

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Proces delegování v neziskové organizaci

Vendula Papírníková

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Papírníková Vendula

Provoz a ekonomika

Název práce

Proces delegování v neziskové organizaci

Anglický název

Assignment Delegation in Non - Profit Organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření úrovně delegování ve zkoumané neziskové organizaci navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení .

Díličí cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na Proces delegování kompetencí v organizaci.
- Výzkum úrovně a způsobu delegování ve zkoumané instituci.
- Závěry a návrh opatření vedoucích ke zlepšení procesu delegování.

Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání problematiky, analyzovat úroveň delegování ve zkoumané firmě. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních metod založených na studiu dokumentů, jako je organizační řád, organizační směrnice a popisy funkčních míst, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor s vedoucími. Po vyhodnocení výzkumu budou formulována opatření ke zlepšení úrovně delegování.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Harmonogram zpracování

1. Vypracování přehledu současného poznání problematiky – rešerše do 6/2012
2. Vypracování a sběr podkladů pro vyhotovení analytické části práce 9/2012
3. Vypracování potřebných analýz 12/2012
4. Návrhová část a závěry práce 02/2013

Rozsah textové části

30-40 stran

Klíčová slova

Motivace, stimulace, delegování, kompetence, SMART, benefity, odměny, osobní rozvoj

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
FORSYTH, P.: Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6
HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze - Provozně ekonomická fakulta, 2006. 263 s. ISBN 80-213-1585-7
HRON, J., MACÁK, T. Organizační chování. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze - Provozně ekonomická fakulta, 2008. 144 s. ISBN 978-80-213-1589-1.
KLEIBL, J. a KOL. Personální řízení 2. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 94 s. ISBN 80-245-0960-1.
KORTIŠOVÁ, N.: Odměňování: trendem je flexibilita. Moderní řízení č. 10/říjen 2011, s.87
MIKULÁŠTÍK, M.: Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6
STÝBLO, J. a KOL. Personalistika 2007 – 2008. 1. vydání. Praha: ASPI, a. s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

Vedoucí práce

Kala Václav, Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 25.2.2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30. 11. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Václavu Kalovi, CSc. za odborné vedení, podnětné připomínky a cenné rady při zpracování této bakalářské práce a rovněž i neziskové organizaci V-čas, o.s. za umožnění výzkumu. V neposlední řadě bych ráda poděkovala celé mé rodině za podporu.

Proces delegování v neziskové organizaci

Assignment Delegation in Non - Profit Organization

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku procesu delegování v neziskové organizaci. Zaměřuje se nejen na teoretickou stránku delegování, ale také na procesy delegování probíhající v konkrétní zkoumané neziskové organizaci.

Teoretická část práce má za cíl přesné vymezení procesu delegování práce. Pojednává o samotném procesu delegování a představuje jednotlivé kroky, které jsou součástí tohoto procesu. Součástí literární rešerše je také základní rozdělení předmětu procesu delegování, metoda pro určení úrovně procesu delegování a základní terminologie.

Praktická část zahrnuje informace o zkoumané neziskové organizaci V-čas, o.s. Je zde charakteristika organizace, její zaměření a cíle, popis funkčních míst pracovníků, specifikace projektů realizovaných občanským sdružením a rozbor procesů delegování, které probíhají v rámci realizace jednoho z projektů V-čas, o.s. Rozbor je doplněn o grafické znázornění organizačně funkční struktury. Výzkum je založen na víceleté praxi v organizaci a hloubkových rozhovorech s vybranými zaměstnanci. Zaměřen je především na zmapování úrovně procesu delegování a na rozdílnou motivaci pro plnění delegované činnosti.

Klíčová slova: Delegování, motivace, kompetence, stimulace, SMART, benefity, odměny, osobní rozvoj, nezisková organizace

Summary

This thesis is focused on the process of delegating in non-profit organization. It focuses not only on the theoretical aspects of delegation, but also on the processes of delegating occurring at the studied non-profit organization.

The theoretical part is aimed at exact definition of the process of work. It discusses about the process itself and it represents the steps that are part of this process. Part of the literary research is also a fundamental division of the subject process of delegation, the method for determining the level of the process and its basic terminology.

The practical part includes information about the studied NGO caled V-čas, o.s. There is a characteristic of the organization, its focus and objectives, a description of the functional positions of workers, specifications of project implemented by civic associations and analysis of processes of delegation, which take place in the framework of the implementation of one of the projects V-čas, o.s. The analysis is complemented by a graphical representation of the organizational and functional structure. The research is based on a multi-year experience in the organization and in interviews with selected employees. It is focused primarily on mapping a level of proces of delegation and its different motivation to perform delegated activities.

Keywords: Delegation, motivation, competence, stimulation, SMART, benefits, rewards, personal development, nonprofit organization

Obsah

Obsah	8
1 Úvod.....	10
2 Cíle práce a metodika řešení	11
2.1 Cíle práce	11
2.2 Metodika řešení.....	11
3 Literární rešerše – teoretická část	12
3.1 Proces delegování	12
3.1.1 Analýza práce	14
3.1.2 Plánování delegování.....	16
3.1.3 Volba vhodného pracovníka	18
3.1.4 Správný způsob předávání odpovědnosti	19
3.1.5 Podpora delegování.....	21
3.1.6 Kontrola výstupů delegované činnosti.....	21
3.2 Předmět procesu delegování	21
3.3 Metoda určení úrovně procesu delegování	23
3.4 Základní terminologie.....	23
3.4.1 Motivace	23
3.4.2 Stimulace	24
3.4.3 SMART.....	25
4 Vlastní výzkum	26
4.1 V-čas, o.s.....	26
4.1.1 Brána volného času dokořán.....	29
4.1.2 Měsíc Zdravé Šestky.....	29
4.1.3 Ladronkafest	30
4.2 Organizačně funkční struktura v občanském sdružení V-čas	31
4.2.1 Organizačně funkční struktura do konce roku 2013	31
4.3 Popisy funkčních míst v občanském sdružení V-čas.....	32
4.4 Procesy delegování v průběhu přípravy vzorové akce	33
4.4.1 Organizační struktura týmu akce Brána volného času dokořán	34
4.4.2 Konkrétní procesy delegování	34

4.5	Kvalitativní výzkum	37
4.5.1	Význam slova delegování	37
4.5.2	Metody delegování práce v organizaci V-čas, o.s.	38
4.5.3	Kompetence	39
4.5.4	Kontrola práce.....	40
4.5.5	Výběr vhodného pracovníka	40
4.5.6	Rozvoj zaměstnance formou delegování	41
4.5.7	Motivace	41
4.5.8	Organizačně funkční struktura v roce 2014.....	44
4.6	Zhodnocení současného stavu	46
4.7	Návrhy a opatření.....	47
4.7.1	Stanovení organizačně funkční struktury	47
4.7.2	Obnovení pozice vedoucích výroby akcí.....	47
4.7.3	Školení delegování.....	48
5	Závěr	49
6	Seznam literatury	51
	Seznam příloh	52
	Příloha č. 1 – seznam schémat	53
	Příloha č. 2 – seznam tabulek	53
	Příloha č. 3 – seznam grafů.....	53
	Příloha č. 4 – předloha otázek pro hloubkový rozhovor.....	54
	Příloha č. 5 – přepis rozhovoru s vedoucím výroby akcí.....	57
	Příloha č. 6 – přepis rozhovoru s asistentem produkce / manažerem propagace.....	65
	Příloha č. 7 – přepis rozhovoru s produkčním	72
	Příloha č. 8 – Vizuál akce Brána volného času dokořán	77
	Příloha č. 9 – Vizuál akce Měsíc Zdravé Šestky	78
	Příloha č. 10 – Vizuál akce Ladronkafest.....	79

1 Úvod

Delegování patří mezi základní a tedy klíčové techniky manažera. Odvození pojmu delegování pochází z latiny od slova „*delegatio*“ (odkazovat, vysílat poselství). Slovní základ vychází z latinského „*lex*“ (zákon) či „*legatus*“ (vyslanec, posel). Z těchto slov jsou odvozeny tři základní pojmy delegování a to: spolupráce, poselství a zplnomocnění (Cipro, 2009).

Samotnou podstatou delegování práce je přenechání vlastní pravomoci někomu jinému. Delegování tedy začíná ve skupině minimálně o dvou lidech s tím, že jeden z obou je řídicí pracovník. Jedná se o doplněk vztahu mezi řídicím pracovníkem a zaměstnancem a tato manažerská technika je významná pomůcka v profesním rozvoji zaměstnanců.

Delegování se skládá ze tří procesních úkonů: správně vybrat, pověřit či přenést odpovědnost a kontrolovat. První zmínky o těchto krocích lze najít už v římském právu v civilním kodexu císaře Justiniana I.

Stejný proces popisuje také Julie Lewthwaite: „*Delegace dokončuje cyklus výkonu dovolením manažerovi kontrolovat procesy prostřednictvím dalších lidí. Delegace je nezbytná, protože manažer nemůže udělat všechnu práci sám. Pokud chcete, aby Vaše organizace fungovala, jak se patří, musíte delegovat.*“ (Lewthwaite, 2007, str. 161)

2 Cíle práce a metodika řešení

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření úrovně delegování ve zkoumané neziskové organizaci navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílčí cíle bakalářské práce:

1. Literární rešerše zaměřená na proces delegování kompetencí v organizaci
2. Výzkum úrovně a způsobu delegování ve zkoumané instituci
3. Závěry a návrh opatření vedoucí ke zlepšení procesu delegování

2.2 Metodika řešení

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání problematiky, analyzovat úroveň delegování ve zkoumané společnosti. Postup bude založen na kvalitativním výzkumu pomocí hloubkového rozhovoru a vlatním pozorování. Po vyhodnocení výzkumu budou formulována opatření ke zlepšení úrovně delegování.

Kvalitativní výzkum

Výzkum, který se zaměřuje na zjištění důvodů chování lidí, jejich motivů a příčin. Existují tři základní techniky, hloubkový rozhovor, skupinové rozhovory (focus group) a projektivní techniky (Foret, 2008). Techniku hloubkového rozhovoru jsem zvolila pro účely hlubšího poznání úrovně delegování v neziskové organizaci V-čas, o.s. Tato technika, umožňuje hlubší poznání dané situace, což je klíčové pro mou práci.

Hloubkový rozhovor byl založen na předem připravených otázkách, které byly zaměřené na poznání funkčního místa dotazovaného, zjištění jeho přístupu k předávání práce a praktickým zkušenostem s předáváním a přijímáním práce. Dále otázky vedly ke zjištění motivace pracovníků.

3 Literární rešerše – teoretická část

Téma delegování nebylo odbornou literaturou dostatečně zpracováno, často je pojem zmiňován v řadě populárně naučných manažerských příruček určených především k samostudiu. V Národní knihovně v Praze najdeme k tomuto tématu desítky podobných publikací. Téma je nejdůkladněji propracováno v „*Delegování jako způsob manažerského myšlení*“ od Martina Cipro (Cipro, 2009), „*Začínám řídit lidi*“ od Julie Lewthwaite (Lewthwaite, 2007) a „*Manažerské dovednosti*“ od Jana Lojdy (Lojda, 2011). Odborný pohled na tematiku jsem čerpala z publikace „*Teorie řízení*“ Jana Hrona (prof. Ing. Jan Hron, 2000). Delegování z pohledu psychologie zpracovává také Milan Mikuláščík (doc. PhDr. Milan Mikuláščík, 2007).

V následujícím textu je využito především poznatků z publikace Martina Cipro, která je jedinou specializovanou publikací k tématu delegování, přeložena do českého jazyka. Téma je zde představeno komplexně a v rámci provedeného průzkumu dobře využitelné. Proto následující rešerše vychází z Martina Cipro, pokud není uvedeno jinak.

3.1 Proces delegování

Proces delegování, je proces, který probíhá mezi řídicím systémem na systém řízený, tedy z vedoucího pracovníka na pracovníka podřízeného. Proces může být dvojího charakteru a to jednorázový či relativně trvalý (prof. Ing. Jan Hron, 2000, str. 102).

Jednorázový proces delegování

Proces, který je krátkodobého rázu. Jedná se o jednu činnost, která probíhá určitou dobu a neopakuje se.

Relativně trvalý proces delegování

Proces, který trvá po delší dobu. Do této kategorie řadíme i procesy krátkodobého rázu, které se ovšem opakují v pravidelné frekvenci.

Dle Jana Hrona můžeme vlastní proces delegování rozložit na dvě oblasti, věcnou a formální. Ve stránce věcné řešíme „komu“ a „co“ delegovat a následuje stránka formální, která se zabývá otázkou „jak“ delegovat (prof. Ing. Jan Hron, 2000, str. 102). Toto rozdělení je zjednodušující a pro správné a více účelné delegování přidáme ještě několik doplňujících faktorů, které doplní celkový proces. Lze říci, že delegování probíhá v šesti krocích (Cipro, 2009, str. 60).

Schéma č. 1: Šest kroků procesu delegování



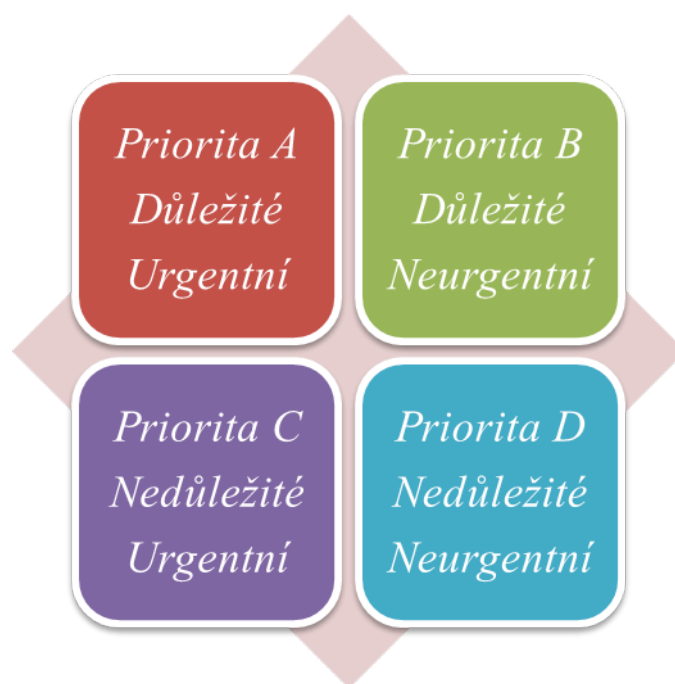
Zdroj: vlastní práce autorky

3.1.1 Analýza práce

Prvním krokem je selekce činností a úkolů, které může manažer delegovat. Analýza práce, kterou manažer provádí je nezbytná pro celkový chod firmy, jelikož bez správného delegování se mohou pracovníci cítit přepracovaní. Je skoro pravidlem, že manažer dostává více práce než je schopný sám vykonat. Proto je důležité udělat správnou analýzu práce a úkoly, které je možné, delegovat.

Existuje několik metod zaměřených na analýzu práce. Jednoduchá, ale pro účely delegování ideální, je takzvaná Eisenhowerova metoda neboli metoda třídění priorit podle důležitosti a naléhavosti.

Schéma č. 2: Eisenhowerova metoda



Zdroj: vlastní práce autorky, vytvořeno dle Jana Lojdy, **Lojda, Jan. 2011. Manažerské dovednosti.** Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 978-80-247-3902-1

Členění práce na tyto čtyři skupiny pomáhá řídicímu pracovníkovi v rozhodnutí jaké činnosti delegovat a jaké ne. Pečlivé zvážení priorit je pro úspěch procesů delegování klíčové.

Činnosti skupiny „Priorita A“ není dobré delegovat. Jsou to činnosti, které vedoucí pracovník musí naléhavě vyřešit a jsou důležité. Činnosti, které spadají do skupiny „Priorita B“ při správném postupu již delegovat lze. Vedoucí pracovník musí věnovat zvýšenou pozornost výběru podřízeného pracovníka, na kterého bude daný úkol delegován a také následné kontrole. Delegováním úkolů důležitých a neurgentních zároveň podřízeného pracovníka rozvíjíme. Následná kontrola a zhodnocení je pro úspěšný rozvoj zásadní.

Úkoly spadající do skupin „Priorita C“ a „Priorita D“ by měly být určitě delegovány. Renata Lichtengerová popsala ve svém článku delegování těchto činností následovně (Lichtengerová, 2012) *„To, že manažer deleguje některé z úkolů a povinností na své podřízené, ho osvobozuje především od méně důležitých nebo rutinních činností a umožňuje mu věnovat se těm zásadním.“* Vedoucí pracovník si může několik úkolů ponechat pro sebe, ale pouze z důvodu zachování pestrosti vlastní činnosti, ovšem pokud jejich realizace nezabere mnoho času. Lze je vnímat jako zábavné a spíše jako odreagování. Činnosti skupiny „Priorita D“ by se v ideálním případě k vedoucímu pracovníkovi neměly vůbec dostat, proto by měly být delegovány dlouhodobě, čímž se zamezí opakovanému přidělení k vedoucímu pracovníkovi (Cipro, 2009, str. 61).

Jak M. Mikuláščík uvedl ve své knize: *„Úkoly by měly být delegovány jako celky a měly by být delegovány přesně“* (doc. PhDr. Milan Mikuláščík, 2007, str. 205).

Pro bližší představu uvádí M. Cipro ve své publikaci příklady pracovních úkolů, které lze či nelze delegovat.

