

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Delegování v práci manažera**

**Štěpán Calta**

**© 2021 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Štěpán Calta

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Delegování v práci manažera**

Název anglicky

**Delegation in a Managerial Work**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jejího zhodnocení a vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

### Metodika

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

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

## Doporučený rozsah práce

30-40 stran

## Klíčová slova

manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, výhody a nevýhody v delegování

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. (2008). Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- CIPRO, M. (2009). Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (2005). Management a organizační chování. Praha: Grada. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.
- KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2012). Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-7655-2.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2021

### **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 15.3.2021

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za vedení bakalářské práce, pomoc při jejím psaní a za čas, který mi věnovala. Stejně tak bych chtěl poděkovat mé přítelkyni, že to se mnou během psaní práce vydržela. Chtěl bych také poděkovat rodině za podporu a manažerům z vybrané společnosti, kteří mi věnovali jejich čas.

# Delegování v práci manažera

## Abstrakt

Bakalářská práce na téma Delegování v práci manažera má za úkol objasnit problematiku delegování zaměstnanců ve vybraném podniku. Zároveň vymezuje proces, kterým je delegování prováděno, na jakých úrovních a za jakými cíli. To vše za účelem zefektivnění práce.

V literární rešerši bakalářské práce jsou vymezeny pojmy, které souvisí s delegováním. Poskytuje teoretickou oporu k praktické části a vysvětluje pojmy management, manažer a jednotlivé manažerské role a funkce. Spolu s tím objasňuje proces delegování, co má delegování za cíle, jaké má delegování fáze, výhody nebo bariéry.

V praktické části byl proveden kvalitativní výzkum metodou standardizovaných rozhovorů ve vybrané pobočce sítě kaváren. Rozhovory byly provedeny s manažery tří různých úrovní v rámci společnosti. Jednotlivé otázky se zaměřovaly na způsob delegování a rozdělování práce zaměstnancům a jak se tyto činnosti změnily během pandemie COVID -19. V závěru práce jsou prezentovány souhrnné výsledky a doporučení, jak delegovat efektivněji.

**Klíčová slova:** manažerské funkce, vedení lidí, manažerské role, proces delegování, výhody delegování, předmět delegování, bariéry delegování, COVID, pandemie

# Delegation in a Managerial Work

## Abstract

The bachelor thesis on the topic of *Delegation in a Managerial Work* aims to outline the issue of delegating employees in a selected company. Moreover, it defines the process by which delegation is carried out, on which levels and for what purpose. All of this in order to make work more efficient.

The literary research of the thesis defines the terms related to delegation. It provides theoretical support for the practical part, and it explains the terms management, manager and individual managerial roles and functions. At the same time, it clarifies the delegating process, the aims, stages, advantages and barriers of delegation.

In the practical part, qualitative research was conducted using standardised interviews in a selected branch of a network of cafés. The interviews were conducted with three managers, all of them on a different level within the company. The questions were focused on the ways of delegating and dividing work to employees and how these processes changed during the COVID-19 pandemic. At the end of the thesis, the cumulative summary is presented, along with a recommendation on how to delegate more efficiently.

**Keywords:** managerial positions, management, managerial roles, process of delegation, advantages of delegation, subject of delegation, barriers of delegation, COVID, pandemic



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1	Cíl práce .....	12
2.2	Metodika .....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
3.1	Management .....	14
3.1.1	Historie .....	14
3.1.2	Management .....	14
3.1.3	Krizový management .....	15
3.2	Manažer .....	16
3.2.1	Manažerské role .....	18
a.	Interpersonální role .....	18
b.	Informační role .....	19
c.	Rozhodovací role .....	19
3.2.2	Manažerské funkce .....	21
a.	Plánování .....	21
b.	Organizování .....	22
c.	Vedení lidí .....	22
d.	Kontrolování .....	23
3.3	Delegování .....	23
3.3.1	Předmět delegování .....	24
3.3.2	Cíle delegování .....	25
3.3.3	Fáze delegování .....	26
3.3.4	Výhody delegování .....	28
3.3.5	Bariéry delegování .....	29
a.	Pochybení manažera .....	30
b.	Pochybení podřízených .....	30
c.	Vnější omezení .....	31
3.3.6	Kontrola delegování .....	31
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>32</b>
4.1	Charakteristika organizace .....	32
4.2	Vlastní šetření .....	32
4.2.1	Otázky .....	33
4.2.2	Představení vybraných manažerů .....	33

4.2.3	Rozhovory .....	36
4.3	Shrnutí rozhovorů.....	40
4.4	Návrhy pro zlepšení.....	42
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>46</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1:	Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	17
Obrázek 2:	Míra delegování.....	26
Obrázek 3:	Podíl vedoucí a výkonné práce manažera.....	29
Obrázek 4:	Řídící struktura zvolené společnosti.....	34

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1:	Rozdělení času manažerů na různých úrovních.....	17
------------	--	----

# 1 Úvod

Pozice manažera je v současné době běžná nejen ve velkých nadnárodních společnostech, ale i v těch menších, kde pracuje často i menší množství zaměstnanců. Dnes je naprosto běžné, že pracuje ve firmě hned několik manažerů, přičemž každý má na starosti jiné úkoly a jiné podřízené. Aby byly úkoly vypracovány správně, je dobré si celkovou práci rozdělit. K tomu manažerům slouží delegování, díky kterému rozdělují úkoly mezi své kolegy tak, aby sami ve výsledku zefektivnili celý proces práce.

Delegování není jen pouhým rozdělováním povinností, nýbrž procesem, který s sebou nese mnoho dílčích úkolů pro samotného manažera. Pokud se manažeři delegovat rozhodnou, musí mít předem jasno, které úlohy jsou pro delegování vhodné a které by naopak spíše měli vypracovat sami. Mohou nastat komplikace, které v samotném výsledku místo úspory času přinesou naopak zdržení. Například pokud manažer nepřidělí úkol vhodnému podřízenému, nebo jej do problému nedostatečně uvede. Zaměstnanec nedokáže pak úlohu vypracovat včas, nebo to pro něj může být velký stres, není-li úkol přiměřený jeho schopnostem a zkušenostem.

Teoretická část práce je zaměřena na management jako takový, zejména na jeho vývoj, manažera a jeho možné role a funkce ve společnosti a stejně tak na komplikace, se kterými se mohou manažeři běžně setkat. Dále se pak práce věnuje procesu delegování, co má delegování za cíle, jaké má delegování fáze, výhody nebo bariéry.

V praktické části pak rozhovory ukazují, zda reálně manažeři delegování využívají, zvláště pak zda na něm něco změnila současná pandemická situace.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou úroveň delegování v rámci vybrané společnosti a pomocí řízených rozhovorů navrhnout vhodná doporučení na zlepšení delegování.

### 2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou.

První část je zaměřena na zpracování pojmů, které jsou dále použity v praktické části. V této teoretické části jsou na základě studia odborné literatury definovány pojmy z oblasti managementu. Jsou zde popsány manažerské funkce a to plánování, organizování, vedení a kontrolování, a mimo jiné je zde objasněn celý proces delegování. Použité parafráze jsou určeny zdroji, citované pasáže z odborné literatury jsou taktéž označeny zdroji spolu s číslem stránky, odkud citace pochází. Obrázky a tabulky jsou řádně označeny zdroji a byly vytvořeny podle dané předlohy v grafických programech. Veškeré použití zdroje jsou uvedeny na konci bakalářské práce v seznamu použitých zdrojů.

Prvním krokem v praktické části práce byl výběr podniku, který musel splňovat podmínky potřebné k šetření. Společnost musela splňovat rozsáhlou organizační strukturu, aby mohly být provedeny kvalitativní rozhovory na různých manažerských úrovních. Zároveň také možnost neformálního rozhovoru s řádovým zaměstnancem za účelem seznámení se s organizační strukturou společnosti, a přístupné informace na webových stránkách za účelem bližšího seznámení s firemní kulturou a kariéřním růstem. Tyto informace pouze doplnily celkové chápání společnosti. Standardizované rozhovory byly vytvořeny v souladu s nařízením EU o GDPR, rozhovory jsou tak zcela anonymní a zvuková stopa byla po přepisu rozhovoru trvale smazána.

Praktická část je zpracovaná pomocí kvalitativní metody řízených rozhovorů s manažery a sítě kaváren, na žádost vedení společnosti není obchodní název uveden. V přípravě k rozhovoru bylo vytvořeno jedenáct otevřených otázek týkající se delegování a organizace práce. Z jedenácti otázek byly tři otázky zaměřeny na to, jak tuto problematiku

ovlivňuje pandemii COVID-19, což mělo za cíl zachycení aktuální situace. Formulace otázek a jejich pořadí v rozhovoru zůstaly neměnné. K rozhovorům svolili čtyři manažeři, kteří pracují na třech různých úrovních v rámci společnosti. K těmto rozhovorům došlo v lednu 2021, manažeři odpovídali odděleně a na všechny otázky. Rozhovory byly nahrávány a poté pečlivě přepsány a vypracovány. Po prostudování jednotlivých odpovědí byly sepsány doporučení, jak zlepšit přístup manažerů k delegování.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

#### 3.1.1 Historie

Řízení je velmi úzce spjato s vykonáváním kterýchkoliv kolektivních činností už od počátku lidstva. První známky řízení můžeme pozorovat již ve starém Egyptě, kde se stavěly pyramidy, kanály a jiné složité stavby, na kterých se podílely tisíce pracovníků. (Blažek, 2011)

Nedílnou součástí historie řízení je samozřejmě řízení měst, církví a vojenských operací. Nejzásadnější doba pro vznik a rozvoj řízení je období průmyslové revoluce, datující se zhruba do 2. poloviny 19. století, v zemích jako Anglie, Německo, Francie a USA. (Vodáček, 2009)

