

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Bakalářská práce

Delegování a efektivní organizace práce

Iryna Mykhailova

© 2025 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iryna Mykhailova

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 zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a uvést vhodná doporučení pro efektivní řízení. 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

Management, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránky delegování, koncepční/operativní činnost, výhody a nevýhody v procesu delegování, motivace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada. 272 s. 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
- BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování – 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-2474-429-2
- CLAMPITT, P., G. Communication for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions. SAGE, 2009. ISBN 978-14-129-7088-4
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firem. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-6996-7
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
- NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2
- OWEN, J. Tři pilíře úspěšného manažera. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3

Předběžný termín obhajoby

2024/25 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 29. 08. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 04. 11. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2025

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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2025

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za vedení a konzultace. Také děkuji manažerům společnosti Nova Global za spolupráce.

Delegování a efektivní organizace práce

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá významem delegování a jeho vlivem na efektivitu organizace práce. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí.

Teoretická část práce je zaměřena na teoretická východiska zpracovaným pomocí literární rešerše na základě studia odborné literatury. Podrobně jsou vysvětleny témata jako

jsou řízení, manažerské schopnosti a dovednosti, jednotlivé manažerské funkce, delegování, jeho proces, co lze a nelze delegovat, výhody a bariéry.

Praktická část se zabývá vlastním výzkumem a charakteristikou vybrané společnosti. Byla provedena kvalitativní analýza pomocí strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami s manažery. Cílem bylo prozkoumat přístup manažerů k delegování. Dále bylo zhodnocení výsledků a shrnutí nejčastější chyby. Na závěr jsou shrnuty doporučení pro zlepšení procesu delegování.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, věcná a obsahová stránky delegování, koncepční/operativní činnost, výhody a nevýhody v procesu delegování, delegování, motivace.

Delegation and Effective Organization of Work

Abstract

The bachelor thesis deals with the importance of delegation and its impact on the effectiveness of work organization. The bachelor thesis is divided into two parts.

The theoretical part of the thesis focuses on theoretical foundations processed through literature review based on the study of professional literature. Topics such as management, managerial skills and abilities, individual managerial functions, delegation, its process, what can and cannot be delegated, advantages and barriers are explained in detail.

The practical part deals with the actual research and the characteristics of the selected company. A qualitative analysis was conducted using structured interviews with open-ended questions with managers. The aim was to explore managers' approach to delegation. Furthermore, the results were evaluated and the most common mistakes were summarized. Finally, recommendations for improving the delegation process are summarized.

Keywords: management, managerial functions, leadership, management styles, the substantive and content aspects of delegation, conceptual/operational activities, advantages and disadvantages in the delegation process, delegation, motivation

Úvod.....	9
1 Cíl práce a metodika	10
1.1 Cíl práce.....	10
1.2 Metodika	10
2 Teoretická východiska	11
2.1 Koncepce řízení.....	11
2.1.1 Co je management?	11
2.1.2 Kdo je manažer?	11
2.1.3 Úrovně řízení.....	12
2.1.4 Styly manažerské práce	13
2.1.5 Organizační struktura a hierarchie	14
2.2 Manažerská funkce	16
2.2.1 Plánování	17
2.2.2 Organizování	17
2.2.3 Personalistika	18
2.2.4 Vedení.....	18
2.2.5 Kontrola	19
2.3 Delegování.....	20
2.3.1 Pojetí delegování	20
2.3.2 Základní typy delegování	20
2.3.3 Co může být delegováno?	21
2.3.4 Co nelze nebo nemá být delegováno?	22
2.3.5 Výhody a účely delegování	22
2.3.6 Problémy způsobené nesprávným pověřením	23
2.3.7 Jak se naučit delegovat?	26
3 Praktická část.....	26
3.1 Charakteristika organizace.....	27
3.2 Kvalitativní výzkum	27
4 Výsledky a doporučení	35
Závěr	38
5 Seznam použitých zdrojů.....	39
6 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	40
6.1 Seznam obrázků	40
7 Přílohy.....	40

Úvod

V současném světě, který je charakterizován rychlým tempem změn a rostoucí konkurencí, delegování má klíčový význam pro úspěch společností všech typů a velikostí. Delegování a efektivní organizace práce pomáhají se zvýšením produktivity, optimalizací využití zdrojů a zlepšením kvality výstupů. Správné přidělování úkolů nejen usnadňuje práci manažerům, ale také umožňuje zaměstnancům rozvíjet své schopnosti, získávat nové zkušenosti a být motivovanější k lepším výkonům. Delegování podporuje důvěru mezi manažery a zaměstnanci.

Manažeři mají vždy spoustu povinností – od velmi důležitých úkolů až po vedlejší záležitosti. Delegování se jim umožňuje zaměřit na priority, které vyžadují jejich osobní pozornost. Díky tomu můžou věnovat více času strategickým úkolům a dalším důležitým záležitostem.

Manažeři musí pečlivě zvážit, které úkoly delegovat, na koho je přenést a jak zajistit, aby byly splněny efektivně. Mezi jejich klíčové úkoly také jsou vedení týmu, výběr kvalitního personálu, vytváření organizační struktury podniku, určování strategického směřování organizace a koordinace veškerých činností.

Efektivní organizování je ještě jedním z klíčových úkolů manažera. Jedná se o širší proces, jehož cílem je dosáhnout stanovených cílů podniku. Tento proces zahrnuje plánování, koordinace a uspořádání zdrojů, jako jsou lidé, finance, čas, materiály a vytváření organizační struktury pro chod celé společnosti.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části byla provedena rešerše odborné literatury a dalších dostupných zdrojů, které se zabývají s klíčovými pojmy souvisejícími s delegováním, řízením a efektivní organizace práce. Praktická část zahrnuje výzkumné šetření provedené ve vybrané organizaci na základě rozhovorů s manažery. Výsledky poskytnou konkrétní pohled na to, jak je proces delegování realizován v praxi a umožňuje zhodnotit jeho efektivitu. Na základě výstupů lze navrhnout zlepšení a doporučení pro efektivnější delegování úkolů v budoucnu.

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a uvést vhodná doporučení pro efektivní řízení. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

1.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou část a praktickou část. Obsahem teoretické části bude literární rešerše za použití odborné literatury a internetových zdrojů na téma delegování. V praktické části, bude proveden výzkum, pomocí rozhovorů.

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

Dotazník je složen s uzavřených otázek, které pomůžou stanovit určité předpoklady a efektivní metody, které využívají manažeři společností Nova Global pro delegování svých podřízených.

2 Teoretická východiska

2.1 Koncepce řízení

V této kapitole bude rozebrána koncepce managementu, úrovně řízení a organizační struktura.

2.1.1 Co je management?

Jednoduše řečeno, management se týká řízení procesů, lidí a zdrojů společnosti. Každý manažer je zapojen do řízení, bez ohledu na to, kolik lidí má pod vedením. V managementu existují určité funkce, které musí manažer vykonávat: plánování, organizování, motivování a kontrola. *“Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují”* (Veber, 2009).

Každá organizace má svůj vlastní management a určitou hierarchii zaměstnanců, které se zaměstnanci podřizují. Jedna společnost může mít jednoho až několik manažerů.

2.1.2 Kdo je manažer?

Manažer je zaměstnanec, kterému je podřízeno několik zaměstnanců. Manažer může být pro celou společnost nebo pro konkrétní oddělení. V případě divizí jsou i manažeři na vyšších pozicích v hierarchii, což znamená, že tento manažer má i vyššího nadřízeného. Manažer je odpovědný za výkon práce ve své oblasti odpovědnosti – tým, oddělení, divize atd.

Existuje několik úrovní manažerů: nejnižší liniový manažer (1), střední manažer (2) a (3) vrcholový manažer. Úrovně mohou být také znázorněny ve formě pyramidy (Folwarczná, 2010).

(1) Manažeři nižší úrovně (nejnižší liniový manažer)

Nejnižší úroveň zahrnuje manažery nejnižší kategorie podřízených. Patří mezi ně vedoucí oddělení. Jejich úkolem je řídit specialisty v oddělení, přidělovat jim určité úkoly a sledovat včasné plnění (Folwarczná, 2010).

(2) Střední manažeři

Mezi střední manažery patří vedoucí poboček. Přebírají kontrolu nad nižšími manažery (Folwarczná, 2010).

(3) Vrcholový manažeři

Takzvaný „top management“, který řídí celou společnost nebo konkrétní region, směr a činí důležitá rozhodnutí pro celou společnost. Vrcholoví manažeři mají zásadní vliv na úspěch organizace, protože jejich rozhodnutí určují její směřování. Vrcholové vedení je do určité míry oddělené od každodenního provozu a nese odpovědnost vůči vlastníkům (Veber, 2009).

2.1.3 Úrovně řízení

Existují tři hlavní úrovně řízení: strategická, taktická a operační (Folwarczná, 2010). Podívejme se na každou z úrovní na příkladu pyramidy:

1. *Strategické řízení*

Samotným vrcholem pyramidální skály je strategické řízení. Manažeři na této úrovni formulují cíle, vyvíjejí strategie a promýšlejí způsoby, jak jich dosáhnout. To je podstatou jejich řízení organizace nebo skupiny společností.

2. *Taktické řízení*

Manažeři na této úrovni řídí oddělení nebo pobočky, stanovují jim cíle a sledují jejich plnění.

3. *Operativní řízení*

Operativní řízení je základem pyramidy, protože právě toto je kategorie manažerů, která se zabývá aktuálními úkoly – přidělují zdroje, nastavují klíčové ukazatele výkonnosti a sledují postup práce.

Nevyslovenou vrstvou této pyramidy, na vrcholu strategického řízení, je organizační řízení (Folwarczná, 2010). Manažeři na této úrovni vypracovávají pravidla, předpisy, normy a předpisy společnosti. Vytvářejí tak strukturu společnosti.



Obrázek 1 Úrovně řízení

Zdroj: vlastní zpracování

2.1.4 Styly manažerské práce

Manažerský styl odráží způsob, jakým vedoucí pracovník organizuje práci, činí rozhodnutí a komunikuje se svým týmem. Zahrnuje metody řízení, přístup k podřízeným a způsoby dosažení stanovených cílů, přičemž klíčovou roli hrají zkušenosti, autorita a schopnost efektivně vést lidi. Každá situace může vyžadovat jiný přístup – manažer může rozhodovat sám nebo naopak spolupracovat se svým týmem při hledání nejlepších řešení (Veber, 2009).

Podle tradiční klasifikace, kterou vytvořil R. Likert, existují čtyři typy řízení: autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní (Veber, 2009).

Autoritativní styl řízení spočívá v tom, že manažer přijímá veškerá rozhodnutí sám, aniž by se radil se svým týmem. Komunikace probíhá jednostranně a zaměstnanci mají jen omezený prostor pro vlastní iniciativu. Tento přístup neklade důraz na budování důvěry mezi vedením a podřízenými (Veber, 2009).

Benevolentně autoritativní styl stále zachovává autoritativní způsob řízení, ale manažer se snaží o partnerský přístup. Používá jak odměny, tak i sankce a v některých případech se obrací na podřízené pro jejich názor (Veber, 2009).

Konzultativní styl řízení klade důraz na otevřenou komunikaci mezi manažerem a týmem. Přestože konečná rozhodnutí zůstávají u vedení, zaměstnanci mají možnost sdílet své názory a podílet se na diskusi. Motivace je převážně založena na pozitivním přístupu, jako jsou odměny a uznání za dobře odvedenou práci (Veber, 2009).

Participativní styl řízení podporuje aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Manažer vymezuje hlavní cíle a vytváří podmínky pro jejich dosažení, zatímco

konkrétní postupy nechává na samotném týmu. Tento přístup klade důraz na spolupráci, důvěru a odpovědnost jednotlivých členů (Veber, 2009).

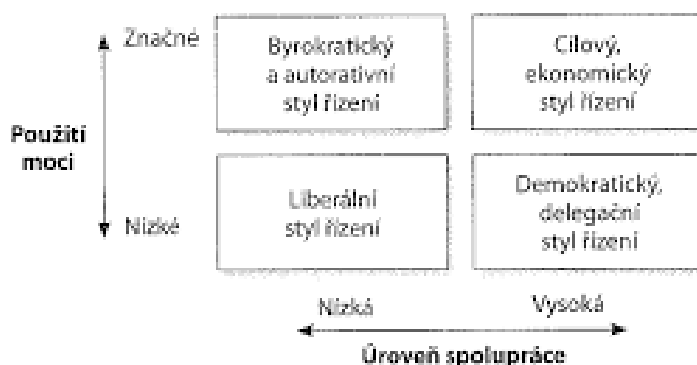
S vývojem managementu byly k tomuto členění přidány další styly, například:

Byrokratický styl řízení se vyznačuje důrazem na dodržování pravidel a postupů stanovených vedením. Manažer deleguje úkoly podřízeným a dohlíží na jejich plnění, přičemž se opírá o formální autoritu (Veber, 2009).

Autoritativní styl řízení spočívá v pevně stanovených příkazech, které musí být bez výjimky dodržovány. Manažer udržuje formální vztah se svým týmem a rozhodnutí sděluje bez prostoru pro diskuzi (Veber, 2009).

Cílové řízení se zaměřuje na stanovení dlouhodobého směru práce zaměstnanců prostřednictvím konkrétních úkolů. Pro dosažení stanovených výsledků manažer často využívá finanční motivaci (Veber, 2009).

Demokratický styl řízení znamená, že vedoucí bere názory svého týmu vážně, zapojuje je do rozhodování a podporuje otevřenou komunikaci. Místo striktních příkazů se snaží o spolupráci, dává lidem prostor pro jejich nápady a společně hledají nejlepší řešení. Také dává prostor podřízeným možnost samostatně rozhodovat (Veber, 2009).



Obrázek 2 Matice stylů řízení

Zdroj: Veber, 2009 (str. 45)

2.1.5 Organizační struktura a hierarchie

Struktura organizace nebo společnosti je soubor divizí a jejich interakce. V souladu se strukturou existuje vhodné rozdělení úkolů, odpovědností a pravomocí, které musí úředníci naopak dodržovat.

