

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v práci manažera

Nikola Stránská

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikola Stránská

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Delegování v práci manažera

Název anglicky

Delegation for Managerial Work

Cíle práce

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, styly řízení, vedení lidí, organizace práce, proces delegování, bariéry v delegování

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

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

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

STEERS, R. M., PORTER, L. W., BIGLEY, G. A. Motivation and Leadership at Work. McGraw-Hill, 1996. ISBN 0070610312, 9780070610316

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové, vedoucí mé bakalářské práce, za její odborné vedení, cenné rady a připomínky během tvorby práce. Poděkování patří také mé rodině za toleranci a podporu v průběhu celého studia a v neposlední řadě Elišce Vrbové a Janě Dolečkové, které mě při psaní práce podporovaly a věnovaly mi svůj čas.

Delegování v práci manažera

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na delegování a jeho důležitosti pro efektivní organizaci práce. Teoretickou část práce tvoří literární rešerše, ve které jsou podrobněji vysvětlena témata, kterými jsou management a s ním související pojem manažer. V teoretické části je stěžejní kapitolou delegování, která podrobně popisuje jeho proces. Dále jsou v dané kapitole popsány přínosy, principy a bariéry delegování a nejsou opomenuty ani cíle delegování a co lze a nelze delegovat. V závěru teoretické části je rozebrána problematika, která s delegováním velmi úzce souvisí, a to je koučování a motivace.

V praktické části je provedena kvalitativní analýza prováděná formou polostandardizovaných rozhovorů s vybraným souborem respondentů z dané organizace. Vlastní práce obsahuje charakteristiku, organizační strukturu a působnost vybrané organizace. Na základě výsledků plynoucích z provedených rozhovorů je vypracován vlastní komentář a celkový souhrn s doporučením pro efektivnější řízení organizace. Cílem šetření bylo zjistit význam delegování obecně, ale také ve spojitosti s hierarchií dotazovaných.

Klíčová slova: management, styly řízení, vedení lidí, organizace práce, proces delegování, bariéry v delegování

Delegation for Managerial Work

Abstract

The main subject of this bachelor thesis is the delegation and its importance for efficient planning of daily tasks at work. The theoretical part is based on the research. First, there are explained terms such as management and manager. The crucial chapter of the theoretical part is the one about delegation itself which describes the whole process including its merit, principles and also obstacles. Furthermore, there is explained which are the aims of delegation and what can or cannot be delegated. In the final chapters of the theoretical part, there are explained topics such as coaching and motivation which are linked to delegation.

In the practical part, a qualitative analysis is carried out in the form of semi-standardized interviews with a selected set of respondents from the organization. Besides the interpretation of the analysis, there is described the characteristics, organizational structure and scope of the selected organization. Based on the results of the interviews, a commentary and an overall summary are prepared with recommendations for more effective management of the organization. The aim of the survey was to find out the importance of delegation in general, but also in connection with the hierarchy of respondents.

Keywords: management, management styles, leadership, work organization, delegation process, barriers to delegation

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.2 Manažer	14
3.2.1 Dovednosti manažera	15
3.2.2 Manažerské role	15
3.2.3 Kompetence manažera	16
3.2.4 Manažerské funkce.....	16
3.2.5 Komunikace manažera	17
3.2.6 Proč organizace potřebují manažera	19
3.3 Delegování.....	19
3.3.1 Postup v delegování	20
3.3.2 Přínosy v delegování	21
3.3.3 Principy delegování.....	22
3.3.4 Co lze a nelze delegovat	23
3.3.5 Bariéry delegování	24
3.3.6 Cíle delegování	24
3.4 Koučováním k delegování.....	25
3.4.1 Kouč a koučovaný.....	26
3.4.2 Cíle koučování	26
3.4.3 Výhody koučování	26
3.5 Delegováním k motivování.....	27
3.5.1 Proč chceme lidi motivovat	27
4 Vlastní práce	29
4.1 Charakteristika organizace.....	29
4.1.1 Organizační struktura organizace.....	29
4.1.2 Působnost pracoviště ČSSZ Hradec Králové	31
4.2 Vlastní šetření	32
4.2.1 Rozhovor s ředitelem organizace	33
4.2.2 Rozhovory s vedoucími organizace	36
4.3 Shrnutí rozhovorů a doporučení.....	38
5 Závěr	40

6 Seznam použitých zdrojů	42
--	-----------

7 Přílohy.....	44
-----------------------	-----------

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Přehled OSSZ	31
---------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních	15
--	----

Tabulka č. 2 Organizační struktura	30
--	----

1 Úvod

Správná technika delegování přináší prospěch jak manažerům, tak pracovníkům a celkově má dopad i na prospěch organizace. Manažerům proto, že se mohou soustředit na úkoly s vyšší prioritou a na vlastní rozvoj, na který manažeři, kteří nedelegují, nemají tolik času. U pracovníků se prospěch odráží v rozvoji dovedností, znalostí a zkušeností. Správně delegovaný pracovník se cítí být motivován a je si vědom vložené důvěry ze strany manažera. Prospěch organizace se projevuje růstem produktivity a stabilizací pracovníků. U delegování je důležité vědět, co lze a co nelze delegovat, vybrat vhodného pracovníka a stanovit postup předání delegovaného úkolu. Při delegování úkolu je nutné poskytnout pracovníkovi i odpovídající pravomoce, aby úkol byl schopen dokončit dle očekávání nadřízeného. Delegování neznamena, že se manažer zbaví odpovědnosti za delegovaný úkol, manažer je stále za úkol plně zodpovědný.