Jako hlavní příčinu vzniku moderního managementu a zavedení řízení jako odborné disciplíny považuje autor růst průmyslové výroby a s ní rozvoj infrastruktury v průběhu druhé poloviny 19. století až 20. století. Vývoj moderního managementu lze rozdělit přibližně do tří etap. Přelom první a druhé etapy se odehrává spolu se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let minulého století. Třetí etapu je možné datovat do 70. let 20. století v důsledku nástupu věku diskontinuity. (Blažek, 2004)

#### 3.1.2 Management

Management nelze chápat jako jednoduchý proces a z tohoto důvodu existuje mnoho definic, z nichž každá popisuje a vysvětluje pouze některé vlastnosti nebo části managementu. Management je tedy v literatuře různě členěn nebo kategorizován. (Blažek, 2011)

*„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“ (Vodáček, 2009. str. 12)*

Termín management, aniž by ho byla potřeba překládat, je zavedený po celém světě. i přes to je dobré vybrat významově stejný či velmi podobný český ekvivalent. Ačkoliv již tento termín využívající se v české literatuře a praxi pomalu upadá, můžeme se přesto setkat s dříve tradičně užívaným slovem „řízení“. (Vodáček, 2009)

Na management jakožto specifickou činnost byl v průběhu jeho vývoje kladen stále větší důraz, a to z důvodu přisuzování důležitosti této činnosti a také její velké schopnosti ovlivnit prosperitu každé organizace. Společnost disponující velmi dobře kvalifikovanými pracovníky nemusí mít ve finále žádný úspěch, pokud proces řízení není dostatečně dobře vykonáván. (Veber, 2009)

Manažeři mají na starost, aby jednotliví zaměstnanci přispěli svou prací ke kolektivní činnosti a pomohl tak dosáhnout společností vytyčených cílů. Je velmi důležité si uvědomit, že aplikovaný management není používán pouze ve světě obchodu. Naopak platí, že způsob řízení se využívá všude v moderní společnosti. Management je totiž nezbytný i v místech jako jsou například nemocnice, vysoké školy nebo neobchodní organizace, u kterých to není na první pohled patrné. Efektivní kooperace a správně organizovaná spolupráce je totiž kriticky potřebná napříč odvětvími. (Wehrich, & Koontz, 1993)

### 3.1.3 Krizový management

*„Krizový management je proces vyrovnávání se s kritickou situací způsobem, který vede ke stabilizaci situace a ke zvládnutí situace, přičemž je dodržen princip přijatelných nákladů a ztrát.“ (Hrabánková, 2004. str. 30)*

Zvolení strategie, jak postupovat v krizové situaci, se odvíjí od stanovených cílů. Cíle se dělí na:

- ideální – nejlepší možné, kterých lze dosáhnout,
- minimální – nejmenší, na který může řídicí management přistoupit,
- reálný – popisuje cíl, kterého za dané situace lze dosáhnout.
- (Hrabánková, 2004)

Strategii neboli taktiku popisuje Hrabánková (2004) jako:

- schopnost jednat realisticky,
- schopnost uvědomit si možnou nezměnitelnost dané situace,
- vyhodnocení silných a slabých stránek situace a jejich možného vývoje,
- schopnost stát si za svým rozhodnutím v zásadních situacích.

## 3.2 Manažer

*„Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. To znamená, že koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci. (Robbins, Stephen P., 2004, str. 22)*

Manažer má na starosti chod a funkčnost organizace, zajišťuje její efektivní práci a je zodpovědný za splnění vytyčených cílů. Musí dosáhnout toho, aby lidé pracovali efektivně, byli dobře motivováni a odváděli dobré pracovní výsledky. Manažerova pravomoc je poskytnuta prostřednictvím vedení a jeho osobního vlivu, vyplývající z postavení nebo zkušeností. Manažer není zodpovědný pouze za řízení lidí, ale také za předávání znalostí, informací, zařízení, času, a i za sám sebe a své kolegy. (Armstrong, 2008)

Manažerské pozice lze rozdělit do několika skupin. Dle tohoto rozdělení je možno jasně určit, jakou práci daný manažer zastává a jak vysoko je postaven v hierarchii daného podniku. Manažeři se rozdělují podle postavení v organizaci, a to na liniové, střední a vrcholové. Společnosti se svou organizační strukturou liší. Zde záleží na velikosti, přístupu i vnitřních směrnicích podniku, a proto se mezi jednotlivými typy manažerů objevují různé poměry. (Bělohávek, 2001)

- Manažeři první linie

Jedná se o nejnižše postavené manažery, kteří jsou jen o stupeň výš než řadoví zaměstnanci. Mezi manažery první linie se řadí například mistři, vedoucí prodejny, vedoucí dílen apod. (Veber, 2009) Jejich hlavním úkolem je vedení zaměstnanců při běžných, každodenních činnostech. Manažeři první linie mají na starost kontrolu plnění těchto úkolů, opravu případných chyb nebo poskytnutí rad a konzultací, které by během pracovního dne zaměstnanci mohli potřebovat. (Bělohávek, 2001)

- Střední manažeři

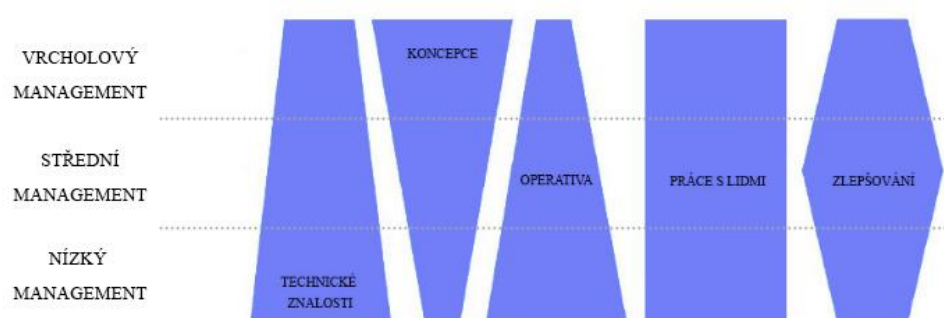
Tato skupina je velmi početně zastoupená a spadají do ní různorodá skupina řídicí pracovníků. Jedná se o manažery závodů, vedoucí provozu nebo vedoucí různých částí podniku jako například vedoucí personalistiky, obchodu, technického oddělení apod. Jejich nejdůležitější funkce spočívá poskytování a získávání informací. (Veber, 2009)



- Vrcholoví manažeři

Jedná se o velmi úzce zastoupenou skupinu manažerů. Jednají a rozhodují o celkovém chodu společnosti, nastavují organizační strategie a směr společnosti, kterým se má v budoucnu ubírat. Vrcholový manažer musí kromě těchto nelehkých úkolů zvládat i činnosti jako delegace práce, vedení pracovních týmů a kontrolu plnění cílů. (Bělohávek, 2001)

**Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení**



Zdroj: dle (Veber, 2009), vlastní zpracování

Vrcholoví manažeři jsou poměrně osamostatněná a oddělená skupina od zbytku společnosti. Vrcholový manažer může být brán i jako profesionální zástupce vlastníka, neboť nese osobní zodpovědnost za konečné výsledky podniku. Díky tomuto ručení za následky vzniká velmi specifická pozice v řídicí struktuře. (Veber, 2009)

**Tabulka 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních**

plánování	plánování	plánování
organizování	organizování	organizování
vedení	vedení	organizování
kontrolování	kontrolování	vedení
		kontrolování
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

Zdroj: dle (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006), vlastní zpracování

### 3.2.1 Manažerské role

Vzhledem k různorodým činnostem, kterým se manažeři věnují, používají různé typy manažerských rolí. Vystupují totiž v různých vztazích: uvnitř společnosti vůči nadřízeným, podřízeným a kolegům, nebo vně, například vůči klientům nebo veřejnosti. Henry Mintzberg (Mullins, 1991) popsal deset různých rolí, ve kterých manažer může vystupovat:

#### a. Interpersonální role

Interpersonální role manažera se zaměřuje na mezilidské vztahy. Jednotlivé role v interpersonálním rozdělení se dále dělí podle manažerova postavení a funkce. (Bělohlávek, 2011)

- Představitel

Představitel prezentuje organizaci primárně zevně, pro veřejnost. Otevírá nové závody a pobočky, přichází na náborů nových zaměstnanců a pečuje o dobré jméno a goodwill společnosti. Jeho funkce je spíše reprezentativní, není odpovědný za chod společnosti a řešení jejích problémů. Typickým příkladem role představitele je generální ředitel. Tuto funkci by zvládnul zastat jeho zástupce či podřízený, nicméně druhá strana ocení právě to, že na danou schůzku nebo prezentaci přišel právě generální ředitel. (Bělohlávek, 2001)

- Vedoucí

Role vedoucího spočívá ve vztahu k podřízeným kolegům. Skrze tuto roli uskutečňuje plány organizace. Hlavní náplní vedoucího je motivování a koordinace práce, neboť se snaží o maximální využití potenciálu zaměstnanců. Je si vědom jejich nedostatků a volí na základě osobní zkušenosti, jak správně zaměstnance rozvíjet a podněcovat dál. Zadává a upravuje úkoly, které je potřeba do dalšího období splnit a hodnotí vykonanou práci. (Bělohlávek, 2001)

- Spojovatel

Spojovatel propojuje komunikaci mezi ostatními manažery v horizontální rovině, případně mimo organizaci. Jedním z důležitých úkolů manažera v roli spojovatele je pečovat a udržovat vztahy mezi jednotlivými částmi organizace a se subjekty mimo ni. (Bělohlávek, 2001)

## **b. Informační role**

V informační roli je manažer ten, kdo předává dál informace, které získal z interpersonálních vztahů. (Bělohlávek, 2011)

- Pozorovatel

Řídící pracovník v roli pozorovatele primárně sleduje situaci v organizaci a sbírá informace k pochopení fungování společnosti. Informace shromažďuje jak z formálních zdrojů, jako jsou například porady nebo média, tak z neformálních zdrojů, například rozhovorem třeba i na recepci nebo nad kávou s kolegy v kantýně. (Bělohlávek, 2011)

