

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam delegování pro řídicí činnost manažera

Bc. Marcela Šimová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marcela Šímová

Podnikání a administrativa

Název práce

Význam delegování pro řídicí činnost manažera

Název anglicky

The Importance of Delegation for a managerial work

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit význam delegování pro řídicí činnost manažera ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, styly řízení, vedení lidí, delegování, bariéry v procesu delegování, věcná a obsahová stránka delegování, motivace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

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

MAŠLEJ, Miroslav a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. ISBN S-3673.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam delegování pro řídicí činnost manažera" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za cenné rady, odbornou pomoc, ochotu a trpělivost při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat celé své rodině za podporu během mého studia.

Význam delegování pro řídicí činnost manažera

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá významem delegování pro řídicí činnost manažera ve zvolené společnosti. Cílem je zjistit, posoudit a vyhodnotit význam delegování pro manažery organizace na základě vlastního výzkumu. Dále identifikovat případné nedostatky v procesu delegování a navrhnout doporučení, které by mohlo vést ke zlepšení. Metodika popisuje, jak bude tohoto cíle dosaženo.

V teoretické části je objasněna problematika managementu, procesu delegování (včetně jeho výhod a bariér), způsob výběru vhodného pracovníka pro delegování úkolů, motivace podřízených pracovníků pomocí vhodného delegování.

V praktické části je proveden kvantitativní výzkum ve zvolené společnosti pomocí standardizovaného dotazníku. Dotazník je určen pro podřízené pracovníky společnosti. Dále je šetření doplněno kvalitativním výzkumem. Tento výzkum byl proveden polostrukturovanými hloubkovými rozhovory s vybranými manažery za pomoci otevřených otázek pro získání upřesňujících informací. Takto získaná primární data jsou zpracována pomocí vhodných statistických metod. V závěru diplomové práce jsou data vyhodnocena a vydána vhodná doporučení.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, styly řízení, vedení lidí, delegování, bariéry v procesu delegování, věcná a obsahová stránka delegování, motivace

The Importance of Delegation for a managerial work

Abstract

The diploma thesis deals with the importance of delegation for the managerial activity of the manager in the selected company. The aim is to identify, assess and evaluate the importance of delegation for the managers based on own research. Further aim is to identify any shortcomings in the delegation process and suggest recommendations that could lead to improvements. The methodology describes how this goal will be achieved. The theoretical part explains the problematics of management, the process of delegation (including its advantages and barriers), the method of selecting a suitable employee for the delegation of tasks, the motivation of the subordinate workers by appropriate delegation. In the practical part, quantitative research is performed in the selected company by using a standardized questionnaire. The questionnaire is intended for subordinate employees of the company. In addition, the survey is complemented by qualitative research. This research was conducted through semi-structured in-depth interviews with selected managers using open-ended questions to obtain more specific information. The primary data are processed using appropriate statistical methods. At the end of the thesis the data are evaluated and appropriate recommendations are issued.

Keywords: management, manager, managerial functions, management roles, management styles, leadership, delegation, barriers in the delegation process, factual and content aspect of delegation, motivation

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1 Úvod..... | 11 |
| 2 Cíl práce a metodika | 12 |
| 2.1 Cíl práce | 12 |
| 2.2 Metodika | 12 |
| 3 Teoretická východiska | 14 |
| 3.1 Management | 14 |
| 3.2 Manažer..... | 15 |
| 3.2.1 Osobnost manažera | 16 |
| 3.2.2 Manažerské role | 17 |
| 3.2.3 Manažerské funkce | 19 |
| 3.2.4 Styl manažerské práce | 22 |
| 3.3 Delegování | 24 |
| 3.3.1 Proces delegování | 26 |
| 3.3.2 Postup delegování | 28 |
| 3.3.3 Kontrola delegování..... | 31 |
| 3.3.4 Výhody delegování | 32 |
| 3.3.5 Bariéry delegování | 33 |
| 3.3.6 Delegováním k motivování..... | 35 |
| 3.4 Motivace..... | 36 |
| 3.4.1 Motivy různých lidí | 38 |
| 3.4.2 Motivace týmu | 38 |
| 3.4.3 Teorie pracovní motivace | 39 |
| 3.4.4 Typy motivace | 41 |
| 4 Vlastní práce | 42 |
| 4.1 Charakteristika vybrané společnosti | 43 |
| 4.1.1 Organizační struktura společnosti..... | 43 |
| 4.2 Řízený rozhovor – charakteristika manažerů | 44 |
| 4.3 Analýza řízeného rozhovoru | 45 |
| 4.3.1 Delegování | 46 |
| 4.3.2 Motivace | 47 |
| 4.3.3 Kontrola | 50 |
| 4.4 Dotazníkové šetření – charakteristika zaměstnanců | 55 |
| 4.5 Analýza dotazníkového šetření | 60 |
| 4.5.1 Delegování | 62 |
| 4.5.2 Motivace | 66 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.5.3 | Kontrola | 69 |
| 5 | Zhodnocení výsledků a doporučení | 73 |
| 5.1 | Pohled manažera..... | 73 |
| 5.2 | Pohled zaměstnance | 75 |
| 5.3 | Návrhy doporučení | 77 |
| 6 | Závěr..... | 79 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů..... | 81 |
| 8 | Přílohy | 83 |
| 8.1 | Otázky řízeného rozhovoru s manažerem | 83 |
| 8.2 | Dotazník pro zaměstnance..... | 85 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Osobnost manažera..... | 16 |
| Obrázek 2: Míra delegování..... | 26 |
| Obrázek 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera | 34 |
| Obrázek 4: Systém pyramidy podle A. Maslowa | 40 |

Seznam tabulek

| | |
|-----------------------------|----|
| Tabulka 1: Delegování | 62 |
| Tabulka 2: Motivace | 66 |
| Tabulka 3: Kontrola | 69 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Pohlaví..... | 56 |
| Graf 2: Věk..... | 57 |
| Graf 3: Dosažené vzdělání | 57 |
| Graf 4: Vysokoškolské vzdělání | 58 |
| Graf 5: Délka zaměstnání v organizaci | 59 |
| Graf 6: Délka zaměstnání do 5 let..... | 59 |

1 Úvod

V dnešní moderní a uspěchané době je kladen velký důraz na efektivní využívání podnikových zdrojů. Jedním z těchto zdrojů jsou lidské zdroje. Pro každou obchodní společnost je jedním z nejdůležitějších cílů zaujmout, ale hlavně udržet si tu nejlepší pozici na trhu. Úkolem manažerů je zajistit maximální výkon, přiměřený zisk a efektivitu práce svých podřízených pracovníků. Požadovaných výsledků dosahují manažeři nejen prostřednictvím správného vedení lidí, při kterém dochází k motivování pracovníků, ale také delegováním.

Delegování je dlouhodobý proces. Je to postupné předávání jednotlivých úkolů vybraným pracovníkům, vyjádření pocitu důvěry v jejich znalosti a schopnosti. V neposlední řadě je to investice do budoucna, která manažerům přinese úsporu času, který budou moci využít při plánování, organizování a rozhodovací činnosti.

Mnoho manažerů však delegování nevyužívá a raději si plní úkoly sami. Je to především z důvodu obavy kvality odevzdané práce, dlouhého vysvětlování úkolu nebo neochoty pracovníků přijímat delegované úkoly. Bojí se, že se stanou neoblíbenými. Neuvědomují si však, že delegování může být pro ně i přínosem v podobě nových postupů a nápadů.

Každý vedoucí pracovník by měl dobře znát schopnosti svých podřízených, jejich kvalifikaci a případné ambice. Měl by umět rozpoznat, jaké úkoly a kterému podřízenému a kdy může delegovat. Jedině tak se stává delegování efektivním, bude rozvíjet schopnosti pracovníka, bude ho motivovat k lepším výkonům a může objevit skrytý talent.

Na druhé straně nemůžeme delegovat úkoly, které pracovník nezvládne z časového hlediska nebo na ně nemá potřebné znalosti a kvalifikaci. Delegování také nesmíme zaměňovat za pouhé předávání nepříjemných úkolů. Takové delegování by vedlo ke stresu a zhoršení celkového pracovního výkonu daného pracovníka.

Efektivní manažer deleguje činnosti tak, aby se stal v práci nahraditelným. Připravuje se tím na možnost nejen svého kariérního postupu, ale vychovává tím své podřízené pracovníky a podporuje jejich profesní růst. Správný manažer stmeluje kolektiv a společnou práci směřuje ke splnění vytčených cílů celé organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, posoudit a vyhodnotit význam delegování pro řídicí práci manažera v běžných podmínkách konkrétní organizace. Dílčím cílem je zjistit, jak manažeři nahlíží na proces delegování a jak toto delegování vnímají samotní podřízení.

2.2 Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek problematiky managementu a procesu delegování pro zadané téma. V druhé, praktické části, je provedeno vlastní výzkumné šetření ve zvolené společnosti. Pro získání primárních dat byla zvolena metoda dotazování.

Kvantitativní výzkum je metoda vědeckého výzkumu, která vyžaduje větší soubory dat, tedy respondentů. Pro tento typ šetření je sestaven standardizovaný dotazník. Úvodní část dotazníku je tvořena identifikačními otázkami, které rozdělí respondenty do skupin. Další zjišťování je uspořádáno do tří tematických bloků. Každý blok obsahuje deset tvrzení, které respondent hodnotí na bodové škále stupněm souhlasu a jednu otevřenou otázku pro vyjádření vlastního názoru. Náhodným výběrem je vybrán reprezentativní vzorek podřízených pracovníků a osloveno 60 zaměstnanců společnosti. Analýza primárních dat je provedena za každý okruh otázek zvlášť pomocí vybraných statistických metod, vážený aritmetický průměr, směrodatná odchylka, variační koeficient.

Kvalitativní výzkum je proveden polostrukturovanými hloubkovými rozhovory s vybranými manažery pomocí otevřených otázek. Tento typ výzkumu má větší kvalitativní hodnotu než kvantitativní výzkum. Rozhovory s jednotlivými manažery probíhají samostatně, na základě předem stanovených základních otázek týkajících se procesu delegování, motivace a kontroly. Tyto základní otázky jsou pro všechny manažery stejné. Pořadí kladení otázek není striktně dané, závisí na průběhu rozhovoru. Během diskuse mohou být kladeny další doplňující otázky, které ještě dále rozvíjí myšlenky dotazovaného. Všem účastníkům výzkumného šetření byla zaručena anonymita.

Posledním krokem je zpracování získaných primárních dat. Následuje shrnutí a vyhodnocení výsledků šetření a návrh doporučení pro zlepšení procesu delegování v rámci vybrané organizace.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management není objev moderní doby. Již před mnoha tisíci léty řídili faraóni nebo císařové rozsáhlé říše, někdy úspěšně, jindy neúspěšně. Využívali přitom zkušeností rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky, zajímali se o výsledky, jaké přinesla jejich opatření. Dnes management zahrnuje obrovské množství poznatků a zkušeností, získaných během několika tisíciletí za cenu četných omylů, jejichž rozsah mnohonásobně přesahuje zkušenosti jednotlivců. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Management je vědní disciplína, kterou bychom mohli rozdělit na velké množství jednotlivých odborných oblastí, aniž bude možné dostatečně hluboko proniknout do každé z nich.

Podle Armstronga management definuje, co je třeba udělat v oblasti zlepšování výkonu, stanovuje cíle směřující k úspěchům a sleduje výkon, aby zajistil dosažení stanovených cílů.

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. (Donnelly, Hibson, Ivancevich, 1997)

Management je disciplína, která neposkytuje vyčerpávající a jasné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci. Představuje soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a jež slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat, popř. i rozvíjet. (Veber & kol., 2009)

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Dále management chápeme jako hierarchické uspořádání orgánů řízení organizační jednotky. Pak mluvíme o vrcholovém managementu, střední úrovni managementu a managementu základní úrovně. (Mašlej & kol., 2006)

Management zahrnuje koordinaci a kontrolu pracovních činností ostatních tak, aby tyto činnosti byly dokončeny účinně a efektivně. Je známo, že koordinace a kontrola práce druhých je to, co odlišuje manažerské pozice od nemanadžerských. (Robbins, Coulter, 2012)

3.2 Manažer

Manažerem nebývá vždy jen vrcholový pracovník firmy. Je jím v podstatě každý pracovník, v jehož pracovní náplni se více či méně odráží základní manažerské funkce. Manažer je vůdce týmu, který dělá práci prostřednictvím jiných lidí. Musí umět vést, koordinovat, plánovat, kontrolovat, rozdělovat práci. Nesmí však všechno dělat sám, musí umět pracovat v týmu.

Manažery se stávají zpravidla lidé, kteří mají vrozenou potřebu někoho řídit, stát v čele skupiny a současně mají potřebu moci a silného vlivu na ostatní. Manažeři musí být silnou osobností, působit přesvědčivě a se sebedůvěrou a zároveň si uvědomovat, že jsou středem pozornosti a každý jejich projev je předmětem hodnocení ostatních. (Zuzák, 2006)

V každé organizaci, v každém podniku je manažer tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se vžilo označení manažer pro kohokoli, kdo řídí. Jeho práce s lidmi však někdy může mít jen nepatrný rozsah. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

Bělohlávek rozděluje manažery podle úrovní do tří skupin:

Linioví manažeři (nižší manažeři) se nacházejí na základní úrovni managementu. Jsou to mistři ve výrobě, dispečeri v dopravě, vedoucí oddělení, vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu. Jsou nejpočetnější manažerskou skupinou.

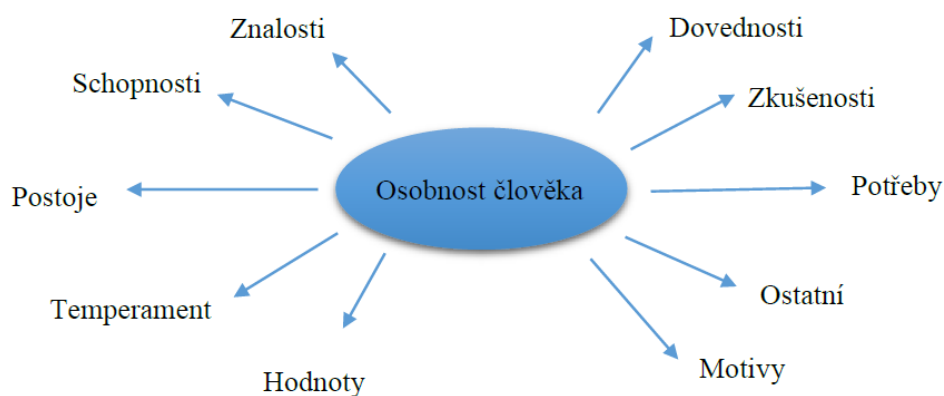
Střední manažeři mají odpovědnost za řízení liniových manažerů. Jedná se o vedoucí provozu, stavbyvedoucí, vedoucí útvarů, středisek, odborů apod. Plní strategické cíle a plány organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly ve snaze dosáhnout stanovených organizačních cílů.

Vrcholoví nebo top manažeři, patří k nejmenší manažerské skupině. Odpovídají za celkové výkonnostní výsledky organizace. Do této skupiny patří generální ředitelé, ředitelé divizí nebo jejich náměstci, odborní ředitelé. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie dle stanovených cílů. Současně vykonávají i ostatní běžné manažerské činnosti, kterými jsou organizování, vedení lidí a kontrola plnění cílů organizace.

3.2.1 Osobnost manažera

Rozhodujícím předpokladem pro úspěšnost na manažerské pozici jsou lidské kvality manažera a to, jaký je manažer ve své podstatě člověk. Z pohledu osobnosti manažera jsou pak definovány požadavky organizací na jeho dovednosti. Zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit.

Obrázek 1: Osobnost manažera



Zdroj: (Lojda, 2011)

Obecně manažer musí být:

- vůdce, který svému týmu ukazuje směr
- člověk, který přesvědčí a který dokáže efektivně komunikovat jak se svými podřízenými, tak i nadřízenými
- učitel, který bude neustále rozvíjet znalosti svých podřízených

Aby mohl tyto úkoly plnit, musí mít k tomu tyto předpoklady:

- dobré zdraví
- nadprůměrnou inteligenci
- vysokou míru podnikavosti
- rozsáhlé zkušenosti
- zkoumavou mysl
- vytrvalost
- samostatnost
- trpělivost
- optimistický pohled na svět
- loajality vůči společnosti i týmu
- schopnost nalézat nová řešení problémů (Viera, 1994)

Vůdcovství by mělo vyplývat ze síly osobnosti manažera, z jeho přirozené autority, popř. z jeho charisma. To lze charakterizovat jako určitý šarm, kouzlo osobnosti, soubor osobních vlastností, které uznává okolí a na jejichž základě se manažer může stát vůdcem, který ovlivňuje svým chováním své podřízené. Ti ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory a stanoviska. (Veber & kol., 2009)

3.2.2 Manažerské role

Každý manažer je vybaven formální pravomocí, která ho odlišuje od řadového pracovníka. Henry Mintzbergr na základě svých analýz identifikoval tři kategorie manažerských rolí a v nich následně deset rolí, které jsou přítomny u každého manažera. (Zuzák, 2006)

1. **Interpersonální role** – tyto role vyplývají z formálních pravomocí a směřují do oblasti mezilidských vztahů v rámci firmy i mimo ni. Zde rozlišujeme tři základní manažerské role:
 - a. **Reprezentant** – manažer s autoritou – manažer firmu reprezentuje navenek, účastní se jako zástupce firmy nejrůznějších společenských akcí, předává

sponzorské dary, provádí řadu rutinních činností v právní a sociální oblasti, např. přijímá návštěvy, podepisuje právní dokumenty.

- b. **Vůdce** – role ve vnitřním prostředí firmy zaměřená na koordinaci činností svých podřízených a motivaci k dosahování požadovaných výsledků.
- c. **Budovatel vztahů** – manažer zabezpečuje vztahy mimo rozsah své působnosti jak v rámci firmy, tak mimo ni, buduje dobré vztahy s dodavateli, odběrateli, bankami i vedoucími oddělení uvnitř firmy. Udržuje síť vnějších kontaktů a osob poskytující informace.

2. **Informační role** – manažer je zpravidla ten, kdo přijímá, shromažďuje, filtruje, vyhodnocuje a odesílá informace. V rámci této role působí jako:

- a. **Sledovatel** - vyhledává a přijímá nejrůznější interní i externí informace nutné pro chod jeho oddělení vyhledává a identifikuje nejrůznější příležitosti či rizika.
- b. **Šířitel** - tyto získané informace vyhodnocuje a dle povahy předává dál svým podřízeným či dalším pracovníkům.
- c. **Mluvčí** - vede porady, kde prezentuje výsledky svého oddělení v rámci firmy i mimo ni, např. hospodářské výsledky poskytnuté bankám, auditorům, předává informace o plánech a aktivitách.

3. **Rozhodovací role** - nejdůležitější skupina rolí, která se zakládá na dostupnosti kvalitních informací.

