

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v práci manažera

Valeriia Denysenko

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Valeriia Denysenko

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Delegování v práci manažera

Název anglicky

Delegation for Managerial Work

Cíle práce

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránky delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace, participace

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

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

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41

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

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

NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2

THORNE, K., PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "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 15. března 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Janě Horákové za odbornou pomoc a rady, které mi poskytla v rámci zpracování práce.

Delegování v práci manažera

Souhrn

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces delegování v rámci sledované organizace (DHL Express) a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera. Práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků: vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši, určení způsobu zjišťování prvotních údajů (dotazníkové šetření), charakteristika objemu zkoumání, tj. určení souboru respondentů, zpracování zjištěných dat, formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení. DHL je velká mezinárodní společnost, která je schopná vytvořit dostatečně efektivní organizační strukturu. Pozitivní dynamika v ekonomických výsledcích podnikání, vysoká spokojenost manažerů s prací, průměrná vnímaná pracovní zátěž a schopnost plnit své úkoly včas jsou důkazy efektivního fungování společnosti. Na základě provedené analýzy současného procesu delegování lze tvrdit, že dotazovaní pracovníci DHL Express docela dobře ovládají delegování. Potkávají se však s problémy při vysvětlení úkolu a kontrole provedení delegovaných úkolů. Respondenti používají základní plánovací prostředky, analyzují svoji vlastní práci, práci a dovednosti svých podřízených, kontrolují výstupy delegovaných činností. Určité nedostatky stávajícího delegování vybraných manažerů spočívají v tom, že jen vzácně třídí priority podle důležitosti a naléhavosti, vzácně analyzují a podporují motivaci svých podřízených, nevěnují dostatečnou pozornost získání zpětné vazby po plnění delegovaného úkolu. Další zjištěný nedostatek se týká nedostatečně efektivního výběru komunikačního prostředku, používaného ke sdílení a objasnění delegovaného úkolu. V práci je podrobně prozkoumáno delegování ve vybrané úspěšné firmě, což může posloužit jako cenný zdroj informací pro další firmy a manažery.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahovaná stránky delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace, participace.

Delegation for Managerial Work

Summary

The aim of this bachelor thesis is to evaluate the current process of delegation within the monitored organization (DHL Express) and to propose suitable recommendations for an effective way of managerial work. The work is realized according to the set goal by means of several successive steps: definition of the researched issue in the literature search, determination of the method of data collection (questionnaire survey), characterization of the survey volume, identification of respondents, processing of the data. DHL is a large international company capable of creating a sufficiently efficient organizational structure. Positive dynamics in the economic results of the business, high satisfaction of managers with work, average perceived workload and ability to fulfill their tasks on time are evidence of the effective functioning of the company. Based on the analysis of the current delegation process, it can be argued that the interviewed DHL Express staff have a good command of delegation. However, they encounter difficulties in explaining the task and checking the execution of delegated tasks. Respondents use basic planning tools, analyze their own work, the work and skills of their subordinates, control the outputs of delegated activities. Some shortcomings of the current delegation of selected managers are that they rarely classify priorities according to importance and urgency, rarely analyze and support the motivation of their subordinates, and do not pay enough attention to getting feedback after performing a delegated task. Another shortcoming identified relates to the lack of effective choice of means of communication used to share and clarify the delegated task. In this work, the delegation in the selected successful company is examined in detail, which can serve as a valuable source of information for other companies and managers.

Keywords: management, manager, managerial functions, leadership, management styles, delegation, material and content aspects of delegation, conceptual activity, barriers in the process of delegation, motivation, participation.

Obsah

1	Úvod	8
2	Cíl práce a metodika	9
3	Teoretická východiska	10
3.1	Teoretická východiska managementu	10
3.2	Vývoj teorií řízení	11
3.3	Charakteristika manažerských funkcí	12
3.3.1	Plánování	13
3.3.2	Organizování	15
3.3.3	Kontrola	20
3.4	Delegování	21
3.4.1	Typy delegování	21
3.4.2	Přínosy delegování	22
3.4.3	Kroky v delegování	25
3.4.4	Principy úspěšného delegování	26
3.4.5	Bariéry delegování	27
3.4.6	Výsledky empirických studií delegování	29
4	Vlastní práce	30
4.1	Charakteristika přepravní společnosti DHL	30
4.1.1	Produkty společnosti DHL Express	31
4.1.2	Firemní kultura	33
4.1.3	Dynamika společnosti DHL Express	33
4.2	Lidské zdroje v DHL Express	34
4.2.1	Školení a rozvoj zaměstnanců	34
4.2.2	Zaměstnanecké benefity	36
4.2.3	Pracovníci v DHL a popis vybraných pracovních pozic	37
4.3	Analýza výsledků dotazníkového šetření	41
4.3.1	Charakteristika dotazovaných pracovníků	41
4.3.2	Hodnocení přístupů respondentů k delegování	45
5	Výsledky a diskuse	57
6	Závěr	59
7	Seznam použitých zdrojů	61
8	Přílohy	67

Seznam obrázků

Obr. 1: Vazby jednotlivých plánů	13
Obr. 2: Plochá organizační struktura	16
Obr. 3: Strmá organizační struktura	16
Obr. 4: Liniová organizační struktura	17
Obr. 5: Funkční (funkcionální) organizační struktura.....	17
Obr. 6: Výrobová organizační struktura.....	17
Obr. 7: Teritoriální organizační struktura.....	18
Obr. 8: Divizionální organizační struktura.....	18
Obr. 9: Prosení organizační struktura.....	19
Obr. 10: Maticová organizační struktura.....	19
Obr. 11: Náplň činností dispečera, referenta a operátora v DHL Express	40

Seznam tabulek

Tab. 1: Předmět delegování.....	26
Tab. 2: Základní finanční údaje DHL Express, s.r.o., tis. Kč, 2017-2018	34
Tab. 3: Náklady na zaměstnance v DHL Express, s.r.o, 2017-2018.....	37
Tab. 4: Pohlaví respondentů.....	42
Tab. 5: Vzdělání respondentů.....	43
Tab. 6: Délka působení respondentů v DHL express	44
Tab. 7: Spokojenost respondentů s prací v DHL express.....	45
Tab. 8: Zda respondenti rozlišují příkazování od delegování	45
Tab. 9: Co je v delegování nejtěžší pro respondenty	46
Tab. 10: Které činnosti respondenti delegují.....	47
Tab. 11: Které pomůcky k delegování respondenti používají.....	48
Tab. 12: Jak respondenti plánují svoji práci.....	49
Tab. 13: Jak respondenti dodržují termíny svých úkolů	50
Tab. 14: Zda si respondenti berou práci domu	51
Tab. 15: Proč si respondenti berou práci domu.....	52
Tab. 16: Jak náročná je pro respondenty práce v DHL (z psychologického, časového a jiných hledisek)	53
Tab. 17: Jak často vykonávají respondenti uvedené činnosti pro účely delegování úkolů ..	54

Tab. 18: Jakým způsobem respondenti svěřují úkoly svým podřízeným	56
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	41
Graf 2: Vzdělání respondentů	43
Graf 3: Délka působení respondentů v DHL express	43
Graf 4: Spokojenost respondentů s prací v DHL express	44
Graf 5: Zda respondenti rozlišují příkazování od delegování.....	46
Graf 6: Co je v delegování nejtěžší pro respondenty	47
Graf 7: Jak respondenti plánují svoji práci	49
Graf 8: Jak respondenti dodržují termíny svých úkolů	50
Graf 9: Zda si respondenti berou práci domu	51
Graf 10: Proč si respondenti berou práci domu	52
Graf 11: Jak náročná je pro respondenty práce v DHL (z psychologického, časového a jiných hledisek).....	53
Graf 12: Činnosti, které nejčastěji vykonávají respondenti pro účely delegování úkolů	55
Graf 13: Obvyklý způsob svěřování úkolů	56

1 Úvod

Během posledních sta let došlo k významné změně ve struktuře lidské společnosti. Místo jednotlivců pracujících primárně pro sebe, se společnost nyní sestává z velkých skupin lidí pracujících v organizacích různých typů: v průmyslových podnicích, ve vládních organizacích, v nemocnicích, univerzitách a školách, v hotelech, v bankách atd. Pokud jsou organizace dobře řízeny, znamená to, že lidé, kteří tvoří naši společnost, budou dosahovat úspěchů. A naopak: pokud budou tyto organizace a zaměstnanci špatně vedeni, budou zasaženi všichni lidé. Proto je dobré řízení organizací klíčem k prosperitě moderní společnosti.

Úkolem úspěšného manažera je umět přemýšlet, analyzovat informace, organizovat, plánovat, přijímat strategická rozhodnutí atd. Obrovský počet důležitých každodenních úkolů a starostí však velmi často zabere pracovní dobu manažera a neumožňuje mu soustředit se na to nejdůležitější. Řešení je zřejmé – musí se naučit, jak řídit svůj čas tak, aby z něj získal maximum. Manažer musí pamatovat, že bez ohledu na to, jak tvrdě pracuje, nemůže udělat více než jeden člověk. Jeho hlavní funkcí je proto řádně organizovat práci lidí, kteří jsou mu podřízeni.

Důvodů k organizování je mnoho, mezi nejdůležitější patří delegování pravomocí a zodpovědností, dělba práce, nastavení rozpětí řízení, uspořádání systémů a struktur, organizování lidí a dalších zdrojů v organizaci. Delegování spočívá v předávání pravomocí a odpovědnosti, souvisí také s přenesením důvěry a poselství na pověřené pracovníky. Delegování a organizování jsou důležité manažerské funkce, které pomáhají zvyšovat efektivnost práce. V náročném konkurenčním prostředí a ve velkých společnostech jsou nesmírně důležité. Pro praktickou část této práce je zvolena mezinárodní společnost DHL. Kvalitní management v DHL je vzhledem k rozsahu působení této společnosti nezbytný. Společnost poskytuje služby pro více než 220 zemí světa a zaměstnává přes 380 tisíc lidí. Rozbor procesů delegování a úspěšného organizování v této společnosti je velmi aktuálním a zajímavým tématem.

2 Cíl práce a metodika

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

Práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků: vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši, určení způsobu zjišťování prvotních údajů (dotazníkové šetření), charakteristika objemu zkoumání, tj. určení souboru respondentů, zpracování zjištěných dat, formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení.

V první části práce jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, která jsou ve druhé praktické části použita pro vlastní výzkum. V první části jsou definovány základní pojmy z oboru managementu, jsou popsány manažerské funkce a dovednosti. Zvláštní pozornost je věnována popisu manažerských funkcí – delegování a organizování.

Ve druhé praktické části práce je proveden rozbor procesů delegování a organizace práce ve zvolené společnosti – DHL Express. Pro účely zpracování analýzy je provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem je zhodnotit schopnosti manažerů organizovat a delegovat práci, odhalit specifika, přednosti a nedostatky jejich stávajícího přístupu k delegování v DHL Express.

Vzor dotazníku je uveden v příloze A této práce. Dotazník obsahuje otázky různých typů – zavřené, otevřené, smíšený typ, a také hodnoticí škály. Respondenti musejí popsat a zhodnotit, jak organizují a delegují práci, provést sebehodnocení (zejména ohodnotit své dovednosti). Výběrový vzorek tvoří 14 liniových manažerů české pobočky DHL Express. Šetření bylo provedeno v lednu 2020. Sběr dat probíhal za použití papírových a elektronických dotazníků. Výběrový vzorek a metoda sběru dat jsou podrobně popsány ve vlastní práci (viz kapitola 4.3). Zjištěné četnosti odpovědí respondentů na jednotlivé otázky jsou zpracovány za použití základních matematických metod.

Po zpracování výsledků šetření jsou definovány specifické vlastnosti, přednosti a nedostatky v procesech organizování a delegování ve vybrané společnosti. Následně jsou navrženy metody vylepšení těchto procesů v DHL Express a v neposlední řadě – metody zdokonalení manažerských dovedností.

V práci jsou použity metody deskripce, dotazníkového šetření, analýzy a syntézy.

3 Teoretická východiska

V této části jsou objasněny základní pojmy z oblasti managementu a jsou popsány klíčové manažerské funkce. Podrobně jsou popsány vybrané funkce – organizování a delegování.

3.1 Teoretická východiska managementu

Slovo management (řízení) může být používáno pro označení zvláštního druhu dovednosti, vědecký obor nebo organizační útvar. Na tento pojem lze tedy nahlížet z různých pohledů. Za prvé je management odvětví znalostí, které s pomocí manažerských dovedností dosahuje úspěchu v oblastech, jako je ekonomie, sociologie, psychologie, právo atd. Za druhé je management profesionální činnost zaměřená na vytváření a zajišťování cílů organizace racionálním využíváním zdrojů. Hlavním cílem řízení je zajistit harmonii ve vývoji organizace, tj. koordinované a efektivní fungování všech vnějších a vnitřních prvků organizace (Druzhinina, 2009, s. 5).

Jindra (2008, s. 3-4) rozděluje definice managementu do tří skupin:

- management jako **vedení lidí**. Definice zdůrazňující úlohu vedení lidí, například „...management je proces vytváření a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně dosahují stanovených cílů.“ (Koontz, Weihrich, 2010, s. 3), „...management je způsob, jak vykonat uloženou práci prostřednictvím práce jiných“ (Lednický In: Plevová a kol., 2012, s. 11),
- management jako **soubor specifických funkcí**, vykonávaných vedoucími pracovníky. Tato skupina zahrnuje například následující definice: „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“ (Chung In: Jindra, 2008, s. 4),
- management jako **předmět studia a jeho účel**: „...management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“ (Robbins In: Jindra, 2008, s. 4), „Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů“ (Pearce, Robinson In: Jindra, 2008, s. 4).

Integrovaná definice, respektující odlišné názory na řízení uvádí: „...*management představuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři – používají k řešení specifických řídicích činností – manažerských funkcí, za účelem dosažení cíle organizace*“ (Myslívová, 2011, s. 10).

3.2 Vývoj teorií řízení

Teorie managementu má svůj původ v práci Fredricka Taylora. V knize „The Principles of Scientific Management“ z roku 1911 se Taylor snažil zavést efektivní řízení objevením vědeckých principů a přístupů. Jeho práce se zaměřila na otázky, jako je výběr pracovníků, dělba práce, spolupráce mezi zaměstnanci atd. Hlavním zaměřením Taylorovy práce byla snaha o maximalizaci efektivity plánovacími postupy podle technické logiky, stanovení standardů a provádění kontrol k zajištění shody s normami, a tím i s technickou logikou. Taylorova práce se tak zaměřila na nalezení „jednoho nejlepšího způsobu“ pro manažery a zaměstnance k plnění jejich povinností (Sargent, 2009, s. 21–22).

Práce Gulicka a Urwicka z r. 1937 představuje jedno z nevlivnějších děl hnutí vědeckého managementu. Tato práce argumentovala tím, že většinu toho, co manažeři dělají, lze shrnout zkratkou POSDCORB. Tato zkratka je tvořena podle prvních písmen anglických slov, označujících následující činnosti: plánování (planning), organizování (organizing), personální obsazení (staffing), dohlížení (direction), koordinace (coordination), podávání zpráv (reporting) a rozpočtování (budgeting). POSDCORB je užitečný, protože rozděluje řídicí činnosti na základní úkoly. POSDCORB je také důležitý, protože považuje strategické řízení za prostředek k nápravě organizačních problémů. To, že organizace postrádá plánování směru, může být odpovědí, proč je komunikace a koordinace napříč odděleními v organizaci špatná (Agranoff, McGuire, 2001, s. 298).

Teorie lidských vztahů také zpochybnila tradiční přístup školy vědeckého řízení. Hawthorne Studies poskytly důkazy, které naznačují, že změna prostředí organizace má dopad na produktivitu zaměstnanců. Většina organizačních teoretiků tvrdí, že Hawthorneovy studie jsou důležité, protože ukazují dopad sociálních a psychologických faktorů na chování pracovníků. Studie ukázaly, že způsob organizace dozoru nad zaměstnanci a také vztahy a zkušenosti, které dělníci sdílejí, ovlivňují výsledky organizace. Kromě toho vědci zjistili, že zaměstnanci si stanovují neformální normy týkající se produktivity. Tyto normy upravují intenzitu práce. Hawthornovy studie jsou mnohými

považovány za nejdůležitější výzkum zdůrazňující vliv „sociálních a psychologických faktorů“ v místě zaměstnání v té době (Sargent, 2009, s. 22–23).

Jedním z nejvýznamnějších děl v teorii o lidských vztazích, je teorie McGregora z roku 1960 (teorie X a teorie Y). Teorie X předpokládá, že lidé většinou nemají práci rádi a že musejí být donuceni a kontrolováni, aby správně plnili své úkoly. Teorie Y však předpokládá, že lidé nemají k práci nepříznivý postoj, a říká, že používají k dosažení cílů sebekontrolu a sebeřízení. Na základě těchto předpokladů by manažeři v teorii X měli k řízení zaměstnanců používat dohlížecí a kontrolní mechanismy. Manažeři teorie Y by se měli pokusit povzbudit kreativitu zaměstnanců, spojit cíle zaměstnanců a organizace a vytvořit produktivnější organizaci (Pauknerová a kol., 2012, s. 177–178). Tradiční reakcí na typy X je minimální delegování, ale zároveň poskytnutí srozumitelných odměn a trestů. Lidé typu Y mohou přijímat delegované pravomoci, být oddaní a angažovaní při vykonání svěřených úkolů (Owen, 2006, s. 96).

Teorie spravedlnosti podle J. Adamse je významná pro všechny oblasti činnosti manažera. Základem této teorie je tzv. fenomén sociálního srovnání, což znamená, že pracovníci mají sklon ke srovnávání svého vkladu do práce se vkladem spolupracovníků, a efektů, které získávají, s efekty spolupracovníků. Nežádoucí je situace, kdy se pracovník domnívá, že jeho vklad (schopnosti, zkušenosti, čas apod.) je významnější než u spolupracovníků, ale efekty, které získává, jsou nižší – tj. plat, pochvala, povýšení apod. má méně významné než dostávají za svůj vklad spolupracovníci. V tomto případě má vzniklý pocit nespravedlnosti negativní vliv na jeho pracovní výkon (Pauknerová a kol., 2012, s. 176). Tato skutečnost je důležitá pro úspěšné vedení lidí a i pro delegování úkolů.