Existuje několik možností organizačních struktur: (1) lineární, (2) funkční, (3) adaptivní, (4) divizní, (5) lineárně-funkční a (6) maticová.

1. Lineární struktura

Tato struktura zpravidla předpokládá, že veškeré pravomoci má pouze jeden manažer v čele oddělení. Nejvyšší úroveň představuje jeden generální ředitel. Všechna rozhodnutí učiněná ředitelem se pohybují podle hierarchie v řetězci shora dolů. Toto je nejjednodušší struktura pro malé a střední firmy.

2. Funkční struktura

Účelem této struktury je plnit určité pravomoci. Očekává se tedy vznik od sebe ohraničených oddílů. Funkční struktura spojuje zaměstnance do týmů na základě jejich úkolů, zkušeností a odbornosti (Veber, 2009). Charakteristickým rysem této struktury je její formování na horizontálním typu řízení. Tento typ je vhodný pro velké společnosti, pokud jsou procesy správně postaveny.

3. Adaptivní struktura

Podstatou adaptivní nebo organické struktury je rys vnitřní struktury společnosti a schopnost transformace, tedy adaptace, přizpůsobení se publiku a trendům trhu. Krásou této konstrukce je schopnost snadného přizpůsobení daným parametrům.

4. Divizní struktura

Divizní struktura znamená, že firma je rozdělena na menší samostatné části – divize, které se specializují na určité produkty, služby nebo oblasti. Každá divize má vlastní tým, vedení a zodpovědnost za svůj provoz (Veber, 2009). Tento typ organizace se poměrně často využívá v moderní průmyslové výrobě, kde jde především o zařízení a technologie. Cílem takové struktury je maximalizovat ziskovost, zájem publika a vytvořit a posílit pozice na průmyslovém trhu.

5. Lineárně-funkční struktura

Tento typ konstrukce vznikl na spojení dvou staveb. Je pozoruhodné, že s touto organizační strukturou se v managementu setkáváme nejčastěji. Základním principem je jasná hierarchie, kde každý zaměstnanec má jednoho

přímého nadřízeného (lineární princip). Zároveň řídicí liniová struktura zůstává zachována, avšak některé funkce související s celkovým chodem organizace, jako je personalistika, účetnictví, bezpečnost nebo řízení kvality, nejsou součástí pouze štábních útvarů bez přímé rozhodovací pravomoci, ale fungují jako samostatné organizační jednotky, které mají pravomoc rozhodovat a vydávat pokyny v rámci své specializované oblasti (Veber, 2009).

6. Maticová struktura

Maticová struktura také odkazuje na adaptivní typ řízení. Organizační struktura řízení získala tento název díky své podobnosti s maticí. Struktura je schéma, které lze transformovat za účelem zvýšení efektivity společnosti, zaručující racionální rozdělování a vynakládání zdrojů. K tomu dochází v důsledku interakce oddělení prostřednictvím podřízenosti. Týmy se skládají z odborníků z různých oddělení podle aktuálních potřeb. Po splnění úkolu se rozpouštějí a jejich členové se přesouvají do jiných týmů nebo se vracejí na své původní pozice. Zaměstnanci mohou pracovat i v několika týmech současně (Kolektiv autorů, 2014). Taková struktura má zpravidla pouze tři manažery: ředitele, vedoucí oddělení a projektové manažery.

2.2 **Manažerská funkce**

Každý den se manažer musí vypořádat s velkým množstvím informací, koordinovat činnosti týmu, komunikovat s různými lidmi a současně směřovat firmu k jejím cílům. Efektivní řízení organizace vyžaduje systematický přístup, který stojí na klíčových manažerských funkcích.

Podle Koontze a Weihricha (1988) mezi základní manažerské funkce patří plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrola. Každá z těchto oblastí hraje zásadní roli v zajištění hladkého chodu podniku. Plánování pomáhá stanovit směr a strategii, organizování zajišťuje správné rozdělení úkolů a zdrojů, personalistika se soustředí na výběr a rozvoj zaměstnanců, vedení motivuje tým k dosažení nejlepších výsledků a kontrola zajišťuje, že vše probíhá podle stanovených cílů a standardů. Bez efektivního využívání těchto principů řízení společnosti bylo by chaotické, což by vedlo k neefektivitě, oslabení konkurenceschopnosti a nemožnosti dosáhnout dlouhodobé stability a růstu.

2.2.1 Plánování

Plánování je hlavní funkce managementu, která zahrnuje prognózování, stanovení cílů organizace a výběru nejvhodnějších postupů k jejich dosažení. Tento rozhodovací proces je o tom, jak, kým a kdy bude práce vykonána.

Taky manažer musí stanovit klíčové priority tak, aby byly konečné cíle dosaženy co nejefektivněji. V podstatě jde o přípravu pro budoucí plán prostřednictvím analýzy potřeb a strategií, které umožní organizaci směřovat k požadovaným výsledkům. Výsledkem je komplexní model s postupy, který podnik sleduje v určitém časovém úseku. Také každý plán obsahuje 4 zásadní složky: cíl, program s kroky, potřebné zdroje a plánované výsledky (v podobě nákladů a přínosů). Efektivní plánování pomáhá vyhnout krize, minimalizovat rizika a zvýšit konkurenceschopnost firmy. (Armstrong, 2008)

Velmi důležitým faktorem je flexibilní plány, které lze v důsledku nějakých změn upravit. Vzhledem k tomu, že budoucnost je nestabilní a neustále se mění, je také důležité vypracovat alternativní/nouzové plány pro případ neúspěchu hlavního modelu. Ty umožňují firmě rychle reagovat na změny a minimalizovat případné škody. Typ plánování se liší podle úrovně řízení v organizační hierarchii a časového horizontu. Operativní plánování se zaměřuje na krátkodobé úkoly a každodenní fungování firmy, taktické plánování pokrývá střednědobé cíle a koordinaci jednotlivých oddělení, zatímco strategické plánování se týká dlouhodobého směřování podniku a zásadních rozhodnutí ovlivňujících jeho budoucnost. (Armstrong, 2008)

2.2.2 Organizování

Moderní technologie, kvalifikovaný personál a dostatečné financování jsou důležité pro úspěšné fungování organizace, ale samy o sobě nezaručují její dlouhodobý úspěch. Bez správné organizace může docházet k neefektivnímu využívání zdrojů, chaosu v řízení a nevyužití plného potenciálu firmy. Právě proto je organizování jednou ze základních funkcí managementu – pomáhá vytvářet jasnou strukturu a řád, které umožňují efektivní řízení a dosažení strategických cílů (Koontz, Weihrich, 1998).

Plánování a organizování spolu úzce souvisí – jedno nemůže efektivně fungovat bez druhého. Plánování stanovuje cíle a směr, zatímco organizování vytváří systém a strukturu potřebnou k jejich dosažení.

Organizování spočívá v rozdělení organizace na jednotlivé části podle společného cíle a strategie, stanovení pravomocí a odpovědností, delegování úkolů a vytvoření organizační struktury, která určuje, jak budou jednotlivé složky firmy spolupracovat. Správně nastavená

organizace práce pomáhá udržovat efektivitu, předcházet zmatkům a zajišťuje, že každý zaměstnanec zná svou roli a odpovědnost (Koontz, Weihrich, 1998).

2.2.3 Personalistika

Personalistika je klíčovou manažerskou funkcí, která se zabývá řízením lidských zdrojů v organizaci. Jejím hlavním cílem je obsazování pracovních pozic kvalifikovanými zaměstnanci a jejich dlouhodobé udržení v podniku. Tento proces zahrnuje identifikaci personálních potřeb, nábor a výběr pracovníků, jejich umisťování na vhodné pozice, povyšování, hodnocení výkonu, plánování kariérního růstu, odměňování a vzdělávání. Personalistika by měla být úzce propojena s organizováním podniku, tedy s vytvářením efektivní struktury pracovních úloh a rolí (Šikýř, 2016).

Personalistika výrazně ovlivňuje i další manažerské funkce, zejména vedení a kontrolu. Dobře vyškolení manažeři vytvářejí pracovní prostředí, které podporuje spolupráci a motivaci zaměstnanců k dosažení nejen podnikových, ale i osobních cílů. Jinými slovy, efektivní personalistika usnadňuje vedení lidí a zajišťuje, že podnik směřuje k dosažení svých strategických cílů (Koontz, Weihrich, 1998).

Personalistika je neustále ovlivňována okolním prostředím, a proto vyžaduje systémový přístup. Organizace musí reagovat na změny v legislativě, ekonomických podmínkách, technologickém pokroku a na aktuální situaci na trhu práce (Koontz, Weihrich, 1998).

2.2.4 Vedení

Vedení jako manažerská funkce představuje proces, jehož cílem je ovlivňovat, inspirovat a motivovat lidi k tomu, aby jejich činnost směřovala k dosažení společných cílů organizace. Jde o klíčovou oblast řízení, ve které se uplatňují poznatky psychologie, sociologie a dalších věd zaměřených na lidské chování a interakce v pracovním prostředí (Koontz, Weihrich, 1998).

V dnešní době již nejde pouze o formální vztah nadřízeného a podřízeného, ale o širší a dynamičtější interakci, která zahrnuje nejen delegování úkolů, ale i rozvoj zaměstnanců, budování pozitivního pracovního prostředí a posilování týmové spolupráce (Kolektiv autorů, 2014).

Tradiční role vedení lidí, která se soustředila především na kontrolu výsledků, plnění termínů a hospodárnost, se rozšířila o další významné aspekty, jako je důraz na udržitelnost,

zlepšování kvalifikace zaměstnanců či budování kvalitních mezilidských vztahů v organizaci (Kolektiv autorů, 2014).

Je důležité rozlišovat mezi řízením a vedením. Zatímco vedení představuje pouze jednu z manažerských funkcí, řízení zahrnuje širší spektrum činností, jako je plánování, vytváření organizačních struktur, alokace zdrojů a nastavování procesů pro dosažení strategických cílů podniku. Řízení je primárně založeno na pravidlech, systémech a jejich dodržování, zatímco vedení je spíše o práci s lidmi, jejich motivaci a rozvojem. (Kolektiv autorů, 2014).

2.2.5 **Kontrola**

Kontrola je jednou ze základních funkcí managementu, jejímž cílem je sledovat a vyhodnocovat vykonanou práci, aby bylo zajištěno splnění stanovených plánů a dosažení organizačních cílů. Tento proces úzce souvisí s plánováním, protože bez jasně definovaných cílů a strategií by nebylo možné efektivně kontrolovat výsledky. Každý manažer, bez ohledu na úroveň řízení, by měl systematicky kontrolovat, zda jsou stanovené úkoly plněny v požadované kvalitě a v souladu s očekávanými standardy. (Koontz, Weihrich, 1998)

Kontrolní proces se obvykle skládá ze tří hlavních fází: nejprve je nutné stanovit jasná kritéria hodnocení, poté porovnat skutečné výsledky s těmito standardy a nakonec provést potřebné úpravy, pokud dojde k odchylkám. Různé typy standardů pomáhají identifikovat klíčové oblasti, kde může docházet k problémům, a umožňují včas přijmout nápravná opatření (Koontz, Weihrich, 1998).

V rámci řízení organizace lze kontrolní činnosti rozdělit do dvou základních kategorií:

1. Interní kontrola

Interní kontrola probíhá uvnitř organizace a je zaměřena na monitorování a hodnocení interních procesů, pracovních výkonů a dodržování interních pravidel a strategií (Veber, 2009).

2. Externí kontrola

Externí kontrola je prováděna nezávislými subjekty, jako jsou státní orgány, auditorské firmy nebo regulátoři trhu. Jejím cílem je zajistit, že organizace dodržuje právní normy, účetní standardy a další závazné předpisy. Tato kontrola často poskytuje cennou zpětnou vazbu a pomáhá organizaci zvyšovat důvěryhodnost vůči investorům, zákazníkům i širší veřejnosti (Veber, 2009).

2.3 Delegování

V této kapitole bude rozebrána podstata delegování, a také důležitost správného rozdělení úkolů mezi členy týmu pro dosažení optimálních výsledků. Zvláštní pozornost bude věnována výhodám a rizikům tohoto procesu, stejně jako metodám, které pomáhají zajistit efektivitu delegování v organizačních strukturách různých úrovní.

2.3.1 Pojetí delegování

Delegování je způsob přenosu úkolů či kompetencí z jednoho manažera na jeho podřízeného (Cipro, 2009). Termín „*delegace*“ pochází z latinského slova „*delegatio*“, tj. odkazovat, stejně jako „*lex*“ – „*zákon*“. Zajímavé je, že slovo *delegace* je shodné i s latinským „*collega*“, tzn. „co-oficiální“ (Cipro, 2009). Delegování se liší od rozdělení odpovědností a také od stanovování nových úkolů, protože úkoly a kompetence jsou přenášeny podle hierarchického žebříčku – z manažera na podřízeného.

Pro manažera je důležité, aby delegování považoval za součást své manažerské činnosti, aby si racionálně rozvrhl pracovní dobu a stanovil priority. K delegování často dochází z důvodu nedostatku času, nebo proto, že manažer některé úkoly nechce vykonávat sám. Dá se také korelovat důvěra u některých zaměstnanců a také touha manažera motivovat své kolegy a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti pro následný rozvoj ve firmě (Templar, 2006). Proces delegování je dlouhodobou investicí do zaměstnance, proto by měl být manažer trpělivý, dokud se zaměstnanec nenaučí vykonávat úkol nebo odpovědnost správně.

Bohužel ne všichni manažeři jsou schopni delegovat úkoly na kolegy s nižším postavením, a proto tuto možnost nevyužívají plně nebo iracionálně. Aby bylo možné delegovat jakýkoli úkol, je nutné mít tým pracovníků s odpovídajícími schopnostmi a náležitou kvalitou práce a také rozumět tomu, jaké úkoly mohou a nemohou být delegovány na zaměstnance v juniorské pozici.

