

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Bakalářská práce**

**Proces delegování v práci manažera**

**Taisa Kanapleva**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Taisa Kanapleva

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

**Proces delegování v práci manažera**

Název anglicky

**Delegation Process in a Managerial Work**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat rozdíly mezi dovednostmi manažerů různých kultur (Češi a Italové) delegovat úkoly, činnosti a pravomoci v rámci řízení, porovnat tyto informace s výsledky vlastního mezikulturního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob vedení lidí v rámci rozvoje organizační kultury sledovaných organizací.

### Metodika

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

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

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

management, kultura, jazyk, mezikulturní komunikace, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, výhody a nevýhody v delegování

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada, 2008 ISBN 978-80-247-2177-4
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada. 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9
- KOONTZ, H., WEINHRIK, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- THORNE, K.; PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2022

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 10. 2023

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 27.11.2023

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení, rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce.

# Proces delegování v práci manažera

## Abstrakt

Cílem bakalářské práce je identifikovat rozdíl mezi dovednostmi manažerů různých kultur (Češi a Italové) delegovat úkoly a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob vedení lidí. Aktuálnost tématu je podmíněna dnešní situací, již je zaměstnávání pracovníků různých kultur a národností.

Vlastní šetření bylo provedeno pomocí mixu kvalitativní metody pozorování a neformálních rozhovorů, dále doplněno kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Výsledky šetření pomohly ponořit se hlouběji do zkoumaného tématu, pochopit povahu a postup delegování italských a českých manažerů.

Bylo poukázáno na následující rozdíl mezi postupem delegování českých a italských manažerů. Plánování práce a disciplína se většinou daří Čechům. Systém kontroly zabírá u Čechů příliš času, ale kvalita úkolů tomu odpovídá. Komunikace s pracovníky je lépe zajištěna u Čechů, a proto mají menší počet nedorozumění se zaměstnanci. Italové ze své strany dávají větší prostor na pracovišti a vytváří přátelskou atmosféru kvůli menší kontrole. Italští manažeři nechávají detailní vysvětlení na zkušenějších pracovnících, tím pádem dochází ke ztrátě kvality delegovaných úkolů.

Po analýze bylo italským manažerům doporučeno zavést školicí systém, zlepšit systém motivace a vést rozhovory se svými podřízenými, aby věděli, jak byl jimi delegovaný úkol pochopen. Čechům bylo doporučeno šetřit svůj čas. Jako důsledek je možné občas namísto osobních setkání využívat messengery, elektronickou komunikaci. Elektronická komunikace přinese výhodu uložení sdílených informací a odpadne nutnost zopakování a upřesňování úkolů.

**Klíčová slova:** management, kultura, jazyk, mezikulturní komunikace, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, výhody a nevýhody v delegování.

# Delegation Process in a Managerial Work

## Summary

The aim of the bachelor's thesis is to identify the difference in managers skills of different cultures (Czechs and Italians) in delegating tasks and propose possible recommendations for an effective way of leading people. The topicality of the subject is based on the current situation of employing workers from different cultures and nationalities.

Individual research was conducted using a combination of qualitative methods, such as observation and informal interviews, supplemented by a quantitative method of questionnaire surveys. The results of the observations helped to delve deeply into the topic of the research, understand the nature and process of delegation by Italian and Czech managers.

The following differences in the delegation process between Czech and Italian managers were pointed out. Czechs are more disciplined and accurately plan their work. The control system consumes too much time for Czechs, but the quality of results corresponds to it. Communication with employees is better done by Czechs, hence they have fewer misunderstandings with their employees. Italians provide more freedom in the workplace and create a friendly atmosphere due to less control. Italian managers leave detailed explanations to more experienced workers, what leads to the loss of the quality of delegated tasks.

After the analysis, for Italian managers it was recommended to implement a training system, improve the motivation system, and to be engaged into discussions with their employees to ensure that delegated tasks had been understood correctly. For Czech managers it was recommended to save their time. As a result, personal meetings may be replaced with messengers and electronic communication. Electronic communication will provide the advantage of storing shared information and eliminate the need for task repetition.

**Keywords:** management, culture, language, international communication, managerial functions, people management, management styles, delegation process, advantages and disadvantages of delegation.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>10</b>
2.1 Cíl práce .....	10
2.2 Metodika.....	10
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Vývoj teorie řízení.....	12
3.1.1 Styly řízení.....	12
3.1.2 Sociální a etnické faktory řízení lidí .....	14
3.2 Management .....	19
3.2.1 Základní funkce managementu.....	20
3.2.2 Vlastnosti manažera.....	22
3.2.3 Mezikulturní komunikace .....	25
3.2.4 Interkulturní rozdíly .....	28
3.3 Delegování v běžném životě .....	30
3.3.1 Cíle delegování .....	31
3.3.2 Proces delegování .....	31
3.3.3 Bariéry a výhody delegování .....	34
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>36</b>
4.1 Charakteristika vybraných podniků.....	36
4.2 Vlastní pozorování .....	37
4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření manažerů .....	37
4.4 Analýza výsledků dotazníkového šetření zaměstnanců .....	45
<b>5 Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>48</b>
5.1 Zhodnocení.....	48
5.2 Doporučení .....	50
<b>6 Závěr .....</b>	<b>52</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>
<b>8 Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b>	<b>60</b>
8.1 Seznam obrázků .....	60
8.2 Seznam tabulek.....	60
8.3 Seznam grafů.....	60
<b>Přílohy .....</b>	<b>61</b>



# 1 Úvod

V dynamickém a neustále se vyvíjejícím prostředí moderních organizací se stala efektivní správa nezbytným prvkem pro dosažení udržitelného růstu a úspěchu. Manažeři slouží jako spojka mezi cíli organizace a pracovní silou, jsou zodpovědní za kritická rozhodnutí, stanovení priorit a dohled nad prováděním úkolů. Nicméně složitost a komplexnost dnešního obchodního prostředí klade stále větší nároky na manažerské role, což dělá téměř nemožným, aby jedna osoba sama zvládla všechny povinnosti efektivně.

Delegování, základní a mnohostranný prvek manažerské práce, je proces, který umožňuje manažerům přenášet pravomoci a zodpovědnosti na podřízené s cílem dosáhnout splnění úkolů. Jedná se o klíčový mechanismus, který manažerům nejen umožňuje sdílet pracovní zátěž, ale také posilovat jejich týmy, podporovat profesionální růst a využívat kolektivní potenciál.

Efektivní delegování zahrnuje více než pouhé předávání úkolů; jedná se o strategickou dovednost, která zahrnuje výběr správných úkolů, identifikaci vhodných jednotlivců a poskytování potřebné podpory a vedení k zajištění úspěšných výsledků.

Cílem bakalářské práce je identifikovat rozdíl mezi dovednostmi manažerů různých kultur (Češi a Italové) delegovat úkoly. Tato práce se zabývá základními principy teorie řízení, managementu a delegování. Delegování, když je provedeno správně, může vést k vyšší efektivitě, lepšímu rozhodování a práci týmu, který je motivovaný a posílený. Naopak špatné delegování může vést ke zmatkům, neefektivitě a vytvoření neorganizovaného týmu, což brání rozvoji organizace.

Prostřednictvím zkoumání zkušeností a procesu delegování mezi Čechy a Italy si tato práce klade za další cíl navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob vedení lidí v rámci rozvoje organizační kultury sledovaných organizací.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je identifikovat rozdíl mezi dovednostmi manažerů různých kultur (Češi a Italové) delegovat úkoly, činnosti a pravomoci v rámci řízení, porovnat tyto informace s výsledky vlastního mezikulturního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob vedení lidí v rámci rozvoje organizační kultury sledovaných organizací.

### **2.2 Metodika**

Na začátku byl uskutečněn sběr odborné literatury, týkající se tématu dané práce. Teoretická část byla napsaná po analýze velkého množství literatury v češtině, angličtině a zároveň v ruštině. Literatura byla vybírána se zaměřením na teorie řízení, managementu, funkce managementu, interkulturní rozdíly, sociální a etnické faktory řízení lidí, mezikulturní komunikace, nakonec také na proces delegování, jeho cíle, bariéry a výhody. Všechny použité zdroje jsou uvedeny na konci této bakalářské práci v seznamu použitých zdrojů.

Praktická část byla vytvořena pomocí mixu kvalitativní metody pozorování a neformálního rozhovoru, dále byla doplněna kvantitativní metodou dotazníkového šetření.

Na začátku praktické části následuje popis vybraných podniků. Kvůli tomu, že autorka práce měla zkušenosti ze zaměstnání ve dvou zkoumaných společnostech (SottoSotto s.r.o., Don Giovanni Management s.r.o.), bylo uskutečněno vlastní pozorování v průběhu jednoho měsíce, konkrétně v prosinci 2022.

Na základě vlastního pozorování byly sestaveny otázky pro dvě části dotazníkového šetření. První část byla provedena s manažery, druhá část se zaměstnanci ze zkoumaných společností. Dotazníkové šetření se uskutečnilo v létě 2023. Jeho cílem bylo prozkoumat a zhodnotit přístup vybraných manažerů z vybraných podniků k delegování. Dotazník byl rozeslán 22 manažerům a 20 zaměstnancům. Návratnost vyplněného dotazníku přesáhla 50%. Výběrový vzorek tvoří 13 manažerů a 12 zaměstnanců. Se 7 manažery se podařilo domluvit osobní schůzku a byl proveden neformální rozhovor a zároveň byl vyplněn dotazník. Dotazník pro manažery představuje souhrn z 27 otázek, které umožnily zjistit rozdíl procesu delegování mezi manažery italské a české národnosti: zda delegují málo, nebo hodně, jak plánují svou práci, jak komunikují s pracovníky, jaké hodnoty zaměstnanců považují manažeři za důležité při výběru pracovníka, na něhož lze delegovat úkol, jak

předcházejí neporozumění zaměstnancům, jaký styl řízení a systém motivace používají, jaké jsou bariéry a výhody delegování úkolů. Dotazník pro zaměstnance se skládá ze 4 otázek a představuje zpětnou vazbu, která pomohla zjistit, jak zaměstnanci chápou delegované úkoly. Celkové dotazníky jsou uvedeny v příloze této bakalářské práce.

Dotazníky byly zpracovávány formou analýzy. Odpovědi byly prezentovány pomocí grafů a byly stručně rozebrány. Na základě zjištěných výsledků byly formulované vlastní závěry, diskuse a doporučení. Diskuse je porovnána s teoretickou částí a doplněna dalšími komentáři od manažerů.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vývoj teorie řízení

V každé organizaci existují zdroje, které ovlivňují její rozvoj: materiální, finanční a pracovní. Všechny tyto zdroje musí být zajišťované, a tedy řízené. Význam slova řídit poprvé analyzoval a vysvětlil Sokrates v 5. století před našim letopočtem. Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co je spojeno s člověkem během pracovního procesu. Organizace činnosti lidí, která vede k plánovaným výsledkům, je nejcennějším a klíčovým faktorem rozvoje podniku. Správné řízení lidské práce vede k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Přístup k řízení lidí je dán volbou konkrétní strategie, která vede k rozvoji firmy a zefektivnění její práce. Při vedení lidí je důležité porozumět jejich národní a rasové identitě, kulturním charakteristikám, morálním hodnotám a mravům. Schneider zmiňuje (1987, s. 450): „Není to organizace, která definuje pracovníky, jsou to lidé, kdo definuje organizaci.“ Bakke (1966, s. 23) poprvé popsal řízení lidí jako nejdůležitější základ pochopení, udržení a rozvoje podnikání. Armstrong (1977, s. 38) označil lidi jako klíčový faktor ve firmě. Teorie řízení lidí vychází z teorie determinace, motivace a představ spojených s lidským chováním (Guest, 1987, s. 505). Řízení lidí je strategický přístup k rozvoji a blahobytu organizace (Purcell a Boxall, 2003, s. 51). Budoucnost podniku primárně závisí na řízení lidí jako na využití dalších znalostí, úsilí a zkušeností (Watson, 2010, s. 919).

Cílem řízení lidí je stanovení a dosažení cílů organizace pomocí najaté pracovní síly, což vede ke zlepšení výkonnosti podniku.

#### 3.1.1 Styly řízení

Řízení lidí lze charakterizovat různými styly. Rozdíl ve stylech se odráží v tom, do jaké míry může vedoucí důvěřovat své schopnosti, jaká je kvalifikace zaměstnanců a okolní atmosféra. Styl řízení charakterizuje chování manažera, jeho osobnost, vztah k zaměstnancům, jeho postoj k práci a efektivitu organizace.

Lewin rozlišuje tři hlavní styly řízení: autokratický, demokratický a liberální (Lewin, 1939, s. 273):

- autokratický styl se vyznačuje plnou mocí vůdce, založenou na disciplíně. Proces řízení probíhá formou jasných stanovení cílů a příkazů, které vyžadují přesný výkon.

Existuje jeden vůdce, jenž je od kolektivu oddělen svou nadřazeností. Mezi ředitelem a podřízenými probíhá minimální komunikace. Vedoucí nebere v úvahu návrhy podřízených, neprojevuje známky přátelství. Je zde nízká motivace, což snižuje touhu zaměstnanců dosahovat vysokých výsledků. Nátlak a příkazy charakterizují chování ředitele.

- demokratický styl je protipólem autokratického. V demokratickém stylu řízení dostávají zaměstnanci částečnou rozhodovací pravomoc. Vedoucí ochotně naslouchá svým podřízeným, kteří mají o práci zájem. Společnost vytváří přátelskou atmosféru a pracovníci mají silnou podporu. Ředitel se aktivně účastní plnění úkolů, konzultuje společně s týmem zlepšování práce a projektů. Lewin popisuje vůdce demokratického stylu pomocí pojmu „první mezi rovnými“. Rovnoprávná pozice ředitele a podřízených dělá tento styl podle Lewina oblíbeným mezi řediteli.
- maximální demokracie – pracovníci mohou vyjádřit svůj názor, existuje minimální kontrola ze strany manažera, který věcem ponechává volný průběh, což charakterizuje liberální styl řízení. V tomto případě ředitel nerozkazuje. Liberální styl vyhovuje firmám, kde pracují již zkušení zaměstnanci. Zaměstnanci proto většinu rozhodnutí dělají sami, aniž by se ptali manažera.

Bačík (2011, s. 17) uvádí následující 3 styly:

- lhostejný styl řízení určuje zadání přes prostředníka od hlavního ředitele až po jeho podřízené. Takový zprostředkovatel nic nekontroluje a nerozhoduje.
- u kompromisního stylu jde vedoucí za svými cíli, ale často ustoupí ve prospěch svých podřízených, najde řešení, které je pro ně výhodně.
- týmový styl řízení zahrnuje tým složený z vedoucího a podřízených. Všichni v týmu jsou na stejné úrovni, většinu zodpovědnosti mají pracovníci. Rozhodnutí jsou přijímána kolektivně.

McGregor (1960, s. 140) ve své studii rozlišuje teorii X a teorii Y. Teorie se liší v manažerském chování a manažerském jednání. Teorie X je spojena s autokratickým stylem řízení. Podle této teorie lidé nemají touhu pracovat. Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti a raději se nechají vést ředitelem. Přísná kontrola, nátlak a tresty pomáhají vedoucímu dosáhnout svých cílů s pomocí podřízených. Teorie Y je naopak spojena s demokratickým stylem řízení. Dělníci berou práci jako samozřejmost. V organizaci jsou vytvořeny příznivé podmínky, kde převládá důvěra a otevřenost, což dodává lidem schopnost snadno dosáhnout

stanovených cílů. Sebeřízení, sebekontrola a kreativní řešení problémů dominují v chování pracovníků podle teorie Y. Podle McGregora jsou teorie X a Y dva aspekty, v nichž jsou stanoveny všechny ostatní druhy stylů řízení.

Styl řízení může být zaměřen buď na osobu, nebo na práci. Na základě zkušeností navrhl Likert čtyři systémy stylu řízení lidí (Likert, 1961, s. 223):

- explorativně autokratický systém je postaven na roveň autokratickému stylu řízení;
- v rámci laskavě autokratického systému dbá vedoucí o pohodu a náladu podřízených, jasně vyslovuje úkoly, od zaměstnance vyžaduje dodržování pravidel chování;
- v rámci konzultačně demokratického systému řízení vedoucí projevuje velkou důvěru ke svým podřízeným, většinu rozhodnutí dělá samostatně a odpovědnost za malá rozhodnutí patří podřízeným;
- systém založený na participaci umožňuje skupinové rozhodování, kde manažeři mají úplnou důvěru k podřízeným a delegují hodně povinností.

Když shrneme výše uvedené styly řízení, je zřejmé, že pro každé pracovní prostředí, kvalifikaci personálu a přidělené úkoly je zvolen určitý styl. Čím nižší je kvalifikace zaměstnanců, tím přísnější styl řízení bude zvolen. Zaměstnanci s nízkou kvalifikací postrádají individualitu. Pro takové pracovníky je tedy nejlepší stanovit cíle v pevné formě konkrétních a jasných vyhlášek při zachování stabilního zaměstnání a přijatelného ohodnocení. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci naopak svou individualitu oceňují, proto je pro ně vhodná nejjasnější varianta zadávání úkolů volnou formou, která stimuluje uspokojení potřeb úspěchu, moci a sebepotvrzení. V současnosti je nejčastější smíšený styl řízení, kdy se autokratický vůdce chová demokraticky: naslouchá názorům podřízených, radí se, je zdvořilý a přátelský v komunikaci. Avšak liberální manažer musí často dávat najevo svou autoritu přísnými příkazy, vysokými nároky, čímž demotivuje zaměstnance. Vysoká dovednost kompetentního manažera je popsána pomocí schopností přizpůsobit se pracovní atmosféře, kvalifikaci zaměstnanců, zvolit vhodný styl řízení.