Dvoufaktorová teorie motivace podle F. Herzberga je dalším známým dílem v oblasti managementu. Autor této teorie předpokládal, že na pracovní motivaci a spokojenost s prací působí dvě skupiny podmínek: hygienické (vnější) faktory a motivační (vnitřní) faktory. První skupina faktorů může udržet zaměstnance v práci (jedná se například o politiku firmy, podmínky práce, plat, mezilidské vztahy na pracovišti apod.). Druhá skupina faktorů, která zahrnuje například možnosti kariérního růstu, přiznání úspěchů v práci, může zaměstnance k práci účinně motivovat. Jedním z motivačních faktorů pro zaměstnance podle Herzberga je odpovědnost jako stupeň kontroly nad svojí

prací a projev moci nad ostatními zaměstnanci (Druzhinina, 2009, s. 45). Právě tento faktor vzniká působením úspěšného delegování úkolů a odpovědností na podřízené.

Kromě výše uvedených teorií je známa celá řada dalších myšlenek a hnutí. Odborníci se již dlouhou dobu snažili zobecnit názory na pojetí managementu, základní manažerské funkce, vlastnosti úspěšného řízení, rozvoj manažerů a jejich úlohu v organizaci.

3.3 Charakteristika manažerských funkcí

Strukturu a funkce procesu řízení lze popsat pomocí jednotlivých činností, které vykonávají vedoucí pracovníci. Jedná se o následující klíčové manažerské funkce: plánování, rozhodování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Součástí vedení lidí je důležitá funkce – motivování (Hrabovský a kol., 2006, s. 7–8).

Plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola jsou někdy považovány za tzv. sekvenční manažerské funkce. Tyto funkce se mohou částečně překrývat, ale ve větší míře se realizují postupně. Na rozdíl od sekvenčních funkcí prostupují tzv. paralelní funkce všemi ostatními činnostmi manažera. Jedná se o analyzování, rozhodování a realizaci, resp. implementaci (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 14).

3.3.1 Plánování

Obsah vnitropodnikového plánování jako funkce řízení spočívá ve výběru úkolů, cílů a činností, nutných k dosažení úkolů. (Hrabovský a kol., 2006, s. 7). Proces plánování se liší v závislosti na velikosti, oblasti působení, vyspělosti a vnějších podmínkách organizace. Stanovení cílů by však vždy mělo respektovat určitá pravidla. Principy stanovení cílů jsou často charakterizovány pomocí modelu SMART, což znamená, že cíle musí být (Žůrková, 2007, s. 24):

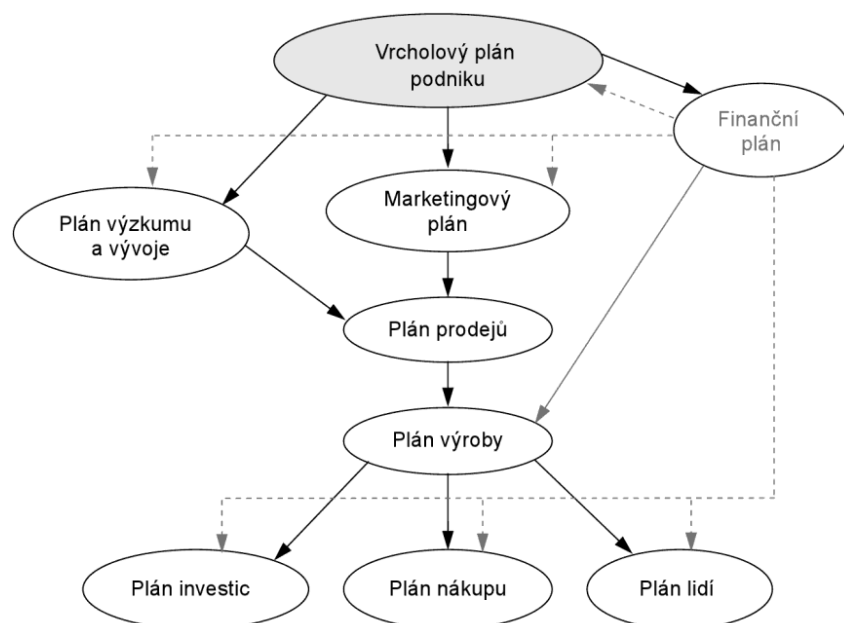
- specifické (specific): konkrétní, obsahující požadavky na výstup, termíny apod.,
- měřitelné (measurable): vyjádřené v konkrétních jednotkách a zároveň porovnatelé s cíli období současného nebo minulého,
- dosažitelné (attainable): zohledňovat zdroje a možnosti, měly být motivující,
- realistické (realistic): být v souladu se skutečným postavením organizace, s jejími cíli, záměry konkurence a ostatními vnějšími podmínkami,

- materiální (tangible): cíle jsou odrazem konkrétních hmatatelných akcí a kroků.

Strategické plánování je jednou z řídicích funkcí, která představuje proces výběru cílů podniku a způsobů, jak jich dosáhnout. Strategické plánování poskytuje základ pro rozhodování managementu a implementaci všech funkcí podniku. Bez využití výhod strategického plánování budou podniky a jednotliví zaměstnanci zbaveni jasného způsobu, jak posoudit cíle a pokyny pro jejich realizaci (Andreev, 2015, s. 1).

Plánování jednotlivých činností v organizaci na sebe logicky navazuje. Jeho výstupem jsou plány, které mohou podporovat konkrétní funkční oblasti organizace. Ilustrace vazeb jednotlivých plánů je uvedena na obr. 1.

Obr. 1: Vazby jednotlivých plánů



Zdroj: Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 186.

Plány by měly být sjednoceny „vertikálně“ a „horizontálně“. „Vertikální“ vztah je dán skutečností, že plány všech úrovní jsou podřízeny: úkoly na nižších úrovních jsou pokračováním plánů vyvinutých na úrovni vrcholového vedení společnosti apod. „Horizontální“ vztah plánů všech divizí a úseků podniku je dán koordinací produkčních, finančních, marketingových a dalších oblastí rozvoje podnikání.

Pomocí funkce plánování lze do určité míry vyřešit problém nejistoty v organizaci, protože pomáhá manažerům efektivněji reagovat na změny prostředí. Plánování do značné míry zajišťuje rozvoj a efektivní plnění dalších manažerských funkcí.

3.3.2 Organizování

Úkolem funkce organizování je stanovit pořádek a podmínky fungování organizace, vytvářet předpoklady pro realizaci plánu. Vztah k funkci plánování je dán tím, že po vypracování plánu je nutné vytvořit příznivé podmínky pro jeho realizaci, která je zajištěna organizací. V procesu organizace práce personálu a všech útvarů společnosti se formuje a zdůvodňuje obsah určitých pravidel a odpovědností (Ponurenko, 2014, s. 20).

Funkce organizování, bez ohledu na rozsah a povahu činnosti společnosti, se projevuje v následujících hlavních oblastech (Ponurenko, 2014, s. 21):

- rozvoj a zlepšování organizační struktury společnosti,
- organizování výrobního procesu a práce,
- rozdělení povinností a přenesení pravomoci,
- mezipodniková komunikace jako systém vztahů mezi zaměstnanci společnosti,
- organizační vztahy společnosti s prvky vnějšího prostředí.

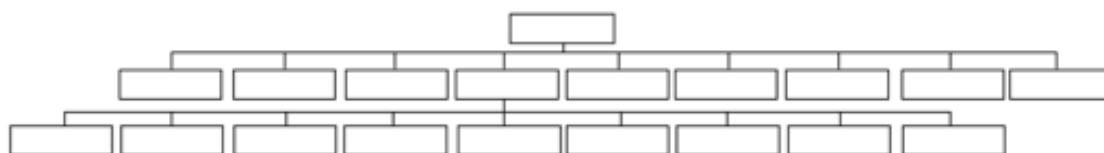
Někdy se uvádí, že základní prvky organizování zahrnují specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, výběr rozpětí řízení a rozdělení kompetencí. (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 123). Cílem organizování je tedy uspořádání prvků systémů i jejich vzájemných vazeb z věcného, prostorového a časového hlediska.

Specializace práce záleží na množství úkolů v konkrétní oblasti činnosti a úrovni kontroly těchto úkolů pracovníkem. Horizontální specializace předpokládá plnění několika úzkých úkolů, zatímco vertikální specializace znamená, že pracovník nekontroluje výsledky plněných úkolů (Mintzberg, 2018). Jednotlivé specializované činnosti musí být **koordinovány** a propojeny. Například fyzické toky (zboží) je nutno sladit s informačními toky (např. v informačních systémech organizování). Specializace a koordinace se následně projevuje ve **vytváření útvarů**, kdy jsou jednotliví pracovníci seskupeni do formálních skupin (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 124).

Rozpětí řízení je faktor, ovlivňující tvorbu útvarů a poměry v útvarové struktuře (Blažek, 2014, s. 65). Omezenost rozpětí řízení, tj. omezený počet osob, které je jeden člověk schopen efektivně řídit, způsobuje nutnost vytváření více organizačních úrovní. Při širokém rozpětí řízení vznikají ploché organizační struktury, charakteristické menším

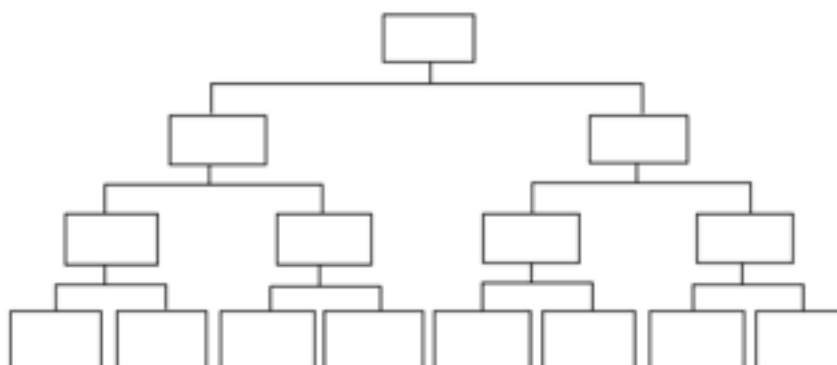
počtem organizačních úrovní (viz Obr. 2). Naopak, zužování rozpětí řízení vyvolává zvyšování počtu organizačních úrovní a formování strmých organizačních struktur (viz Obr. 3).

Obr. 2: Plochá organizační struktura



Zdroj: Synek a kol., s. 150

Obr. 3: Strmá organizační struktura



Zdroj: Synek a kol., 2010, s. 150

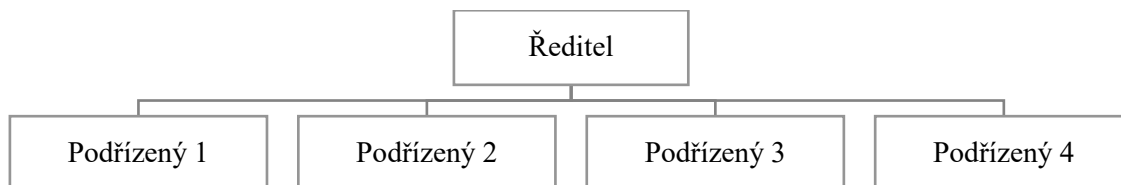
Rozpětí řízení je závislé na řadě faktorů – například na výkonnosti dotčeného manažera, na čase, který potřebuje k řízení podřízených, na výkonnosti, kvalifikaci, motivaci a míře jejich samostatnosti (Blažek, 2014, s. 67).

Vývoj určité organizační struktury, které bude vyhovovat specifickým rysům a cílům podniku, vyžaduje propojení s podnikovou strategií, definovanými funkčními rolemi a vztahy. To znamená, že je při tvorbě organizační struktury potřeba stanovit funkční role, dělbu práce, odpovědnosti a pravomoci (Synek a kol., 2010, s. 151). Každá organizační struktura vyjadřuje určitý stupeň formalizace, centralizace a složitosti.

Pokud jsou pravomoci jednoduše předávány v přímé linii od nadřízeného k podřízenému, jedná se o liniovou organizační strukturu – nejprimitivnější typ

organizačních struktur. V této situaci se obvykle jedná pouze o jeden stupeň nadřízenosti (viz Obr. 4).

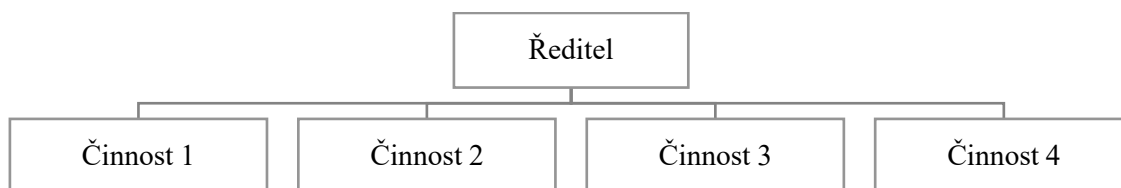
Obr. 4: Liniová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování na základě Dědina, Cejthamr, 2005, s. 189

Funkční organizační struktura (Obr. 5) předpokládá tvorbu jednotlivých oddělení, v nichž jsou seskupeni zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo činnostmi – například finanční, účetní, personální, marketingové oddělení aj. Tento typ struktury je běžný u malých a středních podniků. Centralizace se projevuje na nejvyšším úrovni řízení.

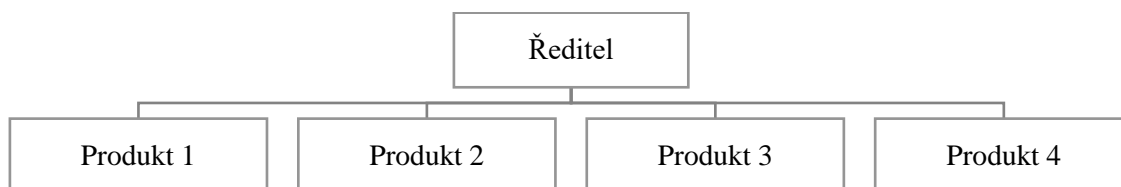
Obr. 5: Funkční (funkcionální) organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování na základě Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 358

Výrobová organizační struktura (Obr. 6) je typická pro velké podniky, které vytváří jednotlivé úseky v závislosti na specializaci na určitý výrobek. Výhodou této struktury je možnost úzké specializace a odpovědnosti výrobních manažerů za zisk svého oddělení.

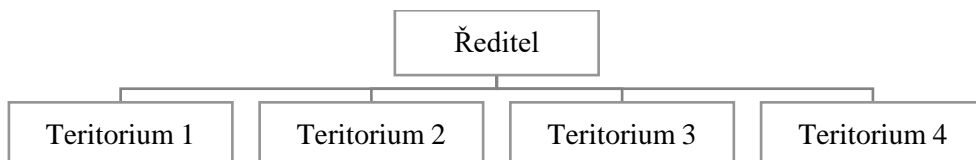
Obr. 6: Výrobová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování na základě Dědina, Odcházel, 2007

Teritoriální organizační struktura (Obr. 7) je vytvořena na stejném principu jako výrobní struktura, ale rozdělení je zde provedeno podle určitého geografického znaku nebo odbytového trhu.

Obr. 7: Teritoriální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování na základě Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 358

Divizionální organizační struktura (Obr. 8) je vytvořena na základě rozdělení podniku do jednotlivých divizí, zaměřených na úzké pole výrobků nebo služeb. Každá divize kontroluje své činnosti, ale celkovou odpovědnost nese vrcholový management. Tento typ struktury je typický u nadnárodních společností.

Obr. 8: Divizionální organizační struktura

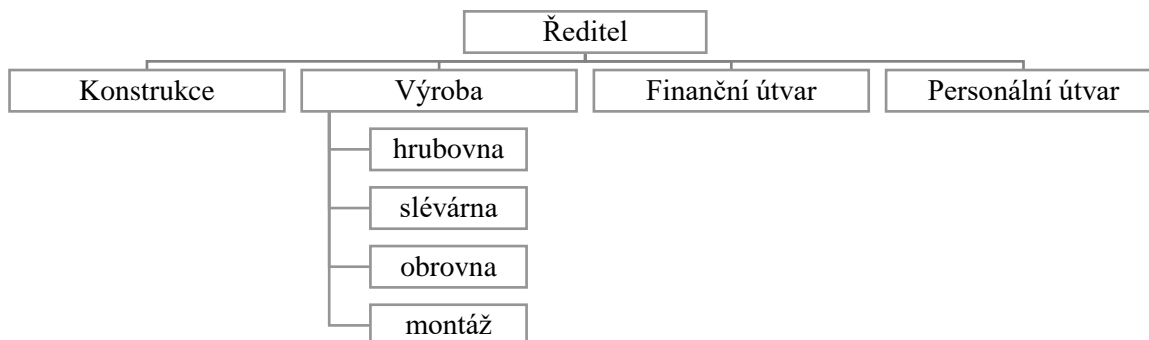


Zdroj: vlastní zpracování na základě Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 358

Vochozka, Mulač a kol. (2012, s. 358-359) sdružují výrobní (produktovou), geografickou a divizní zákaznickou organizační strukturu pod jedním označením – divizní organizační struktury. Cílem tvorby divizních organizačních struktur je decentralizace rozhodování a snížení zátěže vrcholového managementu.

Procesní organizační struktura (Obr. 9) je vhodná zejména pro výrobní podniky, kde jsou jednotky odpovědné za jednotlivé činnosti – procesy nebo fáze výroby. Jedná se například o vymezení následujících oddělení: konstrukce, hrubovna, obrobna, montáž atd.