Nelze delegovat:

- Důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi
- Formulace vizí a cílů
- Kontrola a hodnocení pracovníků

- Nové úkoly, na které pracovníci nebyli připraveni
- Úkoly, které jsou povinností manažera, ale jsou mu nepříjemné
- Výjimečné úkoly s odpovědností, která se manažerovi stejně nakonec vrátí
- „Politicky“ citlivé úkoly
- „Životně důležité termínované úkoly
- Úkoly, které jsou tak vágní nebo špatně definované, že by podřízení strávili příliš mnoho času rozhodováním o způsobu řešení

Lze delegovat

- Úkoly, které může vyřešit jednotlivec
- Úkoly, které manažer nemá v oblibě a jiný je bude dělat rád
- Jednoduché úkoly a rutinní práce
- Úkoly, které druhý dovede plnit lépe, ekonomičtěji nebo na které je odborník
- Méně důležité a opakující se rozhodnutí, u nichž podřízeným vysvětlíme základní princip rozhodování a mantinely, za které už nesmí jít
- Úkoly, které mohou druhé rozvíjet a procvičit jejich schopnosti
- Úkoly, které jinému zpestří stereotyp práce a oživí rutinu
- Úkoly, na něž nemá manažer čas
- Cokoliv co není nutné, aby manažer dělal sám
- Činnosti, které poskytnou podřízenému komplexní pohled a uvědomí si výsledky své práce v širším kontextu

3.1.2 Plánování delegování

Vedoucí pracovník by měl ve svém časovém rozvrhu zohlednit i čas na přípravu delegování a hlavně na jeho plánování. Ve správném plánu delegování manažer zohlední body, které jsou stěžejní pro správné zadání práce podřízenému.

Dle M. Cipro to jsou (Cipro, 2009, str. 65):

- Cíl
- Termíny
- Zdroje
- Rozhodnutí
- Pravomoci
- Podpora vedení

- Kontrola

Cíl

Cíl je konečný stav, v jakém bude delegovaná činnost považována za ukončenou. Tedy stav, kterého má pracovník dosáhnout. Cíle by měly být vždy jasně specifikované a splňovat určitou kvalitativní hodnotu. Nelze od pracovníka čekat, že splní požadovaný úkol správně, pokud mu na začátku nebyl dostatečně specifikován výsledek, kterého má dosáhnout i s případnými variantními řešeními. Pro správnou formulaci cílů se často používá metoda S.M.A.R.T.

Termíny

Na počátku je potřeba jasně stanovit termíny, do kdy práce musí být vykonána. Je dobré, aby si manažer nechal časovou rezervu k naplnění konečného termínu. Je možné, že se vyskytnou různé komplikace neočekávané, kvůli nimž je časová rezerva důležitá. O této rezervě by neměl zaměstnanec, který má úkol splnit vědět.

Termín je možné na začátku delegování s pracovníkem probrat a nechat ho samotného zvážit, zdali je schopný danou v práci v daném termínu zhotovit. Dohodnuté termíny jsou pro pracovníky závazné, jejich nedodržení se odráží v odměnách za realizaci.

Zdroje

Definují se také zdroje nezbytné pro plnění dané odpovědnosti, která bude delegována. Tyto zdroje manažer předem jasně definuje. Ve většině případů se jedná o finanční rozpočet, ale také to může být personální zabezpečení, přístup k informacím, materiální podpora, know-how apod.

Relativně častá chyba je, že manažer definuje zdroje, které v danou chvíli nejsou k dispozici. Mnohem efektivnější je vymezit zdroje takové, které by pracovník měl, ale především může využít.

Rozhodnutí

Manažer by si měl ponechat pravomoc rozhodovat v klíčových situacích. Dílčí rozhodnutí ovšem může udělat pracovník. Je důležité na začátku vymezit, která rozhodnutí bude dělat manažer a která pracovník, který vykonává delegovaný úkol. Rozhodnutí, prováděná pracovníkem nesmí při chybném úsudku ohrozit celý projekt. Rozhodování o strategických plánech si manažer ponechá.

Pravomoci

Pracovníkovi, na kterého je daný úkol delegován, je nutné přesně určit pravomoc související s vykonáním daného úkolu. Pravomoc jsou omezeny na dobu trvání úkolu a jsou jasně specifikované. Toto se týká vedení lidí a jejich ovlivňování, volby postupů a činností směřujících k cílům organizace, rozhodování o alokaci zdrojů.

Podpora vedení

Během následného plnění úkolu mohou nastat komplikace. Pracovník musí vědět, že má podporu v manažerovi. Že v případě potřeby je manažer k dispozici a během krizové situace se sám zapojí do řešení vzniklých problémů, aniž by zbavoval pracovníka jeho pravomocí a odpovědnosti.

Kontrola

Pracovník by měl podávat během plnění úkolu průběžné reporty o vývoji práce, vzniklých problémech a jejich řešení apod. Manažer předem nastaví systém, jakým bude reportování probíhat a v jakých termínech. Může to být pouze ústní rozhovor v daný den či průběžné reporty.

3.1.3 Volba vhodného pracovníka

Jednou ze stěžejních částí delegování je výběr pracovníka, na kterého bude daný úkol delegován. Proto by manažer měl věnovat velkou pozornost požadavkům, které na pracovníka má a jeho možnostem úkol splnit. To od manažera vyžaduje schopnost rozeznávat vhodné lidi, odhadnout jejich spolehlivost a důvěryhodnost s ohledem na jejich schopnosti. (doc. PhDr. Milan Mikulášik, 2007)

Dříve než začneme hledat vhodného pracovníka, je potřeba vytvořit seznam požadavků, které má pracovník splňovat a jsou nezbytné pro realizaci úkolu. Tyto požadavky by měly zahrnovat schopnosti a charakter pracovníka, temperament, motivaci a sebedůvěru. Pokud manažer správně vypracoval předešlé úkoly a má dobře specifikovaný cíl práce i vše ostatní, tento krok přirozeně vyjde z předchozích rozhodnutí. Manažer porovnává své požadavky s pracovníky, na které může práci delegovat a vybere tak vhodného pracovníka.

Manažer si může položit například tyto otázky, které mu ve správném výběru pomohou.

1. Přísluší delegovaná práce určité funkci?
2. Kdo má zájem nebo schopnosti?
3. Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?
4. Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
5. Kdo byl minule při delegování přehlédnut?
6. Kdo má čas?
7. Kdo je připraven pro povýšení?

Jak bylo dříve zmíněno, správné delegování může být pomůckou pro rozvoj zaměstnanců, proto je výběr zaměstnance opravdu stěžejní krok správného a účelného delegování. Významným benefitem delegování na podřízené je jejich rozvoj a růst. Delegování je pro ně i důkazem důvěry, kterou v ně vedoucí má a dochází tak ke zkvalitnění pracovních vztahů.

Manažer například může delegovat náročný úkol vybranému pracovníkovi v rámci jeho přípravy na vyšší funkci. Mohou tím být zaškolovací úkoly, přestože jejich popis a předání je časově náročnější, manažer touto formou připravuje pracovníka na další rozvoj. (doc. PhDr. Milan Mikulášik, 2007, str. 205)

3.1.4 Správný způsob předávání odpovědnosti

Správné předání úkolu je nesmírně důležité pro úspěšnost procesu delegování. Pokud pracovník úkol špatně pochopí nebo mu zcela neporozumí, nemá šanci ho správně zpracovat a dokončit.

- Delegování ucelené práce s jasným smyslem.

3.1.5 Podpora delegování

Během předávání práce by měl manažer sdělit, kdo bude jeho podpora. Smyslem je udržovat motivaci v přístupu podřízeného kolegy a udržet kvalitu jeho práce na delegovaných činnostech, případně zjistit, zda nepotřebuje kolega zvýšit úroveň pravomoci nebo otevřít diskusi o možnosti přijetí dalších odpovědností.

3.1.6 Kontrola výstupů delegované činnosti

Pro manažera je kontrola jedna ze základních funkcí. Během specifikování úkolu a následnému předání, musí být stanoveny termíny pro kontrolu stavu práce. Tyto termín je nutné dodržovat a zajistit aby práce byla zpracována tak, jak jí bylo zadáno a zda se pracovník ubírá správným směrem.

3.2 Předmět procesu delegování

V rámci procesu delegování je možné rozdělení na čtyři jednotlivé prvky, které mohou být předmětem delegování.

Rozdělujeme je na (prof. Ing. Jan Hron, 2000, str. 102):

- Jednotlivé činnosti
- Úkoly
- Oblasti rozhodování
- Pravomoce

Jednotlivé činnosti se delegují zejména vedoucím pracovníkem na jeho přímé podřízené. Důvodem pro vedoucího pracovníka je vyčištění rozvrhu práce, aby tak vznikl čas na řešení zásadních otázek. Delegování probíhá formální cestou.

Podobně jsou delegovány i úkoly, sleduje se jimi plnění funkce organizačního systému ve společenském prostředí. Manažer na pozici nejvyššího stupně řízení si nechává jen rozhodující části prvků rozhodovacího procesu, zbytek deleguje na své podřízené. Toto by se mělo opakovat na každém stupni řízení.

Dalším možným předmětem delegování je samotná oblast rozhodování. Ta je delegována přímo při vzniku organizačních a řídicích jednotek, kdy jejich funkci nelze přesněji specifikovat výčtem jednotlivých úkolů či jednorázových činností. Oblasti rozhodování se delegují na delší dobu a mají tedy relativně trvalý charakter.

Jako doplněk delegování všech předchozích činností, je delegování pravomocí. Je to souhrn práva a moci, které umožňují splnění delegovaných činností, úkolů a oblastí rozhodování a měly by být delegovány zároveň.

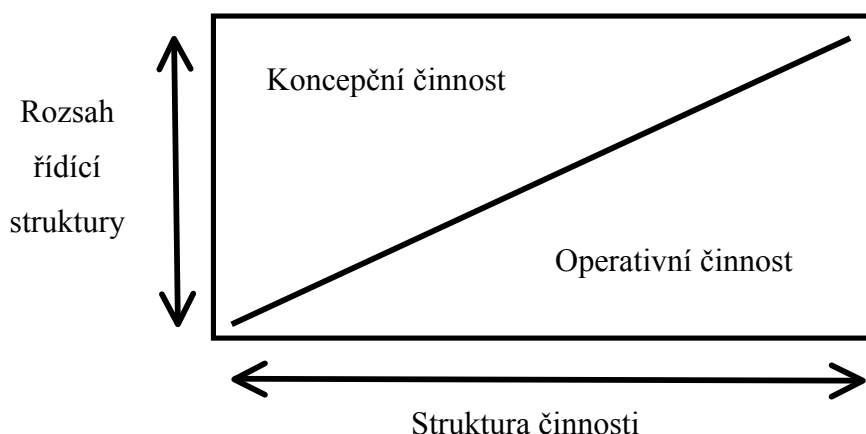
Dle Jana Hrona je úspěšné chování jednotlivých prvků podmíněno (prof. Ing. Jan Hron, 2000, str. 103):

- 1) Dobrou znalostí odborných i osobnostních vlastností a schopností jednotlivých podřízených. Díky tomu může vedoucí pracovník delegovat konkrétním podřízeným právě takové prvky, které jsou schopni splnit.
- 2) Přípraveností vedoucích pracovníků přenechat část své práce podřízeným a osobně se věnovat pouze zásadním úkolům, které není možno delegovat. Musí ale existovat zájem podřízených jednotlivé prvky přijímat.
- 3) Vzájemná důvěra, která je zásadní pro vznik dobrého pracovního prostředí.
- 4) Správné využívání těchto zásad nadřízenými i podřízenými je podmíněno zpětnou kontrolou.

3.3 Metoda určení úrovně procesu delegování

Tato metoda slouží k získání reálné představy o míře rozložení koncepční neboli strategické činnosti a operativní činnosti vedoucích pracovníků na jednotlivých stupních řízení. Platí, že čím výše postavený pracovník, tím větší objem a významnost strategických rozhodnutí (prof. Ing. Jan Hron, 2000, str. 104).

Schéma č. 3: Struktura činností vedoucích pracovníků



Zdroj: vlastní práce autorky, vytvořeno dle Jana Hrona, **prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c. 2000.** *Teorie řízení.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 978-80-213-0695-0.

3.4 Základní terminologie

3.4.1 Motivace

I přesto, že se tato práce zabývá manažerskou technikou delegování, je důležité zmínit i více známou součást pracovní činnosti a to motivaci. Jak přesně vyjádřil M. Cipro: „*I kdyby měl kandidát na delegování výborné předpoklady v oblasti schopností i povahových rysů, bez kvalitní motivace by jen stěží mohl efektivně vykonávat úkoly v rámci nově delegovaných odpovědností a pravomocí.*“ (Cipro, 2009, str. 77) Tedy motivace je základ jakéhokoliv delegování a hlavně jakékoliv práce. Jinými slovy, motivace je důvod, proč vůbec určitou činnost děláme. Podstatný vliv také hraje dynamika osobnosti a životní úroveň konkrétního zaměstnance. Obecně nejčastější motivací bývá

pro zaměstnance finanční odměna, v případě neziskových organizací, které disponují menšími financemi je kladen větší důraz na nemateriální motivaci, jako jsou například různé výhody, společenské uznání, dobrý pocit, osobní či sdílená radost.

Známý je citát spisovatele Rudyarda Kiplinga „*A nikdo by neměl pracovat pro peníze a nikdo by neměl pracovat kvůli slávě, ale každý by měl pracovat kvůli radosti z práce.*“ (Lewthwaite, 2007, str. 145)

Je třeba dodat, že s principy správného motivování se nesetkáme jen na manažerské pozici, ale také v běžném životě.

3.4.2 Stimulace

Slovník cizích slov vysvětluje pojem stimulace následovně: povzbuzení, povzbuzování, vybudování, podnětění, podněcování, dráždění, podráždění, vnější motivace.

Je to tedy souhrn vnějších podnětů, které mají za cíl usměrnění jednání pracovníků. Smyslem je podnět u zaměstnance určitou aktivitu nebo ji naopak omezit. Stimulace hraje velký vliv na motivaci pracovníka a je možné motivaci, pomocí stimulačních činitelů, zvýšit.

Za stimulační činitele považujeme: pracovní prostředí, pracovní dobu, mzdy, způsob hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, forma delegování pravomocí a odpovědnosti, možnosti pracovního postupu apod. Správným nastavením a užitím těchto činitelů, by měl řídicí pracovník zajistit uspokojení svých zaměstnanců.

Odměny

Odměňování zaměstnance je další stimul, který napomáhá k vyšším výsledkům zaměstnance. Pracovníci mohou být odměňováni ve dvou liniích a to za výkon vztahující se k jednotlivci nebo za příslušnost k organizační jednotce nebo organizaci jako celku.

Odměny mohou mít peněžní formu, například mzda či podíl na zisku, ale také mohou být i nefinančního charakteru, ty nazýváme benefity.

Benefity

Benefity jsou nepeněžní forma odměňování a motivace neboli zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje mimo mzdu. Nejčastěji mají benefity formu dovolené, příspěvků na stravování, možnost občerstvení na pracovišti, pracovní vůz a další.

3.4.3 SMART

Metoda SMART je často využívaná a jednoduchá pomůcka ke správnému nastavení a formulaci cílů. Je souhrnem pěti parametrů, které bychom při stanovení cílů měli respektovat. S.M.A.R.T. je zkratka pocházející z angličtiny, kde každý parametr cíle je zastoupen počátečním písmenem. Metoda je zobecněná její výklad najdeme například u Jana Lojdy (Lojda, 2011, str. 34).

Tato metoda charakterizuje správně zvolené cíle následovně:

S – Specific – specifické, konkrétní, jasné, jednoduché

M – Measurable – měřitelné

A – Agreed – dohodnuté, odsouhlasené, musíme se na nich schodnout

R – Realistic – realistické

T – Timed – načasované

4 Vlastní výzkum

Pro účely vlastního výzkumu procesu delegování v neziskové organizaci jsem si vybrala občanské sdružení V-čas. V této organizaci jsem měla možnost opakovaně pracovat na různých projektech po dobu tří let. Během této doby zde došlo k několika změnám, které se pokusím v mé praktické části zmapovat se zaměřením právě na procesy delegování práce.

4.1 V-čas, o.s.

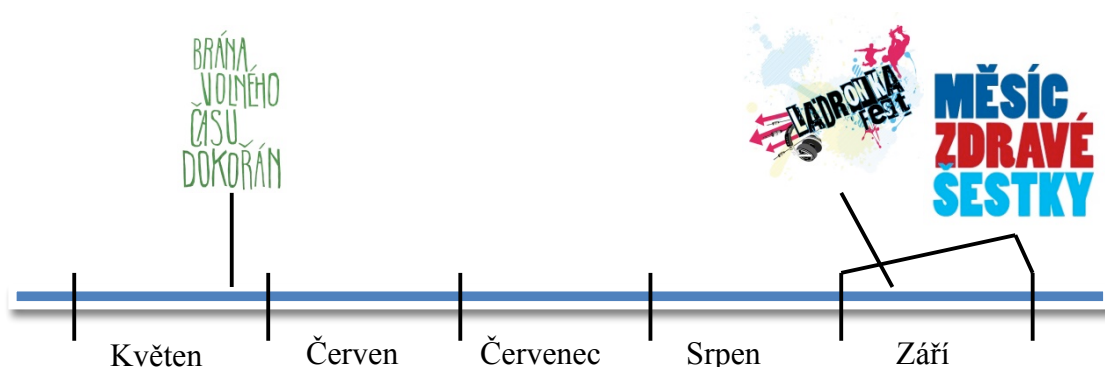
Nezisková organizace V-čas, o.s. vznikla 13. ledna 2009. Sídlí v pronajatých prostorech na ulici Velvarská 51 v Praze 6 a je zapsána v obchodním rejstříku pod identifikačním číslem 265 72 567. S účinností nového občanského zákoníku od 1. 1. 2014 se právní forma změnila z občanského sdružení na spolek, ale v této práci budu dále pracovat s termínem občanské sdružení, protože lépe vystihuje povahu činnosti.

Tato nezisková organizace se ve své činnosti zaměřuje zejména na pořádání kulturních a volnočasových akcí pro širokou veřejnost. Teritoriálně působí především na území obvodu Prahy 6.