- a. **Podnikatel** - získané informace z vnějšího prostředí manažer využívá pro projekty, které přinášejí změny, zlepšení a efektivní rozvoj.
- b. **Krizový manažer** - je odpovědný za realizaci nápravných opatření, pokud se organizace dostane do závažných nečekaných těžkostí. Tato role má stabilizovat problematické situace a krize.
- c. **Alokátor zdrojů** - každá společnost má pouze omezené množství zdrojů (lidské zdroje, technické vybavení, kapitál) a úkolem manažera je na základě rozpočtu tyto zdroje rozdělovat tak, aby přinášely organizaci maximální užitek.

- d. **Vyjednavač** - manažer zastupuje organizaci při hlavních jednáních v rámci organizace (např. získávání nového vybavení, mzdových prostředků) i navenek (jednání o cenách s dodavateli, bankami, úřady) a působí na udržení, popř. posunutí na výhodnější pozici. (Vochozka, Mulač, & kol., 2012)

3.2.3 Manažerské funkce

Typické činnosti, které manažer opakovaně vykonává, se nazývají manažerské funkce. Podle členění Harolda Koontze a Heinze Wiehricha se manažerské funkce třídí na plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu.

Plánování

Plánování je činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Plánování je rozhodovací proces, pomocí kterého manažeři na všech úrovních řízení organizace zabezpečují dosahování vytyčených organizačních cílů. (Mládková & kol., 2009)

Plánování je manažerská aktivita, která je zaměřená na budoucí vývoj organizační jednotky, určuje čeho a jak má být dosaženo, určuje, co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo. Cílem plánování je dosažení konečného stavu, ke kterému by měly všechny budoucí aktivity směřovat. Výsledkem plánování je plán.

Plánování:

1. Přispívá k dosažení záměrů a cílů.
2. Je prioritní mezi manažerskými úlohami.
3. Vztahuje se na veškeré aktivity.
4. Umožňuje efektivní provádění všech činností, kterými jsou zpravidla realizace transformačních procesů ve firmách, ale také je východiskem pro efektivní uplatňování manažerských činností.
5. Plánování a kontrolování je neoddelitelné. Bez plánu nelze provádět kontrolu, vytváří pro ni standardy. (Mašlej, & kol., 2006)

Organizování

Organizování lze definovat jako proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů, respektive cílů plánu. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů v systému.

Organizujeme, protože většinu činností musí dělat více lidí. Výsledkem této činnosti je organizační struktura.

Podle Mládkové organizování tvoří tyto základní prvky:

- **Specializace** vede k tomu, že každý pracovník má v organizaci svou vlastní jasně definovanou úlohu.
- **Koordinace** je sladování činností v organizaci z hlediska cílů, obsahu a času.
- **Vytváření útvarů** – útvary můžeme vytvářet různým způsobem, vždy bychom však měli vzít v úvahu konkrétní situaci organizace.
- **Rozpětí řízení** – manažer může přímo řídit pouze omezený počet lidí.
- **Dělbá kompetencí** znamená rozdělení pravomocí a odpovědnosti v organizaci. (Mládková & kol., 2009)

Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) pro plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Personální zajištění

Nejcennějším kapitálem každého podniku jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníka k podniku, ve kterém pracuje.

Někdy se v managementu vyčleňuje personální zajištění do samostatné disciplíny – řízení lidských zdrojů. V této souvislosti jde zejména o provádění a zajišťování těchto lidských činností:

1. získávání vhodných pracovníků
2. zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace pracovníků

3. hodnocení pracovníků a jejich
4. odměňování (Hron, 2004)

Obecně personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Toto je prováděno pomocí požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školení jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně. (Weihrich, Koontz, 1988)

Vedení lidí

Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Mládková řadí vedení lidí mezi základní manažerské funkce, které zahrnují schopnost, dovednost a umění vedoucích pracovníků (manažerů) vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce. (Mládková & kol., 2009)

Na rozdíl od Mládkové Bělohávek defínuje vedení jako proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků.

Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Vedení lidí je náročnou manažerskou funkcí, která je ovlivněna následujícími faktory:

1. Vlastnostmi osobnosti vedoucího pracovníka.
2. Postoji, potřebami a dalšími osobnostními kvalitami členů řízené sociální skupiny.
3. Zvláštnostmi organizace, ve které řízení probíhá, jako například její účel, struktura, povaha úkolů.

4. Vnější prostředí, zejména aspekty sociálního a ekonomického prostředí. (Mašlej & kol., 2006)

Kontrola

Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a tak napomoci k jejich odstranění. (Weihrich, Koontz, 1988)

Kontrola je nedílnou součástí náplně práce každého manažera. (Mládková & kol., 2009) Je to kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.

Kontrolní procesy členíme v základním ohledu na:

- **Interní (vnitřní) kontrolu**, která je iniciována vnitřními strukturami organizace a realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněny.
- **Externí kontrolu** (Veber & kol., 2009)

Každý kontrolní proces lze rozdělit do jednotlivých fází. Většinou rozlišujeme těchto pět fází:

- získávání a výběr informací
- ověření správnosti výchozích informací
- kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů
- návrhy na opatření
- zpětná vazba, tedy kontrola realizace navrhovaných opatření. (Hron, 2004)

3.2.4 Styl manažerské práce

Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která

vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí.

Styl řízení je jedním z důležitějších atributů práce každého manažera. Manažer se ve své řídicí práci setkává s řadou různých situací, které vyžadují adekvátní způsob řešení ve smyslu vztahu manažera a jeho podřízených. (Veber & kol., 2009)

Teorie hýří různými klasifikacemi stylů vedení, například uvádí skupinu přístupů členěnou na:

- **Autoritativní (direktivní) styl** – je založen na jednostranném rozhodování nadřízeného formou příkazů a jejich bezpodmínečném plnění, příznačný je strohý, formální způsob jednání s podřízenými včetně průběžné kontroly jejich činnosti.
- **Demokratický styl** – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí.
- **Liberální styl** – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, hodně i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených.
- **Konsensuální (participativní) styl**, je styl, kde je každé zásadní rozhodnutí koncipováno společně s týmem spolupracovníků, na které manažer působí spíše v roli moderátora, jenž se snaží dovést diskuzi k všemí akceptovatelným závěrům, konsensu. Vychází se z cíle rámcově stanoveného vedoucím.
- **Kooperativní styl**, v němž i samotná formulace cílů je stanovena týmem spolupracovníků, kteří společně hledají cesty ke splnění těchto cílů a sami hodnotí jejich plnění. (Řezáč, 2009)

3.3 Delegování

Důležitou činností manažerské práce je delegování. Je to přenesení a fixování určitého přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností na jinou osobu či útvar. (Veber & kol., 2009)

Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Vše má svůj čas, proto je třeba chápat delegování jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se může projevit až po delší době. (Cipro, 2009)

Delegování je jednou z technik, které umožňují manažerům se plně soustředit na plnění podstatných úkolů, jež jsou od nich vyžadovány. Delegování usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas a pomocí techniky vedení lidí pak zvyšovat výkonnost svého týmu.

Delegování vyžaduje odvahu, ale i dovednost. Delegovat se každý manažer musí učit. Delegování není jen o odvaze, ale také o tréninku podřízených, aby se naučili pracovat samostatně. S tím je spojena i důvěra v podřízené. (Lojda, 2011)

Delegování má velmi důležitou roli. Správné delegování, jinými slovy řečeno efektivní systém dělby práce v organizaci, oddělení, týmu, je klíčovým předpokladem využití času manažera.

Delegování znamená pro manažera připravenost přijmout možnost, že úkol bude splněn za delší dobu nebo že výsledek bude horší kvality. Je zde i vyšší riziko selhání. Dochází ke ztrátě příležitosti udržovat úroveň vlastních dovedností a to při porovnání se situací, že úkol splní sám manažer. Na druhou stranu má delegování nesporné a praxí prověřené výhody. (Maxa, 2011)

Dobře uskutečněné delegování má řadu přínosů:

- zbavuje vedoucí pracovníky realizace řady řídicích činností, které mohou zastat podřízení
- rozhodování je přeneseno do těch míst, kam přísluší, kde pro ně mají operativní informace, zkušenosti

- pro podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv, vede k rozvoji jejich manažerských dovedností (Veber & kol., 2009)

Cíl delegování

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy! (Cipro, 2009)

Cílem delegování je dále:

- zvyšování efektivnosti organizace
- zlepšení využívání kapacit organizace
- motivace zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům
- pozitivní ovlivnění firemní kultury
- růst kompetencí pracovníků
- vytvořit časový prostor pro další manažerské činnosti

Delegování bude účinné tehdy, pokud ho manažer umí využívat a má pro to potřebné znalosti, dovednosti a kompetence. Manažer musí být schopen rozeznat úkoly, které před ním stojí, a musí je umět jednoduše popsat. Musí chápat, o čem úkol je, proč je třeba ho vykonat, jaký je jeho smysl, co se od jeho splnění očekává a jak má vypadat splněný úkol. (Lojda, 2011)

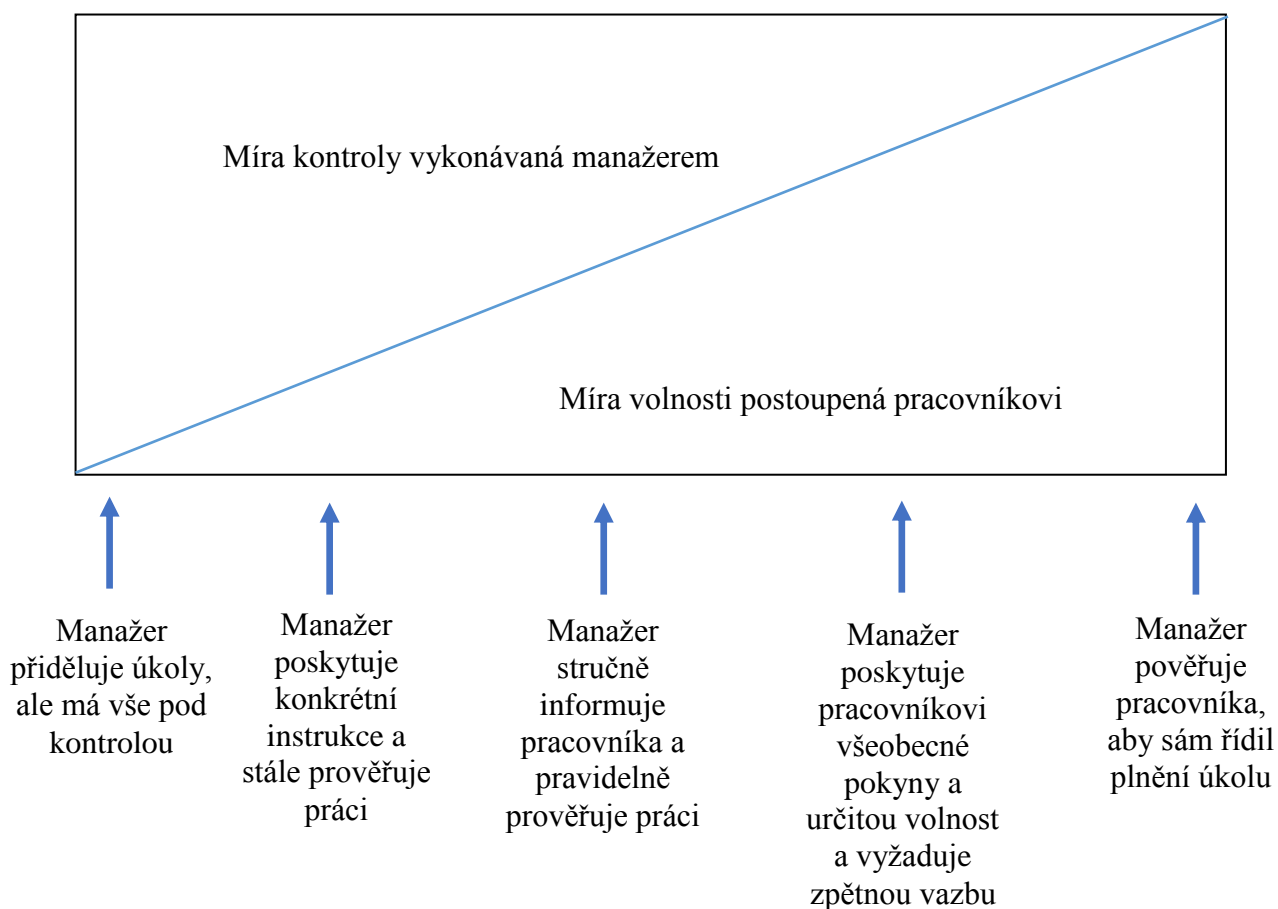
Správné delegování povede k:

- zvyšování kvality práce podřízených
- růstu výkonnosti organizace
- pracovní zatížení je sdíleno větším počtem pracovníků
- delegování úkolů generuje nové nápady, přináší nové názory a vede k nekonvenčním řešením
- zvyšujícímu se počtu lidí podílejících se na řízení
- delegování se projevuje rostoucími kompetencemi pracovníků, kteří se při samostatné práci rychleji rozvíjejí
- roste uspokojení z práce a tím i spokojenost pracovníků
- manažerovi zůstává více času na koncepční úkoly (Lojda, 2011)

3.3.1 Proces delegování

Delegování je proces, který může mít souvislou řadu podob od totální kontroly (jedinec, jemuž byla práce přidělena, nemá žádnou volnost podnikat akce) k úplnému postoupení pravomocí (jedinec je zcela oprávněn provádět práci). (Armstrong & Stephens, 2008)

Obrázek 2: Míra delegování



Zdroj: (Armstrong, Stephens, 2008)

Vlastní proces delegování zahrnuje:

- **věcnou stránku**, kdy je řešena otázka „komu“ a „co“ delegovat, což předpokládá dokonalou znalost podřízených pracovníků, především z hlediska jejich kvalifikačních předpokladů
- **formální stránku**, která řeší otázku „jak“ delegovat a předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků.

Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky, mezi něž patří:

- jednotlivé činnosti
- úkoly
- oblasti rozhodování
- pravomoc. (Hron, 2004)

Jednotlivé činnosti jednorázového charakteru jsou delegovány vedoucími pracovníky na své podřízené formální cestou. Vedoucí pracovníci se takto snaží uvolnit si prostor pro řešení zásadních otázek.

Úkoly sledují plnění funkce organizačního systému ve společenském prostředí. Delegují se formální cestou, a to od nadřízených k podřízeným.

Oblast rozhodování je delegována při vzniku organizačních a řídicích jednotek, kdy nelze specifikovat jejich funkci výčtem jednotlivých úkolů nebo jednorázových činností. Má relativně trvalý charakter.

Delegování pravomoci jako souhrn práva a moci umožňuje splnění delegovaných činností, úkolů a oblastí rozhodování. Má rovněž formální charakter a deleguje se shora dolů. Pravomoc má být delegována současně s činnostmi, úkoly a rozhodovacími oblastmi, a to v takové míře, aby bylo možné jejich splnění. (Hron, 2004)

3.3.2 Postup delegování

Efektivní delegování vyžaduje analýzu své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu. (Šuleř, 2003)

➤ Analýza práce

Šuleř ve své knize říká, že aby se manažer mohl rozhodnout, co delegovat, měl by v prvé řadě pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností. Dále pak z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení. Měl by definovat ty úkoly, které může dělat jen on sám. (Šuleř, 2003)

Také Cipro uvádí, že manažer musí neustále provádět analýzu vlastní práce z hlediska priorit, které vedou k dosahování cílů. Musí neustále prověřovat své odpovědnosti, zda je nezbytné si je ponechat, nebo je potřeba činnosti delegovat. (Cipro, 2009)

Co nejlépe delegovat podle Šuleře je definováno níže:

- Rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí.
- Práce, které jiní dokáží udělat lépe, rychleji a případně ekonomičtěji.
- Rozhodnutí, která děláte nejčastěji. Drobná rozhodnutí, která se opakují, zpravidla zabírají velkou část dne. Pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily těchto rozhodnutí většinou znají lépe než nadřízený.
- Práce, která umožní podřízeným získat určité zkušenosti. Rozvíjet a motivovat své podřízené je jednou ze základních povinností manažera.
- Činnosti, které ožíví rutinní práci pracovníků. Změna stereotypu bývá vítaným motivačním faktorem.
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka. (Šuleř, 2003)

A také co nedelegovat:

- Nic, co obsahuje důvěrné informace.
- Úkoly, které jsou absolutně důležité a jejich řádné a včasné splnění můžete zjistit jen vy.

- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni.
- Úkoly, které jsou vaší povinností, ale jsou vám nepříjemné.
- Odpovědnost, která je tak delikátní, že se vám s největší pravděpodobností stejně vrátí.
- Úkoly, které jsou natolik vágní nebo špatně definované, že by podřízení pravděpodobně strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení. (Šuleř, 2003)

➤ **Plánování delegování**

Podle Cipra by delegování nikdy nemělo probíhat nečekaně, nahodile a nekoordinovaně. Plán delegování je vizitkou manažera, který má organizaci a koordinaci práce pod vědomou kontrolou a má jasně definovat cíle i postupy jejich dosažení. (Cipro, 2009)

Má-li být delegování úspěšné, mělo by být předem alespoň v myšlenkách naplánováno. Takový plán by měl obsahovat:

- cíl úkolu
- dílčí termíny úkolu
- úroveň, které má být dosaženo
- potřebná rozhodnutí
- rozsah delegované pravomoci
- instrukce nebo příkazy, které bude pracovník oprávněn vydávat
- případný rozpočet
- spolupráci s jinými pracovníky
- potřebné informace
- zapojení vedoucího
- termíny kontroly
- informování dalších pracovníků (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

➤ **Výběr vhodného pracovníka**

Pro úspěšné delegování je nutné se zaměřit na výběr vhodného podřízeného pracovníka pro splnění úkolů.

Při volbě vhodného podřízeného je třeba posoudit níže uvedená kritéria formulovaná jako následující otázky:

- Jaké má podřízený pracovník schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti vzhledem k danému úkolu?
- Je spolehlivý? Jaké má povahové vlastnosti?
- Má zájem přijmout odpovědnost? Je dobře motivovaný?
- Budou ho akceptovat v nové roli jeho podřízení kolegové? Jak je sociálně zdatný?
- Má dostatek času na převzetí nových úkolů? (Cipro, 2009)

➤ **Jak delegovat**

Delegují se úkoly, které se nemusí vykonávat osobně. Delegují se rutinní a opakující se úkoly, u nichž se nedá rozumně očekávat, že je bude manažer moci dělat sám. Když se deleguje, mělo by se zabezpečit, aby lidé, na něž se deleguje, chápali:

- proč je třeba práci udělat
 - co se od nich očekává
 - v jakém termínu by jí měli udělat
 - jaké mají pravomoci, aby mohli činit rozhodnutí
 - které problémy musejí hlásit
 - jaké informace o pokroku nebo dokončení úkolu musejí předkládat
 - jaké vedení a sledování jim navrhujete
 - jaké budou mít zdroje pro vykonání práce a jaké pomoci se jim dostane.
- (Armstrong, Stephens, 2008)

➤ **Podpora delegování**

Smyslem podpory je udržovat motivaci v přístupu podřízeného kolegy a udržet kvalitu jeho práce na delegovaných činnostech, případně zjistit, zda nepotřebuje kolega zvýšit úroveň pravomoci nebo (pokud je manažer s jeho výkonem spokojený) otevřít diskusi o možnosti přijetí dalších odpovědností.