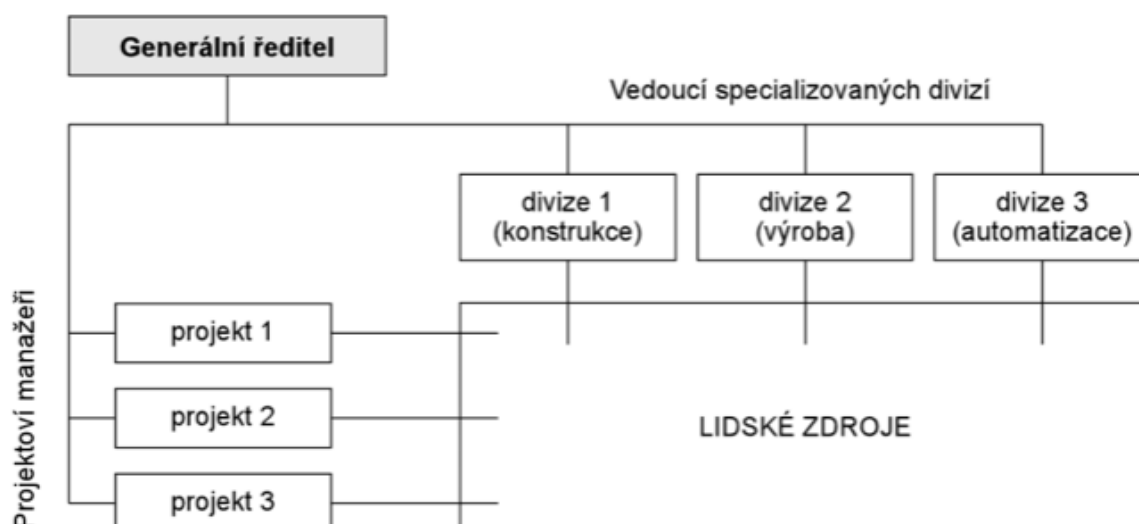
Obr. 9: Prosení organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování na základě Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 359

Maticová organizační struktura (Obr. 10) je vytvořena na základě propojení několika principů rozdělení organizace pomocí liniové struktury. Zaměstnanci zde mohou mít několik nadřízených, proto pracují jak pro své oddělení, tak i pro další úseky, které jim mohou poskytnout svůj úkol. Maticová struktura je značně pružná a je vhodná pro velké organizace. Podle Máchala, Kopečkové a Presové (2015, s. 110) jsou maticové struktury vhodné pro úspěšný management projektu, kdy mohou být jednotliví pracovníci vyčleněni ze svého obvyklého úseku pro působení nad aktuálním projektem. V organizacích, kde je velký důraz kladen na projektové řízení úkolů a projektový manažer má velkou nezávislost a autoritu, jsou vhodné specifické projektové organizační struktury.

Obr. 10: Maticová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování na základě Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 360

3.3.3 Kontrola

Obecnou kontrolu lze definovat jako proces měření a porovnání skutečných dosažených výsledků s plánovanými (očekávanými) výsledky (Kislingerová, Wohe, 2007, s. 171). Jak je vidět z definice, má kontrola méně společného s funkcí přikazování, ale více s plánovacím procesem a uspokojováním potřeb vnitřního a vnějšího prostředí. Kontrolní funkcí v klasickém pojetí řízení by se mělo rozumět udržování organizace na správné cestě při porovnávání jejích výkonnostních ukazatelů se stanovenými standardy (plány) (Voronina, Dolgopolova, 2017, s. 1).

Kontrola není jednorázovou činností. Jedná se o nepřetržitý proces, který zahrnuje monitorování a regulaci různých typů organizačních činností za účelem usnadnění plnění manažerských úkolů. V řídicí praxi existuje určitá koncepce kontroly, která se skládá z volby koncepce kontroly, definice účelu kontroly, stanovení kontrolních standardů, metod kontroly, rozsahu a oblasti kontroly (Voronina, Dolgopolova, 2017, s. 2).

Z časového hlediska lze rozlišovat následující typy kontroly (Kislingerová, Wohe, 2007, s. 171 –172):

- kontrola realizace: stanoví, zda byl plánovaný úkol překročen nebo nedosažen,
- mezipodnikové srovnání a srovnání vývoje v čase,
- kontrola předpokladů: srovnává očekávané hodnoty se skutečnými hodnotami,
- kontrola cílů: srovnává plánované hodnoty s normovanými hodnotami,
- kontrola pokroku.

Jednoduše lze kontrolu klasifikovat na tři druhy: předběžná kontrola, průběžná kontrola a následná (konečná) kontrola. Předběžná kontrola se provádí před skutečným zahájením práce. Hlavním prostředkem předběžné kontroly je realizace určitých pravidel, postupů a linií chování. Průběžná kontrola se provádí v průběhu práce a zaměřuje se na vyloučení odchylek od navrhovaných plánů a pokynů. K provedení této kontroly je nutná kvalitní zpětná vazba. Následná kontrola se snaží zabránit budoucím chybám. Používá zpětnou vazbu po dokončení práce a poskytuje informace pro plánování práce v budoucnu. Ať už je použita jakákoli metoda kontroly, jejím konečným cílem je sloužit různým plánům a cílům řízení.

3.4 Delegování

Jak uvádí Turnerová (In: Essays, UK, 2018) je prvním pravidlem řízení delegování: není třeba ani zkoušet dělat všechno vlastními silami, protože to nejde. Z klasické definice řízení Petera Druckera (řízení jako plnění úkolů prostřednictvím druhých) plyne, že efektivní manažer musí nejprve ovládat delegování úkolů ostatním.

Delegování je obvykle definováno různými způsoby. Je to proces vzdání se rozhodnutí a úkolů (Ward, 1999 In: Essays, UK, 2018), přidělení povinností a úkolů jedincům, za něž jsou odpovědní manažeři, kteří ovšem nemohou nebo nechtějí úkoly plnit sami (Armstrong, 2008, s. 66).

Cipro (2009, s. 9) uvádí, že delegování lze chápat zaprvé jako „...*paradigma spolupráce manažera s podřízenými založené na spoluodpovědnosti, spolupráci, týmové souhře a jednotě cílů...*“ a zadruhé jako „...*plánovanou manažerskou techniku, návody, metodu a zásady zmocňování podřízených jejich manažerem.*“ První pojetí se týká vnitřní filozofie vedoucího, jeho způsobu myšlení a přístupu k lidem. Druhé pojetí zohledňuje metodologii a praxi delegování. Delegování lze chápat také jako jednu z klíčových charakteristik manažera (Cipro, 2009, s. 9).

3.4.1 Typy delegování

V závislosti na typu osoby, na kterou je úkol delegován, lze rozlišovat dva typy delegování (Essays, UK, 2018):

- delegování na jednotlivce,
- delegování na skupinu jednotlivců.

Individuální chování je obvykle snazší kontrolovat a sledovat než chování skupiny, proto může být delegování na jednotlivce jednodušší než delegování na skupinu. Aby bylo delegování na skupinu snazší, může se manažer zúčastnit procesu plnění úkolů jako člen této skupiny. Nevýhodou tohoto přístupu je, že může skupině poslat nechtěnou zprávu o nedůvěře. Zaměstnanci mohou mít pocit, že manažer není ve skupině pro to, aby přispíval k plnění úkolu, ale pro to, aby kontroloval kvalitu jejich práce.

Participativní (demokratické) delegování: manažeři delegují na své zaměstnance pravomoc, která jim dává odpovědnost za splnění úkolu, který jim byl svěřen. Zaměstnanci se plně podílejí na rozhodování, čímž rozvíjejí pocit sounáležitosti s organizací.

Participativní delegování mohou zaměstnanci vnímat jako úroveň, na které jim organizace nebo jejich bezprostřední nadřízení projevují důvěru a důvěřují jejich schopnostem. Pro jednotlivce tak může být silným prostředkem k posílení jejich postavení v práci a kariérnímu růstu.

Decentralizace – je další úroveň delegování, kdy jsou pravomoci a odpovědnosti delegovány na nižší úrovně organizace. Delegování pomáhá organizaci růst bez překážek. Zvětšení organizace způsobuje to, že se pro management stává stále obtížnějším dělat vše, na co byli lidé zvyklí. Organizace proto delegují více odpovědnosti na své zaměstnance. Pokud nebudou manažeři delegovat, může to mít za následek zastavení růstu organizace (Essays, UK, 2018).

Z pohledu doby trvání delegování lze rozlišovat dva typy (Humeur, 2011):

- generální (permanentní) delegování, kdy jsou pravomoci svěřeny podřízenému na dlouhou dobu,
- jednorázové delegování, kdy plnění úkolu má jednorázový charakter.

3.4.2 Přínosy delegování

V některých případech je neefektivnost procesu delegování způsobena skutečností, že si vedoucí pracovníci plně neuvědomují výhody, které jim předávání úkolů a odpovědností umožňuje. Lze rozlišit následující přínosy delegování (Potapov, 2006, s. 84):

- Přenesením svých pravomocí může manažer zvládnout další činnosti

Vzdáváním se činnostmi, které jsou již dobře ovládnuté a známé, přechází manažer na ty druhy práce, které ještě nemusel řešit. Když se začíná věnovat novým činnostem, nevyhnutelně si osvojuje některé nové dovednosti, získává nové odborné a manažerské zkušenosti. Vrcholové vedení podniku zase určitě poznamená a ocení manažera, který se snaží vyzkoušet své schopnosti v nové oblasti.

- Zaměstnanci, kteří přijímají svěřené úkoly a odpovědnosti, získají cenné zkušenosti a budou schopni nahradit manažera bez ohrožení efektivity organizace.

Manažer může přejít do jiné firmy nebo týmu, opustit práci ze zdravotních či osobních důvodů. V tomto případě může jeho tým zůstat bez vedení, což ohrozí výsledky

práce a celkovou efektivitu. Pokud se však manažer dříve nebál delegovat svou pravomoc na své podřízené, tato situace se nezmění v problém. Zaměstnanci, kteří jsou obeznámeni s prací manažera, ho mohou na nějakou dobu snadno nahradit. A v méně globálních situacích (například na dovolené nebo na služební cestě) se manažer náchylný k delegování nebude bát, že se v jeho nepřítomnosti stane něco nenapravitelného. Bude vědět, že zaměstnanci ve své jednotce mají jak příslušné zkušenosti, tak i nezbytné dovednosti, aby mohli samostatně zajistit efektivitu práce a v případě potřeby vyřešit vzniklé problémy (Potapov, 2006, s. 84).

- Volný čas manažera.

Manažer v moderní organizaci má zpravidla spoustu úkolů a funkcí. Musí zpracovat obrovské toky informací, pracovat s lidmi, studovat dokumentaci a stále nacházet čas na přemýšlení, analyzování situace, rozhodování a osobní rozvoj. Samozřejmě, aniž by delegoval alespoň část své pravomoci na ostatní, nebude manažer schopen pracovat v takovém rytmu po dlouhou dobu. Chce-li plnit své povinnosti včas, musí se uvolnit a mít dost času a sil. Pokud si manažer uvědomí všechny výhody, které delegování dává, může se nejen osvobodit od části svých povinností, ale také získat volný čas. Mnoho vedoucích si myslí, že volný čas je pro ně snem. Absence volného času a přetížení stresovou prací nevyhnutelně vede k poklesu výkonnosti a motivovanosti manažera k práci.

- Osobní pokrok zaměstnanců a manažera.

S převzetím odpovědnosti za plnění jakýchkoli nových úkolů získávají zaměstnanci příležitost rozvíjet se a naučit se něco nového. V tomto smyslu je proces delegování faktorem jejich profesního růstu. Zvládnutím nových nuancí své činnosti se na něj zaměstnanec začíná dívat z nového hlediska. Hodnota tohoto zaměstnance pro podnik jako celek roste. Příležitost pro osobní rozvoj však získává nejen zaměstnanec, který nové pravomoci přijímá, ale také manažer, který je převádí. Delegování může pro manažera být již faktorem kariérního růstu. Poté, co část svých funkcí přenesl na jiné osoby, získává čas, který může strávit pro sebevzdělávání nebo zkoumání funkcí vyšších manažerů. Tyto kroky budou mít nepochybně velmi pozitivní dopad na jeho kariéru (Potapov, 2006, s. 85).

- Zlepšení mezilidských vztahů v týmu.

V organizacích s rozvinutou vnitřní kulturou, kde všichni vědí o důležitosti delegování a kde je tento proces nezávislý a harmonický, zpravidla existuje mnohem méně problémů s nedostatečným porozuměním mezi vedoucími a podřízenými. Beze strachu z delegování nejen sekundárních, ale i důležitých úkolů, manažer výrazně zvyšuje motivaci zaměstnanců, což v konečném důsledku vede k efektivnějšímu dosažení cílů celého podniku. Zaměstnanci organizace zase vidí, že jim vedení důvěřuje, vítá iniciativu a je otevřeno vnímání nových myšlenek. Jistě pak ocení takovou pozornost a budou vděční za příležitost rozvíjet a vytvářet vyhlídky na růst.

- Objevení času pro práci s podřízenými, jejich hodnocení a motivování.

Nedostatečná pozornost vůči zaměstnancům často způsobuje snížení celkové efektivity podniku. Po přesunutí některých funkcí na jiné se může vedoucí zapojit do určování kritérií pro hodnocení práce svých podřízených, jakož i do hledání dalších způsobů motivace. Při vysvětlování nového úkolu si často nedokáže vybavit přesnou definici toho, co se od podřízeného vyžaduje. To způsobí zaměstnanci pocit nejistoty, pochybnosti o tom, zda svou práci vykonával správně, a může to vést ke skutečnosti, že úkol bude vykonán nesprávně nebo nedostatečně. Aby se takové situaci zabránilo, měl by mít manažer jasná kritéria pro hodnocení určitých typů činností. Po uvolnění dodatečného času díky delegování může tato kritéria vypracovat a účinně je uplatňovat. Spolu s hodnocením výsledků práce má také velký význam motivace. Ale ani manažer jí často nemůže věnovat náležitou pozornost kvůli problémům s časem. Manažer, který má více času, bude pravděpodobně více schopen věnovat dostatečnou pozornost potřebám svých podřízených a zjistit, jaké konkrétní motivační faktory jsou pro jednotlivé pracovníky účinné (Potapov, 2006, s. 84).

- Vylepšení podmínek pro výkon práce.

Kromě kvalitativních výhod, jako je schopnost rozvíjet se nebo vylepšení mezilidských vztahů, má delegování také kvantitativní výhody. Každá práce je charakterizována velmi specifickými objemy a termíny. Není obtížné například vypočítat časový rozdíl ve zpracování dokumentace v případě, že se na tom podílí jedna osoba, a v případě, že se na tom podílí několik zaměstnanců. Tento rozdíl dokáže přesvědčit i nejodolnějšího oponenta delegování. Stejně orientační výpočty lze provádět ve vztahu k

objemu práce. Několik lidí bude vždy dělat více než jedna osoba. Je příliš málo lidí, kteří dokážou dělat několik věcí najednou (Potapov, 2006, s. 85).

Vzhledem k výše uvedeným důvodům je význam delegování zřejmý a to –jak z pohledu přínosů pro manažera a pro jednotlivé zaměstnance, tak i z pohledu celé organizace.

3.4.3 Kroky v delegování

Proces delegování zahrnuje tři hlavní prvky (Cipro, 2009, s. 9):

- zplnomocnění: přenesení části pravomoci za určité odpovědnosti,
- poselství: pověřená osoba na základě poselství ovlivňuje jí svěřené činnosti, řídí a informuje své kolegy,
- spolupráce: s manažerem a kolegy, a to tak, aby plnění svěřených činností dosáhlo stanoveného cíle.

Jedním z prvních a velmi důležitých kroků, který musí manažer podniknout před delegováním, je analýza práce a určení předmětu delegování. Existují určitá pravidla pro to, co je třeba delegovat, co je možné delegovat, a co nelze delegovat. Stručně jsou tato pravidla popsána v podkapitole o principech úspěšného delegování.

Dále je potřeba provést správný výběr podřízeného, na něhož budou úkol a pravomoci delegovány. Při tomto výběru je potřeba zhodnotit schopnosti a kompetence podřízeného, a v neposledně řadě jeho motivaci k plnění úkolu. V případě, že úroveň kompetencí podřízeného je nižší než požadavky k plnění daného úkolu, může mít delegování i vzdělávací přínos.

V rámci předávání úkolu a pravomocí musí manažer pro podřízeného zajistit poskytnutí všech potřebných informací. Jedná se zejména o cíl úkolu, časové hranice, pravidla poskytování zpětné vazby a kontroly, případně také konkrétní popis postupu plnění úkolu. V této fázi je důležité si uvědomit, že podřízený správně pochopil instrukce a v plné míře přijal za daný úkol odpovědnost.

V době bezprostředního plnění úkolu podřízeným může manažer zasahovat do tohoto procesu podle stanovených pravidel nebo podle vlastních úvah. Míra průběžné kontroly a dohlížení, rozsah požadavků na zpětnou vazbu a reporting může být v každé

firmě a v každé situaci odlišný. Po dokončení úkolu je nutná následná (konečná) kontrola. (Cipro, 2009, s. 10).

3.4.4 Principy úspěšného delegování

Pět základních pravidel úspěšného delegování bylo koncipováno v dokumentu „Delegation: Concepts and Decision-making Process“ (1999), určeném pro zdravotní sestry. Uvedená pravidla lze použít obecně pro praxi manažerů v různých oborech. Jedná se o následující pravidla: správný úkol, správné podmínky, správná osoba, správné nařízení/komunikace, správná kontrola.

Správný úkol znamená potřebu určit vhodný soubor činností a cílů v souladu s organizačními zásadami, postupy a standardy. Tyto činnosti musí být v pravomoci pověřeného. Obvykle lze přenášet úkoly, odpovědnosti a práci, které jsou pro manažera časově náročné, ale někdo jiný je může také dobře vykonávat a dosahovat stejného výsledku. Čas, který manažer ušetří, může využít v jiné produktivnější, významnější a kreativnější práci. Pravidla pro to, co je třeba a co je možno delegovat, jsou shrnuta v tabulce 1. Nikdy nesmí být delegovány následující úkoly a činnosti (Veresov, 2019):

- funkce vedoucího, jako je stanovení cílů, konečné rozhodnutí o strategických otázkách; kontrola výsledků,
- motivace zaměstnanců,
- úkoly zvláštního významu,
- vysoce rizikové úkoly,
- neobvyklé, výjimečné záležitosti,
- skutečné, naléhavé záležitosti, které neponechávají čas na vysvětlení nebo kontrolu,
- důvěrné, tajné úkoly.

