

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Delegování v práci manažera**

**Volodymyr Koroshchenko**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Volodymyr Koroshchenko

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
- DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41
- GLANZ, J. Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators. USA, ASCD, 2002, ISBN 0-87120-692-7
- HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- 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 06. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Delegování v práci manažera“ jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20. 03. 2020

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Horákové za konzultace, připomínky, cenné rady a ochotu vést mou bakalářskou práci.

Chtěl bych poděkovat i paní Mrzílkové, jazykové korektorce, za trpělivost a ochotu, se kterou mi pomohla s pravopisnou stránkou práce.

Dále děkuji své rodině za podporu, trpělivost a důvěru.

# Delegování v práci manažera

## Abstrakt

Bakalářská práce vysvětluje podstatu delegování a jeho použití v praxi, které vede ke zefektivnění organizace práce. Cílem práce je zhodnotit proces delegování ve vybrané organizaci. Práce má dvě části.

První částí je část teoretická, vycházející z literární rešerše. Je zde definovaný pojem management, jeho historie, cíl i úkoly. Dále jsou uvedené manažerské funkce, subjekt a objekt managementu. Poté následují kompletní informace ohledně delegování kompetencí. Je tu vysvětlena podstata, možnosti, překážky a základní principy dělby kompetencí a definovány pojmy centralizace a decentralizace řízení.

Praktická část vychází z kvalitativního výzkumu provedeného za pomoci polostrukturovaného rozhovoru. Výzkum probíhal ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia. Bakalářskou práci uzavírají výsledky výzkumu a navržené možnosti zlepšení procesu delegování v tomto podniku.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, delegování, centralizace, decentralizace, motivace, principy delegování, překážky v procesu delegování

# Delegation for Managerial Work

## Abstract

This bachelor thesis explains the essence of delegating and its use in practise which delivers more effectiveness in organising workload. The aim of this thesis is to evaluate the process of delegating in a particular firm. The thesis has two parts.

The first part focuses on theory based on research. In this part, management, its history, its aims and its tasks are defined. As well as manager positions, the subject and object of management. Complete information about delegating positions follows. Including the aim, options, obstacles and the main principles in dividing competences. Concepts of centralised and decentralised management are described in this thesis.

The second part focuses on the practical side which consists of qualitative research based on semi-structured interview. The research took place in UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia. The closing part of this bachelor thesis contains the results of the undertaken practical research and offer several options for improvement of the process of delegating in the organisation mentioned above.

**Keywords:** management, manager, managerial functions, leadership, delegation, centralization, decentralization, motivation, principles of delegation, obstacles in the delegation process

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Management.....	12
3.1.1 Základní pojetí managementu.....	12
3.1.2 Historie vzniku managementu .....	12
3.1.3 Cíle a úkoly managementu .....	14
3.1.4 Manažerské funkce.....	14
3.1.5 Subjekt managementu .....	18
3.1.6 Objekt managementu.....	19
3.2 Delegování kompetencí .....	20
3.2.1 Pojmy a podstata delegování .....	20
3.2.2 Možnosti delegování .....	21
3.2.3 Základní principy delegování .....	22
3.2.4 Centralizace a decentralizace řízení .....	23
3.2.5 Překážky delegování .....	25
<b>4 Praktická část.....</b>	<b>27</b>
4.1 Metody použité v práci .....	27
4.2 Prostředí.....	27
4.2.1 Charakteristika podniku .....	28
4.2.2 Historie skupiny UniCredit.....	28
4.3 Respondenti a průběh rozhovoru .....	29
4.4 Výzkumné otázky.....	29
<b>5 Výsledky výzkumu .....</b>	<b>31</b>
5.1.1 Zhodnocení výsledků rozhovoru.....	36
5.1.2 Návrhy na zlepšení.....	38
<b>6 Závěr .....</b>	<b>39</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>41</b>
7.1 Literatura .....	41
7.2 Soupis bibliografických citací .....	41
<b>Přílohy.....</b>	<b>45</b>



## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb .....	17
Obrázek č. 2: Úrovně manažerského řízení .....	18
Obrázek č. 3: Eisenhowerova matice .....	22
Obrázek č. 4: logotyp UniCredit Bank .....	27
Obrázek č. 5: Hierarchie oddělení.....	28

# 1 Úvod

Umění řídit je schopnost dosáhnout cíle s pomocí dostupných zdrojů. Za zdroj můžeme považovat zkušenost, teorii, informaci, talent, hmotné prostředky i samotné lidi. Abychom dosáhli žádoucího výsledku, je zapotřebí umět zacházet se zdroji. V managementu jsou lidé mnohostranný živý zdroj, jehož ovládnutí je dost složité. Právě delegování patří mezi dovednosti, které umožňují tuto práci kvalitně provádět.

Právě z výše zmíněných důvodů je téma této práce „Delegování v práci manažera“ velmi aktuální. Vedení lidí je samo o sobě náročný proces. Pokud navíc manažer anebo jiný vedoucí pracovník neumí správně zacházet s lidmi, nastává problém. Každý vedoucí pracovník ví, že delegováním umožňuje získat pro řízení potřebný čas a že je to dobrý nástroj pro zvýšení způsobilosti podřízených. Ale i vedoucí mohou dělat chyby. Zvláště v případě, když si myslí, že práci udělají sami, a jsou přesvědčení, že výsledek bude kvalitnější. Takový vedoucí je neustále zaneprázdněn úkoly, zpracovává velké množství informací a věnuje nedostatečnou pozornost svým podřízeným.

Je třeba mít stále na mysli, že teorie a praxe jsou dvě odlišné věci, které však musejí být vzájemně propojené. V dané bakalářské práci proto bude popsána základní teorie delegování a její využití v praxi. Vybraný podnik poslouží jako příklad, jak ve skutečnosti proces delegování probíhá. V závěru práce budou uvedeny návrhy na odstranění zjištěných nedostatků.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

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

Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část je zpracovaná na základě teoretických východisek z odborné literatury. Teoretická část je rozdělená na další dvě kapitoly: management a delegování kompetencí, úkolů a činností. V první kapitole je vymezeno pojetí managementu, které je základem pro vybrané téma. Druhá kapitola popisuje samotný proces delegování.

Praktická část vychází z části teoretické a je zpracovaná pomocí kvalitativní metody sociologického výzkumu. Pro získání potřebných dat je použitý polostrukturovaný rozhovor, tedy verbální technika. V průběhu přípravy rozhovoru bylo vytvořeno 19 otevřených otázek. Šetření se zúčastnilo pět vedoucích zaměstnanců vybrané organizace. V průběhu rozhovoru byly odpovědi dotazovaných zaznamenávány ručně. Poskytnuté odpovědi byly prostudovány a na základě srovnání s teoretickými východisky daného tématu byla navržena doporučení vedoucí ke zlepšení přístupu vedoucích pracovníků k delegování.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

#### 3.1.1 Základní pojetí managementu

Nejprve autor vysvětlí původ moderního pojmu *management*. Kořen slova je odvozen z latinského slova *manus* – ruka. V angličtině existuje termín *manage*, který znamená nejen řídit, ale také mít schopnost krotit. Francouzština používá termín *manège* – místo využívající se k výcviku koní a jezdců, a italské slovo *maneggiare* označuje člověka, který je schopen ovládat koně.

Ve středověké Anglii a Francii existovali tzv. manažeři, sluhové rytířů. Byli povinni naučit koně a přivést jej k rytíři, který v těžkém brnění nebyl schopný sám usednout do sedla. Dnes toto slovo nese hlubší význam. V následujících odstavcích je uvedeno několik příkladů. ([www.ymadrodd.blogspot.com](http://www.ymadrodd.blogspot.com), 2015)

Podle obecně uznávané definice je management věda o podnikání a řízení. O tom, jak efektivně a produktivně dosáhnout cílů organizace prostřednictvím plánování, organizování a řízení organizačních prostředků (Prukner, Novák, 2014).

Management je způsob řízení, který zajišťuje organizaci práce, zlepšení výkonu, orientaci podniku na zisk a výnos, citlivost na různé inovace a jejich zavedení ve výrobní činnosti. Management je schopnost dosahovat stanovených cílů s využitím práce, motivů chování a inteligence jiných lidí. (Shmalyuk, 2019)

Jeden z nejznámějších amerických teoretiků 20. století v oblasti managementu P. F. Drucker charakterizoval management takto: „*Management je zvláštní druh činnosti, která transformuje neorganizovanou skupinu do efektivní, cílené a produktivní skupiny. V této funkci management vystupuje jako hnací síla sociálních změn, tak i předmětem vážných sociálních inovací.*“ (Mescon, Albert, Khedouri, 2017)

#### 3.1.2 Historie vzniku managementu

Management začal vznikat už dlouho předtím, než se ve 20. století objevil jako systematická vědecká disciplína a nezávislá oblast lidské činnosti. Historii vývoje lze rozdělit na čtyři základní etapy:

1) Starověké období (9. – 7. tisíc let př. n. l. – 17. století): První etapa započala ve chvíli, kdy se lidé začali sdružovat do skupinových společenství a následně do kmenů.

Tento proces byl podmíněn potřebou řízení. Příkladem je sumerská civilizace, struktura společnosti starověkého Egypta a lineární struktura řízení států starověkého Říma. Také v tomto období je možné nalézt některé osobnosti, které ve svých záznamech nastínily některé modely řízení lidí. Pro Sokrata bylo klíčové umístit správnou osobu na správné místo a dosáhnout plnění stanovených úkolů. Mezi další významné osobnosti, které se podílely na vývoji managementu, patří například Chamurapi (1792 – 1750 př. n.l.). Pro efektivní správu říše, za babylónského krále, byl sepsán jeden z nejstarší legislativních statutů obsahující 285 paragrafů. Dalším příkladem je představitel epochy renesance N. Machiavelli (1469 – 1527) autor teoretických prací psal více o moci a správě země. Z pohledu managementu lze mnoho čeho vyčlenit, například vedení a teorie sociálního řízení. (www.infomanagement.ru, 2013)

2) Průmyslové období (18. – 19. století): V podmínkách průmyslové revoluce získával management jasnější obrysy. Tovární systém výroby vedl k vytvoření velkých podniků, ve kterých se rozšířila dělba práce a práce začala být lépe kontrolována. Velký přínos měl pro rozvoj managementu skotský filozof a zakladatel moderní ekonomie A. Smith, který rozvinul veřejnou správu a provedl analýzu rozdělení forem práce. Mezi další významné osobnosti té doby, které se podílely na rozvoji managementu, patří například D. S. Mill, R. Owen nebo C. Bandinge. (Shmalyuk, 2019)

3) Období systematizace (1856 – 1960): S prudkým nárůstem průmyslové výroby souvisel také vznik podniků, v nichž pracovaly tisíce lidí. V tomto období se management stal nedílnou součástí jejich řízení. Vznikaly také pozice profesionálních manažerů. V té době vyšla také první publikace, kde byly položeny základy managementu. Jedná se o dílo H. R. Towna *Science of management*. (Shmalyuk, 2019)

Na začátku 20. století začíná být management považován za vědu. Zde by se patří zmínit otce vědeckého managementu F. Taylora. V jednom ze svých mnoha děl nazvaném *Princip řízení* popisuje důležitost systémové analýzy při řízení organizace. V rozvíjení jeho teorie pokračoval A. Fayol. (Shmalyuk, 2019)

V té době také vznikají první školy řízení: škola vědeckého řízení, správní škola, škola lidských vztahů a škola behaviorálních věd.

4) Moderní management (od 20. století): Toto období je možné pojmenovat také jako „informační“. Management totiž začíná používat informační technologie. Dochází k rozvoji nových teorií v systému řízení a také jejich přístupů (systémový, situační, procesní). (Shmalyuk, 2019)

### 3.1.3 Cíle a úkoly managementu

Cíle a úkoly jsou mezi sebou úzce propojeny. Právě ony jsou měřítkem pokroku. Cílem je dosáhnout žádoucího stavu. Zmiňované úkoly by měly vést k dosažení tohoto cíle. Bez konkrétních úkolů nemůže být společný cíl dosažen.

Hlavním cílem managementu je zajistit dlouhodobou stabilitu, zachovat místo na trhu, zabezpečit prosperitu podniku a efektivně využívat dostupné zdroje, které jsou k dispozici.

Úkoly managementu:

- organizace produkce výrobků a služeb s ohledem na poptávku spotřebitelů,
- používání vysoce kvalifikovaných pracovníků,
- stimulování zaměstnanců organizace tím, že je pro ně vytvořeno příjemné pracovní prostředí i platební systém,
- určení potřebných zásob a zdrojů k jejich zajištění,
- vypracování strategie rozvoje organizace a její realizace,
- stanovení rozvojových cílů organizace,
- rozvíjení systému činností vedoucích k dosažení stanovených cílů,
- sledování efektivity výkonnosti organizace při plnění stanovených úkolů.