Hlavním cílem občanského sdružení V-čas je zlepšení nabídky volnočasových, kulturních, vzdělávacích a sportovních aktivit pro děti, mládež a osoby ohrožené sociálním vyloučením. Za tímto účelem pořádá kulturní, volnočasové, vzdělávací a sportovní akce pro neorganizované děti a mládež a osoby ohrožené sociálním vyloučením. Dále také pořádá akce zaměřené na výchovu dětí a mládeže ke zdravému životnímu stylu.

Organizace navázala dlouhodobou spolupráci s městskou částí Praha 6, pro kterou na základě smlouvy, která je opakovaně uzavírána, pořádá každoročně tři akce zaměřené na volný čas dětí a mládeže. Jsou to Brána volného času dokořán, Měsíc Zdravé Šestky a největší z nich Ladronkafest. Akce jsou rozmístěny do celého roku, což je znázorněno na následující časové ose.

Schéma č. 4: Časová osa akcí, realizovaných V-čas, o.s.



Zdroj: vlastní práce autorky

Od založení úzce spolupracuje na těchto akcích s Městskou částí Praha 6, konkrétněji s oddělením volnočasových a společenských aktivit. Spolu s Městskou částí Praha 6 pořádá všechny výše zmíněné akce, které patří do oblasti nespecifické primární protidrogové prevence.

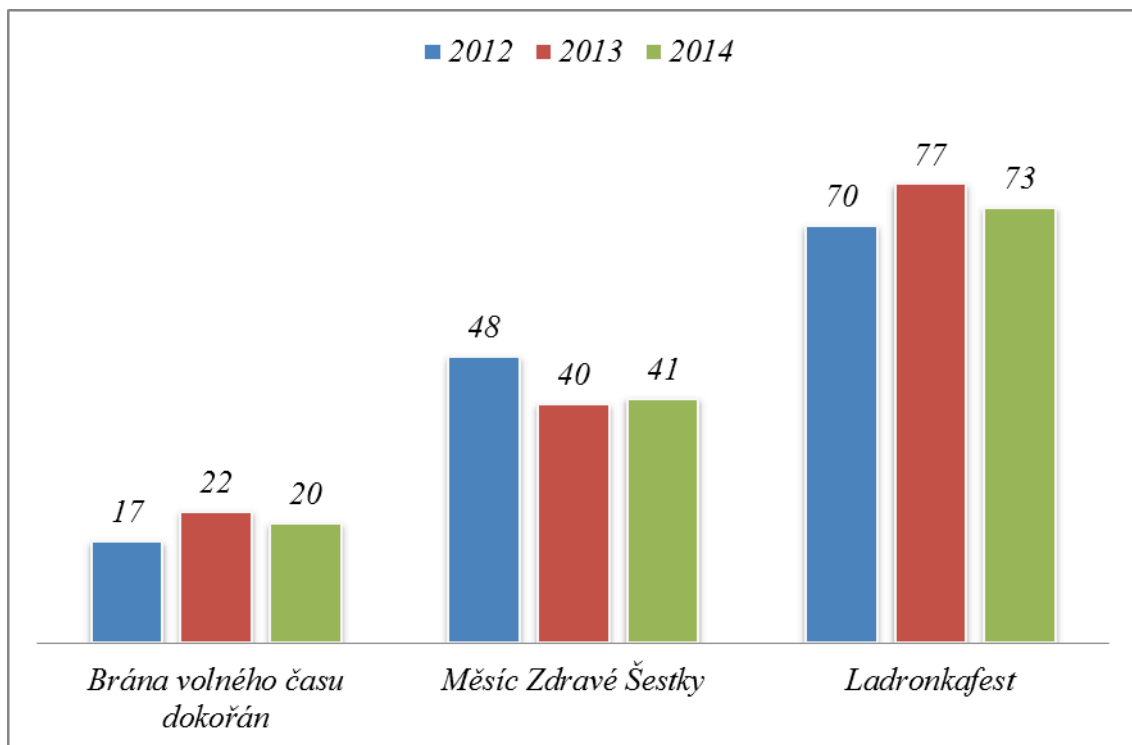
Tabulka č. 1: Přehled akcí, realizovaných V-čas, o.s.

Rok	Brána volného času dokořán			Měsíc Zdravé Šestky			Ladronkafest		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Datum konání	23.5.	22.5.	21.5.	1. - 30.9.	1. - 30.9.	1. - 30.9.	15.9.	14.9.	6.9.
Počet zúčastněných organizací	17	22	20	48	40	41	70	77	73
Počet návštěvníků	1000	1000	1000	x	x	x	15000	15000	15000
Financováno	MČ Praha 6			MČ Praha 6			MČ Praha 6, MHMP granty, sponzoring		
Počet lidí, kteří akci připravují	3	3	2	3	3	2	8	6	6

Zdroj: vlastní práce autorky

Jedním z cílů občanského sdružení je propojit organizace zaměřené na volný čas. V následujícím grafu jsou vidět počty organizací spolupracujících na jednotlivých akcích realizovaných sdružením V-čas, o.s. v rozmezí roku 2012 až do roku 2014.

Graf č. 1: Počet zúčastněných organizací na akcích realizovaných V-čas, o.s.



Zdroj: vlastní práce autorky

Právě spolupráce s dalšími organizacemi a jejich zapojování do programu akcí, respektive jejich zviditelnění pro širokou veřejnost v dané lokalitě, je společná pro všechny akce pořádané sdružením.

Kromě realizace vlastních akcí sdružení dle možností zprostředkuje prezentaci organizací v rámci akcí pořádaných jinými subjekty, ale jedná se o spolupráce nepravidelné a v objemu práce zanedbatelné.

4.1.1 Brána volného času dokořán

Cílem této akce je umožnit organizacím z Prahy 6, které pracují s dětmi a mládeží, představit svou činnost široké veřejnosti a hlavně jejich cílové skupině - dětem předškolního věku a dětem prvního stupně základních škol. Dalším cílem je nabídnout občanům Prahy 6 přehled volnočasových aktivit, do kterých je možné se zapojit v blízkosti jejich bydliště.

Důležitým prvkem této akce je poskytnout prostor co největšímu počtu organizací a představit tak nejrůznější volnočasové aktivity a nabídnout návštěvníkovi nejširší škálu aktivit k výběru.

Akce je jednodenní a probíhá v odpoledních hodinách od 13:00 do 18:00, na konci měsíce května, ke konci školního roku. Brána volného času dokořán je určena primárně dětem předškolního věku, děti prvního stupně základních škol a jejich rodiče. Počet prezentujících se organizací je z kapacitních možností prostoru, kde je akce pořádána, omezen na přibližně 20 organizací. Vstup je pro každého zdarma. Organizace zde aktivně prezentují svou činnost, děti mají možnost si vše vyzkoušet a zjistit co je opravdu baví, jaké mají talenty. Zapojení dětí podporuje soutěž, která děti láká k vyzkoušení co nejvíce aktivit. V prostoru akce je kromě stánků prezentujících se organizací také podium, na kterém probíhají v průběhu celé akce vystoupení dětských souborů, ale i ukázky volnočasových aktivit, které jsou v prostoru k vyzkoušení.

Návštěvnost akce je přibližně 1000 občanů Prahy 6 a jejich děti.

4.1.2 Měsíc Zdravé Šestky

Měsíc Zdravé Šestky je druhá z výše zmíněných akcí realizovaných neziskovou organizací V-čas, o.s. Cílem akce je přehledně představit nabídku organizací a spolků MČ Praha 6, podpořit návštěvníky v aktivním trávení volného času a zdravém životním stylu. Akce probíhá celý měsíc září. Postupně se vyvinula z akce Týden Zdravé Šestky. Se vzrůstajícím počtem zájemců o zapojení do programu Měsíce se akce prodloužila z týdne na celý měsíc.

Měsíc Zdravé Šestky je unikátní akce, která probíhá po celé Praze 6. Program je zacílený na širokou veřejnost, především však na skupinu dětí a mládeže ve věku 4 - 18 let. Akce představuje převážně neziskové organizace působící na Praze 6, ale také státní organizace a v menší míře i komerční subjekty podnikající v oblasti volného času.

V průběhu září 2014 se akce postupně zúčastnilo 41 organizací, které formou dnů otevřených dveří nabízely více jak 300 aktivit. Návštěvníci se tak mohli zapojit do otevřených sportovních tréninků, vyzkoušet umělecké dílny, soutěže, navštívit přednášky, výlety a další programy. Spokojení návštěvníci se v případě zájmu do spolku či organizace přihlásili.

Návštěvnost nelze přesně spočítat. Vzhledem k tomu, že program probíhá na několika místech najednou a pod vedením různých subjektů a to po dobu celého měsíce nelze seriózně říci kolik má akce návštěvníků.

4.1.3 Ladronkafest

Ladronkafest je největší z akcí realizovaných občanským sdružením V-čas. 6. září 2014 proběhl již dvanáctý ročník festivalu v parku Ladronka na Praze 6. Cílem akce je představit a nabídnout možnosti kvalitního trávení volného času, které spadá do oblasti nespécifické protidrogové prevence. Festival je určen primárně dětem a mládeži od třinácti do osmnácti let. Jediná z akcí občanského sdružení zaměřená na obyvatele celé Prahy.

Ladronkafest je jedinečným festivalem volného času, který aktivně zapojuje návštěvníky do programu a zároveň nabízí atraktivní hudebně – zábavný program. Návštěvníci festivalu si mohou vyzkoušet nejrůznější sportovní aktivity, rozvíjet svoji kreativitu v některé z uměleckých dílen, zúčastnit se řady zajímavých workshopů či si užívat kulturního programu. Vstup na festival a aktivity jsou zdarma.

Tato akce je mimořádně náročná na organizaci, nejen ve fázi příprav, ale také v průběhu realizace. Akce se navíc soustřeďuje do jediného dne. Na marketingu festivalu sdružení V-čas spolupracuje s komerčním subjektem, který zajišťuje financování a propagaci akce.

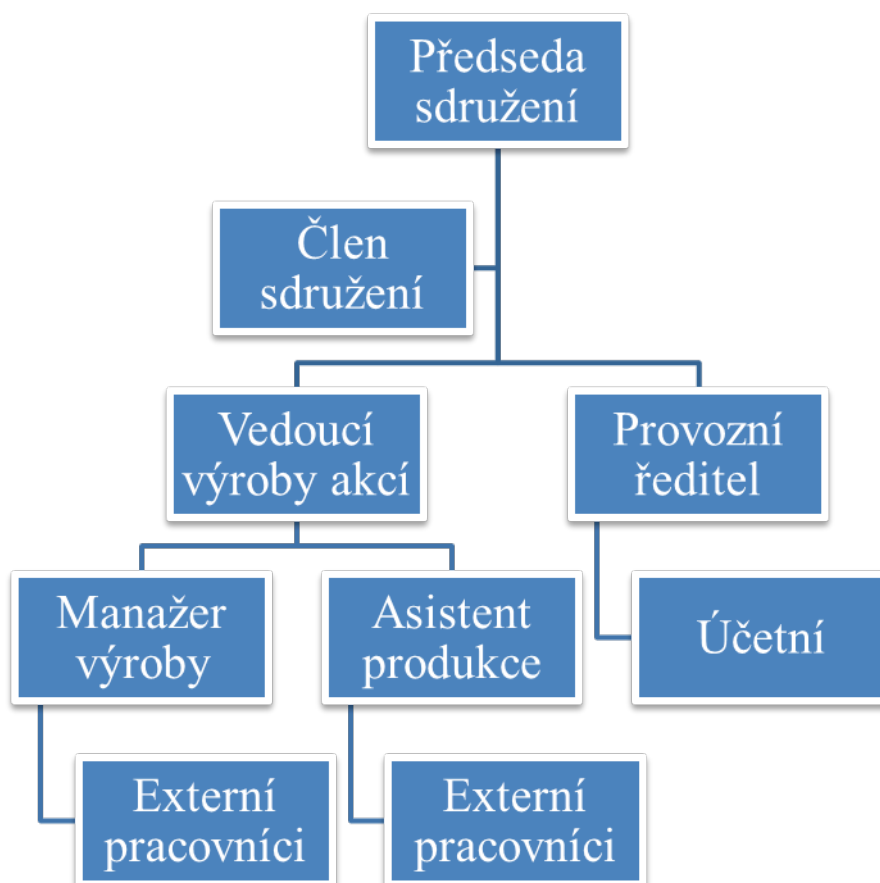
4.2 Organizačně funkční struktura v občanském sdružení V-čas

Stanovy organizace nejsou veřejně k dispozici, nicméně z proměnlivé organizační struktury vyplývá, že není dána zřizovací listinou. V závěru sledovaného tříletého období došlo v občanském sdružení k významným změnám v organizačně funkční struktuře, které nebyly v době sledování zatím vyřešeny. Z tohoto důvodu budou dále rozebrány procesy delegování před změnou, tj. do konce roku 2013. Nový stav v organizaci v roce 2014 nebyl předmětem zkoumání, ale z hloubkového rozhovoru vyplynulo několik zjištění, která budou zmíněna. Nová situace je stále v procesu transformace.

4.2.1 Organizačně funkční struktura do konce roku 2013

Vytvořeno dle vlastního pozorování a dotazování

Schéma č. 5: Organizačně funkční struktura V-čas, o.s.



Zdroj: vlastní práce autorky

4.3 Popisy funkčních míst v občanském sdružení V-čas

Sepsáno dle vlastního pozorování a dotazování.

Předseda občanského sdružení

- Zodpovídá za právní a formální povinnosti občanského sdružení
- Zpětná kontrola výsledků sdružení

Vedoucí výroby akcí

- Jednání s partnery či klienty občanského sdružení
- Uzavírání smluv s klienty
- Vedení fundraisingu, respektive zajišťování financí z různých zdrojů
- Vyhledávání a schvalování grantů
- Schvalování rozpočtu jednotlivých projektů
- Finanční hodnocení projektů
- Průběžná kontrola provozu občanské sdružení a probíhajících projektů
- Iniciativa a tvorba nových projektů
- Vedení porad s výrobními teamy
- Vedení kreativních porad
- Uzavírání projektů

Asistent produkce

- Komunikace akcí na sociálních sítích
- Psaní a podávání grantů
- Psaní nabídek
- Asistent vedoucího (emaily, telefony)
- Spolupráce na jednotlivých projektech

Manažer výroby

- Plánování jednotlivých projektů občanského sdružení
- Vedení výroby projektů
- Analýza projektů
- Sestavování produkčního teamu jednotlivých projektů

- Harmonogram výroby
- Zodpovědnost za dodržení termínů výroby
- Zodpovědnost za dodržení rozpočtu projektů

Provozní ředitel

- Zodpovědný za provozní věci spojené s existencí občanského sdružení
- Správa vybavení občanského sdružení
- Správa účtu
- Hlídní cashflow občanského sdružení

Účetní

- Asistence provozního ředitele
- Správa účetních dokladů

Externí pracovníci

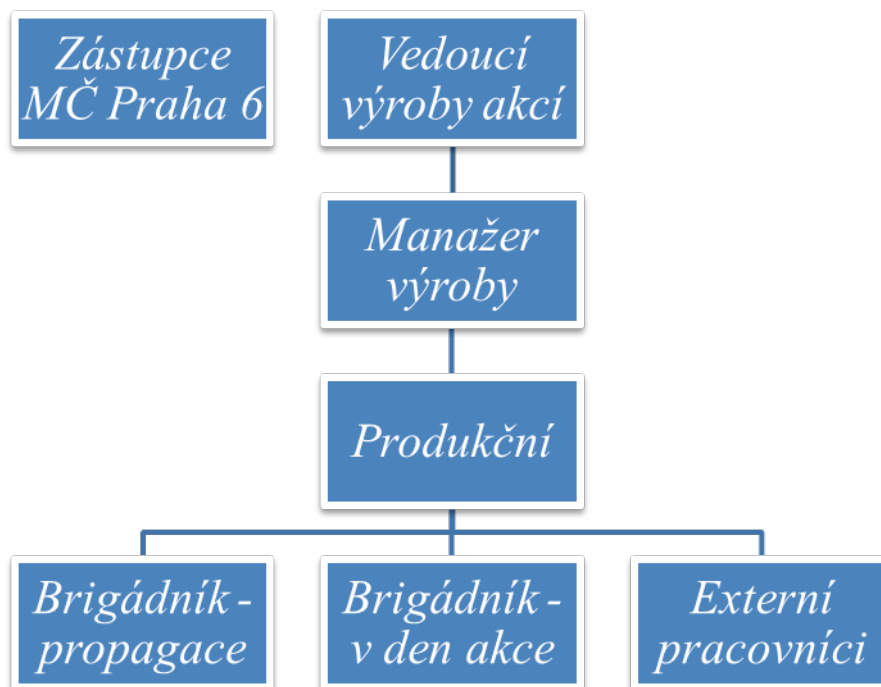
- Produkční
- PR manažer
- Runner
- Brigádníci
- Grafik
- Webař
- Technik
- Stagemanager

4.4 Procesy delegování v průběhu přípravy vzorové akce

Vzhledem k tomu, že produkční činnost, velikost teamu a komunikace je u každého výše uvedeného eventu jiné, budou podrobněji zkoumány procesy delegování v průběhu příprav vzorové akce Brána volného času dokořán, také pod zkratkou BVČ. Občanské sdružení je autorem akce a realizuje ji šest let. BVČ je středně velkým eventem, jehož příprava zahrnuje všechny činnosti velkých akcí, pouze v menším teamu.

4.4.1 Organizační struktura týmu akce Brána volného času dokořán

Schéma č. 6: Organizační struktura týmu akce Brána volného času dokořán



Zdroj: vlastní práce autorky

4.4.2 Konkrétní procesy delegování

Zástupce MČ Praha 6 → Vedoucí výroby akcí

Zástupce MČ Praha 6 komunikuje z počátku s vedoucím výroby akcí občanského sdružení, ohledně zadání projektu a objednávky na realizaci BVČ. Spolu také projekt uzavírají.

- Předává řediteli finanční maximum, kritéria na místo a datum konání akce
- Přidělení celé realizace akce občanskému sdružení

Zástupce MČ Praha 6 → Manažer výroby

Dále pak zástupce MČ Praha 6 komunikuje již s manažerem výroby ohledně detailů akce, připomínek a propagaci.