Tab. 1: Předmět delegování

Je nutné delegovat	Lze delegovat	Nelze delegovat
- jednoduché úkoly technické (pomocné) povahy, - rutinní práci	- reprezentativní funkce v některých situacích, - soukromé úkoly vyžadující jedinečné	- strategické funkce vůdce při určování cílů, úkolů, strategií atd.; - rozsáhlé finanční

(jednoduchou práci, práci stejného typu), - přípravné práce, - vysoce specializované odborné úkoly, - úkoly, které mohou ostatní provádět rychleji a hospodárněji, - nenaléhavé úkoly, které může zaměstnanec kvalitativně vyřešit sám.	vlastnosti (kvalifikace, zkušenosti) zaměstnance, - „vzdělávací“ úkoly, které vyžadují přiměřené náklady na školení a poučení zaměstnance, - složité úkoly s nízkým stupněm rizika.	záležitosti, - personální změny, - manažerská rozhodnutí založená na výsledcích kontroly (odměňování a trestání); - úkoly zvláštního významu, mající vysoké riziko, - otázky bezpečnosti.
---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě Donskikh, 2016, s. 12

Manažer musí zajistit **správné podmínky** pro delegování – zajistit, aby byly k dispozici zdroje dostatečné k delegování úkolu a k jeho plnění. Důležité je rozpoznat okamžik, kdy může pracovník přijmout svěřenou úroveň odpovědnosti a kdy je připraven na přijetí vyšší odpovědnosti nebo odpovědnosti v jiné oblasti.

Správná osoba je schopna daný úkol splnit, má k tomu dostatečné dovednosti, zkušenosti a zdroje. **Správné nařízení/komunikace** znamená potřebu jasného sdělení a popisu úkolu, včetně jeho cílů, termínů, omezení, postupů a očekávaných výstupů. **Správná kontrola** zahrnuje určité přístupy k monitorování, hodnocení a zásahům, které umožňují manažerovi co nejlépe využít svůj čas a čas svých podřízených, zajistit rozvoj pracovníků a dosáhnout stanoveného cíle. Manažeri mohou při delegování uplatňovat různé způsoby kontroly výkonu. Důležité je, aby byly pracovníkům sdíleny požadavky na zpětnou vazbu a byli informováni o postupu plnění svěřeného úkolu.

3.4.5 Bariéry delegování

„Efektivní delegování vyžaduje emocionální odvahu, protože ostatním dovolujeme, aby se do určité míry dopustili chyb v našem čase, penězích a dobrém jménu. Účinné delegování musí být obousměrné: odpovědnost je daná, odpovědnost je přijatá.“

Stephen Covey (In: Essays, UK, 2018)

Cipro (2009, s. 17) zmiňuje následující problémy a bariéry delegování:

- přílišná sebedůvěra a velké ego manažera,
- nedůvěra ve schopnosti podřízených,
- malá ochota sdílet know-how.

Často nastává situace, kdy se manažer domnívá, že je **nejefektivnější**. Navíc si často myslí, že sdílení informací o úkolu bude vyžadovat více času než splnění tohoto úkolu vlastními silami. Manažeři, kteří prošli dlouhou a obtížnou cestu k dosažení vysoké pozice, často věří, že současná situace je nejlepší a netuší, že si tím sami blokují cestu k rozvoji. Tito vůdci se obávají, že **ostatní zničí všechny výsledky tvrdé práce, nedůvěřují autoritě ostatních lidí**. Někteří manažeři si myslí, že když ztratí část svých pravomocí, **ztratí rovněž moc**. Lidé chybně vnímají výrazy „mít pravomoci“ a „mít moc“ jako stejné pojmy. Ve skutečnosti je však skutečná moc často naprosto nezávislá na rozsahu pravomocí člověka. Manažer by měl přijmout jako nevyhnutelnost, že bude muset na ostatní delegovat část úkolů.

Významnou bariérou úspěšného delegování může být **neschopnost manažera dávat pokyny**. Na schopnosti manažera jasně instruovat závisí to, jak podřízený porozumí pokynu a zda se s ním vypořádá. Kromě informací o svěřeném úkolu (cíle, termíny, postupy, výsledky apod.) musí manažer být schopen poukázat na důležitost, význam a odpovědnost práce, a tím motivovat zaměstnance ke kvalitnímu rozhodování, serióznímu přístupu k plnění úkolu. Kvalitní instruování neumožní zaměstnancovi vysvětlit případné selhání tím, že byl špatně poučen (Veresov, 2019).

Chybě při výběru podřízeného může být vystaven jakýkoli manažer. Dodržování pravidel delegování však minimalizuje možnost a důsledky této chyby. Jedná se zejména o pečlivou analýzu práce, plánování delegování. Nezbytná je znalost podřízených – jejich schopností, možností, motivace. Manažer by neměl rovněž zbytečně zasahovat do práce podřízených. Neustálé připomínky, nařízení a pokyny vedou ke ztrátě nezávislosti, ke snížení iniciativy a odpovědnosti zaměstnance za práci, která mu byla přidělena.

Delegování funkcí a pravomocí na skupinu zaměstnanců by mělo respektovat potřebu **stanovení individuální odpovědnosti**. V případě, že není definována, může dojít k problémům v delegování. **Strach z chyb a selhání** je častý zejména v prvních fázích delegování, a stává se někdy jeho další bariérou.

Strach ze způsobení nespokojenosti podřízených v důsledku uložení dalších povinností je často způsoben nejistotou manažera. Důsledkem je to, že se manažer pokouší udělat vše sám. Tato situace ovšem může být zaměstnanci vnímána jako nedostatek důvěry ze strany manažera. Podřízení se mohou bránit delegování v důsledku nedostatečné úrovně

znalostí a praktických dovedností, strachu z kritiky, odpovědnosti, nejistoty ve svých silných stránkách. Manažer se musí přesvědčit, že podřízení jsou schopni plnit úkoly a dosahovat požadovaných výsledků.

3.4.6 Výsledky empirických studií delegování

Ačkoli se teoretická literatura o delegování v posledních letech rozšířila, množství empirických prací na toto téma je zatím omezené. Dále jsou stručně popsány některé z nejvýznamnějších příspěvků.

Colombo a Delmastro (2004) zkoumali účinky širokého spektra možných determinantů delegování. Studie využívá informace o delegování odpovědnosti a strategických rozhodnutí 438 italských výrobních podniků. Zjistila pozitivní dopad složitosti a velikosti organizace na delegování. Zadruhé zjistila, že delegování je méně pravděpodobné v podnicích, které jsou součástí koncernu s více jednotkami. Zatřetí podporuje používání pokročilých komunikačních technologií obecně decentralizaci. Konečným výsledkem je, že různé typy rozhodnutí vedou k různým úrovním autority. Podle studie závisí delegování pravomoci na relativní důležitosti rozhodnutí, rozsahu vnitropodnikových externalit a touze využívat lokální znalosti a specifické schopnosti manažera.

Na rozdíl od Colomba a Delmastra se většina empirických studií zaměřuje na konkrétní determinanty delegování. Foss a Laursen (2005), DeVaro a Kurtulus (2010) zkoumali vztah mezi nejistotou a delegováním. Oba našli důkazy, které podporují teorii Prendergasta (2002), který navrhl pozitivní spojení mezi nejistotou a delegováním. Acemoglu a kol. (2007) zkoumají vztah mezi šířením nových technologií a decentralizací. Klíčovým předpokladem je, že delegování souvisí s lepší informovaností manažera o postupech a technologiích v práci, než je tomu u ostatních pracovníků. Potřeba delegování se však snižuje, jakmile jsou informace veřejně dostupné. Hlavní výsledky spočívají v tom, že firmy v heterogenním prostředí a mladší firmy delegují rozhodování s větší pravděpodobností. Bloom a kol. (2014) zkoumají účinky vylepšení informačních technologií a komunikačních technologií samostatně. Zjistili, že zlepšení informačních technologií vede k větší decentralizaci. Naopak zlepšené komunikační technologie vedou k centralizovanějšímu rozhodování. Bloom a kol. (2010) otestovali vztah mezi konkurencí na trhu a decentralizací. Zjistili, že zvýšení konkurence vede k většímu delegování.

4 Vlastní práce

Na začátku vlastní práce je provedena charakteristika vybrané společnosti DHL, je popsána její struktura a je definováno místo divize DHL Express v této struktuře. Dále jsou uvedeny klíčové údaje o produktech a firemní kultuře společnosti, je provedena stručná analýza dynamiky vývoje společnosti. Velká pozornost je věnována lidským zdrojům ve společnosti, jejich řízení a struktuře. Velkou část práce tvoří analýza výsledků dotazníkového šetření mezi vybranými manažery DHL Express, provedeného s cílem zhodnotit jejich stávající přístup k delegování práce.

4.1 Charakteristika přepravní společnosti DHL

Společnost byla založena v roce 1969 podnikateli Adrianem Dalseyem, Larry Hilblomem a Robertem Lynnem ve Spojených státech. Název společnosti je tvořen prvními písmeny příjmení zakladatelů – DHL. Myšlenka založení firmy vycházela z potřeby urychlit přepravu dokumentů ze San Franciska do Honolulu. Nápadem Dalseyeho, Hilbloma a Lynna bylo provádět proclení zásilek ještě před příjezdem lodi, což mohlo významně snížit čas čekání lodi v přístavu. V té době se začala také rychle vyvíjet mezinárodní letecká express přeprava, což bylo novou společností DHL využito (DHL, 2019). Mnoho firem v Americe a po celém světě ocenilo přínosy této služby, což přispělo k rozšíření působení a rychlému rozvoji společnosti. DHL investovala a kupovala další přepravní společnosti – Airborne Express, Exel, Danzas aj. V roce 2002 se DHL stala členem koncernu Deutsche Post, ale zůstala jako samostatný právní subjekt.

V současné době spojuje DHL Express více než 220 zemí a teritorií (má více než 3 000 poboček a třídících center). V roce 2018 dosáhla obrátu ve výši 61,55 milionů eur. Globální řetězec přepravuje každoročně přes 40 milionů zásilek. Zásilky jsou přepravovány více než 260 letadly (více než 3 000 letů za den), více než 34 000 vlastními a pronajatými vozidly. Společnost zajišťuje služby více než 2,6 milionům zákazníků (DHL, 2020).

Společnost je podle zaměření rozdělena do několika divizí. V ČR jsou to:

- DHL Express (zabývá se expresním mezinárodním a vnitrostátním doručováním balíků a dokumentů pro firemní klientelu),

- DHL Parcel (standardní mezinárodní a vnitrostátní služby přepravy balíků pro firemní klientelu a spotřebitele),
- DHL Global Forwarding (služby globální letecké, námořní a pozemní přepravy),
- DHL Freight (služby evropské pozemní dopravy prostřednictvím sběrné přepravy, nákladu kamionu apod.),
- DHL Supply Chain (zakázková řešení dodavatelského řetězce),
- Deutsche Post International (poštovní mezinárodní distribuce obchodní korespondence, marketingových materiálů a lehkých předmětů),
- DHL eCommerce (standardní mezinárodní a vnitrostátní přeprava balíků pro firemní klientelu a zákazníky, včetně logistiky pro e-shopy a zprostředkovatele),

V Praze se nachází jedno ze tří hlavních datových center DHL pro IT systémy.

V této práci je analýza provedena ve vybrané divizi, která zajišťuje expresní přepravu zásilek pro firemní zákazníky – DHL Express. Sídlo společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. se nachází v Ostravě (Nádražní 2967/93, 702 00 Ostrava). Od 1. ledna 2020 došlo k přeměně v této společnosti – odštěpení části jmění SHL Express s.r.o. do nově vzniklé společnosti DHL Freight CZ s.r.o. (DHL, 2019).

4.1.1 Produkty společnosti DHL Express

Hlavním produktem DHL Express je expresní přeprava zásilek pro firemní zákazníky. Poslat zásilku lze online, prostřednictvím poboček DHL a také pomocí speciálního softwarového řešení MyDHL+. Toto řešení slouží pro vytváření a správu zásilek, včetně kalkulace, plánování vyzvednutí kurýrem, zobrazení historie a reportů, odesílání a přijímání notifikací apod.

Exportní a importní služby (mezinárodní přeprava) zahrnují několik základních možností doručení:

- Same Day: doručení v nejkratším možném čase speciální leteckou přepravou (Jetline) nebo pozemní přepravou osobním kurýrem (Sprintline),

- Time Definite: pro časově citlivé zásilky. Doručení do konce pracovního dne nebo následující pracovní den do 9:00 nebo do 12:00 hod. (Express 9:00, Express 12:00, Express Worldwide, Express Envelope, Express Easy),
- Day Definite: pro méně urgentní zásilky, doručení do určitého dne. Pozemní přeprava jedno- nebo vícekusových i paletových zásilek do většiny evropských zemí a zemí mimo Evropu (Economy Select).

Vnitrostátní přeprava má dvě možnosti doručení: v nejkratším možném čase (Sameday Sprintline) a k určitému času (Express 9:00, Express 12:00, Express Domestic – do konce následujícího pracovního dne, Express Easy Domestic – zásilky jsou k dispozici na DHL Service Points). Společnost je jedinou přepravní společností, která nabízí služby šetrné k přírodě – GO GREEN. Do r. 2050 plánuje snížit emise plynoucí z logistiky na nulu.

DHL Express nabízí doplňkové služby – nestandardní doručení a vyzvednutí, sobotní doručení, pojištění zásilek, různé fakturační a platební možnosti, přímý podpis, rozšířená odpovědnost, změna plátce přepravy, proclení v režimu Importer od Record apod. Zákazníci si mohou objednat obalové materiály DHL. Standardní materiály jako například obálky, krabice a flyery jsou poskytovány zdarma, ale některé specifické obaly, jako například krabice na víno jsou zpoplatněny. Nezbytnou službou přepravní společnosti je sledování zásilek. Zákazníci mají možnost online zkontrolovat status zásilky v reálném čase.

Společnost řeší nouzové situace tentýž den a garantuje vrácení peněz v případě pozdního doručení a doručení do určité hodiny následující den (u časově kritických zásilek) nebo do určitého dne (u časově méně kritických zásilek).

Součástí nabídky DHL Express jsou služby zákaznického servisu. Společnost poskytuje také zasilatelské poradenství – například o pokynech pro Express import, pro doručování do odlehlých oblastí, o palivových příplatcích, o posílání nebezpečného zboží apod. DHL Express zajišťuje veškerou pomoc s clením zásilek, pomáhá připravit celní dokumentaci, poskytuje celní poradenství.

4.1.2 Firemní kultura

Firemní kultura DHL je založena na dvou „R“ – Respect (respekt) a Results (výsledky). Společnost si zaměstnanců váží, poskytuje jim příležitosti k dosažení, a to přináší výsledky.

Každoročně se provádí dobrovolný anonymní průzkum názorů zaměstnanců (Employee Opinion Survey) – tím se společnost snaží rozpoznat hlas všech zaměstnanců. Vzhledem k tomu mají zaměstnanci možnost ovlivňovat podnikání a budoucí směry vývoje společnosti. V roce 2017 se 76 % globální pracovní síly skupiny DHL zúčastnilo průzkumu – o 2 % více než v r. 2016 (Deutsche Post DHL Group, 2017, s. 47).

Strategická iniciativa First Choice je zaměřena na revidování struktur a procesů s cílem zkvalitňování služeb a dosažení vysoké spokojenosti zákazníků.

Jako globální společnost si DHL cení rozmanitost svých zaměstnanců jako skutečné síly. Organizace sdružuje lidi z nejrůznějších kulturních prostředí, jsou to lidé s různými dovednostmi, zkušenostmi a názory. V souvislosti s tím jsou zde uplatňovány principy Diversity managementu a platí prohlášení o firemní rozmanitosti (Corporate Diversity Statement).

4.1.3 Dynamika společnosti DHL Express

Situace na trhu českých vývozců se pomalu zhoršuje – snížení exportu na konci 2019 oznámilo 19 % exportérů. Podíl exportérů, kteří evidují růst exportovaného objemu, v roce 2019 poklesl na 32 % oproti 42 % v roce 2018. Očekávání jsou ve vztahu k budoucímu vývoji exportu spíše pesimistická – exportéři se obávají další globální hospodářské krize, změn měnového kurzu, růstu nákladů a dopadů brexitu. (DHL, 2019). Tyto skutečnosti ohrožují budoucí pozitivní vývoj přepravních společností.

DHL Express zaujímá na trhu přepravních společností významné místo. V některých oblastech je rozhodně lídrem. Například v doručování zásilek do 12:00 hodin obsluhuje DHL největší počet míst ze všech konkurentů, působících v oblasti expresní letecké přepravy v rámci ČR (DHL, 2020). Další vývoj a eliminaci hrozeb vidí DHL Express v zaměření na perspektivní trh e-komerce. Rozvoj prodej online a uvažování exportérů o online prodeji do zahraničí jsou současnými trendy, kterým se přepravní společnost snaží přizpůsobit. (DHL, 2019).

Poslední dostupná roční zpráva DHL Express s.r.o. je dostupná za r. 2018. Během r. 2018 dosáhla tržeb za prodej výrobků a služeb ve výši 7 483 mil. Kč (o 247 mil. Kč více než v r. 2017). Zisky společnosti v r. 2018 přesáhly 206,3 mil. Kč (o 126,7 mil. Kč více než v r. 2017). Celkem lze říci, že se společnosti v poslední době daří. Základní údaje o finanční situaci a výsledcích podnikání jsou uvedeny v tabulce 2.

Tab. 2: Základní finanční údaje DHL Express, s.r.o., tis. Kč, 2017-2018

	2017, tis. Kč	2018, tis. Kč	+Růst / -pokles v r. 2018 oproti r. 2017, tis. Kč
aktiva celkem	1 864 711	1 898 953	+34 242
vlastní kapitál	269 929	396 587	+126 658
cizí zdroje	1 530 849	1 452 481	-78 368
tržby	7 236 509	7 483 432	+246 923
výkonová spotřeba	6 436 448	6 665 081	+228 633
mzdové náklady	628 574	643 964	+15 390
provozní VH	110 825	123 417	+12 592
VH po zdanění	79 673	206 331	+126 658

Zdroj: výroční zpráva DHL Express, s.r.o. 2018, převzato z eJustice, 2019.