- Šířitel

Šířitel informací získává informace o společnosti, funguje jako rádce, který rozhoduje o důležitosti informace a o tom, jestli ji předá či nikoliv. Je tedy na něm, zda informaci rozšíří, nebo si ji nechá pro sebe. Rovněž řeší, jestli informace předávat holé, nebo k nim přidat své zhodnocení. V této roli částečně figuruje jako vedoucí, který informace předává svým podřízeným. (Bělohlávek, 2011)

- Mluvčí

Mluvčí zastupuje organizaci zvenčí, podílí se na utváření pozitivního obrazu společnosti. Jeho úkolem je hájení zájmů a dobrého jména společnosti, spolu s ochranou před útoky třetích stran. (Bělohlávek, 2001)

## **c. Rozhodovací role**

Manažer v rozhodovací roli vytváří strategii organizace, na základě jeho vlivu a přístupu k informacím. (Bělohlávek, 2001)

- Podnikatel

Podnikatel vytváří a připravuje změny v organizaci a vyvolává požadavky na správnou transformaci společnosti, která by vedla ke zlepšení stávající situace. Realizuje uvedení nových produktů na trh, rozhoduje o stávající technologii používané ve společnosti, případně obměňuje zastaralou technologii. Tato role má největší podíl na samotném rozvoji a růstu organizace. Klíčová role podnikatele spočívá v rozeznání rizik podnikatelských projektů, posouzení jejich potenciálních budoucích úspěchů a ziskovosti. (Bělohlávek, 2001)

- Řešitel rušivých událostí

Řešitelova hlavní starost je reagovat na nečekané události, které by mohly znemožnit dosažení vytyčených cílů. V praxi nastavené činnosti vedoucí ke splnění úkolů většinou probíhají spolu s nějakými komplikacemi. Proto je za potřebí řešitel, který vstupuje do činností, aby problémy a bariéry odstranil. Do problémů, které můžou nastat, se řadí nečekané a kritické situace nebo nežádoucí tlak na společnost. Tyto nástrahy, jež je potřeba velmi rychle a efektivně vyřešit, mohou být jak interního, tak externího rázu. (Bělohlávek, 2001)

- Distributor zdrojů

Distributor zdrojů hospodaří se zdroji společnosti, například s penězi, pracovní silou, časem nebo mocí. Jedná se o nenáročnou pozici, pokud organizace prosperuje, avšak většinu času distributor zdrojů naopak pracuje s jejich nedostatkem. Manažer musí přerozdělovat zdroje podle potřebných a aktuálních priorit, a to optimálně a s maximalizací výstupů. Tento manažer sbírá informace a požadavky od svých podřízených, kteří jednotlivě požadují co možná největší zdroje právě pro jejich odvětví. Je pak na manažerovi, aby obhájil svoje rozhodnutí a využil svůj nadhled při rozdělování zdrojů před podřízenými. (Bělohlávek, 2001)

- Vyjednaváč

Vyjednaváč jedná s různými odvětvími, jinými společnostmi, anebo s podřízenými, kolegy, klienty, dodavateli nebo administrativou. Nedílnou součástí vykonávání této role je pravomoc k hospodaření s nejrůznějšími zdroji. Obecně platí, že čím je manažer na pozici vyjednaváče výš, tím větší čas stráví vyjednáváním. (Bělohlávek, 2001)

Mintzberg zjistil, že role nejsou striktně rozdělené, naopak se hodně prolínají a doplňují napříč všemi manažerskými funkcemi. Na některých manažerských pozicích je některá role zastoupena více a jiné jsou upozaděny, děje se tak z důvodu odlišných organizačních hierarchiích nebo rozdílných odborných zaměření. Na vyšších úrovních jsou více zastoupeny role rozhodovací, na nižších úrovních se pak nejčastěji objevují role interpersonální. (Bělohlávek, 2001)

Na Mintzbergovu práci navázala řada autorů. Jedním z autorů je K. H. Chung, který zachovává základní rozdělení manažerských rolí a přidává k nim další tři administrativní role:

- administrátor,
- sledování a kontrola úkolů,
- správce rozpočtů.

(Truneček, 2004)

### 3.2.2 Manažerské funkce

*„Pojmem manažerská funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce“ (Vodáček, 2009, str. 65)*

Proces řízení jako celek se rozděluje na řadu samostatných procesů, jedná se o metody řízení, které byly vytvořené za účelem dosažení předem zvolených cílů. Jejich funkce spočívá v přinesení řádu, struktury, logiky a posloupnosti do celého procesu řízení. Zakladatel koncepce manažerských funkcí, Henri Fayol, který bývá rovněž považován za průkopníka managementu, definuje řízení v následujících čtyřech bodech:

1. plánování – vytyčení cílů a metod, a jak jich dosáhnout,
2. organizování – zabezpečení hmotných, finančních a dalších zdrojů,
3. motivování – využití vedení k motivaci lidí a dosažení tak stavu, kdy jednotlivci spolupracují ve svých týmech, jak nejlépe dovedou,
4. kontrolování – ověřování průběhu plánu a skutečnosti. (Armstrong, 2008)

#### a. Plánování

*„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosazení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“ (Košťan & Bělohlávek, & Šuleř, 2006, str. 95)*

Manažeri plánují nejčastěji v horizontu jednoho roku, maximálně dvou let. Jejich úkoly, rozpočty a stanovené cíle jsou zpravidla zadané skrze podnikový plán, strategii či rozpočet. Je zapotřebí vést plánování tak, aby se splnily lhůty zadaného úkolu. Za splnění úkolu včas také zodpovídá manažerova pozice, rovněž ale tuto podmínku musí splnit za použití minimálních zdrojů, které mu byly přiděleny. Dobré plánování je

nepostradatelné, protože společnost musí být připravená na krizi, která se může objevit a s ní spojené nečekané vysoké náklady. V tomto případě musí mít manažer dostatečné rezervy, a to i rezervy časové, neboť se nemůže během krizové situace přestat věnovat své standardní práci. V takových situacích se přechází na alternativní nebo nouzové plány. (Armstrong, 2008)

## **b. Organizování**

Organizace jako jedna ze složek manažerských činností vymezuje, jak lze nejefektivněji provádět dané činnosti jednotlivců, popřípadě pracovních týmů, které byly předem naplánovány. Organizování se využívá za účelem dosažení cílů a potřeb společnosti nebo jejích organizačních jednotek. Organizace činností uvnitř podniku podléhá pracovní hierarchii. Vrcholoví manažeři zadávají přímé a stručné úkoly níže postaveným zaměstnancům, kteří daný úkol rozdělí na více malých a podrobnějších a ty poté delegují svým podřízeným. (Vodáček, 2013)

## **c. Vedení lidí**

*„Manažerská funkce vedení je definovaná jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů.“* (Koontz, 1993)

Na rozdíl od jiných manažerských funkcí je vedení a řízení lidí činnost, kterou musí vykonávat každý manažer jakékoliv úrovně. Část z této povinnosti může manažer předat útvaru personalistiky, nemůže však na toto oddělení přesunout celou svou řídicí roli. Pro úspěšné fungování společnosti je dobře nastavené řízení lidí naprosto klíčové. V praxi se ukazuje, že úspěšné firmy se liší od těch neúspěšných i proto, že dokáží maximálně využít potenciál svých zaměstnanců, zvládnou je správně motivovat k maximální možné výkonnosti a budují si s nimi kvalitní, pozitivní vztah. (Veber, 2009)

Vést lidi je potřeba v různých podmínkách, proto je nutné zvolit vhodný styl vedení pro danou situaci. Jedno ze zavedených rozdělení je dělení vůdcovství podle využívání pravomocí. To se dělí na tři typy leaderů: autokratický, demokratický a participativní. Tato škála popisuje všechny typy vedoucích: od těch, kteří nevykonávají žádnou činnost bez

svých podřízených až po ty, kteří s podřízenými občas věci zkonzultují. (Weihrich, & Koontz, 1993)

#### d. **Kontrolování**

Kontrolování se skládá z pozorování a opravování všech činností uvnitř firmy tak, aby se splnily cíle dané společnosti. Funkce kontroly není pouze v konečném zhodnocení celého procesu a jednotlivců, rovněž probíhá také ve formě dohlížení na průběžné aktivity v procesu, aby se k cíli vůbec podařilo dostat. (Weihrich, & Koontz, 1993)

Kontrolovací proces je naprosto zásadní, často je kontrolování označováno za tzv. *siamské dvojče* plánování, nicméně je důležité si stanovit správnou přiměřenost kontroly. Jedná se o zvolení správné míry do jaké hloubky kontrolovat. Rovněž je důležité si uvědomit, zda je v dané situaci potenciální přínos kontroly větší než vložené úsilí nebo náklady. (Vodáček, 2013)

Správně nastavený systém kontroly je nezbytnou součástí managementu, nachází se na všech úrovních řízení a slouží jako zpětná vazba popisující objektivní představu o realitě pozorovaného objektu. Kontrolní procesy se v základním ohledu dělí na:

- **interní (vnitřní) kontrola** - provádí se skrze vnitřní struktury organizace a provádí ji řídicí pracovníci, kteří pro tuto kontrolu byli zmocněni.
- **externí (vnější) kontrola** - ačkoliv organizace vystupuje jako samostatný a nezávislý subjekt, musí v některých případech akceptovat externí kontrolu provedenou subjekty mimo organizaci. Může se tak stát z důvodu smluvního závazání, nebo tato kontrola může být provedena ze zákoných požadavků.

