově spokojen s komunikací a přenosem informací ve firmě?



Zdroj: vlastní

Další otázka otevřeného typu se týká návrhů na vylepšení komunikace ve firmě: **“Co byste chtěl vylepšit ve firmě, zejména v z hlediska organizace pracovních procesů, delegování úkolů a odpovědností?”**

První kategorii tvoří odpovědi **obecné povahy**, jako např. “získání přehlednějšího, efektivnějšího komunikačního kanálu”. Objevil se návrh, který se týká rozdělení zodpovědností mezi pracovníky a procesy: “*Je jasné, kdo je zodpovědný a jaký vliv má každý člověk na procesy. Aby komunikace byla přímá a užitečná pro řešení chyb nebo zlepšení činnosti.*”

Je třeba vydělit odpovědi 3 respondentů (12,5 % výběrového souboru), které se týkají **týmové práce, komunikace mezi odděleními, schůzky**.

Konkrétně na meetingy se zaměřili následující odpovědi:

- “*Přála bych si pravidelnější a strukturované setkávání týmu nebo oddělení, kde by bylo možné sdílet aktuální informace a projednávat důležité záležitosti.*”
- “*V minulosti jsme měli jednou týdně schůzku se všemi společnostmi, kde diskutujeme o tom, co se děje, a všichni, protože víme, co se děje, obecně ve všem, myslím, že to je pro synergii velmi důležité.*”
- “*Pravidelné setkání týmu a transparentní komunikace: Zavedení pravidelných setkání týmu, kde se sdílí aktuality, cíle a plány, a to včetně možnosti ptát se na otázky a poskytování zpětné vazby. Důležité je, aby komunikace byla transparentní a přístupná pro všechny zaměstnance.*”

Dále by 3 pracovníci (12,5 %) uvítali **zpětnou vazbu a lepší dialog**, například otevřená zpětná vazba a dialog. Vytvoření kultury otevřenosti, kde je podpora sdílení názorů, myšlenek a zpětné vazby. To může zahrnovat pravidelné hodnocení výkonu, 360° zpětnou vazbu a možnost diskutovat o problémech a nápadech s vedením a kolegy. Pravidelné brainstormingy a také různé teambuildingy.

Důležité je také informování s dostatečným časovým předstihem o změnách v organizaci (odpovědi 2 respondentů, 8,3 %).

Dále je naznačena potřeba vylepšit **komunikaci navenek**: “*Ideálně firma by měla lépe komunikovat s externími pracovníky co zajišťují outsourcované procesy.*”

Návrhy pro oblast **vizualizace vztahů v rámci komunikačního systému a využití moderních komunikačních nástrojů** zahrnují: vytvoření jednotného vizuálního systému odpovědnosti za jednotlivé projekty a normy, firemní aplikaci pro smartphone, týdenní

aktualizace v systému jako newsletter, zavedení interních komunikačních nástrojů. Sdílení dokumentů a projektové managementové systémy přes aplikace může usnadnit rychlou a efektivní komunikaci mezi zaměstnanci, zejména pokud pracují na dálku nebo jsou v různých časových pásmech

Jeden respondent uvedl, že by uvítal lepší technické vybavení – např. počítač.

2 z respondentů tvrdí, že by nic nechtěli měnit nebo vylepšovat ve stávajícím systému komunikace ve firmě. 1 respondent neuvedl žádný názor. Další respondent uvedl, že komunikace ve firmě je perfektně nastavena s využitím moderních prostředků.

Další oblast zkoumání zahrnuje hodnocení spokojenosti zaměstnanců s procesy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Potřeba zkvalitnění v této oblasti firmy byla naznačena v rámci odpovědí na otevřenou otázku, co by respondenti chtěli vylepšit ve firmě. Přehled odpovědí je uveden v tabulce 6.

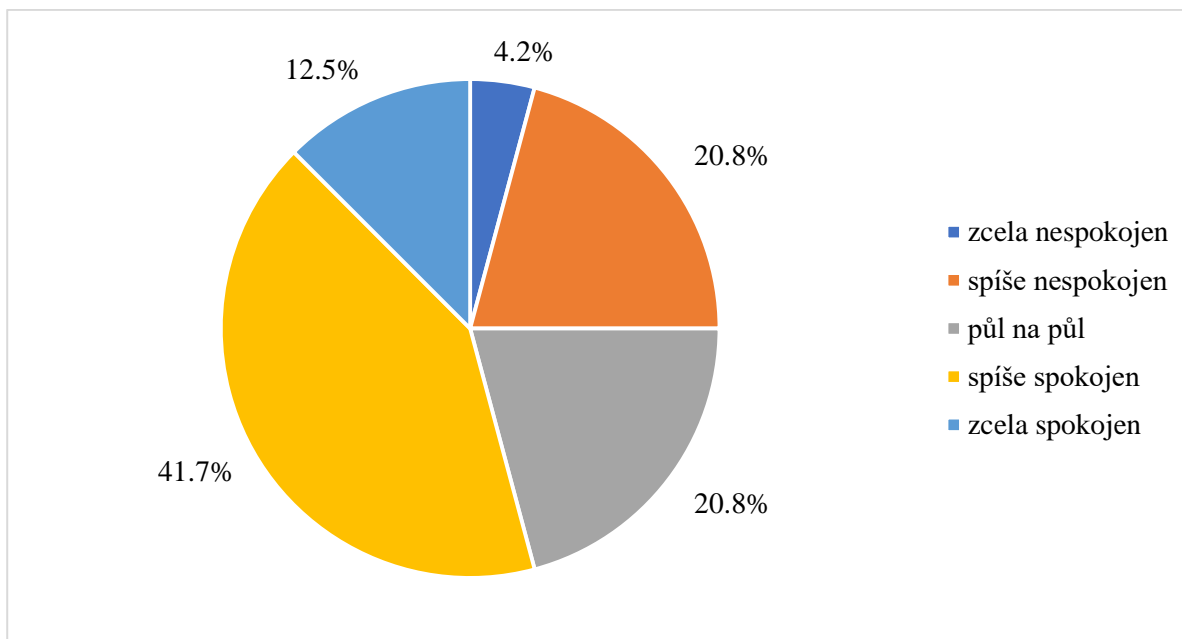
Tabulka 6: Jak jste celkově spokojen s procesy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Pozice	Počet respondentů	% výběrového souboru
zcela nespokojen	1	4,2 %
spíše nespokojen	5	20,8 %
půl na půl	5	20,8 %
spíše spokojen	10	41,7 %
zcela spokojen	3	12,5 %
Celkem	24	100,0 %

Zdroj: vlastní

Graf 4 ilustruje odpovědi respondentů na otázku o spokojenosti s procesy rozvoje a vzdělávání ve firmě. V této oblasti je zřejmě vyšší nespokojenost pracovníků: celkem 25 % respondentů uvedli hodnocení “zcela nespokojen” (4,2 %) nebo “spíše nespokojen” (20,8 %).