4.2 Lidské zdroje v DHL Express

Ve skupině Deutsche Post DHL Group je zaměstnáno více než 519 tisíc lidí po celém světě, z toho téměř pětina v – divizi Express. V roce 2017 byl počet zaměstnanců DHL Express 96 047 lidí (DHL, 2017, s. 40), v současné době se uvádí, že je jich více než 100 tisíc (DHL, 2020).

Společnost DHL Express se v roce 2019 stala certifikovaným globálním zaměstnavatelem. Oddělení lidských zdrojů DHL Express bylo certifikováno v 61 zemích, což umožnilo získat cenu Top Employer Global. DHL Express je dlouhodobě v řadě nejlepších globálních zaměstnavatelů a jedinou společností, která je oceněna ve všech regionech. Díky tomu může společnost využívat označení Top Employer Evropa a Top Employer Česká republika. Pro udělení certifikátu se provádí průzkum osvědčených postupů v oblasti lidských zdrojů (komplexní analýza v organizaci) a audit zajištěný třetí stranou. (DHL, 2019).

V oblasti lidských zdrojů klade DHL Express důraz na jejich motivaci a angažovanost. Vedení společnosti věří, že nadšení, loajalita a profesionalita zaměstnanců slouží jako záruka kvality a konkurenceschopnosti poskytovaných služeb. DHL Express se

snaží, aby zaměstnanci byli zaměřeni na zákazníka a jeho spokojenost. Vzhledem k významnému důrazu na lidské zdroje hraje HR oddělení důležitou roli ve společnosti. Zabývá se vytvářením atraktivních pracovních podmínek, motivováním zaměstnanců, přilákáním a udržení talentů, podporou jedinečné firemní kultury, rozvojem týmové spolupráce a potenciálu lidí. DHL Express byla při udělení certifikátu Top Employer Global vysoce oceněna zejména v oblasti vedení lidí a rozvoje talentů.

4.2.1 Školení a rozvoj zaměstnanců

Certifies je celosvětová iniciativa v rámci celé skupiny DHL zaměřená na zapojení zaměstnanců a kulturní změny, které zvyšují kvalitu služeb. Toto školení pomáhá zaměstnancům získat dovednosti a znalosti potřebné ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Dále jsou v rámci školení poskytovány programy pro divizní manažery a funkční učební plány napříč všemi obchodními jednotkami s důrazem na jejich růst. Některé z nabízených vzdělávacích a rozvojových příležitostí zahrnují například různé relevantní provozní znalosti a výcvik dovedností, školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, jazykové kurzy nebo školení měkkých dovedností.

Poskytuje se také školení na pracovišti (on-the-job training), které je důležité pro získání dovedností, znalostí a certifikace, které zaměstnancům pomohou lépe reagovat na požadavky jejich práce.

Stáže a postgraduální programy jsou určeny zejména čerstvým absolventům a studentům. Poskytují příležitosti ke startu v DHL a připravují je na výzvy budoucí kariéry. GROW je mezinárodní program pro absolventy vysokých škol a mladé profesionály. Tento program trvá 18 měsíců a probíhá v Německu.

DHL nabízí učňovský studijní program DHL Apprenticeships, který každoročně začíná v září a trvá jeden až pět let, a to v závislosti na úrovni přípravy a dosažené kvalifikace. Tento program umožňuje kombinovat studium a práci. Všichni učni dostávají plat (alespoň národní minimální učňovská mzda) a pracují nejméně 30 hodin týdně.

Dalším globálním rozvojovým programem je AIESEC. S tímto programem DHL spolupracuje od r. 1996. Možnost absolvovat 6–12 měsíců rozvojové stáže v podnikových divizích DHL po celém světě je nabízena studentům. Stážisté získávají cenné zkušenosti se

složitými projekty a mají šance získat další dovednosti, které vyžadují globální přepravní společnosti. (DHL, 2019)

V DHL Express, s.r.o. se v současné době klade důraz na školení manažerů, zejména supervizorů, s důrazem na koučování a zpětnou vazbu v rámci programu Certifikovaný mezinárodní manažer – supervizor. Všichni zaměstnanci se v roce 2018 účastnili korporativních certifikovaných školení „Certifikovaný mezinárodní specialista“, resp. „Certifikovaný mezinárodní speditér“. Provádí se řada lokálních školení k prohloubení jejich odborných znalostí – například školení MS Office, a také k rozvoji jejich „měkkých“ dovedností (soft skills).

4.2.2 Zaměstnanecké benefity

Ve společnosti mají zaměstnanci nastaven balíček výhod samostatně (cafeteria systém). Zpravidla jsou nabízeny následující benefity:

- týden volna navíc,
- multisport karta,
- stravenky v hodnotě 70–90 Kč, plně hrazené firmou za každý odpracovaný den,
- pomoc při sjednání a zvýhodněné pojištění (např. na případ škody),
- příspěvek na penzijní/životní připojištění,
- příspěvek na jazykové vzdělávání (až do 6 tis. Kč ročně),
- mobilní telefon (lze používat v práci a mimo práci),
- služební vozidla (ro vedoucí zaměstnance),
- výhodné tarify pro zaměstnance a jejich rodiny od operátorů O2 nebo T-Mobile,
- svozové autobusy pro zaměstnance z okolí do práce,
- firemní akce.

V roce 2018 byly zavedeny multifunkční karty pro poskytování zaměstnaneckých výhod, které slouží také jako elektronické stravenky. Ve společnosti běží několik programů oceňování zaměstnanců, například: zaměstnanec čtvrtletí, zaměstnanec roku, týden

oceňování zaměstnanců, odměny za prokazování přístupu orientovaného na zákazníka (eJustice, 2019).

4.2.3 Pracovníci v DHL a popis vybraných pracovních pozic

Podle výroční zprávy 2018 bylo v r. 2018 v DHL Express s.r.o. zaměstnáno 1 495 pracovníků (o 45 lidí více než v r. 2017) a 19 vedoucích pracovníků (v r. 2017 jich bylo 18), přímo podřízených statutárnímu orgánu, který se v r. 2018 skládal ze 4 členu). Strukturu nákladů na zaměstnance společnosti ilustruje tabulka 3.

Tab. 3: Náklady na zaměstnance v DHL Express, s.r.o, 2017-2018

	2018		2017	
	počet	(tis. Kč)	počet	(tis. Kč)
Mzdové náklady členů statutárního orgánu	4	13 117	3	15 669
Mzdové náklady ostatních vedoucích zaměstnanců	19	40 787	18	39 334
Mzdové náklady ostatních zaměstnanců	1 495	590 060	1 450	573 571
Náklady na sociální zabezpečení		221 179		203 193
Ostatní sociální náklady		64 849		56 109
Osobní náklady celkem	1 518	929 992	1 471	887 876

Zdroj: výroční zpráva DHL Express, s.r.o. 2018, převzato z eJustice, 2019, s. 8.

System managementu v DHL Express je řízení principy tzv. Globálního integrovaného systému managementu (GIMS), který zavedla skupina DHL na přelomu let 2010 a 2011. Tento systém je založený na jednotných interních požadavcích ve vztahu k požadavkům norem ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001. Slouží ke zvýšení stability systému řízení, ke zvýšení kvality služeb a efektivnějšímu managementu ochrany životního prostředí. V roce 2016 a také v roce 2018 došlo k recertifikaci a prodloužení platnosti certifikátů (eJustice, 2019).

Pracovníci DHL mohou být z funkčního hlediska rozděleni do tří kategorií:

- operativní činnosti v oblasti přepravy (skladování, manipulace s balíčky, nákladní doprava, piloti, řidiči a kurýři, inženýrství a údržba, práce s dodavateli, celní, bezpečnostní a pojišťovací pracovníci, pracovníci v oblasti zdraví, bezpečnosti a ochrany životního prostředí),
- korporační funkce v oblasti managementu, financí a kontroly, IT, lidských zdrojů, strategie, řízení inovací, právní oblasti, správě nemovitostí, vozového parku a zařízení apod.,

- marketing, prodej a podpora: prodej a rozvoj podnikání, zákaznický servis, administrace, marketing a komunikace, eCommerce.

Dále je na základě analýzy firemních dokumentů (popis pracovních míst) popsána hlavní náplň činností a požadované dovednosti vybraných manažerů přepravních služeb – operátor systému, referent přeprav a dispečer přeprav. Činnosti těchto pracovníků úzce souvisejí a sledují společný cíl zajištění bezproblémové a kvalitní přepravy. Tito pracovníci mohou být z hlediska povahy své práce a vztahů s ostatními pracovníky ve firmě zařazeni do liniové úrovně managementu. Pracovníci, působící na uvedených pozicích, se zúčastnili dotazníkového šetření, provedeného pro účely této práce.

Dispečer přepravy

Činnost:

- plánování, řízení a monitoring přepravy,
- komunikace s řidiči,
- organizování sběrné přepravy,
- práce ve spedičním systému DHL,
- komunikace se skladem, určení priorit nakládky a vykládky.

Dovednosti:

- komunikační dovednosti,
- organizační a analytické schopnosti,
- rozhodnost, schopnost ovládat nečekané situace, schopnost flexibilně reagovat na měnící se situaci,
- orientace na cíle,
- pečlivost a schopnost plnit úkoly do konce,
- znalost silniční dopravy, platných nařízení,
- znalost geografie ČR,
- zájem a schopnost učit se novým věcem.

Referent přeprav

Činnost:

- zajištění administrativy, spojené s přepravou,
- komunikace a realizace přepravy zásilek pomocí smluvních dopravců,
- práce se spedičními programy, monitoring přepravy,
- spolupráce a komunikace s dalšími odděleními DHL.

Dovednosti:

- zodpovědnost a pečlivost,
- samostatnost a proaktivní přístup k plánování a realizování administrativních činností,
- komunikační schopnosti (zejména angličtina písemně),
- zkušenosti s administrativní prací,
- zájem o logistiku, základní orientace v oboru.

Operátor systému

Činnost:

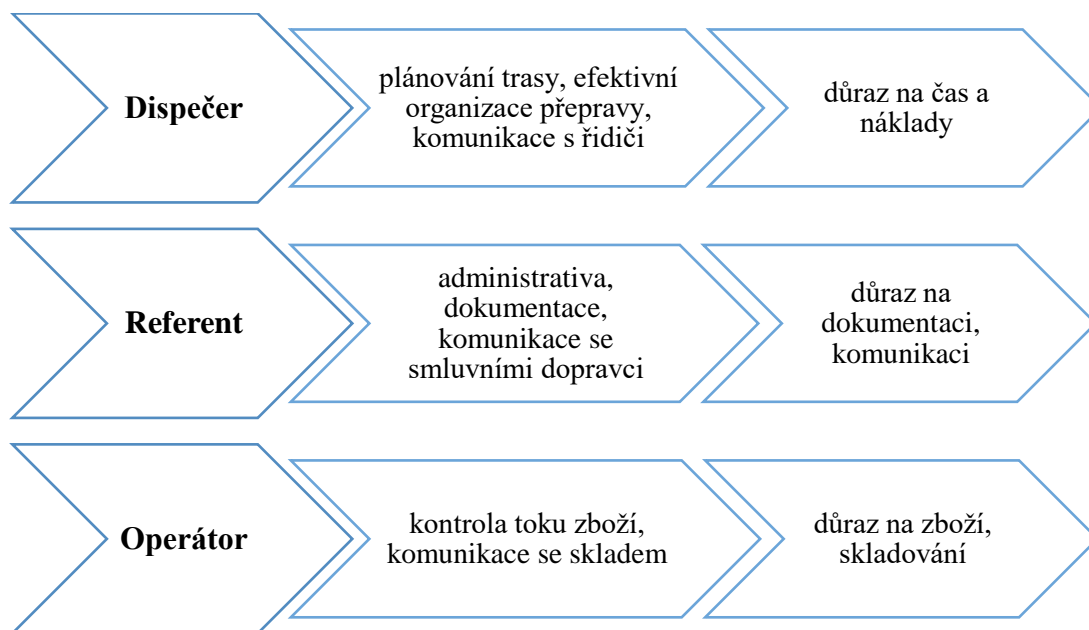
- zpracovává informace o toku zboží (příjem a výdej, vrátky, přesuny, inventura),
- vyřizuje zákaznické objednávky (ve vztahu k náplni zásilek, objemu přepravy),
- komunikuje se skladem.

Dovednosti:

- samostatnost, schopnost plnit úkoly přesně a do konce,
- flexibilita (časová),
- základní znalost angličtiny,
- uživatelská znalost MS Office.

Zjednodušeně je dispečer přepravy zodpovědný za výběr trasy, efektivní organizaci a průběh přepravy, dodržení stanovených termínů a nákladů a zachování požadované kvality služby. Vzhledem k rozsahu firmy jsou povinnosti dispečera částečně přeneseny na další pracovníky: referenty a operátory. Referent se věnuje administrativním a podpůrným činnostem – vyřízení dokumentace, kontrole zadávání dat do systému, administrativním činnostem, zpracováním objednávek na přepravu, fakturačních dokladů apod. V případě potřeby kontaktuje referent smluvní dopravce, zodpovídá za komunikaci s dodavateli. Operátor především dává pozor na zboží, které je přepravováno. To znamená, že je zodpovědný za náplň nákladů, příjem a výdej zboží, evidenci toku zboží. Následující schéma ilustruje rozdělení činností mezi vybranými třemi pracovními pozicemi (viz Obr. 11).

Obr. 11: Náplň činností dispečera, referenta a operátora v DHL Express



Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních zkušeností a analýzy firemních dokumentů DHL Express, 2020

Vzhledem k tomu, že se v DHL Express klade důraz na týmovou práci, je dost obtížně vymezit přesné směry podřízenosti a nadřízenosti. Lze říci, že pracovníci jsou přímo podřízeni projektovým manažerům (team leader) a vedoucímu oddělení přepravy (Operations Manager). V závislosti na konkrétním projektu mohou sami vystupovat jako vedoucí (projektový manažer/team leader). Dispečerům jsou přímo podřízeni řidiči a

pracovníci údržby, operátorům – skladníci. Referenti mají nejméně možnosti nařizovat, mohou řídit pomocné pracovníky v kanceláři či ve skladu.

Na úrovni divize DHL Express se uplatňuje maticový typ organizační struktury, popsany v teoretické části práce. Odpovědnosti a hierarchie nejsou zde vymezeny velmi přesně, tato struktura je velmi flexibilní a účinná pro práci na jednotlivých projektech, ale její určité nedostatky se skrývají ve složitosti interakce, obtížnosti koordinace práce, vysokých požadavcích na komunikaci.

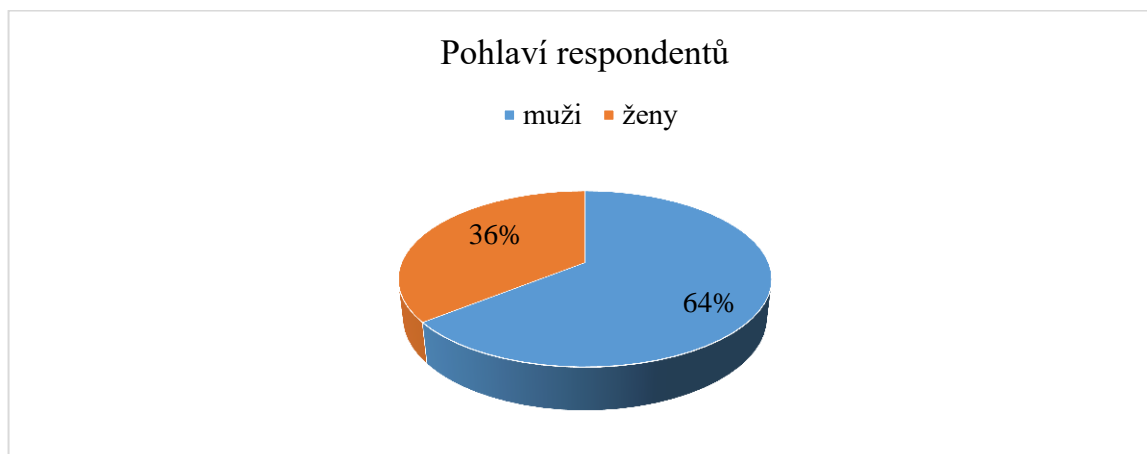
4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Cílem provedeného dotazníkového šetření bylo prozkoumat a zhodnotit přístup vybraných manažerů první linie k delegování v organizaci DHL Express. Dotazník (viz Příloha 2) se skládal z identifikačních a hlavních otázek.

4.3.1 Charakteristika dotazovaných pracovníků

Pro účely zhodnocení současného procesu delegování bylo provedeno dotazníkové šetření mezi 14 pracovníky DHL Express: 5 dispečerů přepravy, 4 referenti a 5 operátorů systému. Celkem bylo dotazováno 9 mužů a 5 žen. Dotazovaní referenti přepravy jsou ženy, dotazovaní operátoři – muži. Na pozici dispečera přepravy pracuje jediná žena. (viz Graf 1, Tab. 4). Nebyla možnost dotazovat se více pracovníků. Pro danou práci lze získané výsledky považovat za relevantní, ale nelze je zobecňovat na všechny pracovníky společnosti. Jsou užitečné jen k ilustraci situace a přístupu vybraných pracovníků k delegování.