(Veber, 2009)

### 3.3 **Delegování**

*„Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi.“ (Cipro, 2009, str. 13)*

Využití delegování práce je možné v situacích, kde vedení upřednostňuje týmovou spolupráci a zároveň má vedoucí týmu dostatek schopných podřízených k dosažení

správného výsledku. Základní filozofií správného delegování se stává schopnost dosáhnouti stavu, kdy jsou jeho zaměstnanci v týmu schopnější a efektivnější, než je on sám. Manažer má poté více času na přerozdělení kompetencí jednotlivým členům týmu, podle jejich individuálních kvalit a schopností. Díky tomu se věnuje průběžné kontrole na jednotlivých částech projektu, pomáhá se zajištěním dostatečných zdrojů a volí nové cíle. Manažeri někdy špatně nastaví proces delegování, který se nevhodně může změnit v prosté zadávání úkolů svým podřízeným a tížené ušetření času tento proces manažerovi nepřinese. Druhý extrém představuje až přehnanou delegaci práce, kdy se přerozděluje až příliš mnoho práce a odpovědnosti nezkušeným nebo nedostatečně kvalifikovaným pracovníkům. (Cipro, 2009)

### 3.3.1 Předmět delegování

Delegovaná činnost musí být ohlášena s dostatečnou časovou rezervou, zadání úkolu se nesmí v průběhu drasticky měnit, aby nevznikaly matoucí situace. Je potřeba úkoly delegovat jako celky, a to co nejpřesněji. Zásadní v roli delegujícího manažera je vědět, které činnosti delegovat a které ne. Existují následující možnosti: (Mikuláštník, 2007)

- **úkoly, které nelze delegovat** – mezi ně se řadí nábor a hodnocení pracovníka, určování mzdy, velmi náročné a strategické úkoly, vyžadující zkušenosti a praxi manažera. (Mikuláštník, 2007)
- **náročné úkoly** – tyto činnosti delegovat lze, avšak primárně by se jim měl věnovat manažer. Tyto úkoly může delegovat svým podřízeným z důvodu zaškolení a nasbírání potřebných zkušeností. Toto delegování se používá, pokud je potřeba rozšířit zkušenosti v týmu a připravit podřízené na postup do vyššího stupně řízení. Vysvětlení všeho potřebného v tomto procesu bývá časově náročné. Dále se pak těžké úkoly zadávají, pokud je zrovna manažer v časové tísní. (Mikuláštník, 2007)
- **úkoly, které by se měly delegovat pokaždé** – delegovat by se měly takové úkoly, ke kterým jsou k dispozici odborníci, již jsou v práci efektivnější a kompetentnější než sám manažer. Dále je třeba delegovat takové úkoly, které jsou rutinní anebo zapadají do náplně práce ostatních pracovníků. (Mikuláštník, 2007)



Příklady úkolů, které lze delegovat:

- Často opakující se rutinní práce. Spolu s ní se delegují patřičná odpovědnost a pravomoc.
- Práce, kterou zvolený člověk odvede lépe a s vyšší úsporou zdrojů.
- Drobná rozhodnutí manažera, které v součtu vyplní velkou část dne. Podřízeným stačí osvětlit základní principy těchto činností, protože jsou s nimi pravděpodobně více srozuměni než sám manažer.
- Práce, díky které podřízený získá potřebné zkušenosti pro budoucí pracovní postup. Rozvíjet a motivovat podřízené je jedna z klíčových schopností, kterou by manažer měl ovládat.
- Činnost, která zpestří dennodenní práci pracovníků. Změna monotónnosti práce je určitá forma motivace pracovníků.
- Činnost vytvářející více komplexnější práci pracovníků. Pozorování výsledků své práce v širším kontextu je další z možností, jak motivovat lidi. (Košťan, 2006)

### 3.3.2 Cíle delegování

Hlavním cílem správného delegování by vždy mělo být zvýšení efektivity práce, zvýšení zisku a stability organizace, společně s trvale udržitelným rozvojem firmy a zlepšení konkurenceschopnosti. Dalším smyslem delegování je ušetření času manažera, který pokud bude správně delegovat práci, bude moci využívat ušetřený čas na řešení významnějších úkolů. Jen při vhodném rozdělení práce bude manažer mít čas a energii na vzdělávání a rozvíjení sebe sama, včetně získávání nových, cenných zkušeností. (Cipro, 2009)

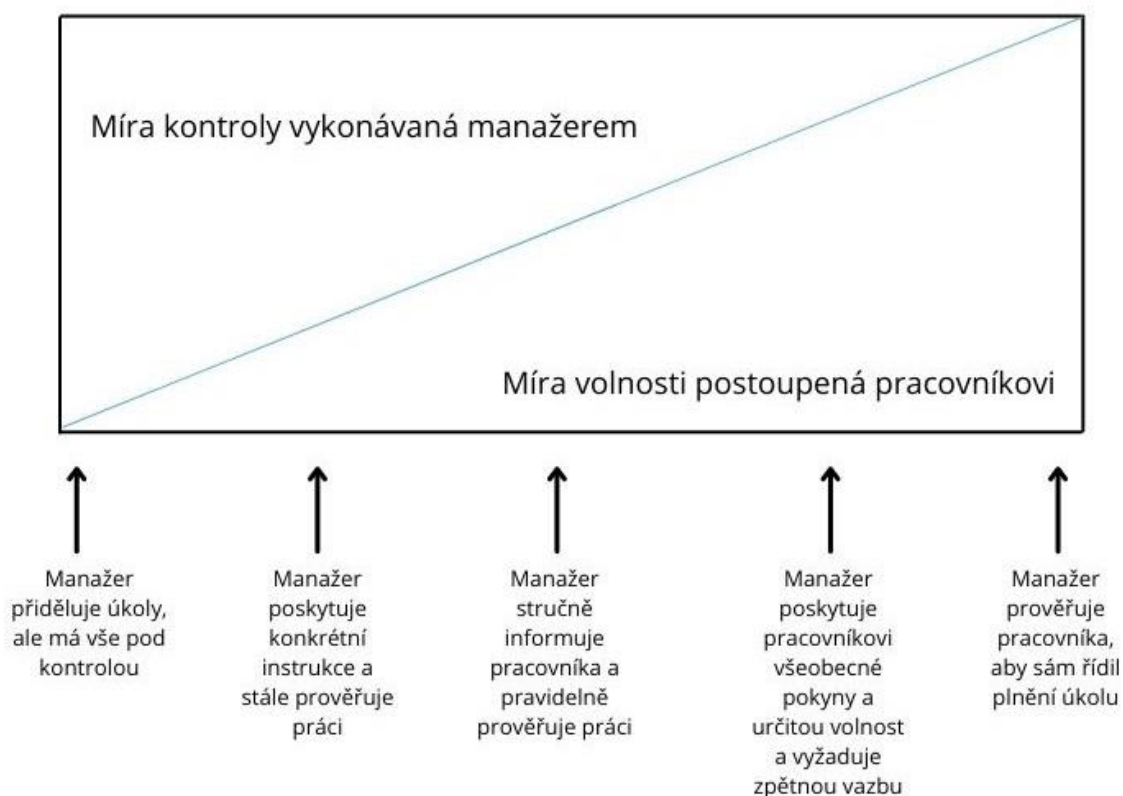
Správného delegování lze dosáhnout pomocí:

- zvýšení efektivity organizace,
- lepšího využívání kapacit v organizaci,
- kladné ovlivnění firemní kultury,
- rozšíření pravomocí zaměstnanců,
- lepší time management manažerských činností. (Lojda, 2011)

### 3.3.3 Fáze delegování

Delegování je proces, který může nabývat různých podob a variant, od totální kontroly po úplné zastoupení pravomocí manažera. Tuto škálu ilustruje obrázek 2. (Armstrong, 2008)

**Obrázek 2: Míra delegování**



Zdroj: dle (Armstrong, Stephens, 2008), vlastní zpracování

Delegování není pouhé úkolování, ale jedná se o předání úkolů včetně odpovědností, dostatku pravomocí a nutných zdrojů k plnění. Je důležité si uvědomit, že se

nejedná o jednorázovou činnost, ale o dlouhodobý proces. Pracovník spolu se svým nadřízeným procházejí čtyřmi fázemi dlouhodobého delegování. (Cipro, 2009)

První fází prochází podřízený jako pasivní pozorovatel. Manažer bere svého kolegu na různé aktivity, kde se mu snaží předat své zkušenosti a naučit ho orientovat se různých situacích. Ukazuje mu, že i obtížné úkoly jsou řešitelné a podřízený pozoruje, jak manažer v různých situacích dané problémy řeší. Na konci této fáze by společně měli diskutovat o tom, co se stalo. Manažer by měl vysvětlit důvody svých rozhodnutí a vyslechnout si zpětnou vazbu od svého podřízeného. Jednou z možností je také vést rozhovor otázkami, které ověří a otestují, co se kolega naučil. (Cipro, 2009)

Druhá fáze mění podřízeného z pasivního na aktivního účastníka. Podstatné je nenechávat podřízeného dlouho v roli diváka. Cílem této fáze je naučit spolupracovníka přímé spolupráci a spoluodpovědnosti na zadaných úkolech, nicméně veškerá zodpovědnost zatím zůstává na manažerovi. Ze začátku jsou jednotlivé úkoly jednodušší, aby případná chyba neměla vážné následky. Manažer má v této fázi spolupracovníka chválit za vše dobré, co se mu povedlo. Taktéž upozorňuje na oblasti, kde je prostor pro zlepšení. Velmi důležité je motivovat podřízeného tím, že se jistě vše brzy naučí a že i on sám byl také v jeho situaci, kdy ho nadřízený do problematiky zaučoval. Zde by rovněž měla probíhat zpětná vazba, tentokrát k té části, za kterou už zodpovídal podřízený. (Cipro, 2009)