Podpora delegování je nástroj, pomocí něhož může manažer flexibilně reagovat na změny plnění odpovědností a neustále posilovat podřízeného vědomí o smyslu jeho úsilí.

Při podpoře delegování je třeba mít na mysli určité zásady, které manažer citlivě aplikuje na podřízené pracovníky podle typu delegované činnosti, osobnostních

charakteristik pracovníků a podle aktuální situace ve firmě i v globálním ekonomickém prostředí. (Cipro, 2009)

Efektivní delegování je vhodné podpořit dodržáním některých zásad:

- Vedoucí by měl dát najevo, že delegovaný úkol považuje za důležitý. Je potřebné, aby pracovník pohlížel na delegovaný úkol jako na věc zasluhující maximální úsilí.
- Při delegování úkolu většího rozsahu je dobré v počátku uvolnit pracovníka od některých jeho obvyklých povinností.
- Poskytujte pracovníkovi dostatečně často zpětnou vazbu. Dejte mu vědět, pokud odvádí dobrou práci. Když dělá pracovník chyby, řekněte mu to přímo a jednoduše, poradte mu a povzbuďte jej.
- I po delší době, kdy už není nutná soustavná kontrola, je třeba dávat pracovníkovi najevo, že se zajímá o výsledky delegovaného úkolu. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3.3 Kontrola delegování

Při delegování je kontrola jednou z nejdůležitějších věcí. První fáze je kontrola při zadávání úkolu. Touto kontrolou se zjišťuje, zda pracovník pochopil zadání a rozumí mu.

Další součástí kontroly je ověření, že pracovník k úkolu zaujímá vstřícný a konstruktivní postoj a bude mít podporu svých spolupracovníků. Je nutné položit otázku, zda má pracovník k provedení úkolu také dostatek sil – jak psychických, tak fyzických.

Další kontrola by měla probíhat během zpracování úkolu. Četnost kontrol závisí na obtížnosti úkolu, typu úkolu a době jeho trvání.

Poslední fází kontrolní činnosti u delegování je kontrola závěrečná. Závěrečná kontrola probíhá ve třech úrovních – časové, věcné a finanční. Sleduje se dodržování termínu, kvalita a rozsah zpracování a efektivnost práce. Součástí závěrečné kontroly je také hodnocení pracovníka. (Lojda, 2011)

Dobře zvládnutý systém kontroly je jedním ze základních předpokladů efektivního delegování a patří k hlavním manažerským dovednostem. Za nejefektivnější přístup ke kontrole delegovaných činností však považujeme veškerá preventivní opatření a

předběžnou kontrolu ještě před vlastním započítím delegované činnosti. Taková preventivní kontrola úzce souvisí nejen s manažerovou schopností předvídat možná rizika, ale také s vhodným výběrem pracovníka, na nějž manažer dané odpovědnosti deleguje. (Cipro, 2009)

3.3.4 Výhody delegování

Úspora času je dána tím, že vedoucí se zbaví mnohých činností, které doposud vykonával sám, a nyní je předá svým podřízeným.

Změna obsahu práce. Díky delegování se vedoucí zbavuje méně důležitých aktivit, zejména pak prací rutinního charakteru, a vytvoří si prostor pro řešení koncepčních záležitostí, na které doposud zbývalo málo času. S narůstajícím stupněm řízení by měl stoupat podíl práce vedoucí a klesat množství práce výkonné.

Rozvoj kompetencí pracovníků je přínosem jak pro vedoucího, tak pro podřízené. Každý pracovník, který dostává náročnější úkol, se na tomto úkolu učí novým, složitějším věcem. Postupným delegováním náročnějších a náročnějších úkolů se rozvíjejí kompetence pracovníka.

Testování pracovníků. Delegování prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do odpovědnější funkce. Delegováním náročnějšího a odpovědnějšího úkolu se přesně zjistí, zda je pracovník pro vyšší funkce vhodný či nikoliv.

Motivování pracovníků. Zadávaní obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků. Usilují o lepší výsledky, aby ukázali, že zvládnou více než doposud a že mají perspektivu pro další postup. (Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi, 2000)

3.3.5 Bariéry delegování

Jednou z největších bariér delegování v rozvojovém smyslu jsou obavy manažera. Jednak je to obava, že pracovník bude lepší než sám manažer, dále obava ze selhání a ztráty vlastní důvěryhodnosti, že nemá přímý dohled. Proto je důležité, aby při delegování měli manažeři podporu ze strany organizace. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

Delegování v praxi naráží na celou řadu bariér, které obvykle vytváří sám manažer. Například mnozí manažeři podléhají pocitu nenahraditelnosti, nechtějí opustit něco, co dobře umí, mají nedůvěru ve schopnosti pracovníka. Chyba však bývá v manažerech samotných. Buď přijali nekompetentní lidi, nebo zanedbali svou důležitou povinnost rozvíjet potenciál podřízených. (Maxa, 2011)

Pocit nenahraditelnosti

Vedoucí pracovník se domnívá, že jen on sám dokáže udělat věc pořádně. Nejde však o rozhodování mezi kvalitou práce manažera a kvalitou práce podřízeného. Jde o přínos práce manažera, který by měl raději dělat důležité úkoly než úkoly podružné. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Nechuť opustit něco, co dobře umíme

Pro manažera bývá často bolestivé, dovolit někomu, aby vykonával činnosti, které on sám dobře umí. Pokud trvá na tom, že výsledek musí být na stejné vysoké úrovni, je to takřka nemožné. Delegování znamená, že musíme být připraveni akceptovat:

- možnost, že úkol bude splněn za delší dobu
- možnost, že výsledek bude horší kvality, než byste mohli dosáhnout vy
- vyšší riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků
- ztrátu příležitosti udržovat si úroveň vlastních dovedností (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Nedůvěra ve schopnosti pracovníků

Manažeři, kteří postrádají u svých podřízených dostatek schopností potřebných k tomu, aby jim mohli delegovat některé své činnosti, by odpověď v první řadě měli hledat

sami u sebe. Buď přijali nekompetentní lidi, nebo zanedbali jednu ze svých základních povinností. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

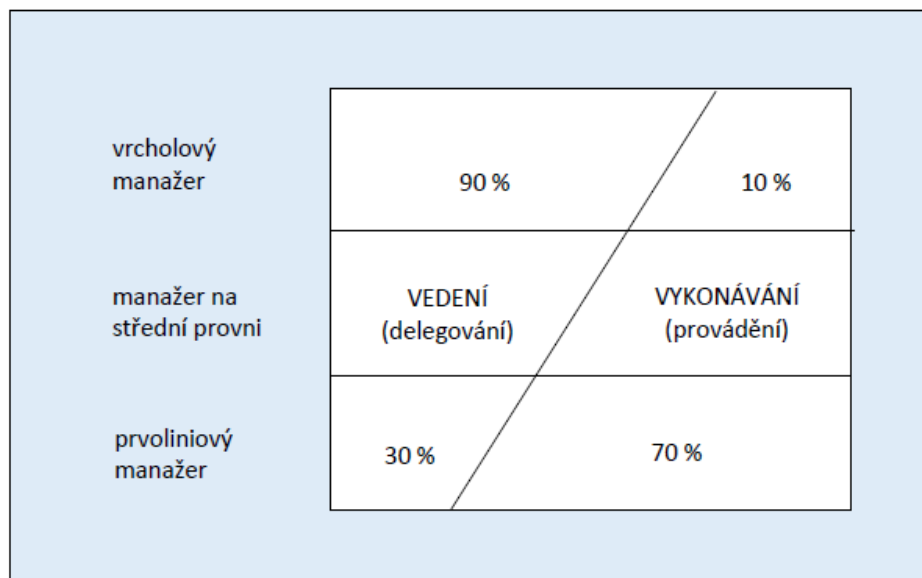
Obava z neoblíbenosti

Většinu manažerů záleží na tom, jak jsou vnímáni svými podřízenými a proto často raději riskují nezvládnutí úkolu, než aby „obtěžovali“ své podřízené. Nechtějí podřízených akceptovat delegované úkoly a pravomoci lze překonat jedině přesvědčováním o významu delegování pro jejich další rozvoj a perspektivu. (Šuleř, 2003)

Definování úkolu

Aby bylo možné úkol delegovat, musí být dobře definován. Pokud je úkol definován vágně, může to mít za následek odpor pracovníka. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Obrázek 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera



Zdroj: (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Ego

Existuje řada úkolů a rolí, které dávají manažerovi pocit osobního významu a důležitosti. Přesunutí těchto činností na někoho jiného může být proto pro manažera velmi obtížné. Práce hraje významnou roli ve vymezení místa člověka ve společnosti. Vyrovnání se s touto bariérou vyžaduje „zastavit se“ v každodenním shonu a přezkoumat své dlouhodobé cíle. (Šuleř, 2003)

Náklady

Delegováním může manažer ušetřit spoustu času. Na druhé straně může delegování stát více času, než se ušetřilo. O delegování práce by manažer neměl rozhodovat jen na základě času, ale měl by pečlivě zvážit jeho širší očekávaný přínos. (Šuleř, 2003)

Obava z přehnaného delegování

Rozhodnout se správně, kdy a nakolik delegovat pravomoc, vyžaduje hodně zkušeností. Na jedné straně může manažer delegovat nedostatečně, na druhé straně může zajít příliš daleko a ohrozit významné zdroje nebo výsledky. (Šuleř, 2003)

Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného

Další příčinou nechuti k delegování může být i obava z nepochopení tohoto kroku ze strany vyššího nadřízeného. Vyššímu nadřízenému se zpravidla jedná jen o to, aby úkol byl v pořádku proveden. Často mu proto stačí jen vysvětlit, že odpovědnost za delegovaný úkol nadále zůstává na delegujícím manažerovi. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3.6 Delegováním k motivování

Delegování je způsob, jak posílit především vnitřní motivaci pracovníků. Delegování využívá jako motivátor nejvíce samotný obsah vykonávané práce. Manažer může delegovat různé odpovědnosti na své podřízené podle jejich osobnostních předpokladů.

Při posuzování obsahu delegované práce musí být fakt, že delegování nebude úspěšné, pokud základní hodnota obsažená v práci nebude v souladu s hodnotovou orientací pracovníka.

Při úvahách, která práce by byla z hlediska obsahu nejvhodnější pro delegování, se může manažer řídit seznamem základních a obecně vymezených náplní práce, které přímo souvisí s realizací následujících hodnot:

- **Tvořivost** – práce vyžaduje inovace, flexibilní reakce na změny, uplatnění originálních nápadů pracovníka.
- **Autonomie** – pracovník samostatně rozhoduje a nese odpovědnost za vlastní řešení včetně všech důsledků.
- **Hrdosti** – pracovník zažívá pozitivní emoční stav jako důsledek vlastního výkonu, dovedností a schopností.
- **Smyslu** – pracovník má pocit vlastní užitečnosti, protože realizuje všeobecně oceňované hodnoty.
- **Vzdělání** – práce umožňuje neustálý seberozvoj v oblasti vědomostí, znalostí, rozhledu, přístupu k novým informacím, vědě a teoriím.
- **Vztahů** – hodnotou práce je častý kontakt s lidmi, s nimiž pracovník buduje plnohodnotné vztahy, má možnost poznávat mnoho kvalitních lidí.

Výše uvedené hodnoty jsou přehledem základních hodnotových orientací uplatňovaných v pracovní motivaci. (Cipro, 2009)

3.4 Motivace

Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle. (Nakonečný, 1996)

Na motivaci můžeme nahlížet dvěma základními pohledy. Motivy lze chápat jako vrozené nebo získané zkušenosti. Chování je ovlivněno biologických vybavením. Pokud nejsou uspokojeny vrozené biologické potřeby, vyvolávají deprivaci. Mezi tyto pudy patří potřeba vzduchu, vody, jídla, tepla, sexu a přístřeší. Vedle pudů existují potřeby aktivované sociálním působením. Tyto sociální potřeby nazýváme motivy a jsou závislé na kulturním prostředí, ve kterém člověk žije.

Motivaci můžeme chápat jako poznávací a rozhodovací proces, pomocí něhož je vyvoláváno a upravováno chování k dosažení určitého cíle. (Dědina, Odcházal, 2007)

Motivace byla definována jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“ (Donnelly, Hibson, Ivancevich, 1997)

Motivace je vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka. Jde o vnitřní podněty, vedoucí k určitému chování. Motivace jednání každého člověka souvisí s jeho psychickými stavy a vlastnostmi. Východiskem motivace je neuspokojená potřeba. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společnost, normy, morální kodex, právní normy, stanovený cíl, stanovený úkol) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení, životní zkušenosti). (Maxa, 2011)

Motivace patří do oblasti dynamiky osobnosti a je relativně proměnlivá. Mnoho pracovníků není schopno plně využívat svůj potenciál právě proto, že nejsou adekvátně motivováni. Je proto nezbytně nutné, aby se manažer zabýval skutečnými motivy, které mohou podřízeného k nové odpovědnosti přitáhnout.

Cipro uvádí, že příliš vysoká motivace vytváří v jedinci nezdravé vnitřní napětí a negativní stres, což zhoršuje jeho subjektivní předpoklady k využití schopností, a tím snižuje celkový výkon. (Cipro, 2009)

Motivace je obecný pojem, zahrnující celou řadu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Manažeři dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám. Manažeři jsou odpovědní za vytváření prostředí, které přispívá k vyšší výkonnosti. (Wehrich, Koontz, 1988)

S motivováním pracovníků se potýká každý manažer. Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním vůči firmě, odmítáním mimořádné nebo přesčasové práce, neakceptováním potřebných změn, ignorováním žádostí o pomoc, odchody z firmy.

Většině manažerů se jako jediný nástroj motivování jeví peníze. Abraham Maslow však ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat. (Šuleř, 5 rolí manažera, 2008)

3.4.1 Motivy různých lidí

Motivy různých lidí se liší. Ne pro každého pracovníka jsou jedinou motivací peníze. Znalost motivů různých lidí tak může výrazně přispět k úspěšnosti práce manažera.

- **Peníze** - jsou významným motivem pro většinu lidí.
- **Osobní postavení** - potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení, se jako motiv objevuje u většiny manažerů.
- **Pracovní výsledky, výkon** - jsou motivem pro lidi, kteří mají rádi svou práci, snaží se v ní vyniknout, rádi se srovnávají s ostatními.
- **Přátelství** - je důležité pro lidi, kteří mají rádi dobrou atmosféru na pracovišti.
- **Jistota** - je motivem lidí, kteří netouží po mimořádných příjmech ani vysokém postavení, spokojí se s málem, ale hlavně když to budou mít jisté.
- **Odbornost** - je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj.
- **Samostatnost** - je motivem lidí, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí si o všem rozhodovat sami a dělat si po svém.
- **Tvořivost** - je motivem lidí, kteří mají potřebu vytvářet něco nového. Takoví lidé mají rádi práci, při které mohou přemýšlet a vymýšlet nové věci. (Šuleř, 5 rolí manažera, 2008)

3.4.2 Motivace týmu

Klíčovým faktorem pro udržení a motivování zaměstnance v pracovním týmu je soulad mezi osobnostním typem zaměstnance, úkoly, které musí zaměstnanec vykonávat, organizační kulturou a osobnostním typem manažera, případně kouče.

Jeden z nejčastěji používaných prostředků pro udržení zaměstnanců je finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody. Finanční prostředky jsou podmínkou nutnou, nikoliv však dostačující pro udržení zaměstnanců.

Lidé jsou výkonnější a méně stresovaní, když mohou pracovat na úkolech, které jim umožňují projevit jejich osobnostní preference.

Faktory pracovní motivace:

- finanční motivace
- uznání a motivace
- zodpovědnost
- vztahy se svým vedoucím
- pracovní postup
- jasná a silná vize firmy
- úspěch v práci
- pracovní náplň
- spolupráce s jinými (Crkalová, Riethof, 2007)

3.4.3 Teorie pracovní motivace

Nejpopulárnější teorií motivace je v pracovní oblasti je teorie A. Maslowa. Podle Maslowa jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou uspokojeny základní potřeby, pak vstupují do popředí potřeby vyšší úrovně. Potřeby sociální se objevují až tehdy, když jsou uspokojeny potřeby fyziologické. Systém, který Maslow vypracoval, má podobu pyramidy (viz. obrázek č. 4). (Mikuláščík, 2007)

Obrázek 4: Systém pyramidy podle A. Maslowa



Zdroj: (Mikuláščík, 2007)

Maslowova teorie potřeb

Autorem teorie je americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow, který svou teorií potřeb vypracoval v 40. až 50. letech. Tato teorie vychází z poznání, že hybnou silou chování lidí jsou jejich potřeby.

Lidské potřeby jsou podle této teorie členěny na pět hierarchicky uspořádaných skupin. Při aplikaci na problematiku pracovní motivace interpretujeme potřeby takto:

- **Potřeby fyziologické**, související se zajištěním fyzické existence jedince a reprodukce lidského rodu, vyúsťující v rámci pracovní motivace v organizacích do potřeby přiměřeného výtěžku pro zajištění obživy, obydlí a dalších nezbytných podmínek pro život pracovníka a jeho rodiny.
- **Potřeby bezpečí**, zahrnují potřebu ochrany před fyzickým ohrožením a potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. V podmínkách pracovní motivace může jít o uspokojování těchto potřeb v podobě jistoty práce, zabezpečení

v případě pracovní neschopnosti, vytvoření podmínek pro ochranu před úrazem na pracovišti.

- Uspokojování **potřeby sounáležitosti** souvisí s formálními a zejména neformálními mezilidskými vztahy v organizaci. Jedná se o možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a mít v něm dobré mezilidské vztahy. (Blažek, 2014)
- **Potřeby uznání a úcty** se týkají například úcty pracovníka k sobě samému, určité postavení a prestiž, uznání osobních kvalit vedoucím i kolektivem spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 2013)
- **Potřeby seberealizace** jsou uspokojovány cestou ztotožňování smyslu vykonávané práce se smyslem života daného jedince. Člověk hledá takovou práci, která pro něj není pouhým zaměstnáváním, nýbrž se stává povoláním či přímo posláním. (Blažek, 2014)

3.4.4 Typy motivace

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

4 Vlastní práce

Vlastní část diplomové práce je zaměřena na získání dat ve zvolené organizaci pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření. Výzkum je zaměřen na sběr primárních dat na téma Význam delegování pro řídicí činnost manažera.

Kvalitativní výzkum probíhá formou dotazování. Pro tento typ výzkumu byl vybrán řízený polostrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Výhodou tohoto typu rozhovoru je, že pořadí základních otázek může být v průběhu diskuse měněno a taktéž doplněno o další otázky, které rozvíjejí myšlenky dotazovaného. Tazatel má příležitost pružně reagovat na odpovědi dotazovaného, jít do hloubky tématu a odhalit jeho osobní specifika. Nevýhodou je časová a psychická náročnost, důležitá je také dobrá znalost tématu a rychlá reakce tazatele. Při rozhovoru bylo nutné vhodně usměrňovat otázky, aby nedošlo k odklonění se od daného tématu. Byli osloveni čtyři manažeři společnosti na různých stupních řízení, konkrétně dvě ženy a dva muži v různých věkových kategoriích a rozdílnou délkou praxe ve vedení lidí. Všichni souhlasili s poskytnutím rozhovoru. Otázky řízeného rozhovoru jsou rozděleny tří bloků, které jsou zaměřeny na delegování, motivaci a kontrolu.