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní, 2020

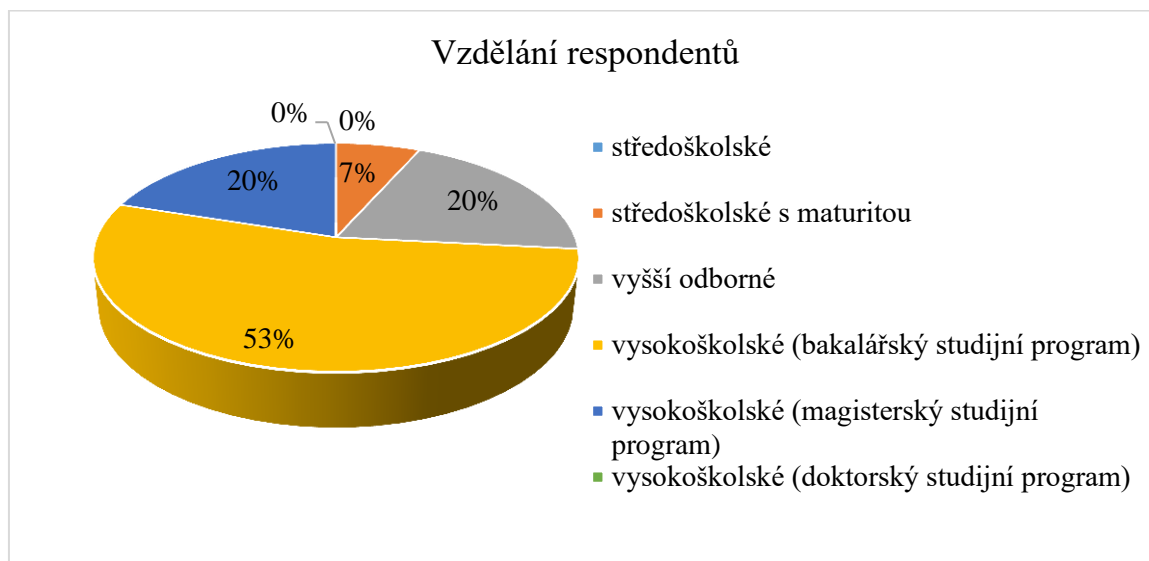
Tab. 4: Pohlaví respondentů

	Dispečeri přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7%	4	35,7%	5	35,7%	14	100 %
muži	4	28,6%	0	28,6%	5	35,7%	9	64,3 %
ženy	1	7,1%	4	7,1%	0	0,0%	5	35,7 %

Zdroj: vlastní, 2020

Rozdělení respondentů z hlediska vzdělání je uvedeno v tabulce 5. Z grafu 2 je patrné, že více než polovina respondentů (53 %) má vysokoškolské vzdělání (bakalářské). Stejný počet respondentů má vysokoškolské (magisterské) vzdělání, a vyšší odborné vzdělání (21,4 %). Dispečeri a operátoři mají vyšší stupeň vzdělání než referenti (viz Tab. 5). Dva respondenti (jeden referent a jeden dispečer uvedli, že studují v současné době bakalářský obor.

Graf 2: Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní, 2020

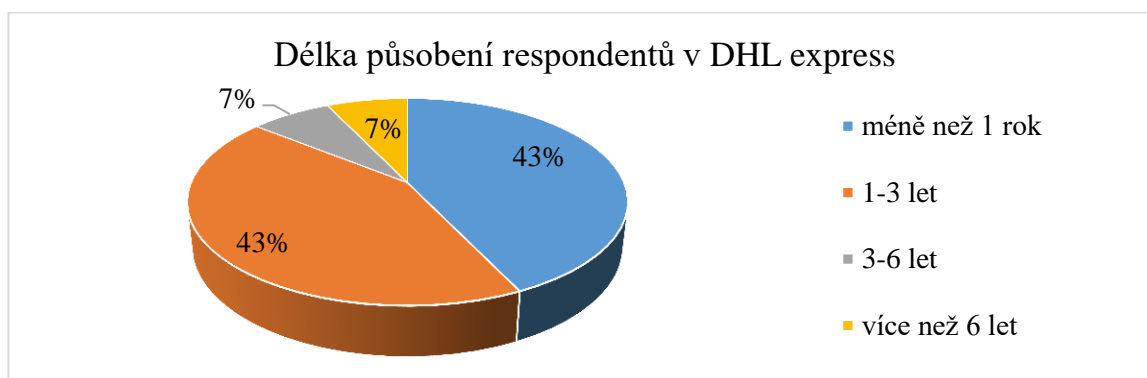
Tab. 5: Vzdělání respondentů

	Dispečeri přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
středoškolské	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
středoškolské s maturitou	0	0,0 %	1	7,1 %	0	0,0 %	1	7,1 %
vyšší odborné	1	7,1 %	1	7,1 %	1	7,1 %	3	21,4 %
vysokoškolské (Bc.)	4	28,6 %	1	7,1 %	3	21,4 %	8	57,1 %
vysokoškolské (Mgr.)	1	7,1 %	1	7,1 %	1	7,1 %	3	21,4 %
vysokoškolské (PhD.)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: vlastní, 2020

Větší část respondentů působí v DHL Express méně než 3 roky. 43 % – méně než 1 rok, 43 % – 1–3 roky (viz Graf 3). Struktura respondentů podle pozice a délky působení je uvedena v tabulce 6.

Graf 3: Délka působení respondentů v DHL express



Zdroj: vlastní, 2020

Tab. 6: Délka působení respondentů v DHL express

	Dispečeri přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
méně než 1 rok	2	14,3 %	3	14,3 %	1	7,1 %	6	42,9 %
1-3 let	2	14,3 %	1	14,3 %	3	21,4 %	6	42,9 %
3-6 let	1	7,1 %	0	7,1 %	0	0,0 %	1	7,1 %
více než 6 let	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %	1	7,1 %

Zdroj: vlastní, 2020

Poslední identifikační otázka se týkala jejich celkové spokojenosti s prací. Byla zjištěna velmi vysoká spokojenosti respondentů s prací: 57 % uvedlo, že jsou zcela spokojeni, 43 % – spíše spokojeni (viz Graf 4). Větší spokojenost byla zjištěna u operátorů systémů: 4 z 5 respondentů, působících na této pracovní pozici uvedli, že jsou zcela spokojeni s prací (viz Tab. 7).

Graf 4: Spokojenost respondentů s prací v DHL express



Zdroj: vlastní, 2020

Tab. 7: Spokojenost respondentů s prací v DHL express

	Dispečeri přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
Zcela spokojení	2	14,3 %	2	14,3 %	4	28,6 %	8	57,1 %
Spíše spokojení	3	21,4 %	2	21,4 %	1	7,1 %	6	42,9 %
Spíše nespokojení	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Zcela nespokojení	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: vlastní, 2020

Hlavní otázky dotazníku se zaměřovaly na hodnocení přístupu respondentů k delegování svých pravomocí a úkolů.

4.3.2 Hodnocení přístupů respondentů k delegování

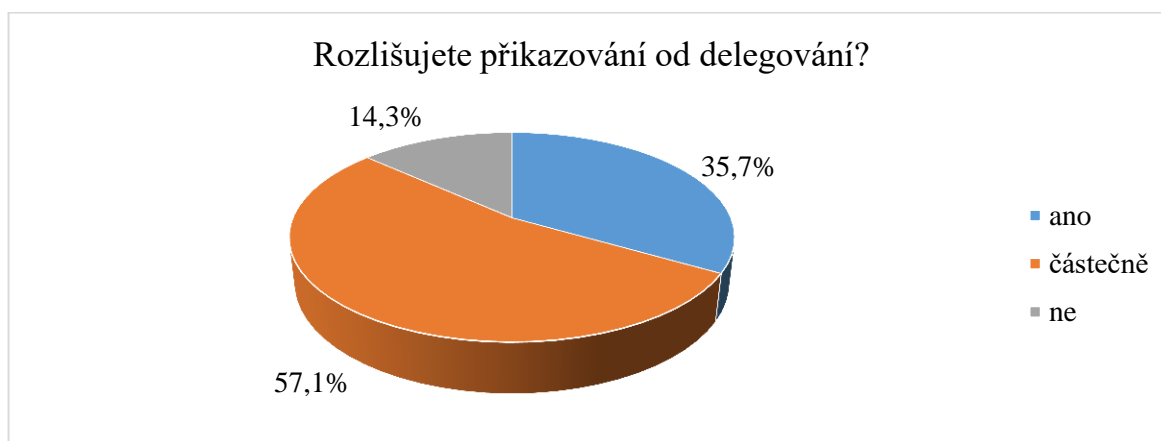
Na začátku byli respondenti tázáni, zda chápou rozdíl mezi příkazováním a delegováním. Cílem této otázky bylo zhodnotit obecnou znalost specifiky delegování v kontextu řízení. V rámci své práce plní respondenti množství činností, které jsou často spojeny s potřebou předávat určité úkoly jiným pracovníkům – nejsou schopni a nemají potřebu plnit osobně všechny činnosti, související s poskytováním přepravních služeb. Z výsledků šetření je patrné, že respondenti rozlišují příkazování od delegování (35,7 %), avšak to se většinou týká jen částí úkolů (57,1 %), (viz Graf 5). Značně velká část respondentů se domnívá, že mají možnost příkazovat – nejedná se tedy o delegování úkolů. Vzhledem k tomu, že DHL Express klade důraz na týmovou práci, jsou tyto výsledky docela překvapivé. Nejvíce respondentů, kteří uvedli, že jen částečně rozlišují příkazování a delegování, bylo ze skupiny referentů přepravy (viz Tab. 8).

Tab. 8: Zda respondenti rozlišují příkazování od delegování

	Dispečeri přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
ano	3	21,4 %	0	21,4 %	2	14,3 %	5	35,7 %
částečně	2	14,3 %	4	14,3 %	2	14,3 %	8	57,1 %
ne	1	7,1 %	0	7,1 %	1	7,1 %	2	14,3 %

Zdroj: vlastní, 2020

Graf 5: Zda respondenti rozlišují příkazování od delegování



Zdroj: vlastní, 2020

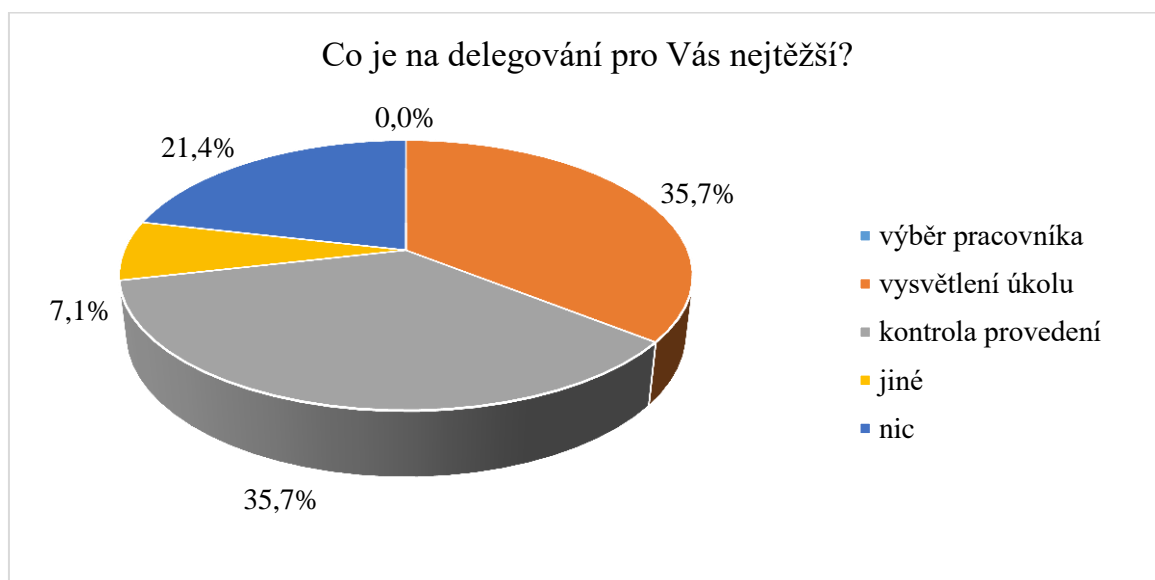
Delegování může být spojeno s různými činnostmi a lze předpokládat, že působí pracovníkům různé obtíže. Z výsledků šetření je patrné, že vysvětlení úkolů a kontrola provedení jsou právě takovými činnostmi, (35,7 % respondentů), (viz Graf 6). Respondenti byli schopni uvést jen málo jiných činností, které by jim činily potíže. Jeden dispečer uvedl, že to souvisí s přenosem odpovědnosti (cítí nejistotu, když přenáší odpovědnost na jiné lidi, ale za konečný výsledek stejně odpovídá sám; navíc nevěří, že někdo může vykonávat práci stejným způsobem jako on). Jeden operátor uvedl, že pro něho je nejtěžší komunikace s pracovníky, kdy musí podrobně popisovat úkol a jeho cíle. Tato odpověď byla uvedena vlastními slovy v kategorii „jiné“, ale lze ji zařadit do kategorie odpovědi „vysvětlení úkolů“ (viz Tab. 9).

Tab. 9: Co je v delegování nejtěžší pro respondenty

	Dispečeři přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
výběr pracovníka	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
vysvětlení úkolu	2	14,3 %	1	14,3 %	2	14,3 %	5	35,7 %
kontrola provedení	2	14,3 %	1	14,3 %	2	14,3 %	5	35,7 %
jiné	1	7,1 %	0	7,1 %	0	0,0 %	1	7,1 %
nic	0	0,0 %	2	14,3 %	1	7,1 %	3	21,4 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Graf 6: Co je v delegování nejtěžší pro respondenty



Zdroj: vlastní, 2020.

Respondenti dále uvedli, které úkoly a činnosti nejčastěji delegují. Byla to otázka otevřeného typu a pouze 4 z 14 respondentů na ni napsali odpověď, a to, že delegují organizaci celního zpracování zásilky (7,1 %), inventarizaci a dokumentaci (7,1 %), komunikaci s externími dodavateli a celními službami (7,1 %). Jeden respondent uvedl, že jsou to činnosti, které nemá rád (7,1 %). Tento přístup nelze považovat za zcela správný k delegování, i když má pro tohoto respondenta jakýsi osobní přínos. Získané odpovědi, rozdělené podle pracovní pozice respondentů, jsou shrnuty v tabulce 10.

Tab. 10: Které činnosti respondenti delegují

	Dispečerů přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
organizace celního zpracování zásilky	1	7,1 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %
inventarizace a dokumentace	0	0,0 %	1	7,1 %	0	0,0 %	1	7,1 %
komunikace s externími dodavateli a celními službami	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %	1	7,1 %
činnosti, které nemá rád	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %	1	7,1 %
žádná odpověď*	4	28,6 %	3	21,4 %	2	14,3 %	10	71,4 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Následující otázka byla také otevřeného typu: respondenti měli uvést, jaké pomůcky k delegování používají (například diáře, plány, software – firemní nebo vlastní apod.). Dva respondenti uvedli, že používají diáře, plány a seznamy úkolů. Jeden respondent napsal, že dělá poznámky, v nichž označuje předpokládanou osobu odpovědnou za vybrané úkoly. Další respondent uvedl, že rovněž dělá poznámky, ale ve firemních komunikačních prostředcích (v tabulce, která je sdílena a do které může nahlížet více pracovníků). Jeden respondent uvedl, že kreslí schémata nebo obrázky, které mu pomáhají strukturovat práci. Tři respondenti uvedli, že nic nepoužívají. Ostatní respondenti neuvedli žádnou odpověď. Jednotlivé odpovědi jsou k dispozici v tabulce 11.

Tab. 11: Které pomůcky k delegování respondenti používají

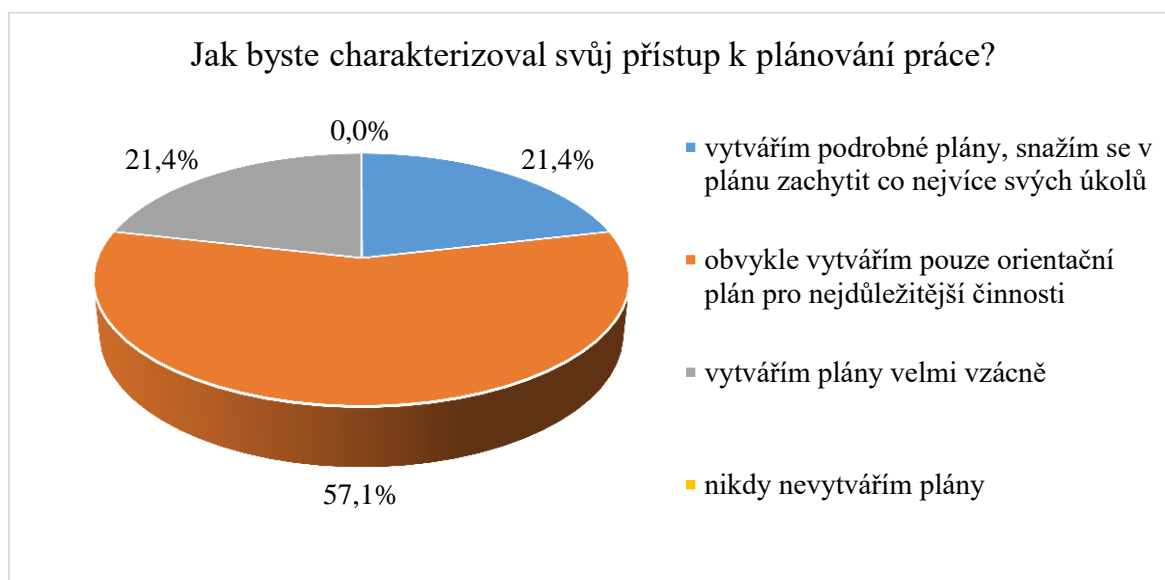
	Dispečeři přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
diář	1	7,1 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %
diář, plan, seznam úkolů	0	0,0 %	1	7,1 %	0	0,0 %	1	7,1 %
poznámky v tabulce	1	7,1 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %
kreslí schema / obrázky	0	0,0 %	1	7,1 %	0	0,0 %	1	7,1 %
nic	1	7,1 %	0	0,0 %	2	14,3 %	3	21,4 %
žádná odpověď*	2	14,3 %	2	14,3 %	3	21,4 %	7	50,0 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Plánování je jednou z důležitých činností, která souvisí s delegováním a může mít významný dopad na jeho efektivitu. Na základě výsledků šetření lze tvrdit, že respondenti přistupují k plánování docela pečlivě: více než polovina z nich (57,1 %) vytváří alespoň orientační plány pro nejdůležitější činnosti, více než pětina respondentů (21,4 %) obvykle vytváří podrobné plány a snaží se zachytit v těchto plánech co nejvíce svých úkolů. Stejný počet respondentů (více než pětina, 21,4 %) uvedl, že vytvářejí plány vzácně a žádný respondent neuvedl, že nikdy plány nevytváří. Výsledky ilustruje graf 7.

Z hlediska rozdělení odpovědí podle pracovní pozice respondentů je patrné, že podrobné plánování používají nejvíce dispečeři přípravy, nejméně pak operátoři systémů. Orientační plány vytváří přibližně stejný počet respondentů, působících na vybraných pozicích (viz Tab. 12).

Graf 7: Jak respondenti plánují svoji práci



Zdroj: vlastní, 2020.