2.3.2 Základní typy delegování

Existují dva hlavní typy delegování: (1) **vertikální** a (2) **horizontální**.

(1) **Vertikální** delegování znamená převedení úkolů směrem dolů v souladu se strukturou řízení;

- (2) **Horizontální** delegování je druh delegování, který zahrnuje přenesení práva rozhodovat nebo plnit úkoly na podřízené, kteří nejsou součástí vedení ve struktuře společnosti.

Kromě toho existují čtyři stupně delegování:

(1) Plné delegování

Zaměstnanec vykonává zadaný úkol nebo práci a nese za ni plnou odpovědnost na vysoké úrovni vedení. V tomto případě je jeho nadřízený zcela osvobozen od účasti.

(2) Omezené delegování

Zaměstnanec vykonává svěřenou práci, ale odpovídá za ni vedoucí i zaměstnanec, který úkol plnil.

(3) Nulové delegování

Míra delegování, kdy podřízený plní úkoly, ale nenese odpovědnost za výsledek. Vedoucí má v tomto případě plnou odpovědnost za práci vykonanou podřízeným.

(4) Delegování obrácené

Vzácný stupeň delegování, kdy podřízený přenesl odpovědnost za plnění úkol na svého nadřízeného.

2.3.3 Co může být delegováno?

- Jednoduché úkoly, které ubírají čas hlavnímu strategickému plánování. Jsou to: plánování akcí, rezervace hotelů, plánování služebních cest, ruční převod seznamů nebo dokumentů do digitální verze (Cipro, 2009).

- Úkoly, které nevyžadují zvláštní způsobilost, jsou často rutinní. Takové úkoly lze zaměstnance naučit, aby je nemuseli dělat sami. Patří mezi ně: příprava podkladů pro oficiální žádosti, shromažďování informací o zákaznících nebo konkurentech (Cipro, 2009).

- Úkoly, ve kterých mohou manažerovi chybět kompetence. Často lze část práce rozdělit v souladu s osobními a profesními kvalitami zaměstnanců. Zaměstnanec může být v některých

záležitostech odbornější než manažer a vykonávat stejný úkol efektivněji. Například údržba sociálních sítí, vývoj webových stránek, analýza internetových dat (Cipro, 2009).

- Úkoly, které nejsou zajímavé pro manažera, ale mohou zajímat ostatní zaměstnance. Některé úkoly nemusí být příjemné nebo dokonce otravné, ale pro firemní procesy jsou neméně důležité. V tomto případě můžete delegovat odpovědnost na zaměstnance, který bude mít menší potíže s dokončením úkolu. Příkladem může být práce s čísly v Excelu nebo tvorba prezentací (Cipro, 2009).

- Úkoly, které vám pomohou pracovat a rozvíjet dovednosti ostatních kolegů (Cipro, 2009).

- Úkoly, které se mohou překrývat s jinými důležitými firemními procesy, ale musí být splněny za každých okolností. Příkladem takových úkolů mohou být jakékoli úkoly, které je nutné splnit i v nepřítomnosti vedení (v době, kdy je manažer na služební cestě nebo dovolené). Prezentace firmy na akcích i běžná komunikace s dodavateli a partnery (Cipro, 2009).

2.3.4 Co nelze nebo nemá být delegováno?

Jak bylo uvedeno výše, ne všechny úkoly lze delegovat. Některé povinnosti nelze delegovat na níže postavené zaměstnance, ne proto, že by to nezvládli, ale proto, že určitá odpovědnost, i když se nelíbí, musí zůstat na vedení. Například je pro manažera může být problematické připravovat reporty pro vrcholový management, musí si je připravovat sám, protože informace mohou být důvěrné ve vztahu k nižším zaměstnancům.

Podle Cipro (2009) nelze delegovat: (1) stanovení cílů, (2) dokumentaci související s hodnocením nebo testováním zaměstnanců, (3) úkoly obsahující důvěrné informace, (4) úkoly, pro které zaměstnanec není dostatečně připraven, (5) klíčové úkoly pro rozvoj společnosti, (6) úkoly politického charakteru, (7) špatně formulované úkoly.

2.3.5 Výhody a účely delegování

Manažer se delegováním úkolů nejprve zbaví některých rutinních povinností, čímž uvolní čas na práci na nejdůležitějších úkolech na vysoké úrovni. Řekněme, že mezi takové důležité úkoly patří strategické plánování rozvoje společnosti, analýza reportů, jednání a tak dále. Delegování může snížit rizika dodání práce později, než je plánováno, a zvýšit efektivitu společnosti.

Výzkum ukazuje, že společnosti, jejichž manažeři aktivně využívají delegování kvality, mají průměrné výnosy o 33 % vyšší než ty, jejichž manažeři využívají delegování v menší míře (Badal & Ott, 2015).

Navíc, jakmile jsou některé úkoly delegovány na jiné zaměstnance, nižší postavení, dává jim to obrovskou příležitost osvojit si znalosti a dovednosti pro přijímání důležitých rozhodnutí v budoucnu. Pro zaměstnance to znamená učení se novým úkolům, růst a schopnost prokázat se. Tento růst zrychluje pracovní tempo zaměstnanců a pomáhá v nouzových situacích, zejména při nepřítomnosti manažera z důvodu nemoci, dovolené nebo služební cesty.

Delegováním části svých záležitostí a úkolů se manažer v první řadě uvolní a uvolní čas na nejdůležitější úkoly a je také schopen převzít nové nebo další, neméně důležité úkoly, které pomohou vytvořit další hodnotu pro společnost, stejně jako rozvíjet další dovednosti a schopnosti samotného vedoucího (Laufer, 2008). Delegování tak podporuje a motivuje nejen management, ale i zaměstnance, protože schopnost plnit nové úkoly pomáhá budovat důvěru a pocit sdílené odpovědnosti a do budoucna napomáhá kariérnímu růstu. Díky delegování se junior zaměstnanec učí samostatně plnit úkoly, rozhodovat se a odhalovat svůj talent a potenciál. Pohled jiného člověka na problém navíc často vede ke vzniku nových nápadů a řešení. Manažer proto při delegování sleduje a hodnotí práci zaměstnance a jeho budoucnost ve firmě. Pro manažera navíc delegování některých úkolů pomáhá urychlit rozhodování (Bělohlávek, 2001).

V souladu s tím to podle Cipro (2009) vede k primárním cílům delegování: zvýšení efektivity a produktivity firmy, motivace a odblokování potenciálu zaměstnanců, rozšíření kompetence zaměstnanců, udržitelný rozvoj, stabilita a konkurenceschopnost organizace.

2.3.6 Problémy způsobené nesprávným pověřením

Existuje 6 hlavních důvodů, proč management odmítá delegovat své úkoly na podřízené, nebo když to jednou zkusí, přestanou to dělat. Manažeři čelí následujícím výzvám:

1. Špatný výběr zaměstnance

Strach z chyby při výběru delegáta patří k častým problémům. Před zadáním jakéhokoli úkolu k provedení je nutné pochopit, zda má zaměstnanec znalosti a dovednosti k dokončení úkolu. Kromě toho je důležité porozumět tomu, jak úkol delegovaný vedením souvisí s kariérními zájmy, plány a cíli zaměstnance. A je důležité vědět, jaká je v tuto chvíli pracovní zátěž

zaměstnance a zda má zaměstnanec čas a příležitost tuto zátěž zvládnout. Může se stát, že když v důsledku delegování důležitějších úkolů vzniknou nové povinnosti, některé skutečné úkoly budou muset být delegovány na jiné zaměstnance. Úkoly je nejlepší delegovat na zaměstnance, kteří úkolu detailně rozumí nebo jsou co nejbližší jeho dokončení.

2. Neochota vysvětlovat

Vedení může mít někdy pocit, že vysvětlování určitých detailů je ztráta času. Je důležité pochopit, že zaměstnanci by měli dostat jasné pokyny, aby se zaměstnanec naučil daný úkol na úrovni, na které je manažer zvyklý vidět úkol splněný. Čím konkrétnější a jasnější je vysvětlení, tím je pravděpodobnější, že úkol bude dokončen podle očekávání, aniž by se ztrácel další čas opravou špatně dokončeného úkolu. Manažer tak bude moci uvolnit svůj rozvrh pro nejdůležitější úkoly pro společnost.

3. Chybné delegování

Manažer musí jasně pochopit, které úkoly by měly být delegovány pouze jednomu zaměstnanci nebo skupině zaměstnanců. Pro zaměstnance je zase důležité rozlišit, za co přesně odpovídá a v jakém časovém horizontu. Při delegování se vyplatí dát jednomu zaměstnanci celý úkol najednou, aby měl představu o hranicích své oblasti odpovědnosti (Cipro, 2009).

4. Zadání nesprávných úkolů

Tuto chybu lze přičíst špatnému výběru zaměstnance. Lidé mají tendenci sdělovat nebo diskutovat o rozhodnutích, která ovlivňují ostatní, aby se vyhnuli odpovědnosti nebo úsudku (Steffel et al., 2016). Manažer však musí pochopit, které případy má právo delegovat na zaměstnance a které ne. Některé úkoly nelze delegovat, protože to není jejich rozhodovací úroveň. Patří mezi ně: personální rozhodnutí, definice poslání, stanovení cílů, rozvoj strategie, onboarding, výpočet výkonu týmu, rozdělení bonusů a pokut, rozhodnutí o zásadních finančních otázkách, úkoly s vysokou mírou rizika a důležitosti.

5. Zasahování do delegovaných úkolů

Někteří manažeři ze strachu, že ztratí kontrolu nad úkolem, začnou zasahovat do práce zaměstnance a odnesou ji s myšlenkou „Jsem na to sám“ (Cipro, 2009). Někdy by měl být manažer trpělivý a chápat, že zaměstnanci, kteří plní úkol poprvé nebo relativně nedávno, mohou zadaný úkol splnit několikrát pomaleji. Takové chování zaměstnanců je však považováno za normální, protože je součástí školení. S četností plnění úkolu přichází rychlost a kvalita odvedené práce, díky čemuž je zaměstnanec pro daný úkol kompetentnější.

Kompetentní zaměstnanec se učí rychleji a podle toho pracuje. Pokud má zaměstnanec otázky, měl by na ně odpovědět a dát vhodná doporučení, ale v žádném případě je nedělejte místo zaměstnance. Komentáře a doporučení by měly být uvedeny pro výsledek, nikoli pro proces. Komentáře k výsledku práce budou pro zaměstnance mnohem srozumitelnější a užitečnější k přepracování a zohlednění doporučení v následné práci.

6. Nedostatek času na kontrolu

Další velkou chybou při nesprávném delegování úkolů je nenechat čas na kontrolu. Je důležité nechat čas na zpětnou vazbu a zlepšení, zvláště pokud je to poprvé, co se tento úkol provádí. Zpětná vazba jsou připomínky a doporučení, které dává vedoucí k provedené práci. To je klíčový faktor úspěchu, který pomáhá zvyšovat sebevědomí zaměstnanců a posiluje autoritu manažera. Manažer by zároveň neměl přijímat práci, která neodpovídá kvalitě a nedostatky sám napravovat, jinak se zaměstnanec nenaučí plnit úkoly na stejné úrovni. Pokud je tedy termín splatnosti stanoven na úterý, pak se vyplatí zaměstnanci zadat úkol dokončit úkol o den dříve, aby odešel jeden den na opravy a revize.

Jako manažer se přirozeně musíte naučit určovat extrémy: do jaké míry stojí za to delegovat práci. Jsou případy, kdy je zaměstnanci přisouzena velká odpovědnost i přes jeho potenciál a schopnosti, nebo naopak – minimální pravomoci proti silným schopnostem a kompetenci. To je důležité především pro zaměstnance a jeho motivaci se dále posouvat a rozvíjet. Komunikace mezi zaměstnancem a manažerem je nejen důležitá, ale musí být kvalitní (Cipro, 2009).

2.3.7 Jak se naučit delegovat?

Delegování může být účinné pouze v případě, že manažer dodržuje pravidla a má potřebné dovednosti a znalosti o správnosti delegování. Výše bylo popsáno, které úkoly lze a nelze delegovat – manažer musí být schopen rozpoznat důležitost, prioritu a důvěrnost úkolů a také je správně vysvětlit a popsat (Lojda, 2011). To je důležité, aby nejen manažer, ale i zaměstnanci měli představu o delegovaném úkolu, podstatě, účelu, termínech a očekáváních od úkolu.

Nejlepší způsob delegování je následující:

- (1) Manažer by měl úkoly delegovat předem – zaměstnanec tak bude mít více času na to přijít, naplánovat si práci a splnit úkol včas.
- (2) Vedoucí by měl delegovat úkol na ty zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců, kteří mají kompetence v dané oblasti nebo kompetence jí blízké, aby bylo možné delegovat více úkolů.
- (3) Vedoucí zaměstnanec je povinen srozumitelně vysvětlit podstatu, cíle, termíny a očekávání od zadaného úkolu nebo skupiny úkolů.
- (4) Pokud je úkol složitý nebo sestává z několika dílčích úkolů, vyplatí se stanovit průběžné termíny, aby byla práce dokončena efektivně a včas. A také by bylo dobré ponechat si čas navíc, nejlépe několik dní, na kontrolu a opravy.
- (5) Vedoucí by měl zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu o odvedené práci. Zaměstnanec se tak učí a zdokonaluje svou kompetenci a manažer roste jako manažer.

3 Praktická část

V této části práce je na začátku představen přehled vybrané organizace, její struktury a hlavních aktivit. Pak bude představená kvalitativní metoda, která bude použita v této části této práce. V další fázi práce jsou analyzována a vyhodnocena data získaná prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami, na jejichž základě jsou navržena konkrétní doporučení pro zlepšení efektivity manažerského řízení.

3.1 Charakteristika organizace

NOVA je skupina společností, která poskytuje kompletní spektrum logistických, finančních a souvisejících služeb pro soukromé klienty i podniky v Ukrajině a v zahraničí. Nova Global je součástí této skupiny.