Bakalářská práce je zaměřena na delegování a efektivní organizaci práce, což bude zjišťováno ve vybrané organizaci.

V teoretické části bakalářské práce je kapitola týkající se managementu, která obecně popisuje řízení, s čímž velmi úzce souvisí další kapitola zaměřená na manažera. Stěžejní kapitolou je delegování, která je doplněna podkapitolami týkajícími se správného užití delegování, přínosy a bariérami delegování a v neposlední řadě cíle delegování. Poslední dvě kapitoly jsou úzce propojeny s delegováním, jedná se o koučování a motivaci.

Praktická část bude realizována metodou kvalitativního výzkumu, konkrétně formou polostandardizovaných rozhovorů. Výstupem vlastní práce je pohled na význam delegování obecně, ale také ve spojitosti s hierarchií mezi respondenty. Součástí praktické části je popis organizace, ze které byl vybrán výzkumný vzorek. Na základě zhodnocení rozhovorů bylo respondentům doporučeno pár bodů pro zlepšení chodu organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétní organizaci. Ve vlastní práci je použit kvalitativní výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod. Pro závěrečnou práci byla zvolena technika polostandardizovaných rozhovorů s vybranými respondenty, kdy v roli tazatele byl autor práce a v roli respondentů byl ředitel a vedoucí oddělení dané organizace. Řediteli bylo položeno 13 otázek a vedoucím oddělení 10 otázek. Soubor otázek byl předem připravený, ale v průběhu rozhovoru šlo jejich pořadí měnit a formulace mohla být pozměněna. Některé otázky pro ředitele a vedoucí oddělení byly totožné a některé rozdílné. Rozhovory byly nahrávány na hlasový záznamník a poté byl proveden přepis do písemné formy. Odpovědi na dané otázky byly vyhodnoceny a vzájemně porovnány.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management, z anglického „*to manage*“ znamená řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, dosáhnout. (Veber 2005, s. 17) Jazykovědci uvádějí, že kořeny výrazu management sahají až k latinskému slovu manus (ruka), v italštině vzniklo slovo „*managgio*“, které v překladu znamená ovládání, správa, vedení. (Kynclová, Karásková 2009, s. 94)

Nejobecnější definici managementu nabízí Jaromír Veber, který ho označuje jako souhrn všech činností, jež je třeba udělat, aby byla zajištěna funkce organizace. (Veber 2005, s. 17)

Jako proces management charakterizují František Bělohlávek a kol. Uvádějí, že jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a provádět své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosažení cílů, což znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 7)

Management je uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Management se opírá o poznatky (teorie a metody) z oblastí více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jedná se o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd. (Veber 2005, s. 19)

3.2 Manažer

Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření nebo zmocnění provádí aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. (Veber 2005, s. 17)

Manažeři mají dominantní postavení v řízení organizace, jejich náplní je příprava koncepce rozvoje organizace, řídit běžnou provozní činnost, zabezpečit její finanční zdraví atd. (Veber 2005, s. 20)

Manažeři mají odpovědnost za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu obtížnosti těchto úkolů, stejně tak v postavení manažerů v rámci organizace, jsou velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy. Manažeři se dělí podle svého rozdělení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

Linioví manažeři (nižší manažeři) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri na dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavními činnostmi jsou vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, vykonávání kontroly, napravování chyb nebo řešení problémů, které se vyskytují v provozu.

Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozmanité – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavní náplní je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské aktivity – organizovat, vést lidi a kontrolovat plnění cílů. (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 9)

Odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení zachycuje tabulka:

Tabulka č. 1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	organizování
kontrolování		vedení
	kontrolování	kontrolování
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 10

3.2.1 Dovednosti manažera

Rozdíly mezi jednotlivými manažery určují jako jeden z více faktorů jejich dovednosti, které rozdělujeme na:

- **technické dovednosti**, které obnáší práci s nástroji a specifickými technikami,
 - **koncepční dovednosti**, které mají schopnost rozpoznat zásadní prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi,
 - **projekční dovednosti**, které znamenají nejen vidět daný problém, ale hlavně schopnost problém co nejlépe vyřešit,
 - **lidské dovednosti**, které představují schopnost pracovat s lidmi.
- (Kynclová, Karásková 2009, s. 126)

Manažerským dovednostem se lze naučit stejně jako manažerským technikám. Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládnutí jeho osobnosti, nicméně zvládnutí manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit. (Lojda, 2011, s. 65)

3.2.2 Manažerské role

Dalším z užívaných konceptů je členění dle manažerských rolí. Jeho autorem je H. Mintzberg, který v sedmdesátých letech minulého století uvedl na základě analýzy toho, co manažeři skutečně dělají, deset manažerských rolí, rozčleněných do tří skupin. Jde o skupiny:

- **interpersonálních rolí**, kde je manažer v roli představitele, lídra a spojovacího článku,
- **informačních rolí**, kde manažer plní roli příjemce informací, šířitele informací a mluvčího,
- **rozhodovacích rolí**, ve kterých manažer vystupuje v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednavče. (Blažek 2011, s. 13)

Interpersonální role jsou založeny na zodpovědnosti a pravomoci manažera za komunikaci uvnitř i mimo organizaci, kdežto informační role spočívá ve vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací. Rozhodovací role jsou nejvíce viditelným projevem cílevědomé práce k dosažení cílů organizace, jedná se tedy o informace, které manažer přetváří na hodnoty důležité pro řídicí systém organizace.