Pro dotazníkové šetření je sestaven strukturovaný dotazník v Google Formulářích, který byl rozeslán firemním hromadným emailem zaměstnancům společnosti, kteří nejsou v manažerských pozicích. Úvodní část dotazníku obsahuje čtyři identifikační otázky. Další část dotazníku je rozdělena do třech jednotlivých bloků po deseti tvrzeních a jedné otevřené otázce k vyjádření vlastního názoru respondenta. Respondenti hodnotí tvrzení na bodové škále stupněm souhlasu (zcela souhlasím; spíše souhlasím; spíše nesouhlasím; zcela nesouhlasím). Pro dotazníkové šetření je osloveno 60 zaměstnanců zvolené organizace, převážně podřízených pracovníků vybraných manažerů. Dotazník zodpovědělo 52 respondentů. Osm kolegů z řad zaměstnanců nereagovalo na vyplnění dotazníku z různých osobních důvodů, přesto je návratnost odpovědí poměrně vysoká a odpovídá 86,67 %.

V rámci obou metod výzkumného šetření je zaručena anonymita všech respondentů.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Vlastní výzkum probíhal v jedné nejmenované společnosti, která patří do mezinárodní, integrované ropné a plynárenské společnosti s dlouhodobou tradicí. Svým počtem zaměstnanců a obratem se řadí mezi velké podniky. Provozuje jak maloobchodní tak velkoobchodní služby zákazníkům.

Chce být férovým podnikem a stát se stabilním a preferovaným partnerem nejen pro své dodavatele, státní správu, zákazníky, ale i pro stávající a potenciální zaměstnance. Po úspěšné fúzi několika společností v roce 2016 nyní provozuje více než 300 čerpacích stanic a tím zaujímá velmi silné postavení na lokálním trhu. Společnost si je vědoma své silné pozice a její ambicí je stát se první volbou pro zákazníky.

Vybraná společnost je důležitým zaměstnavatelem, který nabízí svým zaměstnancům perspektivu. V současné době společnost zaměstnává více než 250 pracovníků. Je si vědoma skutečnosti, že odbornost zaměstnanců a jejich znalosti jsou klíčem k dosažení stanovených cílů a strategických plánů. Společnost vkládá důvěru ve své experty a špičkový management a věří, že ve vzájemné spolupráci se jim podaří naplnit vytčené cíle.

Od loňského roku roste v této společnosti rozvoj aktivit v oblasti CSR, a to jak směrem k veřejnosti, tak k zaměstnancům na základě stále a více se rozvíjejícího dobrovolnictví. Dobrovolníci z řad zaměstnanců se účastní programu Zelená oáza a pomáhají zkvalitnit život ve městech a obcích tím, že organizují akce na výsadbu zeleně a výstavbu vodních prvků.

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společností je rozsáhlá díky velkému počtu zaměstnanců. Je rozdělena do tří stupňů řízení.

V čele společnosti stojí generální ředitel. Generální ředitel a spolu s dvěma jednatelem tvoří vrcholový management. Generální ředitel řídí sedm oddělení, které spadají do druhého stupně řízení, tj. středního managementu.

Oddělení druhého stupně řízení:

- Právní oddělení
- Oddělení vztahů s veřejností
- Personální oddělení
- Finanční oddělení
- Oddělení nákupu
- Oddělení zásobování a prodeje
- Oddělení maloobchodního prodeje

Těchto sedm oddělení se dále rozděluje na dalších dvacet šest úzce specializovaných odborných úseků. Tyto menší odborné úseky společnosti řídí linioví manažeři a vedoucí týmů, kteří tvoří třetí stupeň managementu.

Pro vlastní výzkum ve společnosti jsou vybráni zaměstnanci a manažeři ze tří nejdůležitějších oddělení společnosti. Jedná se o finanční oddělení, oddělení zásobování a prodeje a oddělení maloobchodního prodeje. V těchto třech vybraných odděleních pracuje celkem devatenáct manažerů v různých úrovních řízení a sedmdesát šest řadových zaměstnanců.

4.2 Řízený rozhovor – charakteristika manažerů

Na výzkumném šetření se podíleli formou řízeného polostrukturalizovaného hloubkového rozhovoru čtyři manažeři třech vybraných oddělení společnosti. Všichni oslovení souhlasili s poskytnutím rozhovoru, ale za podmínky, že nebude zveřejněno jejich jméno. Jejich požadavku na zachování anonymity bylo vyhověno. Pro lepší identifikaci jednotlivých manažerů je zvoleno velké písmeno abecedy.

Manažer A je žena 33 let. Má dokončené středoškolské odborné vzdělání s maturitou ekonomického směru. Pracuje na pozici vedoucího týmu oddělení zásobování čerpacích stanic a patří do třetího stupně řízení společnosti. V této společnosti pracuje pouze necelý rok. Ve srovnání s dalšími vybranými manažery je tedy nováčkem v tomto oboru, ačkoliv má již dvouletou praxi s vedením lidí. V současnosti řídí čtyři podřízené pracovníky.

Manažer B je žena 53 let s ukončeným vysokoškolským vzděláním v oboru ekonomie s titulem inženýr. V současné době pracuje na pozici interního auditu a podpory čerpacích stanic. Spadá do třetího stupně řízení společnosti, liniový manažer. Má dlouholeté zkušenosti s vedením lidí na různých pozicích v dané společnosti. V organizaci pracuje na manažerské pozici sedmnáct let. Nyní řídí deset podřízených pracovníků.

Manažer C je muž, 63 let. Vystudoval vysokou školu chemickou zakončenou titulem inženýr. Zastává funkci manažera oddělení zásobování a prodeje na druhém stupni řízení. Patří do skupiny manažerů středního managementu. Na pozici manažera pracuje dvacet pět let. Má dlouholeté zkušenosti s řízením lidí na různých úrovních managementu v této organizaci. V současné době řídí devět podřízených pracovníků.

Manažer D je muž ve věku 33 let. Má vystudovanou vysokou školu ekonomického zaměření magisterského stupně, s titulem Ing. S vedením lidí má již pětileté zkušenosti, ačkoliv v jeho současné pozici manažera Logistiky je teprve krátce. Řadí se mezi manažery třetího stupně, liniové. Vede šestnáctičlenný tým podřízených pracovníků.

4.3 Analýza řízeného rozhovoru

Řízený hloubkový rozhovor pro manažery je sestaven tak, aby odpovídal rozdělení do stejných kategorií jako dotazníkové šetření určené pro jejich podřízené pracovníky. Stěžejními tématy se staly otázky zaměřené na delegování, výběr a motivaci pracovníků, kontrolu a kvalitu splněných úkolů. Hlavní témata byla ještě doplněna otázkami týkající se efektivity řízení a absolvování kurzu delegování k získání širšího pohledu na celý proces delegování.

Otázky řízeného rozhovoru jsou předem připraveny, ale během rozhovoru nebyl striktně dodržován jejich obsah a pořadí. Kladení otázek na sebe tematicky navazovalo a přecházelo v plynulou konverzaci. Aby bylo dosaženo získání co nejvíce relevantních informací k danému tématu, byly v průběhu diskuse kladeny doplňující nebo upřesňující otázky. Tyto doplňující otázky ještě více rozvinuly myšlenky manažerů.

Řízené rozhovory s manažery probíhaly v zasedacích místnostech jednotlivě, s každým manažerem zvlášť. Byly předem naplánované podle jejich časových možností tak, aby nenarušovaly běžný chod společnosti.

Cílem těchto rozhovorů bylo objevit klíčové postoje k procesu delegování, jak přistupují manažeři k motivování zaměstnanců a jaké vztahy s nimi mají z hlediska důvěry. Dalším cílem bylo zjistit, jak manažeři nahlíží celkově na proces delegování, zmapovat jejich osobní názory, a zda je delegování zefektivněním jejich řídicí práce.

4.3.1 Delegování

První tematická kategorie rozhovoru se zabývá smyslem delegování, zda přináší spíše výhody nebo nevýhody pro jednotlivé manažery. Podle názoru všech dotazovaných manažerů je delegování považováno za nutnost a pro řídicí práci manažerů má ve společnosti velký význam. Je to prostředek k získání úspěchu manažera ve vedoucí pozici. Delegování především znamená zvýšení celkové efektivity práce, která přispěje k růstu celé organizace.

Všichni čtyři oslovení manažeři se shodli v odpovědích, že v delegování spatřují především výhody a samotné delegování úkolů využívají v co největší míře. Neznamená to však, že by se zbavovali nepříjemných úkolů a činností, které je nebaví nebo přímo zodpovědnosti. Zkušení manažeři jsou si vědomi, jaké úkoly mohou delegovat na své podřízené. V žádném případě nedelegují úkoly, které by obsahovaly důvěrné informace. Nedelegují ani svoji zodpovědnost za splnění úkolu.

Předávání úkolů svým podřízeným je pro manažera C především ulehčení práce a úspora času. Takto získaný čas využívá k plnění důležitých a zodpovědných úkolů, kontrole a oblasti strategického rozhodování. Do strategické roviny rozhodování manažer C řadí především uzavírání obchodních smluv, vyjednávání obchodních podmínek s dodavateli, komunikaci a udržování dobrých vzájemných vztahů se zákazníky apod.

Dle názoru manažerky B proces delegování začíná nejdříve provedením analýzy všech úkolů, které obdržela. Jednotlivé úkoly rozřadí dle priorit a určí, které činnosti může delegovat a které nikoliv. Pro delegování si vybírá především jednodušší úkoly, které zabírají více času, ale přesto jsou pro firmu důležité. Také deleguje každodenní rutinní záležitosti a stále se opakující úkoly administrativního charakteru. Podle jejího vyjádření

v současné době společnost přechází na nový ERP systém. Z tohoto důvodu musela převážnou část denní operativy delegovat na své podřízené, aby se mohla plně věnovat testování nového systému.

Výše uvedené výhody ještě manažer D doplňuje zvýšenou efektivitou práce a možností zvládat více činností v rámci oddělení najednou. Další výhodou dle jeho názoru je jiný pohled na danou problematiku. Manažer vykonávající stejnou činnost dlouhodobě bývá strnulý ve svých názorech a postupech. Otevření se novým metodám zcela jistě přinese pozitiva ve využívání kapacit organizace. Nevýhodu delegování spatřuje především v podobě „ztraceného času“. Hlavně na začátku delegování, kdy je ještě pracovník nezkušený, je mu nutno věnovat více času a energie, zaškolit ho. Vysvětlit mu podrobně nejen zadání úkolu, ale také současně objasnit pozadí a okolnosti problematiky, které se zadáním úkolu úzce souvisí. Musí se vyjasnit podmínky, za jakých má být úkol splněn, případně navrhnout, jak v řešení postupovat. Všechny tyto činnosti vyžadují spoustu času. Delegování je však dlouhodobý proces a tento čas je nutno brát jako investici vloženou do pracovníka, která se jednou v budoucnu vrátí.

Na otázku, zda si manažeři myslí, že pokud budou delegovat převážnou část svých úkolů, přestanou být nepostradatelní a zajistí jim to kariérní růst a postup, všichni manažeři shodně odpověděli, že s takovou variantou nepočítají. Současně si uvědomují, že je dobré, pokud si manažer vychovává své nástupce. Postupně jim předává některé činnosti, zapojuje je do projektů, pověřuje zastupováním v době dovolené. Takto je připravuje na vedoucí roli. Tímto způsobem si řídicí pracovníci otipují a vychovávají i několik podřízených najednou. Za situace, že se schyluje k jeho povýšení, bude připraven si z těchto pracovníků rychle vybrat svého nástupce.

4.3.2 Motivace

V druhém tematickém okruhu jsou kladeny otázky týkající se výběru pracovníka, jeho motivování a vnímání rozdílu mezi delegováním a příkazováním. V obecné otázce výběru vhodného pracovníka v rámci delegování mají opět všichni manažeři jasno. Nejdříve pečlivě zváží, komu a jaké úkoly mohou delegovat. Vybírají si pouze kompetentní pracovníky, kteří mají jasně vymezené pracovní náplně pro své pozice, jsou patřičně zaškolení a dobře znají danou problematiku. Dalšími důležitými předpoklady jsou

pracovníkova kvalifikace, znalosti, zkušenosti, jeho morální vlastnosti, pečlivost a spolehlivost a celkový postoj k vykonávané práci. Kvalifikaci, znalosti a zkušenosti pracovník získává během života a stále je rozvíjí pomocí učení. S ostatními morálními vlastnostmi se však člověk rodí. Tyto vlastnosti lze částečně ovlivnit výchovou v rodině, kde se formuje jeho osobnost. Morální hodnoty ať kladné či záporné je dobré odhalit už při vstupním pohovoru uchazeče o zaměstnání a tím zajistit správný výběr pracovníka pro danou pozici, aby se stal přínosem týmu.

Během rozhovoru s manažerkou A vyplynulo, že pokud správně odhadne kvalitu pracovníka a deleguje mu přiměřený úkol, který zvládne, posiluje jeho sebedůvěru. Zastává demokratický styl řízení, vhodně s pracovníky komunikuje, spíše doporučuje, než přikazuje. Má přátelské vztahy se svými podřízenými a je nakloněna k jejich návrhům. Svým kladným přístupem k práci působí na ostatní kolegy a svým podřízeným jde příkladem. Společně se podílí na výsledcích činností svého týmu. Působí mezi nimi vzájemná motivace. Pokud má pocit, že pracovník přestává mít aktivní přístup k práci a rutinně zvládá úkoly, snaží se mu dosavadní pracovní náplň zpestřit. Zadává mu nové, zajímavější úkoly. Pracovník má tendenci se předvést a ukázat, co v něm je a tak ho vhodně motivuje k vyšším výkonům. Pečlivě však zvažuje, zda daný pracovník má dostatek času k plnění úkolu. Vidí-li, že je pracovník vytížen a nestihl by úkol splnit, je rozumnější přerozdělit jeho dosavadní práci mezi ostatní kolegy.

Dalším možným způsobem, jak vhodně zpestřit každodenní stereotypní práci svých podřízených, je v delších časových úsecích, vyměnit část pracovních činností mezi kolegy v rámci týmu. Úseky je vhodné stanovit půlroční až roční, aby se zaměstnanec důkladně seznámil s novou problematikou. Tato rotace nových činností má pozitivní vliv na celé oddělení a to v podobě snazší zastupitelnosti v době nemoci nebo dovolených.

Způsob, jak pracovník zadaný úkol vykoná, dle jejích slov, nechává čistě v rukou samotného pracovníka. Je mu pouze připravena s úkolem kdykoliv pomoci, pokud o to požádá. Delegování vnímá jako rozšíření znalostí a dovedností pracovníka, rozvíjení jeho osobnosti.

Podobný názor na výběr a motivaci pracovníků má i manažerka B. Z rozhovoru je zřejmé, že nejdůležitějším předpokladem je dobrá znalost pracovníka. Jaké jsou jeho znalosti, co ho baví, zda je pečlivý a svědomitý. Podle jejích zkušeností správně vybrané úkoly pro delegování podporují rozvoj pracovníků a ti se rádi učí novým věcem.

Pracovníci novými úkoly získávají ucelenější přehled o své práci, kterou dělají. Tím se současně zvyšuje jejich odbornost a kvalifikace.

Sama většinou nechává na zvážení pracovníkovi, jak se rozhodne zadaný úkol vykonat. Pokud je vztah manažera a podřízeného pracovníka založen na vzájemné důvěře, pracovník se nebojí požádat o pomoc či radu svého nadřízeného. V tomto případě bývá motivace úspěšná. Manažerka B zastává názor, že delegovat úkoly je účinnější než striktně si vynucovat jejich splnění. Příkazováním roste nechut' pracovníků plnit jakékoliv úkoly.

Z řízeného rozhovoru s manažerem C vyšlo najevo, že před samotným delegováním úkolů nejprve pracovníka dlouhodobě sleduje, jak se dokáže stavět ke své práci, zda jí rozumí, má o ní přehled. Pokud pracovník dokáže rychle, věcně a správně reagovat na otázky manažera, neváhá mu delegovat i jiné složitější úkoly. Nové úkoly vždy souvisí s pracovní náplní a kvalifikací zaměstnance. Je zde tedy předpoklad, že zadaný úkol bude kvalitně splněn. Delegování považuje za jakousi zkoušku nebo testování svých podřízených. Zda jsou schopni a ochotni přijímat nové úkoly. Tím jim rozšiřuje znalosti a spolu s tím dostávají širší rozhled v dané problematice.

Na pracovníkovi nechává rozhodnutí o způsobu, jak a kdy zadaný úkol vykoná. Je pro něj důležité, že úkol je splněn včas a kvalitně. To ho zajímá nejvíce. Přehlížení námitek ze strany pracovníka o jeho časové vytíženosti není dobrou vizitkou řídicího pracovníka. Pokud manažer včas nevyslyší pracovníkovy připomínky a zaměstnanec bude dlouhodobě přetěžován, povede to k jeho demotivaci, snížení pracovního výkonu a chuti k práci. Takové chování tohoto zkušeného manažera se jeví jako nedostatek v komunikaci s podřízenými a chybí zde stanovení priorit pro vykonávání úkolů.

Manažer C o sobě tvrdí, že není zastáncem autokratického stylu řízení a nepovažuje příkazování za rozumné. Přesto se v jeho odpovědích objevují známky tohoto stylu řízení. Pokud je přesvědčen o správnosti svého rozhodnutí, nepřipouští žádnou diskuzi. Nerad snáší kritiku a vyžaduje přesnost a pořádek. I on sám nevyklučuje možnost, že během jeho dlouholeté praxe nějaký úkol pracovníkovi nařídil.

Liberálním stylem řízení se vyznačuje manažer D. Jeho snahou je vytvářet dobré osobní vztahy, jak se svými podřízenými, tak mezi členy pracovního kolektivu navzájem. Vytváří příjemné pracovní ovzduší. Klíčovou rolí pro něj hraje důvěra. V rámci komunikace je empatický a má porozumění pro své kolegy. Přesto se nebojí prosadit

vlastní názor, pokud je přesvědčen, že je správný. Svým podřízeným poskytuje určitý stupeň volnosti v rozhodování, jak delegovaný úkol splnit. Určitá volnost daná pracovníkovi je v tomto případě přínosem. Využívá ji zejména u vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří pracují samostatně a jsou vysoce vnitřně motivovaní. Může se totiž velmi snadno stát, že zaměstnanec nakonec přijde ještě s lepším řešením, než které by manažer doporučil nebo nařídil. Dle jeho mínění tato určitá volnost představuje pro něho pozitivní zpětnou vazbu.

4.3.3 Kontrola

Třetí kategorie otázek se týká výběru, zadání a hlavně kontroly kvality splněného úkolu. Podle zjištěných teoretických poznatků proces kontroly mívá více podob. Pohybuje se od absolutní kontroly nad delegovaným úkolem, kdy zaměstnanec nemá žádnou šanci ovlivnit rozhodování o plnění úkolu, až po úplnou volnost a postoupení pravomocí vybranému zaměstnanci. Míra kontroly ve sledované organizaci je dle získaných informací poměrně vysoká, přesto zaměstnance zbytečně nezatěžuje a neobtěžuje.