Správně zorganizovaný fungující management zajišťuje jednotnost všech forem a stádií procesu řízení. Konkrétně ekonomických, organizačně-technických a sociálně-psychologických složek podniku. Důsledkem je účinná činnost podniku na trhu. Cíle a úkoly managementu úzce souvisejí s funkcemi managementu. (Mikhaleva, 2008)

### 3.1.4 Manažerské funkce

Existují čtyři hlavní funkce, bez nichž by management nebyl managementem. Funkce jako taková přináší aplikaci něčeho, co ovlivňuje něco. Jinými slovy řečeno, jedná se o druh činnosti, při které vedoucí pracovník svou činností působí na personál. Pečlivé propracování každé funkce managementu vede k nejrychlejšímu a nejdynamičtějšimu dosažení cíle. (Dracheva, Iulyukov, 2016)

1) Plánování – příprava a predikce výkonnosti organizace s ohledem na vnější a vnitřní faktory vedoucí k rozvoji konkrétních strategií.

Hlavní položky řídicích činností:

- Přidělování zdrojů – organizace dostupných zdrojů pro optimální fungování ekonomiky. Pod pojmem zdroje je zaříděno personál, materiály, finance a čas. Tato položka je vhodná pro správu s omezeným počtem zdrojů.
- Adaptace na vnější prostředí – proces vývoje přizpůsobení, v nichž vnitřní prostředí společnosti vytváří rovnováhu s vnějším prostředím. Adaptaci potřebujeme v zásadě ze dvou důvodů: abychom dokázali udržovat konkurenceschopnost a zároveň vypořádat se s hrozbami z vnějšího prostředí.
- Interní koordinace – zajištění efektivní vnitřní činnosti organizace pomocí maximalizace využití silných stránek a alespoň částečné zlepšení stránek slabých.
- Organizační strategické vědomí – tedy schopnost poučit se z minulých rozhodnutí. Systematický přístup, který umožňuje analyzovat každý krok firmy a porozumět, jakého směru a jaké strategie se držet do budoucna. (Gribov, 2016)

Existují tři typy plánů. Prvním typem jsou plány strategické. Ty je nejprve třeba sestavit (mapují strategické cíle pro dlouhodobé směřování organizace). Tuto práci provádí vrcholní manažeři a majitelé firem. Taktické a operativní plány jsou plány na krátkou dobu. Čas trvání taktického plánování, závisí na tom, jak rychle bude dosaženo cíle. Toto plánování provádějí vedoucí pododdílu. Do jejich povinností také spadá delegování pravomocí. Poslední typ plánování se nazývá operativní. Tento typ je velmi závislý na rozdělení práce, protože dochází k silným tokům zdrojů. (Shmalyuk, 2019)

2) Organizace – proces vytváření řídicích a řízených systémů, vazeb a vztahů mezi nimi. Jádrem organizace je systém. Systémem je stav, ve kterém je soubor prvků vzájemně propojen, a tvoří tak integritu. V případě organizace managementu jde o složitý systém, který má mnoho podsložek. Hlavním úkolem organizace je logicky sjednotit úsilí různých lokalit. Organizace tedy pomáhá transformovat myšlenku v realitu. Hlavními proměnnými jsou zdroje, cíle, úkoly a role.

Organizace se provádí za pomoci těchto procesů:

- dělba a organizování práce,
- určení celkové organizační struktury, popřípadě její proměny,
- výběr zaměstnanců,
- dělba pravomocí (delegování),
- rozdělení úkolů,
- koordinace.
- Zajištění materiálových zdrojů. (Studme.org, 2017)

3) Motivace – stimulace a uspokojování potřeb zaměstnanců vedoucí k dosažení cílů vytyčených v plánech. Při provádění jakékoliv práce se za hlavní formu úhrady považují peníze. Dříve se věřilo, a také dnes se s tímto tvrzením ztotožňuje velká část manažerů, že množství peněz je přímo úměrné výkonnosti pracujícího. Peníze se však spíše rovnají množství času stráveného v zaměstnání. Ve skutečnosti je obtížné definovat skutečné motivy, které nutí člověka pilně pracovat.

První motivační praxí byla metoda „stimulace a trest“. Ta tkví v tom, že za práci je dotyčný buď odměněn, nebo potrestán. Ve 20. století začal F. Taylor více využívat stimulace – tj. platit za práci úměrně kvalitě vyrobeného produktu. To přineslo určitá zlepšení, tato metoda je v praxi stále uplatňována. (Burashov, 2013)

S nástupem moderní teorie motivace, která přímo vychází z práce amerického psychologa a zakladatel školy lidských vztahů E. Mayo, se tato funkce managementu výrazně změnila. V letech 1924 – 1932 v továrnách Hawthorne Work (dnes se město jmenuje Cicero, stát Illinois, USA) které patřily společnosti Western Electric, byly provedeny sociálně-psychologické experimenty, jejichž cílem byla optimalizace pracovních procesů. V čele skupiny vědců byl E. Mayo. Studie ukázaly, že motivující faktory byly takové: neformální vztahy, pozornost manažerů k podřízeným, skupinové normy (chování a přístup k práci), povědomí o zásadních problémech a spokojenost práce. „Hawthornský efekt“ založil podklad pro další zkoumání psychologie člověka v práci. (Kopets, 2010)

Prvky, které člověka motivují k práci, jsou následující:

- potřeby: Základní teorii motivace vytvořil Abraham Maslow (viz obr. 1). Tento koncept sestává z primárních potřeb (fyziologické, potřeby bezpečí) a sekundárních potřeb (sociální, úcta, seberealizace).
- odměny: Odměny dělíme na externí a interní. Interní odměny jsou převážně emočního rázu. Jedná se například o prožívané pocity vznikající při dosahování výsledku. Tyto emoce zahrnují také přátelství a mezilidskou komunikaci. Externí odměny jsou již závislé přímo na zaměstnavateli. Příkladem je především mzda, pracovní vzestup, bonusy atd. (www.lektsii.com, 2014)



## Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb

*Maslowova pyramida potřeb*



### Zdroj:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida#/media/File:Maslowova\\_pyramida\\_potreb.png](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida#/media/File:Maslowova_pyramida_potreb.png)

4) Kontrola – proces, který zajišťuje dosažení organizačních cílů. U většiny lidí je pojem kontroly spojen s koncepcí, ve které jsou vymezené určité limity, v nichž by osoba měla jednat. Takové tvrzení není zcela správné, protože nevymezuje podstatu daného pojmu. Úkolem kontroly je odhalit problém a předejít mu dříve, než takový problém poškodí podnik. Z toho plyne následující úkol, a to směřování pracovních procesů tak, aby byly co možná nejužitečnější.

Existují tři typy kontroly v řízení:

1) předběžná kontrola: Hlavním mechanismem je příprava a zajištění všech podmínek podniku. Provádí se prostřednictvím testování, pohovorů, dotazníkového šetření, hodnocení zdrojů, ověření dokladů a pozorování.

2) běžná kontrola: Je prováděna přímo v průběhu pracovního procesu. Taková kontrola umožňuje řešit problémy na místě a okamžitě optimalizovat výkon.

3) závěrečná kontrola: Provádí se až po výrobním procesu. Shrnuje konečné výsledky a porovnává požadovaný a realizovaný výsledek s cílem korekce plánů do budoucna. (www.managment-study.ru, 2016)

V některých člancích je možné najít pět hlavních funkcí managementu, jednou z těchto funkcí je právě koordinace. Dělbá práce zlepšuje produktivitu společnosti. Bez důkladné koordinace vztahů se však efektivita snižuje na nulu. Koordinace je řídicí činnost, která zajišťuje kontinuitu práce podniku jako celku. Hlavním úkolem koordinace

je harmonizace všech částí organizace prostřednictvím vytváření racionálních vazeb mezi nimi. Zjednodušeně řečeno jsou to jakýsi „spojky“.

### 3.1.5 Subjekt managementu

„Výkonnou složkou“ managementu je manažer. Profese, která se dotýká aspektů téměř ve všech oblastech a na všech úrovních. Poptávka po specialistech v tomto oboru je vysoká a každoročně roste.

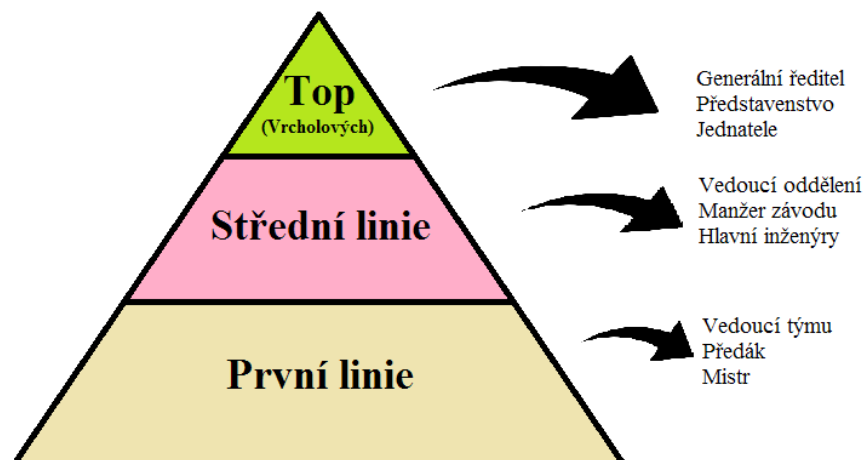
Manažer je profesionální osoba zabývající se organizačními a řídicími činnostmi společnosti. Zaměstnanec společnosti, který převzal odpovědnost za organizaci práce, řízení a kontrolu zaměstnanců společnosti za účelem dosažení úkolů stanovených před ním.

Hlavní dovednosti manažera:

- stanovení konkrétních cílů a strategie, kontrola jejich provádění,
- hodnocení práce a tvorba plánu do budoucnosti,
- delegování práce,
- uzavírání smluv, jejich dodržování a hodnocení rizik,
- znalost trhu i finančního řízení,
- přizpůsobivost změnám,
- aklimatizace. (Shamaev, 2013)

Existuje hierarchická pyramida manažerů, jak ukazuje obr. 2. Obvykle vyčleňujeme tři základní úrovně manažerů v závislosti na velikosti firmy apod

**Obrázek č. 2: Úrovně manažerského řízení**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Do základní úrovně patří takzvaní manažeři první linie, kteří přímo organizují práci svých podřízených. Tato práce nevyžaduje speciální vzdělání. Příkladem jsou vedoucí oddělení, účtárny, vedoucí skladu nebo staveniště.

Manažeři střední linie koordinují práci manažerů nižší úrovně. Přesně takových manažerů je v podnicích velké množství. Disponují omezenou pravomocí na určitém místě a jejich úkolem je realizovat společné strategie a postupy, které vedení klade. Takový manažer musí mít odborné znalosti. Jedná se například o vedoucí oddělení, projektové manažery stavby, hlavní inženýry či manažery bezpečnosti a vývoje.

Vrcholových manažerů je nejmenší množství. Aby se člověk mohl stát vrcholovým manažerem, musí být odborníkem v mnoha oblastech, musí mít dovednosti v oblasti obchodního plánování, umět efektivně vyjednávat, znát tržní ekonomiku, orientovat se v sociologii, psychologii a mnoha dalších sférách. Tato úroveň řízení vyžaduje vysokoškolské vzdělání a zkušenost s prací na dvou předchozích úrovních. Příkladem vrcholového manažera může být personální ředitel, obchodní ředitel, ředitel společnosti nebo finanční ředitel. (www.studme.org, 2013)

### **3.1.6 Objekt managementu**

Objekt managementu je vše, co vlastní a může řídit subjekt.

Autor uvádí několik oblastí:

- Výroba - proces přeměny přírodních zdrojů na hotové produkty.
- Prodej - proces prodeje produktů.
- Zásobování - proces poskytování potřebných výrobních prostředků společnosti.
- Inovace - proces zavádění inovací ve výrobě.
- Zaměstnanci - zaměstnanci podniku.
- Finance - proces zacházení s penězi a jejich řízení. (Shmalyuk, 2019)

Subjekt a objekt, podle interpretace managementu, propojené a nemohou existovat samostatně. Důvod je jednoduchý. Jednou z hlavních funkcí managementu je organizace. Ona, je rozdělena do řídicího a výkonného systému. Takže manažer je řídicí složkou. On shromažďuje a analyzuje informace o činnosti výkonných subsystémů. Po zhodnocení, je přijato rozhodnutí o dalším řízení k dosažení cílů stanovených před manažerem. Komunikace mezi subjektem a objektem se provádí pomocí instrukcí, pokynů, příkazů, rozhovorů a nařízení.

## 3.2 Delegování kompetencí

### 3.2.1 Pojmy a podstata delegování

Po obecném seznámení s managementem jako vědou autor přichází k organizační funkci managementu – delegování.

U manažerů různých úrovní je nejhodnotnějším zdrojem čas. Právě čas však většině manažerů z důvodu velkého pracovního vytížení často chybí. Manažer tráví velké množství času řešením vedlejších úkolů. Tyto úkoly jsou sice významné vzhledem k vyřešení primárního problému, ale mohou zabrat více než polovinu pracovní doby. Příkladem mohou být telefonní hovory, služební obědy, řešení nečekaných problémů atd., které samy o sobě vyžadují nezanedbatelné množství času. Navíc při řešení sekundárních úkolů mohou vznikat úkoly terciální. Naopak přímé manažerské úkoly pak nepozorovaně ustupují do pozadí, čímž se snižuje objem provedené práce, a tak trpí produktivita celého podniku. (Kaplan, 2012)

Delegování je taková organizace práce, při které se část úkolů a pravomocí přenáší shora dolů do rukou osoby, která přebírá částečnou odpovědnost za jejich plnění, a tudíž dosažení konkrétních cílů organizace, přičemž stále zůstává zachována celková kontrola nad situací.