### **3.1.2 Sociální a etnické faktory řízení lidí**

Klíčovým faktorem efektivního sociálního řízení personálu v organizaci je sociokulturní aspekt jednotlivců. Zakladatelem studia sociokulturních procesů řízení lidí je Max Weber. Jeho studium ekonomické aktivity je založeno na sociokulturním přístupu prostřednictvím

vlivu na kulturu, tradice, náboženství, mravy a hodnoty (Weber, 1990, s. 596). Sociální řízení lze definovat z různých pohledů. Arshakyan (2011, s. 24) se domnívá, že sociální řízení má mnoho rolí, včetně produkčních, sociokulturních a administrativně-státních aspektů. Shchekin (Travin, 2010, s. 115) vyčleňuje jednu z forem sociálního řízení – řízení lidských zdrojů. Tato forma se skládá z řízení pracovní síly, sociálního rozvoje lidí, kariérového poradenství, zaměstnání, vzdělávání. Sociální řízení je podle Aitova (Kravchenko, 2005, s. 672) zlepšování pracovních podmínek, kultury, zdravotní péče, mezd, bytových podmínek a spotřebitelských služeb. Všechny změny v materiálních, sociálních a duchovně-kulturních podmínkách odrážejí společenský vývoj managementu, jak to definuje Kibanova (2010, s. 193).

Kultura obklopuje lidi všude. Znalost a schopnost porozumět kulturním rozdílům umožňuje mezinárodní firmě úspěšně řešit manažerské problémy pomocí kulturních nástrojů. Tylor (Guzikova, 2015, s. 16) jako zakladatel etnografie a antropologie definuje kulturu jako „složitý celek, který zahrnuje znalosti, přesvědčení, umění, morálku, zákony, zvyky a jakékoli další schopnosti a zvyky, které si člověk osvojuje jako člen společnosti“. Tato definice pokrývá různorodost věd, které tvoří kulturu. V každé kultuře existují akceptované a deviantní formy chování.

Hall (1989, s. 18) přirovnává kulturu k ledovci, který je těžko rozpoznatelný, protože z dálky je dobře viditelný pouze jeho vrchol, zbytek je těžko rozpoznatelný. Podle Lebedevé (Taratuhina, 2016, s. 14) je kultura vědecké chování. Kulturu tvoří dva aspekty – ekologie a historie, jež ovlivňují chování, způsoby socializace lidí. Ekologie určuje životní prostředí a historie předává kulturu z generace na generaci. Lotman (Taratuhina, 2016, s. 16) definuje jazyk jako základ kultury. Tím pádem jazyk strukturuje prostředí kultury. Triandis (1994, s. 36) chápe kulturu jako model přesvědčení, norem, hodnot, samoorganizovaných věcí.

Kultura je skupinové programování mysli, které odlišuje myšlenky jedné skupiny lidí od druhé. Kultura se skládá ze způsobů myšlení, chování, hodnot, které tvoří dovednosti, přesvědčení, vztahy mezi lidmi. Hofstede klade rovnítko mezi kulturou a pravidla, jimiž se řídí každý bez ohledu na to, co dělá. Výzkumník si všímá dvou částí teoretického programu: předvídatelné (biologické) a nepředvídatelné (individuální). První část je dána povahou, druhá je popsána individuálním chováním. Tuto klasifikaci Hofstede znázornil pomocí obrázku 1.

**Obrázek 1: Vrstvy, které formují lidské chování**



Zdroj: Taratuhina, Teorie mezikulturních komunikací, 2016, s. 12

Tento obrázek ukazuje trojúhelník rozdělený na tři části. Základem lidského chování je lidskost nebo lidská přirozenost, jež je univerzální. Lidskost je to, co nás dělá lidmi. Lidé mohou myslet, cítit, mluvit. Způsob, který reprodukuje skupina lidí, se odráží v kultuře a ta bude ovlivňovat formování osobnosti. Každý člověk je individuální, takže zděděné a získané vlastnosti osobnosti vždy odliší.

Dále budou uvedeny praktické objekty, které ovlivňují formování kulturních hodnot. První objekt je symbol. Tento vnější objekt jako vrstva kultury může být reprezentován ve formě slov, gest, obrazů, barev, oblečení. V každé kultuře může mít stejný předmět zcela opačný význam, což je příčinou nepochopení v komunikačním procesu. Druhým objektem je hrdina. Hrdinové mohou být historické nebo skutečné osobnosti, postavy z knih, karikatur, účastníci show, fiktivní postavy. V takových hrdinech jsou jasně vyjádřeny hodnoty, dovednosti a schopnosti respektované lidmi. Třetí objekt je soubor rituálů. Rituály se odrážejí v akcích velkého společenského významu. Zahrnují pozdravy, zdvořilost, úctu, náboženské rituály, stravovací rituály, obchodní etiku. Rituály jsou blíže kultuře, proto jim cizinec nejméně rozumí. Kultura se skládá z teoretické a praktické části, přičemž kultura pro skupinu je stejná jako pro jednoho. Znalosti těchto objektů pomůžou předcházet nepochopením, odstraní příčiny kulturních rozdílů, určí zóny jejich vlivu a zvolí nejlepší řešení (Taratuhina, 2016, s. 15).



Kultura se skládá z norem a pravidel. Regulátory obecně přijímaného chování se nazývají sociokulturní normy. Jejich realizace je založena na vědomě nalezených představách člověka o tom, co lze, co naopak nelze dělat. Sociokulturní normy jsou nezbytné podmínky pro udržení veřejného pořádku a dosažení požadovaného výsledku. Taková pravidla odrážejí podmínky seskupování lidí v dané společnosti. Styl chování vzniklý jako výsledek učení se přenáší z jedné společnosti do druhé. Normy zajišťují bezpečnost lidské interakce, jednotnost a shodu jejich skupinových akcí (Coul, 1997, s. 55). Sociokulturní normy popisují etnický faktor personálního řízení. Etnická příslušnost nebo etnická identita je etnická příslušnost k určitým kulturním tradicím. Olsevich ve svém výzkumu identifikuje etnicitu, lidi, normy chování, historické tradice jako faktory ovlivňující řízení lidí (Grinberg, 2013, s. 216).

Etnicita je identifikace toho, jak se člověk definuje. To znamená, že v jednom regionu může mít etnická identita obrovský dopad na rozdíly v řízení a podřízenosti, sociální vztahy mezi zástupci různých etnických skupin. Bromley (2008, s. 45) definuje etnicitu jako přirozeně vytvořenou skupinu lidí, která je spojená pomocí společného chování, jedné historie, území, kultury, vědomí. Etnicita je podle Berghe (1981, s. 23) „rozšířená rodinná skupina“. Gumilyov (1967, s. 68) uvádí, že etnicita je skupina lidí, struktura tvořící tradici. Etnicita nemůže být dobrá nebo špatná, ale je odlišná. Etnická příslušnost charakterizuje skupinu. Antropologické znaky, rodové kořeny, genotypové a fenotypové znaky, historická vlast a místní ekologie patří mezi hlavní znaky etnické skupiny. Etnické řízení je založeno na vědomých a nevědomých faktorech.

Etnické stereotypy patří do nevědomých faktorů, které přímo souvisejí s etnickou identitou. Stereotyp obsahuje informace o všech představitelích určité kulturní skupiny. Stereotyp je forma chování, která definuje nejen jednotlivce, ale také etnickou skupinu, kulturu a společnost. Stereotypy vznikají v několika formách:

1. Stereotypy se předávají z generace na generaci (od rodičů na děti);
2. Stereotypy se tvoří v procesu komunikace s přáteli, příbuznými, učiteli;
3. Stereotypy vznikají v osobní komunikaci s představitelem jiných kultur;
4. Média: televize, tisk, rozhlas mohou ovlivnit utváření stereotypů.

Je možné říct, že individualita jedné etnicity se projevuje při interakci s jinou etnicitou. Taková skupina je založena na etnické kultuře, jež odráží tradiční stereotypy dříve

vytvořené ve skupině lidí. Každá kultura má svou vlastní logiku a chápání světa. Významné aspekty jedné kultury mohou být pro jinou nedůležité.

Etnická kultura je soubor hodnot, vzorců chování, zvyků, které odlišují jedno etnikum od druhého. Vnímání reálného času je u každého jedince jiné. Osobní vlastnosti, vědomě regulované činy, jazyk, národní kultura, náboženské hodnoty ovlivňují vnímání a reprodukci reality. Každá ze složek se přitom promítá do utváření národní kultury, která ovlivňuje kulturu podniku. Na jedné straně je etnická kultura obrovskou bariérou v mezinárodní komunikaci. Na druhé straně společnost, která má představy o jiných národech a kulturách, nezažívá tak silný kulturní šok (Tishkov, 2010, s. 103).

Na základě výsledků výzkumu o utváření národní kultury, která ovlivňuje kulturu organizace, Hofstede zjistil, že každý člověk ze své rodné kultury dostává základní hodnoty, které později ovlivňují různé oblasti života (Russell, 2015).

Stát hraje důležitou roli při zakládání národní kultury. Udržuje pořádek pomocí stanov a nařízení, chrání obyvatelstvo, reguluje systémy společnosti, zavádí tradice a svátky podporující veřejný život (Kirillova, 2012, s. 15).

Dzhandildin (Taratuhina, 2016, s. 20) definuje národní kulturu jako systém psychologických rysů, které popisují určitou sociální skupinu. Jedná se o interakci různých skupin konkrétní společnosti. Takovou kulturu charakterizuje mnoho vzájemně souvisejících faktorů. Projevují se v duchovních (náboženství, jazyk, malířství, hudba, literatura, lidské schopnosti, úroveň vzdělání) i materiálních (výrobní tradice, práce, ekonomické rysy, geografická poloha, gestický výraz k vyjádření charakteru) sférách života.

Tyto faktory jsou vzájemně propojené a navzájem se posilují. Jazyk je základem pro vytváření lidských skupin, protože umožňuje jejich členům mezi sebou komunikovat. Může se projevovat verbálními i neverbálními formami. První forma je soubor znaků v podobě řeči nebo písma, druhá forma odráží postoje a gesta. Je vidět, že jazyk ve skutečnosti odráží unikátní obraz každé kultury. Náboženství odráží v lidech jejich pohled na svět, jejich hodnoty, touhu po materiálním bohatství, ať už velkém nebo malém, jejich vztah k práci.

Prostředí v podniku vytváří firemní kulturu, což je systém hodnot kolektivních i osobních, které se všichni členové organizace zavazují přijímat a sdílet. Definicí firemní kultury lze popsat s pomocí pravidel vnější adaptace a vnitřní integrace zaměstnanců. Prostředí ovlivňuje aktuálnost kultury, tzn. vytváří proces, kdy se kultura rodí, vrcholí, žije určitou dobu a umírá (Morgan, 2006, s. 112). Harris a Morak charakterizují firemní kulturu s pomocí následujících charakteristik: jak se člověk cítí a realizuje v organizaci, jaká je míra

komunikačních schopností, dojem ve světě, uvědomělé organizace času, vztahy s kolegy, tradice a hodnoty, úroveň vzdělávání zaměstnance, motivace zaměstnanců (Vihansky, 2001, s. 425).

Vzhledem k výše uvedeným důvodům je zřejmé, že sociální a etnické faktory plně ovlivňují chování lidí, jejich myšlení, postavení ve společnosti. Je možné soudit, že chápání řízení lidí s mnoha odlišnými faktory bude v různých kulturách definováno různými způsoby. Význam znalosti etnických a kulturních aspektů řízení lidských zdrojů je velký. Efektivita řízení bude dosažena pouze kompetentní analýzou a studiem etnické kultury zaměstnanců a prostředí. To vysvětluje vysokou potřebu studovat etnické a kulturní faktory v průběhu řízení lidí.

### **3.2 Management**

V každé společnosti, která se skládá alespoň ze dvou lidí, existuje pojem management. V literatuře existuje mnoho definic tohoto anglického slova:

- Taylor ve své studii „Principles of Scientific Management“ považoval management za samostatnou vědu (Taylor, 1991).
- Purcell a Boxall (2003, s. 44) hodnotí management jako strategii, kterou společnost používá. Pokud se zvolenou strategií firma dosáhne svých cílů a pokračuje ve své činnosti, pak je taková strategie považována za efektivní a firma ji znovu použije.
- Johnson (2005, s. 6) přirovnává management ke strategii uváděné do praxe.
- Kanter (1984, s. 288) uvádí definici, že management se skládá z činností, které ovlivňují budoucnost organizace.
- Podle výsledků výzkumu Kirillové management charakterizuje lidské schopnosti, které manažer cíleně využívá k dosažení určitých cílů. Řízení lidí může dát pojmu management přesný význam: forma řízení ke zlepšení efektivity organizace (Kirillova, 2012, s. 6).

Shrme-li to, lze tvrdit, že management je soubor činností prováděných najatými pracovníky za účelem dosažení cílů organizace. Řízení lidí je přitom současnou i budoucí strategií jednání zvoleným stylem schopnost vést lidi dlouhodobě.

### 3.2.1 Základní funkce managementu

Při velkém množství vykonávaných úkolů potřebuje majitel firmy asistenta, protože ředitel nestíhá ovládat všechny oblasti zároveň. Takovým asistentem se stává manažer.

V literatuře existuje několik teorií o funkcích, které manažer vykonává:

- podle teorie Gulickeho (2003) existuje 7 manažerských funkcí: plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinace, evidence a správy, rozpočtování.
- Drucker (2008) považuje za hlavní povinnosti manažera: stanovení cílů, organizace práce, druhy motivace, způsob komunikace, analýzu výsledků, rozvoj sebe a kolektivu.
- teoretická data Koonze a Weihricha (1993) naznačují systém 4 funkcí: plánování, organizování, personalistiku, kontrolu.
- Henri Fayol založil 5 základních funkcí managementu, které se společně kombinují: plánování, organizování, kontrola, motivace a koordinace (Fayol, 1992, s. 50).

Níže bude podrobně popsána každá z výše uvedených funkcí.

**Plánování** je hlavní funkce, protože v této fázi jsou stanoveny dlouhodobé (více než jeden rok) a krátkodobé (méně než jeden rok) cíle a jsou přijímána rozhodnutí o akcích k dosažení plánů. Plány se liší podle oblasti směru: výroba, nákup, finance, marketing, doprava. Při plánování je možné stanovit perspektivy rozvoje organizace do budoucna, analyzovat výskyt možných rizik, vyhodnotit potřebné prostředky k dosažení cílů (Mládková, 2009, s. 33).

**Organizace** určuje úkol systematizovat činnosti společnosti: nábor pracovních sil, rozdělování úkolů a pořádek v ekonomické, technické, právní, psychologické stránce. Tato funkce odpovídá na otázky: kdo, kdy a jak bude jednat.

**Kontrola** je nepřetržitý proces, který je zodpovědný za porovnávání plánovaných cílů a již dosažených výsledků s dříve stanoveným plánem. V této fázi probíhá analýza, zda existují odchylky od cílů a jejich příčiny. Efektivní kontrolní systém je přehledný, ekonomický a flexibilní (Robbins, 2013, s. 436). Hlavním cílem této etapy je dát manažerovi vědět, jestli společnost dosáhne svých cílů, či nikoli.

Kontrola se skládá ze 3 úrovní (Robbins, 2013, s. 419):

1. Preventivní kontrola se provádí za účelem předvídání rizik a problémů, které mohou nastat při plnění úkolů.
2. Průběžná kontrola se provádí přímo při výkonu práce.
3. Zpětná kontrola – probíhá na konci práce jako vyhodnocení výsledku.

**Motivace** je proces povzbuzování zaměstnanců k dosažení cílů organizace. Důležitost motivace potvrzují slova Tureckové (2007, s. 17): „Chcete-li lidí vést, motivujte je.“ Pro kompetentní řízení zaměstnanců je nutné studovat jejich motivy k práci, stanovit odměnu za provedené akce. Základem motivace je vznik potřeby. Ve vědecké literatuře vyniká Maslowova motivační teorie, která se skládá z fyziologických potřeb (spánek, jídlo), potřeb bezpečí (neexistence ohrožení života a zdraví), ze sociálních potřeb (sounáležitost v týmu, podpora v týmu), potřeby respektu (pochvala, finanční stav) a sebevyjádření (spokojenost) (Bělohlávek, 2000, s. 41). Tím pádem je důležité vzít v úvahu individuální motivace zaměstnanců: kariérní, finanční, kolektivní, volnočasové.

**Koordinace** je proces přizpůsobení činnosti zaměstnanců k dosažení požadovaného výsledku. Účelem této funkce je dosažení maximální efektivity při plnění úkolů (Fayol, 1992, s. 90).

**Personální zajištění** je klíčovou funkcí v organizaci, protože výkon bude záviset na začleněných zaměstnancích. Pokud pracovníci nebudou sledovat cíle organizace, společnost zanikne. Proto je nutné věnovat pozornost obecným charakteristikám žadatelů.

**Příkazování** se nejčastěji vyskytuje v autokratickém stylu řízení, kdy je šéf nevládný vůči podřízeným, považuje se za nadřazeného a může si dovolit zacházet s personálem formou příkazů. Každý manažer si samostatně volí určitý styl komunikace s podřízenými, hledá společný jazyk a udržuje příznivou atmosféru.

**Evidence a správy** nebo analýzu výsledků provádí naprosto každý manažer v elektronické nebo písemné podobě. Tato funkce umožní sledovat statistiky organizace, sestavit výkaz nebo jinou dokumentaci.

**Rozpočtování** obvykle provádí účetní ve velkých společnostech, ale pokud si společnost účetního nemůže dovolit, pak odpovědnost za přidělení rozpočtu a vyúčtování bude náležet manažerovi. Účetní závěrky jasně ukazují čísla, která vypovídají o současné pozici společnosti.