Graf 4: Jak jste celkově spokojen s procesy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?



Zdroj: vlastní

Další oblast dotazníku je věnována problematice delegování úkolů ve firmě: **„Delegujete nějaké úkoly a odpovědnosti v rámci své pracovní činnosti? Pokud ano, popište to stručně.“** Celkem bylo u této otázky získáno 21 odpovědí (87,5 %), jejichž záznam je uveden v příloze E. Z toho 9 respondentů (42,9 % odpovědí, 33,3 % celého výběrového souboru) uvedlo, že nedeleguje žádné úkoly. Některé odpovědi v této kategorii byly rozšířeny o subjektivní názory a komentáře, které naznačovaly, že zaměstnanec nemusí mít mnoho práce k delegování, pouze někdy, pokud jde o skupinové projekty.

Následující odpovědi popisují oblasti a úkoly, které jsou ve firmě delegovány. Je vhodné poznamenat, že tyto oblasti zahrnují jak jednoduché a rutinní práce (administrativa, práce s dokumenty), tak i naopak vysoce specializované činnosti (certifikace):

- „Některé činnosti, jako je kontrola konkrétních parametrů, deleguji k přezkoumání na začátku určitých procesů a jejich periodické kontrole.“
- „Ano, deleguji. Součástí mé práce je ručit za činnost firmy v Itálii. Tato činnost je řízená týmem šesti lidí (částečně zde v Praze, částečně v Itálii a na Maltě) jejich šéfem jsem já.“
- „V mé práci jsou pracovní úkoly a problémy, které řeším s pomocí svých kolegů, delegování některých úkolů mi umožňuje lépe se soustředit na úkoly, které mohu řešit pouze já.“

Je třeba zdůraznit jednu odpověď, která uvádí nedostatky ve školicím systému firmy, což má za následek problémy v delegování: „*Ano, pracuji na akreditaci bez zkušeností se školením nebo vedením a mám tým s menšími znalostmi o projektu než já, takže to není užitečné.*“

4.3.3 Názory na kvalitu a možností vylepšení procesů delegování ve firmě

Další otázka slouží ke zhodnocení **kvality postupů a procesů, spojených s delegováním** ve firmě. Hodnocení proběhlo na škále od 1 do 5, kde 1 znamená velmi špatná kvalita (zcela chybí), 5 – velmi dobrá kvalita. Otázka zní: „Pokud jsou na Vás ve firmě přenášeny (delegovány) nějaké úkoly a odpovědnosti, jak kvalitní jsou následující postupy v rámci těchto procesů?“ Respondenti zhodnotili kvalitu v **7 oblastech delegování**. V tabulce 7 jsou uvedeny absolutní a procentní četnosti odpovědí. Celkem bylo získáno odpovědí od 23 nebo 24 respondentů v každé oblasti hodnocení.

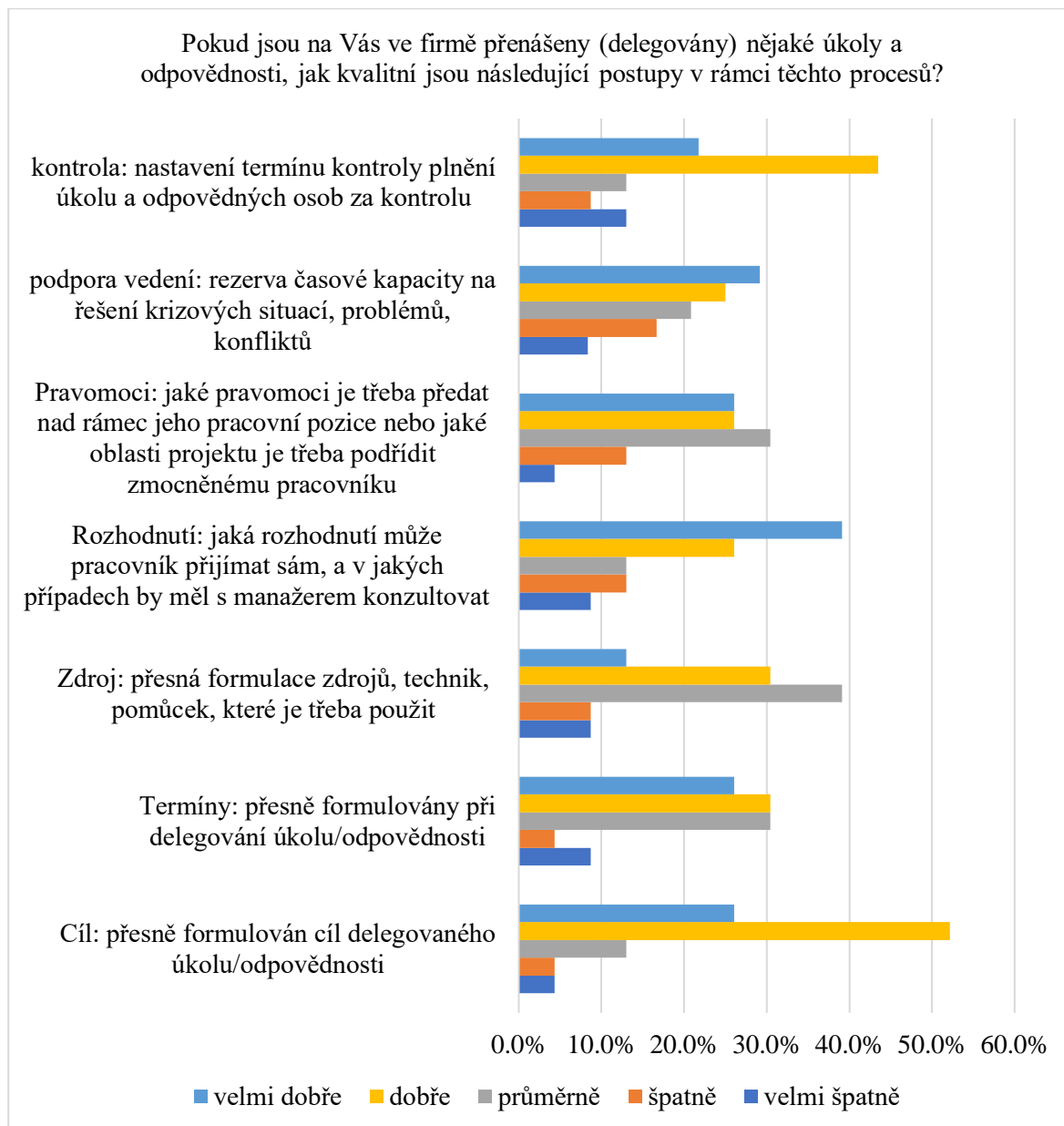
Tabulka 7: Pokud jsou na Vás ve firmě přenášeny(delegovány) nějaké úkoly a odpovědnosti, jak kvalitní jsou následující postupy v rámci těchto procesů?