Součástí delegování jsou dvě složky, které odlišují delegování od požadavku nebo příkazu. První z nich je odpovědnost – schopnost splnit stanovený úkol a být zodpovědný za vlastní jednání či opomenutí při jeho plnění. Při přenosu pravomocí zůstává konečná odpovědnost stále na vedoucím, ačkoliv se rozšiřuje také na podřízeného. Druhou je pravomoc – oficiálně poskytnuté omezené právo na vykonávání nějaké činnosti nebo využívání zdrojů. „*Pravomoci jsou delegovány na pozice, nikoliv na jedince. Když jedinec mění práci, ztrácí autoritu staré pozice a získá sílu nové pravomoci.*“ (Mescon, Albert, Khedouri, 1988) Existují dvě základní koncepce, pomocí nichž je prováděn přenos pravomocí: klasický koncept a koncept přijetí kompetencí. Klasické spočívá v tom, že podřízený může odmítnout požadavky vedoucího. V konceptu přijetí kompetencí, který vytvořil Američan Ch. Barnard, zástupce „administrativní“ školy managementu a bývalý prezident společnosti New Jersey Bell, je pravomoc stanovená určitým rámcem. Pokud podřízený pravomoc předanou svým nadřízeným nepřijme, k převodu kompetencí nedochází. (Mescon, Albert, Khedouri, 1988)

Na delegování se podílejí dva subjekty: delegující osoba (ta, která kompetence má) a delegát (osoba zvolená nebo jmenovaná zástupcem k výkonu pravomocí nebo funkcí).

Hlavními cíli delegování jsou:

- 1) Rozšíření pracovní plochy – velký objem práce lze rozdělit na objemy menší, část práce dělá vedoucí sám, část práce, kterou může vykonávat jiná osoba, převede na delegáta,
  - 2) Zvýšení odborné způsobilosti a profesionality podřízených – získání nových pravomocí, zaměstnanci tak mohou rozšířit své dovednosti; tímto způsobem je možné odhalit potenciální schopné pracovníky (např. budoucí manažery) a dále je rozvíjet,
  - 3) Studium kolektivu jako celku i každého jednotlivce zvlášť – identifikace slabých a silných stránek personálních zdrojů,
  - 4) Kontrola – přenos pravomocí může plně prokázat, jakým způsobem se pracovník staví k zadaným úkolům,
  - 5) Zvláštní způsob propagace – z psychologického hlediska mohou zaměstnanci nazírat na delegování jako na důvěru v sebe samé, vzbudí pozitivní emoce a ochotu pracovat ve prospěch společnosti.
  - 6) Posílení motivace zaměstnanců – nové úkoly mohou zvýšit zájem o pracovní proces.
- (Libin, 2019)

### 3.2.2 Možnosti delegování

Odpověď na otázku „Co může být delegováno?“ vypadá poměrně jednoduše. Aby se však předešlo nejasnostem, je lepší tuto otázku trochu analyzovat, protože ne vše se doporučuje svěřit do rukou jiných osob než manažerů. Klíčové funkce by měly zůstat u vedoucího.

Je potřeba delegovat:

- každodenní rutinní práci,
- úzce specializovanou práci, v níž se zaměstnanec vyzná lépe než manažer,
- přípravné práce (shromažďování informací),
- střednědobé a dlouhodobé úkoly,
- jednorázové úkoly, které neovlivňují strategii společnosti,
- neodkladné, ale nedůležité záležitosti (Eisenhowerova matice – graf o čtyřech kvadrantech, který má za úkol stanovit priority, jak ukazuje obr. 3).

**Obrázek č. 3: Eisenhowerova matice  
Eisenhoweruv princip**

	naléhavé	nenaléhavé
důležité	KRIZOVÉ - UDĚLÁM SÁM A HNED - záležitosti neodkladného charakteru - porucha zamezující fungování, zajištění aktivního příjmu	PREVENCE KRIZE - MŮŽE POČKAT DO ZÍTRA - cvičení jako prevence proti zdrav. potřím, vzdělávání, spoření na dobu krize ci důchodu
nedůležité	DŮLEŽITÉ PRO DRUHÉ LIDI - DELEGOVAT - zneužívání pro cíle druhých (kolegové), reakce na telefonáty, emaily	ZLODĚJ ČASU - DELEGOVAT, NEBO NEDĚLAT - sledování zbytečných pořadů v TV, práce pro práci - člověk se na konci dne diví, že nic neudělal

**Zdroj:** <https://tomasvolavka.wordpress.com/2016/03/17/einshoweruv-princip/>

- Je možnost delegovat:
- některé reprezentační funkce (v určitých situacích),
- školení a výcvik zaměstnanců,
- úkoly s nízkým rizikem.

Delegovat nelze:

- stanovení cílů, strategie a politiky podniku,
- kontrolu výsledků,
- personální záležitosti,
- vedení zaměstnanců, jejich motivace,
- neobvyklé úkoly nebo úkoly se zvýšeným rizikem,
- důležité a naléhavé záležitosti,
- úkoly důvěrné povahy. (www.donskih.ru, 2016)

### 3.2.3 Základní principy delegování

Delegování je stejně jako jakýkoli jiný druh práce založen na několika principech. Dodržení těchto principů umožní zvýšit poměr prospěšných činností společnosti. V opačném případě je podnik jako samostatný útvar odsouzen k neživotaschopnosti.

1) skalární princip: Vymezuje existenci nadřízených a podřízených. Klade důraz na zřetelný řetěz pracovních vztahů. Zaměstnanec by měl jednoznačně chápat, od koho

delegované úkoly dostává a komu je může předávat. Čím více je tento řetězec přehledný a pro každého viditelný, tím lépe probíhá celková komunikace.

2) princip velení jednoho člověka: Čím více má podřízený nadřízených, tím větší je zmatek při výkonu úkolu. To vede k poklesu zodpovědnosti za výsledek práce. Efektivního plnění úkolů je možné dosáhnout jen při plném vzájemném poměru s vedoucím, tedy jen přítomností jediného vedoucího.

3) princip funkční definice: Kvalitní definice konečných výsledků vede k lepšímu strukturálnímu rozdělení organizace. Každá jednotka má jasný cíl, při jehož splnění by mělo být dosaženo určitého výsledku. Tento princip napomáhá k harmonické práci.

4) princip očekávání výsledků (přenos zodpovědnosti): Jakmile vedoucí definuje úkol a cíl a vypracuje jasný plán, provádí se rozdělení pravomocí mezi podřízené. Tímto způsobem získá každý zaměstnanec plán, který musí splnit. Je zřejmé, že tento princip je postaven na funkci plánování.

5) úroveň pravomocí: Aby účinnost delegování neklesala, je třeba, aby na každé úrovni v organizaci byla uskutečněna řešení v rámci stanovených pravomocí.

6) upevnění odpovědnosti: V rámci delegování pravomocí je odpovědnost sice převedena k podřízené osobě, ale v tomto případě jsou za výsledek zodpovědní oba dva. Je zřejmé, že zodpovědnosti se nelze cele zbavit, jen je možné ji rozšířit na větší množství subjektů.

7) princip odpovědnosti a práva: Delegát je odpovědný za pověření, které dostal, ale stejně tak musí mít také dostatek práv na plnění stanovených úkolů.

8) omezení: Pro každého zaměstnance na manažerské pozici by měl být stanoven konkrétní počet podřízených zaměstnanců, které má právo řídit.

9) cíl: Za přenosem pravomocí musí stát konkrétní cíl. Bez něho delegování nelze provádět. (www.4smart-academy.com, 2018)

### **3.2.4 Centralizace a decentralizace řízení**

V této kapitole autor chce přiblížit problematiku optimální konstrukce organizace. Poměr centralizace a decentralizace organizačních pravomocí může významně ovlivnit vývoj organizace v různých časových intervalech.

Centralizace je metoda organizování, při které je proces rozhodování soustředěn na jednom místě. Jde tedy o stav, kdy vrcholní manažeři přijímají všechna rozhodnutí a jejich podřízení je plní.

Decentralizace je naopak rozdělení rozhodovací moci mezi nižší úrovně organizace. V tomto případě manažeři střední a nižší lajny mohou sami přijmout rozhodnutí, aniž by jim je vedení schválilo. Je zřejmé, že delegování je klíčovou součástí.

Organizace, která by si vybrala jednu ze dvou metod, neexistuje. Psal o tom například teoretik neoklasicistní ekonomie. Je považován za otce moderního managementu. Jako první vyvinul pět hlavních funkcí managementu H. Fayol (1841 – 1925): „*Otázka centralizace a decentralizace je jednoduchá záležitost míry. Je nutné najít její stupeň nejvíce příznivý pro podnik.*“ (Gerchikova, 2015)

Základní proměnné, které ovlivňují rovnováhu:

- velikost podniku,
- politika podniku,
- druh podnikání,
- filozofie řízení,
- snaha každé části podniku o samostatnost,
- přítomnost vhodných pracovníků,
- stupeň dělby práce,
- změny ve vnějším prostředí. (Kuzmishin, 2010)

Každá metoda má své výhody a nevýhody. K výhodám centralizace je možné zařadit kompletní povědomí vrcholového managementu o obchodních záležitostech podniku, což ve své podstatě snižuje počet špatně přijatých rozhodnutí. Kontrola a koordinace se provádí na dobré úrovni, a to neumožňuje odchýlit se od zvoleného kurzu. Na druhou stranu je nevýhodou velké pracovní vytížení vrcholových manažerů, které vede ke zpomalení a pozdržení základních rozhodnutí. Také informace, které vrcholoví manažeři dostávají, jsou dlouhou „cestou“ zkreslené. V konečném výsledku se schválená řešení stávají neúčinnými. (www.pragmatist.ru, 2016)

Co se týče výhod decentralizace, dává možnost manažerům střední lajny přijímat objektivní rozhodnutí přímo v místě vzniku problému. Tím je snížen tok informací k nejvyššímu vedení. Odpovědnost manažera se zvyšuje, což vede ke zvýšení důvěry k němu. V důsledku toho se zvyšuje příliv mladých motivovaných manažerů. Decentralizace však může vést k nerovnoměrnému vývoji jednotlivých útvarů podniku a poruše celkové balance mezi nimi. To může způsobit ztrátu ovladatelnosti celé organizace. (www.studme.ru, 2013)



Jako ideální by se mohlo nabízet využití společného „vzorce“. Ten je přijat většinou obchodních společností. Spočívá v tom, že vrcholové vedení deleguje velkou část svých pravomocí zkušeným manažerům. Dává jim volnost a zasahuje pouze v kritických případech, aby nedošlo k destabilizaci organizace. Tímto způsobem vznikají „kyvadlové výkyvy“ mezi oběma metodami, které však vedou k flexibilitě a stabilitě systému řízení. (www.studbooks.net,2013)

### 3.2.5 Překážky delegování

Jak je již známo, delegování je vždy dvousměrný proces, v němž jsou zapojeni dva lidé, vedoucí a podřízený. Většina překážek je psychologické povahy, protože delegování začíná v hlavě a přesně tam vznikají bariéry. Autor uvede dvě strany tohoto procesu. Nejprve na překážky ze strany vedoucího:

*Není čas* – manažer si nemůže vyhradit dostatek času, aby se zabýval otázkou delegování, protože je třeba udělat důležitější věci. Také sem lze zařadit neochotu ke krátkodobému školení. Taková neochota může způsobit řadu problémů. Proto by si manažer měl vždy potřebný čas najít. Čím lépe totiž podřízený ví, jaké jsou jeho úkoly, tím efektivněji bude jeho pracovní proces. Zde by se hodilo zmínit známé úsloví: *Nikdy není dost času udělat všechno správně, ale vždy je čas, aby předělat.*

*Neumím správně delegovat* – je třeba si uvědomit, že delegování je dovednost, kterou se můžete naučit.

*Nezpůsobilost podřízených* – nedůvěra vedoucího je způsobená neznalostí – vedoucí neví, jak bude zaměstnanec vykonávat svou práci, což může být imaginárním zdrojem problémů do budoucna, za které vedoucí musí nést zodpovědnost. Jak však ukazuje praxe, ve většině případů funguje toto pravidlo přesně naopak. Autor chce tím říct, že pracovník je vyškolen na svou práci lépe a flexibilnější v ní. Spíše může pomoci nadřízenému správně vyřešit vzniklé potíže.