Všechny role jsou vzájemně propojené a navzájem se ovlivňují. (Martínková 2017)

3.2.3 Kompetence manažera

Pro účinné řízení a vedení lidí a pro rozvojové procesy v organizaci jsou velmi důležité klíčové kompetence manažera, kam patří:

- komunikativnost a kooperativnost,
- schopnost řešit problémy a tvořivost,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost přijímat a nést odpovědnost,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit,
- schopnost uvažovat a učit se. (Tureckiová 2004, s. 37-38)

Pro celkový přístup k delegování je stěžejní charakteristika osobnosti manažera, jeho sebereflexe a ochota (i odvaha) k případné změně způsobu vedení lidí. (Cipro 2009, s. 9)

3.2.4 Manažerské funkce

Jak už bylo uvedeno výše, management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k dosažení cílů organizace. Jednotlivé uvedené funkce (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 7)

Plánování je rozhodovací proces, pomocí kterého manažeři na všech úrovních řízení organizace zabezpečují dosahování stanovených organizačních cílů.

Nástrojem realizace tohoto procesu je plán. Každý plán by měl poskytovat odpovědi na dvě základní otázky:

1. čeho chceme dosáhnout
2. jak toho chceme dosáhnout (Mládková, Jedinák a kolektiv 2009, s. 37-38)

Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 7)

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je utřídit prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení vytyčených cílů systému.

Výsledkem organizování je organizační struktura. Organizační struktura je tvrdý prvek vnitřního prostředí organizace. (Mládková, Jedinák a kolektiv 2009, s. 50)

Vedení lidí je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat podřízené tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 7)

Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací se stanovenými cíli, což umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 7)

Lze tedy oprávněně prohlásit, že jakákoliv cílově orientovaná činnost, zvláště pak řízení, by byla bez funkční kontroly zcela neefektivní. (Mládková, Jedinák a kolektiv 2009, s.100-101)

3.2.5 Komunikace manažera

Delegování chápeme též jako specifickou sociální aktivitu, která je založena na kvalitní formě komunikace manažera s podřízenými či kolegy. (Cipro 2009, s. 13)

Řízení je bez komunikace nepředstavitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace. (Veber 2005, s. 194)

Úroveň řízení organizace je závislá na kvalitě komunikace. Mnoho firem zbankrotovalo, protože nedokázaly včas získat informace o změnách na trhu a o potřebách zákazníků. Jiné nemají úspěch u zákazníků, protože propagace je špatně zaměřena, není dostatečně rozšířena nebo působí na nevhodný okruh veřejnosti.

Stává se, že úředníci veřejné správy jsou vyměněni, protože jejich odbor nedokáže dobře udržovat kontakt s občany. Naopak organizace, které dokáží rychle a bez předsudků pracovat s velkým množstvím informací, operativně je vyhodnocovat, přenášet a promítat do svých záměrů, se těší úspěchu.

Ideálním stavem procesu komunikace je přenesení bez chyb od autora na místo určení a tam správné pochopení. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 519)

Je důležité, aby manažer s pracovníkem stále komunikoval a potvrzoval důležitost delegované odpovědnosti. (Cipro 2009, s. 107)

Komunikace v manažerské práci se může uskutečňovat velmi rozmanitými formálními i neformálními způsoby. Vždy je pro ni společné, že jde o sdílení dat. V denní práci manažerů i jejich kolegů dochází k velké řadě osobních či telefonických rozmluv. Velmi podstatným informačním zdrojem pro dobrou manažerskou práci mohou být i neformální způsoby přenosu dat, ke kterým patří neoficiální rozmluvy a přátelské diskuze s partnery. Celkově se tedy jedná o velmi rozsáhlou a obsahově bohatou množinu způsobů verbální i neverbální komunikace.

Komunikace může probíhat následovně:

- bezprostředně mezi lidmi,
- mezi lidmi, ale zprostředkovaně pomocí široké škály prostředků informační a komunikační techniky a technologie,
- mezi lidmi a „stojí“,

Komunikace může být verbální i neverbální mezilidskou komunikací (příkazy, rozmluvy, sdělení, pozdravy, úsměvy atd.) či komunikace využívající velmi široká spektra prostředků informačního přenosu (tištěné texty a publikace, mobilní telefony, vysílání televize atd.). Je důležité si uvědomit, že dobrá manažerská práce je podmíněna i uměním komunikace. (Vodáček, Vodáčková 2006, s. 73 - 74)

Velkou část potíží, které narušují a provázejí komunikační proces, lze shrnout do jedné kategorie – šum. Šumy jsou to, co brání efektivnosti komunikace, co zkrsluje, omezuje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených sdělení.