- Zpětná kontrola

Vedoucí výroby akcí → Manažer výroby

Vedoucí výroby akcí předává celou realizaci akce manažerovi výroby. Dále pak funguje jako dozorčí příprav. Přenechává si, ale schvalovací pravomoc ohledně rozpočtu akce a harmonogramu příprav.

- Zadání výroby projektu
- Vytvoření rozpočtu akce
- Vytvoření harmonogramu příprav akce
- Vytvoření realizačního teamu akce

Manažer výroby → Produkční

Manager předává většinu svých úkolů produkčnímu akce, funguje spíše jako konzultant produkčního a dále také kontroluje stanovené termíny příprav a dohlíží na dodržení rozpočtu.

- Vytvoření rozpočtu
- Vytvoření harmonogramu
- Realizace celého projektu (oslovení externích pracovníků, oslovení a komunikace s prezentujícími se organizacemi)

Produkční

V přípravě akce je konečným článkem organizační struktury. Dále komunikuje pouze s odbornými externími pracovníky, tj. grafiky, administrátory webových stránek, techniky elektrických rozvodů a technického vybavení. Produkční si také najímá brigádníka na propagaci akce. Jeho práce spočívá v rozvozu propagačních materiálů na různá předem stanovená místa a případně i na rozdávání letáků na vybraných místech. Den před akcí si k sobě produkční bere další výpomoc na přípravy akce na místě konání. Tito pracovníci jsou přítomni i celý den na akci.

Produkční → Externí pracovník – grafika

Produkční kontaktuje externího pracovníka který aktualizuje a upraví vizuální vzhled akce.

- Zadání podkladů pro grafické zpracování vizuální stránky akce (propagační materiály) – textové informací, které budou na materiálech a typy propagačních materiálů

Produkční → Externí pracovník – web

Produkční kontaktuje externího pracovníka který vytvořil webové stránky.

- Zadání potřebných úprav na webu akce, předání aktuálního vizuálu akce, aby mu webové stránky odpovídaly.

Produkční → Externí pracovník – technika

Produkční kontaktuje společnost, která zprostředkuje rozvody elektrického proudu po prostoru akce a dodá potřebné technické prvky (zábrany, obruče na odpadky).

- Předání podkladů pro rozvody elektrického proudu, mapa s vyznačenými místy kam je proud potřeba dovést.
- Seznam technických prvků, které jsou na akci potřeba

Produkční → Brigádník – propagace

Produkční najme pracovníka, který dva týdny před konáním akce provede rozvoz letáků po Praze 6.

- Seznam míst kam je potřeba materiály dovézt
- Předání informací jak akci prezentovat a jak komunikovat s lidmi během rozdávání propagačních materiálů

Produkční → Brigádník – v den akce

Produkční najme několik brigádníků, kteří budou nápomocni den před akcí a v den akce.

- Den před akcí – Naložení potřebných věcí z kanceláře a skladu občanského sdružení, produkční předá seznam věcí a je i přítomen při balení a nakládání
- V den akce – produkční předává brigádníkům jednotlivé činnosti, které je třeba udělat. Rozdílné činnosti v průběhu celého dne.

4.5 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl proveden technikou hloubkového rozhovoru s cílem zjistit detailní procesy delegování, tak jak jsou prováděny v neziskové organizaci V-čas, o.s.

Předem připravené otázky byly zaměřeny na zjištění úrovně procesu delegování v obou jeho polohách, tzn. jak ze strany zadávání práce podřízeným pracovníkům, tak i přijímání delegované práce. Dále bylo zkoumáno, jaké motivy jsou pro pracovníky důležité z pohledu motivace a vykonávání práce.

Rozhovor byl veden se třemi pracovníky na různých pracovních pozicích ve V-čas, o.s. Dotazovanými byli, dle organizačně funkční struktury, vedoucí výroby akcí, asistent produkce a produkční. Všichni dotazovaní pracují v dané organizaci déle jak 3 roky. V následujícím textu budou citovány úryvky z rozhovorů a porovnávány odpovědi dotazovaných. Celý doslovný přepis rozhovorů je v příloze 2, 3 a 4 této práce, taktéž i předloha otázek pro rozhovor v příloze číslo 1. V rámci zpracování materiálu byly pro účely práce a po dohodě s dotazovanými některé neformální výrazy přeformulovány, ale významově nezměněny.

4.5.1 Význam slova delegování

Primárním poznatkem je, že všichni dotazovaní vědí přibližný význam slova „delegování“. Vedoucí výroby odpověděl na otázku „Co znamená pojem delegování?“ následovně: „*Předávání práce dalším lidem s tím, že určitě součástí toho předávání je i informace, jaké má k tomu kompetence. Delegování určitě souvisí s tím, že řeknu: udělej to a to a jsi za to zodpovědný.*“ Přestože definice není naprosto přesná, oproti dalším odpovědím jediná obsahovala slova „kompetence“ a „zodpovědnost“, které odpovídají teorii delegování práce.

Asistent produkce odpověděl: „*Je to přesun práce na někoho dalšího, který pracuje pod tebou.*“ a produkční takto: „*Nějaké předávání práce, úkolování ostatních, aby udělali moji práci.*“

Je pozitivním zjištěním, že přestože téma delegování například oproti motivování není až tak známé, všichni pracovníci hrubý význam slova znají a dokáží jej vysvětlit. Na otázku,

zdali byli v rámci odborného školení dané organizace poučeni o významu delegování práce, byla odpověď jednoznačně „ne“. Přestože všichni tři dotazovaní měli povědomí o významu slova delegování a delegovat, bylo by určitě přínosné provést odborné školení na toto téma.

4.5.2 Metody delegování práce v organizaci V-čas, o.s.

Nejčastěji je v organizaci práce delegována vedoucím výroby akcí na podřízené pracovníky. To probíhá v zásadě **ústní formou**, jak je zřejmé z vyjádření vedoucího: *„Předávám práci ústně, případně když předávám nějaké podklady, tak to jsou například naše vzorové kalkulace. Pár dokumentů používáme, ale spíše opravdu ústně. Případně ukážu, jak zhruba by měl vypadat výstup, ale nechávám hodně volné pole externím spolupracovníkům, kde respektuji, že každý má svůj styl práce. ... Když zadávám konkrétní jeden projekt tak samozřejmě nejdříve individuálně. Opět je to formou schůzky, poté případně ze schůzky udělám nějaký výstup, pár bodů na čem jsme se tedy domluvili, které se dají třeba do emailu.“*

Po vzoru vedoucího i asistent produkce v případě delegování využívá primárně ústního zadání, ale v některých případech i písemný brief: *„Brigádníky briefuji ústně, přičemž když je to trochu složitější nebo když jsou ti brigádníci noví, tak jim dávám i **písemný brief**.“*

Vedoucím výroby akcí jsou delegovány především **ucelené projekty**: *„Předávám spíše větší úkoly, málokdy zadávám jednotlivé kroky. Upřednostňuji samostatné pracovníky, kterým předám celkový úkol a pak si s nimi akorát kontroluji, jestli všechno běží zhruba jak má.“* Produkční akce tvrdí to samé: *„No tak nejvíc je to na začátku, když mi zadají celý projekt a domluvíme se na honoráři, tak to je takové hlavní. ... Ty naše schůzky nebyly o zadávání, ale spíš o konzultaci a občas jsme narazili na něco, co je ještě potřeba, tak to mi asi vysvětlil jak na to, když jsem nevěděla.“*

Při zkoumání úrovně procesu delegování je zřejmé, že rozdělení koncepční a operativní činnosti pracovníků na jednotlivých pozicích, je rozdílné. Vedoucí výroby akcí říká: *„Myslím, že práci si hodně vytvářím sama, i když samozřejmě je v intencích toho co vedení chce nebo o čem se bavíme. Už z titulu své pozice vím, co je potřeba a co se musí stát.“*

Konkrétně v občanském sdružení V-čas si opravdu řídím vše sama, včetně financování. ... jsou na mě kladeny pouze požadavky, které se týkají konkrétních věcí. Jsou to výstupy formou účetních dokumentů a podobně, to určitě dostávám zadáno.“ Z výše citovaného vyplývá, že významnou částí pracovní činnosti vedoucího je strategické plánování, delegování práce na podřízené, kontrola. Dodávání účetních výkazů je minoritní. V dalším vyjádření, které je v přepisu celého rozhovoru sám pracovník odhaduje objem **koncepční činnosti na 90%, kdežto operativní činnost pouze na 10%.**

Produkční popisuje svou činnost spíše jako operativního charakteru. „...*Udělat návrh harmonogramu a rozpočtu probíhá tak, že si ho navrhnu sama a poté ho projdeme společně s vedoucím. Rozpočet případně trochu seškrtáme, abychom se vešli do budgetu projektu. Harmonogram projdeme, zdali všechny kroky navzájem dávají smysl.“* To odpovídá rozdělení asi **40 % koncepční činnosti a 60% operativní.**

Asistent produkce ve výčtu činnosti uvádí různé pohledy a jeho vyjádření nejsou přímo k rozdělení činnosti, ale z jeho výroků lze vyvodit poměrně jasně, že jeho práce je především operativního charakteru, ikdyž s poměrně vysokou osobní odpovědností a samostatností, tzn. Rozdělení v poměru zhruba **25% koncepční a 75% operativní činnosti.**

4.5.3 Kompetence

Z teoretické části této práce víme, že součástí procesu delegování je i předání kompetencí podřízenému pracovníkovi. Ve zkoumané organizaci se k tomuto tématu vyjadřuje produkční i vedoucí výroby, každý z titulu své pozice.

Produkční hodnotí: „*Důležité věci šly hodně přes manažera, občas i přes vedoucí výroby akcí, například schválení vizuálu akce a rozpočtu také. Já rozhodovala spíše o dílčích činnostech a připravila návrhy, které jsem si nechala schválit.“*

Vedoucí výroby akcí kompetence podřízených popisuje například následovně: „*Určitě je jasné, že se musí držet budget a chci důležité výstupy kontrolovat, ikdyž spíš formou jakési konzultace.... Myslím si, že pracovníci mají volnost spíš větší než malou. Je to i*

pro mě důležité. Vnímám externisty tak, že často přinesou do projektu nějaký nový impuls, a proto jim nechávám volnost.“

Z výroků produkčního i vedoucího vyplývá, že **kompetence jsou poměrně široké**, ale jsou **zřetelně předány**.

4.5.4 Kontrola práce

*„S manažerem výroby jsme se **potkávali jednou týdně**. Já mu řekla v jaké fázi výroba je, co běží, co se bude dít dál. On se mě zeptal na důležité věci, aby zjistil, jestli všechno běží tak jak má. Probírali jsme různé problémy a podobně. Když jsem akci dělala poprvé, zapojoval se víc, než když jsem jí dělala opakovaně.“* Takto produkční hodnotí kontrolní činnost svého nadřízeného.

Vedoucí výroby kontrolu práce podřízených vnímá jinak. *„Ne ne kontrola člověka (míněno docházka) není a nedělám ji. Nemyslím si, že je to potřeba. Jsou pro mě důležité výsledky, kdy kdo pracuje, nekontroluji. Případně, kdybych měla pocit, že nic nedělá, tak v rámci rozhovoru, se k tomu dostanu. Nemám žádné předepsané reporty.“* Tento **styl kontroly práce odpovídá pozici vedoucího**, který kontroluje práci manažerů a jiných samostatných pracovníků s vysokou mírou osobní odpovědnosti. To potvrzuje dalším výrokem: *„Moje komunikace s lidmi je hodně postavená na důvěře. Když podřízený potřebuje něco individuálně, jsem k dispozici, ale není stanovené, že musíme mít pravidelné individuální porady. Jedná se spíš o neformální rozhovory.“* Tento přístup je možný v případě, že vedoucí je zkušeným manažerem, je vybavený empatií a má schopnost rozeznat „ty správné lidi“.

4.5.5 Výběr vhodného pracovníka

Ve zkoumané organizaci je s ohledem na činnost větší množství externích pracovníků, kteří pracují krátkodobě na různých pozicích v rámci konkrétních časově omezených projektů. Díky tomu, se výběrem se zabývá nejenom vedoucí, ale i produkční a asistent produkce, každý na úrovni přidělených kompetencí.

Při výběru pracovníku asistent produkce zohledňuje především osobní nebo přenesenou zkušenost. „Mám svou **databázi brigádníků** a volám jim na základě osobní zkušenosti. Třeba vím, že na jiné akci dobře rozdávali letáky, že jsou šikovní, samostatní, že jim to myslí.“

Produkční: „Vybírám je podle jejich časových možností a také jestli je znám.“

Vedoucí výroby akci: „Stoprocentně na prvním místě **jsou reference**, to znamená, že toho člověka znám a mám s ním osobní zkušenost. Pokud dostanu reference od někoho dalšího, vyptám se, ale stoprocentně rozhodne osobní dojem z rozhovoru s kandidátem.“

Všichni dotazovaní si při výběru pracovníka zakládají **na osobní zkušenosti**, případně na doporučení. Kvalifikace a pracovní zkušenosti kandidátů porostou úměrně s rostoucí pozicí zadavatelů. Asistent produkce mluví o brigádnících, produkční o časové vytíženosti kandidátů a vedoucí o referencích a osobním pohovoru.

4.5.6 Rozvoj zaměstnance formou delegování

Přínosem delegování je i rozvoj podřízených pracovníků. K tomu se vedoucí výroby akci vyjádřil: „Stoprocentně. Je pro mě zásadní lidem dávat osobní zodpovědnost a nechat je přinést invenci. **Vidím na nich, jak rostou a mohu jim dávat složitější úkoly.** Právě jejich zkušenost je to pro mě velice důležitá.“

Jeho tvrzení dokazuje i osobní zkušenost asistenta produkce, který o postupném nárůstu samostatnosti říká: „Čím víc jsem byla nováček, tím víc se mnou vedoucí výroby akci mluvila. Dávala mi instrukce a učila mě, jak se co správně dělá.“

4.5.7 Motivace

V rámci hloubkového rozhovoru dotazovaní uvádí různé motivační faktory. Například pocit dobře odvedené práce (asistent produkce): „**Strašně mě vlastně naplňuje, když se mi povede splnit cíle, které jsem si sama stanovila, když se mi to podaří. Mám pak sama ze sebe dobrý pocit.** Že jsem to udělala dobře a to je taky fajn.“, dále pak zaměření sdružení (asistent produkce): „Baví mě, že děláme akce, které jsou **pro lidi**. Práce je

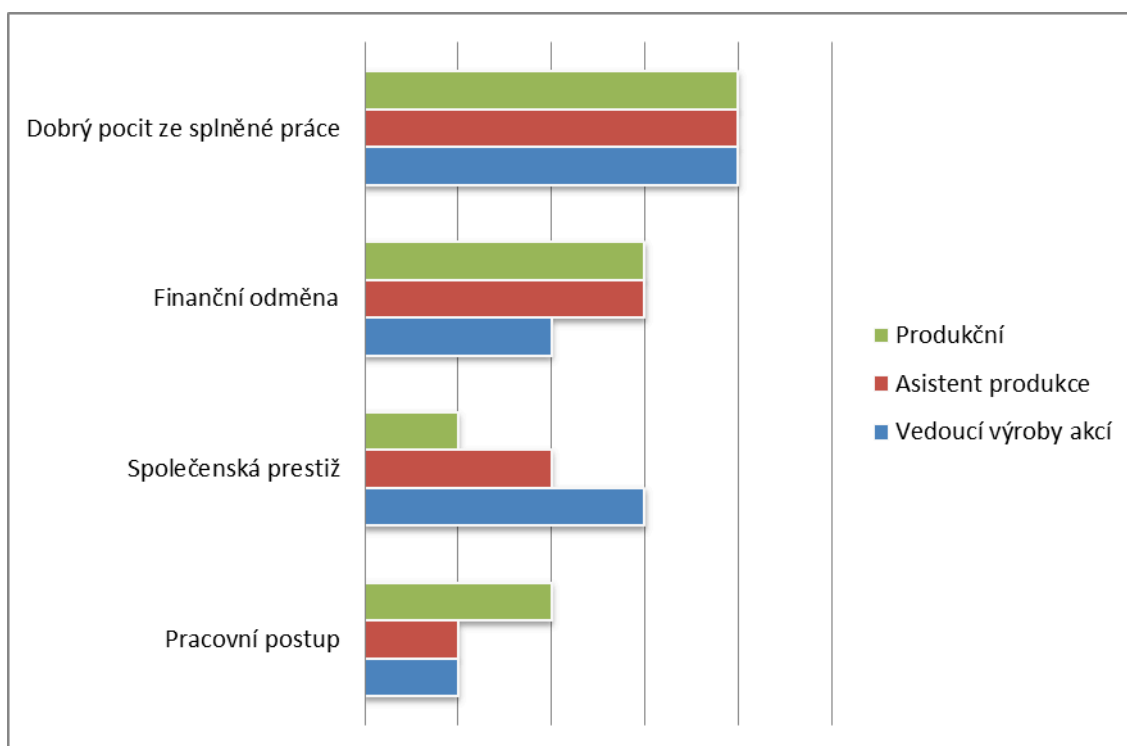
různorodá a také přesně vím, že to k něčemu. Baví mě i téma a říkám si, že je to k něčemu užitečné, že se tam opravdu o něco staráme.“

Produkční také zmiňuje pocit dobře odvedené práce: *„Nejlepší je pocit, když jsem na akci, kterou jsem skoro celou domluvila sama. Pozoruji lidi a děti jak se baví a jak všechno funguje, jak má. Asi nejlepší je vidět tu odvedenou práci.“* Dalším motivačním faktorem produkčního je pracovní prostředí a práce v týmu: *„I prostředí, v kterém jsem. Když je v kanceláři **super tým lidí**, ráda tam pak chodím a pracuji, přestože to třeba nemám vůbec tak zaplacené.“* Dokonce práci v týmu staví nad finanční ohodnocení vlastní práce. Produkční jako určitou formu motivace zmiňuje i důvěru manažera: *„Když se nad tím zpětně zamyslím, vlastně mě překvapilo a potěšilo, že **mi manažer věřil** a nechal realizaci takhle na mně.“*

A vedoucí výroby akcí opět jmenuje osobní pocit z dobře vykonané práce, společenskou prestiž a navíc i finanční odměnu. *„Pro mě je určitě důležitý **osobní pocit dobrého výsledku**. Dělat to dobře mě nutí i okolnosti práce – jedná se o veřejné akce. Když už vyvíjíme nějakou aktivitu, něco produkujeme a připravujeme program, tak určitě chci, aby se lidé o této nabídce dozvěděli, aby přišli a dobře se bavili. To vnímám jako svojí **osobní vizitku**, přestože nejsem vůbec vidět. Je pro mě nejdůležitější, aby vše bylo dobře udělané.“* *„Mám ale i zkušenost, že **finanční odměna je také důležitá**, protože po dobrém pocitu z dobře odvedené práce a dejme tomu i nějakém společenském uznání, přijde pocit deziluze. Je dobré dostat přiměřenou odměnu.“*

Významnost zmíněných faktorů motivace dotazovaní vyjádřili na stupnici 1 – 4, kde 1 je nejdůležitější a 4 je nejméně důležitý faktor. Následující graf znázorňuje odpovědi u každého faktoru zvlášť. Poměruje významnost motivačního faktoru pro každého z dotazovaných individuálně. Je zajímavé, že přestože jejich pozice v občanském sdružení jsou různé, dobrý pocit ze splnění práce je pro všechny nejdůležitější.