**Rozvoj sebe a kolektivu** přináší týmu pouze pozitivní výsledky, zvyšuje potenciál, znalosti, zkušenosti manažera a jeho podřízených.

Management je systém funkcí, z nichž každá musí být vykonávána. Dobrý manažer vyniká tím, že dodržuje všechny výše uvedené činnosti.

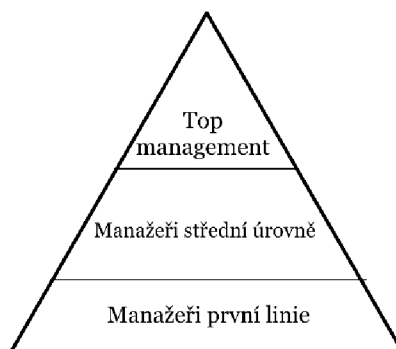
### 3.2.2 Vlastnosti manažera

Člověk, který vykonává výše uvedené funkce, se nazývá manažer. Je zodpovědný za dosahování cílů organizace. Aby mohl plnit své činnosti, musí mít znalosti a zkušenosti z různých oblastí. Nejčastěji se v literatuře uvádějí 3 hlavní oblasti znalostí: lidská, technická a podnikatelská. Lidské poznání zahrnují porozumění lidem, jejich chování, motivům, náladě, kultuře, komunikaci, touhám a potřebám. Technickou část znalostí tvoří znalosti o používání elektroniky, sociálních sítí, domácích spotřebičů a metod s nimi spojených. Podnikatelské znalosti jsou potřebné pro obecné pochopení organizace jako celku, základů podnikání, konkurence na trhu práce.

Manažer řídí jednání skupiny svých podřízených. Podle toho, jaké kategorie podřízených řídí, se manažer může lišit ve statusu: lineární, střední, vedoucí (viz obrázek 2).

- Přímý manažer je výkonná osoba a odborník v jedné oblasti, která patří do skupiny podřízených. Řeší každodenní problémy vznikající při práci jeho skupiny.
- Střední manažer je zodpovědný za všechny liniové manažery, což znamená, že takový člověk by měl mít rozsáhlejší informace o vykonávané práci.
- Vedoucí manažer řídí celou organizaci, odpovídá za její rozvoj. Takový člověk však není úzkým specialistou, protože zodpovídá za všechny oblasti firmy. Grafické znázornění hierarchie podřízenosti ve formě pyramidy je vidět na následujícím obrázku.

**Obrázek 2: Hierarchická pyramida manažerů**



Zdroj: Mayerová, Vedení lidí v organizaci, 1999, str. 8

Každý manažer se liší jak stylem řízení, tak znalostmi. Manažerské znalosti se dělí na vrozené a získané (viz tabulka 1).

**Tab. 1: Vrozené a získané dovednosti manažerů**

<b>Vrozené dovednosti</b>	<b>Popis</b>
Touha moci	Převládá autokratický styl řízení, moc nad podřízenými přináší uspokojení, sebevědomí.
Potřeba řídit	Silný vliv na lidi s prvky dominance, tendence organizovat sebe i lidi kolem, důležitou roli hraje schopnost předat úkoly ostatním, kontrolovat a vyhodnocovat.
Způsobilost empatie	Dobrý manažer ví, jak se radovat z pozitivních výsledků druhých. Umí naslouchat, vstupovat do pozice podřízeného, umí se vcítit a podporovat, správně buduje komunikaci se zaměstnanci.
<b>Získané dovednosti</b>	
Ekonomická teorie, teorie řízení a podnikání	Základní pravidla se vyučují na univerzitě nebo jiných vzdělávacích institucích.
Psychologické znalosti, techniky motivace, komunikace	Znalosti získané na základě osobních zkušeností, samostudia, školením, doplňkovými kurzy.
Technické znalosti a odborné dovednosti	Jsou získané vlastní zkušeností.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Fischer, 2020, s. 16

Úspěšného manažera popsal McKinsey svým konceptem „7 S“. Koncept „7 S“ je systematický přístup k manažerské činnosti, který se skládá ze 7 faktorů.

1. Strategie (strategy) je popis akcí v chronologickém pořadí, seznam kroků k dosažení cílů.

2. Struktura (structure) spojuje jednotlivé části dohromady, tvoří neoddělitelný systém. Struktura může být horizontální, nebo vertikální, odráží vztah mezi manažery a podřízenými.

3. Spolupracovníci (staff) jsou lidé, kteří po vytvoření přátelského týmu pomáhají organizaci rozvíjet.

4. Systémy řízení (systems) definují styly řízení, jejich charakteristické rysy. Vedoucí předává své znalosti, zkušenosti, dovednosti podřízeným zvolenou metodou, tzn. tvoří příkladný model chování.

5. Sdílené hodnoty (shared values) tvoří prostředí organizace. Zvolená kulturně společenská aktivita tým stmelí a nasměruje jedním směrem.

6. Styl manažerské práce (style) je zvolená forma chování vedoucího k podřízeným. Forma kontroly a směřování práce k dosažení stanovených cílů.

7. Schopnosti (skills) určují kvalifikaci pracovníků, úroveň znalostí, nadání, které tvoří základ chování.

Morální příprava a úroveň vzdělání manažera jsou věci, které jsou odpovědné za jeho chování ve firmě i mimo ni. Například komunikace s klienty, dodavateli, personálem, reklamní agenturou, účast na společenských akcích popisují společenskou odpovědnost manažera.

Dosažení stanovených cílů je podle Kirillové (2012, s. 107) možné jenom s podmínkou řízení společně s lidmi. Aby manažer mohl působit na podřízené, musí jim rozumět. Autorita manažera je důvěra, kterou si vedoucí zaslouží od svých podřízených, aby kompetentně ovlivňoval produktivitu zaměstnanců. Pokud lidé nedůvěřují vůdci, nebudou věřit ani rozhodnutím manažera. Na přijetí manažera má vliv i jeho image mezi podřízenými. Image je obraz, dojem, který dělá manažer na podřízené: způsob komunikace, chování, vystupování, zacházení s lidmi, obchodní etiketa, kultura projevu.

Shrneme-li to, můžeme říct, že růst společnosti přímo závisí na lidech, kteří v ní pracují. Ideální manažer neexistuje, protože každá společnost se liší tématem činnosti, okolní atmosférou, množstvím lidí, tužbami a potřebami. Pokud bude manažer znát hodnoty a motivy podřízených, jaké sociokulturní normy zaměstnanci dodržují a k jaké etnické skupině patří, v tom případě bude schopen strategicky řídit lidi s důvěrou a očekávat od nich vhodné výsledky.



### 3.2.3 Mezikulturní komunikace

V současné době existuje velké množství literatury věnované pojmu „mezikulturní komunikace“.

1. Proces výměny informací v sociokulturním prostoru (Hofstede, 2010, s. 184);
2. Vědní disciplína, která studuje rozdíly v odlišnostech komunikačního procesu v sociokulturním prostoru (Leach, 2008, s. 78);
3. Interakce mezi nositeli různých kultur (Guzikova, 2015, s. 6).

Mezikulturní komunikace úzce souvisí s kulturní inteligencí. Většina jedinců věří, že to, co se děje v jejich kultuře, je přirozené a správné. Mosakowski (Early, 2003, s. 139) se domnívá, že schopnost rozpoznat, porozumět, studovat neznámé chování, získat potřebné znalosti o vlastnostech kultur a komunikovat se zástupci různých kultur popisuje kulturní inteligenci.

Ang (Early, 2003) založil čtyři složky, které tvoří základ kulturní inteligence:

- motivační (motivace);
- kognitivní (znalosti);
- metakognitivní (strategie);
- činná (akce).

Tyto složky popisují strategii přístupu k jedinci jako k samostatné kultuře. Abychom přiměli jednotlivce k činnosti, je nutné ho nejprve prostudovat, poté naplánovat strategii a provést činnost, abyste dosáhli výsledků. Proto je velmi důležité studovat a porozumět individuálním charakteristikám.

Triandis (1996, s. 407) popisuje mezikulturní komunikaci jako pojem „kulturní syndrom“, jenž funguje jako model přesvědčení, norem a hodnot kolem určitých předmětů a témat. Je identifikovaný následujícími čtyřmi syndromy:

1. Složitost. Stává se, že struktura společnosti jedné kultury je složitější nebo jednodušší než jiná.
2. Individualismus. V některých kulturách má životní zkušenost svůj vlastní charakter.
3. Kolektivismus. V určitých kulturách se životní zkušenost soustředí kolem kolektivů.

#### 4. Hustota. Počet norem a kultur se mezi různými kulturními skupinami liší.

Ter-Minasova (2000, s. 129) ve svých studiích americké a ruské společnosti došla k závěru, že ekonomicky vysoce vyspělé národy se vyznačují inteligencí a podnikavostí, pracovitostí, zodpovědností, zatímco národy se zaostalou ekonomikou jsou známé laskavostí, srdečností, družností a pohostinností.

Jazyk a kultura jsou neoddělitelně spjaty. V roce 1930 Sapir a Varfa (Taratuhina, 2016, s. 20) předložili hypotézu: struktura jazyka je základem myšlení a chápání vnějšího světa, ovlivňuje světonázor a chování lidí. Plně není možné správně přeložit informace z jednoho jazyka do druhého, ale popisem a objasněním je možné odstranit rozdíly mezi nimi.

Vzhledem k tomu, jak již bylo dříve zmíněno, že se kultura vyznačuje typem myšlení, měl by být dále představen koncept národní mentality. Tarasov (Taratuhina, 2016, s. 35) podle toho konceptu považuje za důležité rozlišovat vědomí jednotlivců v obecné komunikaci. Dialog probíhá v rámci jednoho vědomí prostřednictvím chápání obrazů cizí kultury a hledání podobných obrazů ve vlastní kultuře (nalézání podobností a rozdílů).

Dále se práce zabývá tím, jak rysy vědomí ovlivňují aktivity jedinců různých kultur. Podle polské badatelky Vezbické (1996, s. 291) se kultury vzájemně prolínají, pokud jsou základní pojmy společné. Kulturní znalosti prezentované s pomocí konceptu australským vědcem Sharifianem (Taratuhina, 2016, s. 37) popisují jednotlivé akce patřící ke kulturní skupině jako celku. Tyto znalosti se formují během dlouhé historie členů skupiny. Znalosti tvořící kolektivní zkušenost zachycují různé aspekty života: rituály, umění, artefakty, malbu, literaturu, zvyky.

Kulturní rozdíly ovlivňují chování vůdců. Kultury se dělí na několik typů: monoaktivní, polyaktivní a reaktivní. Monoaktivní typ zahrnuje germánské, anglosaské, skandinávské kultury. Do toho typu patří zástupci: Němci, Britové, Američané, Švýcaři, Švédové atd. Patří mezi ně takové charakteristické rysy jako lineárnost, důslednost, plánování, pečlivost. Polyaktivní kultury jsou románské, arabské, latinskoamerické, africké. Takové kultury se vyznačují konverzacemi a osobními schůzkami za účelem získání informací, plány a pokyny nehrají příliš důležitou roli a time management se používá zřídka. Reaktivní kultura patří spíše k východním národům, jako jsou Japonci, Číňané, Tchajwanci, Turci, Singapurci, Korejci, Finové. Takové národy se vyznačují láskou k dialogům

a plánování (Taratuhina, 2016, s. 100). Společné znaky druhů kultur lze vidět v následující tabulce.

**Tab. 2: Obecná charakteristika různých druhů kultur**

<b>Monoaktivní</b>	<b>Polyaktivní</b>	<b>Reaktivní</b>
Budoucnost je jasně naplánovaná, plány jsou přísně dodržovány	Plány jsou psány obecně, mohou se měnit	Budoucnost je postavena na roveň obecným principům, plány se upravují
Ve stejném čase dělají vždy jen jednu věc	Ve stejném čase dělají hodně věcí	Věci se dělají podle potřeby a nouze
Jeden úkol je rozdělen na několik malých	Jeden úkol se může překrývat s druhým	Lidé se dívají na úkol jako na celek
Neutrální nálada	Emocionální	Pečující
Argumentace je založena na logice	Emoce jsou jádrem hádky	Vyhýbají se konfliktu
Zřídka je řeč přerušována	Často je řeč přerušovaná	Řeč není přerušovaná
Vyskytuje se drobná gestikulace a mimika	Častá a výrazná mimika a gestikulace	Téměř chybí mimika a gestikulace

Zdroj: vlastní zpracování na základě Taratuhina, 2016, s. 101

Na základě tabulky 2 je možné říci: zástupci monoaktivního typu dobře plánují svou činnost a efektivně pracují s informacemi, emoce nezasahují do výkonu záležitostí; zástupci polyaktivního typu kultury preferují osobní setkání za účelem domluvy nebo vyjasnění informací, často převládají emoce, chybí dochvilnost, ale jsou schopni plnit více úkolů zároveň, projevovat sympatie, věnovat pozornost stavu, materiálnímu bohatství a reputaci jednotlivce; reaktivní typ kultury se vyznačuje harmonií v jednání, velkým respektem k hierarchii vztahů, skromností, zdvořilostí, profesionalitou, v komunikaci se skrývají emoce.

Je možné dojít k závěru: každý jedinec má svůj vlastní názor a svou vlastní pravdu. To znamená, že každá kultura má své vlastní hodnoty, přesvědčení, zvyky, morální standardy a chování. Stereotypy umožňují lidem vytvořit si představu o světě, o jiných národech a kulturách. Pomocí stereotypů mohou lidé rozlišovat mezi svými a cizími

kulturními modely. I přes rozdíly ve znalostech, představách o kulturách a myšlení lze stále najít společné rysy, které charakterizují pohledy informátorů na svět jako celek.

### 3.2.4 Interkulturní rozdíly

Interkulturní kompetence se nachází v blízké souvislosti s pojmem mezikulturní komunikace. Pojem kulturní kompetence poprvé uvedl americký antropolog F. M. Keesing, aby zdůraznil schopnost člověka orientovat se v kultuře. Každá kultura má svůj jazyk, svoje zvyky, tradice, morálku, postoje, rituály, zákony, časové pásmo atd. Půlku hodnot jedinec získává v dětství, druhou půlku dostává v průběhu života podle vlivu různých sociálních prostředí. Mezikulturní komunikace je založena na správném chápání těchto odlišností s pomocí verbálních a neverbálních procesů. Interkulturní kompetence zahrnuje znalosti o jiných kulturách, zkušenosti v procesech interakce, efektivní spolupráci s jedinci různých kultur, respektování interkulturních rozdílů. Pro manažery, kteří pracují v interkulturním podniku je důležité ovládat interkulturní kompetence, aby měli schopnost řešit multikulturní pracovní situaci a pochopit cizí kulturu (Štrach, 2009).

Z antropologického hlediska je možné zmínit definici českého antropologa V. Soukupa, který definuje kulturu jako „integrováný systém naučených vzorů chování, který sdílejí členové určité skupiny, organizace, společenství, společnosti“ (Šroněk 2001, s. 18). V mezikulturním prostředí je nutné zmínit, že přes jednání ve společném třetím jazyce mohou vznikat nepochopitelné faktory, které mají vliv na komunikační proces. Vznikají nepochopitelnosti kvůli vlastnímu pochopení určité situace, proto stejné věci mohou být odlišně akceptované jako „normální“ různými kulturami. Například v některých případech smrkání do kapesníku na veřejném prostředí může být chápáno jako nepřijatelné. Vztah rodič dítěte také různí podle kultury. Názory na plánování času a zodpovědnost mezi Italy a Němci jsou silně odlišné. Vztah ke stravování mezi Francouzi a Afričany je opačný jako vztah k práci mezi Japonci a Italy. Tím pádem je vidět důležitost chápání interkulturní kompetence, jež odráží interkulturní rozdíly. „Nejen ty rozdíly, které jsou turistickou zajímavostí, ale takové, které výrazně upravují interpersonální vnímání a komunikaci a které mohou mít velký vliv na oboustranné porozumění mezi lidmi a pozitivně motivovat či negativně limitovat společný úspěch v práci či podnikání“ (Nový, Schroll-Machl, 2015, s. 25).

V dnešní době existuje hodně výzkumů o zkoumání rozdílů národních kultur, které vytváří kulturní profil země. Každá kultura chce zachránit své normy a tradice, být odlišnou ve společnosti. Badatelé rozdělují společnost na východní, západní, severní, jižní,

latinskoamerickou a orientální. Do západní kultury patří Evropa, Austrálie, Severní Amerika. Do východní kultury patří Asie. Jižní Amerika a Mexiko spadají do latinské kultury. Země Blízkého východu patří do orientální kultury. Například v latinských zemích se lidé často navzájem v rozhovoru přerušují. Jejich komunikace je vždy doplňovaná mimikou a výraznou gestikulací. Pokud se jedná o západní kulturu, Trompenaars a Hampden-Turner (2012) zmiňují převahu přímé komunikace, v rozhovoru se obě strany střídají. Mluvčí strany ukazují vzájemný respekt tím, že první osoba dovolí druhé skončit, potom ta první začne mluvit.

Kulturní kontext a jeho vliv na komunikační proces v oblastech času a prostoru popsal antropolog E. T. Hall. Autor rozlišuje kulturu na monochronní a polychronní vnímání času a zároveň určuje odlišnosti ve vnímání osobního prostoru v různých kulturách (Jackson, 2019).

#### A) Monochronní vnímání času

Takový čas má lineární formu. Harmonogram je důležitá věc, která pomáhá člověku se zorientovat v pracovním časovém rozmezí. Na splnění jednoho úkolu je dán určitý čas, v jehož průběhu je pozornost kladena na ten jeden naplánovaný úkol. Německo, Japonsko, východní Asie a země severní Evropy patří do takové kultury.