*Raději bych to udělal sám* – tato překážka je závislá na čase. Znamená to, že manažer bude ztrácet čas při řešení jiných úkolů, zatímco se jeho bezprostřední úkoly budou hromadit. „*Koneckonců budete mít stále více práce a stále méně času... Neustále si připomínejte: vaším úkolem je řídit, a ne pracovat samostatně.*“ (Tracy, 2014)

*Nebudu si uvědomovat, co se děje* – vědět, co se děje v každém oddělení, je nereálné. Přesto manažeři odmítají delegovat. Při předávání pravomocí by také měl být vytvořen nezávislý mechanismus kontroly (např. pomocí zpráv o provedené práci).

*Ztráta autority* – manažer si myslí, že pokud někdo může vykonávat stejnou práci jako on, znamená to, že právě on je nahraditelný. Ale pokud se člověk naučí svou práci dělat kvalitně, může své zkušenosti předávat dál. Proč se zapojovat do jednoduchých a rutinních záležitostí, když je mohou udělat ostatní. Manažer má pak také dostatek prostoru učit se nové věci. (Tracy, 2014; [www.delovoymir.biz](http://www.delovoymir.biz), 2010)

Existují také překážky přicházející ze strany podřízených. Profesor na vysoké škole podnikání v Kolumbii a odborník na demokratické obchodní podnikání William H. Newman jich definoval šest:

- 1) Podřízený si myslí, že je vhodnější zeptat se šéfa, co má dělat než vyřešit problém samostatně.
- 2) Podřízený se bojí kritiky za vzniklé chyby. Protože větší zodpovědnost zvyšuje možnost udělat chybu, podřízený se jí vyhýbá.
- 3) Podřízený nemá informace a prostředky potřebné k úspěšnému dokončení úkolu.
- 4) Podřízený má již hodně práce, nebo v to alespoň věří.
- 5) U podřízeného převažuje nedůvěra ve vlastní schopnosti.
- 6) Podřízenému nejsou nabídnuty žádné kladné podněty k převzetí dostatečné odpovědnosti. (Newman, 1956)

## 4 Praktická část

### 4.1 Metody použité v práci

Praktická část bakalářské práce proběhla za pomoci organizovaného systematického studia – sociologického výzkumu. Byla zvolena kvalitativní metoda. Tato volba byla podmíněna tím, že hypotézy nebyly stanoveny předem a problém byl zkoumán do šířky.

Na začátku proběhl terénní výzkum s následujícím sběrem dat, poté analýza a interpretace výsledků. Cílem je tedy zejména porozumění, přiblížení se danému problému v přirozeném prostředí a získání co největšího množství dat k dané problematice. Jako metodu sběru dat autor použil dotazování, jako techniku verbální rozhovor. Ten byl prováděn polostrukturovaně tváří v tvář. Takový druh rozhovoru umožnil větší flexibilitu a možnost reagovat na odpovědi účastníků dialogu.

### 4.2 Prostředí

Šetření pro tuto bakalářskou práci bylo provedeno v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a. s. Průzkum se uskutečnil v hlavním sídle banky v budově Filadelfie (administrativní komplex BB Centrum) v Praze na adrese Želetavská 1525/1, Praha 4, 140 00, Česko.

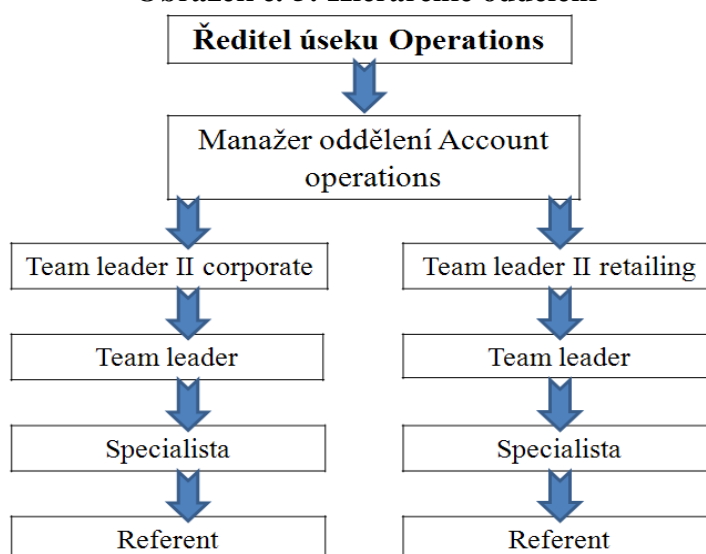
**Obrázek č. 4: logotyp UniCredit Bank**



**Zdroj:** [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:UniCredit\\_Bank\\_logo.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:UniCredit_Bank_logo.jpg)

Rozhovory byly prováděny v oddělení s názvem Centrální vedení účtu, v němž je autor práce zaměstnán již sedm měsíců. Hierarchie v tomto podniku odpovídá nákresu níže.

**Obrázek č. 5: Hierarchie oddělení**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### **4.2.1 Charakteristika podniku**

Tuzemská pobočka UniCredit Bank byla založena 5. listopadu 2007. Od té doby funguje na vnitrostátním trhu. Ke vzniku došlo integrací dvou bank – HVB Bank a Živnostenské banky. Od prosince 2013 poskytuje UniCredit Bank služby v České republice a na Slovensku.

UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia je pobočkou skupiny UniCredit, která má členy i v dalších evropských zemích. Cílem banky je uspokojení veškerých finančních potřeb klientů. Banka poskytuje bankovní produkty a služby fyzickým osobám, podnikatelům a firmám. Banka patří mezi nejlepší v oblasti projektového, strukturovaného a syndikovaného financování a také v oblasti financování komerčních nemovitostí. (www.unicreditbank.cz, 2020)

#### **4.2.2 Historie skupiny UniCredit**

Historie nadnárodní banky UniCredit započala roku 1998, kdy bylo uskutečněno sjednocení dvou italských bankovních skupin Unicredito a Credito Italiano. Tak vznikla skupina UniCredito Italiano.

Roku 1999 vstoupila UniCredito Italiano pomocí akvizic (proces nabytí aktiva) polské banky Bank Pekao do střední a východní Evropy. V následujících letech oblast působnosti rostla pomocí dalších akvizic. Jednou z významných událostí bylo spojení skupiny UniCredit s německou skupinou HVB (roku 1998 byla vytvořena sjednocením

dvou bavorských bank). Dnes je UniCredit jedna z největších finančních organizací v Evropě, která působí v 17 zemích. (www.unicreditbank.cz, 2020)

### 4.3 Respondenti a průběh rozhovoru

Rozhovor byl proveden s pěti vedoucími na třech různých úrovních řídicích pozic:

- manažer oddělení Account operations: žena; 45–50 let; na pozici 10 let; velikost týmu – 52 lidí,
- team leader II corporate: žena; na pozici 6 let; velikost týmu – 35 lidí,
- team leader II retailing: žena; 33 let; na pozici 2 roky; velikost týmu – 13 lidí,
- team leader 1: muž; 43 let; na pozici 6 let; velikost týmu – 6 lidí,
- team leader 2: žena; 47 let; na pozici 4 roky; velikost týmu – 10 lidí.

Rozhovor probíhal v zasedací místnosti přímo na pracovišti. S účastníky byl autor seznámen předem, v úvodní části jim vysvětlil cíl studie a byly zaznamenány základní údaje týkající se každého respondenta. Poté následoval hlavní rozhovor, který se skládal ze 4 bloků předem připravených otázek. Rozhovory proběhly v průběhu ledna roku 2020.

### 4.4 Výzkumné otázky

Celkově bylo vytvořeno 19 otázek volného typu, které přinášely výzkumnou funkci ohledně delegování. Otázky byly rozděleny na několika skupin. V průběhu rozhovoru byly pokládány také doplňující otázky.

Rozdělení otázek do skupin:

První tři otázky byly zaměřeny na získávání obecných informací ohledně delegování.

- 1) *Jak moc odpovídá práce, kterou vykonáváte, vašim schopnostem a možností?*
- 2) *Jaké důvody vedou k tomu, aby vedoucí delegoval pravomoci?*
- 3) *Nakolik máte dostatečné oprávnění k plnění delegovaných úkolů?*

Druhá skupina otázek byla zaměřena na práci manažera, její objem a situace se zvýšenou pracovní zátěží.

- 4) *Jaký by měl mít manažer přehled o všem, co se děje, jak moc by měl být informován?*
- 5) *Jak často děláte práci za ostatní, ačkoliv by ji mohli zvládnout sami?*
- 6) *Jak moc je zahlcen váš pracovní stůl, když se vrátíte po dovolené?*
- 7) *Jak často musíte odložit důležitý úkol, abyste se věnovali jiným úkolům?*
- 8) *Jak často musíte spěchat, abyste splnili důležité termíny?*

9) *Jak často ztrácíte čas rutinní prací, kterou by mohli udělat jiní?*

10) *Jak moc stojí za úsilí držet se seznamu prioritních úkolů?*

11) *Jaký máte názor na to, že můžete být nahrazeni jinou osobou nebo že ztratíte autoritu?*

Třetí skupinou byly otázky, které se týkají vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Zde také začleněny dva případy z praxe.

12) *Jak často projevujete zájem o úsilí a pokrok podřízených, jakým způsobem to děláte?*

13) *Jak moc dáváte, dle vašeho názoru, dostatečnou svobodu svým podřízeným v rozhodování?*

14) *Jakým způsobem motivujete své podřízené?*

15) *Jak moc jste si vědomi silných a slabých stránek svých podřízených?*

16) *Případ: Svému podřízenému jste uložili úkol a přesně mu sdělili, jakým způsobem při jeho plnění postupovat. Podřízený tento postup nedodržel, ale problém vyřešil jiným způsobem. Chápete, že jeho postup je lepší než váš. Jak budete reagovat?*

17) *Případ: Svěřili jste úkol svému podřízenému, ale dozvíte se, že podřízený předal úkol jiné osobě, v důsledku čehož nebyl úkol dokončen ve stanovený čas. Jak budete reagovat?*

18) *Ohodnoťte celkovou situaci ve svém týmu.*

Poslední otázka spíše přináší vyvažující a zklidňující účinek.

19) *Co byste chtěli změnit na svých odpovědnostech a pravomocích?*

## 5 Výsledky výzkumu

### **Otázka č. 1: Jak moc odpovídá práce, kterou vykonáváte, vašim schopnostem a možnostem?**

Tato otázka patří do skupiny úvodních otázek. Její podstatou bylo zjistit, nakolik jsou respondenti kompetentní vykonávat svou pozici. Z odpovědí vyplývá, že každý z účastníků v dostatečné míře odpovídá požadavkům na jím vykonávanou práci.

### **Otázka č. 2: Jaké důvody vedou k tomu, aby vedoucí delegoval pravomoci?**

Tato teoretická otázka je přímo zaměřená na znalosti funkce delegování na řídicí pozici. Těsně souvisí s principy delegování, které již byly v práci uvedeny. Otázka měla za cíl reálně znázornit souvislost mezi teorií a praxí. V odpovědích se neobjevily různorodé důvody, spíše bylo uvedeno několik základních. Dva respondenti (manažer a team leader I) uvedli jako hlavní důvod získání většího množství vlastního času. Taková odpověď je z hlediska objemu práce, která spadá na vedoucího, zcela správná. Autor musí ale upozornit na to, že ostatní dotazovaní použili tato slova: rozvoj, kooperace, motivace, důvěra. Zmiňovali tedy nikoliv sebe, ale šlo jim především o práci uvnitř týmu. Všechny odpovědi byly očekávané a jsou totožné s principy delegování, manažer navíc vystihl princip své pozice.

### **Otázka č. 3: Nakolik máte dostatečné oprávnění k plnění delegovaných úkolů?**

Závěrečná otázka první skupiny - pro respondenty není náročné ji zodpovědět. Každá pozice je podřízena pozici nadřazené. Otázka ukazuje na to, že na účastníky rozhovoru je nahlíženo z opačné strany – jako na ty, kterým byla poskytnuta pravomoc vykonávat svoji činnost. Otázka je zaměřena na princip „úroveň pravomocí“, o němž bylo psáno v teoretické části. Manažer poskytl postačující informace o tom, jak probíhá jednání v daném oddělení banky. Ředitel úseku vykonává jen kontrolní funkci, všechny pravomoci má manažer. Při snížení hierarchického uspořádání pracovních pozic se tyto pravomoci zmenšují. Z odpovědí je zřejmé, že každému respondentovi náleží na jeho úrovni dostatečná oprávnění vykonávat své úkoly.

**Otázka č. 4: Jaký by měl mít manažer přehled o všem, co se děje, jak moc by měl být informován?**

První otázka druhého bloku. Informační přetíženost je jedním z hlavních problémů vedoucího pracovníka. Silný tok informací, který se soustředí a zpracovává na jednom místě, může vést k přetížení vedoucího pracovníka. Cílem dotazu je ukázat, jak účastníci průzkumu zachází s kvantitou informací. Převážná většina respondentů (čtyři z pěti) odpověděla shodně v tom, že nemusejí být informováni o všem. Stačí jim mít rámcové informace a být informováni v případě nezdaru a při větších změnách v rámci podniku. Je to ukázkou toho, že respondenti umějí zacházet s informačním tokem a racionálně ho využívají. Team leader 2 uvedl opačný názor. S ohledem na svou pozici musí operovat s větším množstvím informací, ale zároveň se informacemi nenechat zahltit.