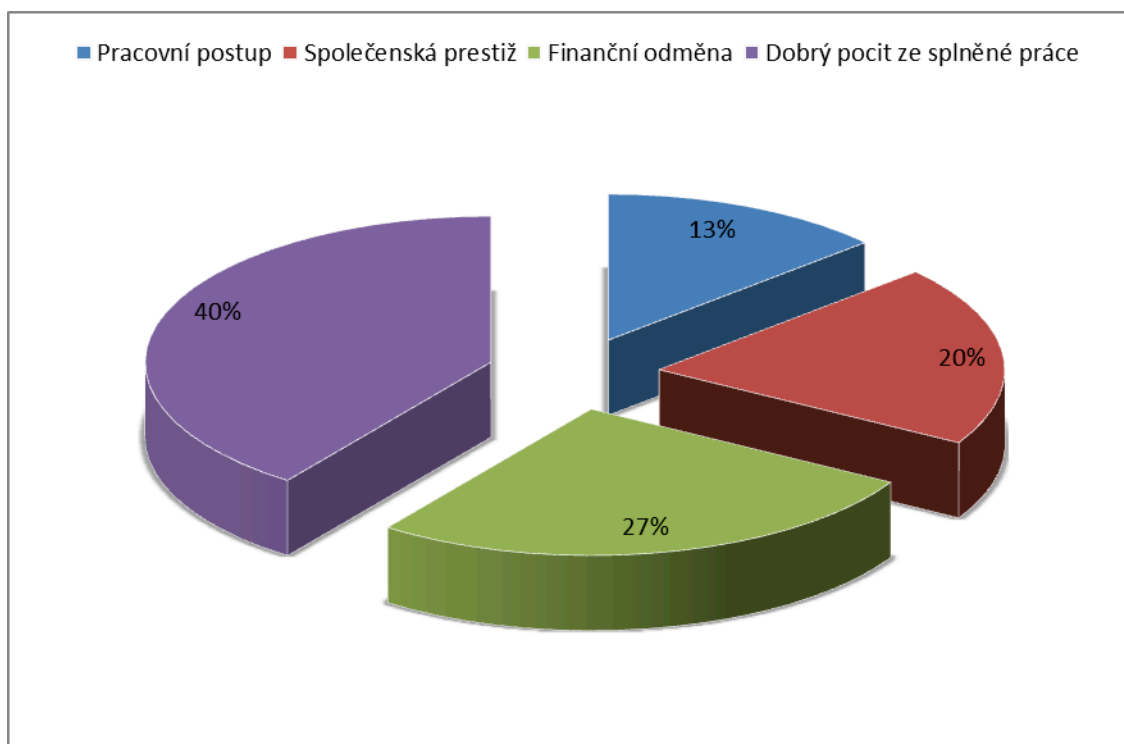
Graf č. 2: Významnost motivačních faktorů z individuálního pohledu dotazovaných



Zdroj: vlastní práce autorky

Porovnání všech hodnot ukazuje, že největším motivem práce zkoumaných zaměstnanců je dobrý pocit z odvedené práce. Tato motivace zaujímá celkem 40% zmíněných motivů. Významnou motivační složkou je i finanční odměna, zmiňovaná na druhém místě s 27% a následovaná dalším pocitem, který jsme shrnuli do termínu společenská prestiž. Pracovní postup zařadili dotazovaní až na poslední místo. Z výroků bylo patrné, že osobní rozvoj a nárůst míry kompetence je zajímavý, ale není vnímaný jako růst pozice. Respektive pracovní postup v rámci organizace je až přirozeným následkem výkonu a pracovních zkušeností.

Graf č. 3: Průměrná významnost motivačních faktorů z pohledu dotazovaných



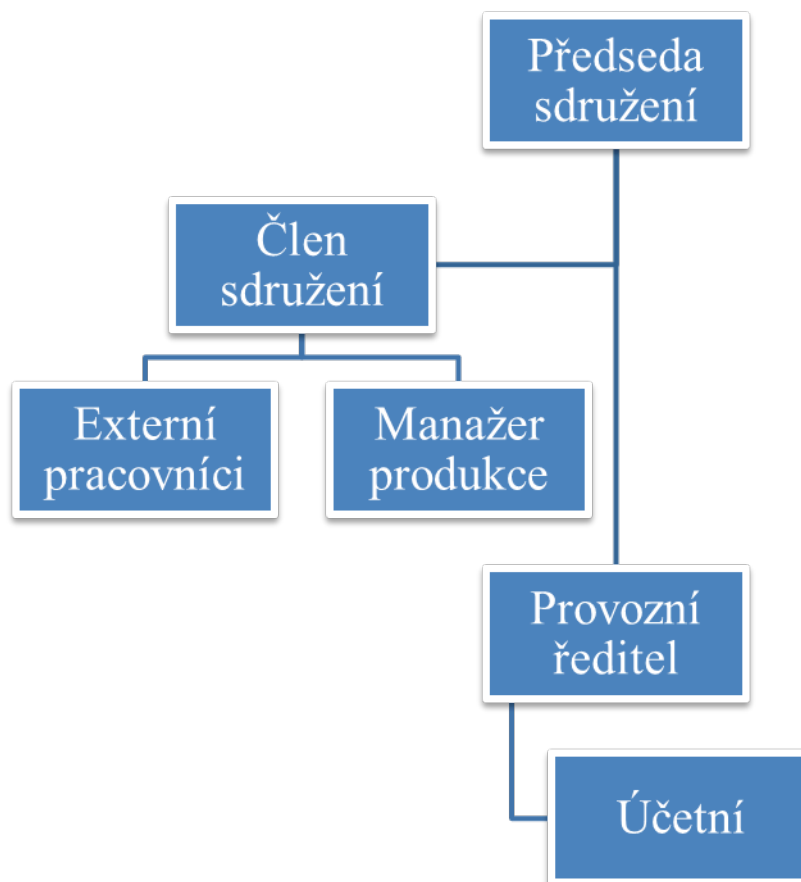
Zdroj: vlastní práce autorky

4.5.8 Organizačně funkční struktura v roce 2014

Významnou změnou v organizačně funkční struktuře společnosti byl odchod vedoucího výroby akci a manažera výroby na konci roku 2013. Jejich pozice nebyla nahrazena jiným pracovníkem, ale probíhá postupná změna struktury. Pracovní náplň plynule přešla na zbylé pracovníky. Z asistenta produkce se stal manažer produkce s širokými pravomocemi a velkou osobní odpovědností. Do běhu občanského sdružení byl také více zapojen jeden z členů sdružení, který má zkušenosti s vedením celé organizace a vlastní komerční společnost. Jeho pozice nemá zatím jasné místo ve struktuře, nejsou vyjasněny jeho kompetence a zodpovědnost.

Vytvořeno dle vlastního pozorování a dotazování.

Schéma č. 7: Organizačně funkční struktura V-čas, o.s. v roce 2014



Zdroj: vlastní práce autorky

Změnu nejvíce pocítila asistentka produkce, která v podstatě najednou zastupuje své bývalé nadřízené pracovníky. Z jejich vyjádření je zřejmé, že se změnou není ztotožněná ani spokojená, přestože znamenala rychlý pracovní postup.

„To co jsem si vymyslela, že udělám, jsem udělala a nikdo to se mnou vlastně nekonzultoval ... určitě deleguji víc ... se mnou si akorát potvrdili, že tu pozici budu dělat.“ Toto jsou vyjádření původní asistentky produkce.

Ke konci roku byla její pozice zhruba na úrovni samostatného referenta s přiměřenou osobní odpovědností. V roce 2014 je nucena vést projekty, sama si stanovovat plán práce i strategii v rámci projektů.

Na pozici manažera produkce vykonává svou původní i novou pozici odpovídající činnost, ale postrádá vedení. To je patrné z mnoha vyjádření, například: *„Externí produkční mi prostě důvěřuje, což mi vlastně v jeho případě vyhovuje, vím, že propagaci a PR dělám dobře. Přemýšlím, nedělám to nějak setrvačně, vždy zvažuji, jestli to má smysl a jak by to šlo udělat jinak na základě nových zkušeností. ... Já si sama udělám svůj harmonogram, který pak nikdo nechce vidět. Já ho vytvořím a pak si podle něj jedu.“*

Další příklad se týká důležité oblasti rozpočtování *„Rozpočet si také sestavuji sama. Připravím svou dílčí část, kterou pošlu produkčnímu. Ten, pokud já vím, jde za hlavním vedoucím teamu (člen sdružení), ikdyž teď právě úplně nevím za kým budu chodit, když už teamy zase nejsou.“* Proces reorganizace je pro tohoto pracovníka neuspokojující, často se vyjadřuje o nedostatku informací a především chybějící přehledné kompetenční struktuře.

„Jsem vlastně vedoucí sama sobě. Kdybych byla chytrá, tak si práce zadám mnohem méně, ale já si toho vlastně zadám docela dost. Protože mi to není jedno.“

Bývalá asistentka produkce zmiňovala jako hlavní motivační prvek dobrý pocit z odvedené práce, který v měnící se struktuře postrádá: *„Stejně se to tady nikdo nedozví a je to všem šumák.“* Nebo: *„Vzhledem k tomu že mě nikdy nikdo nepochválí a je to všem vlastně úplně jedno, že všechno chodí a běží jak má, že přináším nové věci, tak to jsou opravdu asi ty peníze.“*

4.6 Zhodnocení současného stavu

Současný stav úrovně delegování ve zkoumané neziskové organizaci je nedostatečný. Přestože zaměstnanci jsou velice schopní a pracují svědomitě, dělají svou práci již automaticky. Nemají vedení. Velký problém je v stále se proměňující organizačně funkční struktuře, což je zapříčiněno nedostatečným popisem pracovních míst a organizační

struktury sdružení. Tedy zaměstnancům se neustále mění jejich nadřízený, respektive jim není znám. Nejsou jasně vymezené kompetence, pravomoce, pracovní doba a v neposlední řadě odměny.

4.7 Návrhy a opatření

Navrhovaná opatření jsou jednorázového charakteru a vychází z rozboru kvalitativního výzkumu.

4.7.1 Stanovení organizačně funkční struktury

Organizačně funkční struktura byla v minulosti sice jasně daná, ale spíše zažitá. Přesný popis této struktury včetně kompetencí jednotlivých odpovědných pracovníků by mohl vyřešit nastálou dezorientaci výkonných sil.

Musí být jasně stanoveno, kdo je odpovědný za konkrétní oblasti v realizaci eventů a specifikovat i kompetence administrativního oddělení. S tím souvisí i uvedení přesného popisu pracovní činnosti jako součást pracovní smlouvy.

Při porovnání organizační struktury dříve a nyní zjistíme, že byly vypuštěny dvě pozice. Jejich práce byla rozdělena na zbylé zaměstnance občanského sdružení. Tato práce jim ovšem nebyla dobře předána a proto zde dochází k dalším problémům.

Jedním z návrhů vedoucích ke zlepšení systému personálního řízení je stanovení funkčně organizační struktury, která bude v organizaci veřejně známá. To znamená vytvořit organizační řád, organizační směrnici a přesný popis funkčních míst.

4.7.2 Obnovení pozice vedoucí výroby akcí

Pozice **vedoucího výroby akcí** nebyla v organizaci zatím řádně zastoupena, ale z vyjádření pracovníka zastávajícího pozici manažera produkce, je toto vedení postrádáno. Důležitým doporučením je **najít** na tuto pozici **správného pracovníka**.

4.7.3 Školení delegování

Zároveň se stanovením organizačně funkční struktury by bylo vhodné všechny dlouhodobé pracovníky proškolit v delegování práce. Rozsah školení by měl být přizpůsobený zastávané pozici pracovníkem a úrovni delegování v organizaci.

Co je to delegování, proč se dělá, k čemu pomáhá a jak se dělá

První část školení by měla být určena všem zaměstnancům. **Představila by teorii delegování jako formy pracovní činnosti.** Velká část by byla věnována především otázce „Jak správně delegovat, co všechno zahrnujeme do zadání delegované práce. Provádění správné analýzy práce a následný výběr činností, které by měly být delegovány dále.

Seznámit pracovníky s možnostmi rozvoje zaměstnanců právě pomocí delegování práce. Rozborem příkladů nesprávného delegování v produkční činnosti, nastínit problémy, které mohou nastat a jak se jim vyvarovat nebo je následně řešit.

Na případové studii si vyzkoušet správnou analýzu vlastní práce a vyselektovat úkoly, který jsou vhodné k delegování a pod vedením odborníků si zkusit úkol předat nezainteresované osobě.

Individuální rozhovory s přímým vedoucím o cílech organizace a vlastní práci

Druhá část školení by byla více **zaměřena na praktickou práci** a konkrétní zaměstnance. Formou rozhovorů s přímým nadřízeným a pod vedením školitele. Vedoucí by si připravil podklady pro správné delegování činností, které podřízený dělá a znovu by jim práci předal. Celému předání by dohlížel odborník na delegování práce, který by následně předal jak vedoucímu tak i podřízenému zpětnou vazbu.

Toto cvičení by mělo být velmi prospěšné pro vedoucího, jakož to zkouška jak dobře deleguje práci a kde by mohl být problém. Pro podřízeného by tato část měla být přínosná v rámci ujasnění si jeho cílů v organizaci, jeho pracovní náplně a jeho pravomocí.

5 Závěr

V úvodu bakalářské práce je popsána samotná podstata delegování. Dále pak odvození pojmu a jeho základní specifikace. Cíle práce a metodika jejího zpracování jsou uvedeny v následující kapitole.

Bakalářská práce dále obsahuje teoretická východiska procesu delegování. Mapuje dostupnou literaturu na dané téma. Jsou zde popsány přesné dílčí kroky procesu delegování, kterými jsou: Analýza práce, plánování delegování, volba vhodného pracovníka, správný způsob předávání odpovědnosti, podpora delegování a kontrola výstupů delegované činnosti. Zmíněny jsou i druhy předmětu procesu delegování a metoda určení úrovně procesu delegování. Kapitola je zakončena popisem základní terminologie, jako je motivace, stimulace a metoda S.M.A.R.T. Z těchto teoretických východisek vyplynulo, že proces delegování je nedílnou součástí práce manažera a jeho správné užití provádění má kladný dopad nejenom na výsledek práce, ale i pracovní vztahy a spokojenost zaměstnanců

V první části čtvrté kapitole je popsán vlastní výzkum, který je postavený na metodice pozorování a kvalitativního výzkumu v neziskové organizaci V-čas, o.s. Zaměření organizace je zejména na pořádání kulturních a volnočasových akcí pro veřejnost. Teritoriálně působí především na území obvodu Praha 6, kde navázala dlouhodobou spolupráci s městskou částí Praha 6. Každoročně zde V-čas, o.s. pořádá tři akce zaměřené pro volný čas. Jsou to Brána volného času dokořán, Měsíc Zdravé Šestky a Ladronkafest, které jsou zde podrobněji popsány. Především pak Brána volného času, u které je vypracována organizačně funkční struktura a popsány procesy delegování probíhající během příprav a konání akce.

Druhá část vlastního výzkumu se věnuje rozboru hloubkových rozhovorů, které byly provedeny se třemi zaměstnanci neziskové organizace. Je zde, pomocí citací z jednotlivých rozhovorů, nastíněná úroveň procesu delegování v praxi. Rozbor je rozdělen do jednotlivých podkapitol, které jsou zaměřeny na znalost pojmu delegování, průběhu delegování, předávání kompetencí, provádění kontrol průběhu práce, výběru zaměstnanců

a motivace. Je zde také popsána situace, která vznikla v organizaci v roce 2014 a měla za následek i změnu organizačně funkční struktury. V ohledu na poznatky z vlastního výzkumu jsou ke konci kapitoly navrženy třízákladní opatření, které by mohli organizaci pomoci se správným užíváním delegování. Prvním návrhem je přesné stanovení organizačně funkční struktury, ten souvisí i s druhým návrhem obnovení pozice vedoucí výroby akci. Posledním návrhem je pak samotné školení zaměstnanců organizace.

6 Seznam literatury

Cipro, PhDr. Martin. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D. 2007. *Manažerská psychologie.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1349-6.

Foret, Miroslav. 2008. *Marketingová komunikace.* Brno : Computer Press, a.s., 2008. 80-251-1041-9.