#### B) Polychronní vnímání času

Lidé s takovým typem vnímání dělají velké množství věcí zároveň, nejsou moc precizní, často mění své plány, ale mají dlouhodobější vztahy a tradice. Do takových kultur patří země Latinské Ameriky, Afriky, Blízkého východu.

#### C) Odlišné vnímání prostoru

Formální a neformální komunikace určuje vzdálenost mezi lidmi. Kultura představuje chování, jež jedinec musí dodržovat. Hall (Jackson, 2019) rozlišil čtyři druhy, jak jedinec vnímá prostor v interakci, a nazval tuto oblast neverbální komunikace proximitou. Vymezené zóny jsou: intimní, do které patří jen osoby, se kterými jsme spjatí pomocí emocí; osobní zóna, kde jsou přáteli nebo kolegy; sociální, do které pouštíme nově poznané osoby; veřejná zóna, uvnitř které se nachází jenom interakce s veřejností.

V okamžiku setkání dvou kultur s odlišným kulturním kontextem existuje pravděpodobnost snadného vyvolávání konfliktu a nepochopení. Ze západní strany je

pozornost kladená na jasné rozhodnutí, stručně popsaný harmonogram. Východní strana dává přednost budování vztahů a důvěry, stručný plán nemusí existovat.

Interkulturní rozdíly se stávají obrovskou bariérou porozumění v komunikaci. Podle S. Schroll-Machl existují 3 základní kroky, aby se mohlo tomuto nedorozumění vyhnout.

1. Předpokladem úspěšné spolupráce je poznání nové kultury, uvědomění rozdílů tradice, norem, hodnot. Jako výsledek se objevuje správné pochopení, v čem je určitá cizí kultura odlišná.
2. Když známe tyto odlišnosti, je nutné je respektovat. V italské společnosti je důležité znát její normy a tradice. Na území Česka je nutno brát v potaz životní podmínky české kultury. V Německu má velký vliv na pozitivní začátek obecného dílu dochvilnost při jednání.
3. Podmínkou pozitivního výsledku komunikace v interkulturním prostředí jsou znalosti neverbálních metod vyjádření. Tím pádem gesta a mimika hrají velkou roli. Je nutné si uvědomit, jak se liší vlastní kulturní gesta od cizí kultury a naopak.

Ve shrnutí je možné uvést, že si člověk od dětství tvoří kulturu, osvojuje si ji a učí se v průběhu života. Dál jedinec ovlivní procesy a spolupráci v mezinárodních organizacích. V týmové práci je důležité, aby manažer mezinárodního prostředí měl organizovat vzájemnou spolupráci a předejít konfliktům s pomocí znalostí o jiných kulturách.

### **3.3 Delegování v běžném životě**

V současné době je delegování aktuálním úkolem každého manažera. V životě se to projevuje, např. formou žádosti směrem k přátelům, kolegům, dokonce i vedoucímu. Takový proces představuje přenesení dílčí pravomoci a odpovědnosti na jinou osobu (Fischer, 2020, s. 120). Zároveň delegování je možné popsat jako rozdělení úkolů, činnosti a povinností pracovníkům, za které manažeři mají odpovědnost (Armstrong, 2008, s. 66).

Pravomoc je institucionalizované omezené právo něco dělat. Odpovědnost je povinnost zaměstnance splnit úkol a kontrolovat jeho uspokojivé provedení (Udalov, 2013, s. 72). Delegování šetří manažerovi čas. Důležitým aspektem úspěšného delegování je schopnost komunikovat. Komunikace je výměna informací, nasměrování zprávy od odesílatele k příjemci. Manažer jako odesílatel ovlivňuje příjemce zprávy (Taratuhina, 2016, s. 11).

### 3.3.1 Cíle delegování

Hlavním cílem delegování není přesouvat práci manažera na zaměstnance, ale kompetentně rozdělit povinnosti (Cipro, 2009), jejichž realizace umožňuje manažerovi věnovat maximální pozornost jeho hlavním řídicím funkcím. Mezi cíle delegování pravomocí na odpovědné osoby patří:

- uvolnění pracovního a osobního času manažerům s pomocí kvalifikovaných pracovníků;
- rozvíjení vlastních schopností manažera a získání nové zkušenosti;
- zvýšení iniciativy, sebevědomí, způsobilosti a pocitů kompetentnosti vykonavatelů;
- aktivní zapojení zaměstnanců do pracovního procesu, zvýšený zájem o vysoké výsledky, tím roste jejich motivace;
- budování týmu s pomocí analýzy schopností podřízených v průběhu výkonu prací. Tím pádem se manažer dozví, jaké schopnosti mají podřízení a které úkoly jim může delegovat;
- v důsledku předchozích činností organizace dochází ke zvýšení efektivity.

Mnoho odborníků poznamenává, že úroveň profesionality manažera lze posoudit právě podle schopnosti optimálně rozdělit úkoly a zajistit maximální výkon celého týmu.

### 3.3.2 Proces delegování

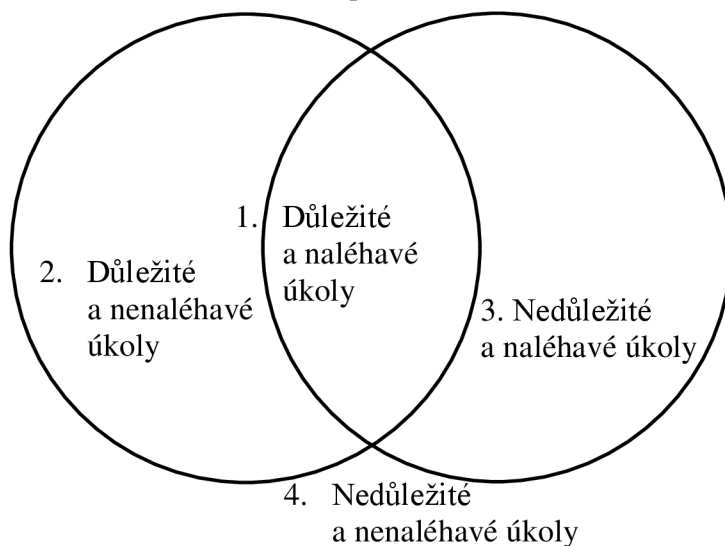
Schopnost rozdělit práci v rámci organizace je jedním z hlavních úkolů manažera. S pomocí delegování může manažer zvládnout velké množství práce tím, že většinu povinností a funkcí přenechá kolegům. Delegování začíná v hlavě. Nejprve se musí manažer rozhodnout, které úkoly nemusí vykonávat osobně, ale jež by měl delegovat. Je možné říct, že proces kompetentního delegování má tříkrokový formální algoritmus, který zahrnuje popis přenesených pravomocí a odpovědností.

Prvním krokem je příprava na delegování úkolů. Před předáním úkolů je nutné formulovat jejich význam a obsah, podrobně popsat každý z nich. Formulace cílů a výsledků, kterých by měl zaměstnanec dosáhnout, je také důležitá. Aby mohl vybrat zaměstnance, musí manažer prostudovat charakteristiky podřízeného, jakou odpovědnost a pravomoc mu může dát: co přesně má právo změnit, použít, zavést. Je třeba analyzovat, na co přesně se člověk specializuje, jeho pozitivní a negativní stránky. Mělo by být definováno, jak vysoké je riziko výběru tohoto garanta, jak velká je odpovědnost za závazky, které mu byly svěřeny,

do jaké míry je manažer připraven vzdát se své sféry kontroly. Tímto způsobem lze snížit riziko neúspěchů.

Abychom pochopili, které úkoly lze delegovat, je třeba je seřadit podle jejich důležitosti a naléhavosti. Klasifikace úkolů podle kritérií důležitosti a naléhavosti na základě Euler-Vennova diagramu je vidět na následujícím obrázku.

**Obrázek 3: Klasifikace úkolů podle důležitosti a naléhavosti**



Zdroj: Urban, 2007, s. 56

Dál následuje popis úkolů z každého sektoru (Urban, 2007, s. 56):

1. Důležité a naléhavé úkoly jsou ty nejdůležitější, které jsou zodpovědné za skutečný zisk v organizaci. Takovou zodpovědnost je možné delegovat v minimálním množství.
2. Důležité a nenaléhavé záležitosti tvoří pevný základ pro ziskovost organizace. Obvykle zůstávají takové povinnosti v rukou vedoucího, ale někdy musí být přípravná informace delegována podřízeným.
3. Nedůležité a naléhavé úkoly by měly být vždy delegovány. Pomocí těchto úkolů se podřízení učí, a manažerům se uvolňuje drahocenný čas na řešení úkolů první a druhé skupiny.
4. Nedůležité a nenaléhavé záležitosti. Úkoly této skupiny mohou být splněny, ale nemusí být provedeny. Tyto úkoly závisí na významu, který jim bude poskytovat relativně vysokou nebo nízkou důležitost. Také jako skupina tři by měly být tyto úkoly vždy delegovány.



Kalinin (2006, s. 263) rozlišuje 3 skupiny úkolů: je nutné, je možné a nelze delegovat.

- Mezi úkoly, které je nutné delegovat, patří jednoduché rutinní práce stejného typu. Přípravná práce nebude pro podřízené náročná. Úzce specializované úkoly úspěšně vyřeší zaměstnanci, kteří tomu lépe rozumí. Když podřízení řeší samostatně jakékoli nenaléhavé úkoly, získávají cenné individuální zkušenosti.
- Úkoly, které je možné delegovat, závisí na jejich hodnotě a významu. Takové úkoly budou delegovány pouze na žádost vedoucího. Patří mezi ně: reprezentativní funkce; kvalifikační úkoly vyžadující jedinečné zkušenosti; výukové úkoly, které vyžadují náklady na školení zaměstnanců; úkoly s nízkou mírou rizika.
- Nelze delegovat odpovědnosti, které tvoří základ oboru činnosti manažera: finanční záležitosti, náborové záležitosti, plánování, stanovení cílů, vypracovávání strategií rozvoje společnosti, sledování a kontrola činnosti jiných lidí, hodnocení, motivace, bezpečnost. Tyto funkce budou vždy striktně náležet manažerovi. Také nelze delegovat úkoly, které jsou obtížné pro samotného manažera, protože je málo pravděpodobné, že se ostatním práce povede lépe.

Druhý krok je komunikace s důvěryhodnou osobou: je nutné jí vysvětlit, proč je důležité tento úkol splnit. Dále je důležité identifikovat práva a projednat formu, jakou bude stanovena odpovědnost za provedené úkoly: jak bude zaměstnanec hlásit plnění úkolů, jaké jsou termíny splnění úkolu. Manažer tak dostane zpětnou vazbu, jak práce probíhá. Zpětná vazba je vnímána jako informování o tom, jak je sdělení chápáno. Chce-li manažer získat požadovanou informaci, musí jasně uvést, jaký druh informace a v jaké formě potřebuje.

Třetí krok je konzultace se zaměstnancem, kontrola výkonu přenesené působnosti. Kontrola má několik forem: kontrola celého procesu, průběžná kontrola, kontrola konečného výsledku. Také je nutné zkontrolovat, jak zaměstnanec úkolu porozuměl, zdůraznit profesionalitu podřízeného a vytvořit mu motivační podmínky s přihlédnutím k individuálním potřebám. Pochvala za úspěšné plnění úkolů je považována za důležitou součást motivace zaměstnanců. Pokud je delegovaný úkol velmi důležitý pro společnost a tým pracující uvnitř firmy, má manažer upozornit ostatní kolegy na nový úkol, práva a pravomoci vybraného pověřeného zaměstnance.

Během procesu delegování jsou povoleny chyby. Neochota delegovat může pocházet z myšlenky zbytečně ztraceného času vysvětlováním, z nedůvěry k lidem a nejistoty, že

ostatní nedokážou udělat úkol tak, jak to dokáže manažer. V procesu delegování je kladný výsledek důležitější než způsob, jak je ho dosaženo. To znamená gramotný přístup k delegování, je nutné dát podřízeným volnost ve výběru akcí a prokázat důvěru v plnění úkolu, aby kolegové mohli rozvíjet své schopnosti vyřešit problém samostatně, získat jistotu a věřit v silné stránky. Zaměstnanci se budou vždy rádi rozvíjet a růst. Hlavně je třeba jim nabídnout takovou příležitost svěřením zajímavých úkolů. Je nutné zaměstnance respektovat a cenit jako odborníka, poskytovat mu morální a psychickou podporu.

Z výše uvedeného můžeme zformulovat pravidlo delegování: je třeba zadat úkol ne tomu, kdo ho chce, ale tomu, kdo má schopnosti, znalosti a motivaci pro splnění.

### **3.3.3 Bariéry a výhody delegování**

V procesu delegování pravomocí často vznikají bariéry, které narušují plnění úkolů. Dále budou probrány bariéry jako obrácené delegování a opětovné delegování (Urban, 2007, s. 105). K obrácenému delegování dochází, když si zaměstnanec není jistý svou pravomocí a znalostmi. Takový zaměstnanec nenesie odpovědnost za svá rozhodnutí, v průběhu plnění jakéhokoli úkolu neustále konzultuje s manažerem, čímž manažera odvádí od důležitějších věcí. K opětovnému delegování dochází, když jsou úkoly přenášeny mezi zaměstnanci v rámci oddělení v souvislosti s týmovou prací. Zaměstnanec, který dostal úkol od manažera a přenesl odpovědnost za něj na jiného kolegu, tím pádem zabírá pozici vedoucího a snižuje pravomoci manažera. Je důležité si uvědomit, že rozdělování úkolů je funkce, která náleží pouze manažerovi. V tomto případě může pouze on vyhodnotit shodu podřízeného s delegovaným úkolem.

Pocit nenahraditelnosti se může objevit, když si manažer není jistý, že pracovník zvládne splnit úkol bez ztráty kvality. V tomto případě je důležité dát pozor na splnění důležitějších úkolů. Občas vzniká nedůvěra, která brzdí proces delegování. Abychom ztratili nejistotu, je nutné analyzovat kvalifikaci každého podřízeného.

Dále budou uvedeny výhody delegování. Proces delegování přináší výhody jak manažerovi, tak podřízeným. Delegování je pro vedoucího užitečný nástroj, protože pomáhá školit personál; šetří čas manažera pro důležitější úkoly, tím se snižuje riziko nedosažení výsledků; vedoucí má volný čas na to, aby obnovil své síly a nevyhořel v práci kvůli mnohým úkolům a funkcím. Co se týče podřízených, výhody se objeví ve zlepšení vztahů v týmu. Je nutné uvést, že důvěra svěřit důležité úkoly podřízeným zajišťuje loajalitu k manažerům a vytváří pocit stability a bezpečí.

Je možné dojít k závěru, že zkušený manažer by měl být vždy připraven delegovat své úkoly na podřízené. Důvodem potřeby delegování je nejlepší využití volného času, rozvoj nadání svých podřízených, možnost plnění jiných důležitějších úkolů. V procesu delegování je nutno správně, snadno a jasně popsat, co se má dělat, kdy, jak a kým. Požadovaný výsledek musí být několikrát vysvětlen, aby nedošlo k nedorozumění. Ale zároveň žádný manažer nemůže zaručit dosažení požadovaných výsledků. Každý úkol s sebou nese velké množství rizik. Abychom snížili rizika, je nutné podřízené učit, kontrolovat, motivovat k úspěšnému výsledku.

## 4 Vlastní práce

Praktická část práce je věnována charakteristice vybraných podniků, manažerů, kteří tam pracují, a postupům manažerů při předávání úkolů, činností a dílčích pravomocí formou delegování jednotlivým vybraným pracovníkům. Dále je popsána analýza výsledků dotazníkového šetření. Dotazník byl zaslán manažerům a zároveň vyplněn při osobním setkání s manažery z vybraných podniků, neformální rozhovor byl doplněn dalšími komentáři. Pro praktickou část byli vybráni manažeři z restaurací a hotelů v Praze. Ze dvou vybraných podniků měla autorka práce zkušenosti ze zaměstnání a byla inspirována zkoumaným tématem.

Zároveň byl připraven dotazník pro zaměstnance za účelem získání zpětné vazby, která pomohla zhodnotit rozdíl v procesu delegování mezi Itálií a Čechy.

### 4.1 Charakteristika vybraných podniků

Praktická část práce je zaměřena na výzkum rozdílů v delegování práce manažery italské a české kultury. Pro analýzu byli vybráni manažeři z restaurací a hotelů, které se nachází v Praze. Konkrétně autor práce sbíral informace o manažerech z takových společností jako: „SottoSotto s.r.o.“, „The Italians wine food a.s.“, „Marthys Kitchen s.r.o.“, „Don Giovanni Management s.r.o.“ Výzkum proběhl v létě 2023.

„SottoSotto s.r.o.“ vznikla v roce 2017 v Praze. Společnost dosahuje malého obrátu a zaměstnává desítky zaměstnanců. Firma provozuje restaurace „Invitaly“ a hotel „Golden Crown“. Podnik se nachází v centru Prahy. Tato restaurace je spojena s hotelem, což usnadňuje manažerům kromě jiných manažerských činností i kontrolu nad delegovanými úkoly. V tomto podniku pracují manažeři, každý má na starosti svoje oblasti kontroly: restaurace, hotel, technické zařízení. Uvnitř organizace jsou většinou italská manažeři. V této společnosti byl uskutečněn neformální rozhovor se 4 manažery.

„Don Giovanni Management s.r.o.“ je pražský hotel, který přijímá cca 600 hostů denně. Založen byl v roce 1995 a byl pojmenován podle Mozartovy opery Don Giovanni. Podnik má na starosti organizaci provozování restaurací a bufetů, wellnessu, knihovny, konferenčních prostorů až pro 1000 osob. Každý den tam hraje živá hudba, která tvoří pěknou atmosféru spojenou s tématem hotelu. V organizaci pracuje většina manažerů Čechů. Po předchozí dohodě se rozhovor podařilo provést se 3 manažery.