Mechanismus zpětné vazby je obranou proti takovým narušením. Manažer, který vydává pokyny, by měl zjišťovat, jak jsou akceptovány na nižších úrovních, ale také jak jsou pochopeny a realizovány v praxi. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 520-521)

Hlas většiny manažerů je jednoduše slyšet. Ale je důležité lidem naslouchat.

Pokud chceme, aby nám někdo naslouchal, musíme si ujasnit následující body:

- Co chceme vyjádřit
- Co skutečně říkáme
- Jak nás vnímá druhá strana
- Co si myslí druhá strana
- Jaký postoj druhá strana k našim slovům zaujímá (Halík 2008, s. 93)

Bylo by jistě ideální, pokud by mezi účastníky komunikačního procesu došlo nejen ke vzájemnému porozumění obsahu informace, ale také ke shodě na významech (dorozumění). (Tureckiová 2004, s. 113)

3.2.6 Proč organizace potřebují manažera

Dle Mintzberga je uvedeno šest základních důvodů, proč je manažer potřebný v organizaci:

- zajistit, aby organizace sloužila svému klíčovému účelu – efektivní produkci služeb a zboží,
- udržovat a utvářet stabilitu operací v organizaci,
- převzít vytváření strategie a přizpůsobit organizaci změnám v jejím okolí,
- zajistit, aby organizace sloužila cílům lidí, kteří ji řídí,
- sloužit jako hlavní informační článek mezi organizací a okolím,
- z pozice své formální autority řídit postavení organizace. (Cejthamr, Dědina 2010, s. 36)

3.3 Delegování

Pokud se zeptáme manažerů na význam delegování pro řídicí činnosti, naprostá většina oslovených má jasno o důležitosti a významu předávání pravomocí podřízeným či kolegům. Velká část manažerů ví přesně, jak delegovat, komu a co lze a nelze delegovat, ale ve skutečnosti tuto manažerskou techniku ve vlastní praxi příliš nevyužívají. Manažeři často zaměňují delegování s běžným úkolováním podřízených, případně definují podřízeným míru jejich odpovědností, ale už je nevybavují patřičnými pravomocemi. (Cipro 2009, s. 12)

Pojem delegování je odvozen od latinského „*delegatio*“ ve smyslu „odkazovat“, „vysílat s poselstvím“. (Cipro 2009, s. 9)

Delegování spočívá v předání úkolu, který dosud vykonával nadřízený manažer, podřízenému zaměstnanci, současně ho předává s odpovídající úrovní pravomocí a vytvořenými podmínkami zahrnující i nezbytné zdroje. Nejedná se tedy pouze o prosté zadání úkolu, za jehož správné splnění je pracovník s ohledem na svou pracovní pozici odpovědný. U delegovaného úkolu je tedy velice nutné předat odpovídající pravomoc, ale odpovědnost zůstává na delegujícím manažerovi. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 637)

Efektivní delegování vyžaduje na manažerovi analyzování své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, přiměřenou podporu a správný způsob zadávání. (Šuleř 2009, s. 153)

Delegování lze chápat jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se může projevit až po delší době, jelikož vše má svůj čas. (Cipro 2009, s. 13)

V širším pojetí chápeme delegování jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků, nikoliv pouze jako předávání pravomocí. Delegování chápeme též jako specifickou sociální aktivitu, která je založena na kvalitní formě komunikace manažera s podřízenými či kolegy. Především sama osobnostní struktura manažera, která se odráží nejen ve stylu vedení, ale i v prosazování jeho formální a neformální autority, je potřebnou podmínkou pro úspěch procesu delegování. (Cipro 2009, s. 13)

3.3.1 Postup v delegování

Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomocí z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má podřízený „právo“ mocensky disponovat.

Druhým krokem delegování je poselství, na jehož základě může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy.

Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované pravomocí a povinnosti dospěly do požadovaného cíle. (Cipro 2009, s. 9)

Je dobré delegovat celou práci. Pracovníkovi to spíše ukáže smysl delegovaného úkolu a dá mu to jasnější cíl. Jak delegovat:

- Pracovníkovi je třeba co nejjasněji vysvětlit, co se od něj očekává. Je dobré s ním projít úkol vícekrát, aby vše správně pochopil.
- Pracovníkovi je třeba vysvětlit smysl a důvody, proč má být úkol splněn.
- S pracovníkem by měla být prodiskutována očekávaná kvalita výsledku.

- Manažer by se měl ujistit, že pracovník souhlasí s realitou jednotlivých termínů.
- Pracovník musí obdržet všechny potřebné informace včetně informací o lidech, se kterými je potřeba spolupracovat.
- Pracovník musí dostat takový stupeň pravomoci, jaký je potřebný pro splnění delegovaného úkolu a musí správně pochopit hranice své odpovědnosti. (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 645)

3.3.2 Přínosy v delegování

Správné delegování vyžaduje hodně úsilí, je-li ale prováděno efektivně, tak přináší řadu výhod manažerovi, podřízenému i organizaci.