V předposlední fázi podřízený přebírá činnosti už plně na sebe. Manažer na podřízeného přenáší odpovědnost a pravomoce, jejichž plnění si natrénoval v předchozích fázích. Manažer se ale nemůže nikdy úplně zbavit své celkové odpovědnosti za úsek, proto stále kontroluje plnění jednotlivých částí delegované práce. Manažer nepřestává aktivně pomáhat svému kolegovi, nicméně je nutné, aby ho nezbavoval již předané odpovědnosti. Manažer musí mít čas na slíbenou pomoc podřízenému a je třeba po podřízeném vyžadovat průběžné hlášení plnění plánu. Vedoucí nadále chválí podřízeného za dílčí úspěchy, může být ovšem velmi kritický ve chvíli, kdy ho podřízený včas neupozornil na přicházející problémy a přišel až v situaci, kdy se vše zkomplikovalo. (Cipro, 2009)

V poslední, čtvrté fázi, je delegovaný projekt zcela v kompetenci podřízeného. Ten informuje manažera o vývoji situace, už to nedělá kvůli potřebě poradit, ale proto aby manažerovi ukázal, jak danou situaci on sám vyřešil. i nadále se pokračuje v reportování práce manažerovi. Způsoby dosažení cílů jsou již čistě na podřízeném, jelikož má plnou

důvěru manažera. V ideálně nastaveném delegování kolegové nezaregistrují, že jejich vedoucí nepracuje. Každý totiž ví, co a jak má dělat. Aby manažer mohl dosáhnout tohoto cíle, musí správně definovat cíle a výstupy. Pokud vymezí měřitelné a termínované cíle, např. pomocí metody SMART, může se poté už jen zeptat, jak se týmu vedlo. (Cipro, 2009)

Je důležité zvolit si takový cíl, který je realizovatelný. Metoda SMART se využívá na ověření, jestli lze cíle dosáhnout. Příklady využívání této metody se mohou týkat pracovního chování, výkonnosti nebo pravomocí. SMART v překladu z angličtiny znamená „chytrý“. (Lojda, 2011)

- **S** jako „specific“ – Cíle spolu s výstupy musí být konkrétní, jasně zadané a od sebe rozpoznatelné.
- **M** jako „measurable“ – Je nutné, aby cíle bylo možné změřit. Klíčová je možnost definovat míru změny.
- **A** jako „agreed“ – Na určeném cíli by se mělo shodnout vedení a samotní zaměstnanci, kteří jej budou realizovat.
- **R** jako „realistic“ – Reálnost splnitelnosti cílů by měla reflektovat situaci ohledně dostupnosti zdrojů a ekonomických podmínek.
- **T** jako „timed“ – Kvůli dosažení cílů jsou klíčové časové linky projektů a lhůty a jejich kontrola. (Lojda, 2011)

### 3.3.4 Výhody delegování

Bělohávek (2001) popisuje výhody delegování jako:

- **více času pro manažera** – delegování práce šetří manažerům čas a umožňuje jim věnovat se úkolům s vyšší prioritou;
- **vznik nových nápadů** – velmi často manažeři mají tak zavedený systém řešení procesů, že pohled z jiné perspektivy mnohdy vnese jiný a lepší pohled na věc;
- **rozvoj podřízených** – díky delegaci podřízení získávají nové zkušenosti, které nemohou získat pomocí teoretické výuky nebo jiných teoretických tréninků;
- **motivace pracovníků** – delegování nových a složitých úkolů, spolu s částí pravomocí, je pro pracovníky znakem, že v nich manažeři mají důvěru. Pro pracovníky je to možnost ukázat svůj celý potenciál;

- **jednodušší hodnocení** – delegování umožňuje snazší hodnocení jednotlivce podle individuálních zásluh. Ať už se jedná o povýšení nebo případné odměny;
- **méně náročná kontrola** – pokud se deleguje pravomoc a odpovědnost, konkrétnímu pracovníkovi se tak zjednodušuje samotný proces kontroly;
- **vyvarování se stagnace** – mylná představa mnoha manažerů je taková, že je potřeba udělat vše proto, aby jejich pozice byla nenahraditelná. Díky tomuto chování pak práci vůbec nedelegují a jsou tak odsouzeni ke stagnaci. Symbolem správného manažerského chování je naopak snaha být nahraditelný co nejdříve, aby se manažeři mohli věnovat složitějším úkolům a vyšším funkcím. (Bělohlávek, 2001)

### 3.3.5 Bariéry delegování

Manažer si musí jasně nastavit, které činnosti bude delegovat a které bude řešit sám. Delegovat nelze osobní kontakt s důležitými zákazníky, zvláště pokud tyto setkání rozvíjí vazby na další strategické partnery. Na druhé straně je třeba delegovat opakující se a méně náročné úkoly. Je pak na manažerovi, aby dobře využil ušetřený čas, který díky delegování získá. Manažer dané činnosti už nebude sám vykonávat, bude pouze kontrolovat výstupy. (Cipro, 2009)

**Obrázek 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera**

vrcholový manažer	90%	10%
manažer na střední úrovni	VEDENÍ (delegování)	VYKONÁVÁNÍ (provádění)
prvoliniový manažer	30%	70%

Zdroj: dle (Bělohlávek, 2001), vlastní zpracování

Při delegování jsou zúčastnění často vystaveni bariérám, které jim brání ve správném delegování. Tyto bariéry jsou spojeny s následujícími situacemi: (Lojda, 2011)

### **a. Pochybení manažera**

Chyba manažera je označována jako nejčastější překážka delegování. Manažer sám před sebou nedokáže delegování přijmout a odmítá ho. Obává se, že ztratí kontrolu nad svými úkoly a nebude moci procesy ve společnosti dostatečně a včas ovlivňovat. Nejčastěji se tento problém objevuje v malých a středních firmách, kde je typickým příkladem této bariéry majitel. (Lojda, 2011)

Další možností je nedostatek přehledu manažera. Pokud nemá dostatek informací nebo sám neví, jak by úkol vyřešil, může vytvořit bariéru a nebyt pak schopen úkol delegovat. V jiných případech manažer vytvoří překážku nevědomky, protože ho ani nenapadne daný úkol delegovat. Byl totiž vždy zvyklý si věci řešit sám, a tak na delegování zapomíná. Obecně se dá hovořit o jevu, podle kterého si manažeři sami o sobě myslí, že jsou nenahraditelní. (Lojda, 2011)

Manažeři nedelegují také proto, že nemají dostatečnou důvěru ve své podřízené a podceňují je. Mají také strach, že pokud budou delegovat práci, podřízení udělají chybu nebo naopak úkol zvládnout a budou pochváleni kolegové místo nich. (Lojda, 2011)

Manažeři si mylně myslí, že pokud budou práci delegovat a nezastanou veškerou práci oni sami, ztratí jejich pozice smysl a funkci. Další příčinou nedelegování je vnímání podřízených jako konkurence, která jim v budoucnu může ohrozit jejich pracovní pozici. Mezi méně závažné příčiny nedelegování patří špatná zkušenost s delegováním v minulosti, neovládání technik delegování nebo pouhá lenost. (Lojda, 2011)

### **b. Pochybení podřízených**

Manažer si musí jasně nastavit, které činnosti bude delegovat a které bude řešit sám. Delegovat nelze osobní kontakt s důležitými zákazníky, zejména pokud tyto setkání rozvíjí vazby na další strategické partnery. Na druhé straně je potřeba delegovat opakující se a méně náročné úkoly. Je pak na manažerovi zodpovědně využít čas, který díky delegování získal. Manažer dané činnosti už nebude sám vykonávat, bude pouze kontrolovat výstupy. (Cipro, 2009)

Podřízení často nevěří ve svoje schopnosti a domnívají se, že by delegovaný úkol nezvládli. Hlavní příčinou odmítání delegování je tedy strach nebo neochota učit se něco nového a vybočovat ze své rutiny. (Lojda, 2011)

Podřízení můžou být i zcela zavaleni svou prací, takže delegování odmítají z nedostatku času. Bariérou může být i pouhá předchozí špatná zkušenost, případně nedůvěra ve schopnosti manažera. i tady často může působit pouhá lenost podřízených, kterou maskují pod jejich odpovědnost nebo sebekritiku. (Lojda, 2011)

### **c. Vnější omezení**

Pokud manažer dokonale ovládá techniku delegování, ale nedisponuje dostatkem kapacit (např. lidí), pak je bezdůvodné zabývat se možnostmi delegace. Dalšími faktory, které do vnějšího omezení spadají, jsou špatné vztahy ve společnosti, nedostatek informací nebo to, že nejsou jasně nastavené priority. Je důležité si uvědomit, že odpovědnost za delegování nespadá pouze na manažera, ale i na ostatní jeho spolupracovníky. (Lojda, 2011)

#### **3.3.6 Kontrola delegování**

Vedoucí stanoví systém reportování práce a spolu s tím určí termíny kontrol. Jedná se o termínované fáze kontroly, tzv. check points, které může manažer využít v případě nutnosti zasáhnout do činností a navrátit proces zpět k cíli. (Cipro, 2009)

Kontrolování má na starosti sám manažer nebo speciálně pověřený útvar v rámci společnosti, který informuje manažera o eventuálním rozporu mezi plánem a realitou. Ten, kdo provádí kontrolu, by se měl vyvarovat duplicitním kontrolám. Dále je potřeba, aby byl schopen vydržet určitou míru nejistoty, protože nelze zkontrolovat všechny jednotlivé kroky v procesu. (Cipro, 2009)

Mezi nejefektivnější způsoby patří namátková kontrola, která se vykonává, i když se kontroly paralelně reportují výstupy. Jako osvědčený způsob kontroly se často využívá neformální komunikace manažera s podřízeným, kde se nadřízený neformální cestou dozví o realitě plnění úkolů. Naopak formální způsob reportování je využíván zejména ve velkých organizacích, kde je tato forma vyžadována vyšší mírou byrokracie. Tento požadavek velmi často vyvolává riziko zkreslování reportů, aby se co nejvíce přiblížil očekávání managementu. (Cipro, 2009)

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika organizace**

Ke zkoumání problematiky delegování byla zvolena mezinárodní akciová společnost, zabývající se výrobou a prodejem kávy po celém světě. Vybraná společnost byla založena v Americe, v druhé polovině 20. století. Kavárna provozuje pobočky v řádů tisíců a zaměstnává desetitisíce pracovníků.