„Marthys Kitchen s.r.o.“ je bistro café, jež nabízí snídaně a brunche po celý den. V Praze se nachází dvě pobočky. První byla otevřena v roce 2012, druhá v roce 2018. V čele stojí dva manažeři, kteří se starají o kvalitu, atmosféru, design, kuchyni, marketing. Manažeři jsou Češi, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Společnost „The Italians wine food a.s.“ vznikla v roce 2005. V Praze se nachází 3 pobočky, ale největší je založena vedle Smíchovského nádraží. V dnešní době má podnik několik oborů činnosti: řeznictví a uzenářství, pekařství, cukrářství, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, výroba potravinářských a škrobářenských výrobků. Firma má 3 pobočky, kde se snaží provozovat restaurace, prodejnu s kavárnou, pekárnu, zmrzlinárnu, řeznictví, rybárnu a cukrárnu. Uvnitř organizace působí manažeři jak italské, tak i české národnosti. Z této společnosti se podařilo kontaktovat 4 manažery.

## **4.2 Vlastní pozorování**

V průběhu jednoho měsíce, prosince 2022, kdy byla autorka práce součástí pracovního týmu ve sledované organizaci jak na české, tak na italské straně společnosti, měla možnost pozorovat: jak manažeři řeší pracovní úkoly, delegují, konzultují, plánují, kontrolují. Na základě vlastního pozorování byly sestaveny otázky pro dotazníkové šetření určené manažerům. Z této části šetření byly formulovány otázky i pro zaměstnance. Vlastní pozorování přineslo několik zásadních zjištění interkulturních rozdílů, jež pak byly důležitou inspirací pro konstrukci otázek v dotazníkovém šetření. Metodu pozorování je třeba chápat jako sociálně orientovaný, objektivně prezentovaný systém sběru a zpracování empirických dat. Objektem pozorování byli manažeři: jejich povaha, přístup k procesu delegování a splnění hlavních funkcí. Pro danou práci bylo vybráno zúčastněné cílevědomé pozorování, které přineslo možnost dívat se na komplexní situaci a ponořit se do hloubky, vlastně pochopit osobnost manažera a jeho přístup k formám a způsobům delegování. Z pozorování vyplynuly i další skutečnosti, např. interkulturní rozdílnosti ve vnímání času, dodržování termínů nebo i respektování – nerespektování stanovených pravidel, což bylo i potvrzeno dotazníkovým šetřením.

## **4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření manažerů**

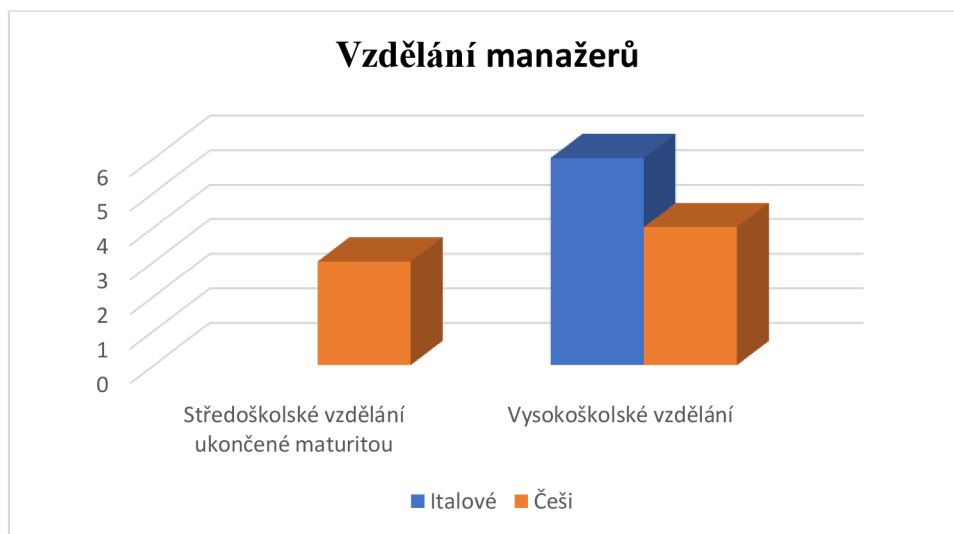
Výzkum byl proveden pomocí kvantitativního šetření. V průběhu zkoumání, jaký existuje rozdíl v delegování práce mezi manažery italské a české kultury, bylo dotazováno 13 manažerů z vybraných podniků. Byly uskutečněny neformální rozhovory a zároveň byl

vyplňován dotazník. Dotazník zahrnuje 27 otázek zaměřených na osobnost manažera, jeho funkci, styl delegování, systém plánování, motivaci, kontrolu, existenci bariéry delegování, komunikaci s podřízenými, věci, na které manažeři kladou důraz při výběru vhodného pracovníka pro delegovaný úkol. Otázky v dotazníku jsou jak otevřeného typu, tak i s možností výběru předem stanovených odpovědí.

Celkem bylo dotazováno 13 manažerů, z toho 6 italské národnosti a 7 české národnosti. Pro danou práci lze tyto výsledky analýzy vybraného výzkumného vzorku považovat za relevantní.

Rozdíl manažerů v dosaženém vzdělání je vidět z grafu 1. Většina má vysokoškolské vzdělání, což ukazuje na úroveň jejich kvalifikace. Konkrétně 3 manažeři české národnosti dokázali dosáhnout manažerské pozice jenom se středoškolským vzděláním. Všichni Italové mají vysokoškolské vzdělávání. Podle rozhovorů bylo zjištěno, že každý manažer se stále snaží sebevzdělávat dál ve svém pracovním oboru.

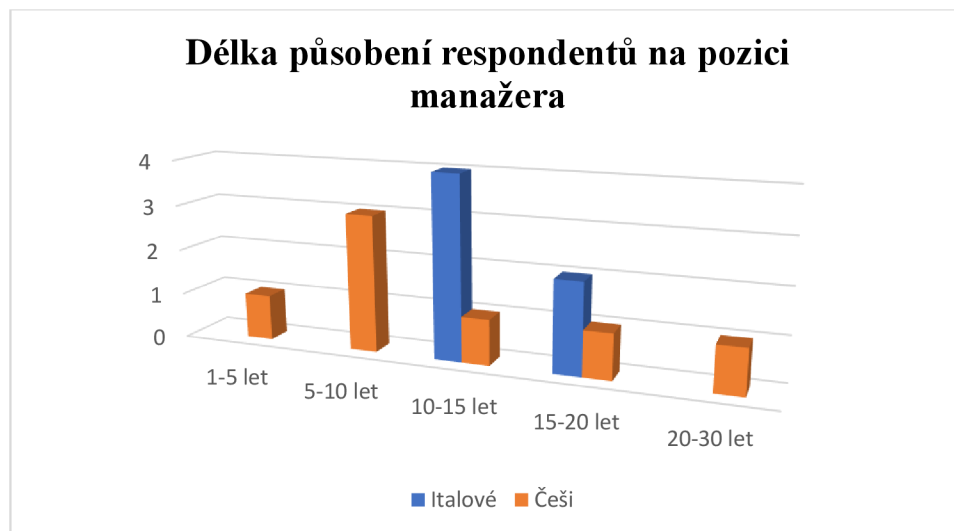
**Graf 1: Vzdělání manažerů**



Zdroj: vlastní zpracování

Délka působení respondentů v pozici manažera se liší podle národnosti. Z analyzovaného vzorku je zřejmé, že Italové pracují na této pozici až 10–20 let, což ukazuje na jejich bohaté zkušenosti v práci. Větší část manažerů české národnosti má zkušenosti s řízením 5–10 let (viz graf 2).

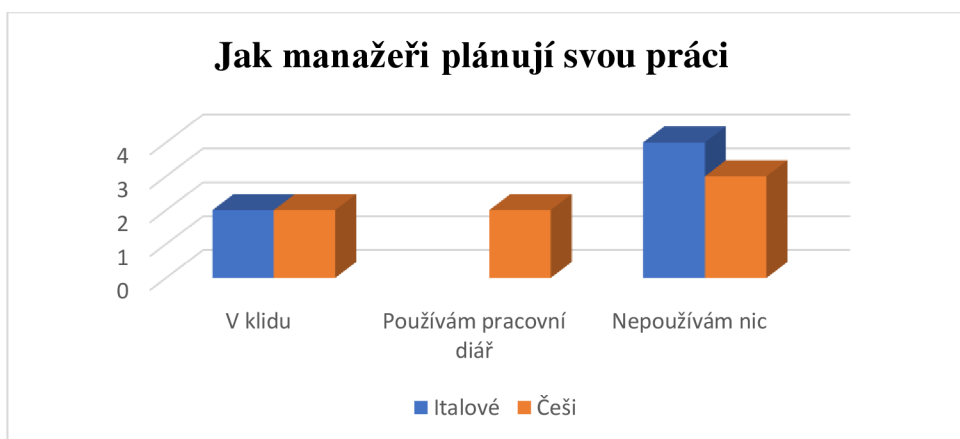
**Graf 2: Délka působení respondentů na pozici manažera**



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se týká toho, jak manažeři plánují svou práci. Analýza ukazuje, že většinou obě skupiny, tedy Italové i Češi, plánují v klidu, beze spěchu, s dostatečnou časovou rezervou. Ze všech manažerů jenom dva Češi používají pracovní diář (viz graf 3). Tím pádem je jejich práce efektivně naplánovaná. Italové se kvůli delšímu působení na pozici manažera umějí orientovat v situaci. Tato schopnost jim dopomáhá řešit úkoly vědomě a rychle.

**Graf 3: Jak manažeři plánují svou práci**

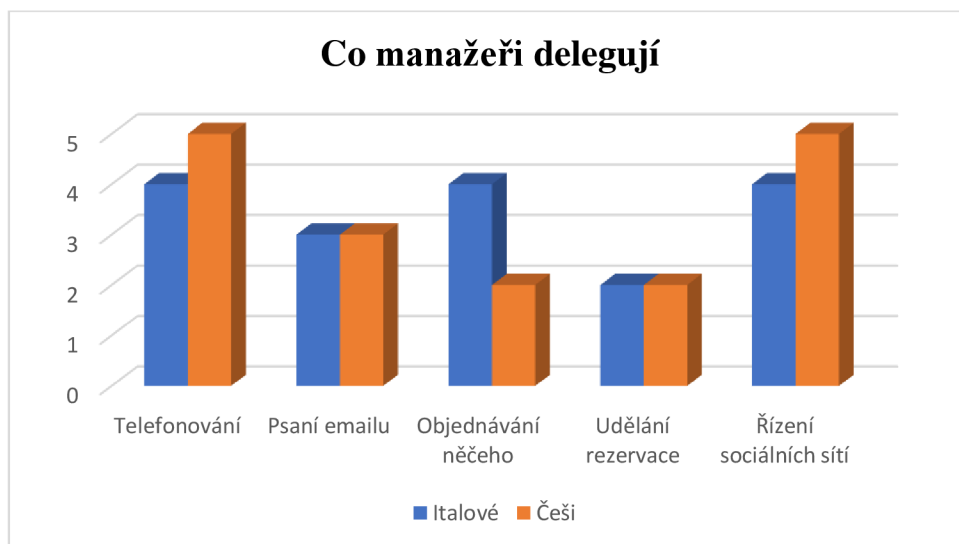


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 zobrazuje, co manažeři delegují. U této otázky byla manažerům dána možnost vybrat několik odpovědí. Výsledky obou národnostních skupin se prakticky neliší. Většinou se manažeři chtějí zbavit rutinní práce telefonování a psaní e-mailů. Manažeři také často delegují aktualizaci sociálních sítí především kvůli nedostatku zkušeností s jejich organizací.

Většina Italů zmínila snahu delegovat všechno, co nedává příležitost k rozvoji osobnosti v roli manažera. Zároveň si ale uvědomují, že tím dávají příležitost k růstu svým podřízeným, vysvětlují nové úkoly tak, aby všechno bylo splněno správně.

**Graf 4: Co manažeři delegují**

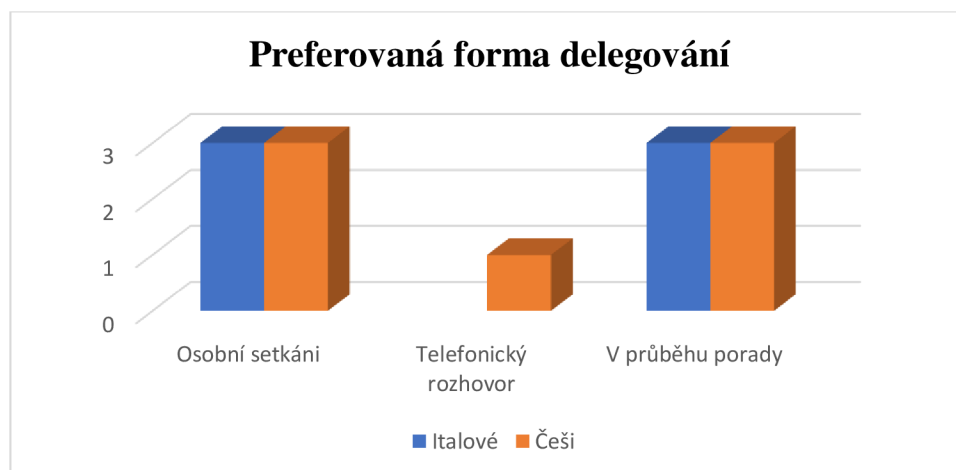


Zdroj: vlastní zpracování

Preferovaná forma delegování u výzkumného vzorku není příliš odlišná. Graf 5 ukazuje, že osobní setkání a porada jsou nejlepší varianty komunikace s podřízenými kvůli tomu, že je možné vidět zpětnou vazbu, ověřit si srozumitelnost, vysvětlit úkol několikrát. Občas Italové dělají nesprávný výběr pracovníka pro splnění delegovaného úkolu. Vysvětlení a ukázka několikrát za sebou dopomáhají Italům řešit nepochopení (viz graf 6). Podle analýzy se Češi po vysvětlení úkolů ještě dodatečně zeptají, jak je úkol srozumitelný, aby se vyhnuli nepochopení s podřízenými. Italové tyto otázky nekladou, jenom v průběhu práce očekávají vznik otázek od zaměstnanců. Tím pádem u Italů vzniká více situací nepochopení s podřízenými.

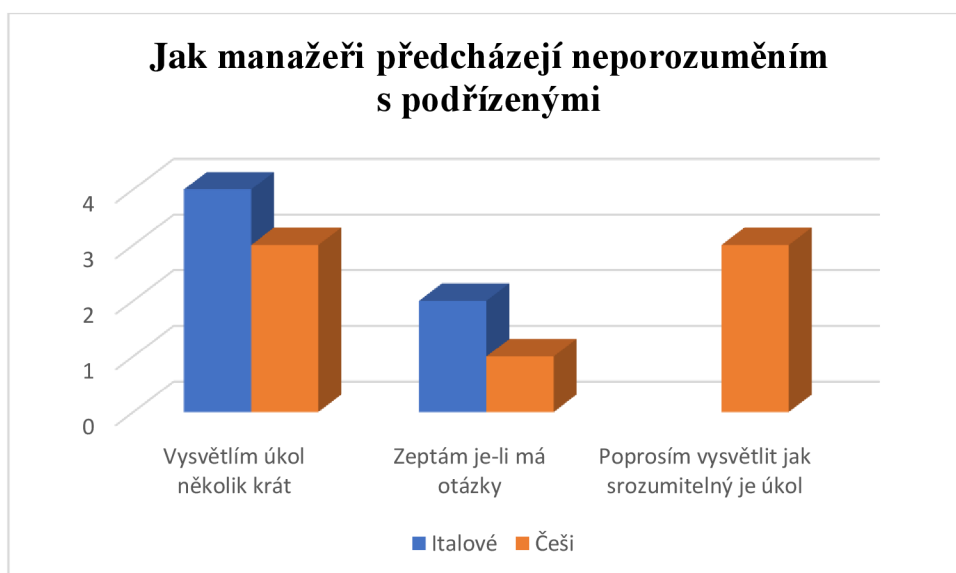


**Graf 5: Preferovaná forma delegování**



Zdroj: vlastní zpracování

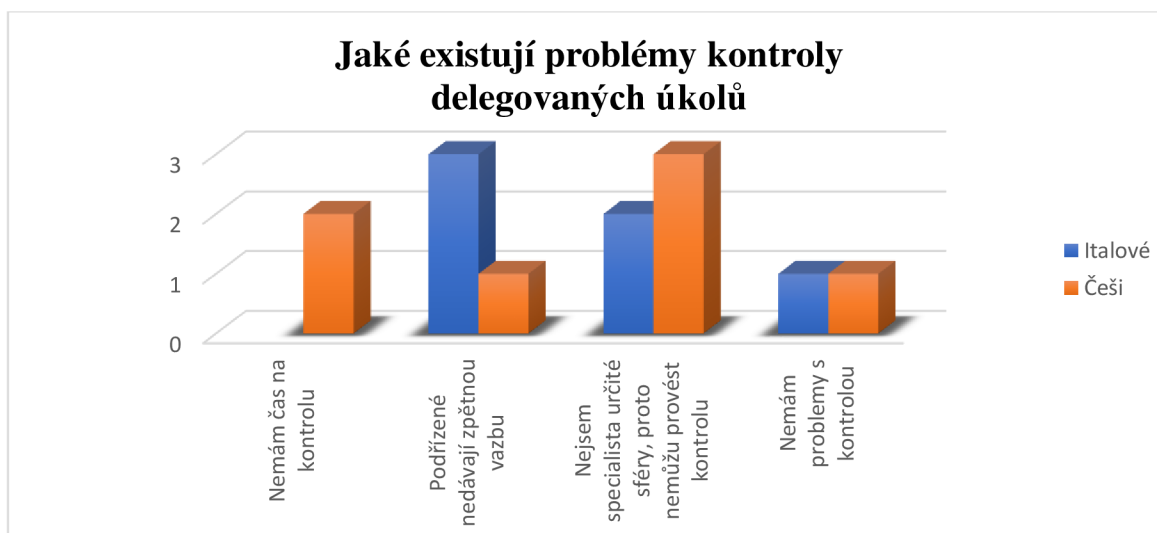
**Graf 6: Jak manažeři předcházejí nepochopením s podřízenými**



Zdroj: vlastní zpracování

Názory manažerů na přítomnost problémů kontroly u delegovaných úkolů upozorňují na nedostatky při možnosti využití zpětné vazby ze strany podřízených (viz graf 7). Zároveň je nutno uvést, že někteří manažeři nejsou schopni provést kontrolu specifických úkolů. Taková situace nastává, když manažer nemá zkušenosti z určité oblasti, například z reklamy, účetnictví, vedení sociálních sítí. V této situaci manažer deleguje specifický úkol specialistovi. S problémem nedostatku času na kontrolu se setkali jenom Češi.