**Otázka č. 5: Jak často děláte práci za ostatní, ačkoliv by ji mohli zvládnout sami?**

Dělání práce za ostatní kolegy zabírá čas vedoucího, který je potřebný pro jeho přímo stanovené činnosti. Na základě odpovědí je možné stanovit, že každý dotazovaný do jisté míry dělá práci za ostatní lidi. Z toho vyplývá, že je těžké se takovému druhu práce úplně vyhnout. Hlavním důvodem je pro čtyři dotazované zastupitelství z důvodu nepřítomnosti. V odpovědi pátého respondenta (team leader 2) je vidět loajálnější přístup. Z hlediska týmové spolupráce a navázání dobrých vztahů s podřízenými je to přijatelné, ale z hlediska pozice vedoucího nikoliv, protože to může vést k situaci, kdy je čas využíván neracionálním způsobem.

**Otázka č. 6: Jak moc je zahlcen váš pracovní stůl, když se vrátíte po dovolené?**

Další otázka je zaměřena na práci vedoucího. Poskytuje informace o kompetenci zastoupení ve chvíli, kdy vedoucí není na pracovišti přítomen. Všichni z dotázaných sdělili, že se setkávají s úkoly, které musejí řešit po dovolené. S ohledem na pozice, na kterých respondenti pracují, je zřejmé, že se ale vždy bude vyskytovat práce, která čeká na osobní zpracování. To ve své odpovědi uvedli čtyři účastníci. Z odpovědi pátého účastníka (manažera) lze vyvodit, že pracuje i v průběhu dovolené, což není vhodné, ale je to volbou samotného člověka a jeho osobním přístupem k práci.

**Otázka č. 7: Jak často musíte odložit důležitý úkol, abyste se věnovali jiným úkolům?**

Tato otázka zjišťovala, jaký je postup vedoucích při řešení rozmanitých úkolů. Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že naprosto převažuje hierarchizovaný přístup. Každý



zúčastněný si stanovuje priority, anebo používá předem dany manuál a postupuje podle něj. Neexistuje nahodilý přístup, který by mohl vést ke zmatkům během pracovního procesu.

**Otázka č. 8: Jak často musíte spěchat, abyste splnili důležité termíny?**

V podniku je vždy stanoven plán, který musí být splněn. Aby byl splněn, jsou dány termíny. Po uplynutí času je možné stanovit výkonnost závodu, devize a také celého podniku. Splnění důležitých termínů je kontrolováno vedoucími. Na základě rozhovorů vyšlo najevo, že splnění termínu je náročná činnost. Dva respondenti (team leader II cor. a team leader 2) uvedli, že pospíchají denně. Další dva respondenti (team leader II ret. a team leader 1) uvedli, že ve skluzu tak často nejsou. Manažer uvedl, že se mnohdy musí přizpůsobit procesům, které nařídí banka. Ze samotných rozhovorů vyplývá, že důvodem je množství práce a samotný typ této práce. Tyto důvody vedou ke komplikacím, které byly uvedeny v odpovědích (team leader II ret., team leader 1 a 2): prodloužení pracovní doby a spěch.

**Otázka č. 9: Jak často ztrácíte čas rutinní prací, kterou by mohli udělat jiní?**

Otázka, která se týká překážky racionálního využití času. Odpovědi je možné rozdělit na dvě skupiny. První skupina: dva respondenti (manažer a team leader II ret.) odpověděli „vůbec“, team leader II cor. odpověděl, že jen 2krát měsíčně. Druhá skupina (team leader 1 a 2) odpověděla, že vypomáhají svým podřízeným. Je vidět rozdíl mezi skupinami v závislosti na pracovní skupině, druhá skupina stojí nejbliž k pracovníkům a v případě komplikací přebírá část jejich práce.

**Otázka č. 10: Jak moc stojí za úsilí držet se seznamu prioritních úkolů?**

Otázka, která umožňuje přiblížit, při jak velkém obsahu práce lze udržet priority řešení. Situace v praxi je taková, že velké části respondentů dělá potíže se seznamu priorit držet. Jenom team leader II ret. uvedl, že s tím problémem nemá.

**Otázka č. 11: Jaký máte názor na to, že můžete být nahrazeni jinou osobou nebo že ztratíte autoritu?**

Otázka je zaměřena na další problém, který může při řízení lidí vzniknout. Do otázky byly zahrnuty dva aspekty: otázka nahraditelnosti a ztráta autority. Ohledně nahraditelnosti měli všichni z dotázaných stejnou odpověď – jedná se o běžnou záležitost, kterou nepovažují za nutné řešit. Dokonce existuje speciální program určený jen pro

manažery. V průběhu rozhovoru bylo zřejmé, že co se týče autority, převážná většina respondentů nepovažuje ztrátu autority za problém, který by vůbec mohl vzniknout. Jen team leader 2 uvedla, že se snaží autoritu udržovat. Je to spíš podmíněno její loajálním přístupem k podřízeným.

**Otázka č. 12: Jak často projevujete zájem o úsilí a pokrok podřízených, jakým způsobem to děláte?**

První otázka třetího bloku, který je zaměřen na vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Tato a další otázky tohoto bloku jsou zaměřeny na zvýšení profesionality a odborné způsobilosti podřízených. U všech respondentů zazněly prakticky totožné odpovědi: porady, pohovory a školení. V případě otázky či problému se podřízení mohou obrátit na svého vedoucího, který jim se stoprocentní jistotou bude věnovat pozornost. Z uvedených odpovědí lze usoudit, že respondenti se stejnou měrou zajímají o úsilí a pokrok podřízených.

**Otázka č. 13: Jak moc dáváte, dle vašeho názoru, dostatečnou svobodu svým podřízeným v rozhodování?**

Svoboda v rozhodování určitým způsobem motivuje podřízené k plnění povinností. U respondentů byly zaznamenány prakticky totožné odpovědi. Všichni účastníci výzkumu uvedli, že svým podřízeným dávají dostatečnou svobodu v rozhodování. To může posloužit jako důkaz jejich zájmu o motivaci podřízených. Musíme upozornit, že team leader II cor. uvedl jako další problém situaci, v níž nedochází k plnému využití možností ze strany zaměstnance. Otázka nicméně byla zaměřená na zjištění jiných údajů.

**Otázka č. 14: Jakým způsobem motivujete své podřízené?**

Respondenti uvedli většinou stejné odpovědi – způsoby motivace s ohledem na možnosti své pozice. Team leader II cor. zmínil například „pohovor s finančním ohodnocením“, který ovšem nespadá mezi pravomoce týmových lídrů. Celkově zazněly tyto odpovědi: pochvala, poděkování, hodnotící pohovor, informování, teambuildingové akce, naslouchání názorům a podpora vlastní iniciativy zaměstnanců. Byla uvedena většina možných způsobů motivace. To lze vyhodnotit jako zájem o své podřízené ze strany nadřízených. Z odpovědí je patrné, že všichni dotazovaní vnímají skutečnost, že delegování a motivace jsou mezi sebou propojeny. Delegování tady vystupuje jako

významný motivační faktor pro zaměstnance. Nový úkol může zvýšit zájem o práci a pocit důvěry u podřízeného pracovníka.

**Otázka č. 15: Jak moc jste si vědomi silných a slabých stránek svých podřízených?**

Otázka zaměřená na to, jak dobře respondenti znají svůj vlastní tým. Také umožňuje zjistit, existuje-li na pracovišti nějaká překážka ze strany vedoucích (např. nezpůsobilost podřízených, která byla zmiňována v teoretické části). U každého s dotázaných zazněla odpověď, že velice dobře zná slabé stránky každého ze svých podřízených. Dokonce většina účastníků (manažer, team leader 1 a 2) projevila zájem o zlepšení těchto slabých stránek.

**Otázka č. 16: Příklad: Svému podřízenému jste uložili úkol a přesně mu sdělili, jakým způsobem při jeho plnění postupovat. Podřízený tento postup nedodržel, ale problém vyřešil jiným způsobem. Chápete, že jeho postup je lepší než váš. Jak budete reagovat?**

Všichni z dotázaných situaci dobře zhodnotili a do vlastního postupu zaměstnance by neměli potřebu zasahovat. Tím potvrzují pravdivost odpovědí na otázky číslo 14 a 15. Většina (team leader II ret, team leader 1 a 2) by o vlastní postup zaměstnance projevila zájem, manažer oddělení by tento postup rád sám aplikoval.

**Otázka č. 17: Příklad: Svěřili jste úkol svému podřízenému, ale dozvíte se, že podřízený předal úkol jiné osobě, v důsledku čehož nebyl úkol dokončen ve stanovený čas. Jak budete reagovat?**

Odpovědi, byly očekávány. Z odpovědí většiny (manažer, team leader II ret a cor, team leader 2) lze posoudit, že reakce dotyčného zaměstnance bude mít za následek trest a následující dořešení případu. Je vidět, že když podřízený dostane jmenovitě úkol, musí ho splnit sám. Team leader 1 se je jistý, že v jeho týmu taková situace nenastane. Situace, která je uvedena v dané otázce, může sloužit jako negativní motivace. Pracovník se následně bude snažit plnit úkoly tak, aby se vyhnul dalšímu trestu.

**Otázka č. 18: Ohodnot'te celkovou situaci ve svém týmu.**

Otázka má dvě funkce – zklidnit průběh rozhovoru a zjistit, jak vedoucí nahlízejí na situaci ve svém týmu. Na základě rozhovoru autor zjistili, že v každém týmu je dobrá pracovní atmosféra. Individuálně je každý pracovník spokojen. Jak ovšem uvedl manažer, po pracovní stránce se nespokojenost vyskytuje. Team leader 1 jako hlavní problém uvedl

velké množství práce, které spadá na jednoho zaměstnance. Každému týmu jsou přidělené úkoly, které občas ještě mohou zvýšit její množství.

### **Otázka č. 19: Co byste chtěli změnit na svých odpovědnostech a pravomocích?**

Cílem otázky bylo zjistit, mají-li dotazovaní nějaké přání ohledně své současné pracovní pozice, a rozhovor zakončit. Také na základě přání je možné odhalit nepřesnosti anebo nedostatky, jejichž odstraněním lze dosáhnout lepší organizace, a získat tak kvalitnější pracovní výkon. Jako příklad může posloužit odpověď team leadera II cor. týkající se lepší definice pravomoci jednotlivých pozic. Na začátku rozhovoru respondenti uvedli, že práce celkově odpovídá jejich schopnostem i dovednostem (otázka č. 1 a 3). Proto každý z nich poskytl jen jeden aspekt, který by chtěl změnit. To svědčí i o dobré organizaci práce uvnitř oddělení. Zazněla takováto přání: více času na jednotlivé úkoly, přesné vymezení pravomocí, možnost finančního ohodnocení i na nižší pracovní úrovni a možnost předání některých úkolů podřízeným.

#### **5.1.1 Zhodnocení výsledků rozhovoru**

Tato bakalářská práce má za cíl vyhodnotit současný proces delegování a navrhnout doporučení k zefektivnění řídicí práce vedoucích pracovníků. Abychom stanoveného cíle dosáhli, byl proveden rozbor polostrukturovaného rozhovoru. Pomocí dané metody bylo provedeno šetření ohledně delegování práce mezi pěti lidmi na třech různých pozicích. To umožnilo ve vybraném oddělení banky UniCredit lepší orientaci. Rozhovoru se zúčastnili čtyři ženy a jeden muž. Průměrná doba, po kterou respondenti pracují ve své funkci, je pět let. Všichni mají na svou pozici dostatečnou kvalifikaci. Z toho lze usoudit, že mají také dostatečnou zkušenost s procesem organizace práce i s delegováním.

Manažerka oddělení během rozhovoru působila jako člověk stoprocentně patřící na danou pracovní pozici. Jako manažerka pracuje pro banku už deset let. Její odpovědi byly rozsáhlé, srozumitelné a hlavně věcné. Sdělila podrobnější informace ohledně struktury řízení uvnitř oddělení i další informace o bance a především popsala, jak musí fungovat manažer. Mezi pozitivní stránky manažerky patří umění vhodně nakládat s vlastním časem v průběhu pracovní doby. Nedělá rutinní práce, ihned je deleguje. Také je flexibilní vůči změnám v bance a poskytuje podřízeným včasné a komplexní informace. Ke svým zaměstnancům je otevřená, má o ně zájem a snaží se jim jít příkladem. Má však nejasné hranice mezi prací a odpočinkem. Je neustále zapojena do práce, a to i během dovolené. Za její slabou stránku můžeme označit i to, že často dělá několik věcí najednou.

Team leader II cor. poskytovala stručné a přesné odpovědi. Nicméně byla příjemná a projevila zájem. Na pozici pracuje již šest let. Má dobrý přehled o tom, co se děje na vyšší úrovni a poskytuje potřebné informace svým podřízeným. Téměř vůbec nedělá rutinní práce. Je si vědomá silných i slabých stránek kolektivu a projevuje zájem o problémy týmu. Mezi její slabší stránky patří každodenní spěch, aby splnila všechny termíny (má velké množství vlastní práce). A jak uvedla v poslední otázce, ráda by upřesnila pravomoci jednotlivých pozic.