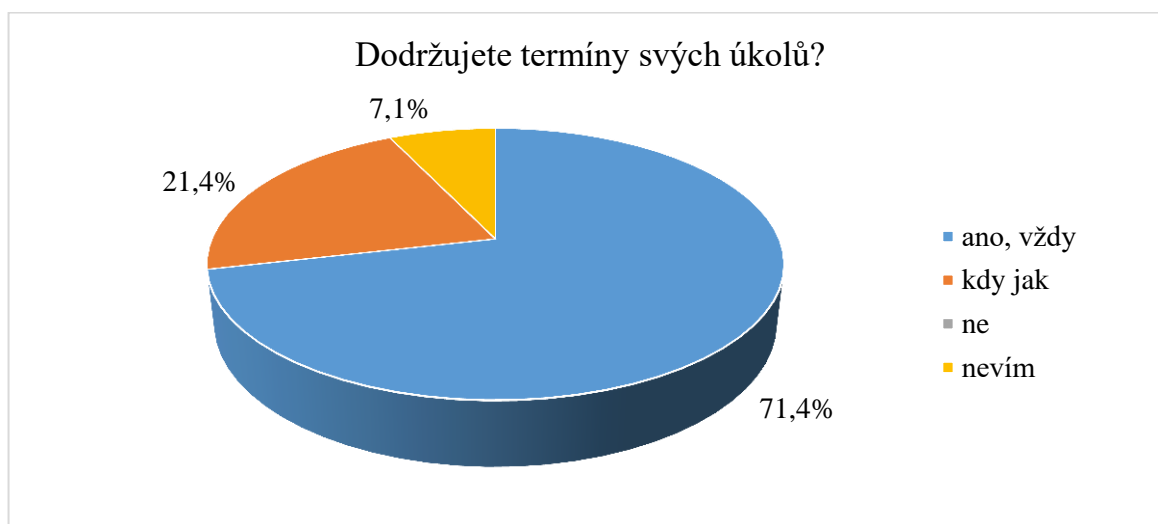
Tab. 12: Jak respondenti plánují svoji práci

	Dispečeri přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
vytvářím podrobné plány, snažím se v plánu zachytit co nejvíce svých úkolů	2	14,3 %	1	14,3 %	0	0,0 %	3	21,4 %
obvykle vytvářím pouze orientační plán pro nejdůležitější činnosti	2	14,3 %	3	14,3 %	3	21,4 %	8	57,1 %
vytvářím plány velmi vzácně	1	7,1 %	0	7,1 %	2	14,3 %	3	21,4 %
nikdy nevytvářím plány	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Dalším pozitivním zjištěním bylo to, že respondenti většinou dodržují termíny svých úkolů. Tento výsledek lze vnímat jako dopad úspěšného plánování, organizování a delegování činností, tak i jako faktor celkově vysoké úrovně kvalit služeb společnosti. Téměř tři čtvrtiny respondentů (71,4 %) uvedly, že vždy dodržují termíny při plnění svých úkolů, necelá pětina respondentů (21,4 %) – uvedla jak, kdy. Jeden respondent (operátor systému) si vybral odpověď „nevím“ (7,1 %) (viz Graf 8). Absolutní dodržení termínů lze odvodit z odpovědí dispečerů přepravy (5 z 5 respondentů) (viz Tab. 13).

Graf 8: Jak respondenti dodržují termíny svých úkolů



Zdroj: vlastní, 2020.

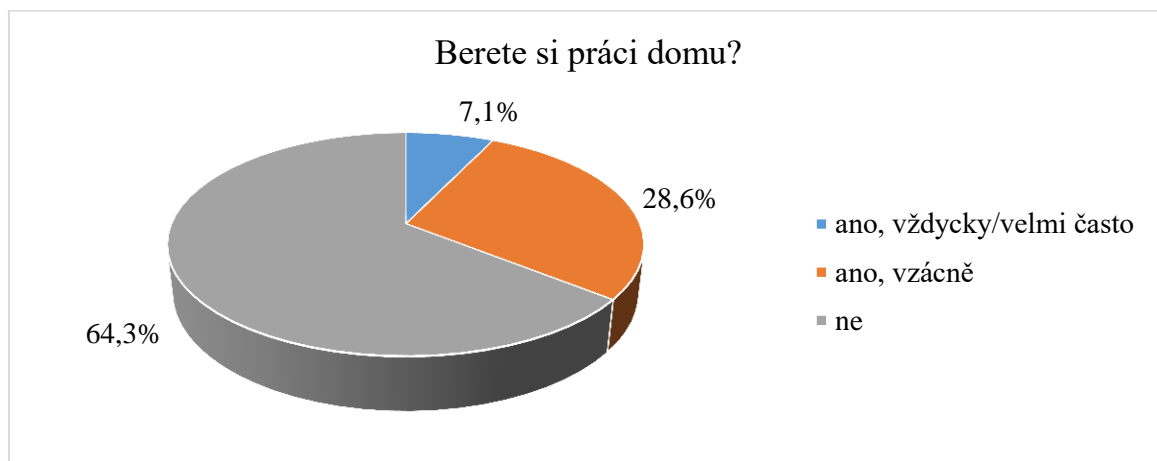
Tab. 13: Jak respondenti dodržují termíny svých úkolů

	Dispečeři přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
ano, vždy	5	35,7 %	3	35,7 %	2	14,3 %	10	71,4 %
kdy jak	0	0,0 %	1	0,0 %	2	14,3 %	3	21,4 %
ne	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
nevím	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %	1	7,1 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Pozitivním výsledkem, který lze také vnímat jako dopad efektivního plánování práce, je skutečnost, že si respondenti berou práci domů velmi vzácně: 28,6 % respondentů uvedlo „vzácně“, 64,3 % respondentů – „nikdy“, 7,1 % respondentů – „velmi často“ (viz Graf 9). . Lze tedy učinit závěr, že respondenti nejsou přetíženi prací a stíhají ji udělat v rámci pracovních hodin. Lze se také domnívat, že nejsou přetíženi úkoly, které by měli delegovat.

Graf 9: Zda si respondenti berou práci domu



Zdroj: vlastní, 2020.

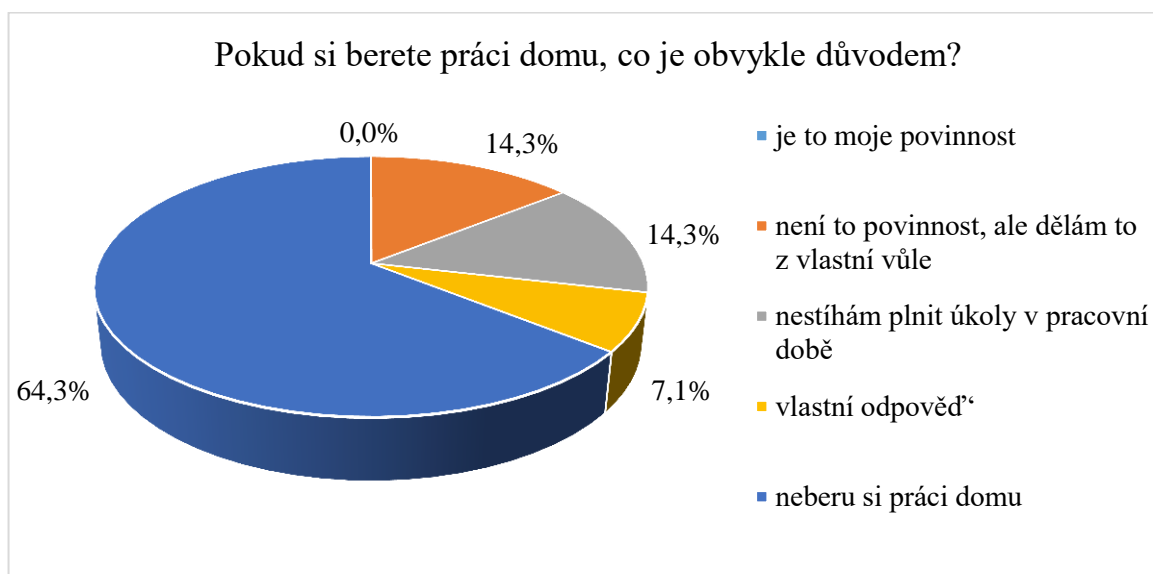
Tab. 14: Zda si respondenti berou práci domu

	Dispečeři přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
ano, vždycky/velmi často	1	7,1 %	0	7,1 %	0	0,0 %	1	7,1 %
ano, vzácně	1	7,1 %	2	7,1 %	1	7,1 %	4	28,6 %
ne	3	21,4 %	2	21,4 %	4	28,6 %	9	64,3 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Důvodem, proč si přesto berou práci domů, se u dvou respondentů stalo to, že nestíhají plnit úkoly v pracovní době (14,3 %), u dvou respondentů – že dělají to z vlastní vůle (14,3 %). Jeden z respondentů (operátor systému) uvedl, že je to tehdy, kdy má hrozně moc práce (je to podobné odpovědi „nestíhám plnit úkoly v pracovní době“, kterou uvedli dva další respondenti) (viz Graf 10). Tyto výsledky poukazují na méně efektivní řízení času a delegování, které uplatňují respondenti, než ukázaly výsledky předchozí otázky.

Graf 10: Proč si respondenti berou práci domu



Zdroj: vlastní, 2020.

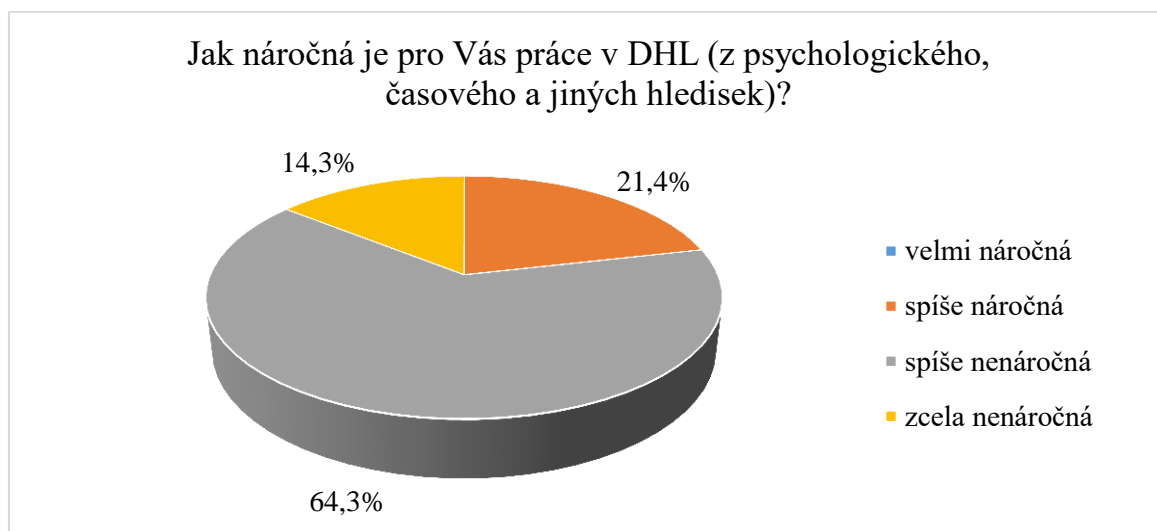
Tab. 15: Proč si respondenti berou práci domu

	Dispečerů přepravy		Referentů přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
je to moje povinnost	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
není to povinnost, ale dělám to z vlastní vůle	1	7,1 %	1	7,1 %	0	0,0 %	2	14,3 %
nestíhám plnit úkoly v pracovní době	1	7,1 %	1	7,1 %	0	0,0 %	2	14,3 %
vlastní odpověď*	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %	1	7,1 %
neberu si práci domu	3	21,4 %	2	21,4 %	4	28,6 %	9	64,3 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Subjektivní hodnocení toho, jak je práce náročná (psychologicky, časově či z jakéhokoli jiného hlediska) může být také dalším ukazatelem neschopnosti respondentů efektivně řídit svůj čas, delegovat pravomoci a zvládat své povinnosti. Výsledky šetření (viz Graf 11) se poukazují na to, že je práce pro respondenty průměrně náročná: více než polovina respondentů ji vnímá jako spíše nenáročnou (64,3 %), více než pětina – jako spíše náročnou (21,4 %). Jen 2 ze 14 respondentů (14,3 %) uvedli, že vnímají práci jako zcela nenáročnou. Šlo o dvě referentky přepravy (viz Tab. 16).

Graf 11: Jak náročná je pro respondenty práce v DHL (z psychologického, časového a jiných hledisek)



Zdroj: vlastní, 2020.

Tab. 16: Jak náročná je pro respondenty práce v DHL (z psychologického, časového a jiných hledisek)

	Dispečeri přepravy		Referenti přepravy		Operátoři systému		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	5	35,7 %	4	35,7%	5	35,7 %	14	100 %
velmi náročná	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
spíše náročná	1	7,1 %	1	7,1 %	1	7,1 %	3	21,4 %
spíše nenáročná	4	28,6 %	1	28,6 %	4	28,6 %	9	64,3 %
zcela nenáročná	0	0,0 %	2	0,0 %	0	0,0 %	2	14,3 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Na základě teoretických východisek lze tvrdit, že delegování by mělo být prováděno v několika krocích a zahrnovat důkladnou přípravu a pečlivou kontrolu. V rámci šetření bylo prozkoumáno, které kroky obvykle podnikají respondenti DHL (výsledky – viz Tab. 17 a Graf 12). Respondenti se většinou věnují následujícím činnostem: kontrola výstupu delegované činnosti (vždy je vykonávána 71,4 % respondentů), analýza vlastní práce a svých odpovědností, a také analýza práce a dovedností podřízených (64,3 %). Respondenti dost často sestavují plány delegování úkolů a vytváří postup řešení těchto úkolů (28,6 % - vždy, 28,6 % - často). Nicméně téměř polovina respondentů to dělá velmi vzácně (21,4 % vzácně, 21,4 % nikdy).

Překvapivě, že nejméně vykonávané činnosti jsou třídění priorit podle důležitosti a naléhavosti (57,1 % - nikdy), analýza a podpora motivace podřízených (50 % - nikdy). Respondenti se také velmi vzácně věnují sběru zpětné vazby po plnění delegovaného úkolu (42,9 % - nikdy). Zjištěné výsledky odhalují významné nedostatky v procesu delegování, které lze odstranit.

Tab. 17: Jak často vykonávají respondenti uvedené činnosti pro účely delegování úkolů

Jak často vykonáváte uvedené činnosti pro účely delegování úkolů?	vždy		často		vzácně		nikdy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	43	38,4 %	20	17,9 %	17	15,2 %	32	28,6 %
Analýza vlastní práce a svých odpovědností	9	64,3 %	2	14,3 %	2	14,3 %	1	7,1 %
Analýza práce a dovedností podřízených	9	64,3 %	2	14,3 %	2	14,3 %	1	7,1 %
Třídění priorit podle důležitosti a naléhavosti	2	14,3 %	2	14,3 %	2	14,3 %	8	57,1 %
Sestavení plánu delegování úkolů – postupu řešení úkolů	4	28,6 %	4	28,6 %	3	21,4 %	3	21,4 %
Sestavení plánu – definování cílů úkolů, termínů, zdrojů, odpovědností	5	35,7 %	3	21,4 %	3	21,4 %	3	21,4 %
Analýza a podpora motivace podřízených	2	14,3 %	3	21,4 %	2	14,3 %	7	50,0 %
Kontrola výstupu delegované činnosti	10	71,4 %	1	7,1 %	0	0,0 %	3	21,4 %
Sběr zpětné vazby po plnění delegovaného úkolu podřízeným	2	14,3 %	3	21,4 %	3	21,4 %	6	42,9 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Graf 12: Činnosti, které nejčastěji vykonávají respondenti pro účely delegování úkolů



Zdroj: vlastní, 2020.

Způsob sdílení úkolu je významným prvkem, který může pozitivně nebo negativně ovlivnit vnímání a porozumění úkolům ze strany příjemce. Zjištění, jakým způsobem jsou obvykle svěřeny úkoly, pomáhá také vytvořit obraz o používané komunikaci ve firmě. Na základě výsledků (Tab. 18 a Graf 13) lze udělat závěr, že osobní přístup je ve zkoumané organizaci nejvíce používán (42,9 % respondentů vždy svěřuje úkoly podřízeným osobně, každému podřízeném zvlášť). Přibližně pětina respondentů (21,4 %) používá k tomuto účelu také e-mail, telefon, SMS nebo messangery. Nejméně používaným prostředkem komunikace jsou sociální sítě. Dost vzácně jsou k tomuto účelu používány pravidelné firemní schůzky.

Osobní schůzky mají velkou výhodu oproti ostatním způsobům komunikace, protože umožňují podrobně popsat úkol a jeho cíle, okamžitě zjistit zpětnou vazbu příjemce, poskytnout další potřebné informace, motivovat příjemce k plnění úkolu. Jsou zejména vhodné k delegování důležitých úkolů. Osobní schůzky, zejména s každým podřízeným zvlášť však vyžadují více času než např. elektronická komunikace. Pro respondenty, kteří cítí nedostatek času, je doporučeno více využívat komunikační

prostředky, vyžadující méně času, a to zejména k delegování méně důležitých či opakovaných úkolů.

Tab. 18: Jakým způsobem respondenti svěřují úkoly svým podřízeným

Jakým způsobem svěřujete svým podřízeným úkoly?	vždy		často	vzácně		nikdy		
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Celkem	19	17,0 %	16	14,3 %	13	11,6 %	17	15,2 %
Osobně, každému podřízenému zvlášť	6	42,9 %	3	21,4 %	1	7,1 %	0	0,0 %
Osobně, celému týmu najednou	1	7,1 %	1	7,1 %	2	14,3 %	3	21,4 %
Ve firemním intranetu	2	14,3 %	3	21,4 %	2	14,3 %	3	21,4 %
Během pravidelných firemních schůzek	1	7,1 %	3	21,4 %	2	14,3 %	1	7,1 %
E-mailem	3	21,4 %	2	14,3 %	3	21,4 %	2	14,3 %
Telefonicky	3	21,4 %	2	14,3 %	0	0,0 %	2	14,3 %
SMSkou / zprávou v messengeru	3	21,4 %	2	14,3 %	2	14,3 %	2	14,3 %
V sociální síť	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %	4	28,6 %

Zdroj: vlastní, 2020.