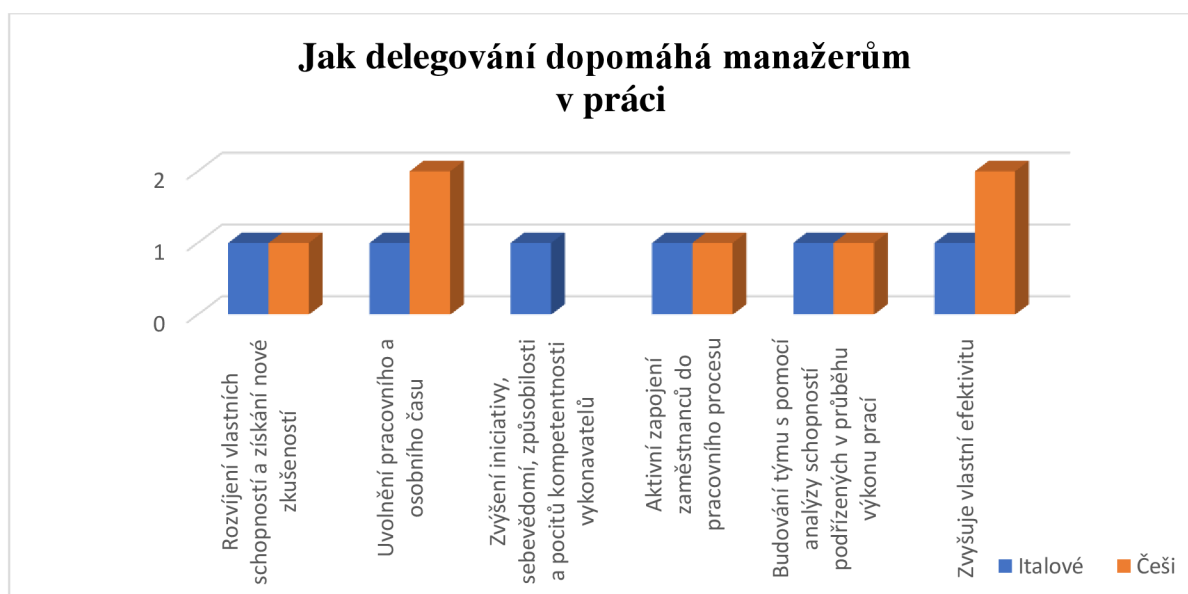
**Graf 7: Jaké existují problémy kontroly delegovaných úkolů**



Zdroj: vlastní zpracování

Další graf v pořadí (viz graf 8) znázorňuje výhody delegování, jež jev případě českých manažerů hodnoceno o něco více než u italských. Jednoznačnou výhodou je uvědomění si toho, že se jim otevírá prostor pro osobní růst, což je patrné více u českých manažerů, a zároveň vyvolává zvýšení vlastní efektivity. Na otázku, jak dopomáhá proces delegování italským manažerům v práci, je možné uvést uvolnění pracovního a osobního času a tím pádem rozvíjení vlastních schopností a získání nových zkušeností. Jak Češi, tak i Italové se snaží delegovat co nejvíce, aby dosáhli větší efektivity práce.

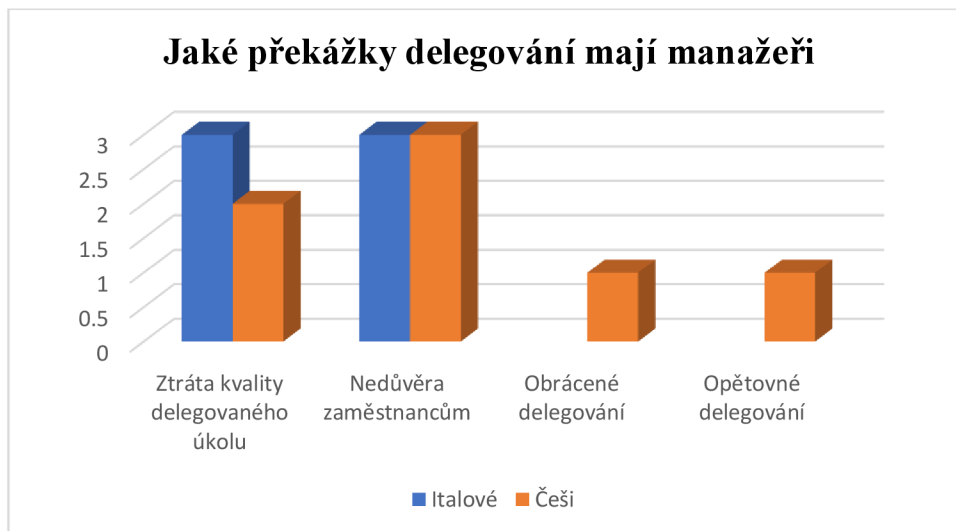
**Graf 8: Jak delegování dopomáhá manažerům v práci**



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé bylo zjistit informace o překážkách delegování. Jak Češi, tak i Italové mají nedůvěru k zaměstnancům. Ztrátu kvality zmínili více Italové než Češi. Naopak s jevem obráceného a opětovného delegování se setkáváme jen u Čechů (viz graf 9).

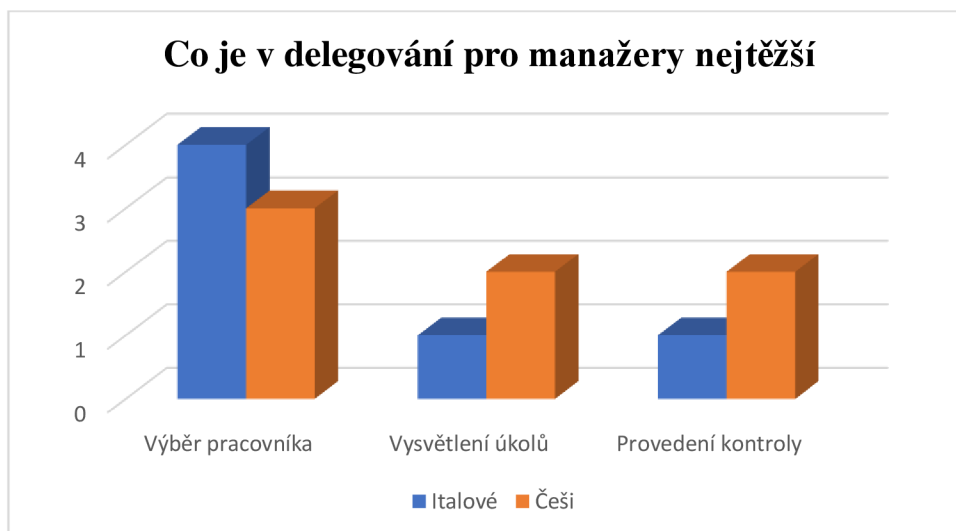
**Graf 9: Jaké překážky delegování mají manažeři**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 10 je patrné, že výběr pracovníka je pro delegování to nejtěžší. Italové na rozdíl od Čechů nepovažují vysvětlení úkolů a provedení kontroly za obtížné.

**Graf 10: Co je v delegování pro manažery nejtěžší**

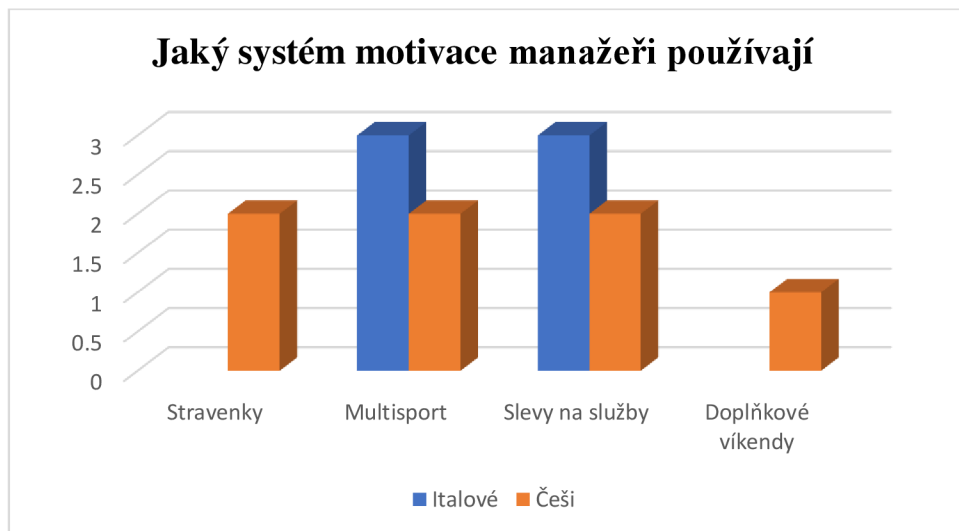


Zdroj: vlastní zpracování

Motivační systém je více využíván u Čechů. Ti se snaží více pečovat o zaměstnance a dávají hodně benefitů jako stravenky, multisport, slevy na služby, doplňkové víkendy. Češi

také mohou nabízet rozvojové kurzy, pokud se tato potřeba u zaměstnanců ukazuje. Italové mají jenom slevy na služby a multisport (viz graf 11). Zároveň Italové hodnotí pokojnou pracovní atmosféru.

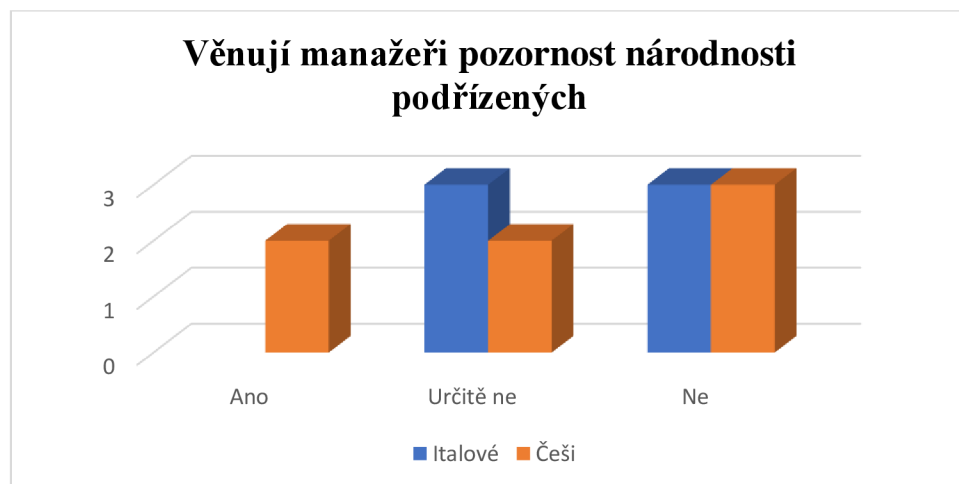
**Graf 11: Jaký systém motivace manažeři používají**



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska názorů manažerů na národnost podřízených je zřejmé, že více než polovina nevěnuje pozornost této složce (viz graf 12). Bylo zjištěno, že pro manažery je důležité, aby úkol byl splněn. Nepovažují za podstatnou národnost, ale zkušenosti, schopnosti a dovednosti. U českých manažerů dotazníkové šetření odhalilo neochotu přijímat pracovníky z nepřizpůsobivých skupin obyvatelstva.

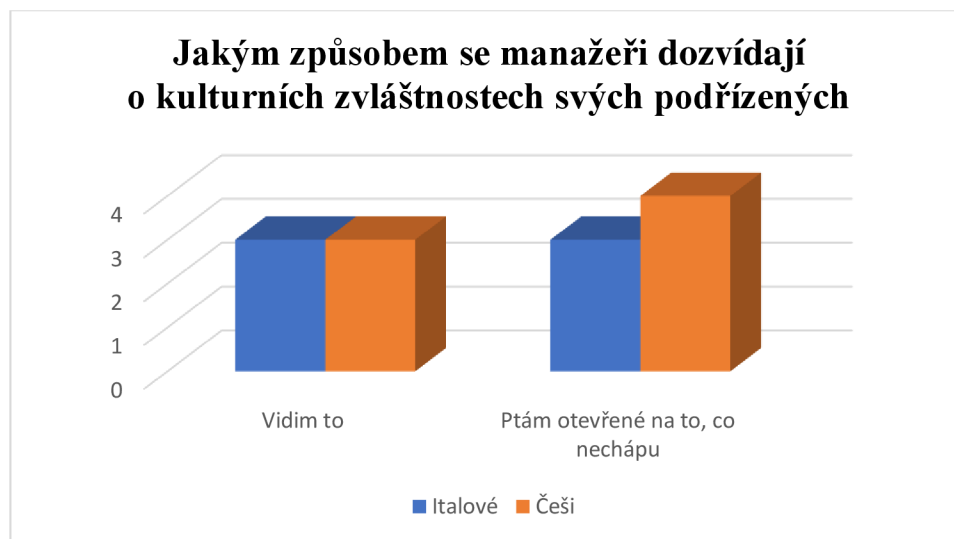
**Graf 12: Věnují manažeři pozornost národnosti podřízených**



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, jakým způsobem se manažeři dozvídají o kulturních zvláštностech svých podřízených, existují dvě odpovědi (viz graf 13). Manažeři vidí takové zvláštnosti nebo se ptají otevřeně na to, co nechápou. Nikdo nechce mařit čas čtením na internetu.

**Graf 13: Jakým způsobem se manažeři dozvídají o kulturních zvláštностech svých podřízených**



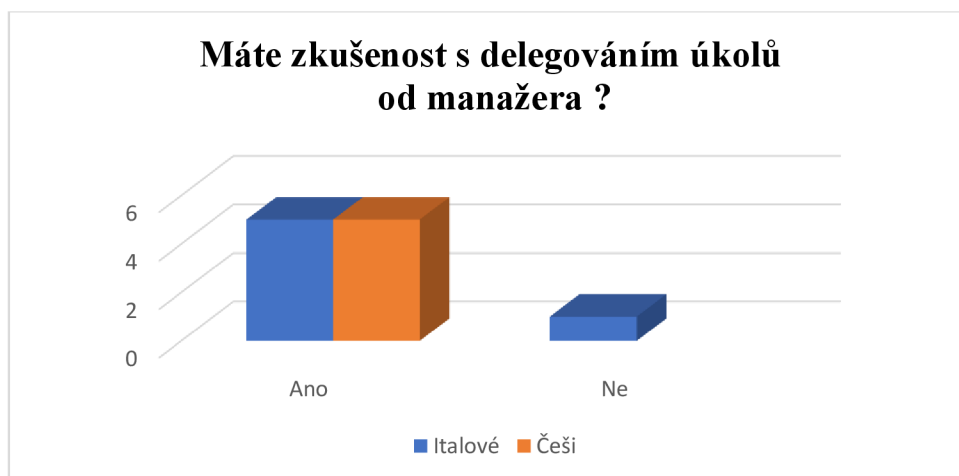
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4 Analýza výsledků dotazníkového šetření zaměstnanců

Následuje analýza zpětné vazby od zaměstnanců, kteří vyplnili předem připravený dotazník. Dotazník se skládal ze 4 otázek. Šetření se zúčastnilo 12 zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán každému osobně. Odpovědi byly zhodnoceny a rozepsány s pomocí grafů. Z toho 6 dotazovaných je pod kontrolou Čechů, 6 pod kontrolou Italů.

Podle grafu 14 je vidět, že téměř každý z výzkumného vzorku měl zkušenost s delegováním úkolů od manažera.

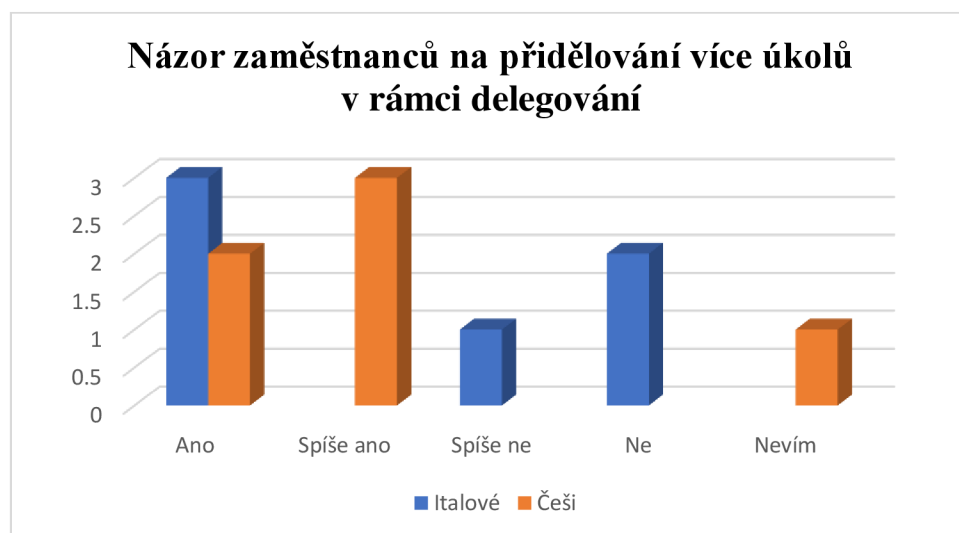
**Graf 14: Mají zaměstnanci zkušenost s delegováním úkolů od manažera**



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci, které řídí Češi, neodmítají dostávání více úkolů od manažera. Zaměstnanci, které řídí Italové, měli rozdílné názory. Nejsou moc ochotní dostávat úkoly, což předpokládá, že jim nejsou dobře vysvětlovány úkoly (viz graf 15).