Team leader II ret. poskytla stručné a věcné odpovědi. Z pěti dotazovaných je na své pozici nejkratší dobu – dva roky. V průběhu šetření nicméně mezi ní a ostatními nebyl patrný žádný rozdíl, protože disponovala velkým přehledem. Přesně ví, co může na základě svých oprávnění delegovat. Má přesně stanovený tok informací a vhodně s ním zachází. Řeší úkoly na základě hierarchie priorit a neztrácí čas rutinní prací. Vůči podřízením je otevřená a projevuje zájem o náladu v týmu. Avšak v situacích, kdy musí dodržet důležité termíny, zůstává v práci déle.

Team leader 1 už vykonává funkci vedoucího už šest let. Má dostatek informací od nadřízených i dobrý přehled o situaci v týmu. Jak sám uvedl, je „dost benevolentní“, ale zároveň v jeho týmu panuje po pracovní stránce pořádek. Je si plně vědomý silných i slabých stránek týmu a nerozděluje práci zaměstnancům podle jejich zkušeností. Jeho snahou je zlepšit slabé stránky podřízených. Nicméně v případě absence podřízeného za něj udělá jeho práci (ale absence není běžná záležitost). Další problém nastává ve chvíli, kdy musí splnit důležité termíny – prodlužuje pracovní den.

Team leader 2 pracuje pro banku jako vedoucí čtyři roky. V průběhu rozhovoru bylo vidět, že dotazovaný je otevřený a přátelský. Má loajální přístup k podřízeným a konverzace s ní probíhá na přátelské úrovni. Když je potřeba řešit problém v týmu, je vždy k dispozici. Mezi záporné vlastnosti patří to, že chce být informována o všem a ještě k tomu mít přehled o ostatních týmech. Snaží se udržovat autoritu, kterou ostatní respondenti nijak zvlášť nezmiňovali. Řeší problémy, které by mohly podřízeným způsobit komplikace. Proto má velké množství práce navíc – denně je ve spěchu, aby splnila důležité úkoly.

Situace na zkoumaném pracovišti má v oblasti delegování drobné nedostatky, ale celkově je možné ji považovat za uspokojující. Kvalitní informační tok umožňuje rychle a včas reagovat na vzniklé situace na každé úrovni. Vedoucí pracovníci ve většině případů umějí racionálně využívat svůj čas a delegovat práci podřízeným. Motivace, podpora a

pokrok zaměstnanců je také hodnocený dobře. Zjištěné nedostatky nejsou natolik závažné, aby brzdily anebo poškozovaly plynulost pracovního procesu zkoumaného podniku. Samozřejmě ale jejich odstranění může pomoci dotazovaným osobám dosáhnout spokojenosti jak po osobní stránce, tak i po té pracovní.

### **5.1.2 Návrhy na zlepšení**

Po zpracování informací byly zjištěny určité nedostatky. Všem respondentům bylo doporučeno absolvovat kurzy a školení určené vedoucímu personálu. Absolvování těchto vzdělávacích akcí by mělo dopomoci osobnímu rozvoji, zlepšení všech potřebných dovedností a správnému rozhodování. Nejvíce přínosné by mělo být pro team leadera 2, kterému by mohlo pomoci vylepšit sebevědomí.

Také budou přínosné obecné rady:

- Přesně stanovit pravomoci jednotlivých pozic.
- Poskytovat včasnou a dostatečnou zpětnou vazbu.
- Provádět kontrolu výsledků delegovaných úkolů.
- Měnit charakter delegované práce, aby nedocházelo k monotónnímu zpracovávání stále stejných úkolů.
- Nabízet podřízeným školení pro vlastní rozvoj.
- Provádět teambuildingové akce.

Hlavním problémem zkoumaného oddělení je velké množství práce na jednoho člověka. O tom manažer i jeho podřízení vědí a snaží se situaci řešit. Zavádějí robotizaci, která v budoucnu umožní pracovníkům nezabývat se rutinními záležitostmi.

## 6 Závěr

Management je rozsáhlý soubor procesů a činností, který zasahuje do všech úrovní organizace. Delegování je jeho významnou součástí. Při nesprávném aplikování dochází ke zpomalení dosažení hlavních cílů organizace. Ale pokud bude delegování probíhat správně, posílí prosperitu podniku a zefektivní využití lidských zdrojů. Proto bylo cílem bakalářské práce zhodnotit proces delegování ve zvolené organizaci.

První část bakalářské práce byla věnována práci s odbornou literaturou a s dalšími informačními zdroji. Daná část je rozdělena do dvou kapitol: management a delegování kompetencí. Druhá polovina práce vycházela z teoretických poznatků první části.

Výzkumné šetření proběhlo v akciové společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia. Jde o organizaci, která už dlouhou dobu působí na finančním trhu a má významné postavení v této oblasti. Aby si toto postavení i nadále udržovala, je třeba dbát na kvalitu řídicích pracovníků. Proto bylo šetření provedeno mezi těmi pracovníky, kteří proces delegování znají a v práci jej běžně využívají.

Dotazování probíhalo pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Pro respondenty bylo vytvořeno 19 otázek otevřeného typu. Celkem se šetření zúčastnilo pět respondentů z oddělení centrálního vedení účtu – manažer celého oddělení, dva pracovníci na pozici team leader II a dva zaměstnanci nižší pozice team leader.

Po zhodnocení výsledků lze konstatovat, že celkově proces delegování úkolů, činností a kompetencí v tomto oddělení UniCredit funguje. Na každé pracovní úrovni vedoucí vědí, co je jejich náplní práce a co mohou delegovat podřízeným. Svůj čas využívají adekvátně. Rutinní práci se snaží předávat dále. Každý respondent má seznam priorit práce, tudíž nedochází k dezorganizaci při vykonávání různorodých úkolů.

Každý respondent umí být týmovým lídrem – každý vedoucí dbá o motivaci svých pracovníků. Nadřízení mají celostní přehled o silných a slabých stránkách každého pracovníka zvlášť a svým podřízeným plně důvěřují.

Manažer, týmoví lídři první linie a týmový lídr 1 mají při vykonávání své práce drobné nedostatky. Týmový lídr 2 má nedostatků více. Dopad těchto nedostatků na oddělení je však zanedbatelný, protože ostatní složky (organizace, motivace a informační tok) jsou na dobré úrovni. Doporučení, která by pomohla zvýšit efektivitu při výkonu pracovních povinností, byla v práci uvedena.

V průběhu řešení problematiky bylo nastudováno dostatečné množství informací. V průběhu šetření byla velká část z nich potvrzena v praxi. Delegování skutečně pomáhá vedoucím pracovníkům ušetřit čas, neboť nemusejí vykonávat rutinní záležitosti. Proces delegování funguje jako „filtr“, který umožňuje dělit práci na tu, kterou je potřeba udělat osobně, a tu, kterou lze svěřit podřízeným. Výsledek takového přístupu umožňuje podniku dosáhnout většího pracovního a finančního výnosu.

Pomocí delegování může vedoucí lépe posoudit své podřízené po pracovní stránce. Proces delegování je také vlastně výměna informací, nadřízený tedy navazuje komunikační vztahy se svými podřízenými. Taková činnost propojuje lidi a umožňuje dosažení prosperity podniku.

Dělbá kompetencí úzce souvisí s motivací. Nové úkoly ověřují zájem o rozšíření vlastního pracovního potenciálu, a tak si podnik kumuluje personální rezervy.

Delegování je dovednost, kterou je možné se naučit. Umění delegovat je součástí manažerských kompetencí. Je třeba pochopit, že špatný manažer většinou pracuje sám, ten dobrý předává práci ostatním.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literatura

- URBAN, Maria. *Úspěch cizíma rukama: Efektivní delegování pravomocí*. 2. vydání. Moscow: Alpina, 2012. ISBN 978-5-9614-1621-3.
- DRACHEVA, E.L. a L.I. YULIKOV. *Management*. 16. vydání. Moskva: Academia, 2016. ISBN 978-5-4468-3043-5.
- PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2019-07-10]. ISBN 978-80-244-4182-5 (e-kniha). Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>
- GERCHIKOVA, Irina. *Management: učebnice* [online]. 2. dopl. vyd. Moskva: Unity, 1995 [cit. 2019-07-23]. ISBN 5-85173-039-0. Dostupné z: [http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/2-2\\_gerchikova\\_manag.pdf](http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/2-2_gerchikova_manag.pdf)
- KUZMISHIN. *Teorie řízení: Tahák. Rulit* [online]. 2018, 2010 [cit. 2019-08-29]. Dostupné z: [https://www.rulit.me/books/teoriya-upravleniya-shpargalka-read-179228-6.html#section\\_9](https://www.rulit.me/books/teoriya-upravleniya-shpargalka-read-179228-6.html#section_9)
- TRACY, Brian. *Delegování a řízení* [online]. Mann Ivanov Ferber, 2014 [cit. 2019-10-10]. ISBN 978-5-00057-101-9. Dostupné z: [http://loveread.ec/view\\_global.php?id=51294](http://loveread.ec/view_global.php?id=51294)
- MESCON, Michael H. Mescon, Michael ALBERT a Franklin KHEDOURI. *Management* [online]. 3rd ed. Williams, 2017 [cit. 2019-09-13]. ISBN 978-5-8459-1060-8. Dostupné z: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/index.htm>
- KEENAN, Kate. *Delegování pravomocí* [online]. Moscow: Eksmo, 2006 [cit. 2019-10-02]. ISBN 5-699-17542-0. Dostupné z: <https://marketing.wikireading.ru/9938>

### 7.2 Soupis bibliografických citací

- Management* [online]. ymadrodd.blogspot.com, 2015 [cit.2019-07-11]. Dostupné z: <http://ymadrodd.blogspot.com/2015/08/menedzhment.html>
- PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2019-07-12]. ISBN 978-80-244-4182-5 (e-kniha). Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>

- SHMALYUK, Inna. Management. *Economic-Definition.com* [online]. 2019 [cit. 2019-07-19]. Dostupné z: [http://economicdefinition.com/Business/Menedzhment\\_Management\\_\\_eto.html](http://economicdefinition.com/Business/Menedzhment_Management__eto.html)
- MESCON, Michael H. Mescon, Michael ALBERT a Franklin KHEDOURI. *Management* [online]. 3rd ed. Williams, 2017 [cit. 2019-07-26]. ISBN 978-5-8459-1060-8. Dostupné z: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/index.htm>
- Poměr centralizace a decentralizace ve struktuře orgánů vedení firmy* [online]. studbooks.net, 2013 [cit. 2019-08-02]. Dostupné z: [https://studbooks.net/1409409/menedzhment/sootnoshenie\\_tsentralizatsii\\_detse ntralizatsii\\_strukture\\_organov\\_upravleniya\\_firmoy](https://studbooks.net/1409409/menedzhment/sootnoshenie_tsentralizatsii_detse ntralizatsii_strukture_organov_upravleniya_firmoy)
- Historie managementu. *Info management* [online]. [cit. 2019-08-06]. Dostupné z: [http://infomanagement.ru/lekciya/Istoriya\\_menedjmenta](http://infomanagement.ru/lekciya/Istoriya_menedjmenta)
- MIKHALEVA E. P. *Management: přednášky*. Moskva: Urait, 2008. ISBN 978-5-9692-0296-2.
- DRACHEVA, Elena a Lev IULYUKOV. *Management*. 16th ed. Moskva: Academia, 2016. ISBN 978-5-4468-3043-5.
- Organizace a koordinace: 2017. *Studme.org* [online]. [cit. 2019-08-10]. Dostupné z: [https://studme.org/103812196506/menedzhment/organizatsiya\\_koordinatsiya#994](https://studme.org/103812196506/menedzhment/organizatsiya_koordinatsiya#994)
- BURASHOV, Boris. Motivační mechanismy. *Theoryandpractice.ru* [online]. 2013 [cit. 2019-08-19]. Dostupné z: <https://theoryandpractice.ru/posts/6608-mekhanizmy-motivatsii-pochemu-metod-knuta-i-pryanika-bolshe-ne-rabotaet>
- GRIBOV, V.D. Základy správních činností. *Studme.org* [online]. 2016 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: [https://studme.org/42584/menedzhment/funksii\\_menedzhmenta](https://studme.org/42584/menedzhment/funksii_menedzhmenta)
- KOPETS, Lyudmila. Hawthornský efekt. *Psyfactor.org* [online]. 2010 [cit. 2019-08-20]. Dostupné z: [https://psyfactor.org/lib/hotornskiy\\_experiment.htm](https://psyfactor.org/lib/hotornskiy_experiment.htm)
- Potřeby, odměny a motivace* [online]. Russko: lektsii.com, 2014 [cit. 2019-08-24]. Dostupné z: <https://lektsii.com/1-43696.html>
- Typy kontrol a jejich podstata* [online]. Russko: Managment-study, 2016 [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://managment-study.ru/vidy-kontrolya-i-ix-sushhnost.html>