### **4.2 Vlastní šetření**

V praktické části bakalářské práce byl proveden výzkum pomocí standardizovaných rozhovorů a bylo jimi zjištěno, jak manažeři delegování obecně vnímají v oblasti své práce, zda jej aktivně využívají a co jim případně přináší za výhody či naopak komplikace. Hlavním předpokladem výpovědi manažerů jsou spíše pozitiva delegování v podobě většího množství času díky rozdělení jednoduchých či okrajových úkolů na podřízené pracovníky, a tím i jejich rozvíjení a motivování. Mezi dalšími pozitivy lze očekávat snadnou zastupitelnost v případě manažerovy nepřítomnosti. Dále pak lze předpokládat, že manažeři budou klást velký důraz na promyšlení, které úkoly delegovat a které naopak ne, neboť by mohly v konečném důsledku přinést více komplikací v podobě chyb.



#### 4.2.1 Otázky

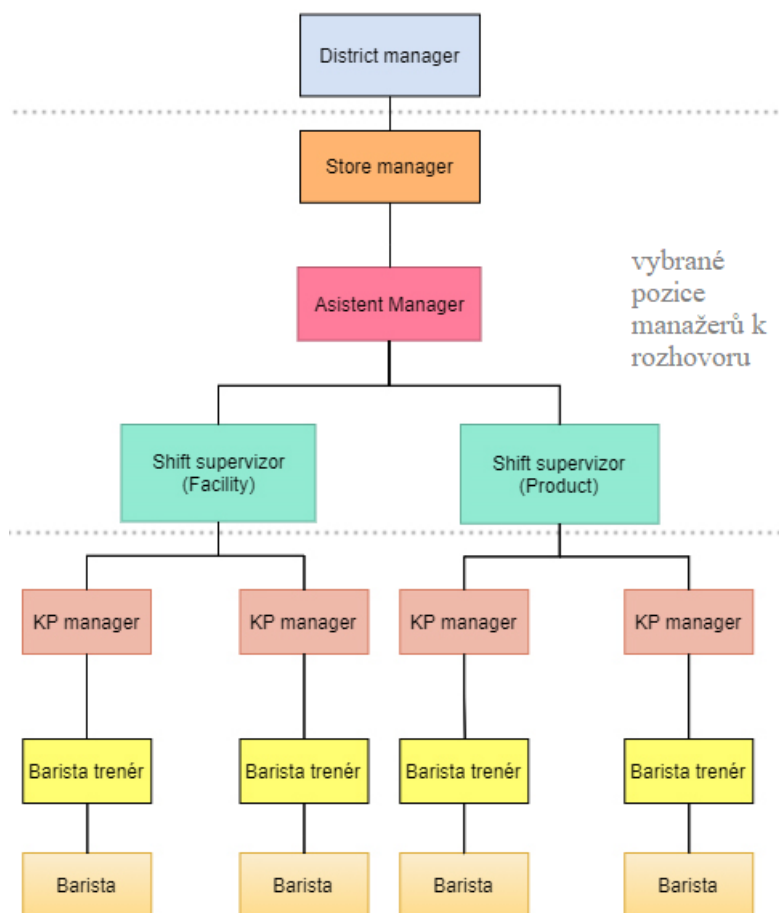
Respondenti byli dotazováni na jedenáct předem připravených otázek ohledně delegování a organizace práce, společně s otázkou, jak tuto problematiku změnila pandemie COVID - 19. (viz Příloha 1)

1. Předáváte svému týmu část své práce a kompetence? Do jaké míry?
2. Jakým způsobem nejčastěji delegujete práci – osobně, písemně, telefonicky?  
Jaké výhody mají Vámi zvolené způsoby delegace oproti ostatním stylům?
3. Změnila pandemie COVID-19 způsob delegování nebo vedení lidí?
4. Přebíráte na sebe zodpovědnost za úkoly, které jste delegoval ostatním?  
Z jakého důvodu?
5. Myslíte si, že předáváte moc úkolů, nebo naopak většinu práce nedelegujete?
6. Jaký měl COVID-19 vliv na objem zadaných úkolů?
7. Věříte svým podřízeným, že splní zadané úkoly a dodrží stanovený termín?  
Jak postupujete, pokud Váš podřízený něco nestihne?
8. Stalo se, že jste úkol raději nedelegoval, protože byste s jeho vysvětlováním ztratil příliš mnoho času? Pokud ano, v jakém případě?
9. Kontrolujete delegovaný úkol? Pokud ano, tak jakým způsobem – průběžně, náhodně dle situace nebo popřípadě konečný výsledek?
10. Co jste se naučili během delegování úkolů? Co je podle Vás na delegaci nejtěžší?
11. Získal jste nějaké zkušenosti nebo dovednosti na vaší pozici díky pandemii COVID-19?

#### 4.2.2 Představení vybraných manažerů

Ve vybrané pobočce byli vybráni 4 manažeři pro řízený rozhovor od pozice Shift supervizor po pozici Store manager. Řídící struktura a vybraní manažeři jsou vyznačeni viz obrázek 4.

**Obrázek 4: Řídící struktura zvolené společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle informací z podniku

**Manažer SM** (Store manager) – dotazovaný nastoupil do společnosti v 27 letech v roce 2018. Byl externě přijat přímo na tuto pozici, působí zde 6 let a vede 19 podřízených. Odpovídá za rentabilitu celé kavárny, má na starosti kontrolu nákladů, výplat a výkonu zaměstnanců. Deleguje práci na vrchní manažery, nejčastěji na Asistent Store manažer a Shift Supervisor. Hodnotí jednotlivé měsíce a připravuje velikosti pracovních směn podle toho, jakou poptávku predikuje. Je odpovědný za celou pobočku, od finanční stránky, přes týmovou stránku, až po kompletní chod kavárny zevně i vevnitř. Pro další porovnání a shrnutí rozhovoru bude označen pouze jako „Manažer SM“.

**Manažer ASM** (Asistent store manager) - dotazovaný je ve společnosti od roku 2014, v té době nastoupil na pozici barista a během 5 let se vypracoval na pozici Asistent store manažer. Na této pozici tak působí od roku 2019. Tento manažer vede 18 zaměstnanců. Manažer ASM zodpovídá za celkovou tvorbu a úpravu jednotlivých směn. Velmi často zpracovává administrativu zadanou od manažera SM. Má také na starosti

oblasti náborem, školení, interního tréninku a vypracování souhrnu za jednotlivé týdny, zda je potřeba něco zlepšit nebo udělat jinak. Pro další porovnání a shrnutí rozhovoru bude označen pouze jako „Manažer ASM“.

**Manažer SSP** (Shift supervisor Product) – dotazovaný pracuje ve společnosti od roku 2017. Tento manažer pracuje na pozici Shift supervisor Product 2 roky. Během této doby se stal ambasadorem této pozice, což znamená, že školí ostatní manažery stejné úrovně na dalších pobočkách. Vede 5-6 podřízených, v závislosti na velikosti směny. Jeho hlavní náplň práce spočívá ve vedení celé směny a spolu s tím má na starosti kontrolu toho, aby vždy byl dostatek všech zásob na pobočce. Manažer SSP je také zodpovědný za kontrolu expirace produktů. Hlídá jeho tým, aby dodržoval standardy při přípravě kávy a optimalizuje náklady, aby se příliš mnoho výrobků nevyhazovalo. Pro další porovnání a shrnutí rozhovoru bude označen pouze jako „Manažer SSP“.

**Manažer SSF** (Shift supervisor Facility) – dotazovaný pracuje ve společnosti od roku 2018. Do společnosti nastoupil jako barista a za rok a půl se stal Shift supervisor Facility manažerem. Na této pozici pracuje přes půl roku. Podobně jako manažer SSP vede jednotlivé směny v kavárně, takže vede 5-6 podřízených a vedle toho má na starosti údržbu a čistotu kavárny. Řídí a organizuje čištění zařízení v kavárně a kontroluje dodržování hygienických standardů. Jeho další náplní práce je budování vztahů a komunikace s dodavateli. Pro další porovnání a shrnutí rozhovoru bude označen pouze jako „Manažer SSF“.

### 4.2.3 Rozhovory

#### 1. *Předáváte svému týmu část své práce a kompetence a do jaké míry?*

Všichni manažeři se jednohlasně shodli na tom, že práci delegují. Manažeři SSP a SSF považují delegování za klíčové, její absence má za následek chaos a zmatek v pracovní směně. Manažer SM uvedl, že jeho pozice delegaci vyžaduje a aplikuje ji denně. Delegování rád využívá i jako nástroj, aby rozvíjel svůj tým a jeho schopnosti a dovednosti. Manažeři ASM a SM uvedli, že je velmi důležité měnit delegované úkoly a kompetence podle pozice, které práci delegují. Náročnější úkoly lze delegovat pouze zkušenějším zaměstnancům na vyšších pozicích. Tito dva manažeři si ale také všímají ambic některých nadprůměrných pracovníků a pokud poznají, že chtějí kariérně růst, delegují jim složitější úkoly.