**Graf 15: Názor zaměstnanců na přidělování více úkolů v rámci delegování**

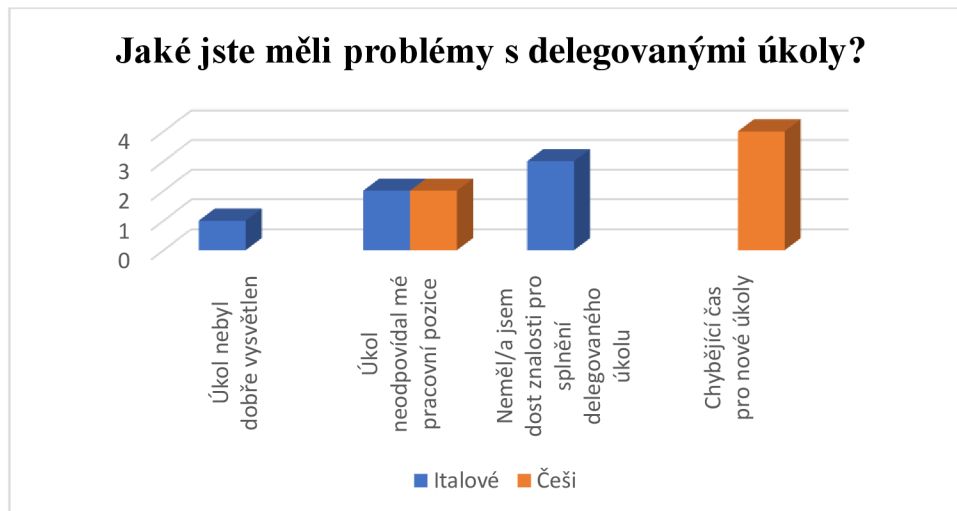


Zdroj: vlastní zpracování

Více problémů s delegovanými úkoly měli zaměstnanci pod kontrolou Italů. Konkrétně se vyskytlo špatné vysvětlení úkolů, neodpovědnost pracovní pozice zaměstnance a nedostatek znalostí pro splnění delegovaného úkolu. To se stalo kvůli tomu, že Italové nevidí prioritu v respektování pravidel a nemají nastavený určitý systém školení zaměstnanců, vždy přidělují vysvětlení nových úkolů zkušeným pracovníkům.

Zaměstnancům pod kontrolou Čechů chyběl čas na nové úkoly, ale byl dobře vysvětlen (viz graf 16). Podle grafu 15 pracovníci pod kontrolou Čechů ochotně šetří čas manažerovi.

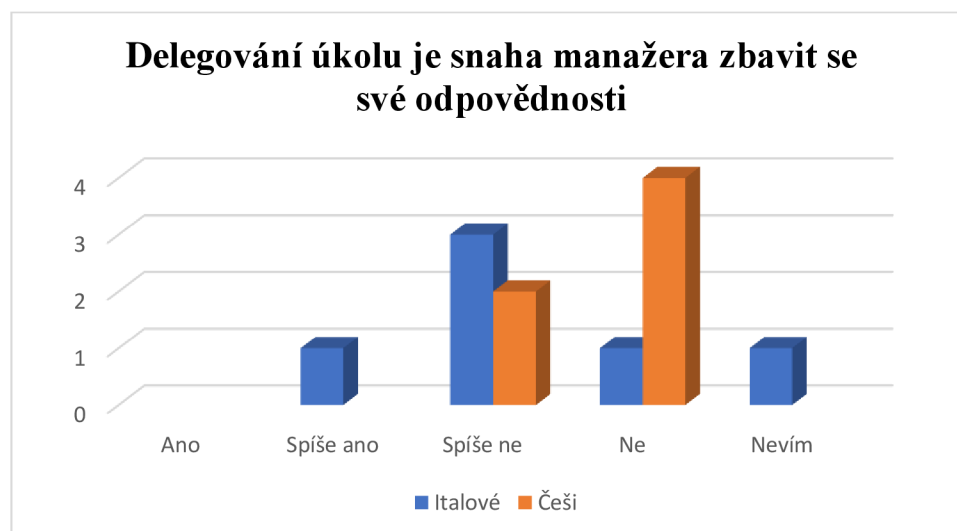
**Graf 16: Jaké měli zaměstnanci problémy s delegovanými úkoly**



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazem, že „delegováním úkolu se manažeři snaží zbavit své odpovědnosti“ většina zaměstnanců odmítá. Tím pádem zaměstnanci pod kontrolou Čechů a Italů chápou, že manažer potřebuje více času pro nové úkoly a další rozvoj firmy.

**Graf 17: Delegování úkolů je snaha manažera zbavit se své odpovědnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Zhodnocení a doporučení

### 5.1 Zhodnocení

Ve shrnutí praktické části je možné stručně popsat výsledky analýzy. Dotazníkové šetření pomohlo zjistit rozdíly v procesu delegování mezi manažery české a italské národnosti. V rámci výzkumu se dospělo k závěru, že proces delegování je důležitá věc v pozici manažera a může se lišit podle jeho národnosti.

Z analýzy vyplývá, že manažeři české a italské národnosti v průběhu práce používají mixovaný styl řízení. Konkrétně mají rysy demokratického a liberalistického stylu. Podobný styl řízení popsal Bačík (2011). Autor ho pojmenoval jako kompromisní styl, podle něhož vedoucí jde za svými cíli, ale často ustoupí ve prospěch svých podřízených, najde řešení, které je pro ně výhodné. Za cíl takového stylu se bere dosažení spravedlivosti mezi manažery a podřízenými. U Čechů existuje disciplína, jsou stanoveny přesné cíle, ale zároveň probíhá hluboká komunikace, manažeři berou v úvahu návrhy od podřízených, nabízí jim možnost sebevzdělávání. U Italů proces řízení probíhá formou stručného stanovení cílů a ukázky, jak a co má být. Zároveň několik manažerů italské národnosti přiznává vytváření pěkné a přátelské atmosféry, jež dává prostor zaměstnancům pracovat tak, jak oni chtějí. „*Pracovní místo je jejich, proto se nedotýkám a dávám volnost. Pro mě je důležité, aby úkol byl splněn konkrétně tak, jako jsem vysvětlil,*“ uvedl jeden z Italů.

Italové popsali pojem delegování jako výběr vhodného pracovníka, umění, jak vysvětlit, tak i ukázat delegovaný úkol, dostávání zpětné vazby od zaměstnanců. Češi chápou pojem delegování jako usnadnění práce a její rozdělování mezi podřízené. Jeden z manažerů české národnosti uvedl – „manažeři pracují v poslední době“. Takový výraz se shoduje s pojmem delegování, který uvádí Armstrong (2008).

Při výběru správného člověka, aby delegoval úkol, existují důležité faktory, na které manažeři dávají pozor. Zkušenost je určitě hlavní faktor. Národnosti nikdo nepřikládá váhu, ale jeden Čech se zmínil: „*nedávám důvěru pracovníkům z nepřizpůsobivých skupin obyvatelstva*“. Češi zdůrazňují reprezentativnost, vybírají správného člověka podle kritéria „*kdo svoboden, kdo umí*“. Italové kladou větší důraz na vztah k práci. Co se týče etnických faktorů, hlavní věc je jazyk, kterým mluví zaměstnanec. Na náboženství, etnický původ a tradice oblékání ani jeden manažer nehledí. Je možné porovnat to s výsledkem z teoretické části: „*je třeba zadat úkol ne tomu, kdo ho chce, ale tomu, kdo má schopnosti, znalosti a motivaci pro splnění.*“



Je nutné uvést souvislost plánování a disciplíny, což také úzce souvisí se vzděláváním. Plánování práce se více daří Čechům, protože používají pracovní diář, kde stručně popisují své plány. „*Jsem puntičkář*,“ pojmenoval jeden manažer české národnosti svou osobnost jako manažera. Italové nepoužívají žádné pomůcky pro plánování, mají orientační plány a většinou dodržují termíny svých úkolů. Zároveň kvůli tomu, že mají velkou zkušenost, rychle a vědomě se orientují v situaci. Nutné zmínit, že plány u Italů jdou pomalu, bez spěchu.

Podle analýzy, jak manažeři předchází nedorozuměním s podřízenými, je třeba uvést, že se Češi po vysvětlení úkolů ještě dodatečně zeptají u zaměstnance, zda úkol je pro ně srozumitelný. Italové se neptají a jenom v průběhu práci očekávají, že se zaměstnanci budou ptát. To vede u Italů ke značné ztrátě kvality delegovaného úkolu, až doposud si nevšimnou chyby a neopraví ji. Kontrola delegovaných úkolů podle Čechů probíhá vizuálně nebo zprávou od zaměstnanců, že je úkol vyřešen. Podle Italů je důležité zajistit kontrolu výsledků osobně, spočítat klíčové faktory a čísla.

Jako důsledek neporozumění vznikají Italům problémy komunikace s podřízenými. Podřízení jim nedávají zpětnou vazbu, protože se Italové po vysvětlení delegovaného úkolu na to neptají. Tady je vidět protiklad kvůli tomu, že samotní Italové na rozdíl od Čechů neberou vysvětlení úkolů a provedení kontroly obtížné. Češi se snaží vysvětlovat co nejvíce a v důsledku toho získají lepší výsledek kvality úkolů než Italové. Komunikace s pracovníkem ohledně uspokojení z práce probíhá u Čechů každé 2–3 měsíce, u Italů plus minus 3krát ročně. Jako důsledek Češi získávají větší důvěru a úctu na pracovišti. Jeden z Čechů doplnil: „*Každý měsíc se snažím provádět vyčištění zaměstnanců alespoň 10 %. Jestli nastává situace, že člověk není samostatný ve své pracovní pozici, nedává zpětnou vazbu a neprokazuje touhu po práci, tak ten pracovník má šance dostat výpověď.*“

Manažeři se názorově shodli, že určitě existují úkoly, které nemohou delegovat. K této skupině patří strategické plánování, pravomocné úkoly a práce s důvěrnými a osobními informacemi. Jeden z Italů zdůraznil: „*koordinace výsledků, aby dosáhl uspokojení z práce, upravování výkazů, hledání nových šancí, aby se zlepšil business, určitě delegovat nemůžu.*“ Co se týká nových úkolů, jeden z Čechů uvedl: „*Je možné je delegovat, ale třeba dobře vysvětlit a pak zkontrolovat nebo najít člověka, který zkontroluje.*“ Dva manažeři italské národnosti potvrdili: „*zodpovědnost vždycky patří manažerovi za jakýkoliv delegovaný úkol.*“

Motivace je jedna z důležitějších funkcí managementu a to potvrzují slovy Tureckové (2007): „*Chcete-li lidi vést, motivujte je.*“ Lepší systém motivace a rozvíjení se objevil u Čechů kvůli tomu, že oni věnují pozornost soukromému životu zaměstnanců, vědí o jejich požadavcích a dávají jim možnost podpory v sebevzdělávání. U Italů je vidět nízká motivace, která má vliv na menší touhu zaměstnanců udělat něco z vlastní vůle. Je důležité zmínit, jak probíhá školení zaměstnanců. Italové nechají detailní vysvětlení na zkušených pracovnících. Češi se naopak snaží o podrobnější vysvětlení. Češi po domluvě mohou nabízet svým zaměstnancům vzdělávací kurzy, a to jak on-line tak i off-line.

Manažeři české i italské národnosti vidí kulturní zvláštnosti svých podřízených, ale nevěnují jim velkou pozornost, nezajímá je to. V procesu delegování je hlavní, aby byl úkol splněn.

Ze zpětné vazby od zaměstnanců bylo pochopeno, že více problémů s delegovanými úkoly měli pracovníci pod kontrolou Italů. Konkrétně se vyskytlo špatné vysvětlení úkolů, neodpovědnost pracovní pozice zaměstnance a nedostatek znalostí pro splnění delegovaného úkolu. To se stalo kvůli tomu, že Italové nevidí prioritu v respektování pravidel a nemají nastavený žádný systém školení zaměstnanců a vždy přidělují vysvětlení nových úkolů zkušeným pracovníkům. Zaměstnancům pod kontrolou manažerů české národnosti chyběl čas na splnění nových úkolů, ale ty byly dobře vysvětleny. Takový jev je často řešen předáním úkolu delegovaným pracovníkem na dalšího spolupracovníka, a o této skutečnosti často manažer ani neví.

## **5.2 Doporučení**

Po dokončení vlastního šetření je možné vytvořit doporučení. Za cíl bylo pokládáno zjistit rozdíl v procesu delegování mezi Itálií a Čechy a doporučit zlepšení procesu delegování pro každou stranu.

Zaprvé bylo zjištěno, že Italové nemají systém školení pro zaměstnance. Na základě zpětné vazby od zaměstnanců, která prokázala nedostatky ve vysvětlování úkolů spolu s nízkou úrovní znalostí pro splnění delegovaného úkolu. Italským manažerům proto doporučeno, že dobře vysvětlený úkol je jednou ze zásad delegování. Tím pádem musí Italové školit své podřízené, věnovat tomu více času, pečlivě vysvětlit postupy a zdůraznit výhody delegovaného úkolu. Je doporučeno zavést lepší systém motivace: doplňkové víkendy, stravenky, finanční ohodnocení, občas organizovat teambuilding, aby se zlepšily vztahy mezi pracovníky a manažery.

Zadruhé bylo Italům doporučeno vést rozhovory se svými podřízenými, aby věděli, jak byl delegovaný úkol pochopen ze strany zaměstnanců. Také je důležité pokládat otázky, které se týkají osobního života. Komunikace s podřízenými umožní získat vzájemné porozumění a důvěru mezi zaměstnancem a manažerem.

S cílem, aby se vyhnuli předání úkolu delegovaným pracovníkem na dalšího spolupracovníka z důvodu nedostatku času k splnění úkolu, je českým manažerům doporučeno šetřit nejen svůj čas, ale také čas svým zaměstnancům. Je doporučeno občas namísto osobních setkání využívat messengery, elektronickou komunikaci. Elektronická komunikace přináší výhodu uložení sdílených informací, takže odpadá nutnost zopakování a upřesňování úkolů. Aby se zlepšil týmový život, je doporučeno zařazovat do programu teambuilding, například společné cestování, grilování, venkovní teambuildingové hry, soutěže, akce. Měsíční porady budou také hrát důležitou roli ve společném životě organizace.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat rozdíl mezi dovednostmi manažerů různých kultur (Češi a Italové) při delegování úkolů, činností a pravomocí v rámci řízení, porovnat tyto informace s výsledky vlastního mezikulturního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob vedení lidí v rámci rozvoje organizační kultury sledovaných organizací.

V závěru této bakalářské práce lze konstatovat, že výzkum rozdílů v procesu delegování mezi manažery české a italské národnosti ukázal zajímavé poznatky.

Teoretická část bakalářské práce stručně znázorňuje styly řízení, charakterizuje sociální a etnické faktory řízení lidí, mezikulturní komunikaci a interkulturní rozdíly, dává představu o důležitých pojmech jako management a delegování, cílech, výhodách a bariérách.

Praktická část představuje výzkum, který zahrnuje dva italské a dva české podniky, provozující restaurace a hotely v Praze. Výzkum má kvalitativní a kvantitativní charakter. Analýza procesu delegování proběhla metodou dotazníkového šetření a pozorování. Výsledky dotazníkového šetření byly představeny v praktické části.

Výzkum provedený v rámci této bakalářské práce přinesl poznatky o tom, jak kultura a národnost mohou ovlivnit způsob, jakým manažeři delegují úkoly a jak zaměstnanci vnímají tento proces. Po provedení analýzy byly zjištěny rozdíly mezi italskými a českými manažery u některých důležitých funkcí delegování, konkrétně v kontrole, motivaci a rozvoji zaměstnanců. Zdá se, že Italové často upřednostňují neformální a osobní přístup, zatímco Češi se více soustřeďují na strukturovanou komunikaci. Zpětná vazba od zaměstnanců ukázala špatné vysvětlování úkolů, nedostatek znalostí a času pro splnění delegovaných úkolů. Na konci praktické části bylo uvedeno doporučení jak pro Čechy, tak i pro Italy, aby se těmto problémům vyhnuli a zavedli efektivní způsoby vedení lidí.

Doporučení pro obě skupiny manažerů zahrnují zlepšení komunikace a větší důraz na jasné vysvětlení, vymezení rolí a očekávání. Taktéž by mohlo být užitečné posílit motivaci a rozvoj zaměstnanců v souladu s jejich kulturními preferencemi.

Tato bakalářská práce má potenciál být významným zdrojem informací pro organizace, které se zabývají mezikulturním řízením a chtějí mít efektivnější styl vedení svých zaměstnanců. Dále může sloužit jako podnět pro budoucí výzkum a studie týkající se interkulturního řízení a jeho vlivu na organizační kulturu.

Celkově lze říct, že tato bakalářská práce splnila svůj cíl a přispěla k lepšímu porozumění problematice delegování úkolů a interkulturních aspektů v kontextu českých a italských organizací v oblasti restaurací a hotelů v Praze.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Monografie

ARMSTRONG, M. 1977. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 1, vyd. London: Kogan Page. 408 s. ISBN 9780850380828.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. 13. vyd. Praha: Grada. 272 s. ISBN 9788024721774.