Přínosy pro manažera:

- **Více času na důležitější věci.** Delegování úkolů a část svých pravomocí umožní manažerovi strávit více času nad úkoly vyšší priority.
- **Více práce za kratší čas.** Problémy nebo úkoly většího rozsahu je často možné snáze vyřešit, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části. Využitím energie jiných k práci nad dílčími úkoly umožňuje pak manažerovi dosáhnout výsledků, které by jinak byly za hranicemi jeho možností.
- **Nové nápady a přístupy.** V mnoha případech jsou manažeři natolik zvyklí na řešení některých úkolů nebo situací, že pro ně není jednoduché začít je řešit novým způsobem.
- **Rozvoj kompetencí pracovníků.** Delegováním umožňuje manažer svým podřízeným získat zkušenosti, které se nedají plně nahradit jinými vzdělávacími aktivitami.
- **Motivování pracovníků.** Pro většinu pracovníků je delegování nového a náročného úkolu společně s částí pravomocí jejich nadřízeného zpravidla výzvou a příležitostí „ukázat se“. Navíc to pro ně znamená, že je jim vyjádřena důvěra v jejich schopnosti.
- **Snazší hodnocení pracovníků.** Delegování napomáhá manažerovi lépe poznat, kteří pracovníci si zaslouží povýšení.
- **Jednodušší kontrola.** Delegováním určité pravomoci a odpovědnosti konkrétnímu pracovníkovi si manažer zjednoduší proces kontroly.

- **Vyhnutí se stagnaci.** Delegováním se manažer může vyhnout „pasti nepostradatelnosti“, ve které skončilo hodně schopných manažerů. Skutečně efektivní manažer tvrdě pracuje na tom, aby se stal nahraditelným a mohl tak postoupit k důležitějším úkolům spojeným s vyšším postavením. Manažeři, kteří nedelegují, navíc nemají čas na vlastní rozvoj.

Přínosy pro pracovníky:

- **Profesionální růst.** Prostřednictvím delegování dochází k rozvoji dovedností, znalostí a zkušeností pracovníků.
- **Lepší výsledky.** V důsledku svého rozvoje delegováním je pracovník způsobilý k dosažení lepších výsledků.
- **Zvýšený zájem o práci.** Delegování přináší do práce různorodost a proměnlivost, která vzbuzuje zájem o ni a je tak pro pracovníka novým impulsem k rozšiřování si vlastních obzorů.
- **Sebeuspokojení.** Delegováním je pracovníkovi projevena důvěra v jeho schopnosti a tím pádem je mu umožněn další rozvoj.

Přínosy pro organizaci:

- **Vyšší efektivita.** Při správném delegování je nejen rozvíjen, ale i lépe využíván potenciál zaměstnanců organizace, z jehož důsledku dochází k růstu produktivity.
- **Příprava personálních náhrad.** Delegováním jsou objevováni a rozvíjeni perspektivní pracovníci, kteří se tak chystají na převzetí vedoucí pozice.
- **Stabilizace pracovníků.** Pracovníci, kteří jsou oceňováni, stimulováni a rozvíjeni delegováním, nejspíše nebudou mít zájem opustit takovou organizaci. (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 638-639)

3.3.3 Principy delegování

Základem pro úspěch v delegování jsou lidské zdroje. Výběr lidí, na které chceme delegovat úkoly, by měl odpovídat náročnosti úkolů. To lze chápat dle naplnění poučky, že správní lidé mají být na správném místě. Příjemné úkoly se delegují lehčeji než nepříjemné věci, ale ani těch by se manažer neměl obávat. Je velice prospěšné si delegování předem rozmyslet. Do procesu delegování by se tedy měla zahrnout jeho příprava a předchozí promyšlení jednotlivých kroků.

Ucelená část práce se deleguje daleko snadněji, je tedy důležité, aby práci manažer uměl rozdělit. Vedle komplexnosti je potřeba se také zaměřit na přesnost delegování. Přesnost znamená schopnost jednoznačně popsat, co se vyžaduje a jak má vypadat konečný výstup. Chybou je, pokud manažer připustí duplicitu v delegování a zadá jeden úkol dvěma lidem.

Jedním z principů v delegování je princip spolupráce. Manažer by se měl před procesem delegování s pracovníkem poradit a dát mu prostor, aby se mohl k úkolu, který mu bude uložen, vyjádřit, mít připomínky, ověřit si, jaké zdroje bude mít k dispozici atd. (Lojda, 2011, s. 65)

3.3.4 Co lze a nelze delegovat

Co delegovat:

- **Rutinní práce**, společně s příslušnou pravomocí a odpovědností.
- **Práce, které jiní dokážou udělat lépe**, rychleji a případně ekonomičtěji.
- **Rozhodnutí, která dělá manažer nejčastěji**. Drobná rozhodnutí, která se opakují, a manažerovi zabírají velkou část dne. Pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily těchto rozhodnutí většinou znají lépe než nadřízený.
- **Práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti**. Jednou ze základních povinností manažera je podřízené rozvíjet a motivovat.
- **Činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků**. Vítaným motivačním faktorem bývá změna stereotypu.
- **Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější**. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka.