Lewthwaite, Julie. 2007. *Začínám řídit lidi.* Brno : Computer Press, a.s., 2007.

Lojda, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011.

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c. 2000. *Teorie řízení.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 978-80-213-0695-0.

Dobrý manažer se o práci dělí. **LICHTENEGEROVÁ, Renata, E15** [online]. 2012, Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/dobry-manazer-se-o-praci-deli-860857>

Stimulace, ABZ slovník cizích slov [online], 2014, Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/stimulace>

Seznam příloh

Příloha č. 1 – seznam schémat

Příloha č. 2 – seznam tabulek

Příloha č. 3 – seznam grafů

Příloha č. 4 – předloha otázek pro hloubkový rozhovor

Příloha č. 5 – přepis rozhovoru s vedoucím výroby akcí

Příloha č. 6 – přepis rozhovoru s asistentem produkce / manažerem propagace

Příloha č. 7 – přepis rozhovoru s produkčním

Příloha č. 8 – Vizuál akce Brána volného času dokořán

Příloha č. 9 – Vizuál akce Měsíc Zdravé Šestky

Příloha č. 10 – Vizuál akce Ladronkafest

Příloha č. 1 – seznam schémat

Schéma č. 1: Šest kroků procesu delegování

Schéma č. 2: Eisenhowerova metoda

Schéma č. 3: Struktura činností vedoucích pracovníků

Schéma č. 4: Časová osa akcí, realizovanými V-čas, o.s.

Schéma č. 5: Organizačně funkční struktura V-čas, o.s.

Schéma č. 6: Organizační struktura týmu akce Brána volného času dokořán

Schéma č. 7: Organizačně funkční struktura V-čas, o.s. v roce 2014

Příloha č. 2 – seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled akcí, realizovanými V-čas, o.s.

Příloha č. 3 – seznam grafů

Graf č. 1: Počet zúčastněných organizací na akcích, realizovanými V-čas, o.s.

Graf č. 2: Významnost motivačních faktorů z individuálního pohledu dotazovaných

Graf č. 3: Průměrná významnost motivačních faktorů z pohledu dotazovaných

Příloha č. 4 – předloha otázek pro hloubkový rozhovor

KVALITATIVNÍ VÝZKUM - ÚROVEŇ DELEGOVÁNÍ V ORGANIZACI

Výzkum formou hloubkového osobního rozhovoru

Prosím uveďte své

- jméno
- pozici na které pracujete
- jak dlouho v organizaci pracujete
- jste součástí týmu nebo samostatný pracovník, případně jaká je vaše pozice v týmu
- máte jednoho nebo více přímých vedoucích a kolik nadřízených celkem
- kolik lidí (z nich) vám zadává práci
- je součástí vaší práce vedení dalších pracovníků nebo členů organizace?

(7 min)

Mohu se zeptat, zdali jste pracovník, kterému je práce zadávána nadřízeným nebo častěji práci předáváte dále. Jaký je asi procentuelní podíl?

FORMA PŘEDÁNÍ ZADÁNÍ PRÁCE - PŘÍJEM

Jak často a jakým způsobem je vám zadávána práce?

- frekvence zadávání (pravidelně x nepravidelně)
- způsob zadání - písemně x ústně x na předepsaném formuláři
- cíl
- termíny (průběžné, konečný)
- zdroje (personální zajištění, finance-budget)
- rozhodnutí (jaká rozhodnutí jste kompetentní dělat, jaké kroky podléhají schvalovacím procesům dále)
- předání pravomocí (příklad budget, komunikace s klientem, dodavateli)
- podpora vedení (máte někoho na koho se můžete obrátit s žádostí o radu)
- je nastaven systém reportingu? termíny?

(15 min)

Jaká je kontrola nebo ukončení splnění úkolu

- termíny - průběžné, pravidelná kontrola, kontroly termínů vedoucím
- formuláře?

(2 min)

Jakým způsobem jste odměňován za splnění úkolu?

časová x úkolová mzda

system průběžného odměňování + bonusový system

(2 min)

Co je pro vás odměnou po splnění úkolu? Co vás vede k co nejlepšímu splnění úkolu?

dobry pocit x peníze x pracovní postup x společenská prestiž

vztah ke konkrétnímu projektu, manažerovi, týmu

Dejte pořadí dle důležitosti (stupnice od 1 - 5, kdy 1 je nejdůležitější):

- dobrý pocit
- finanční odměna
- pracovní postup
- společenská prestiž
- jiné

(4 min)

FORMA ZADÁNÍ PRÁCE - DELEGOVÁNÍ DÁLE

Jak často a jakým způsobem předáváte práci, pracovní úkoly?

- frekvence zadávání (pravidelně x nepravidelně)
- způsob zadání - písemně x ústně x na předepsaném formuláři

(5 min)

Popište prosím, jakým způsobem přesně se připravujete na předávání pracovních úkolů podřízeným.

- cíl
- termíny (průběžné, konečný)
- zdroje (personální zajištění, finance-budget)
- rozhodnutí (jaká rozhodnutí jste kompetentní dělat, jaké kroky podléhají schvalovacím procesům dále)
- předání pravomocí (příklad budget, komunikace s klientem, dodavateli)
- podpora vedení (máte někoho, na koho se můžete obrátit s žádostí o radu)
- je nastaven systém reportingu? termíny?

(10 min)

Jaké úkoly nejčastěji předáváte? (dílní činnosti - > >> komplexní projekt)

(2 min)

Kolik času strávíte výběrem pracovníka, kterému konkrétní úkol předáváte? Podle čeho se orientujete při výběru pracovníka?

(5 min)

Příloha č. 5 – přepis rozhovoru s vedoucím výroby akcí

KVALITATIVNÍ VÝZKUM - ÚROVEŇ DELEGOVÁNÍ V ORGANIZACI

Výzkum formou hloubkového osobního rozhovoru s vedoucí výroby akcí

Můžete mi říci, na které pozici pracujete?

- Vedoucí výroby akcí, Já v tom V-času jsem v nějaké řídicí radě nebo co to je, v dozorčí radě.

Jak dlouho pracujete v organizaci V-čas, o.s.?

- Od založení (začátek roku 2009) Byla jsem zakladatelem toho spolku, teda sdružení.

Jste součástí nějakého teamu, či spíše samostatný pracovník?

- Jsem součástí teamu, vedu team, který se stará o realizaci těch eventů, které ten V-čas dělá. Včetně toho že komunikuji s klientem a vlastně to celé domlouvám. I jsem vymýšlela ty akce a tak dál.

Máš nad sebou ještě nějakého vedoucího?

- Nade mnou je určitě předseda sdružení

Je tam jeden nebo jich je víc?

- Jsou tam dva nadřízení

Kolik z těchto lidí ti předává práci?

- Je to různé, záleží, jednou za čas, ne pravidelně, a je to spíš formou nějakého inspirativního rozhovoru co by se dalo co by se mohlo, případně, jako konkrétní zadání je hodně málo kdy, ale když už spíš zadávání co se týče kreativity, takový impuls, vymýšlet nové akce. Dělat si nějaké rešerše a tak dále.

Takže přímo nějakou danou práci ti nedávají, spíš je to takové všeobecné.

- Jako konkrétní zavolej tam a udělej tohle? Ne mám pocit, že si jí určuju sama.

Ale v rámci té tvé pozice už zadáváš tu práci dál?

- Jo

Přijímáš od někoho tedy tu práci, nebo si jí zadáváš sama a od těch vedoucí je to spíše nějaká ta motivace nebo systematické plány, kam to směřovat.

- Myslím si, že tu práci, hodně si vytvářím sama, i když samozřejmě to je v intencích toho co ty vedoucí chtěj, nebo o čem se tak bavíme. Už z titulu té pozice vlastně vím co je potřeba a co se má stát, takže konkrétně co se týče V-času, tak si to tam opravdu řídím sama, včetně nějakého financování.

Kdybys mohla procentuálně zhodnotit práce, ty někomu zadáváš a kolik práce někdo zadává tobě? % zastoupení kolik práce ty předáváš a kolik dostáváš.

- Myslím si, že ano, že co přijímám za práci, jsou na mě kladený požadavky, co se týká konkrétních věcí a to jsou nějaké výstupy formou účetních dokumentů a spol. to určitě dostáváme zadáno i když není tam moc přesně, jak to tam má vypadat. Ale to mám určitě zadané, že mám dělat účetní výstupy. Takže jo, dejme tomu, myslím si že to bude tak 90:10.

Když tedy více zadáváte práci tak se budeme více věnovat této oblasti.

Jestli mi můžeš na začátek říct jak často nebo jakým způsobem tu práci zadáváš. Vlastními slovy, co si myslíš že k tomu patří. Když si třeba představíš naposledy, jak jsi někomu zadávala práci, co to bylo a jaké informace k tomu ten člověk měl.

- Kdybychom si vzali modelový případ, tak brána volného času, akci, kterou jsem i sama vymýšlela a tak dále. Tam zadávání práce probíhá určitě v raci porad, které jsou pravidelné. Na porady se ne vždycky připravuji, ale je lepší, když se připravím, protože přesně vím, co komu chci říci. Předávám práci ústně, případně, když předávám nějaké podklady, tak to jsou buď naše nějaké vzorové kalkulace, par dokumentů tam používáme, ale spíš je to ústní a případně ukážu, jak zhruba by to mělo vypadat, ale nechávám hodně volné pole externím spolupracovníkům, kteří prostě respektují, že každý je na něco zvyklý a já jenom od nich chci nějaké výstupy, které musí nějak vypadat. Takže to pak říkám, co potřebuju vědět. To znamená, že zadávám práci ústně, když zadávám konkrétní jeden projekt tak samozřejmě nejdříve individuálně, že se sejdeme, ale opět je to formou schůzky, poté případně ze schůzky udělám nějaký výstup, pár bodu na čem jsme se tedy domluvily, které se dají třeba do emailu. A zadávám práci ústně.

Nejčastěji tedy zadáváš takhle celý projekt někomu, celou tu akci, třeba tu Bránu volného času dokořán. Zadáváš celý projekt nebo pak i ty dílčí činnosti, jednotlivé úkoly?

- Předávám spíše větší úkoly, málo kdy zadávám jednotlivé kroky. Upřednostňuji samostatné pracovníky, kterým předám celkový úkol a pak si s nimi akorát

kontroluji, jestli všechno běží zhruba jak má, ale upřednostňuji samostatné pracovníky, mám i zkušenost s člověkem typu asistent ale úplně mi to nevyhovuje.

Jde to, ale mě to nevyhovuje, myslím, že je to neefektivní.

Nejčastěji předáváš ústně na samostatné schůzce s tím člověkem. Když jim tu práci zadáváš určujete si i přesné termíny, nebo je jasné, že je určený termín akce, ale jestli i průběžně nějaké nastavení pravidelných schůzek. Kdo to kontroluje, nebo pak stačí říct v průběhu?

- Termíny si určujeme, zaprvé do kdy se má stát nějaký první krok, určitě jsou pravidelné porady, které možná ze začátku projektu jsou v delším intervalu, ale později jsou určité jednou týdně. Termíny si určujeme zase ústně, maximálně vzniká zápis z porady, kde je vše zapsané, ale máme zadané termíny do kdy a co má být a většinou to i vyplývá z toho, že ty činnosti na sebe navazují. Tím, že na každém projektu pracuje vždy více jak jeden člověk minimálně dva spíš víc tak tam ty termíny vznikají a je evidentní co se stane v jejich nedodržení, protože to má tu návaznost a ty návaznosti si sdělujeme. Takže každý ví proč ten termín je stanovený. Dává to smysl.

Když mluvíš o poradách, to jsou s celým týmem?

- Ano to jsou výrobní porady

A máš třeba i samostatné porady jenom s tím člověkem, kterému ty jsi předala celou tu akci? Nebo jenom tyhle celkové?

- Ne, mám jenom celkové, samozřejmě když potřebuje něco individuálně, tak jsem k dispozici, ale není to stanovené, že musíme mít takovéto pravidelné individuální porady a spíš to jsou takové neformální rozhovory, určitě se občas setkáme dohromady, ale není to formou nějaké strukturované porady.

V rámci toho předávání zadáváš i přesně zdroje, které k tomu mají, myslím tím, jestli si ten člověk dál vytváří vlastní tým, do jak velké míry má ten člověk, v rámci toho projektu, který dostal, volnost.

- Myslí si, že tu volnost má větší, spíš větší než malou. Že je to pro mě vlastně i důležité vnímám to jako přínos těchto externistů, že často přinesou do projektu nějaký nový impulsy a vlivy, tam nechávám volnost, zároveň máme k dispozici spolupracovníky, kteří s námi dělají nebo kteří na té akci už dělali nebo prostě je to různé, ale nechávám tu volbu většinou. Ne ve všech, ale většinou na tom

produkčním a nebo s ním o tom vedu prostě diskuzi, abychom přišli na to, co je lepší. Pokud má produkční představu, teď mluvím konkrétně o produkčním, proč se něco má udělat jinak než v minulosti, ráda se nechám přesvědčit, ale nemáme danou žádnou přesnou strukturu. A spíš i myslím, že je to takové zjednodušení si práce toho externisty, když od nás dostane jména, kontakty, kdo na tom dělal, co a jak, ale už je na něm jestli si to chce využít nebo ne. Ale případně to kontroluji, když by měl přijít někdo na významnou pozici, kdo je cizí, tak se o to zajímám a chci vědět, kdo to je.

Řekneš ty tomu člověku jaká rozhodnutí má on nechat na tobě nebo konzultovat?

- Myslím si, že to nestanovím úplně přesně, jako na začátku, s tím že asi spíš tomu nechávám volnou ruku a určitě je jasné, že co se týče financí, že se drží budget a chci asi, důležité výstupy chci kontrolovat, chci vědět co a jak domluví, vymyslí. Ale je to spíš forma jakési konzultace a myslím si, že nebudu toho moc.

Když jsi zmínila, ten budget, předáváš už zhruba ty nějaký návrh při zadávání té akce nebo to necháváš na tom člověku a pak třeba zpětné schvalování? Jak to tam je s tímto?

- To je opravdu specifické u každé akce jinak. Pokud se vyvíjí něco nového, tak musí ten externista nebo ten produkční to nejdříve zkalkulovat a pak si řekneme co je reálné, na co máme a na co nemáme, ale pokud je to akce, kterou už děláme, je to třeba Brána volného času, která vím kolik stojí a kolik na ní máme tak vlastně si projdeme jednotlivé položky možná si řekneme i v čem se dá šetřit nebo kdybychom to chtěli navýšit, ale tam se musí držet zadaného budgetu s tím, že samozřejmě vždycky vítám, když se ušetří.

Ten systém toho reportingu, té zpětné vazby, máte jenom v rámci těch porad? Nebo není už nějaký navíc, příklad, že by něco sepisoval každý měsíc, co udělal ten člověk nebo, že by na konci každého dne napsal, co se stalo.

- Ne ne kontrola člověka není a nedělám ji. Nemyslím si, že je to potřeba, jsou pro mě důležité výsledky, nekontroluju. Případně kdybych měla pocit, že nic nedělá tak se s ním v rámci rozhovoru k tomu dostanu. Ale nemám žádné dané reporty.

Kolik času strávíš hledáním toho daného člověka, kterému to předáváš?

- To je zase kus od kusu, ale samozřejmě mám lidi s kterými ráda dělám a vím co uměj, ale protože to jsou externisti, tak ne vždy mohou, takže někdy to trvá opravdu jeden telefon a někdy to může trvat 14 dní, tři týdny i měsíc, pokud si to

můžu dovolit, ne vždy si to můžu domluvit a musím vzít prostě někoho, což už se mi stalo, kdo cítím, že úplně nevyhovuje, ale spíš se to povede. Ale tak maximálně měsíc to trvá.

Vypadá to zadávání práce potom trochu jinak, když to zadáváš někomu novému a úplně si s ním nejsi tak jistá?

- No to je pravda, tam jsem asi opatrnější a trvám na častějších poradách a kontroluju víc ty výstupy práce, což znamená, že chci i průběžně nějaké informace stačí do emailu, ale chci prostě zprávy o tom, jak probíhá řešení některých konkrétních kroků.

Ted' kontrola potom co ten člověk tu akci dodělá, tak jaká tam je ta kontrola tvoje?

- No moje kontrola je zaprvé bezprostředně před tou akcí, dejme tomu den nebo dva, je kontrola co je hotové, jak to vypadá, tam vlastně kontroluji tu přípravu poměrně tvrdě, že to chci vidět, ne že bych to kontrolovala do každého detailu ale to už ta zkušenost je taková že to vždycky najdu ale je to spíš o té zkušenosti kterou mám, že se mi stačí se na to podívat a případné nesrovnalosti prostě najdu proberu a můžeme odstranit. To dělám opravdu před akcí a nebo tedy to deleguji na někoho jiného, ale po akci kontrola není, protože jsem většinou, teda vždycky na akci, takže to vidím, co se tam děje a po akci jsou pak zase nějaké výstupy, co se musí udělat nějaké účetnictví a zpracování té zakázky a tam tu kontrolu mám přes systém normálně přes výjezdy účetní.

A veškerá práce co se ve V-času děje jsou tyhle veřejné akce? Které opravdu mají termín, že vidíš, že to probíhá?

- No to je pravda, že ještě je tam měsíc zdravé šestky, kde to úplně nevidím, ale taky vím, že se něco děje, a ty výstupy vidím prostě, to zas když to někam dám program, nevím no, asi jako moje komunikace s lidmi je hodně postavená na důvěře, že nepředpokládám, že bych si vybrala člověka, který mi bude tvrdit, že něco dělá a pak opravdu nic z toho se nestalo a takže to ne. Ale říkám, že jsme dělali jeden event a tam bylo evidentní, že se ten produkční tvrdí, že něco dělá a nebyl schopen tu práci odvádět dobře a to pak bylo opravdu potřeba přijmout někoho jiného, kdo to zase rychle profesionálně dotáhl, což znamená nějaké finanční výdaje, ale nešlo to jinak. Jo stalo se.