ARSHAKYAN, D. 2006. *Эффективность государственного управления*. Арташат: Журнал Проблемы теории и практики управления. 24–30 s. ISSN 02344505.

BAČÍK, P. ZLÁMAL, J. BELLOVÁ, J. 2011. *Základy managementu*. Kralice na Hané: Computes Media. 100 s. ISBN 9788074020834.

BAKKE, E. W. 1966. *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Colorado: Archon. 239 s. ISBN 9780208001214.

BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press. 104 s. ISBN 8072263080.

BOXALL, P. F., PURCELL, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan. 287 s. ISBN 9780333778203.

BROMLEY, U. V. 2008. *Очерки теории этноса*. 2, vyd. Moskva: ЛКИ. 440 s. ISBN 9785382004143.

CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.

COUL, M. 1997. *Культурно-историческая психология*. Moskva: Когито-Центр. 432 s. ISBN 5893530071.

DRUCKER, P. 2008. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: Harper Business. 368 s. ISBN 9780061345012.

- EARLY P.C., ANG, S. 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. California: Stanford University Press. 424 s. ISBN 978-0804743129.
- FAYOL, H. 1992. *Общее и промышленное управление*. Moskva: Республика. 351 s. ISBN 5250015913.
- FISCHER, S. 2020. *Úvod do teorie managementu a personálního řízení*. Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem pedagogická fakulta. 125 s.
- GRINBERG, R. S., SAVCHENKO, P. V. 2013. *Коллективная монография*. Moskva: Инфра-М. 416 s. ISBN 9785160066813.
- GUEST, D. E. 1987. *Human resource management and industrial relations*. *Journal of Management Studies*. 24 (5). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd. 503–521 s. ISSN 00222380.
- GULICK, L., Urwick, L. 2003. *The Papers on the Science of Administration*. 1. vyd. New York: Routledge. 206 s. ISBN 978-0415279864.
- GUZIKOVA, M. O. 2015. *Основы теории межкультурной коммуникации*. Учебное пособие. Ekaterinburg: Урал. 124 s. ISBN 9785799615178.
- HALL, E. T. 1989. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books. 298 s. ISBN 9780385124744.
- HOFSTEDE, G. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3, vyd. New York: McGrawHill. 576 s. ISBN 978-0071664189.
- JACKSON, J. 2015. *Introducing Language and Intercultural Communication*. London: Routledge. 422 s. ISBN 9781138481619.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. 2005. *Explaining Corporate Strategy*. 7, vyd. London: Pearson College Div. 1072 s. ISBN 9780273687344.
- KALININ, S. I. 2006. *Тайм-менеджмент*. SPB: Речь. 371 s. ISBN 5926804248.
- KANTER, R. M. 1984. *The Change Masters*. London: Simon and Schuster. 436 s. ISBN 9780671528003.

- KIBANOVA, M. 2010. *Управление персоналом организации*. Практикум: учебное пособие. 4. vyd. Moskva: Инфра-М. 695 s. ISBN 9785406073438.
- KIRILLOVA, N. 2012. *Менеджмент социокультурной сферы*. Учебное пособие. 2, vyd. Ekaterinburg: Урал. 186 s. ISBN 9785799607951.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. 661 s. ISBN 9788085605457.
- KRAVCHENKO, A. I., TYRINA I. O. 2005. *Социология управления, фундаментальный курс*. Moskva: Академический проект. s. 1122. ISBN 9785829109264.
- LEACH, E. R. 2008. *Culture and Communication: the Logic by Which Symbols Are Connected: an Introduction to the Use of Structuralist Analysis in Social Anthropology*. Cambridge: Cambridge University Press. 116 s. ISBN 978-0521290524.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. K. 1939. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*. 10(2). UK: Taylor & Francis Group. 269-299 s. ISSN 00224545.
- LIKERT, R. 1961. *Srovnávací pohled na organizace in: New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill. 279 s. ISBN 978-0070378506.
- MCGREGOR, D. 1960. *Lidská stránka podnikání*. New York: McGrawHill. 480 s. ISBN 9780071462228.
- MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. a kol. 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 280 s. ISBN 9788073802301.
- MORGAN, G. 2006. *Images of organization*. New York: Sage. 520 s. ISBN 9781412939799.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Praha: Management. 172 s. ISBN 9788072612987.
- ROBBINS, S., DECENZO, D. 2013. *Management: L'essentiel des concepts et pratiques*. Paris: Pearson France. 579 s. ISBN 97823260000674.



- RUSSELL, J., COHN, R. 2015. *Hofstede's Cultural Dimensions Theory*. Norderstedt: Book on Demand Ltd. 74 s. ISBN 9785509036439.
- SCHNEIDER, B. 1987. *The people make the place. Personnel Psychology*. London: Psychology Press. 453 s. ISBN 9780415652544.
- TARATUHINA, U. 2016. *Теория межкультурных коммуникаций*. Moskva: Юрайт. 265 s. ISBN 9785991675260.
- TAYLOR, F. 1991. *Принципы научного менеджмента*. Moskva: Контроллинг. 104 s. ISBN 5705002815.
- TER-MINASOVA, S. G. 2000. *Язык и межкультурная коммуникация*. Учебное пособие. Moskva: Slovo. 261 s. ISBN 9785850502409.
- TISHKOV V. A. 2010. *Этничность. Новая философская энциклопедия*. 2, vyd. Moskva: Мысль. ISBN 9785244011159.
- TRAVIN, V. V. 2010. *Основы кадрового менеджмента*. Moskva: Дело. 438 s. ISBN 5774900460.
- TRIANDIS H.C. 1994. *Culture and Social Behavior*. 1, vyd. New York: McGraw-Hill. 320 s. ISBN 9780070651104.
- TRIANDIS, H.C. 1996. *The psychological measurement cultural syndromes*. Journal American Psychologist. 51, vyd. 407–415 s. ISSN 1935990X.
- TROMPENAARS, A., HAMPDEN-TURNER, C. 2012. *Riding the waves of culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3, vyd. New York: McGraw Hill. 400 s. ISBN 9780071773089.
- TURECKOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. 122 s. ISBN 9788024708829.
- ŠRONĚK, I., 2001. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. 167 s. ISBN 8024700123.
- ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 9788024729879.

- UDALOV, F.E., ALEHINA, O.F., GAPONOVA, O.S. 2013. *Основы менеджмента*. Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета. 363 s. ISBN 9785913262684.
- URBAN, M. 2007. *Успех чужими руками. Эффективное делегирование полномочий*. Moskva: Альпина Бизнес Букс. 155 s. ISBN 97859601406276.
- VAN DEN BERGHE, PIERRE L. 1981. *The Ethnic Phenomenon*. New York: Praeger. 318 s. ISBN 9780444015501.
- VEZBICKAYA, A. 1996. *Язык. Культура. Познание*. Moskva: Русские словари. 416 s. ISBN 5892160025.
- VIHANSKY, O. S., Naumov A. I. 2001. *Менеджмент*. Учебник. 3, vyd. Moskva: Гардарики. 528 s. ISBN 5829700050.
- WATSON, T. J. 2010. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(6). London: Routledge. 915-931 s. ISSN 0958-5192.
- WEBER, M. 1990. *Избранные произведения*. Moskva: Юрист. 808 s. ISBN 5010015846.

## **Internetové zdroje**

- ARSHAKYAN, D., KIBANOVA, M. 2015. Социокультурные аспекты управления персоналом. [online]. [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: <[https://revolution.allbest.ru/management/00561271\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/management/00561271_0.html)>.
- DON GIOVANNI HOTEL PRAGUE. 2023. Základní informace. [online]. [cit. 2023-08-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.hotelgiovanni.cz/#restaurace>>.
- GUMILEV, L. N. 2013. О термине этнос. 3. vyd. Internet Archiv. [online]. [cit. 2023-08-05]. Dostupné z WWW: <<http://web.archive.org/web/20130407013919/http://gumilevica.kulichki.net/article/s/Article84.htm#4>>.

MARTHYS KITCHEN. 2023. O nás. [online]. [cit. 2023-08-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.marthyskitchen.cz/>>.

SOTTOSOTTO. 2023. Základní informace. [online]. [cit. 2023-08-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.detail.cz/firma/5870062-sottosotto-sro-na-prikope-388-1-praha/>>.

THE ITALIANS WINE FOOD. 2023. Naše prodejny. Dejvice. [online]. [cit. 2023-08-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.theitalians.cz/prodejna-dejvice>>.

THE ITALIANS WINE FOOD. 2023. Naše prodejny. Průhonice. [online]. [cit. 2023-08-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.theitalians.cz/prodejna-pruhonice>>.

THE ITALIANS WINE FOOD. 2023. Naše prodejny. Smíchov. [online]. [cit. 2023-08-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.theitalians.cz/prodejna-smichov>>.

THE ITALIANS WINE FOOD. 2023. O nás. [online]. [cit. 2023-08-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.theitalians.cz/>>.

## **8 Seznam obrázků, tabulek a grafů**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Vrstvy, které formují lidské chování .....	16
Obrázek 2: Hierarchická pyramida manažerů .....	22
Obrázek 3: Klasifikace úkolů podle důležitosti a naléhavosti .....	32

### **8.2 Seznam tabulek**

Tab. 1: Vrozené a získané dovednosti manažerů .....	23
Tab. 2: Obecná charakteristika různých druhů kultur .....	27

### **8.3 Seznam grafů**

Graf 1: Vzdělání manažerů .....	38
Graf 2: Délka působení respondentů na pozici manažera .....	39
Graf 3: Jak manažeři plánují svou práci .....	39
Graf 4: Co manažeři delegují .....	40
Graf 5: Preferovaná forma delegování .....	41
Graf 6: Jak manažeři předcházejí nepochopením s podřízenými .....	41
Graf 7: Jaké existují problémy kontroly delegovaných úkolů .....	42
Graf 8: Jak delegování dopomáhá manažerům v práci .....	42
Graf 9: Jaké překážky delegování mají manažeři .....	43
Graf 10: Co je v delegování pro manažery nejtěžší .....	43
Graf 11: Jaký systém motivace manažeři používají .....	44
Graf 12: Věnují manažeři pozornost národnosti podřízených .....	44
Graf 13: Jakým způsobem se manažeři dozvídají o kulturních zvláštностech svých podřízených .....	45
Graf 14: Mají zaměstnanci zkušenost s delegováním úkolů od manažera .....	46
Graf 15: Názor zaměstnanců na přidělování více úkolů v rámci delegování .....	46
Graf 16: Jaké měli zaměstnanci problémy s delegovanými úkoly .....	47
Graf 17: Delegování úkolů je snaha manažera zbavit se své odpovědnosti .....	47

# Přílohy

## Dotazník pro manažery

Prosím vyplnit tento dotazník, který pomůže zpracovat výzkumnou část bakalářské práce. Dotazník je zpracován jako anonymní. Vaše odpovědi pomůžou se dozvědět, jak probíhá delegování v mezikulturním prostředí. Papírová forma dotazníku představuje několik odpovědí, z kterých je nutno zvolit jednu, nebo několik; zároveň jsou tu otevřené otázky, kde je nutno uvést vlastní odpověď. V případě vyplňování na počítači prosím barevně označit svou odpověď, otevřené otázky doplnit. Vyplněný dotazník je možné zaslat na e-mailovou adresu: [konopleva.taisiyaa@gmail.com](mailto:konopleva.taisiyaa@gmail.com).

1. Jakého jste pohlaví?
  - A) Muž
  - B) Žena
  
2. Jaké jste národnosti?  
Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
  
3. Jaké máte dosažené vzdělání?
  - a) Středoškolské vzdělání ukončené učňovskou zkouškou
  - b) Středoškolské vzdělání ukončené maturitou
  - c) Vyšší odborné vzdělání
  - d) Vysokoškolské vzdělání
  
4. Jaká je vaše délka působení v pozici manažera?  
Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
  
5. Jaká je vaše řídicí kapacita?  
Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
  
6. Jaký styl řízení používáte?
  - A) Autokratický
  - B) Demokratický
  - C) Liberální
  - D) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
  
7. Charakterizujte svou osobnost jako manažera:
  - A) Jsem disciplinovaný
  - B) Zvládám time-management
  - C) Umím pochopitelně komunikovat s podřízenými, naslouchám jim, když je to potřeba
  - D) Umím kontrolovat, umím motivovat své podřízené

- E) V případech neporozumění novému úkolu několikrát jej vysvětlím, než abych nechal své podřízené bez pomoci.
- F) Děláním team building
- G) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
8. Jak chápete pojem delegování?  
Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
9. Jak plánujete svou práci?  
A) V klidu  
B) Ve spěchu  
C) Přes aplikace  
D) Používám deník  
E) Držím plány v hlavě  
F) Neplánuji  
G) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
10. Co přesně delegujete?  
A) Telefonování  
B) Napsání e-mailu  
C) Objednání něčeho  
D) Udělení rezervace  
E) Řízení sociálních sítí  
F) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
11. Jakou formu preferujete, aby bylo snadné delegovat úkoly?  
A) Osobní setkání  
B) Telefonický rozhovor  
C) Přes aplikace  
D) Přes e-maily  
E) V průběhu porady  
F) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
12. Jak je zajištěna kontrola úkolů, které byly Vámi delegovány?  
Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
13. Jaké máte problémy s kontrolou delegovaných úkolů?  
A) Nemám čas na kontrolu  
B) Podřízení nedávají zpětnou vazbu  
C) Nejsem specialista určité sféry, proto nemůžu provést kontrolu  
D) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
14. Na co kladete důraz při výběru pracovníka, aby splnil delegovaný úkol?  
A) Schopnosti  
B) Dovednosti

- C) Zkušenosti
- D) Národnost
- E) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_

15. Na jaké etnické faktory lidí dáváte pozor, když sháníte zaměstnance?

- A) Náboženství
- B) Etnický původ
- C) Jazyk
- D) Tradice oblékání
- E) Stereotypy

16. Jakými činnostmi se zabýváte nejčastěji v rámci řízení?

- A) Plánování
- B) Organizace
- C) Kontrola
- D) Motivace
- E) Koordinace
- F) Personální zajištění
- G) Příkazování
- H) Evidence a správy
- I) Rozpočtování
- J) Rozvoj sebe a kolektivu

17. V čem vám delegování pomáhá v práci?

- Rozvíjení vlastních schopností a získání nových zkušeností
- Uvolnění pracovního a osobního času
- Zvýšení iniciativy, sebevědomí, způsobilosti a pocitů kompetentnosti vykonavatelů
- Aktivní zapojení zaměstnanců do pracovního procesu
- Budování týmu s pomocí analýzy schopností podřízených v průběhu výkonu práce
- Zvyšuje vlastní efektivitu

18. Jak předcházíte nedorozuměním mezi vámi a podřízenými?

- A) Vysvětlím úkol několikrát
- B) Zeptám se, jestli mají otázky
- C) Poprosím je vysvětlit, jak srozumitelný je úkol
- D) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_

19. Jaké existují pro vás překážky delegování?

- A) Ztráta kvality delegovaného úkolu
- B) Nedůvěra zaměstnancům
- C) Obrácené delegování (zaměstnanec nenese odpovědnost za svá rozhodnutí, v průběhu plnění jakéhokoli úkolu neustále konzultuje s manažerem, čímž manažera odvádí od důležitějších věcí.)
- D) Opětovné delegování (zaměstnanec, který dostal úkol od manažera a přenesl za něj odpovědnost na jiného kolegu)

20. Co je v delegování nejtěžší?  
 A) Výběr pracovníka  
 B) Vysvětlení úkolu  
 C) Kontrola provedení  
 Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
21. Jaký systém motivace používáte?  
 A) Stravenky  
 B) Multisport  
 C) Slevy na služby  
 D) Doplnkové víkendy  
 E) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
22. Jaký systém školení a rozvoje zaměstnanců máte?  
 Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
23. Zajímáte se o soukromý život podřízených?  
 A) Určitě ano  
 B) Ano  
 C) Určitě ne  
 D) Ne
24. Věnujete pozornost národnosti vašich podřízených?  
 A) Určitě ano  
 B) Ano  
 C) Určitě ne  
 D) Ne
25. Jaké kulturní hodnoty zaměstnanců považujete za důležité?  
 A) Pozdravy  
 B) Zdvořilost  
 C) Úcta  
 D) Náboženské rituály  
 E) Stravovací rituály  
 F) Obchodní etika  
 G) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
26. Jakým způsobem se dozvídáte o kulturních zvláštностech svých podřízených?  
 A) Vidím je  
 B) Čtu na internetu  
 C) Ptám se otevřeně na to, co nechápu  
 D) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
27. Mate příklad, kdy etnická kultura se stala obrovskou bariérou v komunikaci mezi manažerem a podřízeným?  
 Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_



## Dotazník pro pracovníky

1. Máte zkušenost s delegováním úkolů od manažera?
  - A) Ano
  - B) Spíše ano
  - C) Spíše ne
  - D) Ne
  - E) Nevím
  
2. Chtěl/a byste dostávat více úkolů v rámci delegování, abyste ušetřil manažerovi čas na důležitější úkoly?
  - A) Ano
  - B) Spíše ano
  - C) Spíše ne
  - D) Ne
  - E) Nevím
  
3. Jaké jste měl/a problémy s delegovanými úkoly?
  - A) Úkol nebyl dobře vysvětlen
  - B) Úkol neodpovídal mé pracovní pozici
  - C) Neměl/a jsem dost znalostí pro splnění delegovaného úkolu
  - D) Strach z nového úkolu
  - E) Chybějící čas pro nové úkoly
  - F) Neočekávané okolnosti
  - G) Vlastní odpověď: \_\_\_\_\_
  
4. Myslíte, že delegování úkolů je snaha manažera zbavit se své odpovědnosti?
  - A) Ano
  - B) Spíše ano
  - C) Spíše ne
  - D) Ne
  - E) Nevím