Co nedelegovat:

- **Formulace vizí a cílů**.
- **Kontrolu a hodnocení výkonnosti pracovníků**.
- **Nic, co obsahuje důvěrné informace**.
- **Úkoly, které jsou absolutně důležité** a jejich včasné a řádné splnění může zajistit jen manažer sám.
- **Nové úkoly**, na které nebyli pracovníci připraveni.
- **Úkoly, které jsou povinností manažera**, ale jsou mu nepříjemné.
- **Odpovědnost, která je tak delikátní**, že se manažerovi s největší pravděpodobností stejně vrátí.

- **Úkoly, které jsou natolik neurčité nebo špatně definované,** že by podřízení pravděpodobně strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 643-644)

Většina manažerů teoreticky ví, jak delegovat, co lze a nelze delegovat a komu, ale provést to v praxi už je těžší, a proto delegování ve vlastní práci využívají zřídka. (Cipro 2009, s. 12)

3.3.5 Bariéry delegování

Nevýhody delegování či příčiny odporu vůči delegování, i takto někteří autoři popisují bariéry delegování, kam patří:

- **pocit nenahraditelnosti** – manažer se domnívá, že jen on sám dokáže daný úkol udělat správně,
- **nechuť opustit něco, co dobře umíme** – manažer se musí naučit akceptovat možnost, že úkol bude splněn za delší dobu nebo, že výsledek bude horší kvality, než kdyby úkol plnil on,
- **nedůvěra ve schopnosti pracovníků** – manažerovi chybí u svých podřízených dostatek schopností potřebných k tomu, aby jim mohl delegovat některé své činnosti,
- **obava z neoblíbenosti** – pracovníci nemusí delegování přijímat s nadšením, jelikož mohou mít strach z neúspěchu nebo u nich může převládat pocit, že jsou využíváni,
- **definování úkolu** – úkol musí být dobře vysvětlen, nicméně vysvětlení nesmí zabrat příliš času, aby nakonec nebylo lepší pro manažera úkol provést sám,
- **strach ze ztráty kontroly** – nesmí se stát, aby manažer ztratil kontrolu nad výsledkem delegovaného úkolu,
- **strach ze ztráty pozice** – někteří manažeři mají obavy, že podřízení začnou jejich práci vykonávat lépe než oni, a tak by mohli ohrozit jejich pozici. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 641-642)

3.3.6 Cíle delegování

Mezi hlavní cíle delegování patří růst efektivity práce, stabilita, zisk, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.

Aby cíle plnily v organizaci svou úlohu, měly by se vyznačovat určitými vlastnostmi. K dodržení těchto vlastností můžeme při tvorbě cílů použít tzv. pravidlo SMART. Tento výraz je zkratkou následujících slov vyjadřujících vlastnosti dobře stanoveného cíle:

- **SPECIFIC** = specifický (v množství, kvalitě a čase),
- **MEASURABLE** = měřitelný (má jednotku měření),
- **AGREED** = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí),
- **REALISTIC** = reálný (náročný, ale dosažitelný)
- **TRACKABLE** = trasovaný/sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné naplňování)

Dobře stanovený cíl musí stimulovat naše myšlení a motivovat k dosažení co nejlepšího výsledku. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 103)

3.4 Koučováním k delegování

Koučování velmi úzce souvisí s delegováním. Je to soustavný proces, během kterého se manažer pokouší přes řízené diskuze a aktivity pracovníkovi pomoci se rozvíjet, řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků. Jedná se o jednu z nejrychlejších a nejméně nákladných metod rozvoje potřebných znalostí, dovedností a chování pracovníků. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 637)

Koučování je styl řízení, který je opakem příkazování a kontroly. Umět dobře koučovat je dovednost a částečně i umění, které není možné ovládnout bez hlubšího pochopení jeho souvislostí a bez dostatečných zkušeností a praxe. (Whitmore 2009, s. 12)

Tato metoda je velice náročná na přípravu argumentů a na čas, který musí manažer koučovanému věnovat, je náročná na schopnost aktivního naslouchání, na kontrolování (skryté či tzv. mimochodem), na limity vlastního sebepoznání manažera, je náročná na emocionální sebekontrolu manažera a na ochotu dát koučovaným důvěru. Z těchto a mnoha dalších důvodů hodně manažerů dosud nezařadilo koučování do svého souboru metod vedení lidí. Odvolávají se především na vysokou míru rizika, přenechají-li lidem příliš pravomocí a samostatnosti. (Cipro 2009, s. 143)

Mezi klíčové nástroje efektivního koučování patří naslouchání, kladení otázek, dávání návrhů, testování porozumění, shrnutí, inspirování a využívání mlčení. (Šuleř 2009, s. 167)

3.4.1 Kouč a koučovaný

Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah oboustranné podpory a používá speciální prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s jeho pomocí je sám nalézá. Rozhodující je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. (Whitmore 2009, s. 17)