Míra souhlasu (1-5 b.):	1	2	3	4	5	Celkem
Cíl: přesně formulován cíl delegovaného úkolu/odpovědnosti	1	1	3	12	6	23
	4,3 %	4,3 %	13,0 %	52,2 %	26,1 %	
Termíny: přesně formulovány při delegování úkolu/odpovědnosti	2	1	7	7	6	23
	8,7 %	4,3 %	30,4 %	30,4 %	26,1 %	
Zdroj: přesná formulace zdrojů, technik, pomůcek, které je třeba použít	2	2	9	7	3	23
	8,7 %	8,7 %	39,1 %	30,4 %	13,0 %	
Rozhodnutí: jaká rozhodnutí může pracovník přijímat sám, a v jakých případech by měl s manažerem konzultovat	2	3	3	6	9	23
	8,7 %	13,0 %	13,0 %	26,1 %	39,1 %	
Pravomoci: jaké pravomoci je třeba předat nad rámec jeho pracovní pozice nebo jaké oblasti projektu je třeba podřídit zmocněnému pracovníku	1	3	7	6	6	23
	4,3 %	13,0 %	30,4 %	26,1 %	26,1 %	
Podpora vedení: rezerva časové kapacity na řešení krizových situací, problémů, konfliktů	2	4	5	6	7	24
	8,3 %	16,7 %	20,8 %	25,0 %	29,2 %	
Kontrola: nastavení termínu kontroly plnění úkolu a odpovědných osob za kontrolu	3	2	3	10	5	23
	13,0 %	8,7 %	13,0 %	43,5 %	21,7 %	

Zdroj: vlastní

Pro znázornění výše uvedených dat je nakreslen graf č. 5.

Graf 5: Pokud jsou na Vás ve firmě přenášeny (delegovány) nějaké úkoly a odpovědnosti, jak kvalitní jsou následující postupy v rámci těchto procesů?



Zdroj: vlastní

Nejlépe byly hodnoceny dvě oblasti: formulace cíle delegovaného úkolů (78,3 % hodnocení dobře nebo velmi dobře) a kontrola plnění úkolů a odpovědností (celkem 65,2 % hodnocení dobře nebo velmi dobře). Při hodnocení těchto oblastí bylo však více použito odpovědí “dobře” než “velmi dobře”. Při hodnocení kontroly se objevily také četné negativní názory (13 % velmi špatně a 8,7 % špatně).

Větší počet hodnocení "velmi dobře" je zřejmý v oblasti rozhodnutí v procesu plnění delegovaných úkolů (39 % odpovědí velmi dobře a 26 % - dobře). Relativně dobře byla hodnocena také oblast podpory vedení (29 % velmi dobře a 25 % dobře). Lze však tvrdit, že respondenti mají zde protichůdné názory, protože relativně mnoho z nich uvádí hodnocení špatně (13 % velmi špatně pro kontrolu a 16,7 % špatně u podpory vedení).

Nejhůř byly u této otázky hodnoceny následující oblasti: termíny a zdroje. Bylo zde více průměrných hodnocení než dobrých nebo špatných. Celkově lze tvrdit, že hodnocení všech oblastí delegování nebylo výrazně špatné, spíše průměrné nebo dobré. Je však zde i prostor k vylepšení.

Dále se analýza zaměřuje na hodnocení **bariér delegování**. Celkem bylo nabízeno 8 možných bariér delegování a respondenti si z toho mohli vybrat ty varianty odpovědí, které se s jejich názory nejvíce rezonují (1 nebo více variant odpovědí). Výsledky jsou uvedeny v tabulce 8.

Tabulka 8: S jakými bariéry delegování úkolů nebo odpovědností se ve firmě setkáváte?

	Počet respondentů	% výběrového souboru
1. Bariéry na straně podřízených: nedostatek informací	12	50,0 %
2. Bariéry na straně podřízených: pracovní vyčerpání a nedostatek času / kapacit,	11	45,8 %
3. Bariéry na straně podřízených: Špatné sebehodnocení / hodnocení vlastních dovedností a schopností, obavy z udělení chyb a získání kritiky,	6	25,0 %
4. Bariéry na straně manažera: Obavy ze ztráty kontroly, přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti, zvyky v oblasti samostatného vykonání nějaké činnosti	5	20,8 %
5. Bariéry na straně manažera: nedůvěra vůči zaměstnancům, obavy z konkurence, lenost, špatné zkušenosti z minulosti.	5	20,8 %
6. Bariéry na straně podřízených: lenost, špatné předchozí zkušenosti.	4	16,7 %
7. Vnější omezení: Špatná atmosféra na pracovišti, nekvalitní komunikace, špatné vztahy mezi pracovníky a manažery, nedostatek kapacit, konflikt zájmů.	3	12,5 %
8. Bariéry na straně podřízených: nedůvěra vůči manažeru	2	8,3 %
Žádné	2	8,3 %

Zdroj: vlastní

Z výsledků průzkumu vyplývá, že bariéry na straně podřízených mají největší význam pro dotazované respondenty. Polovina respondentů označila bariéru spojenou s nedostatkem informací (50 %) a necelá polovina (45,8 %) – bariéru, spojenou s pracovním vyčerpáním, nedostatkem času nebo kapacit. Je vhodné nahlížet na tyto výsledky také z psychologického hlediska: lidé často lépe vidí nedostatky v ostatních (podřízených) než u sebe.