Ještě se chci zeptat, k tomu výběru pracovníka zpátky, podle čeho nejvíc vybíráš, jaké jsou ty tvoje kritéria?

- Stoprocentně jako první jsou reference, takže buďto toho člověka znám a mám je sama a nebo ho neznám a dostanu reference od někoho, koho znám, kdo mi prostě řekne co umí a co neumí a stoprocentně je osobní rozhovor s tím člověkem, kde se ho vyptám na jeho zkušenosti, co dělal a když si nejsem jistá tak chci i něco vidět nebo tak nějaké práce, je to různé, ale určitě osobní rozhovor rozhodne, protože se zeptám na konkrétní důležité věci a poznám jaké má zkušenosti.

Ted' k tomu předávání práce už mám asi všechno, jenom ted' k tomu, že ty tu práci moc nepřijímáš, tak jestli by jsi mi mohla, jen ve zkratce, říct, když ti jeden z těch vedoucích zadává práci, jak to vypadá

- No vypadá to tak, že řekne, že opravdu mi zadává práci formou, že mě jako, že inspiruje, což znamená no a dalo by se? bylo by hezký nebo co kdybychom, asi takhle. Jako že nápad co by se mohlo stát nebo chtělo by to aby jste prostě a většinou je to zadání pro nějaké řešerše nebo udělat nabídky, zkusit zpracovat nějaké nové nabídky. No zadání je prostě vymyslete, udělejte akci, která je zhruba takového, třeba na tuhle lokalitu, spíš to stejně, když už by to byla konkrétní nějaká akce, tak už jí asi vymyslíme společně v rámci nějakého rozhovoru porady a to pak musím zpracovat, respektive nechat někoho zpracovat.

Takže u toho není žádné přesné zadávání věcí?

- Ne

Jsou tam nastavené aspoň nějaké termíny konečné, do kdy by měla být nějaká ta změna nebo do kdy to udělat?

- Jo většinou, je to určeno těmi vnějšími okolnostmi, třeba se vypracovávají nějaké projekty kvůli grantový žádostem, takže tam jsou dané termíny odevzdáním grantu, které už si ale musí hlídat sám nebo to může být dáno nějakou schůzkou nebo ročním obdobím, to už se řídí finančním obdobím v roce.

Ted', když úplně odběhnu od předávání práce, jakým způsobem ty jsi odměňována za svou práci?

- Jak jakým způsobem?

Máš danou časovou nebo třeba úkolovou mzdu?

- Úkolovou za každý projekt

A za tyto práce navíc, které jsou podávání žádostí o granty a třeba ty akce potom nevýjdou, za tyto činnosti jsi také placená?

- Jo je to taky, nevím jestli to nazvat úkolový nebo bonusový, ale je tam nějaká dohodnutá částka, kterou mám, když se podá nějaká nová nabídka, nebo tak, i když se podá grant.

Co je pro tebe největší odměna za splnění toho úkolu? Co tě nejvíce nutí k tomu to dělat, nebo to dělat líp?

- Pro mě je určitě důležitý osobní pocit dobrého výsledku, nutí mě dělat to dobře především okolnosti té práce, že to jsou veřejné akce to znamená pro veřejnost, takže když už tady vyvíjíme nějakou aktivitu, něco jako produkujeme a děláme program, tak určitě chci, aby se o tom programu lidé dozvěděli, aby tam šli, aby se dobře bavili a vnímám to asi jako svojí osobní vizitku, přestože vlastně nejsem vůbec vidět, tak je pro mě strašně důležité, aby to všechno bylo udělané dobře, to je pro mě strašně důležité. Nejdůležitější.

Takže peníze jsou už pro třeba až na 3 místě třeba?

- Nevím co je na druhém, ale jo, ale ta odměna je důležitá, ale určitě je důležitější ta práce prostě, aby byla dobře odvedená a měla úspěch, aby se to líbilo lidem, ale peníze jsou taky důležité. Dobře tak možná třetí.

Dobře, tak kdybych ti teď řekla dobrý pocit, společenská prestiž, finance a nějaký pracovní postup, kdybys to měla seřadit zhruba co je pro tebe nejdůležitější.

1. Dobrý pocit z odvedené práce
2. Společenská prestiž
3. Finance
4. Pracovní postup.

Nevím teď co na druhé a na třetí oboje je důležité.

Tak jednoduše, kdybys měla nějaký projekt, který je prospěšný pro ostatní lidi a dobře přijímaný ostatními lidmi, ale dělala by si ho zadarmo

- No udělám ho

Tak to je jasný co na druhý

- Udělám ho a budu z toho mít vlastně dobrý pocit, z té dobře odvedené práce. Akorát mám zkušenost, že ta odměna je tam pak důležitá, protože po tom dobrém pocitu z dobře odvedené práce a dejme tomu i nějakém společenském uznání přijde

nějaký takový pocit deziluze, je dobré mít to zaplacené, nemusí to být super dobře, ale dostat za to nějakou odměnu.

Ještě nakonec jenom jestli ti něco říká slovo delegování

- No říká

A co si pod tím představíš?

- Předávání práce, dalším lidem s tím, že určitě součástí toho předání je i ta informace jaký má k tomu kompetence, k tomu co jsou jeho kompetence. Delegování určitě souvisí s tím, řeknu, udělej to a to a jsi za to zodpovědný, nebo za tohle a za tohle, to je jako na tobě.

A v rámci té organizace, měli jste někdy nějaké cvičení na to jak správně delegovat, nebo k čemu se dá i to delegování dál používat?

- Ne vůbec

Bereš třeba to delegování jako rozvoj těch zaměstnanců?

- No stoprocentně, pro mě je to zásadní, právě těm lidem dávat tu osobní zodpovědnost a nechávat je, aby přinášeli invenci, protože vidím i na nich jak rostou a já jim pak můžu dát mnohem složitější úkoly, jako je to pro mě velice důležité, ta jejich zkušenost.

Super tak to je všechno za mě, děkuji.

Příloha č. 6 – přepis rozhovoru s asistentem produkce / manažerem propagace

KVALITATIVNÍ VÝZKUM - ÚROVEŇ DELEGOVÁNÍ V ORGANIZACI

Výzkum formou hloubkového osobního rozhovoru s asistentem produkce / manažerem propagace

Můžete mi říct pozici, na které pracujete?

- Manažerka propagace v rámci Ladronkafestu

Jak dlouho pracujete v organizaci V-čas, o.s.?

- Na pevné pozici to budou v Lednu 3 roky

Jste součástí nějakého teamu, či spíše samostatný pracovník?

- Určitě součástí teamu

Máte jednoho nebo více přímých vedoucích, víte vůbec, kdo je Váš přímý vedoucí?

- Závisí to na každé akci, nejvyšším nadřízeným byl Marek, ale přímějším vedoucím je Produkční akce Ondřej Beránek

Kolik z těchto lidí ti předává práci?

- No jak se to vezme, já myslím, že například v rámci Ladronkafestu mi práci nepředával nikdo. Já sem si to celý sama naplánovala, to co jsem si vymyslela, že udělám, jsem udělala a nikdo to semnou vlastně nekonzultoval.

Na začátku Vám to ale někdo předal, že budete dělat tuhle práci na zmíněné akci?

- To bylo vloni, kdy mi to předala Lucie, jinak už jsem si to potom jela sama v rámci těch akcí.

Takže Vám někdo řekl: „budete dělat to stejné jako v minulosti, toto je Vaše pozice?“

Mluvil o tom s Váma někdo, jestli to vůbec budete dělat?

- Ne prostě jsem to začala dělat, akorát Ondra se jednou nějak zeptal, takže ty asi budeš dělat to stejný jako na čarodějnicích a já řekla ano, akorát kanály propagační budou jiný, a on řekl OK, ale pak se vlastně nikdo nebavil semnou. Nikdo se už neptal, už máš tohle, jak si domluvila tohle a napadlo tě, že bys třeba využila tohle? Ne vůbec

Je součástí vaší práce vést i další pracovníky?

- Je to významnou součástí, třeba grafik, spolupracuji s webařem, spolupracuji s brigádníky, kteří pro mě dělají dílčí práce v rámci té propagace.

Kdybys mohla procentuálně zhodnotit práci, kterou ty někomu zadáváš a kolik práce někdo zadává tobě?

- No určitě zadávám víc já, semnou si akorát potvrdily, že tu pozici budu dělat, ale nikdo mi to nezadal, že by bych skoro řekla 1:99% a v tom jednom procentu bylo, jako občas třeba semnou beránek konzultoval, protože nevěděl třeba, nějaké vizuály a on když potom mluvil se zástupci MČ Praha 6 o tom společném vizuálu tak mi akorát řekl, neřekl mi úplně přesně co mám dělat, ale zavoláš tam teda, zařídíš to, nebo zeptáš se teda na to? Tak možná tak 5% a 95%.

Když tedy více zadáváte práci tak se budeme více věnovat této oblasti.

Jak často a jakým způsobem ty teda předáváš tu práci nebo pracovní úkoly, jestli je to pravidelně nebo nepravidelně.

- Určitě nepravidelně, a odvíjí se to od mého harmonogramu, který mám vypracovaný, to znamená, že úplně nejdříve si, myslím, pokud je daný vizuál, tak neděláme výběrové řízení což v rámci Ladronkafestu tak bylo. Nejdřív jedním s webařem, kde prostě aktualizujeme web potom začínám jednat s grafikem, kdy právě dáváme dohromady vizuál a potom, když už je dohromady hotový vizuál a už jsem to zadala, to je třeba další lidi s kterými jedním, ale to jsou spíše dodavatelé, třeba tiskárna, tak když to mám hotový, tak pak začnu komunikovat s brigádníky, kteří mi to distribuují.

A Způsob zadání té práce je to spíš písemně, ústně na formulářích, které jsou dány?

- Jak kdy, třeba s webařem jsem se viděla jenom vloni, jednou když jsme tam byli s produkčním na schůzce, ale letos jsem ho neviděla vůbec, grafika jsem v životě taky vůbec neviděla, to je taky vše po emailech, ten kdyby přišel, tak já vůbec nebudu vědět o koho se jedná stejně tak jako tomu bylo u vlasty a spousty dalších grafiků, který tam najednou byli a já vůbec nevěděla, že to jsou oni. A brigádníky briefuji ústně přičemž, když je to trochu složitější nebo když jsou ty brigádníci nový tak jim dávám i písemnej brief, že tam prostě sepíšu prostě , když mám nějakou novou holku, co mi rozdává někde letáky tak tam mám napsaný: neříkáme vezměte si leták ale podívejte se na program, zveme na konkrétní věci z letáku, projděte si to přečtěte si to, a pak to s nimi proberu i ústně.

Kolik času strávíš výběrem toho pracovníka, kterému zadáváš tu práci?

- No jako protože webař je danej, v případě, že se ten web bude třeba v příštím roce v ladronkafestu měnit o což už dlouho se snažíme tak už ho mám taky danýho webaře, že by to byl jako WordPress tak to jako máme tvůrce. Tak tam jako vůbec. Grafik ten je taky danej v loni probíhalo výběrové řízení a to probíhalo třeba jako měsíc všeho všudy, nebo předloni už, jak jsme vybíraly nového vlastně. A jinak ohledně těch brigádníků co rozdávají ty letáky třeba, tak tam se to odvíjí od toho kdo má čas. Takže jak kdy, třeba je problém s prázdninami a když jsou prostě o prázdninách všichni někde pryč tak to pak trvá déle a sháním je třeba 3 - 4 dny, ale někdy, když je to v normální čase, třeba letos to bylo horší protože to bylo hned na začátku září jo. A všichni byli pryč. Ale když by to bylo třeba uprostřed září jako loni tak je sháním třeba půl dne.

Nejvíc při výběru dáš na co? Samozřejmě časové, ale jaké je třeba další kritérium?

- Spíš než jestli můžou tak mam jako nějakou svojí databázi těch brigádníků a volám jim taky na základě zkušeností , třeba vím, že mi na jiný akci dobře rozdávali letáky, že jsou šikovní samostatný, že jim to myslí, nebo že jsou rychlý třeba a pak volám těm, který chci nejvíc podle zkušeností, které s nimi mám a když nikdo nemůže tak volám těm, který chci méně a když nikdo nemůže, tak se začnu ptát ostatních lidí v práci jestli někoho nemají.

Když jim zadáváš tu práci co všechno jim k tomu řekneš. Jakým způsobem to vypadá.

- Zaleží na tom, jestli je to někdo nový nebo někdo kdo to dělal už pro mě po páté na 5-ti různých akcích. Takže třeba když mi přijede kluk, který rozváží po vysokých školách letáky a plakáty a nebo po nějakých kavárnách nebo něco. Tak mu dám seznam, který předtím vypracuji, a pošlu mu seznam a řeknu mu, ať si udělá mapu, ne vždy je to potřeba třeba, teď byli jenom 3 ty vysoké školy, ale aby neobjížděl sem a tam. No tak mu to pošlu třeba den předem a on si udělá mapu a trasu protože oni mi to rozvázejí na kole, tak aby jako věděl, kudy pojede. A potom přesně, on pak akorát přijde, já mu to předám, řeknu, tady máš letáky, které předtím sama na balíčkuji, aby prostě měl určitý počet letáků a určitý počet plakátů, dám mu ten seznam, on má ty mapy a prostě jede. No a když přijde někdo nový, tak mu to vykládám všechno od začátku no. Když se jedná jenom o takovou distribuci nějakou, tak většinou jim říkám, jak se mají chovat aby je třeba, když jdou do

nějaký školy tak aby je nevyrazily tam. A když se jedná o distribuci na farmářských trzích tak jim dávám důkladnější brief taky o tom jak se chovat.

To jsou tedy vlastně menší úkoly nebo jednotlivé činnosti.

- Jednorázovky

Když tobě nikdo ten úkol nezaslal tak tě ani nikdo nekontroluje?

- Jestli to mám hotový nebo tak? Ne ne. Akorát, třeba jako Ondra, protože Ondra tak ten mi prostě v tom důvěřuje, což mi i vlastně tady v tom případě vyhovuje, protože vím co dělám, vím že to dělám dobře a přemýšlím o tom a nedělám to nějak setrvačně, ale vždycky o tom přemýšlím jestli to má smysl a jak by to šlo udělat jinak na základě nových zkušeností. On se občas zeptá a co v propagaci všechno šlape? Facebook, web? A já řeknu jo jo, dobrý, dobrý.

A u té tvojí práce jsou ti jasné termíny, zdroje, nebo to si všechno vytváříš sama?

- Jo ty si prostě všechno dělám sama. Já si samo udělám svůj harmonogram , který ani nikdo nechce vidět, naposledy ho chtěla vidět Lucie někdy před rokem a pul. Já ho vytvořím a pak si podle něj jedu. Třeba, když se to týká ostatních, jako deadline od partnerů, napíšu ostatním v týmu ať si to hlídají a ať se drží toho termínu co jsem si zvolila, kvůli následnosti dalších věcí, jako že musíme vytištěné A4 poslat do tramvají do určitého termínu.

Rozpočet třeba jo...?

- Ten si taky sestavuji sama.

Ale dostaneš nějakou horní hranici?

- To nedostanu, já si to jako udělám a v případě. Já udělám část toho mého rozpočtu, potom to pošlu tomu produkčnímu a ten pokud já vím, tak jde potom za hlavním vedoucím týmu, nebo za někým, teď právě úplně nevím, za kým budu chodit, když už teamy zase nejsou. A ten mu to schválí nebo neschválí. To se mi třeba stalo taky, že jsem si to navrhla a pak přišel Vedoucí a tohle to nechceme to je moc drahý, tohle taky ne, tohle jenom když seženeš za darmo a takhle. Ale u Ladronkafestu se mi ještě nestalo, že by mi to někdo vrátil. Ono taky záleží na klientovy, mi když to děláme, té Praze 6 tak jim to předložíš, takhle to je, tolik to bude stát a oni asi řeknou, hmm tak asi jo, když to takhle říkáte tak jo.

A když by si se vrátila třeba do té doby, kdy tady ještě byla Lucie? Ta ti tu práci nějak zadávala nebo to bylo taky takhle?

- No jako víc o tom semnou mluvila určitě a ptala se, jak to chodí, nebo něco jako. Občas se do toho harmonogramu i podívala a říkala hele proč je tohle tady a rozepiš tam víc, který přesně den to pošleš ke schválení, a od té doby už to takhle dělám, který přesně den to musí být schválené a který den to přesně pošleš do tisku. A to taky bylo třeba na začátku, čím víc později to bylo, tím víc sem si toho dělala sama, protože jsem to prostě uměla. Čím víc sem byla nováček tím víc o tom semnou Lucie mluvila. Dávala mi instrukce a učila mě, jak se to má dělat.

Teď odběhneme někam trochu jinam, Jakým způsobem jsi odměňována? Máš časovou nebo úkolovou mzdu? Nebo nějak úplně jinak?

- Teď už od července 2014 jsem placena od hodiny a předtím jsem měla měsíční paušál bez ohledu na to kolik napracuju hodin a kolik tam strávím svého času. Ale pořád jsem si to musel psát do timeshietu i když to bylo úplně zbytečné, když jsem nebyla placená od hodiny.

Ale nemáš úkolovou, že by si věděla, že za ten Ladronkafest by si dostala tolik

- Ale musím si to hlídat na základě toho rozpočtu, abych to nepřekročila. Takže je to hodinová, ale mám dopředu dáno kolik bych na tom měla strávit hodin.

Když by sis to vzala tak jako celkově co je pro tebe ta odměna největší za splnění té práce?