Koučovánými mohou být v organizaci vyšší i střední manažeři, perspektivní pracovníci i odborníci. Kouči pak mohou být interní, kteří jsou z řad vlastních zaměstnanců, a externí, to jsou nezávislí odborníci a ti mají výhodu pohledu nezátíženého rutinou a dalšími firemními návyky. Navíc externí kouč může jako inspiraci přinášet do firmy zkušenosti odjinud. Naopak jejich nevýhodou je neznalost firemních faktů a vysoké náklady. Interní kouč má naopak výhodu znalosti firemního prostředí a relativně nízkých nákladů, jejich nevýhodou je pak možnost ovlivnění vyhraněnými pohledy na způsob vykonávání určité práce. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 649)

Manažer, který nekoučuje, ale přikazuje, demotivuje své podřízené a svým stylem jednání vytváří atmosféru strachu. Podřízení většinou poté nedávají své pocity najevo, ani se nesnaží poskytnout nadřízenému zpětnou vazbu, o kterou stejně nestojí. (Whitmore 2009, s. 31)

3.4.2 Cíle koučování

Cílem koučování je dosáhnout nejvyšší úrovně delegování pravomocí, kdy podřízený pochopil vyšší cíle a smysl fungování organizace, a tyto cíle jsou pro něj zároveň i osobními cíli, ke kterým samostatně směřuje bez nutnosti vnějších pobídek a pravidelné kontroly. (Cipro 2009, s. 144)

Výsledkem koučování je sebedůvěra, vnitřní motivace, vlastní volba, pochopení, odpovědnost a aktivita. Velice přínosná je možnost volby a odpovědnosti, to přináší zázraky. (Whitmore 2009, s. 49)

3.4.3 Výhody koučování

Jaké výhody manažerovi i těm, které řídí, koučování na rozdíl od přikazování přináší? Základní cíl představují vyšší výkonnost a produktivita. Koučování značí učit se rychle a za pohybu bez zbytečného ztrácení času v lavicích. Koučování zvyšuje radost z učení a umožňuje lépe si zapamatovat nové poznatky. (Whitmore 2009, s. 171)

3.5 Delegování k motivování

V širším pojetí chápeme delegování jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků. (Cipro 2009, s. 13)

Delegování je cestou a způsobem, jak posílit především vnitřní motivaci psychicky, morálně a sociálně zralejších pracovníků ve směřování k jejich seberealizaci, která je přínosem i pro celou organizaci. (Cipro 2009, s. 144)

Motivace je souhrn osobních cílů, jejichž dosažení je podmíněno dosažením zadaných cílů, tzn. jedná se o vnitřní proces utváření cílů. (Kynclová, Karásková 2009, s. 112)

Manažeři by proto měli vědět, co jejich podřízené motivuje a co je naopak demotivuje. Nicméně lidé na manažerské podněty reagují odlišně a jsou motivováni různými faktory, tak je to velmi těžký úkol. (Mládková, Jedinák a kolektiv 2009, s. 155)

3.5.1 Proč chceme lidi motivovat

Účelů je více a manažeři musejí balancovat své motivační úsilí tak, aby dosáhli různých někdy vzájemně rozporuplných cílů.

Mezi účely motivování patří:

- **Dosažení výsledků, cílů** – cíle mohou zachycovat kvalitu práce, výkon, snižování nákladů, splnění termínu nebo mohou mít charakter komplexního ukazatele, jakým je produktivita.
- **Spolupráce mezi lidmi a různými útvary** – systémy, které jsou postaveny na příliš silné individuální motivaci občas selhávají. Snaha prosadit sebe nebo zájmy svého útvaru za každou cenu proti ostatním spolupracovníkům může vést k plýtvání energií i ke snížení celkového výsledku. Proto je žádoucí motivovat pracovníky k dosažení spolupůsobícího efektu.
- **Stabilita pracovníků** – je důsledkem jejich spokojenosti, avšak automaticky ze spokojenosti nevyplývá – pracovník může měnit zaměstnání např. z rodinných důvodů, aniž by byl nespokojen ve svém zaměstnání. Organizace by měla různými prostředky usilovat o vytvoření stability kmenových zaměstnanců.
- **Získávání pracovníků** – je opačnou stránkou stability, často znamená „přetažení“ pracovníků z jiné organizace. Chceme-li získat lidi zvenčí, musíme být v něčem poutavější než jejich dosavadní zaměstnavatelé.

- **Zvyšování kvalifikace** – mělo by umožnit organizaci využití lidí k plnění náročnějších úkolů stejně jako k vyšší profesionální flexibilitě – připravenosti zvládat více činností. Opačným problémem se však může stát příliš vysoká kvalifikace pracovníků, které organizace není schopna využít, čímž dochází k demotivování.
- **Pracovní a technologická kázeň** – pro bezproblémový chod organizace je důležité, aby lidé dodržovali pracovní řád, pracovní postupy, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví i požární ochrany.
- **Oddanost (loajalita)** – oddanost znamená vnitřní přijetí hodnot a cílů organizace a jejich uplatňování v životě, zejména nedávat přednost osobním zájmům před zájmy firmy. Loajální zásobovač nepřijme úplatek od dodavatele, oddaný pracovník bude ochoten zůstat přesčas v případě potřeby, i když nemá nárok na příplatek.
- **Vztah k zákazníkovi (ke klientovi)** – vztah k zákazníkovi se projevuje jak vstřícným chováním vůči představitelům klienta, tak zaměřením pracovního úsilí na uspokojení veškerých jeho potřeb.
- **Iniciativa** – iniciativa ve srovnání s kázní představuje připravenost dělat něco navíc, co nebylo uloženo normami ani přikázáno nadřízeným. Může se jednat o hledání cest k efektivnější práci stejně jako o pomoc kolegům, kteří mají se svými úkoly problémy. (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2006, s. 548)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika organizace