Oslovení manažeři shodně říkají, že delegují převážně krátkodobé a jednorázové úkoly. Časový rozsah těchto úkolů je v rámci hodin, maximálně několika málo dní. Podle získaných informací dlouhodobé úkoly manažeři delegují minimálně, většinou se snaží je vykonávat sami. Záleží ovšem na povaze delegovaného úkolu. Při delegování úkolů a to nejenom dlouhodobých, nesmíme zapomenout spolu s úkolem delegovat i pravomoci. Bez potřebných pravomocí nemůže být úkol splněn. Manažer nesmí zaměňovat pravomoci s odpovědností. Za splnění delegovaného úkolu je vždy zodpovědný pouze manažer, ne pracovník, který má úkol vykonat. Všechny úkoly musí být manažerem přesně definovány a musí být stanoven termín splnění úkolu. Bez těchto hlavních předpokladů nemůže být úkol pracovníkovi předán.

Podle slov manažerů pracovníci často vyžadují vysvětlení proč je daný úkol nutno udělat a jaký je jeho smysl a přesný cíl. Pracovníci se tím ujišťují, že jim manažeři delegují pouze potřebné úkoly a nezatěžují je zbytečnou prací, kterou nikdo nevyžaduje. Delegované úkoly se ve sledované společnosti převážně předávají buď ústně, nebo elektronickou poštou. Způsob zadání záleží na složitosti úkolu. Ústní zadání přímo u stolu pracovníka preferují manažeři u jednoduchých úkolů. Složitější úkoly, které vyžadují delší

zadání a důkladné vysvětlení předávají svým podřízeným při osobním jednání tváří v tvář. Jelikož zaměstnanci pracují v „open space“ kancelářích, je vhodné pro tato osobní setkání využívat zasedací místnosti, aby nedocházelo k rušení ostatních zaměstnanců. Pokud je úkol z jakéhokoliv důvodu zasílán e-mailem, následuje ještě ústní nebo telefonické upřesnění, aby se předešlo případnému nepochopení či nedorozumění.

Tři dotázaní manažeři připustili, že delegují úkoly z časové tísně. Manažerka B v rozhovoru upřesňuje, že pokud taková situace nastane, vybírá si pro jeho splnění spolehlivého pracovníka. Současně počítá s tím, že kvalita splněného úkolu může být horší. Také ze zkušeností manažera C vyplývá, že takto narychlo delegované úkoly nemívají dobrou kvalitu a úkol musí být většinou stejně předělán. Tím se posouvá termín splnění úkolu a přináší to zbytečné komplikace.

Manažer D přiznává, že v poslední době byl nucen mnoho úkolů delegovat z časové tísně. Příčinou bylo vyvíjení tlaku na rychlé splnění úkolů ze strany vrcholového managementu. Manažer si dobře uvědomuje, že není dobré udržovat zaměstnance dlouhodobě v určitém stresu a napětí. Ví, že lidé se pod dlouhodobým tlakem necítí dobře, dělají chyby a celkově to vede k nižší efektivitě práce. Jeho snahou je delegování z časové tísně omezit na minimum.

Pro některé lidi je práce pod tlakem určitým hnacím motorem. Dosahují vyšších výkonů, lepších pracovních výsledků. Tento stres se odborně nazývá eustres. V přiměřené míře není škodlivý, nesmí však trvat dlouho.

Škodlivý stres se nazývá distres. Vysoké pracovní nároky na zaměstnance, dlouhá pracovní doba, špatná organizace práce, snižování pracovních míst, hluk na pracovišti a jiné způsobují nadměrné zatížení organismu. Dlouhodobý pracovní stres přináší zdravotní problémy od těch nejlehčích potíží v podobě únavy, poruch spánku až po vážné psychické poruchy či nemoci srdce.

Předcházení těchto zdravotních problémů je vhodné řešit správným time managementem, to znamená určit priority, udělat si časový plán svých povinností a ten dodržovat.

Na otázku kontroly úkolů mají jednotliví manažeři různý názor. Závisí to především na zkušenostech samotného manažera, na vztahu s podřízeným pracovníkem a především na povaze delegovaného úkolu a povaze jeho vlastní. Všichni manažeři se v odpovědích však shodují, že průběžná kontrola složitých úkolů je velmi důležitá a neznamená to, že by

tím nedůvěřovali svým podřízeným pracovníkům. Kontrolují hlavně z důvodu předcházení stresovým situacím, které nastanou v případě nepochopení zadání. S tím souvisí zvýšené pracovní nasazení, ve snaze dodržet termín splnění úkolu, pokud je nutné chybně vypracovaný úkol předělat.

Z odpovědí manažera C během hloubkového rozhovoru je patrné, že má velké zkušenosti s podřízenými pracovníky. Dokáže totiž odhadnout, kdy je nutné úkol kontrolovat průběžně a kdy stačí pouze následná kontrola po jeho dokončení. Ze začátku průběžně pracovníka kontroluje, jak plní zadané úkoly. Když se po nějaké době přesvědčí, že úkolům rozumí a plní je pečlivě, svědomitě a včas, dává pracovníkovi velkou důvěru. Tu vyjadřuje tím, že mu stačí pouze informace, že úkol byl splněn, aby měl celkový přehled o dění ve svém oddělení.

Způsob kontrolování, které v rozhovoru popisuje manažerka B, je také založen na důvěře ve své podřízené. Pro lepší představu je zde uveden přepis části rozhovoru:

„Kontrola delegovaného úkolu záleží na jeho typu. Převážně revidujeme s podřízenými úkol jednou v průběhu plnění úkolu, abychom předešli ztrátě času z důvodu nepochopení nebo nedorozumění z neúplného zadání. Finální kontrola proběhne vždy až po splnění celého úkolu. Svým podřízeným důvěřuji. Pokud se někdo obrátí ke mně pro radu, tak mu ráda a ochotně pomůžu. Snažím se tím předávat své zkušenosti. V mém týmu jsou pracovníci, které dobře znám a pracuji s nimi více než 15 let. Těm samozřejmě důvěřuji více. U těchto pracovníků průběžnou kontrolu provádím pouze u složitějších úkolů, nebo když o to pracovník sám požádá.“

V případě, že manažerka u svého podřízeného objeví chybu nebo nedostatek ve vykonaném úkolu, pokusí se mu danou problematiku dodatečně objasnit a vysvětlit. Stává se pouze zřídka, že nachází opakující se chyby nebo nedostatky ve vypracování delegovaných úkolů. Jak uvádí, pokud se chyby opakují, většinou se jedná o nové a zatím nezkušené pracovníky.

Manažerka A delegované úkoly kontroluje pravidelně dle domluvy s pověřeným pracovníkem. Průběžně se informuje, je-li vše v pořádku, a zda může pomoci. Vzhledem k tomu, že pracuje ve společnosti pouze krátce, je toto chování pochopitelné. Nemá ještě vybudovanou patřičnou důvěru se všemi svými podřízenými. Ačkoliv většině podřízených důvěřuje, vyžaduje po nich průběžné informace o stavu a etapě plnění úkolu, ve které se právě nachází. V tomto případě nenechává nic na náhodě. Kontrola až po splnění úkolu je

pozdě. Dle jejích slov až po dlouhodobých dobrých zkušenostech s plněním úkolů ze strany pracovníka si může dovolit pouze namátkové kontroly nebo případně až kontroly finální.

Přestože svým podřízeným důvěřuje, je přesvědčena o jejich kvalitách, odborných znalostech a zkušenostech, nachází v kontrolovaných úkolech často nepřesnosti, chyby nebo nedostatky. Manažerka A se však domnívá, že vysoká chybovost některých zaměstnanců v přidělených úkolech je způsobena a ovlivněna velkým pracovním nasazením a vyčerpáním těchto pracovníků v posledních měsících.

Za perfekcionistu se označuje manažer D, a proto kontroluje velmi často. Nicméně to také souvisí s tím, že na současné pozici manažera Logistiky působí velice krátce. Častou kontrolu tedy nepovažuje za projev nedůvěry. Vnímá jí spíš jako příležitost poznat nové věci a celkově pochopit, jak oddělení funguje. Dodatečné otázky týkající se nového úkolu jsou vítány v případě, že je zaměstnanec nový nebo se setkává s úkolem poprvé. Nejistotu při plnění úkolu ze strany pracovníka se snaží odstranit, poradí, popřípadě sdělí svůj názor. Spolu s kontrolou úkolu předává zaměstnancům zpětnou vazbu, aby věděli, jaká je jeho představa o splněném úkolu.

Martin Cipro ve své knize *Delegování jako způsob manažerského myšlení* doporučuje: *„Manažer stanoví termínované fáze kontroly, které mu umožní zasáhnout co nejrychleji v případě, že by došlo k odchýlení od samotných dílčích cílů. Měl by také předjet duplicitním kontrolám, stejně jako vydržet určitou míru nejistoty, jelikož nemůže kontrolovat všechny dílčí kroky či jednotlivé procesy. Jako nejefektivnější se jeví nečekaná a namátková kontrola i při jinak standardním pravidelném reportování.“* (Cipro, 2009)

Všichni oslovení manažeři se souhlasně domnívají, že delegování může zkvalitnit jejich řídicí činnost. Manažerka A si myslí, že pokud bude delegovat rutinní činnosti, které jí zabírají čas a její podřízení tyto činnosti dokážou zvládnout možná kvalitněji a rychleji, zbude jí více času na plánování, organizování dalších činností a rozložení práce v týmu. Jak sama v rozhovoru uvádí, je pro ni důležité delegovat ze správných důvodů, objektivně a spravedlivě na všechny pracovníky, avšak ne proto, že ji ten úkol nebaví. Manažeři často využívají situace, že mají v oddělení schopné a pracovité zaměstnance. Z vlastní pohodlnosti na ně však delegují nejvíce úkolů. Místo radosti z nových úkolů se často tito

zaměstnanci cítí využívání a nemají chuť dále přijímat delegované úkoly. Tím efektivita vykonávané práce klesá.

Snahou manažerky B je delegovat převážně nenáročné úkoly, které zvládnou podřízení bez její pomoci. Náročné úkoly si plní raději sama, aby předešla nesprávnému zpracování. Za předpokladu, že se bude v budoucnu náročný úkol stále opakovat, nejdříve si vyzkouší udělat ho sama. Přesně popíše postupy a vytvoří příslušný manuál, jak postupovat. Teprve pak deleguje úkol svým podřízeným. Tímto přístupem si zajišťuje, že pracovník jí nebude zatěžovat a zdržovat zbytečnými dotazy a připomínkami, že úkol nelze splnit. Vyloučí se tím také možnost, že úkol bude vypracován nesprávně a pracovníka to odradí od další práce.

Pro manažera C je celý proces delegování, dle jeho slov, důležitou součástí jeho manažerské práce. Delegování jeho řídicí činnosti zkvalitní a zefektivní především tím, že svým podřízeným předává k plnění každodenní rutinní záležitosti týkající se běžné operativy. Sám se věnuje důležitým činnostem v oblasti strategického rozhodování.

I manažer D považuje delegování za zkvalitnění jeho řídicí činnosti. V rozhovoru říká, že není pohlcen denní operativou a má více času na strategii, koncepční práci a v neposlední řadě i více prostoru pro komunikaci a budování vztahu se svými podřízenými pracovníky.

Z rozhovorů s jednotlivými manažery bylo zjištěno, že sledovaná společnost si zakládá na profesní kvalitě, odbornosti a dalším rozvoji svých zaměstnanců. Podporuje je v získávání dalších znalostí tím, že jim bezplatně nabízí a organizuje kurzy a školení, a to nejenom týkajících se manažerských dovedností.

Manažer C udává, že během jeho dlouholeté manažerské praxe v různých organizacích absolvoval několik kurzů a školení zaměřených na manažerské dovednosti. Tyto kurzy považuje za velmi přínosné především pro mladé, začínající manažery. Pro něho samotného tato školení víceméně již slouží pouze k potvrzení a ověření praxí nabytých zkušeností v tomto oboru.

Také manažerka B uvádí, že školení konkrétně na delegování absolvovala naposledy v minulém roce. I přesto, že je již zkušenou manažerkou s dlouholetou praxí, během školení nabyla větší jistoty v otázkách, co se může delegovat a co už nikoliv.

Na dotaz ohledně absolvovaných kurzů odpověděl manažer D také kladně. Zúčastnil se již několika kurzů manažerských dovedností, kde delegování bylo jedním z témat. Tyto kurzy jsou pro manažery přínosem a naučí je hodně nových věcí. Například, že samotné přenesení úkolů na zaměstnance by mělo být přizpůsobeno i lidem, kterým se deleguje, na základě jejich povahy, vnímání, pohledu, nastavení a podobně.

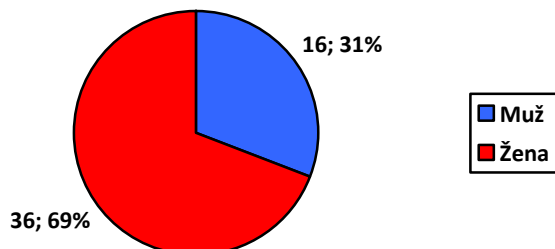
Nejméně zkušenou manažerkou je manažerka A. Žádného kurzu ani školení na delegování, popřípadě manažerské dovednosti se nikdy nezúčastnila. Jelikož se jedná o mladou, začínající, perspektivní manažerku, doporučila bych jí v co neblížší době absolvovat některý z kurzů zaměřených na manažerské dovednosti a konkrétně i na delegování a motivování zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuje teprve krátkou dobu, je velice pravděpodobné, že sama společnost jí nabídne a zorganizuje některý z doporučených kurzů či školení v rámci podpory rozvoje zaměstnanců. Pozornost zasluhují i další výukové nástroje, které nejsou vázány na pracovní čas manažera, ale dají se absolvovat i z domova. Alternativní možnosti jsou dálkové internetové kurzy, workshopy, besedy s ostatními manažery. Na trhu se nabízí dostatečné množství publikací, které pomohou při samostudiu manažerských dovedností.

4.4 Dotazníkové šetření – charakteristika zaměstnanců

Dotazník zkoumající význam delegování pro řídicí činnost manažera byl rozeslán celkem 60 zaměstnancům. Dotazník zodpovědělo celkem 52 zaměstnanců, tj. návratnost dotazníků je poměrně vysoká a činí 86,67 %.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 36 žen a 16 mužů. V procentuálním vyjádření odpovědí tvoří muži pouze 31 % a ženy 69 %, což je graficky znázorněno níže, viz graf 1. Tento výsledek není nikterak překvapující. Potvrzuje poměrné rozložení pohlaví zaměstnanců v celé společnosti. Pracovní pozice ve vybraných odděleních společnosti pro toto dotazníkové šetření jsou převážně administrativního, ekonomického a účetního charakteru. Tyto pozice vyžadují především pečlivost, přesnost, houževnatost, zodpovědnost, orientaci na detail. Tyto předpoklady jsou dány především ženám.

Graf 1: Pohlaví

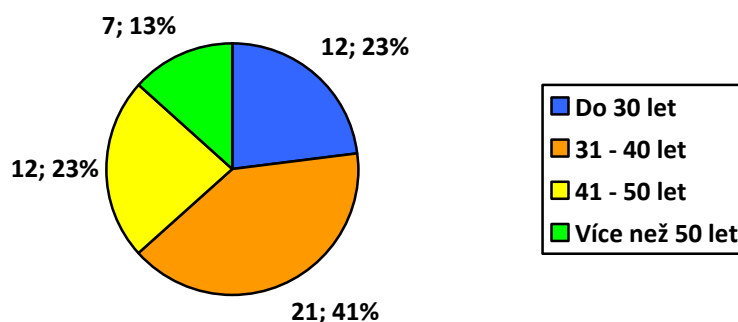


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Otázka týkající se věku byla rozdělena do čtyř kategorií. Nejméně zastoupenou skupinou respondentů byla skupina více než 50 let. Řadoví zaměstnanci věkové skupiny více než 50 let nemají ve společnosti velké zastoupení. Nejedná se zde o nějakou diskriminaci ze strany společnosti. Šest ze sedmi respondentů v této skupině uvedlo délku zaměstnání ve společnosti více než 15 let. Na grafu 4 níže je vidět barevně poměrové zastoupení jednotlivých věkových skupin.

Skupina zaměstnanců 41 – 50 let má poměrně velké zastoupení a to 23 %. Stejně procentní zastoupení má věková skupina do 30 let. Je tvořena především čerstvými absolventy škol, kteří ještě nemají patřičnou praxi a studenty, kteří studují při zaměstnání. Nejvíce odpovědí přišlo od respondentů ve věku 31 – 40 let, konkrétně 41 %. Tuto skupinu tvoří z velké míry matky s malými dětmi. Společnost těmito posledními dvěma věkovými skupinám zaměstnanců vychází vstříc v podobě zkrácených pracovních úvazků nebo vhodnou úpravou pracovní doby.

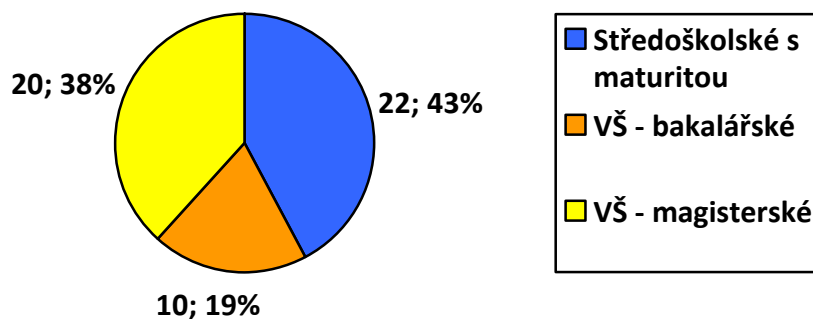
Graf 2: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z uvedených odpovědí zpracovaných do grafu 3 dále vyplývá, že více než polovina, tj. necelých 58 % dotazovaných má vysokoškolské vzdělání, z toho dosažené bakalářské vzdělání má 19,2 % respondentů. Ostatní respondenti mají středoškolské vzdělání s maturitou. Z těchto odpovědí je dále možné vyzorovat trend společnosti, kdy se zvyšuje podíl vysokoškolsky vzdělaných občanů mezi mladými lidmi na podřízených pozicích.