Je patrné, že cca čtvrtina respondentů vidí nedostatky na straně manažera: například obavy ze ztráty kontroly, nedůvěru vůči zaměstnancům (20,8 %).

Pouze 12,5 % respondentů si všimli bariér z jejich vnějšího okolí a 2 respondenty (8,3 %) nevidí žádné bariéry v delegování.

Na konci dotazníku byl prostor k vyjádření dalších názorů ve vztahu k organizaci a delegování ve firmě. Záznamy odpovědí 9 respondentů (37,5 % výběrového souboru) jsou uvedeny níže:

- *„Možnost pořádání schůzek k těmto záležitostem, výměna názorů mezi manažerem.“*
- *„Delegování je důležité, možná v naší společnosti není tak běžné, protože nemáme HR manažera.“*
- *„Efektivnější komunikace důležitých informací a delegování společných úkolů napříč celou organizací společně se zlepšením vztahů na pracovišti by vedla k lepším pracovním výsledkům a organizovanosti pracovníků při práci na svěřených týmových úkolech.“*
- *„Je těžké vybudovat ve firmě dobrou strukturu. Vyžaduje to spoustu zdrojů a podstupování rizik, která mohou být pro management děsivá.“*
- *„Otázky organizace práce, delegování úkolů a odpovědnosti jsou totiž v každé firmě velmi důležité. O těchto otázkách bylo napsáno mnoho knih a tyto oblasti se neustále vyvíjejí a zdokonalují. Dobrý výsledek pro manažery přináší dobré školení, další sebezdokonalování a praxe.“*
- *„Myslím, že společnost je velmi otevřená novým nápadům a vy můžete velmi svobodně dělat to, co považujete za vhodné, nebo pokud si myslíte, že to společnosti vytvoří dobrý příjem, je to vždy vítáno, nikdy nemáte „ne“ " od začátku.“*
- *„Bylo by užitečné, aby každý člen týmu měl jasně definované role a očekávání, ale zároveň i možnost přispět svými schopnostmi a zkušenostmi k různým úkolům a*

projektům. Důležité je také pravidelně poskytovat zpětnou vazbu a podporu, aby se každý cítil uznáván a motivován k dosažení svého potenciálu.“

- *„Vždycky s tím mám problémy, protože jsem zvyklá dělat všechno sama, ale delegování je dovednost a já se ji musím naučit, abych se mohla dále kariérně rozvíjet.“*

5 Výsledky a diskuse

Tato část se zaměřuje na shrnutí provedené práce a vymezení problémů v organizaci práce. Výsledky z našeho dotazníku slouží ke shrnutí výsledků. Na základě zjištěných slabých stránek jsou vypracována doporučení ke zlepšení nebo změně organizační struktury podniku.

Ve vlastní práci bylo zaměřeno na posouzení názorů zaměstnanců z různých oddělení, zejména IT, účetnictví, marketingu a koordinace. Tato oddělení se výrazně liší, ale existují společné oblasti možného zlepšení. Výsledky dotazníku ukázaly, že hlavními problémy jsou: nedostatečné školení zaměstnanců v počáteční fázi a v procesu dalšího kariérního rozvoje neposkytují odpovídající množství stáží a školení, nedostatečná komunikace mezi kolegy, neschopnost pracovat v týmu a nedostatek zpětné vazby.

Zpracováním veškerých informací bylo zjištěno, že organizace má nedostatečně vyvinutý systém sledování postupu a kontroly dokončené práce. Nedostatek zpětné vazby může vést k chybám, které negativně ovlivňují kvalitu výkonu zaměstnanců. K řešení tohoto problému se navrhuje, aby se konaly pravidelné povinné schůzky online i offline, a to alespoň jednou za čtrnáct dní. Na těchto schůzkách lze diskutovat o úkolech, sledovat organizační pokrok a zaměstnanci mohou získat zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků. Tento přístup umožní vedoucím pracovníkům identifikovat nedostatky a zajistit sledování pokroku.

Kvalitní vzdělávání a školení zaměstnanců má významný vliv na jejich pracovní výkon. Výsledky průzkumu naznačují, že většina pracovníků v této firmě si stěžuje na nedostatečné dovednosti nebo znalosti, což negativně ovlivňuje kvalitu vykonávané práce a delegování úkolů. Jedním z navrhovaných způsobů zlepšení dostupnosti školení je implementace online kurzu nebo využití výukových videí, což by mohlo pomoci zaměstnancům, kteří preferují flexibilní pracovní dobu nebo práci z domova.

V zájmu zlepšení výkonnosti by školení a udržování kvalifikace nemělo probíhat pouze mezi zaměstnanci, ale také u nadřízených manažerů, aby je inspirovalo k delegování pravomocí, protože po pozorování ze strany zaměstnance bylo možné zjistit, že manažeři nemusí metody delegování v praxi tak často využívat. Doporučuje se věnovat větší pozornost metodám vysvětlování úkolů a stanovování termínů. S využitím teoretického přístupu v praxi lze použít metodiku SMART, která jasně definuje pracovní úkoly a cíle, a návod, jak

důkladně vysvětlit delegovaný úkol. To umožní pracovníkům lépe definovat termíny a další aspekty projektu, jako je měřitelnost cílů, jejich konkrétnost a realističnost.