Společnost Nova Global je odborníkem na specializovaná logistická řešení pro e-commerce podniky, které usilují o rozšíření své přítomnosti na stávajících trzích a otevření nových globálních perspektiv. Společnost se zaměřuje na přeshraniční obchod, optimalizaci provozních procesů a individuální přístup ke klientskému servisu v každém regionu.

Organizační struktura Nova Global je navržena tak, aby podporovala efektivní řízení a provoz společnosti. Společnost má strategicky umístěné kanceláře v New Yorku, Jersey City, Torontu, Londýně, Kyjevě, Varšavě a Shenzhenu, což jí poskytuje jedinečný vhled do místních předpisů a umožňuje efektivní řízení logistických operací na globální úrovni. Více než 2 miliony dodávek každý den je důkazem její neobyčejné zkušenosti.

Kromě toho Nova Global vlastní dceřiné společnosti, jako je Supernova Airlines, která zajišťuje rychlé doručování pošty, e-commerce zásilek a nákladu na hlavních trasách do a z Ukrajiny. Společnost také provozuje NovaPay, nebankovní finanční instituci, která poskytuje finanční služby soukromým klientům a podnikům, a Nova Digital, IT společnost specializující se na vývoj webových aplikací a softwaru pro architektury různé složitosti a zátěže.

Tato struktura umožňuje společnosti Nova Global efektivně poskytovat komplexní logistická řešení a podporovat globální expanzi svých klientů v oblasti e-commerce.

Nova Global: ambice klientů jsou jejím hlavním inspiračním zdrojem.

3.2 Kvalitativní výzkum

Praktická část této bakalářské práce byla postavena na kvalitativním výzkumu, kde hlavní metodou pro sběr dat bylo využití kvalitativního výzkumu. Pro zpracování dat byla zvolena forma strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami.

1. Co pro vás znamená delegování? Je to pro vás důležité?

Všichni tři manažeři souhlasili s tím, že delegování je důležitou součástí jejich práce. Shodují se, že delegování pomáhá vyhnout se přetížení manažera a podporuje rozvoj zaměstnanců. Kromě toho všichni respondenti považují tento proces nejen za mechanický přenos úkolů, ale za vědomý přístup k optimalizaci práce. V detailech však každý manažer zdůrazňuje různé aspekty tohoto procesu: první manažer se zaměřuje na důvěru k týmu, motivaci podřízených a rozvoj týmu. Pro něj je delegování nejen

rozdělení úkolů, ale strategický přístup k řízení, který podporuje budování odpovědného a efektivního týmu. Druhý a třetí manažer se také soustředí na to, že delegování pomáhá s operativními činnostmi a ulehčuje každodenní rutinní úkoly. Druhý manažer považuje tento proces za klíčový prvek dlouhodobé strategie společnosti, který umožňuje zlepšovat obchodní procesy a zvyšovat úroveň služeb pro zákazníky.

2. Jaké úkoly nejčastěji delegujete?

Všichni tři manažeri se shodli na tom, že nejčastěji delegují rutinní, operační a technické úkoly, které nevyžadují strategickou analýzu, ale zabírají hodně času. Odpovědi zdůrazňují racionální přístup k rozdělení úkolů, který jim umožňuje soustředit se na důležitější aspekty vedení. První manažer více deleguje různé procesy, například komunikaci, oběh dokumentů, organizační záležitosti a operační procesy, zatímco druhý a třetí manažer se více zaměřují na oběh dokumentů. Třetí manažer klade důraz na to, že tyto úkoly vyžadují přesnost, ale neovlivňují kritická strategická rozhodnutí.

3. Co byste nikdy nedelegovali?

Všichni manažeri se shodují na tom, že strategická rozhodnutí a odpovědnost za konečný výsledek nemohou být delegovány. Považují osobní kontrolu v těchto záležitostech za nezbytnou pro efektivní práci. Všichni manažeri by nikdy nedelegovali kriticky důležité úkoly a úkoly od vedení. První manažer také uvedl, že setkání se zaměstnanci by měla probíhat 1 na 1, protože delegování způsobuje chaos, protože je taková věta, že předané úkoly jsou předávány dál, což vede ke ztrátě kontroly a pochopení původního úkolu.

4. Jak určujete, které úkoly lze delegovat a které byste měli vykonávat sami?

Všichni tři manažeri souhlasí s tím, že strategická a kriticky důležitá rozhodnutí zůstávají v jejich odpovědnosti, zatímco rutinní nebo standardizované úkoly mohou být delegovány zaměstnancům. To umožňuje efektivnější rozdělení času a zdrojů, přičemž si zachovávají kontrolu nad nejdůležitějšími částmi práce. Třetí manažer také uvádí priority a to, že na jejich základě může rozhodnout o rolích pro vykonání úkolu.

První manažer poskytuje podrobný algoritmus pro rozhodování o delegování úkolů, který se skládá ze čtyř bodů:

1. Je nutné, aby tento úkol vykonával manažer? Pokud jde o rutinní a technické úkoly, mohou být delegovány podřízeným.
2. Má tým potřebné dovednosti a zdroje?
3. Jaká je hodnota času manažera? Pokud úkol zabírá hodně času, ale nepřináší významné výhody, je lepší ho delegovat podřízeným. Pokud pomáhá dosahovat klíčových cílů, vykonává ho sám.
4. Lze úkol standardizovat? Pokud existuje jasný algoritmus pro vykonání a ideální kandidát, deleguje se. Pokud jde o kreativní úkol nebo vyžaduje nestandardní přístup, zůstává u manažera.

První manažer také poznamenává, že delegování není jen o úkolu, ale o odpovědnosti, přičemž poskytuje osobě všechny potřebné zdroje a podporu.

5. Jaká kritéria používáte pro výběr zaměstnance, kterému můžete delegovat určitý úkol?

Z odpovědí manažerů je zřejmé, že výběr zaměstnanců pro delegování je založen na kombinaci úrovně dovedností, zkušeností a odpovědnosti. První a třetí manažeři však také zdůrazňují faktor, jako je zájem a motivace. Otázkou je, zda zaměstnanec přijme předání úkolu jako příležitost naučit se něco nového. První manažer, který má nejvíce systematický přístup, zohledňuje všechny aspekty, které mohou ovlivnit úspěšné vykonání úkolu, a upozorňuje na další kritéria, jako je dostupnost času, pracovní vytížení a přístup k potřebným zdrojům. Druhý a třetí manažeři se více zaměřují na úroveň profesionality a zapojení zaměstnanců. Všichni tři manažeři se shodují, že efektivní delegování je možné pouze tehdy, když zaměstnanec rozumí podstatě úkolu, má potřebné dovednosti, je schopen samostatně přijímat rozhodnutí a je připraven nést odpovědnost za výsledek.

6. Delegujete často úkoly, které se týkají vašich klíčových odpovědností? Proč?

Z odpovědí je patrné, že manažeři zřídka delegují úkoly spojené s jejich klíčovými povinnostmi. Hlavními důvody jsou odpovědnost za strategická rozhodnutí, potřeba kontroly kvality a důležitost osobní účasti na kritických procesech. Přesto je v určitých situacích delegování takových úkolů možné. Například, když je někdo, komu manažer důvěřuje a ví, že úkol bude vykonán alespoň stejně dobře, jako by to udělal on sám. Pro

prvního manažera je dalším faktorem, pokud tento úkol přispívá k rozvoji zaměstnanců. Druhý manažer to považuje za způsob, jak urychlit pracovní proces.

7. Jak vysvětlujete podřízeným úkoly, které jim delegujete?

Všichni manažeři se shodují na tom, že je důležité jasně a jednoduše vysvětlit podstatu problému, aby se předešlo nedorozuměním a zajistila kvalitní práce. Druhý manažer používá instrukce a pravidla, přičemž úkoly také omezuje časovými limity, stejně jako první manažer. První manažer má strukturovanější přístup, využívá také kontext a motivaci, vysvětluje zaměstnanci, co přinese splněný úkol firmě a jemu samotnému především. Také manažer zdůrazňuje podporu a zdroje, zpětnou vazbu a kontrolní body pro průběžnou kontrolu a změnu v případě chyby.

8. Jak kontrolujete průběh plnění delegovaných úkolů?

Všichni manažeři mají shodu v tom, že kontrola nad plněním delegovaných úkolů je nezbytná, ale neměla by přerůst v totální dohled. Měla by existovat rovnováha mezi důvěrou a odpovědností, jak zdůrazňuje první manažer. Hlavními metodami kontroly jsou průběžné kontroly, zpětná vazba a analýza výsledků. Přístup prvního manažera je nejkompexnější, kromě uvedeného zahrnuje i jasně stanovené termíny, kontrolní body a použití kontrolních seznamů, zatímco druhý a třetí manažer se více zaměřují na operativní zpětnou vazbu.

9. Jak postupujete v případech, kdy zaměstnanec nezvládne delegovaný úkol?

Manažeři se shodují, že je důležité nejen opravit situaci, ale také zajistit, aby se podobné problémy v budoucnu neopakovaly. Proto se všichni manažeři snaží zjistit příčiny, promluvit si se zaměstnancem a vyřešit situaci. První a druhý manažer se také shodují na tom, že v případě neúspěchu mohou úkoly přerozdělit. Pro prvního manažera je rovněž kladeno důraz na nabídku podpory a dodatečných zdrojů, rozdělení úkolu na jednodušší fáze, kontrolu motivace a odpovědnosti. Třetí manažer se s zaměstnancem baví a snaží se pochopit jeho pohled na věc. Pokud je problém v pochopení úkolu, uvádí konkrétní příklady.

10. Jak plánujete svůj pracovní den/týden?

Ačkoliv plány často mohou být v rozporu s plány vedení, které mohou vzniknout náhle, všichni manažeři se shodují na tom, že je důležité stanovit priority (třetí manažer to dělá pomocí Eisenhowerovy matice) a úkoly podle naléhavosti. První a druhý manažer vytvářejí flexibilní plány, které umožňují jejich úpravu v průběhu času. Všichni tři manažeři každý den plánují úkoly podle priorit.

První manažer má podrobný a systematický přístup k plánování. Začíná týden s globálními cíli, rozděluje ho na konkrétní bloky, vyčleňuje čas pro hlubokou práci a přidává časové rezervy pro nečekané úkoly. Také používá task – managery a každý den dělá souhrn.

11. Používáte nějaké nástroje pro řízení úkolů v týmu? Pokud ano, které?

Všichni manažeři uvedli, že používají různé nástroje pro správu úkolů v týmu, jako je Google Calendar, Slack, Jira. První manažer také zmínil, že může integrovat Jira s jejich CRM systémy pro zlepšení správy zdrojů.

12. Jak organizujete komunikaci v týmu pro efektivní plnění úkolů?

Všichni tři manažeři používají nástroje (Jira – pro sledování stavu úkolů a rozdělování úkolů mezi členy týmu), Google Workspace (pro komunikaci a koordinaci, společné úpravy dokumentů a tabulek, plánování schůzek), Slack (pro týmovou komunikaci a operativní diskusi o otázkách, vytváření samostatných kanálů) pro zajištění efektivní komunikace v týmu, což je základem pro úspěšnou organizaci práce. První manažer také uvedl, že chce snížit počet nástrojů, protože často dochází k ztrátě zaměření. Třetí manažer organizuje komunikaci v týmu pomocí jasného a srozumitelného formulování úkolů, aby se předešlo nedorozuměním a chybám.

13. Jak motivujete své podřízené k efektivnímu plnění úkolů?

Všichni manažeři se shodují, že motivace zaměstnanců hraje klíčovou roli při zvyšování efektivity práce. Každý z nich zdůrazňuje motivaci prostřednictvím důvěry, zaměření na individuální výsledky a ukazování na osobní úspěchy zaměstnanců a jejich vliv na firmu. Kvalitní vykonávání úkolů otevírá příležitosti pro rozvoj. První manažer také zmínil uznání za mezikrokové úspěchy a zpětnou vazbu, podporu během procesu,

umožnění flexibilního pracovního rozvrhu a motivování podřízených osobním příkladem. Další poznámkou, která se týká individuality, je snaha pochopit, co motivuje každého, protože lidé jsou různí.

14. Jak stanovujete priority, když pracovní zátěž týmu roste?

U druhého manažera obvykle nedochází k takovým situacím, protože těžké a globální úkoly jsou plněny jako první a má realistický přístup. Také dodržuje pevný rozvrh. Všichni tři manažeři uvedli, že úkoly prioritizují podle důležitosti a naléhavosti. První a třetí manažer v případě přetížení přerozdělují úkoly mezi ostatní zaměstnance. Jednou z metod prioritizace u prvního manažera je matice priorit (Eisenhowerova matice), poté určuje klíčové cíle, plánuje práci v "vlnách" (metoda "3 hlavní úkoly"). Každý den se soustředí na 3 hlavní úkoly, které mají největší hodnotu. Ostatní jsou druhotné. Na konci optimalizuje procesy, pokud se úkoly opakují, a zbavuje se nadbytečných činností. Hlavní pravidlo: soustředit se na to důležité, nikoli jen být zaneprázdněný.

15. S jakými obtížemi se při delegování setkáváte?

Tři manažeři čelí různým obtížím při delegování úkolů, ale první a třetí manažeři mají společný problém s nedůvěrou v kvalitu vykonání úkolů, což vede k myšlence, že je lepší úkol vykonat sami. První manažer však upozorňuje, že to povede k hromadění úkolů a přetížení, proto je důležité si pamatovat, že čas strávený pohovory, školením nového zaměstnance a vytvářením kontrolních seznamů/instrukcí se v budoucnu vrátí. Druhý manažer zmiňuje problém s vysvětlením úkolu a průběžnou kontrolou. I když je úkol delegován, často se k němu musíte vrátit, kontrolovat mezivýsledky a provádět úpravy. To může snižovat efektivitu manažera, protože místo soustředění se na strategické otázky se musí opět zapojit do operačních procesů. První manažer se také setkává s výběrem nevhodné osoby pro úkol, což může vést k špatnému vykonání a nezájmu. Dále zmiňuje problém nedostatečné kontroly nebo mikromanagementu a řeší to nastavením kontrolních bodů. Další problém, který zažil, je odpor ze strany zaměstnanců, a on to řeší tím, že vysvětluje důležitost vykonání úkolu a osobní úspěch v kariérním růstu. Delegování není jen o "předání úkolu", ale o naučení se důvěřovat a správně rozdělovat práci. A čím více delegujete, tím snazší to bude.