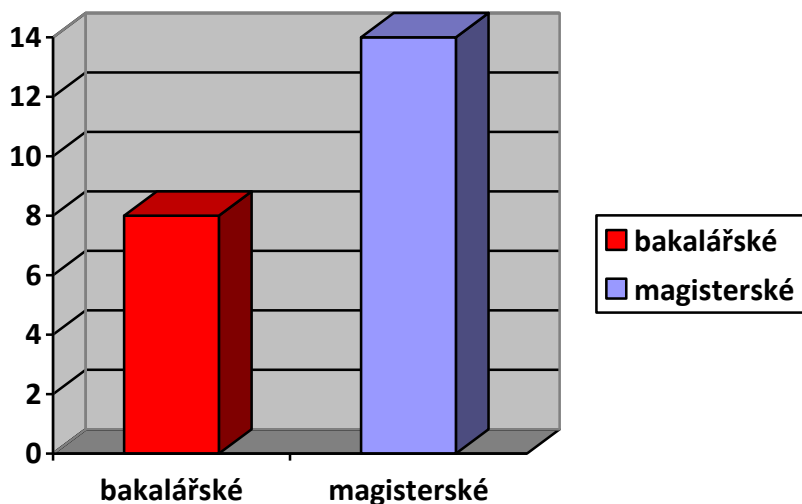
Graf 3: Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z celkového počtu 52 respondentů je 22 zaměstnanců vysokoškolsky vzdělaných ve věkové skupině do 40 let, viz graf 4. Zaměstnanci mají snahu se dále vzdělávat a rozvíjet a zvyšovat si odbornou kvalifikaci.

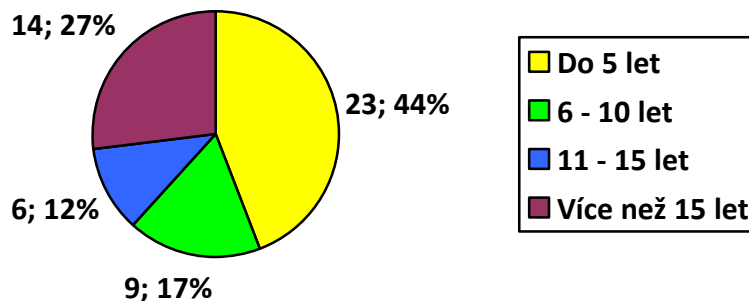
Graf 4: Vysokoškolské vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z níže uvedeného grafického znázornění je patrné, že necelá polovina dotázaných zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 5 let. Konkrétně se jedná o 44 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou naopak zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti více než 15 let, tj. 27 % dotázaných.

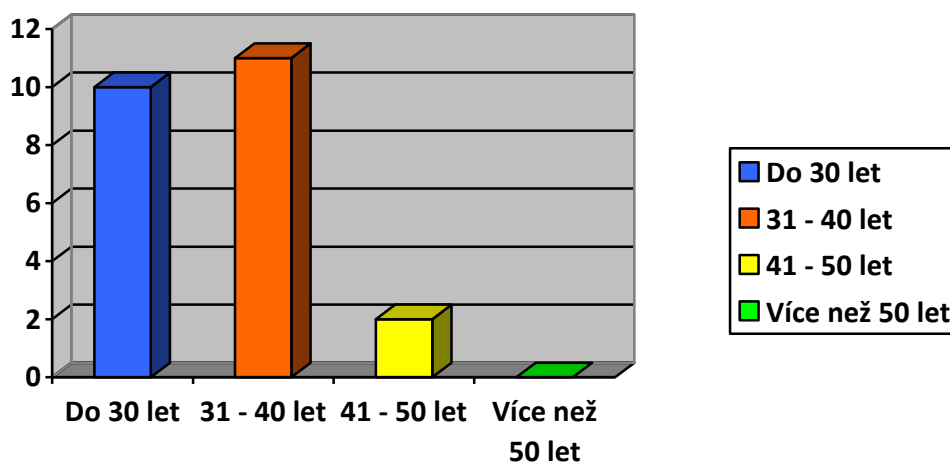
Graf 5: Délka zaměstnání v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Na grafu níže je názorně vidět trend, že mladí lidé častěji mění zaměstnání a získávají tak zkušenosti i z jiných pozic a organizací. Na druhé pozici je délka zaměstnání v organizaci více než 15 let. Z délky zaměstnání a věkového rozložení ve společnosti vyplývá, že starší zaměstnanci jsou více loajální ke společnosti a nemění zaměstnavatele tak často.

Graf 6: Délka zaměstnání do 5 let



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.5 Analýza dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 52 respondentů z řad zaměstnanců společnosti. Samotný dotazník je rozdělen do čtyř tematických okruhů. Dotazník je sestaven na základě prostudovaných teoretických poznatků o delegování.

Cílem dotazníkové šetření je zjistit jak delegování činností ze strany manažera vnímají samotní zaměstnanci. Zda je pro zaměstnance delegování úkolů rozšířením jejich znalostí a motivací či nikoli.

Respondenti vybírali jednu variantu tvrzení na bodové škále podle vlastního ztotožnění se s daným tvrzením od stupně „zcela nesouhlasím“ do stupně „zcela souhlasím“. Hodnotící škála je v rozmezí 1 až 4 bodů, kdy stupeň jedna odpovídá úplnému nesouhlasu s tvrzením a naopak stupeň 4 odpovídá úplnému souhlasu.

1 – zcela nesouhlasím

2 – spíše nesouhlasím

3 – spíše souhlasím

4 – zcela souhlasím

Získaná primární data z dotazníkového šetření jsou rozdělena podle zaměření do tří kategorií. Každá kategorie je statisticky zpracována do tabulky a následně vyhodnocena. Pro vyhodnocení odpovědí je využito statistických výpočtů, které posuzují jednotlivé odpovědi. Byl počítán vážený aritmetický průměr, směrodatná odchylka a variační koeficient.

Vážený aritmetický průměr

Vážený aritmetický průměr se používá v případě, že jednotlivé hodnoty v daném souboru mají různou důležitost nebo váhu. Tato váha se musí přiřadit ke každé hodnotě. Vážený aritmetický průměr počítáme dle vzorce:

$$\bar{x} = \frac{\sum_i^n x_i \cdot w_i}{n}$$

Střední hodnota souboru je často nedostatečná, proto je vhodné určit i míru variability, tj. jak jsou jednotlivé údaje od sebe navzájem vzdálené neboli rozptýlené. Pro tyto účely používáme další statistické ukazatele směrodatnou odchylku a variační koeficient.

Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka ukazuje, jak jsou hodnoty v souboru vzdálené od průměru. Směrodatná odchylka je následně použita k výpočtu variačního koeficientu. Směrodatná odchylka se vypočítá dle následujícího vzorce:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

Variační koeficient

Variační koeficient je definován jako podíl směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Je udán v procentech a ukazuje nám míru kvality průměru.

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100$$

4.5.1 Delegování

První část dotazníku obsahuje jedenáct tvrzení týkající se delegování. Souhrnné výsledky šetření z oblasti delegování a statistické výpočty jsou uvedeny v následující tabulce. Statistické ukazatele jsou samostatně interpretovány v komentáři u jednotlivých tvrzení.

Tabulka 1: Delegování

| Tvrzení | 1 | 2 | 3 | 4 | Vážený aritmetický průměr | Směrodatná odchylka | Variační koeficient |
|---|----|----|----|----|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Jednoduché rutinní a opakující se činnosti | 4 | 14 | 20 | 14 | 2,85 | 0,9157 | 32,17 % |
| Na úkol nemám potřebné znalosti | 9 | 20 | 17 | 6 | 2,38 | 0,9108 | 38,19 % |
| Úkol je pro mě příliš složitý | 16 | 30 | 4 | 2 | 1,85 | 0,7245 | 39,24 % |
| Úkol je časově náročný a zdlouhavý | 5 | 19 | 21 | 7 | 2,58 | 0,8482 | 32,91 % |
| Úkol obsahuje důvěrné informace | 9 | 20 | 14 | 9 | 2,44 | 0,9785 | 40,06 % |
| K úkolu mám potřebné pravomoci | 3 | 7 | 31 | 11 | 2,96 | 0,7660 | 25,86 % |
| Úkol mi je pečlivě vysvětlen | 1 | 17 | 24 | 10 | 2,83 | 0,7598 | 26,88 % |
| Sám se rozhoduju, jak úkol splním | 1 | 8 | 29 | 14 | 3,08 | 0,7098 | 23,07 % |
| Dostávám striktní pokyny k vykonání úkolu | 7 | 28 | 16 | 1 | 2,21 | 0,6955 | 31,45 % |
| Úkoly dostávám osobně na pravidelných schůzkách | 2 | 14 | 23 | 13 | 2,90 | 0,8227 | 28,33 % |
| Úkoly dostávám pouze v písemné formě | 13 | 24 | 14 | 1 | 2,06 | 0,7775 | 37,78 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

S tvrzením „**Ze strany nadřízeného jsou mi delegovány jednoduché rutinní a opakující se činnosti.**“ většina respondentů souhlasila. Byly zaznamenány čtyři odpovědi s úplným nesouhlasem a čtrnáct odpovědí částečným nesouhlasem výše uvedeného tvrzení. Tyto výsledky ukazují, že manažeři vybraným zaměstnancům delegují i složitější úkoly.

Vážený aritmetický průměr 2,85 nám říká, že manažeři většinou delegují zaměstnancům jednoduché a opakující se činnosti. Je to především z důvodu, že tyto činnosti jsou zaměstnanci vykonávány lépe a rychleji, což vyplynulo i z odpovědí z otevřené otázky na konci bloku. Variační koeficient dosahuje hodnoty 32,17 %. Takto vysoký variační koeficient, více než 30 %, značí poměrně velkou variabilitu v odpovědích, tj. odchýlení se od průměrné hodnoty.

S tvrzením „**Byl na mě delegován nový úkol, na který jsem neměl/a potřebné znalosti.**“ souhlasilo celkem dvacet tři zaměstnanců z padesáti dvou odpovědí, tj. 44 %. Z toho 11,5 % dotázaných zcela souhlasilo s tímto tvrzením. Tento výsledek může být překvapující a ukazovat na skutečnost, že někteří manažeři mají nedostatky ve znalostech principů delegování. V otevřené otázce zaměstnanci upřesňují toto tvrzení, že se nejedná pouze o jejich znalosti. Většinou nemají k plnění úkolu dostatečné informace. Tyto dodatečné informace musí zdlouhavě získávat z různých zdrojů, což bývá pro ně časově náročné. Dále jim chybí technická podpora ve formě kvalitního softwaru. U tohoto tvrzení je variační koeficient ještě vyšší, 38,19 %. Vážený aritmetický průměr tohoto tvrzení je 2,38, což odpovídá průměrné hodnotě pohybující se na hraně souhlasu a nesouhlasu.

Dalším hodnoceným tvrzením je „**Delegované úkoly jsou pro mě příliš složité.**“ S tímto tvrzením souhlasilo celkově jen šest zaměstnanců a pouze dva z nich považují delegované úkoly za příliš složité. Výsledek odpovídá skutečnosti, že jsou na zaměstnance delegovány většinou jednoduché, rutinní a opakující se činnosti. Variační koeficient ve výši 39,24 % je poměrně vysoký a značí velký nesoulad odpovědí. Vážený aritmetický průměr 1,85 vyjadřuje spíše nesouhlas. Zaměstnanci nemají pocit, že jsou na ně delegovány příliš složité úkoly.

S tvrzením „**Plnění úkolů je pro mě časově náročné a zdlouhavé.**“ vážený aritmetický průměr má hodnotu 2,58 a vyjadřuje, že většina zaměstnanců se přiklání ke střední hodnotě, hodnocení s vahami souhlasu 2 a 3. Existují ale výjimky v získaných datech, kdy zaměstnanec hodnotí úkol jako náročný a zdlouhavý. Záleží na konkrétním delegovaném úkolu, který má pracovník vyřešit a zpracovat. Zaměstnanci často kritizují rychlost nového systému a absenci některých pro ně důležitých reportů. Je to zapříčiněno

nedávným zavedením nového ERP systému, který se v současné době ještě doladuje a synchronizuje s ostatními zeměmi celé skupiny. Některé potřebné reporty ještě nejsou nastaveny. Pracovníkům zatím nezbyvá nic jiného, než potřebná data ke splnění úkolu zpracovávat mimo systém. Jelikož se často jedná o velký objem dat, toto dočasné řešení není pracovníky vnímáno příliš pozitivně.

Devět respondentů, což tvoří 17,3 %, zcela souhlasilo s tvrzením **„Dostávám úkoly, které obsahují důvěrné informace.“** a současně devět odpovědělo, že s tvrzením zcela nesouhlasí. Ostatní odpovědi spadaly do středu bodovací škály. Vypočtený vážený aritmetický průměr u tohoto tvrzení 2,44 potvrzuje středovou hodnotu. Tento výsledek vypovídá o tom, že někteří manažeři s delegováním nemají patřičné zkušenosti. Nevědí přesně, jaké úkoly delegovat mohou a které určitě delegovány nemohou. Zcela si neuvědomují, že důvěrné informace se nesmí dostat k nepovolaným osobám. Úkoly, které obsahují takové informace, musí bezesporu zůstat v kompetenci manažera. Je to jedna z hlavních zásad, co nedelegovat. Variační koeficient tvoří 40,06 %. V této sekci je to nevyšší procentuální odchylení odpovědí od průměru. Směrodatná odchylka dosahuje vysoké hodnoty 0,9785.

Tvrzení **„S delegovaným úkolem mi jsou současně předány potřebné pravomoci.“** jehož hodnota váženého aritmetického průměru 2,96 značí, že až na tři výjimky, pouhých 5,7 %, mají zaměstnanci potřebné pravomoci k plnění delegovaných úkolů. U tohoto tvrzení je variační koeficient 25,86 %, který patří mezi nejnižší. Říká nám, že pouze z 25,86 % se odpovědi odchylují od průměru.

Většina zaměstnanců souhlasila i s tvrzením **„Delegovaný úkol je mi vždy pečlivě vysvětlen.“** Vážený aritmetický průměr je 2,83. Variační koeficient 26,88 % patří opět mezi nižší. Pouze jeden respondent se domnívá, že mu delegované úkoly manažer patřičně nevysvětluje.

Tvrzení **„Můžu se sám/a rozhodnout, jakým způsobem splním zadaný úkol.“** má nejnižší variační koeficient v kategorii delegování. Odpovědi se pouze z 23,07 % odchylují od průměru. Vážený aritmetický průměr 3,08 je nejvyšší dosažená hodnota z této skupiny a

říká nám, že respondenti převážně souhlasí s výše uvedeným výrokem. Znamená to, že manažeři dávají pracovníkovi velkou volnost při rozhodování, jak daný úkol splní. Striktní pokyny ke splnění úkolu manažer většinou nedává, pouze stručně nastíní a navrhne, jak má být daný úkol vykonán. Popřípadě ještě následně doplní potřebnými instrukcemi. Záleží na konkrétním zaměstnanci, jeho zkušenostech, délce praxe a charakteru osobnosti. Výsledky tohoto tvrzení nelze plošně aplikovat na všechny manažery. Vždy záleží na konkrétním nadřízeném a na tom, jak má zvládnutý celý proces delegování.

Poslední dvě tvrzení se týkaly způsobu předávání úkolů. Z odpovědí vyplynulo, že úkoly jsou předávány především osobně na pravidelných schůzkách (vážený aritmetický průměr činí 2,90) a písemnou formou jsou předávány pouze vybrané úkoly. Pokud je úkol delegován písemně, většinou jsou ještě ústní formou poskytnuty doplňující informace.

4.5.2 Motivace

Druhá část dotazníku je zaměřena na motivaci. Je tvořena deseti tvrzeními a jednou otevřenou otázkou. Cílem těchto tvrzení je zjistit, zda zaměstnanci považují delegování úkolů za vhodnou formu motivace, či na ně působí opačně.

Tabulka 2: Motivace

| Tvrzení | 1 | 2 | 3 | 4 | Vážený aritmetický průměr | Směrodatná odchylka | Variační koeficient |
|---|----|----|----|----|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Úkoly přijímám s nadšením a odhodláním | 1 | 11 | 37 | 3 | 2,81 | 0,5614 | 20 % |
| Úkol je zpestření rutinní práce | 1 | 11 | 31 | 9 | 2,92 | 0,6816 | 23,32 % |
| Úkol rozvíjí moje schopnosti a znalosti | 1 | 5 | 26 | 20 | 3,25 | 0,7106 | 21,86 % |
| Nadřízený mi dává najevo, že jsem přínosem týmu | 3 | 11 | 19 | 19 | 3,04 | 0,9067 | 29,84 % |
| Úkoly vnímám jako důvěru v mé schopnosti | 0 | 10 | 14 | 28 | 3,35 | 0,7893 | 23,59 % |
| Nadřízený mě chválí za úspěchy | 1 | 13 | 18 | 20 | 3,10 | 0,8462 | 27,33 % |
| Oblíbenost nadřízeného klesá s výší úkolu | 10 | 26 | 14 | 2 | 2,15 | 0,7767 | 36,06 % |
| Nadřízený mě úkoly zbytečně přetěžuje | 11 | 29 | 6 | 6 | 2,13 | 0,8863 | 41,52 % |
| Úkoly mě obtěžují a zdržují | 10 | 20 | 18 | 4 | 2,31 | 0,8753 | 37,93 % |
| Úkoly mě stresují a demotivují | 18 | 23 | 7 | 4 | 1,94 | 0,8947 | 46,06 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Většina zaměstnanců přijímá úkoly s nadšením a odhodláním. Toto tvrzení dosáhlo nejnižšího variačního koeficientu v této skupině a to pouhých 20 %. Zjištěné výsledky v procentním vyjádření se tedy nejméně odchyľují od průměru, který je poměrně vysoký a má hodnotu 2,81.

Přijímání delegovaných úkolů zaměstnanci považují za zpestření své denní rutinní práce. Záleží ovšem na situaci, jak je nový delegovaný úkol zaměstnanci předán a zda jsou mu stanoveny potřebné priority. Pokud je delegování praktikováno v rozumné míře, pak je pracovníkem vnímáno jako vhodný motivační prostředek. Musí se však dodržovat základní

předpoklad a to ten, že pracovník má na delegované činnosti dostatek času a pracovní kapacity. Jestliže zaměstnanci denně vykonávají pouze rutinní činnosti, stává se jejich práce nudnou a svádí k nepozornosti a strnulosti. Zaměstnanec práce nebaví, nesoustředí se na ni a často přehlédne důležitou informaci.

Převážná většina zaměstnanců (46 respondentů, tj. 88,5 %) souhlasila s tvrzením **„Myslím si, že delegovaný úkol rozvíjí moje pracovní schopnosti a znalosti.“**. Vážený aritmetický průměr dosahuje poměrně vysoké hodnoty 3,25. Pouze jeden pracovník s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. Myslí si, že delegování nových úkolů nerozvíjí jeho schopnosti a znalosti. Variační koeficient se zvýšil na 21,86 %. Zaměstnanci si uvědomují, že s každým novým úkolem získávají nové informace a zkušenosti. Jednotlivé střípky si skládají do sebe, až vznikne celá mozaika. Takto dostávají ucelený přehled o své práci, o návaznostech, které předcházejí nebo následují a jejich práce se stává komplexnější. Jejich profesionální kvalita roste. Společnost si zakládá na profesionální kvalitě svých zaměstnanců. Kromě delegování podporuje jejich pracovní rozvoj širokou nabídkou bezplatných kurzů. Vybrané kurzy jsou s pracovníkem dohodnuty a odsouhlaseny v rámci ročních plánů rozvoje zaměstnanců.