#### 2. *Jakým způsobem nejčastěji delegujete práci - osobně, písemně, telefonicky? Jaké výhody mají Vámi zvolené způsoby delegace oproti ostatním stylům?*

Manažeři SSP a SSF delegují nejčastěji osobně, přímo na pracovišti, a to zejména neodkladné úkoly. Telefonickou delegaci používají za svojí nepřítomnosti na pracovišti raději než zadávání úkolů písemně, a to z důvodu osobitějšího rázu. Manažer ASM vybírá způsob delegace podle časové dotace pro úkol. Pokud potřebuje výsledek co nejdříve, deleguje nejčastěji osobně, pokud má být úkol splněn v řádu dní, deleguje písemně. Psanému delegování dává přednost před telefonickým z důvodu zanechání informací i po skončení rozhovoru. Snaží se tak vyvarovat situaci, kdy podřízený si po telefonátu zapomene úkol zapsat a zapomene na něj. Manažer SM na rozdíl od Manažera ASM využívá písemnou delegaci nejméně, protože vnímá písemnou komunikaci jako nejednoznačnou, může vyznít jinak, než zamýšlel. Nejčastěji využívá osobní a telefonickou rovinu z důvodu bližšího kontaktu a jasného zadání.

#### 3. *Změnila pandemie COVID - 19 způsob delegování nebo vedení lidí?*

Podle manažerů SSP, SSF a ASM se způsob delegování mírně změnil, podle manažera SM nikoliv. Manažerovi SSP přišli podřízení více angažovaní z důvodu menší

zákaznické návštěvnosti na pobočkách a neměl s delegací tolik práce. Rovněž mu přišlo, že může polevit i v míře kontrolování. Manažer SSF měl díky menší vytíženosti více času a mohl se věnovat více následné kontrole po delegování. Manažer ASM se domnívá, že se podřízení stali méně pracovitými a tím pádem musí být v kontrole delegovaných úkolů víc důsledný. Podle manažera SM se nic na způsobu delegování nezměnilo, změnila se pouze zákaznická struktura.

4. *Přebíráte na sebe zodpovědnost za úkoly, které jste delegoval ostatním? Z jakého důvodu?*

Všichni manažeři přebírají odpovědnost za delegované úkoly. Přebírání odpovědnosti delegovaných úkolů popisují jako nutnost a vnímají to jako vlastnost každého zkušeného manažera. Manažeři se shodli na tom, že pokud úkol dostali na starost oni, i přesto že úkol delegují, konečná odpovědnost zůstává stále na nich.

5. *Myslíte si, že předáváte moc úkolů, nebo naopak většinu práce nedelegujete?*

Manažer SSF většinu práce nedeleguje, manažeři SSP, ASM a SM delegují dle potřeby a časové dotace. Manažer SSF dle jeho slov nedeleguje dostatečně, protože je často rychlejší úkol splnit vlastními silami. Manažer SSP často deleguje úkoly bez rozšířených kompetencí, příkladem manuální práce na směně. Manažer ASM se snaží podřízenému delegovat maximálně 2 úkoly naráz, v případě nestandardní situace je nucen tento limit zvýšit. Manažer SM vzhledem k jeho pozici deleguje velké množství úkolů. Manažerům ASM a SM přijde důležité uvědomit si, jestli je úloha delegována správné pozici a osobě s dostatečnými schopnostmi.

6. *Jaký měl COVID-19 vliv na objem zadáných úkolů?*

Podle manažerů SSP a SSF byl úbytek delegované práce znatelný. Manažer ASM zaznamenal úbytek jen v malé míře. Manažer SM považuje zmenšení objemu delegování za až skoro zanedbatelné. Manažeři SSP, SSF a ASM se shodli, že pobočka byla méně vytížená a bylo potřeba delegovat méně úkolů. Podle manažera SM jsou podřízení manažeři zkušení a i v pandemické situaci zvládnou delegovat podobný objem práce.

7. *Věříte svým podřízeným, že splní zadané úkoly a dodrží stanovený termín? Jak postupujete, pokud Váš podřízený něco nestihne?*

Manažeři SSF a SM svému týmu věří, nicméně zdůrazňují důležitost kontroly. Manažeři SSP a ASM věří jen některým členům týmu, protože byli mnohokrát zklamáni. Manažer SSF v případě nedodržení termínu podřízenému dává zpětnou vazbu a vysvětluje, proč je termín odevzdání důležitý. Manažer ASM postupuje dle situace, pokud úkol, který delegoval, byl původně jeho odpovědnost, úkol dodělává sám. Pokud to byla práce podřízeného, s výtkou nechává podřízeného úkol dodělat a napravit. Manažer SM v situacích, kdy nepociťuje oboustrannou důvěru s podřízeným, většinou ukončuje pracovní vztah. Zmiňuje ovšem, že je důležité dát podřízeným vždy minimálně druhou šanci.

8. *Stalo se, že jste úkol raději nedelegoval, protože byste s jeho vysvětlováním ztratil příliš mnoho času? Pokud ano, v jakém případě?*

Manažeři SSP, SSF se s tímto problémem setkávají. V některých situacích je pro ně skutečně rychlejší práci nedelegovat. Manažer ASM se s touto situací setkává u podřízených, kteří vyžadují, aby jim problém byl několikrát vysvětlen. V takovém případě ASM manažer zasahuje sám. Manažer SM se s podobnou problematikou neseťkal a vždy práci nakonec delegoval.

9. *Kontrolujete delegovaný úkol? Pokud ano, tak jakým způsobem – průběžně, náhodně dle situace nebo popřípadě konečný výsledek?*

Manažer SSF kontroluje úkoly v závislosti na situaci a jakému zaměstnanci úkol zadává, u spolehlivých podřízených výsledky většinou nekontroluje. Manažeři SSP a ASM kontrolují většinou náhodně a zaměřují se na podřízené, se kterými nemají dobré zkušenosti a uvědomují si, že tato delegace potřebuje důslednější kontrolu. Manažer SM používá také různé způsoby kontroly v závislosti na dané situaci. Úlohy, které mají trvání v rámci týdnu, kontroluje na týdenní bázi, kratší úlohy kontroluje až jako konečný výsledek.

10. *Co jste se naučili během delegování úkolů? Co je podle Vás na delegaci nejtěžší?*

Manažeři SSF, SSP a ASM se během delegování naučili lépe komunikovat a zlepšili se v profesionálním vystupování. Manažer SM díky delegaci pochopil důležitost

kontroly a kontroluje delegované úkoly velmi často. Manažer SSF popisuje, že je náročné být přísný k podřízeným, se kterými má přátelské vztahy mimo pracoviště. Manažer SSP považuje jako nejtěžší spolupráci s podřízenými ve chvíli, kdy na začátku není dostatečně respektován. Manažer ASM považuje za nejtěžší delegování některým seniorním zaměstnancům, kteří už mají svou představu o vykonávání některých procesů. Manažer SM pokládá jako nejobtížnější následnou kontrolu a způsob, jak správně a efektivně předat zpětnou vazbu.

*11. Získal jste nějaké zkušenosti nebo dovednosti v oblasti delegování a vedení lidí na vaší pozici díky pandemii?*

Manažeři SSP, SSF a ASM získali nové zkušenosti v této oblasti, manažer SM nikoliv. Manažer SSP se naučil delegovat práci v jiných pracovních podmínkách, než byl zvyklý a improvizovat během řešení problémů mu je nyní méně nepříjemné. Vzhledem k menší vytíženosti pobočky začal manažer SSF více delegovat na své kolegy a je si v této činnosti jistější. Manažer ASM se naučil využívat nově vzniklý volný čas a začal dopředu zpracovávat například administrativní činnost. Manažer SM nemá pocit, že se v této oblasti během pandemie něco nového naučili. Považuje delegování za schopnost, kterou se lze naučit v delším časovém horizontu.

### 4.3 Shrnutí rozhovorů

Z výše uvedených rozhovorů vyplývá, že všichni manažeři z vybrané pobočky sítě kaváren práci delegují a považují delegaci za přínosnou. Pandemie COVID – 19 do jisté míry delegování ovlivnila, ale nejedná se o razantní změnu. Nikdo z vybraných manažerů nemá problém s delegováním, ale jejich styly delegování se liší. Celkově tedy lze říci, že všichni manažeři používají delegaci na každodenní bázi.

Ač každý manažer používá delegaci jako prostředek pro vedení svých podřízených, tak z rozhovorů je patrné, že se liší dle úrovně managementu. Manažeři SM a ASM uvedli, že bez delegování by nebyli schopni svoji práci vykonávat. Na vyšší úrovni managementu nedošlo během pandemie COVID – 19 skoro k žádným změnám a obsah jejich práce a práce delegované se nijak nezměnil. Zatímco u manažerů SSF a SSP, tedy manažerů na nižší úrovni, delegování probíhá na směně, dle potřeby a vytížení pobočky. Pandemie COVID – 19 ovlivnila nižší management více, manažeři měli méně práce na delegování a museli se přizpůsobit úbytku zákazníků.

Všichni manažeři delegují a upřednostňují osobní způsob delegování, v druhém nejčastějším způsobu delegování se styly manažerů liší. Někteří z manažerů upřednostňují telefonický rozhovor, kdy mají se zaměstnancem více osobní kontakt, jiní však preferují psanou komunikaci, protože zanechává informaci a zaměstnanec jí tak nezapomene. Kontrolu splněných úkolů manažeři provádějí v závislosti na časové náročnosti úkolů. Náhodná kontrola probíhá v závislosti na důvěře mezi manažerem a daným podřízeným z důvodu, že všichni manažeři přebírají odpovědnost za delegovanou práci a u méně důvěryhodných zaměstnanců je tedy potřeba kontrolu provádět častěji. Všichni manažeři si uvědomují, že pokud budou využívat možnosti delegování práce, tak konečná odpovědnost nemůže být delegována a nelze se jí zříci. Na všech manažerských úrovních se manažeři setkali se špatnými zkušenostmi týkající se špatně odvedené práce ač manažeři věřili svým podřízeným a z toho pramení častější namátkové kontroly.

Všichni manažeři kromě manažera SSF svoji práci delegují tak, jak je potřeba, aby stíhali vlastní práci. Uvědomují si, že delegování je pro jejich pracovní náplň potřebné a bez každodenního zadávání úkolů svým podřízeným by byla jejich činnost pro společnost neefektivní.