Závěrem tato studie doporučuje zaměstnat manažera lidských zdrojů - HR manažera. Tento krok vyřeší několik současných problémů v organizaci, včetně nedostatečné komunikace, školení a motivace zaměstnanců. Mezi povinnosti manažera lidských zdrojů může patřit hodnocení úrovně znalostí zaměstnanců, organizování stáží a školení k rozvoji dovedností, rozvoj motivačních systémů a řešení problémů interní komunikace. Činnost manažera lidských zdrojů má významný vliv na rozvoj podniku a celkovou výkonnost organizace a přispívá k vytváření produktivního pracovního prostředí.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá otázkami delegování ve vybraném mezinárodním certifikačním orgánu v Praze, která se zabývá certifikace systém řízení v celém světě. Cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jejího zhodnocení a vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera.

Teoretická část práce poskytla definice a koncepty týkající se řízení, delegování a organizace práce. Praktická část práce dále zkoumala aplikaci těchto konceptů v reálném prostředí organizace. Jsou zde definovány pojmy jako manažerská funkce, styly vedení manažera, role a funkce manažera. Byly identifikovány klíčové faktory ovlivňující proces delegování, včetně bariér a podtypů. V praktické části bylo prezentováno pozorování ze strany zaměstnanců, analyzován proces delegování ve firmě a současný stav organizace práce ve společnosti.

Zdroje informací zahrnovaly jak vlastní zkušenosti autora na pozici koordinátora, tak i teoretické znalosti z literatury a provedené dotazníkové šetření. Většina zaměstnanců vyplnila dotazník, který obsahoval uzavřené i otevřené otázky, aby bylo možné vyvodit jasnější závěry a lépe pochopit situaci v oblasti delegování v organizaci. Tento přístup poskytl komplexní pohled na problematiku delegování v dané organizaci.

Dotazník identifikoval problémy spojené s delegováním, jako je školení zaměstnanců, neposkytování dostatečného počtu stáží a školení, obtížná komunikace mezi kolegy a nedostatečná zpětná vazba. Na závěr vlastní práce byly shrnuty výsledky dotazníkového šetření a byla vypracována série doporučení, která mají potenciál přispět ke zlepšení procesu řízení v organizaci.

Závěrem je třeba zdůraznit, že výkonnost nezáleží pouze na produktivitě a počtu uzavřených projektů, ale také na celkové spokojenosti zaměstnanců. V současné době si zaměstnanci raději vybírají komfortní podmínky a ekologickou atmosféru v práci. Mohou začít pociťovat vyhoření, pokud na sebe vezmou více práce, než jsou schopni zvládnout, a to jednoduše z důvodu nedostatečných znalostí delegování. Správné využívání delegování může vést k dlouhodobé spokojenosti na straně manažerů i zaměstnanců, protože výsledek týmové práce pomáhá mnohem rychleji dosahovat firemních cílů. Správně delegované úkoly umožňují zaměstnancům plně rozvinout svůj potenciál a přispívat k dlouhodobému úspěchu organizace.

6 Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

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

BERÁNEK, Jaromír, 2016. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. 336 s. ISBN 978-80-271-9360-8.

BURKE, Rory a Steve BARRON, 2014. *Project Management Leadership: Building Creative Teams*. John Wiley & Sons. 386 s. ISBN 978-1-118-67401-7.

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

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-24765-86-0.

CORAZZINI, Kirsten N. a kol., 2010. Delegation in Long-term Care: Scope of practice or job description? *Online Journal Issues Nurs.* 15(2). DOI 10.3912/OJIN.Vol15No02Man04.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. 328 s. ISBN 978-80-247-6996-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.

DYCZKOWSKA, Joanna a Tomasz DYCZKOWSKI, 2018. Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job

Satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*. Business & Law Division, Economics Unit of ATINER, 4(2), ss. 193-218. ISSN 2241-794X.

HELMUT, Lang, 2007. *Management – trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck. 287 s. ISBN 978-80-717-9683-1.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

CHAUNDHRY, Abdul Q. a Husnain JAVED, 2012. Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*. Center for Promoting Ideas (CPI), USA, 3(7), ss. 258-264. ISSN 2219-6021.

CHIÓN, Sergio J. a kol., 2019. The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. *Business Process Management Journal*. Emerald, 26(6). ISSN 1463-7154.

JEDINÁK, Petr, 2012. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. Zlín: VeRBuM. 108 s. ISBN 978-80-875-0026-2.

KIM, S., 2002. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*. Wiley, 62(2), ss. 231-241. ISSN 1540-6210.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOONTZ, Heitz a Harold WEIHRICH, 1998. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-7219-014-8.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. 184 s. ISBN 978-80-247-7229-5.

MCGIBONEY, Garry W., 2021. *An Epidemiological Study of Leadership*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing. 420 s. ISBN 978-1-527-57703-9.

MILES, Jeffrey A., 2021. *Management and Organizational Theory*. John Wiley & Sons. 481 s. ISBN 978-1-118-00895-9.

OCHRANA, František, 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum Press. 148 s. ISBN 978-80-246-4200-0.

PLEVOVÁ, Ilona a kol., 2012. *Management v ošetrovatelství*. 304 s. ISBN 978-80-247-8241-6.

ROBINS, S., COULTER, M., 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1.

ROLKOVÁ, Monika a Viera FARKAŠOVÁ, 2015. The Features of Participative Management Style. *Procedia Economics and Finance*. Elsevier, 23, ss. 1383-1387. ISSN 212-5671.

SHAHMOHAMMADI, Nayereh, 2015. The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools' Principals in District 3 of Karaj. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 205(2015), ss. 247-253. ISSN 1877-0428.

SMOLOVÁ, Helena, 2018. *Leadership*. Praha: VŠEM. 97 s. ISBN 978-80-883-3039-4.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 112 s. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6807-6.

URBAN, Jan, 2017. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu*. Praha. Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-271-0909-8.

URBANCOVÁ, Hana a Lucie DEPOO, 2023. *Management lidských zdrojů*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-88502-05-0.

VÁCHAL, Jan a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-24746-42-5.

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZAMANZADEH, Bitá, RASHEDI, Vahid a Mahshid FOUROGHAN, 2017. Correlation of Leadership Style with Job Satisfaction and Happiness among the Staff of Petroleum Industry

Health Organization. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health Systém.* 2(1), ss. 12-19. ISSN 2476-6879.