Poměrně vysokého hodnocení z řad zaměstnanců dosáhlo tvrzení **„Nadřízený mi dává najevo, že jsem přínosem týmu.“**. Vážený aritmetický průměr 3,04 je poměrně vysoké hodnocení. Směrodatná odchylka ve výši 0,9067 ukazuje, jak se hodnoty odpovědí zaměstnanců odlišují od průměru. Z tohoto vysokého hodnocení je patrné, že si manažeři plně uvědomují, jak je důležité mít ve svém kolektivu pracovníků týmové hráče a patřičně si jich váží. Týmový pracovník nikdy neřekne, mám hotovo a teď je to na vás. Společně s ostatními usiluje, aby byl úkol kompletně dořešen. Ochotně pomáhá ostatním na úkor svého času. Je spolehlivý. Jeho motivací jsou dobré mezilidské vztahy a spolupráce s ostatními členy týmu na splnění úkolu.

Nejvyšší hodnoty váženého aritmetického průměru 3,35 dosáhlo tvrzení **„Vnímám delegované úkoly jako důvěru v mé schopnosti.“**. S tímto tvrzením zcela souhlasilo dvacet osm zaměstnanců a pouze deset zaměstnanců se vyjádřilo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Jako důvod uvedli, že nadměrné delegování úkolů pouze jejich osobě

nepovažují za projev důvěry ve schopnosti, ale pouze jako využívání ze strany manažera. Manažeři si usnadňují svoji práci, tím, že delegují pouze na osvědčené a spolehlivé pracovníky, o kterých ví, že delegovaný úkol splní včas a v požadované kvalitě. Nemusí úkol zdlouhavě vysvětlovat a mají jistotu, že bude splněn. Pracovníci se však často cítí tímto jednáním manažera zneužívání a nepůsobí to na ně motivačně.

Velmi vysokého hodnocení s váženým aritmetickým průměrem 3,1 dosáhlo také tvrzení „**Nadřízený mě chválí za úspěchy a posiluje moji sebedůvěru.**“. Variační koeficient je ve výši 27,33 %. Podle názoru části zaměstnanců je manažeři dostatečně nechválí za úspěchy, kterých dosáhnou. Při tom pochvala je jedním z nejlevnějších a nejjednodušších způsobů jak motivovat pracovníka. Doporučila bych všem manažerům uvědomit si tuto skutečnost a začít více chválit své podřízené. Nic je to nestojí a zaměstnanci mají větší chuť pracovat. Cítí se daleko potřebnějšími a aktivněji se zapojují do chodu společnosti.

Ze získaných odpovědí nelze jednoznačně potvrdit, že se oblíbenost nadřízeného úměrně snižuje s přibývajícím množstvím delegovaných úkolů. Převážná většina zaměstnanců se necítí být přetěžována delegovanými úkoly ze strany nadřízeného. Spíše se kloní k názoru, že je delegované úkoly neobtěžují a nezdržují od běžně vykonávaných činností. Přetěžování souvisí hlavně s otázkou, jak důkladně manažeři znají své podřízené a dokážou odhadnout, zda zaměstnanec není prací příliš zahlcen. Jestliže manažer vidí, že zaměstnanec nemá dostatek času splnit delegovaný úkol, tak mu úkol nemůže delegovat. Trvá-li manažer na delegování úkolu, vhodným řešením je dočasné odebrání části běžných činností pracovníka, aby se mohl plně tomuto úkolu věnovat.

Dobrá znalost podřízených zaměstnanců a jejich pracovní náplně souvisí s posledním tvrzením této skupiny výroků. Vážený aritmetický průměr odpovědí v tomto tvrzení je 1,94 a stává se nejnižším v celé skupině. Přesto čtyři zaměstnanci, tj. 7,7 % společnosti zcela souhlasí s výrokem „**Plnění delegovaných úkolů mě stresuje a demotivuje.**“. Tito zaměstnanci se cítí spíše demotivovaní z přemíry úkolů, na které nemají potřebný čas a energii. Pokud je delegovaných úkolů příliš mnoho, práce se stává nezábavnou. Následuje stres v podobě nesplněných termínů.

Sedm zaměstnanců považuje delegování úkolů za nutnost, kterou musí splnit, ale nepůsobí na ně jako vhodný motivační prostředek. I variační koeficient ve výši 46,06 % je nejvyšší v celé skupině a vyjadřuje vysokou různorodost názorů na toto tvrzení. Směrodatná odchylka nabývá hodnoty 0,8947, což značí velké odchýlení od průměru.

4.5.3 Kontrola

Třetí, poslední část dotazníkového šetření je zaměřena na kontrolu plnění delegovaných úkolů. Cílem této kategorie je zjistit, jak manažeři kontrolují plnění delegovaných úkolů svých podřízených pracovníků. Zda je kontrola dostatečná, ale zbytečně je neobtěžuje. Jestli kontrolu zaměstnanci vnímají spíš jako zpětnou vazbu nebo kontrolu považují za projev nedůvěry.

Tabulka 3: Kontrola

| Tvrzení | 1 | 2 | 3 | 4 | Vážený aritmetický průměr | Směrodatná odchylka | Variační koeficient |
|---|----|----|----|----|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Je mi vysvětleno, proč a kdy mám úkol splnit | 0 | 5 | 33 | 14 | 3,17 | 0,5848 | 18,43 % |
| Nadřízený mi do plnění úkolu neustále zasahuje | 13 | 34 | 3 | 2 | 1,88 | 0,6760 | 35,87 % |
| Úkol musí být splněn podle jeho představ | 13 | 26 | 13 | 0 | 2,00 | 0,7140 | 35,70 % |
| Neváhám se o pomoc k nadřízenému | 2 | 4 | 19 | 27 | 3,37 | 0,7928 | 23,56 % |
| Nadřízený mi rád poradí a vše vysvětlí | 3 | 5 | 15 | 29 | 3,35 | 0,8830 | 26,39 % |
| Mám volnost ve splnění úkolu | 0 | 8 | 33 | 11 | 3,06 | 0,6076 | 19,87 % |
| Nadřízený vyžaduje průběžné podávání zpráv o plnění úkolů | 2 | 15 | 23 | 12 | 2,87 | 0,8172 | 28,52 % |
| Kontrola je až po dokončení | 5 | 12 | 25 | 10 | 2,77 | 0,8771 | 31,67 % |
| Nadřízený vyžaduje kvalitní splnění úkolu | 0 | 2 | 18 | 32 | 3,58 | 0,5721 | 15,99 % |
| Po splnění úkolu je mi vždy předána zpětná vazba | 0 | 12 | 31 | 9 | 2,94 | 0,6390 | 21,72 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Čtyřicet sedm zaměstnanců souhlasí s tvrzením „**Spolu s delegovaným úkolem je mi vysvětleno, proč a do kdy je úkol nutné splnit.**“, tj. 90,4 % všech respondentů. Vážený aritmetický průměr je 3,17. Je to velmi vysoká hodnota souhlasu. Směrodatná odchylka je pouze 0,5848 váhového bodu. Variační koeficient je druhý nejnižší v této kategorii. Říká nám, že z 18,43 % jsou odpovědi odchýleny od průměru. Míra variability v tomto sledovaném výroku je tedy velmi nízká. Při zadávání nového úkolu musí manažer pracovníkovi vysvětlit jaký je důvod vykonání úkolu, proč ho potřebuje, ale především termín splnění. Při určování časového termínu je vhodné si ponechat určitou časovou rezervu, o které pracovník neví. Rezerva poslouží při neočekávaných komplikacích. Termíny se musí nastavit v souladu s vnitřními procesy společnosti a s reálnými potřebami zákazníků. Takto dohodnuté termíny se stávají závaznými.

Největším procentuálním vyjádřením odchylky od průměru, tj. 35,87 % se stalo tvrzení „**Nadřizený mi neustále zasahuje do plnění delegovaného úkolu.**“. Čtyřicet sedm dotázaných nesouhlasilo s tímto tvrzením. Pouze pět zaměstnanců má pocit, že jim nadřizený do úkolu neustále zasahuje. Tento výsledek ukazuje na skutečnost, že vedoucí pracovníci převážně vkládají důvěru ve své podřízené. Pokud se rozhodnou úkol delegovat a následně vyberou vhodného pracovníka, nechají na něm samotném rozhodnutí, jak bude úkol splněn. Aritmetický průměr odpovědí udává váhu 1,88. Tato hodnota vyjadřuje velký nesouhlas s tímto tvrzením.

Obdobně hodnotí zaměstnanci výrok „**Splnění úkolů musí být přesně podle jeho představ.**“, ke kterému dalo nesouhlas třicet devět zaměstnanců. Jedna čtvrtina zaměstnanců však má pocit, že jim jejich nadřízení nedůvěřují a pochybují o jejich schopnostech. Přesná představa o úrovni vykonaného úkolu limituje pracovníky v plnění úkolu. Tento postoj ze strany manažera může být pro ně velice omezující. Pokud si vedoucí pracovník myslí, že pouze on je schopen nejlépe vykonat úkol, dává tím najevo pracovníkovu neschopnost. Pracovník přestává být iniciativní, kreativní a upadá do stagnace. To, že pracovník vykoná úkol jiným způsobem, než je přesná představa manažera, je jednou z výhod delegování. Jestli vedoucí pracovník toto nechápe a nerespektuje osobitý přístup k plnění úkolu, ochuzuje se tím o nové nápady, techniky a přístupy k řešení problému, které jsou pro něj přínosem.

Určitým limitujícím faktorem ze strany nadřízeného bývají znalosti, schopnosti a zkušenosti samotných pracovníků. V tomto případě je dobré předat pracovníkovi přesné pokyny ke splnění úkolu.

Z hodnocení tohoto výroku však vyplynulo, že vedoucí pracovníci si uvědomují výhodu delegování a dávají svým podřízeným patřičnou volnost při plnění úkolu. Pokud budou manažeři i nadále otevření novým způsobům a přístupům k řešení problémů ze strany podřízených, zvýší se jejich vzájemná důvěra. Delegování se v tomto případě stane účinným prvkem efektivního řízení.

Většina zaměstnanců společnosti se neváhá obrátit o pomoc k nadřízenému, pokud potřebují s delegovaným úkolem pomoci a zadaný úkol jim není zcela jasný. Vedoucí pracovníci jim rádi poradí a vysvětlí danou problematiku. Snaží se svým podřízeným jakkoliv pomoci. Dávají jim převážně volnost a prostor pro vlastní představu o splněném úkolu. Na druhou stranu po zaměstnancích vždy vyžadují průběžné podávání zpráv o plnění delegovaného úkolu. Průběžná kontrola je zaměstnanci většinou vnímána pozitivně. Ujišťují se během ní, že zadanému úkolu porozuměli a vykonávají ho správně. Průběžná kontrola může zamezit pozdějšímu stresu z chybně vykonaného úkolu, který by musel být dodatečně opravován.

Přesto více než polovina zaměstnanců potvrdila tvrzení „**Kontrola úkolu probíhá až po jeho dokončení.**“. Vážený aritmetický průměr váhy odpovědi je vyšší, tj. 2,77. Neznamená to však, že by manažeři nekontrolovali průběžně plnění úkolu ze své pohodlnosti. Je to dáno tím, že v daný okamžik jsou velice zaměstnaní, pracují na důležitých úkolech, které vyžadují urychlené řešení. Také záleží na náročnosti delegovaného úkolu. Méně časově a obsahově náročné úkoly mohou být kontrolovány až po jejich dokončení. Hodně závisí i na kvalitě daného pracovníka, kterému je úkol delegován. Na jeho vztahu s nadřízeným pracovníkem. Pokud manažer pracovníka dlouhodobě sleduje, zná jeho přednosti a morální kvality, může si dovolit ponechat kontrolu až na konec splněného úkolu. Následná kontrola až po dokončení se ale nemá stát pro manažery pravidlem.

Naopak časté kontrolování plnění úkolů se stává kontraproduktivním. Zaměstnanec má pocit, že ho manažer nenechá nic dělat samostatně, že mu nevěří. Na zaměstnance to

působí jako přehnané obtěžování při vykonávání úkolu. Dochází ke stresovým situacím, které vedou následně k chybám a snížení celkového pracovního výkonu.

Téměř většina dotazovaných souhlasila s tvrzením „**Nadřazený vyžaduje, aby úkoly byly splněny kvalitně.**“. Pouze dva zaměstnanci s tímto tvrzením spíše nesouhlasili. Vážený aritmetický průměr dosáhl této kategorii nejvyšší hodnoty 3,58. Směrodatná odchylka odpovědí má hodnotu 0,5721 a je v tomto bloku zaměřeném na kontrolu nejnižší. Variační koeficient je pouhých 15,99 %. Kvalita odvedené práce je nejenom známkou pracovníka, ale i samotného manažera. Nekvalitně nebo chybně zpracovaný úkol nemá potřebnou vypovídací hodnotu. Navíc nepřesná data mohou způsobit chybná manažerská rozhodnutí. Zaměstnanci si tuto skutečnost uvědomují a zcela souhlasí s manažery, kteří po nich vyžadují 100 % výkon. Jestliže manažer nevyžaduje kvalitní výkon po zaměstnanci při každém úkolu, může toto chování manažera v zaměstnanci vzbuzovat pocit, že mu byl úkol zadán zcela nesmyslně.

Tři čtvrtiny zaměstnanců potvrzují skutečnost, že po každém splněném úkolu je jim předána zpětná vazba. Zaměstnanci se domnívají, že po skončení úkolu musí dojít k jeho vyhodnocení. Ne vždy si však manažer najde čas na vyhodnocení úkolu a předání zpětné vazby. Pokud není předána ihned zpětná vazba zaměstnanci, může se zaměstnanci zdát, že úkol nebyl potřebný nebo si může myslet, že nebyl proveden správně. To může být i příčinnou demotivace pracovníka a vytvářet nechuť k přijímání dalších úkolů.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Pohled manažera

Manažeři v rámci polostrukturovaných rozhovorů odpovídali na otázky, jejichž výsledky byly v rámci interpretace tematicky rozděleny do tří hlavních bloků. V jednotlivých blocích jsou shrnuty názory manažerů na delegování, jeho výhody a nevýhody, výběr pracovníka pro delegování, jeho motivaci a kontrolu splněných úkolů. V neposlední řadě souhrn názorů na jejich rozvoj v podobě dalšího vzdělávání. Na základě takto získaných dat z řízených rozhovorů byly formulovány vlastní názory a identifikovány případné nedostatky. Následně byla navržena doporučení ke zlepšení v oblasti delegování.

Delegování je podle názoru dotázaných manažerů z hlediska řídicí práce považováno za nutnost a využívá se ve společnosti v co největší míře. Proces delegování začíná analýzou všech úkolů, které manažeři dostávají na pravidelných týdenních poradách. Následuje stanovení priorit a výběr úkolů, které mohou delegovat. Delegují převážně rutinní, opakující se, jednoduché a administrativní činnosti. Výhodu v delegování manažeři spatřují v tom, že jim především šetří čas. Takto ušetřený čas využívají k plnění důležitých úkolů a pro strategická rozhodování. Neméně důležitou výhodou dle jejich názoru je jiný pohled na danou problematiku a přínos v podobě nových nápadů a postupů řešení. Jako nevýhodu označil manažer D větší časovou náročnost na začátku delegování, kdy musí věnovat energii a čas zaškolení pracovníka. Z dlouhodobého hlediska se však takto investovaný čas vrátí v podobě zkušeného pracovníka.

Dle vyjádření manažerů v žádném případě nedelegují na své podřízené úkoly, které obsahují důvěrné informace a také zodpovědnost. Současně si nemyslí, že pokud postupně budou delegovat všechny úkoly, stanou se postradatelnými a zajistí jim to kariéerní postup. V rámci sledování kariéerního postupu zaměstnanců v organizaci nebyl zaznamenán tento způsob jako využívaný.

Dalším krokem v procesu delegování je výběr vhodného pracovníka, jeho motivování a způsob předávání úkolů. Průzkumem ve společnosti bylo zjištěno, že převážná část manažerů si usnadňuje svoji práci a pro delegování si vybírá stále stejné pracovníky, na které se mohou spolehnout. Pro manažery jsou důležité především jejich morální vlastnosti zkušenost, kvalifikaci, dobrá znalost problematiky, pečlivost a zodpovědnost. Vědí, že tito pracovníci delegovaný úkol splní kvalitně a včas. Pro

pracovníky ale velké množství úkolů již není motivující. Tito pracovníci bývají často přetěžováni, což z dlouhodobého hlediska vyvolává stresové situace.

Dotazovaní manažeři uvedli, že motivujícím faktorem pro pracovníky je zadávání nových úkolů, které je podporují v pracovním rozvoji, učí je novým věcem a získají na práci, kterou dělají ucelenější přehled. Způsob, jakým bude úkol splněn, nechávají přímo na pracovníkovi. Tím rozvíjí jeho kreativitu. Pokud však pracovník požádá o pomoc či radu, nikdy neváhají mu pomoci.

Ve společnosti převažuje liberální až demokratický styl řízení, který má určité výhody. Manažeři se svými podřízenými navazují dobré až přátelské pracovní vztahy a vytvářejí příjemné pracovní prostředí. Klíčovou roli zde hraje důvěra. Tyto faktory přispívají k vysoké efektivitě práce nejen nadřízených pracovníků.

Třetí oblast otázek se týká výběru, zadání a hlavně kontroly kvality splněného úkolu. Podle zjištěných poznatků manažeři delegují převážně krátkodobé a jednorázové úkoly. Časový rozsah je malý, maximálně několik desítek hodin. Všechny úkoly jsou přesně definovány a je stanoven termín splnění úkolu. Úkoly předávají manažeři převážně ústně. Pokud je úkol delegován písemně, následuje ještě ústní upřesnění pro větší pochopení zadání. Manažeři připustili, že některé úkoly delegují z časové tísně, kdy je vyvíjen tlak na krátké termíny splnění. Pracovníky tyto vypjaté situace přivádějí do stresu a často chybují.

Z rozhovorů vyplynulo, že manažeři delegují dlouhodobé úkoly málo, většinou si je radši dělají sami. Pro zvýšení motivace pracovníků bych manažerům doporučila přehodnotit svůj názor a začít delegovat pracovníkům i dlouhodobé úkoly. Přinese to oboustranné výhody. Pracovník dostane důvěru a potřebné pravomoci a tím se zvýší jeho motivace. Manažer si postupně vychová svého zástupce.

V otázce kontroly se manažeři příliš neshodují. Některé úkoly kontrolují průběžně, některé až po skončení. Vždy záleží na povaze úkolu a výběru pracovníka. Pokud pracovníka dobře znají a mají k němu důvěru, úkoly průběžně nekontrolují. Pravidelnou nebo průběžnou kontrolu provádí u složitých úkolů a v případě, že pracovník nemá velké zkušenosti.

Na téma absolvování kurzů a školení manažerských dovedností měli dotázaní manažeři různé názory. Zkušený dlouholetý manažer má pocit, že další školení v oblasti managementu již pro něho samotného nejsou přínosem. Opačného názoru jsou mladí, začínající manažeři, kteří ještě nemají s delegováním a ostatními manažerskými

dovednostmi patřičné zkušenosti. Společnost si uvědomuje důležitost kvality svých zaměstnanců, a proto pořádá pro své zaměstnance pravidelně různá školení a kurzy na základě individuálních plánů rozvoje zaměstnance.