V nižším managementu u manažera SSF se lze setkat s klasickou chybou při delegování a to, že manažer raději práci raději nedeleguje, protože vysvětlení daného úkolu by mu zabralo delší čas, než vykonání samotné práce. Z rozhovorů plyne, že v nižším managementu společnosti nejsou každodenní úkoly tak komplexní a nevyžadují velkou míru kompetence a zkušeností, proto se zde často objevují překážky k delegování.

Vedoucí pracovníci se během svého působení v podniku naučili různé aspekty delegování. Ať už se jedná o přímější a lépe formulovanou komunikaci v různých komunikačních kanálech, tak i předávání úkolů kompetentním zaměstnancům tak, aby byly vypracovány v co nejkratším možném termínu, spolu se zachováním veškerých nutných procesů. Manažeři se shodli, že jejich vystupování nejen jako týmového lídra, ale i na prozákaznické úrovni, se znatelně zlepšilo. Manažeři během delegování považují za nejtěžší komunikaci s podřízenými, kteří jsou v záviku, a ještě je dostatečně nerespektují, popřípadě si práci ulehčují a nedodržují nastavené procesy. Další z překážek, které musí při delegování překonat, je vhodně zvážit, zdali má zaměstnanec dostatečné schopnosti na delegovaný úkol. Další výzvou pro manažera je vhodně provést kontrolu a poskytnout zpětnou vazbu za provedený výkon, která může být i negativní.

Pandemie COVID – 19 jistě vnesla do restaurátérství, a to zvláště do kavárenského řetězce, jisté změny, se kterými se musela pobočka vyrovnat. Manažeři se museli přizpůsobit obměněnému trhu bez turistů, změnit tak způsob své práce a předávání úkolů svým zaměstnancům. Dotazovaní uvedli, že se daleko více mohli soustředit, ať už na administrativu nebo na rozvíjení svých řídicích schopností.

## 4.4 Návrhy pro zlepšení

Manažer SSF dle jeho slov dostatečně nedeleguje. Lze tedy doporučit, aby se tento řídicí pracovník zaměřil na to, aby se této schopnosti naučil, delegování se nadále nevyhýbal a v jeho každodenní náplni práce předávání úkolů trénoval. Jednou z možností, jak se Manažer SSF může zlepšit v delegování, je požádat jeho zkušenější kolegy, aby mu v této oblasti zkušenosti předali. Další doporučení, které lze navrhnout, je kolektivní podpora delegování mezi jednotlivými manažery. Toto doporučení se nemusí týkat pouze Manažera SSF, všichni manažeři se mohou v oblasti delegování začít podporovat, kontrolovat, jestli delegují ve správní míře a předávat zpětnou vazbu jejich delegování.

V návaznosti na delegování by manažeři neměli zapomínat na adekvátní kontrolu předaných úkolů. Kontrola by měla vždy být v přiměřené míře. Každý manažer by se měl zamyslet nad tím, jestli se mu dobře pracuje se svými podřízenými. Pokud někteří z pracovníků vyžadují častou komplexní kontrolu jejich práce a nejsou samostatní ve svých pracovních činnostech, je na manažerovi, aby se zamyslel, zdali je tento pracovník vhodný pro budoucí spolupráci.

Z rozhovorů vyplynuly rozdílné pohledy Manažerů SSP a ASM na to, jak pandemie COVID – 19 změnila jejich podřízené. Podle Manažera SSP byli podřízení více angažovaní, kdežto Manažerovi ASM se zdálo, že byli podřízení méně proaktivní během tohoto období. V tomto případě by bylo dobré, aby si manažeři formou diskuze sjednotili pohled na problematiku. Vyhnou se tak protichůdným stylům vedení jejich podřízených a celková organizace práce bude jednotná. s touto problematikou souvisí motivační mechanismus ve společnosti a jeho změny a nastavení během pandemie COVID - 19. Manažeři by se měli zaměřit na udržení dostatečné motivace jejich podřízených, z důvodu dodržení cílů společnosti. Jako další následek tohoto doporučení může být, že manažeři nebudou muset tolik podněcovat kolegy do pracovních činností a budou mít více času na jiné aktivity.

Manažeři SSP a ASM uvedli, že některým svým zaměstnancům moc nevěří, v tomto případě může dojít k činnostem ze strany manažerů, které je až příliš časově vytěžují. V případě, že k tomuto skutečně dochází, lze doporučit, aby se manažeři zamysleli, jestli spolupráce s těmito zaměstnanci má pokračovat. Pokud manažeři s těmito zaměstnanci dále chtějí spolupracovat, měli by se pokusit najít způsoby, jak ztracenou důvěru obnovit. Manažeři mohou vyzkoušet například motivační metodu „cukr a bič“, popřípadě zaměstnanci zajistit školení, které bude zaměřené na procesy, ve kterých byla ztracena manažerova důvěra. Pokud ani tento nebo jiné pokusy o obnovení důvěry nepomůžou, měli by manažeři zvážit ukončení pracovně právního vztahu.

Manažer SM by se měl dále zdokonalovat v procesu kontroly a ve schopnosti efektivně předat vhodnou, kvalitní a výstižnou zpětnou vazbu. Pro manažera na druhé nejvyšší příčce v řídicí struktuře je velmi zásadní výchova a rozvoj schopností podřízených manažerů. Pokud se mu nebude dlouhodobě dařit rozvíjet spolupráci a komunikaci mezi ním a ostatními manažery, nebude mít čas na ostatní důležité činnosti týkající se vedení pobočky. Doporučené řešení pro Manažera SM je zavedení měsíčních porad v rámci celé pobočky, kde se se všemi zaměstnanci může nejenom lépe poznat a zlepšit pracovní vztahy, ale také probrat úspěchy a neúspěchy minulých měsíců. Tyto porady mohou sloužit k předání zpětné vazby, na kterou v minulosti nebyl čas. Manažer zde může vyzvat zaměstnance k vyjádření jejich názoru, na vzniklé situace. Lze tak najít nová řešení, která jsou vhodnější pro všechny zúčastněné strany.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současnou úroveň delegování v rámci vybrané společnosti a pomocí řízených rozhovorů navrhnout vhodná doporučení na zlepšení delegování.

Teoretická část bakalářské práce definuje všechny důležité pojmy týkající se managementu a delegování. Praktická část je pak založena na znalostech těchto pojmů. Definovány jsou pojmy jako management, manažer a jeho role a funkce. Spolu s tím je popsán proces delegování a jeho předměty a cíle.

V praktické části byla představena pobočka ze sítě kavárenských prodejen. Ve společnosti proběhla analýza procesu delegování metodou řízených rozhovorů s vybranými manažery. Tyto rozhovory byly zpracovány, vyhodnoceny a následně byly navržena patřičná doporučení vedoucí k zvýšení efektivity delegování.

Řízenými rozhovory byly zjištěny určité problémy týkající se delegování, jako například nedostatečné delegování jednoho z manažerů, nízká důvěra v některé zaměstnance, možné protichůdné vedení manažerů a absence pravidelných schůzek nejvyššího řídicího pracovníka pobočky s ostatními zaměstnanci. Na konci vlastní práce jsou rozhovory shrnuty a byla navržena patřičná doporučení, jak lze výše uvedené problémy vyřešit.

Závěrem lze tedy říci, že nezáleží pouze na manažerech, ale i na přístupu jednotlivých zaměstnanců k práci. Dobrá aplikace delegování může vést k dlouhodobé spokojenosti, jak ze strany manažerů, tak i zaměstnanců, kteří díky nově přijaté zodpovědnost pomáhají k plnění cílů společnosti. Pracovníci na všech úrovních, kteří mají vůli pracovat nejen pro danou společnost, ale i rozvíjet své schopnosti a posouvat se tak po kariérním žebříčku, jsou jistě nejcennější, co společnost může mít.

## 6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. a STEPHENS T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

BLAŽEK, L. Management Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-6586-0.

HRABÁNKOVÁ, M. a PROCHÁZKOVÁ D. Krizový management. České Budějovice: Jihočeská univerzita: Zemědělská fakulta, 2004. ISBN 80-7040-678-X.

KOŠŤAN, P., František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN ISBN 80-251-0396-X.

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIKULÁŠTNÍK, M. Manažerská psychologie. 2., aktualizované a rozšířené. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

ROBBINS, Stephen P. a KAYE M. Management. Praha: Grada, 2004. ISBN ISBN 80-247-0495-1.

TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-35-5.

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

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ O. Moderní management v teorii a praxi. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ O. Moderní management v teorii a praxi. 3. doplněné. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, H., KOONTZ H. a DOLANSKÝ V. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

## 7 Přílohy

### Příloha 1 – rozhovor s manažery

1. Předáváte svému týmu část své práce a kompetence a do jaké míry?
2. Jakým způsobem nejčastěji delegujete práci – osobně, písemně, telefonicky?  
Jaké výhody mají Vámi zvolené způsoby delegace oproti ostatním stylům?
3. Změnila pandemie COVID-19 způsob delegování nebo vedení lidí?
4. Přebíráte na sebe zodpovědnost za úkoly, které jste delegoval ostatním?  
Z jakého důvodu?
5. Myslíte si, že předáváte moc úkolů, nebo naopak většinu práce nedelegujete?
6. Jaký měl COVID-19 vliv na objem zadaných úkolů?
7. Věříte svým podřízeným, že splní zadané úkoly a dodrží stanovený termín?  
Jak postupujete, pokud Váš podřízený něco nestihne?
8. Stalo se, že jste úkol raději nedelegoval, protože byste s jeho vysvětlováním ztratil příliš mnoho času? Pokud ano, v jakém případě?
9. Kontrolujete delegovaný úkol? Pokud ano, tak jakým způsobem – průběžně, náhodně dle situace nebo popřípadě konečný výsledek?
10. Co jste se naučili během delegování úkolů? Co je podle Vás na delegaci nejtěžší?
11. Získal jste nějaké zkušenosti nebo dovednosti na vaší pozici díky pandemii COVID-19?