Graf 13: Obvyklý způsob svěřování úkolů



Zdroj: vlastní, 2020.

5 Výsledky a diskuse

V této části je zaměřeno na shrnutí důležitých výsledků provedené práce, vymezení problémových oblastí a návrhy změn.

Vybraná společnost (DHL Express) má dlouholeté a bohaté zkušenosti s provedením práce ve velkých objemech a s řízením velkého počtu pracovníků po celém světě. Pozitivní dynamika vývoje společnosti je pravděpodobně důsledkem kvalitní organizace a řízení. Ze zkoumání organizace DHL lze udělat závěr o tom, že jsou jednotlivé činnosti, lidské zdroje a divize důkladně rozdělené do menších celků, vykonávajících specializované úkoly. Pracovníci mají možnosti delegovat a rozdělovat svoji činnost. K dosažení vysokého výkonu jsou motivováni prostřednictvím řady zaměstnaneckých benefitů, nabídkou různých způsobů osobního a profesního rozvoje.

Ve vlastní práci bylo zaměřeno na důležitý úsek DHL Express – operativní divizi, a konkrétně na organizování a delegování práce vybranými logistickými manažery – dispečer přepravy, referent přeprav a operátor systému. Z analýzy firemních dokumentů byly vymezeny klíčové činnosti a dovednosti manažerů na těchto pozicích. Provedené dotazníkové šetření umožnilo dozvědět více o stávajícím přístupu vybraných 14 manažerů k delegování.

Bylo zjištěno, že vybraní manažeři delegují jen málo svých činností a jsou docela spokojeni se svojí prací. Pro respondenty jsou vysvětlení úkolů a kontrola provedení nejtěžší v delegování. Lze předpokládat, že právě potíže v těchto oblastech jsou bariéry většího delegování respondentů. Respondenti obvykle vytváří pouze orientační plány pro svoji práci a většinu jsou schopni dodržovat termíny svých úkolů. Přibližně třetina však občas bere práci domů, což signalizuje o nedostatku času, resp. o jeho neefektivním využití, nebo o nedostatečném delegování. Táto domněnka byla potvrzená zjištěním, že respondenti utrací hodně času na osobní schůzky s cílem svěřením úkolů. Právě tento způsob komunikace lze považovat za problémový, který způsobuje nedostatek času, nespokojenost manažerů s procesem vysvětlení úkolů a neochotu delegovat více. V souvislosti s tím je manažerům doporučeno využívat občas namísto osobních schůzek méně časově nákladné způsoby: například elektronickou komunikaci, messangery, zprávy. Textová komunikace nabízí další výhodu, spočívající v uložení sdílených informací. V případě opakovaných úkolů lze tyto informace kopírovat, a také používat je ke kontrole výstupů práce.

Nejméně vykonávané činnosti v delegování jsou u dotazovaných manažerů – třídění priorit podle důležitosti a naléhavosti, analýza a podpora motivace podřízených, sběr zpětné vazby po plnění delegovaného úkolu. Tyto činnosti jsou velmi důležité v delegování a měly by být realizovány častěji. V souvislosti s tím je doporučeno provést školení manažerů, zaměřené na objasnění jednotlivých metod a postupů delegování, na zdůraznění výhod využití těchto postupů, na inspirování manažerů k delegování obecně.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný proces delegování v rámci sledované organizace (DHL Express) a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera. Práce byla dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši: základní pojmy z oblasti managementu, popis manažerských funkcí s důrazem na funkce organizování a delegování, popis jednotlivých kroků a principů úspěšného delegování, shrnutí některých výsledků z empirických studií na téma delegování,
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů (dotazníkové šetření v DHL Express s cílem prozkoumat současný proces delegování),
- charakteristika objemu zkoumání, tj. určení souboru respondentů: 14 manažerů liniové úrovně v operačním úseku DHL Express (5 dispečerů přepravy, 4 referentů přepravy a 5 operátorů systému),
- zpracování zjištěných dat: analýza vyplněných dotazníků,
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení.

Na základě provedené analýzy lze udělat několik podstatných závěrů.

DHL je velká mezinárodní společnost, která je schopná vytvořit dostatečně efektivní organizační strukturu. Pozitivní dynamika v ekonomických výsledcích podnikání, vysoká spokojenost manažerů s prací, průměrná vnímaná pracovní zátěž a schopnost plnit své úkoly včas jsou důkazy efektivního fungování společnosti. Ve struktuře DHL jsou jednotlivé činnosti účinně rozděleny mezi konkrétními úseky a pracovníky. Manažeři plní specializované úkoly, mají možnost delegovat jednotlivé činnosti na další úseky a vybrané pracovníky. Vzhledem k tomu, že jsou pravomoci v DHL Express přesně definovány, každý manažer a úsek zná své povinnosti, komunikuje s ostatními úseky podle vyzkoušeného schématu, přijímá delegované úkoly.

Z výsledků šetření lze udělat závěr o tom, že vysvětlení úkolu a kontrola jeho provedení jsou klíčové bariéry delegování pro dotazované manažery (zejména pro dispečery přepravy). Přístup vybraných manažerů k plánování a procesu delegování lze

hodnotit jako průměrně důkladný. Respondenti používají základní plánovací prostředky, analyzují svoji vlastní práci, práci a dovednosti svých podřízených, kontrolují výstupy delegovaných činností.

Určité nedostatky stávajícího delegování vybraných manažerů spočívají v tom, že jen vzácně třídí priority podle důležitosti a naléhavosti, vzácně analyzují a podporují motivaci svých podřízených, nevěnují dostatečnou pozornost získání zpětné vazby po plnění delegovaného úkolu.

Další zjištěný nedostatek se týká nedostatečně efektivního výběru komunikačního prostředku, používaného ke sdílení a objasnění delegovaného úkolu. Většina manažerů preferuje osobní schůzky s každým pracovníkem zvlášť, ale utrací na to příliš mnoho času. Stává se to často bariérou delegování. Je doporučeno využívat elektronické komunikační prostředky, zejména ke sdílení méně významných a opakovaných úkolů. Tento způsob komunikace má také výhodu, spočívající v možnosti uschování sdílených informací.

V práci je podrobně prozkoumáno delegování ve vybrané úspěšné firmě, což může posloužit jako cenný zdroj informací pro další firmy a manažery. Výsledky empirických studií mimo jiné poukazují na to, že se s rostoucí konkurencí zvyšuje potřeba delegování. V současných podmínkách tržní ekonomiky je proto delegování velmi důležité.

7 Seznam použitých zdrojů

Monografie

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. (2008). *Management a leadership*. 13. vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování a ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CIPRO, M. (2009). *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-6996-7.
- DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. (2005). *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada. 166 s. ISBN 978-80-247-1338-0.
- DRUZHININA, N. (2009). *Менеджмент. Шпаргалка*. Voronezh: Nauchnaya kniga. 119 s. ISBN 978-59-7450-489-1.
- HRABOVSKÝ, M. a kol. (2006). 1 Základní pojmy, funkce a členění managementu. *Základy obecného managementu*. Olomouc: univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1365-5.
- KISLINGEROVÁ, E., WOHE, G. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplnění vydání. Praha: C. H. Beck. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- KOONTZ, H., WEINHRICH, H. *Essentials of Management: An International Perspective*. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.
- MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MINTZBERG, H. (2018). *Менеджмент: природа и структура организаций*. Moskva: Exsmo. ISBN 978-50-4135-276-9.

- MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kol. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.
- OWEN, J. (2006). *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada. 226 s. ISBN 978-80-247-1726-5.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-7655-2.
- PLEVOVÁ, I. a kol. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-8241-6.
- ПОТАПОВ, С. (2006). Достоинства делегирования. *Как управлять временем (Тайм-менеджмент)*. Moskva: Exsmo. 160 s. ISBN 5-699-18251-9.
- SYNEK, M. a kol. (2010). *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada. 498 s. ISBN 978-80-740-0336-3.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- ŽŮRKOVÁ, H. (2007). *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Odborné články

- ACEMOGLU, D. a kol. (2007). Technology, Information, and the Decentralization of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*. Oxford: Oxford University Press, 122(4), ss. 1759-1799. ISSN 0033-5533.
- AGRANOFF, R., MCGUIRE, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Oxford: Oxford University Press, 11(3), ss. 295-326. ISSN 1053-1858.
- ANDREEV, V. (2015). Стратегическое планирование как важнейшая функция управления предприятием. *Евразийский Научный Журнал*. Kursk: ООО Centr distancionnogo obucheniya, 12, ss. 1-4. ISSN 2410-7255.

- BLOOM, N. a kol. (2014). The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization. *Management Science*. Catonsville: INFORMS, 60(12), ss. 2850-2885. ISSN 1526-5501.
- BLOOM, N., SADUN, R., VAN REENEN, J. (2010). Does Product Market Competition Lead Firms to Decentralize? *American Economic Review*. Nashville: American Economic Association. 100(2), ss. 434-438. ISSN 002-8282.
- COLOMBO, M., DELMASTRO, M. (2004). Delegation of Authority in Business Organizations: an Empirical Test. *Journal of Industrial Economics*. London: John Wiley & Sons Ltd., 52(1), ss. 53-80. ISSN 1467-6451.
- DEVARO, J., KURTULUS, F. (2010). An Empirical Analysis of Risk, Incentives and the Delegation of Worker Authority. *Industrial and Labor Relations Review*. New York: SAGE, 63(4), ss. 641-661. ISSN 2162-271X.
- FOSS, N., LAURSEN, K. (2005). Performance Pay, Delegation and Multitasking under Uncertainty and Innovativeness: An Empirical Investigation. *Journal of Economic Behaviour & Organization*. Amsterdam: Elsevier, 58, ss. 246-276. ISSN 0167-2681.
- PRENDERGAST, C. (2002). The Tenuous Trade-off between Risk and Incentives. *Journal of Political Economy*. Chicago: University of Chicago Press, 110(5): 1071-1102. ISSN 0022-3808.
- SARGENT, S. (2009). The impact of internal management on organizational performance. *Dissertační práce*. Texas: Texas A&M University. <https://pdfs.semanticscholar.org/1abf/5776dad53fc7640e966957579fbf74b32015.pdf>

Internetové zdroje

- DEUTSCHE POST DHL GROUP. (2017). *Dedicated to shared values: Corporate Responsibility Report 2017*. [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/responsibility/dpdhl-corporate-responsibility-report-2017.pdf>>.
- DHL Express. (2020). *Apprenticeships Overview*. [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/gb-en/home/careers/dhl-apprenticeships.html>>.

- DHL Express. (2020). *Career functions at DHL*. [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/gb-en/home/careers/working-here/career-functions.html>>.
- DHL Express. (2020). *Naše divize: Logistická společnost pro celý svět*. [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/nase-divize.html>>.
- DHL Express. (2020). *Profil společnosti: České republika Domovská stránka*. [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z WWW: <https://www.dhl.cz/cs/country_profile.html>.
- DHL Express. (2020). *Přehled cen a služeb 2020: Česká republika*. [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z WWW: <https://www.dhl.cz/content/dam/downloads/cz/express/cs/shipping/rate_guides/dhl_express_service_rate_guide_cz_cs.pdf>.
- DHL. (2019). *50 let DHL – půl století inovativní globální logistiky*. [online]. 25.9.2019. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/tisk/tiskovy-archiv/2019/50-let-dhl-pul-stoleti-inovativni-globalni-logistiky.html>>.
- DHL. (2019). *For tomorrow's leaders AIRSEC Internship Program*. [online]. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/cz-en/home/careers/students-and-graduates/aiesec-internship-program.html>>.
- DHL. (2019). *Oznámení o přeměně DHL Express a DHL Freight*. [online]. 25.11.2019. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/tisk/tiskovy-archiv/2019/oznameni-o-premene-dhl-express-a-dhl-freight.html>>.
- DHL. (2019). *Společnost DHL představila výsledky 28. vlny exportního výzkumu*. [online]. 14.10.2019. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/tisk/tiskovy-archiv/2019/spolecnost-dhl-predstavila-vysledky-28-vlny-exportniho-vyzkumu.html#>>.
- DHL. (2019). *Společnost DHL získala po páté v řadě certifikaci pro nejlepší zaměstnavatele Top Employer Global*. [online]. 15.2.2019. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/tisk/tiskovy->

- archiv/2019/spolecnost-dhl-ziskala-po-pate-v-rade-certifikaci-pro-nejlepsi-zamestnavatele-top-employer-global.html>.
- DHL. (2020). *DHL Express – Leader v mezinárodní expresní přepravě*. [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.dhl.cz/exp-cs/express.html>>.
- DHL. (2020). *Globální síť*. [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/cz-cs/home/o-nas/globalni-sit.html>>.
- DHL. (2020). *Today you're discovering your new career path*. [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.logistics.dhl/cz-en/home/careers/students-and-graduates.html>>.
- DONSKIKH, A. (2016). Процесс делегирования: что, кто, кому, когда. *Консалтинговая группа Донских*. [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://donskih.ru/2016/12/protsess-delegirovaniya/>>.
- EJUSTICE.CZ. (2019). Výroční zpráva 2018 DHL Express (Czech Republic). *eJustice*. s.r.o. [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57246100&subjektId=223797&spis=842976>>.
- ESSAYS UK. (2018). *Why Delegation Is Not Performed Often Management Essay*. [online]. [cit. 2019-12-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.ukessays.com/essays/management/why-delegation-is-not-performed-often-management-essay.php?vref=1>>.
- HUMEUR. (2011). Процесс делегирования полномочий. *Блог молодого аналитика*. [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<http://humeur.ru/page/process-delegirovaniya-polnomochij>>.
- JINDRA, J. (2008). *Abeceda managementu*. [online]. Kladno. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z WWW: <https://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2654/zaklady_managementu.pdf>.
- MYSLIVCOVÁ, K. (2011). *Základy managementu (studijní texty z e-learningového kurzu)*. [online]. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s.r.o. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z WWW: <http://www.is.mendelu.cz/dok_server/slozka>.

- PONURENKO, L. (2014). Общие и специфические функции менеджера в организации. [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <https://studbooks.net/1438435/menedzhment/osnovnye_funktsii_menedzhera_organizatsii>.
- VERESOV, N. (2019). Делегирование: самая суть. *Elitarium*. [online]. [cit. 2019-12-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.elitarium.ru/delegirovanie-rukovoditel-polnomochija-sotrudnik-otvetstvennost-rabota-razdelenie-truda/>>.
- VORONINA, A., DOLGOPOLOVA, A. (2017). *Контроль как функция менеджмента*. [online]. Jekatěrinburg: UGAU. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/217/Воронина_А.Б._Долгополова_А.А._Руцицкий_И.Е._Контроль_как_функция_менеджмента.pdf>.

8 Přílohy

Odkazovaný seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro manažery DHL

Vážený pane/vážená paní,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a je určený ke zpracování bakalářské práce. Prosím o upřímné odpovědi. Předem děkuji za věnovaný čas.

1. Rozlišujete příkazování od delegování?

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne

2. Co je na delegování pro Vás nejtěžší?

- a) Výběr pracovníka
- b) Vysvětlení úkolu
- c) Kontrola provedení
- d) Jiné:
- e) Nic

3. Jaké činnosti / úkoly delegujete na své podřízené nejčastěji?

.....

4. Jaké pomůcky k delegování používáte?

.....

5. Jak byste charakterizoval svůj přístup k plánování práce?

- a) Vytvářím podrobné plány, snažím se v plánu zachytit co nejvíce svých úkolů
- b) Obvykle vytvářím pouze orientační plán pro nejdůležitější činnosti
- c) Vytvářím plány velmi vzácně
- d) Nikdy nevytvářím plány

6. Dodržujete termíny svých úkolů?

- a) Ano, vždy
- b) Kdy jak
- c) Ne

d) Nevím

7. Berete si práci domu?

- a) Ano, vždycky/velmi často
- b) Ano, vzácně
- c) Ne

8. Pokud si berete práci domu, co je obvykle důvodem?

- a) Je to moje povinnost
- b) Není to povinnost, ale dělám to z vlastní vůle
- c) Nestíhám plnit úkoly v pracovní době
- d) Vlastní odpověď:
- e) Neberu si práci domu

9. Jak náročná je pro Vás práce v DHL (z psychologického, časového a jiných hledisek)?

- a) Velmi náročná
- b) Spíše náročná
- c) Spíše nenáročná
- d) Zcela nenáročná

10. Jak často vykonáváte uvedené činnosti pro účely delegování úkolů? (zvolte pro každou činnosti jednu z variant: „vždy“/ „často“/ „vzácně“ nebo „nikdy“ a označte ji křížkem).

	vždy	často	vzácně	nikdy
Analýza vlastní práce a svých odpovědností				
Analýza práce a dovedností podřízených				
Třídění priorit podle důležitosti a naléhavosti				
Sestavení plánu delegování úkolů – postupu řešení úkolů				
Sestavení plánu delegování úkolů – definování cílů úkolů, termínů, zdrojů, odpovědností				
Analýza a podpora motivace podřízených				
Kontrola výstupu delegované činnosti				
Sběr zpětné vazby po plnění delegovaného úkolu podřízeným				

11. Jakým způsobem svěřujete svým podřízeným úkoly? (můžete zvolit více z nabízených odpovědí)

	vždy	často	vzácně	nikdy
Osobně, každému podřízenému zvlášť				
Osobně, celému týmu najednou				
Ve firemním intranetu				
Během pravidelných firemních schůzek				
E-mailem				
Telefonicky				
SMSkou / zprávou v messengeru				
V sociální síti				

Identifikační otázky

1. Jste:

- a) Muž
- b) Žena

2. Jaké máte vzdělání?

- a) Středoškolské
- b) Středoškolské s maturitou
- c) Vyšší odborné
- d) Vysokoškolské (bakalářský studijní program)
- e) Vysokoškolské (magisterský studijní program)
- f) Vysokoškolské (doktorský studijní program)

3. Jak dlouho pracujete v DHL Express?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 let
- c) 3-6 let
- d) Více než 6 let

4. Jak jste spokojený s prací v DHL Express?

- a) Zcela spokojený
- b) Spíše spokojený
- c) Spíše nespokojený
- d) Zcela nespokojený