Internetové zdroje

ČSOB, 2021, 11. listopadu. 3. díl: Jak být dobrým lídrem: Jak delegovat práci zaměstnancům. *ČSOB: Průvodce podnikáním.* [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: <<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-delegovat-praci-zamestnancum/>>.

HLUŠIČKA, Petr, 2013, 6. května. Delegování. *Firemní sociolog* [online]. © 2023 Firemní sociolog. ISSN 1805-6520. [cit. 2023-06-07]. Dostupné z: <<https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/161-delegovani>>.

KADERÁBKOVÁ, Markéta, 2021, 8. ledna. Delegování jako způsob manažerského myšlení aneb jak na to! *Orange Academy.* [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: <<https://orangeacademy.cz/clanky/delegovani/>>.

KRÁLOVÁ, Milena, 2010, 29. dubna. Test čtyř typů jednání vedoucího. *Metodický portál RVP-CZ.* [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: <https://wiki.rvp.cz/Kabinet/Testy/Testy_pro_ucitele/Test_čtyř_typů_jednání_vedoucího>.

KRÁLOVÁ, Milena, 2010, 29. dubna. Test transakčního a transformačního vedení. *Metodický portál RVP-CZ.* [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: <https://wiki.rvp.cz/Kabinet/Testy/Testy_pro_ucitele/Test_transakčního_a_transformačního_vedení>.

RUTTEOVÁ, Lenka, 2021, 20. srpna. *6 příkladů delegování, které vám pomohou vytvořit spolehlivý tým nebo odlehčit od rodinných úkolů.* [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: <<https://www.kuponovnik.cz/blog/6-prikladu-delegovani-ktere-vam-pomohou-vytvorit-spolehlivy-tym-nebo-odlehcit-od-rodinnych-ukolu>>.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2007. *Základy managementu*. [učební text]. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf>.

TOMŠÍK, Pavel, 2010. *Management lidských zdrojů*. [studijní opora]. Praha: VŠEM. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlz_mlz_plz_tomsik.pdf>.

URBAN, Jan, 2004, 9. září. Delegování a jeho zábrany. *Ekonom.cz* [online]. ©1996-2023 Economia, a.s. ISSN 2787-9380. [cit. 2023-06-07]. Dostupné z: <<https://ekonom.cz/c1-14871720-delegovani-a-jeho-zabrany>>.

7 Přílohy

Příloha 1: Test transakčního a transformačního vedení	55
Příloha 2: Test čtyř jednání vedoucího.....	58
Příloha C: Záznam odpovědí respondentů (Co byste chtěl vylepšit ve firmě, zejména v z hlediska rozvoje a vzdělávání pracovníků?).....	61
Příloha D: Záznam odpovědí respondentů (Co byste chtěl vylepšit ve firmě, zejména v z hlediska komunikace a přenosů informací?)	63
Příloha E: Delegujete nějaké úkoly a odpovědnosti v rámci své pracovní činnosti? Pokud ano, popište to stručně.....	65

Test transakčního a transformačního vedení

Tento test zjišťuje preferenci nástrojů používaných k vedení. Volba těchto nástrojů záleží jak na osobnosti a hodnotách manažera, tak na úrovni podřízených pracovníků, či sféře řízení.

Máte před sebou řadu tvrzení. Zkuste se zamyslet, jak se na vás dívají spolupracovníci, ať už kolegové nebo podřízení. Každému tvrzení pak přiřadte hodnotu na škále 1 až 5 a запиšte ji do příslušného obdélníčku před tvrzením.

1. *vůbec ne*
2. *zřídka*
3. *občas*
4. *dosti často*
5. *skoro vždycky*

- 1. Dokáže lidi kolem sebe nadchnout úkoly.
- 2. Lidé mu zcela důvěřují.
- 3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu.
- 4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí.
- 5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.
- 6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny.
- 7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit.
- 8. Je pro ostatní vzorem k následování.
- 9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě.
- 10. Dodává lidem pocit sebedůvěry.
- 11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom.
- 12. Způsobí, že lidé přemýšlí o problémech novým způsobem, jinak než předtím.
- 13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.
- 14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků.
- 15. Lidé se cítí dobře v jeho (její) blízkosti.
- 16. Všichni ho (ji) respektují.
- 17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.
- 18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně.
- 19. Po poradě s ním (s ní) lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli.
- 20. Ten, kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje.

- 21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil.
- 22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním mohou (s ní) pracovat.
- 23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku.
- 24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených.
- 25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků.
- 26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima.
- 27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.
- 28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží.
- 29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky.
- 30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky.
- 31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.
- 32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným.
- 33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé.
- 34. Lidé musejí vědět, co chtějí. On(a) jim ukáže, jak toho dosáhnout.
- 35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti.
- 36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti.
- 37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.
- 38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců.
- 39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy.
- 40. Podněcuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.
- 41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.
- 42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka.

Výsledky: Test nástrojů vedení

1. Vepište číselné hodnoty, připsané jednotlivým tvrzením v testu, do následující tabulky.
2. Sečtěte hodnoty v jednotlivých řádcích a součet vynásobte příslušným koeficientem.
3. Maximální hodnota koeficientu je 35, minimální 7, průměrná 21.
 - Nástroje, který dosahuje číselné hodnoty 7-18, využíváte poměrně málo.
 - Nástroje, který dosahuje číselné hodnoty 19-23, využíváte průměrně.
 - Často používáte nástrojů, které dosahují číselné hodnoty vyšší než 23.

nástroj vedení	otázka						koef.	výsledek
	01	08	15	22	29	36		
<i>charisma</i>	01	08	15	22	29	36	×0.5	
	02	09	16	23	30	37		
<i>povzbuzení</i>	03	10	17	24	31	38	×1	
<i>osobní úcta</i>	04	11	18	25	32	39	×1	
<i>intelektuální stimulace</i>	05	12	19	26	33	40	×1	
<i>slíbená odměna</i>	06	13	20	27	34	41	×1	
<i>hrozící postih</i>	07	14	21	28	35	42	×1	

Sestaveno volně podle: Bernard M. Bass *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
New York: The Free Press, 1985

Zdroj: Králová, 2010

Test čtyř typů jednání vedoucího

U každé otázky rozdělte 4 body podle toho, jak vystihují vaše názory a chování v roli vedoucího. Nejvýstižnější odpověď dostává nejvíce bodů, nejméně výstižná žádný bod. Jsou možná například tato rozdělení: 0-3-0-1, 0-0-4-0, 1-0-2-1, atd., součet bodů u jedné otázky musí vždy dát dohromady 4.