16. Jak delegování ovlivňuje rozvoj profesních dovedností vašeho týmu?

Všichni manažeři mají shodu na tom, že delegování pozitivně ovlivňuje profesní rozvoj týmu. Také se všichni shodují, že delegování podporuje růst iniciativy a samostatnosti. Je důležité, aby zaměstnanci mohli sami rozdělovat prioritní úkoly, přijímat rozhodnutí a nést odpovědnost za výsledek. První a druhý manažeři se shodují na tom, že díky delegování vzniká poptávka po rozšíření kompetencí a zlepšování dovedností. Delegování umožňuje lidem se učit nejen teoreticky, ale i prostřednictvím skutečných úkolů. První manažer také považuje delegování za nástroj, který zvyšuje úroveň odpovědnosti zaměstnanců, protože se cítí více zapojeni, což rozvíjí jejich iniciativu a vůdčí schopnosti. To vše následně snižuje strach z budoucí odpovědnosti a zlepšuje time management.

17. Jak zajišťujete, aby delegované úkoly byly vykonávány na stejné úrovni, jako kdybyste je prováděli sami?

Všichni manažeři se shodují na tom, že kvalita plnění delegovaných úkolů závisí na správné komunikaci, kontrole klíčových fází a důvěře k týmu. Je velmi důležité jasně formulovat úkoly a specifikovat, jaký výsledek od zaměstnanců očekávají. Další metodou, kterou všichni manažeři používají, je průběžná kontrola. Manažeři stanovují kontrolní body, které umožňují včas upravit práci a předejít špatným výsledkům. Třetí manažer omezuje delegování pouze na rutinní nebo operační úkoly, přičemž strategické úkoly si ponechává, což ukazuje na omezenější využívání delegování v jeho praxi. První manažer také zmiňuje standardy a příklady, které zaměstnanci umožňují vykonat práci rychleji, lépe a tak, jak by to udělal sám manažer. Důvěra, odpovědnost, zpětná vazba, školení a analýza s optimalizací procesů pomáhají prvnímu manažerovi zajistit vysokou úroveň plnění delegovaných úkolů.

18. Stalo se vám někdy, že mělo delegování negativní důsledky? Jak jste to vyřešili?

U prvního a druhého manažera se vyskytly situace, kdy delegování mělo negativní důsledky, ale ty byly pro práci zanedbatelné. První manažer popisuje několik konkrétních případů, kdy delegování vedlo k významným problémům, jako je nekvalitní plnění úkolu, nedostatečná samostatnost zaměstnanců a časové ztráty na opravy chyb. Uvádí podrobné příklady situací a jasně označuje opatření, která byla

přijata k řešení těchto problémů, zejména vypracování šablon, stanovení kontrolních bodů a postupné delegování odpovědnosti. To dokazuje o systematickém přístupu k delegování, který zahrnuje nejen opravu chyb, ale i optimalizaci procesu do budoucna. Delegování je investicí do budoucnosti, i když na začátku zabírá více času. Druhý manažer naopak popisuje situaci s méně významnými negativními důsledky, konkrétně zmiňuje pouze doladění úkolů a pečlivou analýzu příčin. Třetí manažer uvádí, že se nesetkal s negativními důsledky delegování. To může naznačovat vysokou úroveň efektivity delegování v jeho praxi, ale také může ukazovat na omezenou praxi delegování v jeho manažerské činnosti, protože nepopsal žádné složité situace, které by mohly nastat při předávání úkolů jiným zaměstnancům.

19. Jaké metody kontroly a zpětné vazby považujete za nejefektivnější při sledování plnění delegovaných úkolů?

Všichni tři manažeři kladou důraz na průběžnou kontrolu jako důležitý prvek monitorování plnění úkolů. První manažer používá kontrolu prostřednictvím stanovení kontrolních bodů, což umožňuje sledovat pokrok na různých fázích plnění úkolu. Druhý manažer také zdůrazňuje kontrolu úkolu na klíčových etapách, aby včas odhalil problémy a upravil proces. Třetí manažer poukazuje na to, že průběžná kontrola je nejefektivnější pro jeho tým. To ukazuje na obecný trend mezi manažery, kteří používají kontrolu nejen na konci úkolu, ale i na jeho důležitých etapách, což umožňuje včas zasáhnout, pokud nastanou potíže. Další společnou vlastností je zpětná vazba, která je pro všechny manažery důležitá. První manažer používá metodu "2 otázky" k hodnocení práce zaměstnanců po dokončení úkolu, ptá se, co se povedlo dobře a co by se dalo zlepšit. To umožňuje nejen poskytnout zpětnou vazbu, ale také učit zaměstnance analyzovat svou práci. Druhý manažer také používá konstruktivní zpětnou vazbu pro opravu chyb a poskytuje doporučení pro zlepšení do budoucna. Třetí manažer neuvádí konkrétní metody zpětné vazby, ale zmíní, že pro jeho tým funguje právě průběžná zpětná vazba, což je společný prvek ve všech odpovědích.

Druhý manažer klade důraz na důležitost motivace týmu, zejména prostřednictvím ocenění a odměňování úspěchů.

První manažer také aktivně používá task trackery, zejména Google Sheets, pro sledování úkolů. To umožňuje udržovat úkoly pod kontrolou v reálném čase, označovat jejich stavy (například "V procesu", "Čeká na kontrolu", "Hotovo"). Dále je třeba

zdůraznit, že první manažer klade zvláštní důraz na důležitost absence mikromanagementu a existence rovnováhy mezi kontrolou a důvěrou. Nezasahuje do každého kroku zaměstnanců, ale poskytuje jim podporu, pokud je to nutné, a zdůrazňuje důležitost samostatnosti.

Závěr: Efektivní kontrola = kontrolní body + task trackery + adekvátní zpětná vazba.

20. Jak by podle vás bylo možné zlepšit systém delegování a organizaci práce ve vašem oddělení?

Na závěr všichni tři manažeři souhlasí s důležitostí jasného stanovení úkolů, optimalizace procesů a automatizace rutinních úkolů pro zlepšení systému delegování. První manažer se však vyznačuje orientací na rozvoj týmu prostřednictvím školení a konstruktivní zpětné vazby, což nejen zlepšuje proces delegování, ale také přispívá k rozvoji zaměstnanců. Druhý a třetí manažeři se soustředí více na technické aspekty, jako je automatizace a organizace pracovních procesů, s menším důrazem na rozvoj personálu a zpětnou vazbu jako metodu pro zlepšení plnění úkolů.

4 Výsledky a doporučení

Na základě analýzy odpovědí tří manažerů společnosti Nova Global v rámci bakalářské práce, která se zaměřuje na efektivní delegování pracovních úkolů a organizaci práce, lze konstatovat, že všichni manažeři delegování vnímají jako důležitý nástroj pro dosažení optimálních pracovních výsledků a efektivní řízení týmu. Všichni dotázaní manažeři uznávají, že delegování je nezbytné, protože je nemožné zvládnout všechny úkoly a povinnosti osobně, pokud má být zajištěna vysoká kvalita a efektivita pracovního procesu. Manažeři si uvědomují, že delegování nejenže pomáhá v efektivní organizaci práce, ale také podporuje motivaci zaměstnanců a jejich profesní růst.

Delegování je považováno za proces, který je mnohem více než pouze přenášení úkolů. Manažeři preferují delegování, které je založeno na důvěře, schopnostech a zkušenostech podřízených, a které je pravidelně používáno k optimalizaci pracovního toku a zajištění splnění stanovených cílů. Z odpovědí vyplývá, že delegování je pro manažery každodenní součástí jejich práce, přičemž každý manažer se snaží přistupovat k delegování co nejefektivněji,

přičemž berou v úvahu jak kompetence, tak pracovní zátěž svých podřízených. Je velmi pozitivní, že každý z manažerů pracuje se zaměstnanci individuálně a vysvětluje jim, ukazuje příklady řešení v případě chyby.

I přesto, že manažeři věnují delegování značnou pozornost a používají různé techniky, přičemž každý manažer přistupuje k delegování podle svých individuálních potřeb a stylu řízení, objevují se oblasti, kde by bylo možné proces delegování ještě zlepšit. Častými problémy jsou například výběr nesprávného zaměstnance pro konkrétní úkol, neúplné pochopení úkolu podřízenými, či problém s vyvážením mezi důvěrou a kontrolou.

Všichni tři manažeři zdůrazňují důležitost jasnosti při delegování úkolů. První manažer má silný přístup k delegování, který zahrnuje nejen předávání úkolů, ale i zajištění kvalitního provedení delegovaných úkolů. Také konkrétně využívá Eisenhowerovu matici priorit, která mu umožňuje efektivně rozdělovat úkoly podle jejich naléhavosti a důležitosti. Tento přístup ukazuje její orientaci na strategické řízení, kdy úkoly s vysokou prioritou jsou vždy plněny jako první. Tento způsob také pomáhá vyhnout se přetížení týmu a soustředit se na klíčové aspekty práce. Zároveň klade důraz na důležitost stanovení jasných termínů a kontrolních bodů, což umožňuje udržovat rovnováhu mezi důvěrou a kontrolou.

Druhý manažer rovněž věnuje pozornost jasným plánům a prioritám, ale více se zaměřuje na realistické plánování a zajištění flexibility v práci. Určuje, že důležité úkoly by měly být splněny jako první, ale zároveň dává prostor pro úpravy plánu v průběhu času.

Třetí manažer klade důraz na prioritizaci a správné rozdělení zátěže, což mu pomáhá včas upravit situaci a zajistit plnění důležitých úkolů jako první. Na rozdíl od prvních dvou manažerů však jeho přístup není tak strukturovaný a více se zaměřuje na adaptabilitu.

Všichni manažeři čelí běžným problémům při delegování, ale jejich reakce na tyto problémy se značně liší. První manažer uvádí, že největší výzvou pro něj je touha dělat vše sám, když se zdá, že úkol lze splnit rychleji a kvalitněji. Nicméně si uvědomuje, že to vede k přetížení, a proto zdůrazňuje význam jasného zadání úkolů a podpory rozvoje zaměstnanců. Používá kontrolní seznamy a příklady, aby snížila počet chyb při plnění úkolů.

Druhý manažer také čelí problémům s ztrátou času při vysvětlování úkolů, což je běžný problém pro mnohé manažery. Uvádí, že to může snížit jeho efektivitu, protože musí věnovat více času mezikontrolám, než by měl věnovat strategickým úkolům. Přesto aktivně využívá analýzu mezivýsledků a konečných výsledků, aby včas upravit procesy.

Třetí manažer zmiňuje, že jeho hlavním problémem je nedůvěra k kvalitě vykonání úkolu. Přiznává, že má obtíže s delegováním, protože někdy má pocit, že úkol bude vykonán lépe, pokud ho udělá sám. To může vést k přetížení, ale snaží se s tím vypořádat prostřednictvím sebeorganizace a adaptace.

Metody kontroly a zpětné vazby jsou u všech tří manažerů klíčovými složkami jejich přístupu k delegování. První manažer aktivně používá kontrolu prostřednictvím kontrolních bodů a task trackery, což jí umožňuje sledovat plnění úkolů bez nutnosti neustálého zasahování do procesu. Zavedla také metodu "dvě otázky" pro zpětnou vazbu, která jí pomáhá nejen hodnotit práci, ale také učit zaměstnance analyzovat své činy a učit se z chyb.

Druhý manažer klade důraz na kontrolu úkolů na klíčových etapách a analýzu konečných výsledků, což mu umožňuje upravit procesy a vyhnout se negativním důsledkům. Jeho přístup je více zaměřený na podporu a motivaci, což zahrnuje odměňování úspěchů a diskuzi o výsledcích pro zlepšení práce v budoucnu.

Třetí manažer používá odpovídající úroveň mezikontroly a zpětné vazby, která mu umožňuje mít jasný přehled o plnění úkolů a včas je upravit. Nicméně jeho přístup je méně flexibilní a více zaměřený na korekci v závěru procesu než na průběžnou kontrolu.

Pro všechny manažery je doporučeno začít delegovat i složitější úkoly a strategická rozhodnutí, což podpoří nejen rozvoj zaměstnanců, ale také zmírní pracovní zátěž manažera. Zlepšení delegování těchto úkolů pomůže týmu více se zapojit do rozhodovacích procesů a umožní manažerovi se soustředit na klíčové dlouhodobé cíle. K tomu je vhodné využít větší automatizace procesů, což by manažerovi ušetřilo čas na rutinní administrativní práci a zlepšilo efektivitu celého týmu. Také je třeba přidat formulaci úkolu v jednotném informačním poli, aby se předešlo subjektivnímu vnímání. Čím jasněji je úkol formulován, tím vyšší je pravděpodobnost, že bude splněn kvalitně a bez zbytečných upřesnění. Rovněž je důležité pracovat na rovnováze mezi důvěrou v tým a kontrolou, aby nedocházelo k mikromanagementu, ale zároveň byla zajištěna potřebná kontrola úkolů. Také je důležité zlepšit školení zaměstnanců, aby se předešlo dalším problémům při plnění úkolů v budoucnu. Druhému a třetímu manažerovi by se mělo doporučit věnovat více pozornosti delegování a začít používat komplexnější přístup, jak to dělá první manažer.

Závěr

Cílem bakalářské práce je zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a uvést vhodná doporučení pro efektivní řízení. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma. Byla také potřeba zjistit, jak manažeři přistupují k delegování, jaké metody používají a jakým způsobem ovlivňuje delegování efektivitu organizace. K tomu bylo provedeno kvalitativní šetření ve formě řízených rozhovorů s manažery této organizace, což poskytlo cenné informace o současném stavu delegování a ukázalo oblasti pro zlepšení.