- SHMALYUK, Inna. Management. *Economic-Definition.com* [online]. 2019 [cit. 2019-09-17]. Dostupné z: [http://economic-definition.com/Business/Menedzhment\\_Management\\_\\_eto.html#h3-42](http://economic-definition.com/Business/Menedzhment_Management__eto.html#h3-42)
- Úrovně managementu [online]. Studme.org, 2013 [cit. 2019-09-19]. Dostupné z: [https://studme.org/317856/menedzhment/urovni\\_menedzhmenta](https://studme.org/317856/menedzhment/urovni_menedzhmenta)
- Dovednosti a znalosti potřebné pro manažera [online]. Shamaev Ivan, 2013 [cit. 2019-09-23]. Dostupné z: <https://ivan-shamaev.ru/skills-and-knowledge-needed-for-manager/>
- SHMALYUK, Inna. Management. *Economic-Definition.com* [online]. 2019 [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: [https://economic-definition.com/Business/Menedzhment\\_Management\\_\\_eto.html#h3-42](https://economic-definition.com/Business/Menedzhment_Management__eto.html#h3-42)
- KAPLAN, Leonid. Jak identifikovat „sekundární“ úkoly. *Triz-summit.ru* [online]. 2006, 03. 2012 [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <https://triz-summit.ru/confer/tds-2012/205327/205366/205480/>
- MESCON, Michael H. Mescon, Michael ALBERT a Franklin KHEDOURI. *Management* [online]. 3rd ed. Williams, 2017 [cit. 2019-10-11]. ISBN 978-5-8459-1060-8. Dostupné z: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/index.htm>
- MESCON, Michael, Michael ALBERT a Franklin KHEDOURI. Management. *Delegování, odpovědnost a pravomoc* [online]. econom-lib.ru, 2014, 1988 [cit. 2019-10-16]. Dostupné z: <http://econom-lib.ru/1-76.php>
- MESCON, Michael, Michael ALBERT a Franklin KHEDOURI. Management. *Delegování, odpovědnost a pravomoc* [online]. econom-lib.ru, 2014, 1988 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z: <http://econom-lib.ru/1-76.php>
- LIBIN, Alexander. Delegování: základní pravidla a cíle. *Elitarium.ru* [online]. 2019 [cit. 2019-10-21]. Dostupné z: [http://www.elitarium.ru/delegirovanie\\_osnovnye\\_pravila\\_i\\_celi/](http://www.elitarium.ru/delegirovanie_osnovnye_pravila_i_celi/)
- Postup delegování: co, kdo, komu, kdy [online]. donskih.ru, 2016 [cit. 2019-10-24]. Dostupné z: <https://donskih.ru/2016/12/protsess-delegirovaniya/>
- Nepřehánějte to! Zásady přenesení pravomoci a odpovědnosti [online]. 4smart, 2018 [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://4smart-academy.com/printsiipy-delegirovaniya-polnomochij-i-otvetstvennost/>

- GERCHIKOVA, Irina. *Management: učebnice* [online]. 2. dopl. vyd. Moskva: Unity, 1995 [cit. 2019-11-16]. ISBN 5-85173-039-0. Dostupné z: [http://www.pmf-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/2-2\\_gerchikova\\_manag.pdf](http://www.pmf-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/2-2_gerchikova_manag.pdf)
- KUZMISHIN. *Teorie řízení: Tahák. Rulit* [online]. 2018, 2010 [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: [https://www.rulit.me/books/teoriya-upravleniya-shpargalka-read-179228-6.html#section\\_9](https://www.rulit.me/books/teoriya-upravleniya-shpargalka-read-179228-6.html#section_9)
- Centralizace a decentralizace řídicích pravomoc* [online]. www: Pragmatist, 2016 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <http://www.pragmatist.ru/upravlencheskie-polnomochiya/centralizaciya-i-decentralizaciya-upravlencheskix-polnomochij.html>
- Centralizace a decentralizace organizační moci* [online]. www: Studme, 2013 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: [https://Studme/42617/menedzhment/tsentralizatsiya\\_detsentralizatsiya\\_organiza-tsionnyh\\_polnomochiy](https://Studme/42617/menedzhment/tsentralizatsiya_detsentralizatsiya_organiza-tsionnyh_polnomochiy)
- TRACY, Brian. *Delegování a řízení* [online]. Mann Ivanov Ferber, 2014 [cit. 2019-11-20]. ISBN 978-5-00057-101-9. Dostupné z: [http://loveread.ec/view\\_global.php?id=51294](http://loveread.ec/view_global.php?id=51294)
- Překážky delegování* [online]. Delovoymir, 2010 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://delovoymir.biz/prepyatstviya-delegirovaniya.html>
- NEWMAN, William H. *Overcoming Obstacles to Effective Delegation* [online]. Management Review, 1956 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://studopedia.org/4-4330.html>
- Unicreditbank.cz* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/o-bance.html#kdojsme>
- Unicreditbank.cz* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/o-bance.html#historie>

## Přílohy

**Příloha 1:** Odpovědi na otázky kladené v rozhovoru

### 1) Jak moc odpovídá práce, kterou vykonáváte, vašim schopnostem a možnostem?

Manažer oddělení: *Na manažera jsou obvykle kladeny vysoké požadavky. Aby se člověk vůbec mohl ucházet o tuto pozici, musí mluvit dvěma jazyky, mít ukončené vysokoškolské vzdělání nejlépe ekonomického zaměření a dvouletou praxi s řízením lidí. Ano, tato práce mým schopnostem odpovídá.*

Team leader II cor.: *Odpovídá.*

Team leader II ret.: *Z osobního pohledu, vzhledem k mému vzdělání, praxi, znalostem a kompetencím – odpovídá.*

Team leader 1: *Odpovídá.*

Team leader 2: *Odpovídá přiměřeně. Podle svých schopností a dovedností se snažím dělat práci co nejlépe.*

### 2) Jaké důvody vedou k tomu, aby vedoucí delegoval pravomoci?

Manažer oddělení: *Četnost úkolů. Chci zapojit podřízené, aby měli nějakou odpovědnost, abych mohla uvolnit svůj čas a ruce, abych měla čas hledat aktivity a zároveň mohla týmu předávat odpovědnost. Obsahem manažerské pozice jsou organizační a personální úkoly. Musím být zodpovědná za lidi a dohlížet na ně.*

Team leader II cor.: *Rozvoj a přebírání zodpovědnosti za dílčí aktivity podřízenými.*

Team leader II ret.: *Zvýšení efektivity. Tím, že rozdělím úkoly, efektivně využiji kapacity. Dále to vede k rozvoji a motivaci kolegů. A v neposlední řadě dochází i k navýšení důvěry.*

Team leader 1: *Vedoucí nemůže dělat všechno, musí práci rozdělit.*

Team leader 2: *Aby byla dobrá kooperace v týmu. Aby tam byl pocit důvěry. Rovnoměrné rozdělení práce pro tým – tak se zlepší jeho družnost. Všichni se střídají v činnostech a to vede ke spravedlivému rozdělení.*

### 3) Nakolik máte dostatečné oprávnění k plnění delegovaných úkolů?

Manažer oddělení: *V naší skupině je to uděláno tak, že vyšší oprávnění má skupina A i nižší B. Jednání probíhá tímto způsobem: A+A nebo A+B. Ředitel, který je nade mnou, není vykonavatel činnosti. Ředitel úseku (pozice, která je nadřízenou pro manažera oddělení) očekává informace o tom, jak je veden a koordinován tým. Takže veškeré pravomoci mám.*

Team leader II cor.: *Dostatečné.*

Team leader II ret.: *Deleguji to, na co oprávnění mám. Co není vhodné pro delegování z pohledu oprávnění, tak nedeleguji.*

Team leader 1: *Dostatečné.*

Team leader 2: *Mám dostatečné oprávnění k vykonávání práce v našem týmu.*

#### **4) Jaký by měl mít manažer přehled o všem, co se děje, jak moc by měl být informován?**

Manažer oddělení: *Nemůže být informován o všem, může být informován jen globálně. Do urgentu, reklamací a škodných událostí zasahuju také. Vedoucí týmů a podřízení mají větší informovanost. Standardní „daily business“ řeší vedoucí a mě pouze průběžně informuje.*

Team leader II cor.: *Nemusí být informován detailně, pouze rámcově, měl by být informován o problémech a případných změnách.*

Team leader II ret.: *Pro mě je důležité, abych znala rámcově procesy, které zpracováváme. Mám dvě týmařky a od nich potřebuji mít přehled o objemech a dodržování termínů pro zpracování, zejména v mé nepřítomnosti. Tyto informace potřebuji, abych mohla reagovat na využitelnost jednotlivých zaměstnanců.*

Team leader 1: *Když podřízený dělá standardní práci, nemusí o ní být manažer informován. Pokud nastane problém, musí o něm vědět vždy.*

Team leader 2: *Měl by být informován o všem, nejen o práci svého týmu. Protože určitou práci vykonávají i jiné týmy.*

#### **5) Jak často děláte práci za ostatní, ačkoliv by ji mohli zvládnout sami?**

Manažer oddělení: *Jenom v případě, že někoho zastupuji. I tak vykonávám práci po omezenou dobu, při delším trvání ji deleguji svým podřízeným.*

Team leader II cor.: *Několikrát týdně.*

Team leader II ret.: *Minimálně, téměř vůbec. Zejména v případě zastupitelnosti.*

Team leader 1: *Běžně ne. Pokud je někdo nepřítomný, tak jeho práci přeberu.*

Team leader 2: *Dělám je tu práci, kterou by nezvládli ostatní, kterou nadřízený zadává osobně, nebo pokud vím, že ji vyřeším snadněji než podřízený.*

#### **6) Jak moc je zahlcen váš pracovní stůl, když se vrátíte po dovolené?**

Manažer oddělení: *Já jsem ten typ manažera, který se s nahromaděnou prací neseškává. Mám home office (čtu e-maily, reaguji na ně, přeposílám je podřízeným) a průběžně deleguji, takže pracovní stůl zahlcený nemám. Když se některá činnost nestíhá, zapojím víc lidí. Nechávám si volné ruce na práci s lidmi a hledám nové příležitosti.*

Team leader II cor.: *Urgentní věci mám vyřešené, k řešení mi zůstávají pouze neurgentní záležitosti anebo informační zprávy.*

Team leader II ret.: *Záleží na délce dovolené. Je potřeba protřídit relevantní e-maily, které čekají na mé zpracování. Hodně času zabere projít všechny e-maily, u kterých jsem jako příjemce v kopii.*

Team leader 1: *Když odjedu na dovolenou, mám k dispozici podřízeného, který je schopen mě zastoupit, případně tak učiní manažer.*

- Zůstává vám nějaká nevyřešená práce?

*Problém, který můžu vyřešit jen já.*

Team leader 2: *Dost. Zejména e-mailů. Klidný den mám pak málokdy. Někdy bych raději vykonávala v klidu jednu činnost celý den. Časté řešení rozdílných úkolů je občas vyčerpávající.*

### **7) Jak často musíte odložit důležitý úkol, abyste se věnovali jiným úkolům?**

Manažer oddělení: *Půl na půl. Když probíhala změna bankovního systému, bylo úkolů mnoho, proto jsme je odřešovali na základě priorit. Domluvili jsme se, co budeme řešit nejdřív, co následně a tak dále. Každý úkol měl svůj časový úsek a prioritu.*

Team leader II cor.: *Denně musím stanovovat priority důležitých úkolů.*

Team leader II ret.: *Mám stanovenou hierarchii priorit a podle nich úkoly řeším.*

Team leader 1: *Musím si udělat priority, případně postupuji podle priorit, které jsou dané.*

- Co děláte, když se náhle objeví urgentní problém?