- Vzhledem k tomu že mě nikdy nikdo nepochválí a je to všem vlastně úplně jedno, že to tam chodí a běží a všechno se děje, že tam přináším nějaké nové věci třeba, tak to jsou asi opravdu ty peníze, zvláště teď, když konečně jsem od té hodiny a konečně vím, že když tam jsem do té půlnoci tak to mám zaplacené. Kdežto předtím, když jsem tam byla do půlnoci, tak jako jsem to zaplacený neměla, protože jsem prostě měla stejný prachy ať se děje co se děje. No ale zároveň jako mě strašně funguje, že já jsem taková šprtka, nebo jako pilná a taková cílevědomá a strašně mě to vlastně naplňuje, když se mi to potom povede, když si stanovím ty cíle a když se mi potom to daří. Tak mám potom sama ze sebe dobrý pocit, že jsem to udělala dobře a to je vlastně taky fajn.

No a já tady mám takový 4 body dobrý pocit x peníze x pracovní postup x společenská prestiž jestli můžeš to nějak seřadit co nejvíc co nejmíň.

- No tak to asi nikoho nezajímá, společenská prestiž ☺

No tak jestli máš třeba dobrý pocit z toho, že děláš nějakou prospěšnou akci? Že je to akce, která je k něčemu dobrá, tak třeba to děláš kvůli tomu.

- No to jako jo vlastně asi, to sem o tom i mluvila s Lucií, že mě na tom prostě baví, že to jsou věci a přijde mi trochu, že to ty vedoucí trochu kazí že on úplně zapomíná tu základní myšlenku, že to děláme pro lidi a on teď dělá všechny ty akce pro peníze a já vlastně cokoliv přemýšlím je, jak v rámci PRka, tak čehokoliv nějakých textů nebo programu, tak přemýšlím, aby to bylo pro lidi prostě to jenže on furt přemýšlí finančně. A to je vlastně to, co mě na tom taky baví, že vím, že v nějaké PR agentuře by mě to nebavilo, mě právě baví že děláme na těch akcích, který jsou pro lidi a který jednak je to různorodý a jednak vím, že to přesně k něčemu je a baví mě i to téma a přesně, že si říkám, že je to k něčemu užitečný. Že tam se opravdu o něco staráme.

Pokud to teda můžeš nějak seřadit? Jak by to bylo s tím, že 1 je nejlepší

Dejte pořadí dle důležitosti (stupnice od 1 - 5, kdy 1 je nejdůležitější):

1. dobrý pocit
2. finanční odměna
3. společenská prestiž
4. pracovní postup

Já když tě tak poslouchám tak mám pocit, že ty si tu práci zadáváš sama sobě, že na začátku si i stanovíš ty cíle, termíny

- No já jsem vedoucím sama sobě, no kdybych byla chytrá, tak si toho sobě zadám mnohem méně, ale já si toho zadám vlastně docela dost, ale zase protože nad tím přemýšlím a není mi to jedno, to je to, že jsem svědomitá a vím, že se to musí udělat. že se na to nevyprdnu a neřeknu si: no tak na farmářských trzích nikdo nebude no tak co. Stejně se to tady nikdo nedozví a je to všem šumák. Ale pak fakt sháním 4 dny, aby mi tam prostě někdo na 3 hodiny šel. Protože mi na tom záleží A proto jsem se taky tak hádala s Vojtou, když jsem s ním řešila peníze, že nemám žádnou zodpovědnost. A mě to hrozně vytočilo, protože přesně, jak si to řekla, já to celý vymyslím, nikdo mi neřekne co mám dělat a já to prostě dělám a on řekne, že nemám zodpovědnost. Přitom já jsem jediný člověk co za to zodpovídá.

Tak otázka na závěr slyšela si někdy slovo delegování?

- Ano

A víš, co to znamená? Jak by si to vysvětlila

- Delegování znamená, třeba u nás se o tom hodně mluví, že když nemáme kam skočit a nevíme, kde nám hlava skočí, tak by jsme potřebovali nějakého asistenta na kterého ty zbytečné věci budeme delegovat. Nebo ne zbytečné ale ty co by on zvládnul sám. Takže je to přesun práce na někoho dalšího, který pracuje pod tebou.

A měli jste někdy nějaké školení na to delegování, když se o tom tak mluví?

- Ne, Víš mi o tom mluvíme mezi sebou, když o tom chceš mluvit s vedením tak řeknou, jste se zbláznily , sama to udělej všechno.

No tak za mě je to všechno tak já ti moc děkuju

Příloha č. 7 – přepis rozhovoru s produkčním

KVALITATIVNÍ VÝZKUM - ÚROVEŇ DELEGOVÁNÍ V ORGANIZACI

Výzkum formou hloubkového osobního rozhovoru s produkčním

Můžete mi říct, na které pozici pracujete?

- Produkční, asistent produkce v rámci Ladronkafestu.

Jak dlouho pracujete v organizaci V-čas, o.s.?

- Zhruba tři roky na téhle té pozici, ale vždycky jenom přes jaro léto, když jsou akce zrovna, pokud na nich pracuji, ne vždycky mám čas na všechny akce.

Jste součástí nějakého teamu, či spíše samostatný pracovník?

- Určitě jsem součástí teamu, i když občas na nějaké akci se to zdá, že bych mohla být i samostatný pracovník ale jak kdy, rok od roku to je jiné.

Máš nějaké nadřízené nad sebou?

- Určitě mám

Je tam jeden nebo jich je víc?

- No to je různě pokud se zaměřím třeba na bránu, kterou jsem dělala jako produkční, tak tam byl Zbyněk, který mě přímo úkoloval, a pak tam ještě byla Lucie nad ním.

Kolik z těchto lidí ti předává práci?

- Asi hlavně jenom Zbyněk, občas u toho byla i Lucie a pokud by mi zadala nějakou práci tak jí udělám ale většinou to šlo přes Zbyňka.

Ale v rámci té tvé pozice už zadáváš tu práci dál?

- No taky určitě, mám tam brigádníky před akcí, na akci, na propagaci, občas na nějakou výpomoc, taky asi grafik a webař i když to nevím, jestli se bere jako podřízený, spíš je to někdo externí komu zadám práci.

Kdybys mohla procentuálně zhodnotit: práce ty někomu zadáváš a kolik práce někdo zadává tobě? % zastoupení kolik práce ty předáváš a kolik dostáváš.

- No řekla bych že víc určitě mě někdo zadává tu práci ale já taky vlastně hodně hlavně potom před akcí a na akci tam jsem to hlavně já, kdo úkoluje ostatní, no tak asi 60:40 možná 70:30 nevím, je to celkem vyrovnané a taky záleží jak na které akci, ale na té bráně to asi bude 60:40

Když tedy více přijímáš tu práci tak se budeme více věnovat tomu, i když u tebe je to, jak se zdá, skoro vyrovnané.

Jak často a jakým způsobem je vám zadávána práce?

- No tak nejvíc je to na začátku, když mi zadají celý projekt a domluvíme se že ho teda za tyhle peníze budu dělat, tak to je takový hlavní, no a pak když jsem dělal tu bránu zrovna tak to jsme se většinou se Zbyňkem potkávali jednou týdně a já mu řekla v jaké fázi co je, co běží, co se bude dít dál, on se mě ptal na důležité věci, aby zjistil, že všechno běží tak jak má. Probírali jsme různé problémy a tak. Ono taky záleží, když jsem tu akci dělala poprvé, tak se zapojoval mnohem víc, než když jsem jí dělala podruhé. To i právě vybavuju že v poprvé když jsem to dělala jako produkční tak v den akce tam byl semnou od rána a taky to tam šéfoval dost a pak v průběhu si sednul vedle do kavárny a dělal si něco svého, ale byl tam, kdyby vzniknul nějaký problém, ale další rok už mě tam nechal samotnou a jenom se přijel podívat nějak před začátkem, jestli teda všechno stojí tak jak má a zase odjel.

No a bylo to pro tebe tohle gesto, že ti vlastně už víc věří, že to nechal víc na tebe v něčem motivující třeba?

- Asi určitě, když se nad tím zpětně zamyslím, že vlastně mě to překvapilo, ale potěšilo, že mi věří a nechal to takhle na mě. Ono vlastně jsem celkově toho dělala mnohem víc ten druhý rok, že předtím si ještě nějak nechával práci pro sebe a teď už jsem dělala snad všechno sama a sním jsem to jen tak konzultovala.

Ty jsi říkala, že jste se scházeli pravidelně každý týden, takže ti vlastně každý týden zadal nějakou novou práci?

- No to se úplně říci nedá, ono ty naše schůzky nebyly o zadávání, ale spíš o konzultaci a občas jsme narazili na něco, co je ještě potřeba, tak to mi asi vysvětlil jak na to, když jsem nevěděla. A úplně pravidelně taky nebyli, občas jsme se shodli, že to není třeba potřeba, že se teď nic neděje, nebo jsme to probrali jenom po telefonu, ale snažili jsme se potkat každý týden, on hlavně chtěl, aby měl alespoň nějakou kontrolu, bych řekla.

No a když ti teda na začátku zadali tu práci, jak to vypadalo?

- No tak podruhé se mě zeptali, jestli to nechci zase dělat jako loni, no a když jsem to dělala poprvé, tak mi to asi víc vysvětlili o čem to je jak ta akce vypadá a v čem spočívají ty přípravy a moje práce

Takže to bylo ústně? Nebo jsi dostala i nějaký popis?

- Ústně všechno, kdo by se s tím chtěl psát ☺

A jak to bylo třeba s termíny a zdroji co si na to měla? Jak to ti bylo zadané.

- No tak to bylo asi nejdřív abych zkusila udělat návrh harmonogramu a rozpočtu, abych si to vlastně navrhla sama no a potom jsme to prošli společně trochu seškrtali rozpočet aby jsme se vešli a prošli harmonogram jestli všechno dává smysl a z toho teda to vzniklo, vlastně jsem to nedostala zadané, ale sama jsem si to vytvořila a pak jsme to prokonzultovali

Takže většinu věcí si konzultovala? Nebo jsi o něčem mohla i rozhodovat sama? Věděla jsi jaké máš pravomoci třeba?

- No tím že jsem tam měla toho Zbyňka, který rád se vším poradil, tak jsem se ho hodně ptala, když jsem si nebyla jistá nebo, když bylo něco neobvyklého, no a ty důležité věci šli hodně přes něj občas i přes Lucii, jako byl třeba vizuál schválit a ten rozpočet taky. Já rozhodovala spíš o maličkostech, nebo jsem dělala návrhy, které jsem si pak nechala schválit.

Dobře a po skončení té akce co si musela odevzdávat, nebo jak jsi to uzavřela?

- No, tak si nejdřív se musí vyplatit brigádníci všichni asi a potom se dělá komplet vyúčtování, jestli všechno sedí a upravit rozpočet do reálného stavu, no a vytvořit závěrečnou zprávu a tím je konec asi.

Ted' když trochu odběhnu od předávání práce, jakým způsobem jsi ty odměňována za svou práci?

- Finančně, za každý ten projekt, akci mám prostě nějaké peníze, úkolová mzda se tomu říká myslím.

Co je pro tebe největší odměna za splnění toho úkolu? Co tě nejvíc nutí k tomu to dělat, nebo to dělat líp?

- No asi ty peníze, a taky když mě to baví, to nevím obojí nějak v souladu, ale vlastně nejlepší je když potom jsem na té akci, kterou jsem vlastně skoro celou domluvila sama a vidím tam ty lidi, děti jak se baví a jak všechno šlape jak má být,

že třeba tam není žádný průšvih. No tak to je asi nejlepší pak vidět prostě tu odvedenou práci, ale to je taky jenom takový chvilkový, že pak za týden radši budu mít ty peníze než vzpomínat co se tam dělo. Asi je to obojí prostě nějak hezky v rovnováze. Ale teď když ještě tak vzpomínám, tak asi vidět tu práci je víc, protože naposledy jsem dělala něco, co mě vůbec nebavilo a prostě jsem to odflákla, protože mě vůbec netěšilo to dělat. Taky i to prostředí v kterém jsem, když je v kanceláři super tým lidí, tak tam pak ráda chodím a pracuji i když to vlastně nemám třeba vůbec tak zaplacený.

Dobře tak kdybych ti teď řekla dobrý pocit, společenská prestiž, finance a nějaký pracovní postup, kdybys to měla seřadit zhruba, co je pro tebe nejdůležitější.

1. Dobrý pocit z odvedené práce
2. Finance
3. Pracovní postup.
4. Společenská prestiž

No a teď když se zase vrátím a vezmeme to z toho druhého úhlu, když ty zadáváš práci někomu? Co to většinou je?

- No tak hlavně to jsou brigádníci, co mám buď teda na propagaci nebo potom na místě v den akce. No na propagaci mi rozdávají nebo rozvázej letáky. A na akci to tam všechno postavěj a pak prostě co je potřeba, jsou jako moje pravá ruka, když vidím, že je něco potřeba udělat, tak jim řeknu, od toho, že jde někam nakoupit, přes sbírání odpadků, až po jednání s nějakými organizacemi. No a taky i když to nevím jestli to tam úplně zapadá, ale komunikuju i s webařem a grafikem, s kterými řeším nějaké aktualizace webu a vizuálu.

No a mohla by jsi ve zkratce popsat jak to vypadá, když třeba zadáváš tomu brigádníkovi na propagaci něco? Jak vůbec sháníš ty brigádníky? podle čeho si je vybíráš?

- No tak vybírám je podle toho jestli můžou a taky jestli je znám, v kanceláři je takový seznam brigádníků co udělala Veronika, tak podle toho jedu a koho znám, že už pro mě něco dělal tak ho zkusím a takhle jedu dokud někoho neseženu.

No a když ten brigádník teda přijede, jak mu to zadáš tu práci? Nebo nemusí jezdit.

- No na tu propagaci musí přijet aby si vzal ty letáky a plakáty, no já se s ním domluvím pokud jde o rozdávání tak prostě přijede, já mu dám letáky a řeknu mu kde je má rozdávat a to je asi vše, ještě ho pak poprosím ať mi zavolá až skončil

abych zjistila jak to šlo a jak dlouho mu to trvalo, ale tak na tom není nic složitého. No ale pak když rozváží ty letáky, tak jim většinou předem pošlu nějaký seznam míst, kam mají jet, aby se na to předtím podívali a udělali si trasu, aby nejezdili sem a tam, občas to nestíhá tak jim ho dám až když přijedou a posadím je tam někam k počítači, že si to hledají.

Ještě nakonec jenom jestli ti něco říká slovo delegování

➤ Jo říká

A co si pod tím představíš?

➤ Nějaké předávání práce, úkolování ostatních, aby udělali mojí práci.

A v rámci té organizace, měli jste někdy nějaké cvičení na to jak správně delegovat, nebo k čemu se dá i to delegování dál používat?

➤ Co já vím tak ne, ale říkám jsem tam vždy jenom pár měsíců v roce, takže mohly mít nějaké cvičení někdy v zimě, když tam já nejsem, ale nikdo nic neříkal, tak myslím, že nic nebylo.

Super tak to je vše za mě, děkuji.

Městská část Praha 6

BRÁNA VOLNÉHO ČASU DOKOŘÁN

*středa 22. května 2013
13.00–18.00*
**atrium ZŠ Emy Destinnové
a ZŠ náměstí Svobody 2**
*náměstí Svobody 2 a 3, Praha 6
www.zdrava6.cz*

*Městská část Praha 6 Vás zve
na zábavné odpoledne pro předškoláky i školáky.
Přebliídka organizací pracujících s dětmi na Praze 6
Kam chodit do oddílu či kroužku?
S námi najdeš odpověď!*

*Možnost vyzkoušet si vše na vlastní kůži
Soutěž „Ukaž, co umíš“ – vyhrává každý!
Dětské občerstvení*



V-ČAS

*Jak na akci?
Dejvická – metro A a dále pěšky
cca 350 metrů ulicí Československé armády*

**Městská část Praha 6
vás zve na akci**



**Přijďte si
vyzkoušet
širokou
škálu aktivit!**

**MĚSÍC
ZDRAVÉ
ŠESTKY**

**Ladronkafest
6.9.2014**

**Zapojte se
do soutěží!**

**Kolojízda
11.9.2014**

1.9. – 30.9.2014



41 organizací, více než 300 nabízených aktivit

Vše zdarma a k vyzkoušení!

V průběhu celého září nabídne 41 organizací více než 300 aktivit z oblasti sportu, umění, kultury a zdravého životního stylu. Přehledka volnočasových aktivit pro všechny věkové kategorie na území Prahy 6 přímo v sídlech organizací.

Sport

Florbal, karate, plážový volejbal, cvičení seniorů, žonglování, břišní tance, dance fitness, lezení, golf, nohejbal, pilates, akrobacie, tenis.

Umění

Kresba, malba, grafika, modelování, sádrování, keramika, ekologické tvoření, plstění, linoryt, figurální kresbu, zpěv, pantomima.

Kultura

Muzeum, divadlo, archeologický park, hodiny angličtiny, knihovna pro seniory, bleší trh.

Zdraví

Poradenská činnost v oblasti prevence HIV/AIDS, zásady racionální výživy, měření rizikových tělesných tuků.

www.zdrava6.cz

Děkujeme Dopravní podnik hlavního města Prahy

Městská část Praha 6 vás zve na festival volného času

6. 9. 2014 11.00 – 22.00
PARK LADRONKA

VSTUP ZDARMA

**LADRONKA
FEST**

NASTY & EN.DRU
moderují

přes 60 aktivit
ADRENALIN SHOW · SPORTOVNÍ EXHIBICE · UMĚNÍ · WORKSHOPY
· SOUTĚŽE O CENY · KONCERTY · MISTROVSTVÍ ČR ve SLACKLINE

kapely
ADAM MIŠÍK
WE ON THE MOON
STUDENTSKÉ KAPELY

HLASUJ NA WEBU A VYHRAJ KOLO!
f LADRONKAFEST
WWW.LADRONKAFEST.CZ

Partašitel Městská část Praha 6

Organizátor V-ČAS

Hlavní partner SKUPINA ČEZ FUJIFILM KAWABLACK

Partneři KOLEKTORY Letiště Praha 211

Mediální partneři DNES metro EVROPA 2 metropolis e ÓČKO SPOLUPRÁCE FOTELKA 155 CZECH TOURISM coprats.cz kam detmi