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:

- A. ___ vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti,
- B. ___ nekompromisně trvat na splnění úkolů,
- C. ___ motivovat pracovníky k lepším výkonům,
- D. ___ dbát o spokojenost pracovníků.

2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:

- A. ___ hledat vysvětlení,
- B. ___ udělat dusno a pohrozit postihem,
- C. ___ poradit se s pracovníky, jak úkol splnit,
- D. ___ povzbudit pracovníky.

3. Nejraději mám takového pracovníka, který:

- A. ___ nedělá zbytečné problémy,
- B. ___ plní svůj úkol a nemudruje,
- C. ___ dává k dispozici různé vlastní nápady,
- D. ___ udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru.

4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší:

- A. ___ udělat tu práci sám,
- B. ___ udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích nebo vyhodit,
- C. ___ nechat si vysvětlit důvody,
- D. ___ nabídnout mu zvláštní odměnu.

5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv:

- A. ___ klid na pracovišti,
- B. ___ přísnost vedoucího,
- C. ___ možnost pracovníků podílet se na rozhodování,
- D. ___ dobré osobní vztahy.

6. Nejvíc mi vadí, když pracovníci:

- A. ___ mi komplikují život různými výmysly,
- B. ___ nestíhají práci,
- C. ___ u práce nepřemýšlejí,
- D. ___ vyvolávají konflikty.

7. Při novém a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti:

- A. zachování chladné hlavy,
- B. důkladnému naplánování práce,
- C. přípravě a motivaci pracovníků,
- D. vytvoření příznivé atmosféry.

8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:

- A. nedělat paniku a počkat, až se to naučí,
- B. vyměnit ho,
- C. osobně ho naučit to, co má umět,
- D. pomoci mu s prací.

9. Ke zpoždění termínů dochází především kvůli:

- A. objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit,
- B. osobní nekázní pracovníků,
- C. špatné komunikaci mezi vedoucími,
- D. velké náročnosti úkolů.

Sečtěte počet bodů pro A., B., C., D. Tam, kde máte nejvíce bodů, je váš dominantní styl vedení, to, co je na druhém místě, znamená záložní styl. Přitom:

- A = volný průběh,
- B = plantážník,
- C = týmový vedoucí,
- D = vedoucí spolku zahrádkářů.

Všechny své body zapište do tabulky, zjistíte, jaký je Váš styl řízení.

Otázka č.	Odpověď			
	A	B	C	D
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
Součet:				

Styly řízení

Volný průběh – snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.

Plantážník (Autorita-poslušnost) – věnuje se pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu; opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi – diktuje jim, co mají dělat a jak.

Týmový vedoucí – orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.

Vedoucí spolku zahrádkářů (Vstřícnost) – liberální styl vedení, kdy je pozornost zaměřena na potřeby lidí, dobré pracovní podmínky a prostředí, a to vše na úkor vyžadování přesných pracovních výsledků.

Zdroj: Králová, 2010

Příloha C: Záznam odpovědí respondentů (Co byste chtěl vylepšit ve firmě, zejména v z hlediska rozvoje a vzdělávání pracovníků?)

1. Komunikace
2. A better orientation program can be given for the new hired employees
3. možnost externích školení
4. Too have more trainings for the employees in online and offline format. Video tutoring should be for employees a good idea, so they can check it any time.
5. Zlepšit systém školení
6. Pracovní procesy, rychlost vyplnění úkolu pracovníkem, možnost realizace návrhů pracovníků
7. Proper work distribution and trainings
8. Informace o zdrojích rozvoje a vzdělávání
9. Výraznější důraz na zaškolení nových pracovníků a dále rozvoj osobních dovedností a školení a následné vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance např. formou specializovaných kurzů
10. Chtěla bych zavést pravidelné školení na normy a proces certifikace s povinnou účastí a zakončením zkouškou
11. Chtela bych si, aby společnost častěji posílala zaměstnance na školení a také zavedla systém bonusů pro motivaci zaměstnanců
12. Organizace zaměstnanců a jejich úkolů v procesech a jejich schopnost je ovlivňovat.
13. Appropriate introductory training and regular training about the standards, projects and interweb.
14. Moje společnost má velký zájem na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a dělá pro to vše, co je v jejích silách. Z mé strany je nejdůležitější dobře se učit. V samotném procesu není co zlepšovat.
15. more trainings, audit simulations.
16. Kvalita a kvantita školení
17. Chybí mi kariérní program, nějaké cíle, mít kariéru a vědět, kam jít a jak se zlepšit nebo jak jít dál.
18. zlepšit pracovní prostředí
19. Vylepšení v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců by zahrnovalo větší investice do školení, zavedení mentorovacího programu a podporu rozvoje měkkých dovedností.

20. Jako účetní bych uvítala možnost účastnit se specializovaných kurzů a školení zaměřených na nejnovější účetní postupy, legislativu a softwarové nástroje. Také bych chtěla, aby firma podporovala získávání profesních certifikací v oboru účetnictví.
21. Vytvoření vzdělávacích programů a kurzy: Firma by mohla investovat do vytvoření vlastních vzdělávacích programů a kurzů zaměřených na potřeby svých pracovníků. Tyto kurzy by mohly pokrývat různé dovednosti, od technických a soft skills až po obchodní dovednosti. Podpora individuálního rozvoje: Měla by být zavedena možnost individuálního rozvoje pro každého zaměstnance. To by mohlo zahrnovat pravidelné konzultace s manažery ohledně cílů a rozvoje, a také poskytování zpětné vazby a podpory při jejich dosahování. Finanční stimuly pro vzdělávání a taky mentální stav pracovníka.