Teoretická část práce poskytla komplexní přehled o základních pojmech týkajících se manažerského řízení, manažerských funkcí a roli manažera v organizaci a delegování. Vysvětlil se význam delegování jako nástroje pro zajištění efektivního řízení, motivace zaměstnanců a jejich profesního rozvoje. Dále byla v této části práce podrobně analyzována různá teoretická východiska týkající se delegování a jeho vlivu na organizační efektivitu.

Praktická část práce se zaměřila na zhodnocení současného stavu procesu delegování ve společnosti Nova Global. Pomocí kvalitativního výzkumu a řízených rozhovorů s manažery bylo zjištěno, že delegování je pro manažery této společnosti klíčové a považují ho za efektivní nástroj pro optimalizaci pracovních procesů. Výzkumným vzorkem bylo tři manažerů z této organizace.

Závěrem lze říct, že delegování je neocenitelným nástrojem v řídicí praxi, který při správném využití nejen zvyšuje produktivitu, ale také podporuje osobní růst zaměstnanců. Implementace doporučených opatření pomůže manažerům ve společnosti Nova Global dosáhnout vyšší efektivity, zlepšit pracovní procesy a motivaci týmu, což povede k dosažení dlouhodobých organizačních cílů.

5 Seznam použitých zdrojů

1. CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Havlíčkův Brod: Grada, 2009. ISBN 978-80-248-2945-9.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
3. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-x.
4. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
5. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. East Publishing, s.r.o, 1988. ISBN 80-7219-014-8.
6. VEBER A KOL., Jaromír. *Management*. 2. aktualizované. Management Press, s.r.o, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
7. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
8. KOLEKTIV AUTORŮ. *Podniková ekonomika a řízení*. Vydání druhé. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2504
9. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Druhé vydání. Grada Publishing, a.s, 2016. ISBN 978-80-271-9527-5.
10. HERSEY, Kenneth H. a Blanchard PAUL. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 6. Simon & Schuster, 1993. ISBN 978-0135549995.
11. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
12. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. 978-80-247-3902
13. STEFFEL, Mary, Elanor F. WILLIAMS a Jaclyn PERRMANN-GRAHAM. Passing the buck: Delegating choices to others to avoid responsibility and blame. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* [online]. Elsevier, 2015(135), 32-44. Dostupné z: doi:10.1016/j.obhdp.2016.04.006.
14. TEMPLAR, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4176-5.
15. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Webové stránky:

1. Badal, S.B. and Ott, B. (2015) *Delegating: A huge management challenge for entrepreneurs*, Gallup.com. Available at: <https://news.gallup.com/businessjournal/182414/delegating-huge-management-challenge-entrepreneurs.aspx>
2. *Nova Group in the world* [online]. [cit. 2025-03-15]. Dostupné z: <https://novaposhtaglobal.ua/about/>

6 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

6.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Úrovně řízení	13
Obrázek 2 Matice stylů řízení	14

7 Přílohy

Příloha 1

Rozhovory s manažery

1. Napište prosím, z jakého oddělení vaší společnosti pocházíte.

Vedoucí 1: Oddělení globální podpory

Vedoucí 2: Oddělení podpory globálních klientů

Vedoucí 3: Oddělení dopravy a logistiky

2. Co pro vás znamená delegování? Je to pro vás důležité?

V1: Pro mě je delegování předání části mých úkolů jiným členům týmu, aby bylo možné efektivněji využívat zdroje, soustředit se na priority a dosahovat lepších výsledků. Není to jen "předání práce", ale svěřit ji někomu, kdo ji může kvalitně vykonat, kdo má dovednosti a znalosti. Delegování je důležitou součástí, zejména když je třeba optimalizovat procesy, vyhnout se přetížení a umožnit týmu růst. To motivuje mé podřízené a pomáhá nejen udržet rovnováhu v práci, ale také budovat efektivnější a odpovědnější tým.

V2: Delegování je důležitý proces pro hladké provádění a zpracování požadavků, různých úkolů. Pro mě je to důležitá funkce a neoddělitelná součást dlouhodobé strategie společnosti, zaměřená na zlepšení operační činnosti a zvýšení úrovně služeb pro klienty.

V3: Pro mě je delegování předání části úkolů nebo odpovědnosti podřízeným. Považuji to za důležité, protože jinak by se vedoucí mohl přetížet rutinní prací a tým by nevyužíval svůj potenciál.

3. Co nejčastěji delegujete?

V1: Oceňuji svůj tým a znám silné stránky každého, takže mohu delegovat různé úkoly, ale většinou deleguji rutinní úkoly, jako je administrativní práce a procesy, které lze předat bez ztráty kvality. To může zahrnovat:

- Komunikace – odpovědi na běžné dotazy, koordinace detailů.
- Dokumentace – tvorba zpráv, zpracování žádostí.
- Organizační záležitosti – plánování schůzek, kontrola termínů.
- Operativní procesy – technické nebo opakující se úkoly, které lze automatizovat nebo delegovat týmu.

Hlavní pravidlo pro mě je správně vysvětlit úkol a ujistit se, že osoba má

všechny potřebné zdroje k jeho splnění. Něco jako metodika 7 kroků stanovení úkolů.

V2: Nejčastěji deleguji manuální práci související s dokumentováním a shromažďováním informací, protože to umožňuje optimalizovat čas a soustředit se na strategické úkoly. To zahrnuje zpracování dokumentů, zadávání dat do systému, přípravu reportů a další úkoly.

V3: Nejčastěji deleguji každodenní úkoly, přípravu tabulek, soubory pro analýzu informací a jinou operativní práci, která vyžaduje přesnost, ale není klíčová pro strategická rozhodnutí.

4. Co byste nikdy nedelegovaly?

V1: Nedoporučuji delegovat strategická rozhodnutí – důležitá témata, která ovlivňují rozvoj oddělení nebo celé společnosti. Odpovědnost za konečný výsledek – úkol mohu předat, ale odpovědnost za něj zůstává na mně. Klíčová jednání – zejména s důležitými klienty nebo partnery, kde je potřeba osobní kontrola. A hodnocení efektivity zaměstnanců – je důležité mít osobní přehled o tom, jak tým funguje a co je třeba zlepšit. Schůzky 1 na 1. Slyšel jsem názor, že delegování způsobuje chaos, protože úkoly se delegují dál a ztrácí se kontrola a pochopení původního úkolu.

V2: Nikdy nedeleguji finalizaci projektů a klíčových úkolů, protože to vyžaduje maximální odpovědnost a moji osobní angažovanost.

V3: Úkoly, které přicházejí přímo od vedení, a také ty, které jsou kriticky důležité a ovlivňují fungování oddělení.

5. Jak určujete, které úkoly lze delegovat a které je potřeba vykonat osobně?

V1: Určuji, co mohu delegovat a co je třeba vykonat osobně podle těchto kritérií:

1. Je to úkol, který musím vykonat osobně? Pokud úkol vyžaduje mou odbornost, strategický přehled nebo osobní kontrolu, vykonám ho osobně. Pokud je to rutinní nebo technický úkol, deleguji.

2. Má tým potřebné dovednosti a zdroje? Pokud někdo v týmu může úkol vykonat kvalitně nebo se to naučit, deleguji. Pokud je úkol příliš složitý nebo vyžaduje klíčová rozhodnutí, nechávám si ho.
3. Jaká je hodnota mého času? Pokud úkol zabírá hodně času, ale nepřináší výrazný užitek, raději ho předám podřízeným. Pokud pomáhá dosáhnout klíčových cílů, vykonám ho osobně.
4. Lze úkol standardizovat? Pokud existuje jasný algoritmus vykonání a ideální kandidát, deleguji. Pokud je úkol kreativní nebo vyžaduje netradiční přístup, nechávám si ho.
5. Jaká jsou rizika? Pokud neprovedení nebo chyba může silně ovlivnit společnost nebo klienty, ne deleguji. Pokud jsou rizika minimální nebo je lze snadno opravit, deleguji. Nezapomínám na pravidlo: deleguji nejen úkol, ale i odpovědnost a dávám člověku všechny potřebné zdroje a podporu.

V2: Pokud jde o strategické a odpovědné úkoly, ty zůstávají na mně. Ostatní úkoly určuju na základě kompetencí, zkušeností a úrovně znalostí zaměstnanců.

V3: Posuzuji prioritu, složitost a dopad úkolu. Podle těchto priorit určím role pro splnění úkolu.

6. Jaké kritéria používáte pro výběr zaměstnanců, kterým lze delegovat konkrétní úkol?

V1: Když vybírám, komu předat úkol, řídím se těmito kritérii:

1. Kompetence a zkušenosti – má zaměstnanec potřebné dovednosti pro vykonání úkolu? Už vykonával podobné úkoly dříve?
2. Odpovědnost a spolehlivost – lze důvěřovat tomu, že úkol vykoná bez neustálého dohledu? Dodržuje termíny a vykonává práci kvalitně?
3. Dostupnost a pracovní zátěž – není zaměstnanec přetížen jinými úkoly? Má dostatek času, aby úkol splnil kvalitně?
4. Zájem a motivace – bude tento úkol pro zaměstnance zajímavý a přínosný pro jeho rozvoj? Vezme si to jako příležitost k učení?
5. Schopnost pracovat samostatně – může zaměstnanec úkol vykonat bez neustálých upřesnění a připomínek? Je schopný rozhodovat v rámci úkolu?

6. Přístup k potřebným zdrojům – má zaměstnanec všechny potřebné informace, nástroje a podporu? Potřebuje další školení nebo pomoc? Pokud všechny (nebo většina) kritérií odpovídají, předám úkol a dám člověku příležitost se projevit.

V2: Při výběru zaměstnanců pro delegování úkolů zohledňuji jejich úroveň znalostí, zkušenosti a odpovědnost. Je důležité, aby člověk nejen rozuměl povaze práce, ale také byl schopen samostatně přijímat rozhodnutí a kvalitně splnit úkol v dohodnutém termínu.

V3: Zohledňuji dovednosti, zkušenosti a úroveň zájmu. Pro mě je důležité, aby zaměstnanec úkol nejen mechanicky vykonal, ale také pochopil jeho podstatu a měl motivaci udělat to kvalitně.

7. Jak často delegujete úkoly, které se týkají vašich klíčových povinností? Proč?

V1: Úkoly, které se týkají mých klíčových povinností, deleguji zřídka, ale jsou i výjimky.

Proč ne vždy deleguji?

Strategická rozhodnutí a odpovědnost zůstávají na mně – důležitá témata, která ovlivňují rozvoj společnosti, oddělení, je lepší mít pod osobní kontrolou.

Kvalita a reputace – některé úkoly vyžadují můj osobní přístup a není je možné, nebo by to bylo nebezpečné, delegovat.

Složitost – pokud jde o jednání s klíčovými klienty nebo důležitý projekt, je lepší to vyřešit osobně.

Kdy deleguji?

Pokud mám někoho, komu důvěřuji a kdo může úkol vykonat stejně dobře jako já. Když vím, že někdo v týmu může převzít část práce, abych se mohla soustředit na důležitější strategické úkoly. Pokud je to příležitost pro zaměstnance se rozvíjet a učit se.

V2: Občas deleguji takové úkoly, ale pouze když jsem si jistý, že daná osoba dokáže úkol vykonat správně a profesionálně. To umožňuje urychlit pracovní proces a nezdržovat plnění důležitých úkolů, zejména když je třeba jednat rychle.

V3: Opravdu zřídka deleguji takové úkoly, protože úkoly, které se týkají mých klíčových povinností, vykonávám sám. Mám plán práce a závazků a musím to splnit.

8. Jak vysvětlujete podřízeným úkoly, které jim delegujete?

V1: Vysvětluji úkoly co nejjasněji a přístupně, aby nedošlo k nedorozuměním a zajistil se kvalitní výsledek.

1. Kontext a důležitost: Začínám vysvětlením, proč je úkol důležitý a jak ovlivňuje celkový cíl projektu či společnosti. Pomáhá to podřízeným pochopit význam úkolu a motivuje je. Příklad: "Tento úkol je důležitý, protože nám pomůže zlepšit zákaznický servis a udržet loajalitu klientů."
2. Jasně formulování úkolu: Rozdělím úkol na konkrétní kroky, vysvětluji, co přesně je třeba udělat. Příklad: "Musíš připravit zprávu o výsledcích za poslední čtvrtletí, analyzovat, proč se klienti obracejí, a přidat závěry."
3. Zdroje a podpora: Poskytuji všechny potřebné informace a přístup ke zdrojům, odpovídám na případné dotazy. Příklad: "Všechna data pro zprávu jsou uložena ve společné složce reklamace VKS NPG na disku, a také se můžeš obrátit na Viktorii Slyvkovou, pokud budeš mít otázky ohledně algoritmu vyřizování reklamací."
4. Termíny a očekávání: Jasně stanovím termíny pro dokončení úkolu a očekávané výsledky. Příklad: "Prosím, pošli první verzi zprávy do pátku 7. 2. do 15:00, a finální verzi do konce měsíce do 28. 2. do 12:00."
5. Zpětná vazba a kontrolní body: Určuji mezikontrolní body pro kontrolu procesu a dávám možnost obrátit se na mě pro pomoc. Příklad: "Dohodneme si první kontrolu na příští středu ve 13:00, abychom mohli provést úpravy, pokud to bude nutné. Pokud se objeví nějaké otázky, napiš nebo zavolej."
6. Motivace a podpora: Vysvětluji, že tento úkol je skvělou příležitostí ukázat se nebo se rozvíjet v nových dovednostech. Vždy jsem připraven podpořit. Příklad: "Toto je skvělá příležitost ukázat své analytické schopnosti. Jsem si jistý, že to zvládneš skvěle! Pokud bude něco nejasného, jsem tady."

V2: Vysvětluji pomocí instrukcí a pravidel. Je důležité dodržovat pravidla a sekvenci. Také vysvětluji podstatu problému a upozorňuji na časová omezení při plnění úkolu.