*Když přijde problém, rozklíčuji ho a přiřknu mu určitou prioritu.*

Team leader 2: *Úkolů je hodně a jsou různorodé. Problémy řeším postupně, ale stejně nějaké musím odložit na další den. Řídím se tím, které úkoly musejí být splněny prioritně.*

### **8) Jak často musíte spěchat, abyste splnili důležité termíny?**

Manažer oddělení: *Často se přizpůsobuji novým a důležitým procesům. Úkoly buď deleguji, anebo je přeruším a věnuji se urgentům. Například musím přizpůsobit reakce na audit nebo změnit některé procesy. Také v průběhu celého roku se často mění předpisy nebo se aktualizují kvartálová období.*

Team leader II cor.: *Denně.*

Team leader II ret.: *Rutinní úkoly deleguji. Případně jsem v práci déle, záleží na situaci.*

Team leader 1: *Mám denní úkoly, které musím stihnout. Pokud je nestíhám, musím zrychlit, ale nestává se to pravidelně. Vím o nich dopředu, a můžu tak do práce přijít dřív.*

Team leader 2: *Vzhledem k charakteru práce na mém pracovišti jsem téměř denně ve spěchu.*

### **9) Jak často ztrácíte čas rutinní prací, kterou by mohli udělat jiní?**

Manažer oddělení: *Neztrácím, ihned deleguji. Vyberu osobu (vedoucího, specialistu nebo referenta) a práci jí předám.*

Team leader II cor.: *Dvakrát měsíčně.*

Team leader II ret.: *Vůbec.*

Team leader 1: *Ted' máme hodně práce, a proto musím spíš pomáhat svým zaměstnancům. Hodně práce a málo lidí. Například minulý týden chyběla kvůli nemoci půlka týmu.*

Team leader 2: *V podstatě každý den, protože rutinní práce je součástí mojí práce, ostatní podřízení také mají svoji. Když máme v týmu rozdělené úkoly, mám pocit, že všichni mají stejné množství rutinní práce.*

#### **10) Jak moc stojí za úsilí držet se seznamu prioritních úkolů?**

Manažer oddělení: *Stále dělám několik věcí najednou. Dělat je postupně není možné. Dokončení těchto úkolů můžu delegovat, protože v průběhu práce dostáváme další úkoly. Například zavádíme robota, v průběhu běhu ho aktualizujeme, já žádám o úpravu, pak ho opět testujeme a kontrolujeme v záběhu.*

Team leader II cor.: *Je to určité úsilí, které ale vede ke splnění úkolů.*

Team leader II ret.: *Řídím se svým plánem. Používám kalendář, ve kterém si hlídám termíny.*

Team leader 1: *Nemám to tak náročné, že mám priority a neschopen dělat něco jiného. Podle velkého obsahu práce už to moc neřeším.*

Team leader 2: *Ne zcela pozitivně. Ale jsem si vědomá povinnosti řešit priority a snažím se podle nich pracovat.*

#### **11) Jaký máte názor na to, že můžete být nahrazeni jinou osobou nebo že ztratíte autoritu?**

Manažer oddělení: *Je to přímo plánované, každý rok se aktualizují náhradníci, kteří by mohli pracovat na mé pozici. Určuji je sama, vybírám minimálně dvě osoby. V průběhu s nimi pracuji, účastní se školení a navštěvují naše pobočky. Pro banku je to běžná záležitost. Náhradníci jsou určeni dopředu. Tento program se týká jenom manažerů. Kolem 40 procent nábory je uskutečněno z interních manažerů.*

Team leader II cor.: *Každý může být nahrazen jinou osobou.*

Team leader II ret.: *Všichni jsme nahraditelní a je to dobře, nikdo by neměl být nenahraditelným.*

Ohledně autority: *Zdá se mi, že mám přirozenou autoritu. Neřeším to a nemám s tím problém.*

Team leader 1: *Nemám vůbec strach, protože tuto práci vykonávám už šest let. V bance na oddělení pracuji osmnáct let, tudíž můžu tvrdit, že tuto práci znám opravdu dobře. Málokdo vydrží na tomto postu celý život, protože se jedná o velkou stresovou zátěž.*



Team leader 2: *Nemám strach, že by mě někdo nahradil, ale snažím se udržet si autoritu. Předávám týmu veškeré informace, postupy a předpisy. Chci, aby mi moji podřízení důvěřovali a s veškerými otázkami šli za mnou.*

**12) Jak často projevujete zájem o úsilí a pokrok podřízených, jakým způsobem to děláte?**

Manažer oddělení: *Během roku probíhají školení a také vzdělávání po osobní a pracovní stránce. Existuje shadowing program pro zaměstnance, kteří mají zájem zjistit, jak to funguje jiných odděleních. Je tu také možnost přejít na měsíc do jiného týmu a popřípadě tam zůstat. Získat širší představu o tom, co se děje v bance. Talentový program je určen pro nově příchozí zaměstnance (jako jsou studenti), kteří prokazují dobré výsledky a jsou do budoucna perspektivní. Takové zaměstnance*

*doporučuju. Točí se v jednotlivých útvech, pobočkách, pracují v různých funkcích, na různých manažerských pozicích a jezdí do zahraničí.*

Team leader II cor.: *Existují půlroční a roční hodnotící pohovory. Pokud se nasazují nové aktivity nebo procesy či dochází ke změnám, tak ihned.*

Team leader II ret.: *Během týdenních porad s týmem. Pohovory s konkrétními lidmi probíhají v naší společnosti minimálně jednou ročně. Lidé mohou přijít kdykoliv, čas si na ně udělám, je to mám prioritou.*

Team leader 1: *V první řadě musím podřízeného zaučit, pak se musí svou činnost pořádně naučit a opakovat ji. Když je potřeba, ukážu, jak se co dělá. Organizujeme různé porady a školení.*

- Zajímá vás výkonnost zaměstnanců?

*Na výkonnosti vše stojí.*

Team leader 2: *Musím se starat o denní kooperaci v týmu a způsob zpracování dané práce. Denně se radíme mezi sebou, chci vědět o jakémkoliv problému.*

**13) Jak moc dáváte, dle vašeho názoru, dostatečnou svobodu svým podřízeným v rozhodování?**

Manažer oddělení: *Zcela. Když je potřeba, předávám oprávnění ke zhodnocení a sestavení svého týmu a požaduji zpětnou vazbu. Když mě požádají o podporu, podpořím je. Každý týden probíhá porada, kde podřízení dostávají informace o tom, co se děje na mé úrovni, oni naopak sdělí, co se děje v týmech. Když je potřeba, tak řešíme problémy společně.*

Team leader II cor.: *Myslím, že dostatečnou, ale ne každý ji chce využít. Většina zaměstnanců, i když mají dostatečné zkušenosti, preferuje spíše pokyn/schválení nadřízeného.*

Team leader II ret.: *V rámci předpisů a mé kompetence a zároveň v rámci kompetence daného zaměstnance.*

Team leader 1: *Zaměstnanci mají přidělanou práci. Já nesleduji, jak často chodí na kafe nebo jak dlouho jsou na obědě. Kontroluji to, co se udělalo. Jsem dost benevolentní.*

Team leader 2: *Jsem přístupná jakýmkoliv návrhům, změnám, nápadům. Téměř vždy se radím s týmem o jednotlivých postupech, chci znát jejich názory. Teprve pak rozhoduji.*

#### **14) Jakým způsobem motivujete své podřízené?**

Manažer oddělení: *Snažím se jim být příkladem. Snažím se být klidná, když nastanou zmatky. Stojím za nimi. Předávám jim informace a podobný přístup od nich také očekávám.*

Team leader II cor.: *Poděkováním, pochvalou, hodnotícím pohovorem s finančním ohodnocením.*

Team leader II ret.: *Pochvalou, poděkováním, v případě zájmu jim nabídnu školení, koučink... Finanční ohodnocení na své pozici neovlivním.*

Team leader 1: *Chválím, případně vyjdu vstříc jejich požadavkům. Když vím, že odvádějí kvalitní práci, nevidím důvod je například nepustit domů dříve.*

Team leader 2: *Nechci být vůči týmu direktivní a neústupná, spíš přátelská a otevřená. Snažím se držet přátelskou atmosféru. Dohromady slavíme narozeniny, svátky a tak dále. Rozhovory spíš probíhají na přátelské úrovni.*

#### **15) Jak moc jste si vědomi silných a slabých stránek svých podřízených?**

Manažer oddělení: *Velmi dobře, podřízené si vybírám sama, vážím si jich. Když je potřeba, můžu je vyměnit za někoho jiného. Například se nám stalo, že vedoucí týmu odešel na mateřskou, takže momentálně hledáme internistu.*

- A co se týká slabých stránek?

*Snažím se přeměnit slabé stránky na silné. Zapojuji své podřízené do činností, které jejich slabé stránky vylepší.*

Team leader II cor.: *Velmi dobře.*

Team leader II ret.: *Z nějakých 80 procent dle společně odpracovaných let. Na nově příchozí zaměstnance potřebuji čas. Ale zajímám se o to, snažím se brát v potaz jejich silné i slabé stránky.*

Team leader 1: *Myslím si, že dobře. Stoprocentně znám slabé pracovní stránky svých podřízených.*

*Rozdělujete práci svým podřízeným na základě jejich silných a slabých stránek?*

*Nedělám to, zaměstnanci musí zvládnout vše. Když má někdo pomalejší tempo, přidám dalšího zaměstnance, ale nechci nikoho šetřit, protože bych byl rád, aby každý uměl dělat všechnu práci pořádně.*

*Team leader 2: Samozřejmě jsem si vědoma toho, že silné stránky jsou v pořádku. O slabších stránkách se snažím s danou osobou mluvit tak, aby své slabé stránky nevnímala jen negativně. Při vyhrocené situaci probereme případný vzniklý problém společně v zasedací místnosti.*

**16) Případ: Svému podřízenému jste uložili úkol a přesně mu sdělili, jakým způsobem při jeho plnění postupovat. Podřízený tento postup nedodržel, ale problém vyřešil jiným způsobem. Chápete, že jeho postup je lepší než váš. Jak budete reagovat?**

*Manažer oddělení: Cení si toho. Vždy existuje více řešení. Pokud řešení zaměstnance přináší benefity, snažím se takové řešení aplikovat. Když je výsledek výborný, zaměstnance pochválím a týmu jeho řešení oznámím, aby mohl být příkladem.*

*Team leader II cor.: Kladně.*

*Team leader II ret.: Je-li cíl a výsledek takový, jaký jsem očekávala (a podmínky celého procesu jsou legální), je to v pořádku. Poděkuji, ale zároveň mě bude zajímat, jak k výsledku došel.*

*Team leader 1: Asi ho pochválím a nechám si předvést, jak to udělal.*

*Team leader 2: Pokud je problém v pořádku vyřešen, jsem spokojena a ocením to. Nestojím o to, aby mě podřízení direktivně poslouchali. Vůbec se nebráním originálním postupům.*

**17) Případ: Svěřili jste úkol svému podřízenému, ale dozvíte se, že podřízený předal úkol jiné osobě, v důsledku čehož nebyl úkol dokončen ve stanovený čas. Jak budete reagovat?**

*Manažer oddělení: Budu chtít znát důvod, proč to udělal, kdy a z jakého důvodu delegoval. Dojde ke srážce bonusu, zaměstnanec dostane nižší mzdové odměny nebo bude přeřazen na nižší pozici.*

*Team leader II cor.: Pokárám ho a budu trvat na splnění úkolu.*

*Team leader II ret.: Odpovědnost nese člověk, kterému jsem úkol předala. Budu po něm i nadále chtít splnění daného úkolu. Nemá-li nesplnění úkolu finanční nebo reputační dopad, pak si pochybení zaměstnance vyřeším sama. Pokud ne, řeším další postup se svým nadřízeným.*

*Team leader 1: Podřízení vědí, že to udělat nemohou. Když zadávám úkol, dělám to jmenovitě. Pokud kolegové vědí, že ho nezvládnout splnit, přijdou za mnou, ale nesmějí ho předat jinému.*

Team leader 2: *To by se mi nelíbilo. Bude mě zajímat, proč se tak stalo, v čem byl problém a proč mi to dotyčná osoba neřekla. Budu se snažit tuto situaci vyřešit a zároveň se jí vyvarovat napříště.*

### **18) Ohodnot'te celkovou situaci ve svém týmu.**

Manažer oddělení: *Po pracovní stránce nejsou zaměstnanci zcela spokojeni s častými pracovními výpady a změnami pracovních postupů. Například nejsou schopní stíhat některé činnosti. V tom případě nové zaměstnance rozhodně hned nenabírám. Spíš vezmu několik lidí z jiného týmu a začneme zavádět robotizaci. V tom tkví hlavní princip organizace – přizpůsobit se situacím.*

*Ale po osobní stránce je to dobré. Abychom odhalili problémy, jsou zavedeny půlroční schůzky (probíhají ve formátu manažer plus podřízení, pětiminutová konverzace o tom, co se lidem líbí a co nikoliv). Existuje také pracovní podpora, benefity, vzájemná spolupráce.*

Team leader II cor.: *Dobrá. Každý člověk je odlišná osobnost a s tím je potřeba pracovat a počítat s tím.*

Team leader II ret.: *Vzájemný respekt, příjemné pracovní prostředí v rámci daných možností. Určitě vnímám, jaká je v týmu nálada.*

Team leader 1: *Momentálně se s manažerem snažím domluvit na zvětšení týmu. Ted' řeším robotizaci, což by mohlo snížit tlak na zaměstnance.*

Team leader 2: *Dobrá. To, co máme plnit, děláme tak, jak máme. Navíc tu vládne přátelská atmosféra.*

### **19) Co byste chtěli změnit na svých odpovědnostech a pravomocích?**

Manažer oddělení: *Chtěla bych mít více času na projekty a procesy, abychom se mohli více zamyslet nad tím, jak správně rozložit činnosti, abychom se pak v průběhu procesu vyvarovali výpadků. Chtěla bych mít více času a prostoru na každý projekt – nebyli bychom pak tak přetížení.*

Team leader II cor.: *Jasnější definice pravomoci jednotlivých pozic.*

Team leader II ret.: -

Team leader 1: *Chtěl bych ovlivnit možnost lepšího ohodnocení zaměstnanců. Nemám například možnost ohodnotit ty schopnější finančním bonusem.*

Team leader 2: *Některé úkoly bych chtěla předat některým podřízeným. Ve své funkci jsem spokojena s pravomocemi, odpovědnost někdy spíš zatěžuje.*