Zdroj: vlastní

Příloha D: Záznam odpovědí respondentů (Co byste chtěl vylepšit ve firmě, zejména v z hlediska komunikace a přenosů informací?)

1. Meetingy, zaucovani
2. Nothing
3. dostávat předem informace, například o změnách v interwebovém systému
4. Of course to have better communication and always be ready for a fead back
5. Počítač
6. Komunikace mezi oddělení, aby to vypadalo lépe než je v současné době
7. Vylepšit týmovou práci
8. Proper communication channel
9. Získat zpětnou vazbu od kolegů
10. Důraznější a pravidelná komunikace ze strany nadřízených ke všem svým podřízeným a zároveň přehlednější komunikace mezi zaměstnanci nejlépe formou pravidelných společných meetingů, kvalitnější vztahy na pracovišti, důraz na týmovou systematickou práci
11. Zavést jednotný vizuální systém rozvržení odpovědností za jednotlivé projekty a normy
12. Navrhoval bych vytvořit firemní aplikaci pro smartphone, aby zaměstnanci mohli rychle řešit firemní úkoly vždy a všude
13. Je jasné, kdo je zodpovědný a jaký vliv má každý člověk na procesy. Aby komunikace byla přímá a užitečná pro řešení chyb nebo zlepšení činnosti.
14. Weekly updates in the system as a newsletter and one to one sessions if the person is directly involve.
15. Všechny moderní komunikační nástroje v současné době existují a jsou zaměstnancům mé firmy k dispozici. Firemní pošta, firemní messenger, systém ServiceDesk a další informační systémy, pevné a mobilní telefony, videokonferenční systém, vybavené zasedací a konferenční místnosti pro osobní jednání, papírová pošta v rámci firmy.
16. Notification based activities
17. Více komunikačních kanálů, tento proces by měl mít na starosti člověk
18. v minulosti jsme měli jednou týdně schůzku se všemi společnostmi, kde diskutujeme o tom, co se děje, a všichni, protože víme, co se děje, obecně ve všem, myslím, že to je pro synergii velmi důležité

19. Zlepšit kapacitu informovanosti, pokud zaměstnanec nemá jistotu za nějaký úkol, musí ihned zeptat a dostat odpověď
20. V rámci komunikace a přenosu informací bych uvítala zlepšení prostředků pro sdílení důležitých dokumentů a informací. Dále bych si přála pravidelnější a strukturované setkávání týmu nebo oddělení, kde by bylo možné sdílet aktuální informace a projednávat důležité záležitosti. Vítala bych také zlepšení prostředků pro rychlou komunikaci, jako je využívání komunikačních aplikací nebo instantních zpráv, aby se zvýšila efektivita a transparentnost komunikace v pracovním prostředí.
21. Pravidelné setkání týmu a transparentní komunikace: Zavedení pravidelných setkání týmu, kde se sdílí aktuality, cíle a plány, a to včetně možnosti ptát se na otázky a poskytování zpětné vazby. Důležité je, aby komunikace byla transparentní a přístupná pro všechny zaměstnance. Využití digitálních nástrojů pro komunikaci: Zavedení interních komunikačních nástrojů, jako jsou chatovací aplikace, sdílení dokumentů a projektové managementové systémy, může usnadnit rychlou a efektivní komunikaci mezi zaměstnanci, zejména pokud pracují na dálku nebo jsou v různých časových pásmech. Jasná a strukturovaná komunikace: Důraz na jasnou a strukturovanou komunikaci, která zahrnuje definování rolí a odpovědností, stanovení očekávaných výsledků a termínů a pravidelné aktualizace ohledně postupu projektů a důležitých událostí. Otevřená zpětná vazba a dialog: Vytvoření kultury otevřenosti, kde je podpora sdílení názorů, myšlenek a zpětné vazby. To může zahrnovat pravidelné hodnocení výkonu, 360° zpětnou vazbu a možnost diskutovat o problémech a nápadech s vedením a kolegy. Pravidelné brainstormingy a také různé teambuildingy.
22. N/A
23. Ideálně firma by měla lépe komunikovat s externími pracovníky co zajišťují outsourcované procesy.

Příloha E: Delegujete nějaké úkoly a odpovědnosti v rámci své pracovní činnosti? Pokud ano, popište to stručně.

1. Nn
2. I manage the FSSC certification operations
3. podklady pro hodnocení, kontakt s partnerem, podepisování dokumentů
4. No, I don't have many work to delegate, just sometimes when it is about some group projects
5. Ne
6. Ano, pracovníkům na nižší úroveň. Je tam různé druhy činnosti.
7. Odpovím za pořádek ve storu, učím nové pracovníky jak funguje naše databáze, ukazují ve skladu jak to máme všechno doplňovat, donosit do regálů
8. No, we are under staffed
9. Nedeleguji
10. Ne
11. Jeste ne
12. Některé činnosti, jako je kontrola konkrétních parametrů, deleguji k přezkoumání na začátku určitých procesů a jejich periodické kontrole
13. Yes, I am working on accreditation with no training experience or guidance and I have a team with less knowledge about the project than me so it is not helpful.
14. V mé práci jsou pracovní úkoly a problémy, které řeším s pomocí svých kolegů, delegování některých úkolů mi umožňuje lépe se soustředit na úkoly, které mohu řešit pouze já.
15. yes, delegation based on speaking language and organizational skills
16. Ano, deleguji procesy, ve kterých jsem tým správně vyškolil.
17. nic ze své práce nedeleguji, za vše, co dělám, zodpovídám a zvládnou to bez problémů, nepotřebuji delegovat
18. Často když mám hodně různých úkolů, poprvé třídím důležitost těchto úkolů, nedůležité vyplním sám a ostatní deleguju
19. Asi ne.
20. Aktivity vyžadující specifickou odbornost – zajištění dokumentovaných procedur, příprava školicích materiálů apod.

21. Ano, deleguji. Součástí mé práce je ručit za činnost firmy v Itálii. Tato činnost je řízená týmem šesti lidí (částečně zde v Praze, částečně v Itálii a na Maltě) jejich šéfem jsme já.