V3: Používám strukturovaný přístup, který pomáhá vyhnout se nedorozuměním a zajistit kvalitní provedení úkolu. Vysvětluji podstatu úkolu jednoduchými a srozumitelnými slovy, vyhýbám se zbytečné složitosti.

9. Jak kontrolujete proces vykonávání delegovaných úkolů?

V1: Jak jsem uvedl v předchozích odpovědích, je nutné dodržovat mezikontrolu, a zdůrazním, že kontrola vykonávání delegovaných úkolů pro mě není totálním dozorem, ale vyvážením mezi důvěrou a odpovědností. Takhle to dělám:

1. Jasně termíny a kontrolní body: Určuji konečný termín a mezikroky pro kontrolu. Příklad: "Dohodneme si první verzi do středy, aby bylo možné provést opravy, a finální verzi očekávám v pátek."
2. Pravidelná zpětná vazba: Nečekám do posledního termínu, ale pravidelně se ptám na stav úkolu. Klidně se ptám: "Jak to jde? Jsou nějaké problémy?" Pomáhá to předejít zpoždění a včas upravit proces.
3. Použití kontrolního seznamu: Rozdělím úkol na podkroky, abych viděl, co už bylo hotovo.
4. Důvěra, ne mikromanagement: Nezasahuji do každého detailu, pokud vidím, že osoba zvládá úkol. Pokud dojde k chybám, dávám možnost je opravit samostatně, místo abych to dělal sam.
5. Analýza výsledku a závěry: Hodnotím nejen splnění úkolu, ale i kvalitu práce. Poskytuju konstruktivní zpětnou vazbu: "Všechno je v pořádku, ale příště se zaměř na přesnost dat." Takto kontroluji proces, aniž bych bral iniciativu týmu.

V2: Kontroluji vykonávání delegovaných úkolů prostřednictvím pravidelné zpětné vazby. Periodicky se ptám na stav práce, zda nejsou problémy, a pokud je třeba, upravujeme proces, aby všechno šlo podle plánu.

V3: Používám mezikontrolu.

10. Jak postupujete, když zaměstnanec nezvládne delegovaný úkol?

V1: Když vidím, že zaměstnanec nezvládá úkol, snažím se nejednat emotivně, ale rozebrat situaci a pomoci najít řešení.

Můj postup:

1. Analyzuji příčiny: Nejprve se ptám: "Co bylo problémem?" Může to být: Nedostatečně jasné vysvětlení úkolu. Nedostatek dovedností nebo zdrojů. Přetížení jinými úkoly. Nízká motivace nebo prostá nepozornost.
2. Nabízím podporu a další zdroje: Pokud je problém v nedostatku informací, poskytuju více vysvětlení. Pokud zaměstnanec nemá dostatečné dovednosti, možná bude potřeba krátká instrukce. Pokud nestíhá, pomohu upravit priority nebo zapojím někoho z týmu.
3. Dělíme úkol na jednodušší kroky: Pokud je úkol příliš velký, rozdělíme ho na části a stanovíme termíny pro každý krok. "Zkusme nejprve udělat první blok a pak se zaměříme na zbytek."
4. Kontroluji motivaci a odpovědnost: Pokud se člověk nechce ujmout odpovědnosti nebo se úkolu vyhýbá, jasně dám najevo, že je to jeho odpovědnost: "Toto je důležitý úkol a očekávám, že ho dokončíš. Co myslíš, co je potřeba k tomu?"
5. Pokud je problém systémový – dělám závěry: Pokud zaměstnanec opakovaně nezvládá úkoly, může to znamenat: Úkol by měl delegovat někdo jiný. Člověk potřebuje školení nebo jiný přístup k práci. Je to signál, že není vhodný pro tuto roli.

V2: Pokud zaměstnanec nezvládne delegovaný úkol, nejprve se snažím pochopit příčiny – zda jde o nedostatek zkušeností, nejasné instrukce, přetížení nebo jiné faktory. Je důležité nejen opravit situaci, ale také zajistit, aby se podobné problémy v budoucnu neopakovaly. Pokud je třeba, dodatečně vysvětluji detaily, pomáhám strukturovat práci nebo přerozděluji úkoly, aby byl zajištěn kvalitní výsledek.

V3: Nejprve se podívám na to, kde je problém, a vedu rozhovor se zaměstnancem, abych pochopil jeho pohled. Pokud jde o nepochopení, ukážu příklady.

11. Jak plánujete svůj pracovní den/týden?

V1: Těžká otázka, protože často moje plány neodpovídají plánům vedení, a zde je třeba stanovit priority podle principu "důležité a urgentní". Ideálně plánuju pracovní den a týden tak, abych zůstal produktivní, ale nezhoršilo se to na úkor vyhoření. Ale upřímně, ne vždy se to podaří :)

Můj přístup:

1. Začínám s globálními cíli: Každou neděli nebo v pondělí ráno si stanovím 2-3 hlavní cíle na týden. To mi pomáhá nesoustředit se na detaily. "Co chci tento týden dosáhnout?" → Například: "Dokončit projekt X, provést 2 schůzky s týmem, dokončit analýzu KPI."
2. Rozdělují týden na bloky: Pondělí – plánování, strategické otázky, spuštění nových procesů. Úterý až čtvrtek – aktivní práce, schůzky, kontrola vykonávání. Pátek – zhodnocení, zpětná vazba týmu, dokončení úkolů.
3. Plánuji každý den podle priorit: Večer nebo ráno určuji 3-5 hlavních úkolů na den. Formule: důležité + urgentní + 1 úkol "pro budoucnost" klíčové úkoly dne. Rychlé úkoly – to, co můžu udělat za 5-10 minut. Schůzky a komunikace – rozdělují tak, aby nezasahovaly do soustředěné práce.
4. Vyčleňuji čas pro hlubší práci: Určuji 2-3 hodiny bez přerušení pro složité úkoly (například analýza nebo strategie).
5. Přidávám dodatečný čas pro nečekané úkoly: Neplánuji 100% času – nechávám 1-2 hodiny pro nečekané situace, ale potřeboval bych víc :)
6. Používám správu úkolů a kalendář, které mi pomáhají strukturovat úkoly a nezapomínat je.
7. Ukončuji den zhodnocením: Večer analyzuji, co bylo uděláno, a upravuji plán na zítra. "Co bylo uděláno dobře? Co bych mohl zlepšit?" Hlavní je flexibilita. Ideální plán se stejně může změnit, takže je důležité se přizpůsobit, ale neztratit zaměření na hlavní cíle.

V2: Plánuji svůj pracovní den a týden tak, aby všechno bylo strukturováno, ale zároveň zůstalo místo pro flexibilitu. Každý den určuji nejdůležitější úkoly, rozdělují je podle priorit a zohledňuji čas na všechno. Také hodnotím, jaké zdroje potřebuji k vykonání plánu, a sleduji, aby pracovní procesy běžely hladce. Plánuji schůzky a úkoly na budoucnost. Během týdne plány upravuji podle situace, protože se často dějí změny, které je třeba rychle přizpůsobit.

V3: Určuji prioritní úkoly (metoda Eisenhowerovy matice), vytvářím seznam úkolů (pokud je to nutné, deleguji a stanovím termíny plnění).

12. Používáte nějaké nástroje pro správu úkolů v týmu? Pokud ano, jaké?

V1: Ano, pro efektivní správu úkolů v týmu používám několik nástrojů, v závislosti na potřebách a rozsahu projektů. Nejčastěji používám: Jira, Slack.

Nejenže používáme nástroje, ale také je integrujeme s jinými systémy, abychom zajistili maximální automatizaci a pohodlí. Například můžeme integrovat Jira s našimi CRM systémy pro lepší správu zdrojů. To pomáhá snížit chyby při předávání dat a udržovat transparentnost ve všech fázích práce.

V2: Používám Google Calendar, Slack, Jira.

V3: Ano, používám různé nástroje, například Google Calendar, Slack, Jira.

13. Jak organizujete komunikaci v týmu pro efektivní vykonávání úkolů?

V1: Pro správu úkolů v týmu používám různé nástroje, v závislosti na typu práce a potřebách: to je nejen firemní e-mail, ale také Jira a Slack, různé messengery, i když se teď snažíme snížit jejich počet, protože často ztrácíme zaměření.

- Jira pro sledování stavu úkolů (To Do → In Progress → Done)

Rozdělení úkolů mezi členy týmu

- Google Workspace (Docs, Sheets, Calendar) – pro komunikaci a koordinaci, sdílené úpravy dokumentů a tabulek, plánování schůzek prostřednictvím Google Calendar.
- Slack pro týmovou komunikaci a operativní projednávání otázek, vytváření samostatných kanálů pro různé projekty.

Podle úkolů kombinuji tyto nástroje, abych udělala správu co nejefektivnější.

V2: Pro efektivní komunikaci v týmu používám několik nástrojů, které pomáhají strukturovat pracovní procesy a vyhnout se chaosu. Slack zajišťuje rychlou výměnu informací a operativní řešení problémů. Google Calendar pomáhá koordinovat

schůzky, termíny a celkové plánování. Jira se používá pro stanovení, sledování a kontrolu plnění úkolů. Také aktivně používám Google dokumenty a tabulky pro společnou práci.

V3: Formuluji úkoly jasně a srozumitelně, abych předešel nedorozuměním a chybám. Používám také nástroje, které jsem zmínil výše.

14. Jak motivujete své podřízené, aby efektivně vykonávali úkoly?

V1: Snažím se motivovat kombinací důvěry, uznání a správně stanovených úkolů.

1. Jasně cíle a pochopení významu práce: Když člověk chápe, proč vykonává úkol a jak to ovlivňuje celkový výsledek, jeho motivace roste. "Tento úkol nám pomůže zlepšit proces, aby klienti dostali odpověď rychleji."
2. Důvěra a autonomie: Dávám zaměstnancům možnost samostatně přijímat rozhodnutí v rámci jejich odpovědnosti. "Spolehám na tvoje rozhodnutí, protože se v tomto dobře vyznáš."
3. Uznání a zpětná vazba: Chválím nejen za velký úspěch, ale i za mezifáze. "Skvělá práce, děkuji za rychlost!"
4. Podpora rozvoje: Dávám úkoly, které pomáhají podřízeným se rozvíjet, a pomáhám s učením. "To je skvělá příležitost pracovat na analytických schopnostech. Pokud budeš potřebovat pomoc, rád ti pomohu."
5. Flexibilita a pohodlné podmínky: Je důležité, aby lidé měli možnost pracovat v pohodlném rytmu. Dovolím flexibilní pracovní dobu, pokud to je možné.
6. Osobní příklad: Motivuju nejen slovy, ale i vlastním přístupem k práci. Snažím se pochopit, co motivuje každého, protože lidé jsou různí.

V2: Zaměřuji se na výsledek každého jednotlivce, tedy pracuji s každým zaměstnancem individuálně, což v konečném důsledku přináší vysoký výkon v oddělení. Je také důležité ukázat zaměstnancům, jak jejich příspěvek ovlivňuje celkový úspěch oddělení a společnosti. Proto probíhá komunikace o významu osobní funkce v rámci týmu a celé firmy.

V3: Je důležité vysvětlit, jak jejich práce ovlivňuje celkový výsledek a úspěch týmu a firmy. Také ukazují, že kvalitní plnění úkolů otevírá příležitosti pro rozvoj a kariérní růst.

15. Jak prioritizujete úkoly, když pracovní zátěž týmu roste?

V1: Když zátěž roste, je důležité správně nastavit priority, aby tým nebyl přetížen a vše bylo dokončeno včas. Zde je můj přístup:

1. Používám matice priorit (Eisenhowerova matice): Rozdělují všechny úkoly do 4 kategorií:
 - Urgentní a důležité – děláme okamžitě (krizové situace, deadlines, kritické požadavky klientů).
 - Důležité, ale neurgentní – plánujeme na blízkou dobu (strategické úkoly, dlouhodobé projekty).
 - Urgentní, ale nedůležité – delegujeme (rutinní úkoly, reporty, odpovědi na standardní dotazy).
 - Neurgentní a nedůležité – odkládáme nebo úplně vynecháme (neefektivní schůzky, zbytečná byrokracie).
2. Určuji klíčové cíle: Co přinese největší prospěch pro byznys nebo tým právě teď? Pokud úkol nesplňuje cíle, může být odložen nebo delegován jinému.
3. Plánuji práci ve vlnách (metoda "3 hlavních úkolů"): Každý den se soustředím na 3 hlavní úkoly, které mají největší hodnotu. Ostatní jsou druhotné.
4. Rozdělují zátěž mezi tým: Pokud je někdo přetížený, přesměruji úkol na někoho, kdo má více času. Beru v úvahu kompetence – kdo může úkol udělat rychleji a kvalitněji.
5. Optimalizuji procesy: Pokud se úkol opakuje, automatizujeme ho nebo vytváříme šablony. Pokud v procesu jsou nadbytečné kroky, zkrátíme je.
6. Odmítám zbytečné úkoly: Pokud úkol není kritický a lze ho udělat později, což nebo odložím ho nebo zruším. Hlavní pravidlo: soustředit se na důležité, ne být jen zaneprázdněn.

V2: Nejprve je důležitý realistický přístup k práci, a proto takové situace většinou nevznikají, protože těžké, globální úkoly vykonávám jako první. Dále je nezbytné dodržovat jasný rozvrh s ohledem na priority. Také dávám jasné stanovení úkolů a vysvětluji jejich vliv na výsledek společnosti. Když vzniknou urgentní nové úkoly, pokud jsou to opravdu důležité a globální úkoly, stávají se prvním bodem priorit. Ale hlavní je analýza všech situací.

V3: Vždycky nastavím priority podle důležitosti a naléhavosti. Nejprve vykonám kritické úkoly, pak méně naléhavé. Pokud je potřeba, upravím zátěž a přerozdělím zdroje. Také upravím zátěž v týmu, nebo úkol udělám sám nebo předám někomu, kdo má více času a dovedností.