5.2 Pohled zaměstnance

Dotazníkového šetření zkoumající význam delegování pro řídicí činnost manažera z pohledu podřízeného pracovníka se zúčastnilo celkem 52 zaměstnanců společnosti, z toho 36 žen a 16 mužů. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců společnosti jsou zaměstnanci ve věku 31 – 40 let. Respondenti hodnotili jednotlivá tvrzení stupněm souhlasu; od zcela souhlasím, po zcela nesouhlasím. Otázky byly rozděleny do třech bloků. Každý blok byl zakončen jednou otevřenou otázkou pro vyjádření vlastního názoru. Získaná primární data jsou rozdělena do tří oblastí. Každá jednotlivá oblast byla statisticky zpracována a vyhodnocena.

První oblast, týkající se delegování, hodnotí otázky výběru úkolů a způsobu jejich předání. Většina zaměstnanců se shodla, že od svých nadřízených dostávají jednoduché, rutinní a opakující se činnosti. Tyto úkoly nejsou z hlediska vykonávání nijak složité a časově náročné. Záleží však na konkrétním delegovaném úkolu. Zaměstnanci dále často konstatují, že ačkoliv mají k plnění úkolu potřebné znalosti a dané problematice rozumí, chybí jim od manažerů dostatečné a upřesňující informace. Tyto informace musí získávat z jiných zdrojů, což nehodnotí příliš pozitivně.

Úkoly jsou podřízeným pracovníkům předávány ve velké míře ústně při pravidelných poradách. Naléhavé úkoly řeší manažer s pracovníkem osobně, tváří v tvář přímo u jeho pracovního stolu. Převážná většina dotázaných zaměstnanců také kladně hodnotí, že úkoly předávané manažerem jsou dostatečně vysvětleny. Pokud dojde k nepochopení zadaného úkolu, zaměstnanci se nebojí požádat svého nadřízeného o radu a pomoc. Nadřízený vždy rád vysvětlí danou problematiku, a pokud je pracovníkem požádán, pomůže se splněním úkolu.

Spolu s delegovaným úkolem dostávají zaměstnanci potřebné pravomoci k jeho vykonání. Současně jim nadřízený nechává určitou volnost při způsobu vykonání úkolu. Pracovníci kladně hodnotí, že se mohou sami rozhodnout, kdy a jakým způsobem úkol

vykonají. Musí pouze dodržet termín splnění úkolu, který je vždy přesně stanoven při jeho zadání.

Podle výsledků dotazníkového šetření zaměstnanci nemají pocit, že jim manažeři dávají striktní pokyny k plnění úkolu, aby byl úkol splněn přesně podle jejich představ. Manažer pouze pracovníkovi nastíní, jak při úkolu postupovat a dále již do plnění úkolu podřízenému nezasahuje. Průběžně provádí kontrolu plnění úkolů a vyžaduje podávání zpráv o fázi, ve které se úkol nachází. Více než polovina zaměstnanců odpověděla, že manažer kontroluje úkol až po jeho splnění. Zaměstnanci tuto skutečnost vnímají jako projev důvěry v jejich schopnosti, ale z hlediska efektivity práce se může stát tato následná kontrola kontraproduktivní. Zejména pokud dojde k nepochopení zadaného úkolu a je ohrožen termín splnění.

Všichni dotázaní zaměstnanci potvrzují, že jejich manažeři vyžadují kvalitně splněné úkoly a následně jim je předána zpětná vazba. Z pohledu pracovníka je zhodnocení vykonaného úkolu velmi důležité. Dostávají takto informaci, zda byl úkol splněn správně a hlavně že nebyl delegován zbytečně.

Další delegované úkoly poté ochotně přijímají a považují je za vhodné zpestření své každodenní rutinní práce. Současně si uvědomují, že s novými úkoly získávají další potřebné znalosti pro svůj profesní rozvoj. Velkou motivací pro pracovníky je, když od svých nadřízených dostávají pochvaly za dosažené úspěchy. Bohužel více než čtvrtina zaměstnanců pochvalu od svého nadřízeného neslyší. Přesto skoro třem čtvrtinám zaměstnanců nadřízený dává najevo, že jsou přínosem jeho týmu a že si váží jejich práce.

Pozitivní zjištění v oblasti delegování je, že pracovníci s výší delegovaných úkolů nepociťují neoblíbenost svého manažera. Nemají pocit, že je manažer zbytečně přetěžuje zadáváním nových úkolů. Vyskytly se však i názory některých zaměstnanců, že mají pocit, že je přemíra delegovaných úkolů obtěžuje a zdržuje od každodenních vykonávaných činností. Většinou se však necítí být příliš stresováni nebo demotivováni při plnění těchto úkolů.

5.3 Návrhy doporučení

Výzkumným šetřením v dané společnosti bylo zjištěno, že v oblasti delegování mají manažeři základní znalosti. Vedoucí pracovníci zpravidla vědí, co mohou delegovat a jak vybrat vhodného pracovníka. Většina manažerů má cit pro řízení a ví, jak svého podřízeného správně motivovat.

Přesto analýza odhalila některé nedostatky v procesu delegování, které se dají shrnout do těchto základních oblastí:

- výběr delegovaných úkolů
- výběr pracovníka
- komunikace
- kontrola

Manažeři v oblasti výběru úkolů delegují převážně úkoly krátkodobé, dlouhodobé úkoly raději vykonávají sami. Jelikož se jedná o delegování většího množství krátkodobých úkolů, zaměstnanci často vnímají toto delegování jako chaotické. Úkoly jsou předávány často narychlo v krátkém termínu. Pracovník ztrácí přehled o všech úkolech a těžko se orientuje ve stanovení priorit. Úkoly plní pouze mechanicky a tím delegování pozbývá jedné z výhod, která by měla přinést nové nápady, jiný pohled na věc a kreativitu ze strany pracovníka.

Manažeři by měli zvážit zapojení co nejvíce zaměstnanců do delegovaných úkolů. Pro nové, začínající pracovníky to bude mít přínos v podobě nově nabytých zkušeností a rozvoje týmové spolupráce. Dalším doporučením pro manažery v této oblasti je naučit se delegovat na pracovníky i dlouhodobé úkoly. Výhodou bude komplexnější pohled pracovníka na pracovní problematiku a jeho další rozvoj.

Doporučením pro oblast výběru pracovníka, je více apelovat na manažery, aby úkoly delegovaly rovnoměrně na všechny pracovníky. Manažeři si usnadňují svoji práci tím, že delegují zejména na své nejlepší pracovníky. Pokud si tuto skutečnost manažeři uvědomí, zamezí přetěžování jednotlivců a předejdou případné demotivaci. Pro vedoucí pracovníky je zapotřebí dobře znát kvalifikaci, morální kvality pracovníka a co ho na práci baví. Vhodným prostředkem pro získání těchto informací je vzájemná otevřená komunikace při

pravidelných setkáních manažera se svým podřízeným pracovníkem. Na základě takto získaných informací je možné přidělovat úkoly pracovníkovi přesně na míru. Vhodným výběrem delegovaného úkolu se navíc zvýší motivace, samostatnost pracovníka a celkově poroste efektivita práce.

Podřízení pracovníci ve svých názorech zmiňují chybějící informace. Komunikaci vnímají jako nedostatečnou nejen ve spojení se svými nadřízenými, ale i mezi sebou navzájem. Nedostatky v komunikaci podle jednotlivých manažerů vznikají tím, že buď ani oni samotní tyto informace nemají k dispozici, nebo to příkládají velkému pracovnímu vytížení. Někteří z manažerů jsou zapojeni do více než jednoho velkého projektu najednou a tak nemohou být současně na všech setkáních. Vedení podniku by se mělo více soustředit na plánování a realizaci nových projektů. Předem zajistit dostatečnou pracovní kapacitu manažerů, aby se plně mohli věnovat novému úkolu.

Přestože oslovení manažeři uvádějí, že své podřízené důkladně znají, důvěřují jim a průběžná kontrola proto není zcela důležitá, doporučila bych jim více se na průběžnou kontrolu zaměřit. Sami zaměstnanci pocít'ují průběžnou kontrolu za nedostatečnou. Chybí jim při zpracovávání úkolu zpětná vazba, že úkol dělají dobře. Doporučení manažerům je více se zaměřit na průběžnou kontrolu. Výsledkem bude zamezení případného nepochopení zadaného úkolu nebo předejití možnosti předání nekvalitních informací. Kontrola v důležitých fázích úkoly je doporučována pro udržení přehledu nad vykonávaným úkolem. Důsledná kontrola se odrazí i v celkové efektivitě práce.

Ačkoliv byly zjištěny některé nedostatky v procesu delegování, jako důležitý se jeví fakt, že manažeři se chtějí dále vzdělávat. V pracovním rozvoji mají velkou podporu společnosti. Mladým začínajícím manažerům je proto doporučeno absolvovat nabízené kurzy pro upevnění znalostí o delegování a celé oblasti manažerských dovedností.

6 Závěr

Z porovnání zjištěných výsledků výzkumného šetření vyplývají jisté rozdíly mezi významem delegování pro manažery a tím, co delegování přináší zaměstnancům.

Manažeři považují delegování za úsporu času, kterou mohou věnovat důležitým strategickým rozhodováním. Zaměstnanci chápou delegování jako prostředek pro zpestření rutinních činností.

Vedoucí pracovníci si plně uvědomují, že sice delegování zabírá čas, který musí věnovat zaškolování svých podřízených. Z dlouhodobého hlediska jim delegování přináší převážně výhody v podobě nových nápadů a přístupů k řešení úkolů.

Průzkumem bylo zjištěno, že jistou problémovou oblastí v procesu delegování se jeví výběr úkolů, pracovníků, komunikace a kontrola. Manažeři si záměrně vybírají pro předávání jednoduché úkoly a předávají je pouze kvalitním a spolehlivým pracovníkům, kteří úkol zvládnou. Nemusí jim složitě vysvětlovat zadání úkolu a kontrola z jejich strany probíhá až po jeho skončení. Ze strany těchto pracovníků dochází v tomto postoji k jistému nepochopení. Proto byla navržena manažerům jistá doporučení, jak tuto situaci řešit.

Kvalitní manažeři vidí pozitivní účinek v delegování a považují delegování jako vhodný nástroj pro rozvoj svých podřízených pracovníků. Postupným předáváním úkolů si vychovávají svého nástupce. Současně si uvědomují, že některé rutinní úkoly zvládne podřízený pracovník, specialista udělat rychleji a kvalitněji než manažer, jehož náplní práce je především řízení.

V neposlední řadě z rozhovorů vyplynulo, že delegování úkolů manažeři považují za vhodný motivační prostředek pro zaměstnance. Ne všichni zaměstnanci však s tímto tvrzením souhlasí. Záleží na povaze každého jednotlivého pracovníka a na stupni jeho motivace.

Všichni respondenti shodně potvrzují přínos delegování v úspoře času a celkového zefektivnění své práce.

Výsledkem porovnání jednotlivých analýz je zjištění, že ve společnosti v současné době pracují dvě skupiny zaměstnanců.

První skupinu tvoří zaměstnanci, kteří neradi přijímají nové úkoly. Jsou spokojeni na své pozici, vykonávání rutinních činností jim vyhovuje. Jejich snahou je splnit si své

každodenní pracovní povinnosti a udělat jen to nejnnutnější. Přijímání nových úkolů je pro ně víceméně obtěžující a demotivující. Nemají ambice se dále vzdělávat a rozšiřovat své vědomosti. Jedinou motivací je pro ně finanční odměna a firemní benefity.

Naopak druhou, početnější skupinu, tvoří zaměstnanci, pro které je přijímání nových úkolů jakousi výzvou k tomu, aby ukázali svoje schopnosti. Je to pro ně určité východisko z každodenní rutiny. Plnění nových úkolů jim přináší radost a pocit uspokojení. Velkou motivací pro tyto pracovníky je pochvala od nadřízeného a projev uznání za dobře vykonanou práci. Manažeři si váží těchto zaměstnanců. Uvědomují si, že pochvala a uznání společnost nic nestojí a začínají své zaměstnance více chválit. Tito zaměstnanci mají snahu se dále rozvíjet, nabírat nové zkušenosti a aktivně se zapojovat do plnění cílů celé společnosti.

Zkušení manažeři jsou si vědomi toho, že bez pomoci svých podřízených pracovníků by nemohli efektivně dosáhnout stanovených cílů. Je pro ně tedy důležité sestavit si tým kvalitních pracovníků, kterým mohou plně důvěřovat a maximálně využít jejich pracovní potenciál.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

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

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, 200 s. ISBN 978-80-247-1621-4.

DONNELLY, James H., James L. HIBSON a John IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: ČZU, 2004. ISBN 978-80-213-0695-0.

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

MAŠLEJ, Miroslav a kol. *Základy a základní pojmy managementu*. Brno: UO FEM, 2006. ISBN S-3673.

MAXA, Radek. *Managemet*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-807-3802-301.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Eleventh edition. Boston: Prentice Hall, 2012. ISBN 0-13-21-6384-5.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

ŠULEŘ, Oldřich. 2008. *5 rolí manažera: a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-X.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VIEIRA, Walter E. *Obchodní manažer*. Praha: Svoboda, 1994. ISBN 73/505-21-8.2.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Třetí. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012, 576 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1988. ISBN 80-7219-014-8.

ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2006. ISBN 80-213-0989-X.

8 Přílohy

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor s manažery organizace

8.1 Otázky řízeného rozhovoru s manažerem

I. Část řízeného rozhovoru: Identifikace manažera

- Pohlaví
- Věk
- Dosažené vzdělání
- Délka zaměstnání v pozici manažera
- Na kterém stupni řízení pracujete
- Kolik máte podřízených pracovníků

II. Část řízeného rozhovoru: Otevřené otázky:

1. Nacházíte při delegování nějaké výhody a nevýhody? Uveďte jaké? Myslíte si, že Vám delegování přináší spíš výhody nebo nevýhody? Myslíte si, že pokud budete delegovat převážnou část svých úkolů, přestanete být nepostradatelní a zajistí Vám to další kariérní postup?
2. Jakým způsobem si vybíráte pracovníky pro delegované úkoly? Jakého pracovníka si vybíráte? Myslíte si, že se dá zvýšit motivace pracovníků vhodným delegováním úkolů? Dáváte prostor a volnost k plnění úkolů? Přemýšlel/a jste o rozdílu mezi příkazováním a delegováním? Vnímáte nějaký rozdíl?
3. Jaké typy úkolů převážně delegujete (jednorázové nebo dlouhodobé)? Jak o úkolu svého podřízeného informujete? Je pro Vás důležité vysvětlit přesně zadání, důvod a termín splnění úkolu? Jste si vědom toho, že někdy delegujete úkoly z časové tísně? Jak jsou tyto úkoly splněny a v jaké kvalitě?

4. Jak často kontrolujete delegovaný úkol? Důvěřujete svým podřízeným? Jste otevřený/á k doplňujícím otázkám a rád/a poradíte s úkolem? Myslíte si, že je nutná průběžná kontrola nebo až po splnění úkolu?
5. Domníváte se, že delegování může zkvalitnit Vaši řídicí činnost? Popř. proč?
6. Absolvoval jste někdy kurz nebo školení delegování? Bylo pro Vás nějakým přínosem, naučil/a jste se něco nového?

8.2 Dotazník pro zaměstnance

Význam delegování pro řídicí činnost manažera

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku České zemědělské univerzity v Praze. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku k mé diplomové práci na téma "Význam delegování pro řídicí činnost manažera". Dotazník bude sloužit jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Dotazník je celý anonymní a veškeré údaje budou použity pouze pro tuto práci.

Předem děkuji za Váš čas

Marcela Šímová

*Povinné pole

Základní informace

- 1. Pohlaví ***
Označte jen jednu elipsu.
 muž
 žena
- 2. Věk ***
Označte jen jednu elipsu.
 Do 30 let
 31 - 40 let
 41 - 50 let
 Více než 50 let
- 3. Dosažené vzdělání ***
Označte jen jednu elipsu.
 Středoškolské s maturitou
 VŠ - bakalářské
 VŠ - magisterské
- 4. Délka zaměstnání v organizaci ***
Označte jen jednu elipsu.
 Do 5 let
 6 - 10 let
 11 - 15 let
 Více než 15 let

Delegování

5. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | zcela souhlasím | spíše souhlasím | spíše nesouhlasím | zcela nesouhlasím |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ze strany nadřízeného jsou mi delegovány jednoduché, rutinní a opakující se činnosti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Byl na mě delegován nový úkol, na který jsem neměl/a potřebné znalosti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Delegované úkoly jsou pro mě příliš složité. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Plnění úkolů je pro mě časově náročné a zdouhavé. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dostávám úkoly, které obsahují důvěrné informace. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| S delegovaným úkolem mi jsou současně předány potřebné pravomoci. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Delegovaný úkol je mi vždy pečlivě vysvětlen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Můžu se sám/a rozhodnout, jakým způsobem splním zadaný úkol. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dostávám podrobné informace a striktní pokyny, jak daný úkol vykonat. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Předávání úkolů probíhá nejčastěji osobně na pravidelných schůzkách. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Od svého nadřízeného dostávám úkoly pouze v písemné formě. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. **Jak byste ohodnotil/a proces delegování ve vaší společnosti? ***

Motivace

7. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | zcela souhlasím | spíše souhlasím | spíše nesouhlasím | zcela nesouhlasím |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Delegované úkoly od nadřízeného přijímám s nadšením a odhodláním. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Delegování činností považuji za vhodné zpestření své rutinní práce. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Myslím si, že delegovaný úkol rozvíjí moje pracovní schopnosti a znalosti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nadřízený mi dává najevo, že jsem přínosem týmu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vnímám delegované úkoly jako důvěru v mé schopnosti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nadřízený mě chválí za úspěchy a posiluje moji sebedůvěru. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oblíbenost nadřízeného se snižuje s přibývajícím množstvím delegovaných úkolů. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mám pocit, že mě nadřízený delegovanými úkoly zbytečně přetěžuje. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vykonávání delegovaných úkolů mě obtěžuje a zdržuje od běžných činností. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Plnění delegovaných úkolů mě stresuje a demotivuje. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8.

Jaký názor máte na motivování pracovníka pomocí delegování? *

Kontrola

9. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | zcela souhlasím | spíše souhlasím | spíše nesouhlasím | zcela nesouhlasím |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Spolu s delegovaným úkolem je mi vysvětleno proč a do kdy je úkol nutné splnit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nadřízený mi neustále zasahuje do plnění delegovaného úkolu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Splnění úkolu musí být přesně podle jeho představ. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Neváhám se obrátit o pomoc k nadřízenému, pokud mi není zadáný úkol zcela jasný. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pokud potřebuji, nadřízený mi rád poradí a vysvětlí danou problematiku. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Je mi dána volnost a prostor pro vlastní představu o splnění úkolu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nadřízený vždy vyžaduje průběžné podávání zpráv o plnění delegovaného úkolu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kontrola úkolu probíhá až po jeho dokončení. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nadřízený vyžaduje, aby úkoly byly splněny kvalitně. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Po splnění delegovaného úkolu je mi vždy předána zpětná vazba. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10.

Co si myslíte o formě kontroly ze strany nadřízeného? *