16. S jakými problémy se setkáváte při delegování úkolů?

- **V1:** Zde jsou hlavní problémy, se kterými se setkávám:

1. Touha udělat vše sám: Někdy se zdá, že "to udělám rychleji a lépe", než když to vysvětluji někomu jinému. Ale pokud nebudu delegovat, časem se nahromadí spousta úkolů a to vede k přetížení.

Jak to řeším: Připomínám si, že čas věnovaný školení zaměstnanců se mi v budoucnu vrátí. Používám kontrolní seznamy nebo pokyny, abych nemusel vysvětlovat to samé znovu a znovu.

2. Nejistota v kvalitě vykonání: Existuje riziko, že úkol nebude proveden tak, jak očekávám, nebo se udělají chyby.

Jak to řeším: Jasně formuluji očekávání a konečný výsledek. Pokud je to nutné, dávám příklady. Kontroluji mezifáze, ale bez mikromanagementu.

3. Výběr nesprávné osoby pro úkol: Pokud předám úkol někomu, kdo nemá potřebné dovednosti nebo se nezajímá, bude úkol proveden špatně nebo se zpozdí.

Jak to řeším: Vyberu člověka nejen podle volného času, ale také podle kompetencí a motivace. Pokud jsou mezery ve znalostech, pomohu se naučit.

4. Nedostatečná kontrola nebo naopak mikromanagement: Pokud nebudu kontrolovat vůbec, úkoly mohou uvíznout nebo jít špatným směrem. Pokud budu kontrolovat příliš přísně, zaměstnanec ztratí iniciativu a motivaci.

Jak to řeším: Stanovuji kontrolní body: nezasahuji do každého kroku, ale

sleduji pokrok. Ptám se: "Máte nějaké otázky?" místo "Dej mi podívat se, co jsi udělal."

5. Odpory od zaměstnanců: Někteří lidé nechtějí převzít odpovědnost nebo se bojí udělat chybu.

Jak to řeším: Vysvětluji, proč je tento úkol důležitý právě pro ně a jak jim pomůže v jejich rozvoji. Zdůrazňuji, že chyby jsou normální, hlavní je se z nich poučit. Delegování není jen "odstrčení úkolu", ale naučit se důvěřovat a správně rozdělovat práci. A čím více delegujete, tím snadněji se to zvládá.

V2: Jedním z hlavních problémů při delegování je ztráta produktivního času na vysvětlení úkolu. Dalším problémem je potřeba mezikontroly. I když je úkol předán, často se k němu musím vrátit, zkontrolovat mezivýsledky a upravit je. To může snižovat moji efektivitu jako vedoucího, protože místo soustředění na strategické otázky se musím opět zapojit do operativních procesů.

V3: V zásadě jde o nedůvěru v kvalitu vykonání úkolu. Často se objevuje myšlenka, že "raději to udělám sám", ale to může vést k přetížení. Snažím se zvládat svůj stav.

17. Jak delegování ovlivňuje rozvoj profesních dovedností vašeho týmu?

V1:

1. Rozšíření kompetencí: Když zaměstnanec dostane nové úkoly, získává dovednosti, které předtím nevyužíval. Například: Někdo z týmu začne vést jednání – rozvíjí komunikaci a přesvědčivost. Delegování analytiky pomáhá zlepšit dovednosti v práci s daty.
2. Zvýšení odpovědnosti: Člověk, který dostává více pravomocí, se cítí více zapojený do procesů společnosti. To vytváří iniciativu a sebevědomí.
3. Učení prostřednictvím praxe: Nejlepší učení je zkušenost. Delegování umožňuje lidem učit se nejen teoreticky, ale prostřednictvím reálných úkolů. Například: pokud zaměstnanec nikdy neprezentoval pro klienty, ale dostal tento úkol, rychle se to naučí.
4. Formování vůdčích schopností: Když zaměstnanec začne přebírat složitější úkoly, učí se řídit procesy a ovlivňovat výsledky. To je příprava na budoucí kariérní růst.

5. Snížení strachu z odpovědnosti: Někteří lidé se vyhýbají důležitým rozhodnutím kvůli strachu z chyby. Delegování pomáhá postupně se přizpůsobit odpovědnosti, pochopení, že chyby jsou součástí rozvoje.
6. Zlepšení time managementu: Když si člověk bere více úkolů, musí lépe plánovat svůj čas, stanovit priority a pracovat efektivněji.
7. Podnět pro profesní růst: Když lidé vidí, že jim jsou svěřovány složitější úkoly, motivuje je to učit se a rozvíjet. Čím více se zaměstnanci učí prostřednictvím delegovaných úkolů, tím silnější je můj tým.

V2: Považuji delegování za pozitivní faktor pro rozvoj týmu. Vytváří se poptávka po zdokonalení dovedností a znalostí v týmu. To také podporuje růst iniciativy a samostatnosti – lidé začínají lépe rozumět pracovním procesům, učí se rozhodovat a nést odpovědnost za výsledky.

V3: Zaměstnanci se stávají samostatnějšími a samoorganizovanými, umí si sami rozdělovat prioritní úkoly.

18. Jak zajistíte, aby delegované úkoly byly vykonány na stejné úrovni, jako kdybyste je vykonávali sami?

- **V1:** Aby delegované úkoly byly vykonány na stejné úrovni, jako kdybych je vykonával sám, dodržuji několik principů:
 - Jasně formulování úkolu: Vysvětluji nejen to, co je třeba udělat, ale také jaký výsledek očekávám. "Musíš připravit prezentaci pro klienta. Hlavní důraz je na finanční ukazatele a výhody našeho řešení."
 - Příklady a standardy kvality: Pokud je úkol běžný, poskytnu šablonu nebo příklad, jak má finální výsledek vypadat. "Tady je vzorek z minulé prezentace. Bylo by dobré se držet stejného stylu."
 - Kontrolní body, ne mikromanagement: Neprovádím kontrolu každého detailu, ale stanovím mezifáze. "Domluvme se na strukturu do středy, abychom se vyhnuli přepracování na poslední chvíli."
 - Přístup ke všem zdrojům a podpora: Poskytuji zaměstnanci vše potřebné pro kvalitní vykonání úkolu: instrukce, přístupy, kontakty na potřebné osoby. "Pokud budou nějaké otázky, můžeš se obrátit na Oksanu, ta ti pomůže s čísly."

- Důvěra a odpovědnost: Člověk musí chápat, že neplní pouze úkol, ale odpovídá za výsledek. "Tohle je tvoje zodpovědnost. Jsem si jistý, že to uděláš kvalitně!"
- Zpětná vazba a učení: Po dokončení úkolu dávám konstruktivní zpětnou vazbu, aby to příště bylo ještě lepší. "Úkol je vykonán dobře, ale příště zkusme text trochu zkrátit – bude to stručnější." Pokud se chyby opakují, pomáhám zjistit, jak se jim vyhnout.
- Analýza a optimalizace procesů: Pokud vidím, že někdo často vykonává určitý úkol, vypracovávám návod nebo kontrolní seznam, aby to v budoucnu zabralo méně času.

Delegování = kvalitní komunikace + kontrola klíčových fází + důvěra v tým. Pokud přistoupíme správně, výsledek nebude horší, někdy dokonce lepší.

V2: Hlavní je jasnost v nastavení úkolu. Na tom hodně záleží. Zdůrazňuji důležitost vysoké kvality vykonání delegovaného úkolu. Další důležitá věc je mezikontrola. To umožňuje včasné upravit práci, pokud nastanou potíže, a předejít situacím s špatně vykonaným úkolem.

V3: Deleguji rutinní nebo operativní úkoly, strategické si nechávám. Kromě toho jasně formuluji požadavky a kontroluji klíčové fáze. Občas provádím analýzu.

19. Měli jste někdy situace, kdy delegování mělo negativní důsledky? Jak jste to vyřešili?

V1: Ano, byly situace, kdy delegování nepřineslo očekávaný výsledek. Tady je několik příkladů a jak jsem je vyřešil:

1. Úkol byl vykonán nekvalitně

Situace: Pověřil jsem zaměstnance přípravou zprávy pro vedení, ale udělal ji s chybami a bez důležitých detailů.

Proč to nastalo: Nevysvětlil jsem jasně, co má být ve zprávě, a nezkontroloval jsem mezivýsledky.

Jak jsem to vyřešil: Opravil jsem chyby sám, aby byla zpráva včas odeslána vedení. Poté jsem s podřízeným probral, co se stalo, a dal mu vzorek

kvalitní zprávy. V budoucnu jsem zavedl pravidlo: nejdříve se dohodneme na strukturu, pak připravíme finální verzi.

2. Zaměstnanec nezvládl odpovědnost

Situace: Předal jsem organizaci vnitřního eventu, ale zaměstnanec nestihl dohodnout všechny detaily, takže jsem musel situaci naléhavě napravovat.

Proč to nastalo: Přeceňoval jsem jeho samostatnost a nenastavil jsem kontrolní body.

Jak jsem to vyřešil: Probrali jsme chyby a zjistili, že potřeboval více podpory. Příště jsem úkol rozdělil na fáze s termíny: nejdříve rezervace místa, pak program, následně komunikace s účastníky.

Závěr: Ne každý je připraven hned převzít velkou odpovědnost – je třeba ji dávat postupně.

3. Delegování trvalo déle, než kdybych to udělal sám

Situace: Předal jsem přípravu prezentace novému zaměstnanci, ale na její opravy jsem strávil více času, než kdybych ji udělal sám.

Proč to nastalo: Nedostatečně jsem vysvětlil požadavky, nedal jsem příklady a nezkontroloval jsem mezivýsledek.

Jak jsem to vyřešil: Vypracoval jsem šablonu pro prezentace, aby to bylo příště jednodušší. Domluvili jsme se, že před dokončením zaměstnanec pošle koncept ke schválení.

Závěr: Delegování je investice do budoucna, i když na začátku může zabrat více času.

Delegování může mít negativní důsledky, pokud:

- Není úkol jasně formulován.
 - Neexistuje mezikontrola.
 - Osoba nemá potřebné dovednosti nebo zdroje.
- Co pomáhá předejít problémům?*
- Jasně zadání + kontrolní body.
 - Důvěřovat, ale kontrolovat.
 - Po neúspěchu analyzovat, co lze zlepšit.

V2: Určitě jsem měl, ale došlo k nepatrným negativním důsledkům. Vyřešil jsem to úpravami a důkladnou analýzou situace a příčin vzniku, abychom předešli opakování.

V3: Nestalo se.

20. Jaké metody kontroly a zpětné vazby považujete za nejefektivnější při monitorování plnění delegovaných úkolů?

V1: Aby delegované úkoly byly vykonány kvalitně a včas, používám kombinaci kontroly a konstruktivní zpětné vazby. Zde jsou metody, které fungují nejlépe:

1. Kontrola prostřednictvím kontrolních bodů: Místo neustálého dohledu stanovím body pro kontrolu pokroku. "Domluvíme se na struktuře dokumentu do středy a finální verzi do pátku."
2. 15minutové aktualizace: Pokud je úkol rozsáhlý, pomáhají krátké schůzky nebo zprávy v chatu: "Na jakém jsi teď stupni? Máš nějaké problémy?" To pomáhá rychle identifikovat problémy a navrhnout řešení.
3. Použití task trackerů: Abych nemusel držet všechno v hlavě, používám Google Sheets. Úkoly označuji statusy: "V procesu" / "Čeká na kontrolu" / "Hotovo".
4. Vyváženost mezi kontrolou a důvěrou: Nezasahuji do každého kroku, ale připomínám, že kdykoli se můžeš obrátit na mě. "Pokud nastanou problémy, raději se zeptej hned, abychom neztratili čas."
5. Metoda "2 otázky" pro zpětnou vazbu: Po dokončení úkolu se ptám: "Co se ti povedlo dobře?" "Co by šlo udělat lépe?" To pomáhá nejen hodnotit práci, ale i učit člověka analyzovat své kroky.
6. Osobní zpětná vazba: Pokud je úkol dobře vykonán, určitě chválím. To motivuje. "Skvělá prezentace! Jasná struktura, úžasné vizuály." Pokud jsou chyby, nejprve uznávám, co bylo uděláno správně, a pak dávám konkrétní doporučení. "Celkově super, ale příště se pokus udělat závěry stručnější." Závěr: Efektivní kontrola = kontrolní body + task trackery + adekvátní zpětná vazba. Hlavní je ne mikromanagement, ale podpora, která pomáhá týmu vykonávat úkoly lépe.

- V2: V logistice je kontrola a zpětná vazba kritická, protože jakákoli nepřesnost může způsobit zpoždění nebo zbytečné náklady. Používám několik metod, například analýzu mezivýsledků a konečných výsledků. Nečekám na dokončení úkolu, ale kontroluji jej v klíčových fázích, abych včas upravil proces. Pokud něco nevyšlo, diskutujeme o výsledcích s pracovníkem, dávám konstruktivní zpětnou vazbu a určujeme směry pro zlepšení v budoucnosti. Také považuji za důležité motivovat tým – odměňuji úspěchy, například oceněními.
- V3: Pro můj tým nejlépe funguje mezikontrola a zpětná vazba.

21. Jak, podle vašeho názoru, lze zlepšit systém delegování a organizace práce ve vašem oddělení?

V1: Abych zlepšil systém delegování a organizace práce v oddělení, zaměřil bych se na následující aspekt: automatizace rutinních procesů: Přehodnotit, co je možné automatizovat, aby tým strávil méně času mechanickými úkoly. Například nastavit automatické reporty, šablony pro dokumenty.

V2: Podle mě by se systém delegování mohl zlepšit automatizací a systematickým přístupem. Také by měla být zajištěna jednotná prezentace úkolů v informačním poli, aby se předešlo subjektivnímu vnímání. Čím jasněji je úkol formulován, tím vyšší je pravděpodobnost, že bude vykonán kvalitně a bez zbytečných upřesnění.

V3: Je důležité jasně rozdělit povinnosti, optimalizovat proces delegování, aby úkoly byly vykonávány efektivněji.