Česká správa sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ) je největší organizací v rámci státní správy České republiky a je podřízena Ministerstvu práce a sociálních věcí. ČSSZ lze označit za zcela výjimečnou finančně správní instituci, jelikož její přínos do státního rozpočtu tvoří více jak 1/3 všech příjmů. Dané peníze jsou získávány z pravidelného výběru na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvcích na státní sociální politiku zaměstnanosti.

ČSSZ jako orgán státní správy vznikla 1. září 1990 a byla ustanovena zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů České socialistické republiky v sociálním zabezpečení.

Organizace působí v oblasti sociálního zabezpečení, do kterého spadá důchodové pojištění a nemocenské pojištění a další oblastí působnosti je lékařská posudková služba.

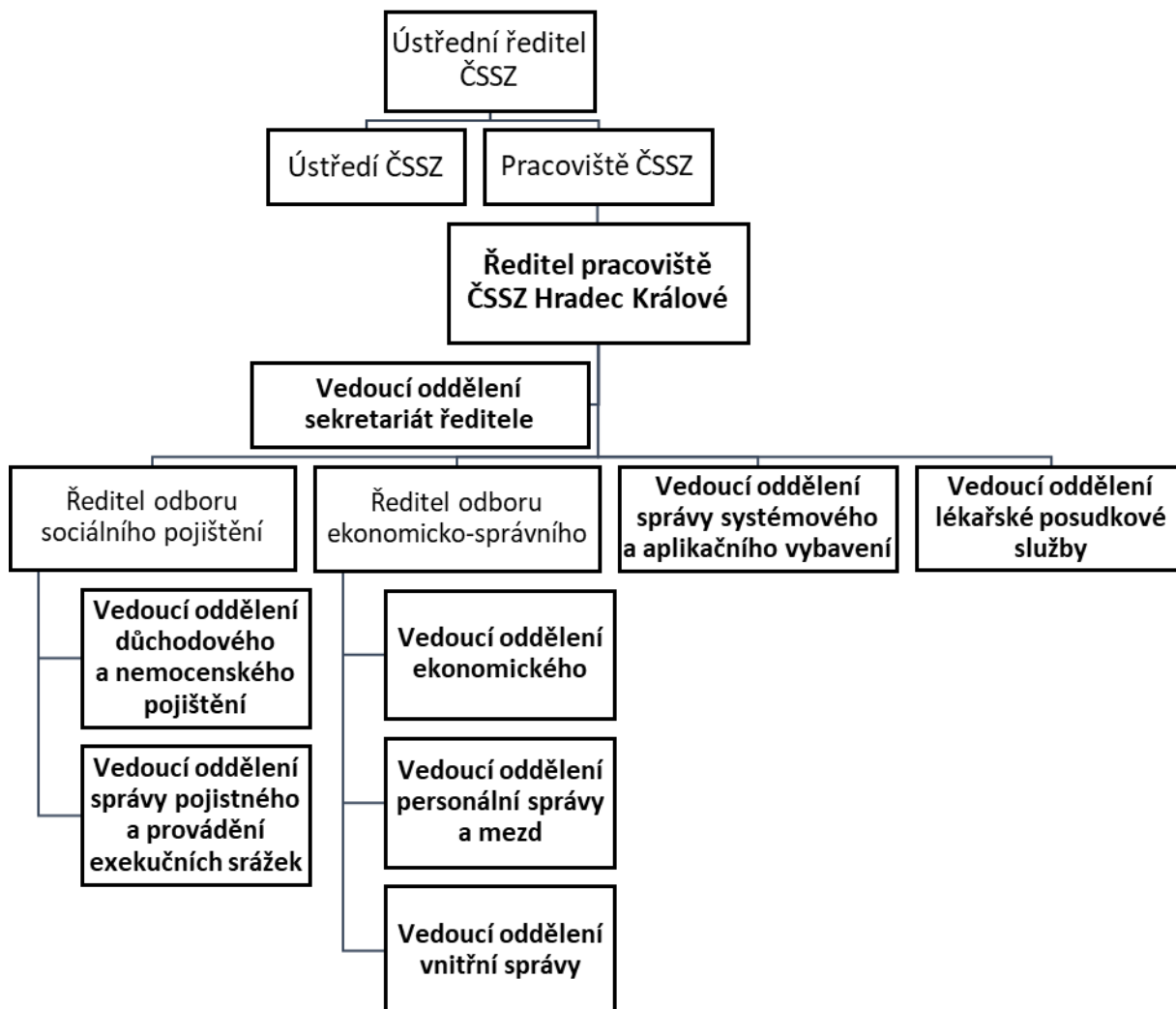
Krédem ČSSZ je být moderní, klientsky orientovanou institucí, která plně využívá nejmodernější informační a komunikační technologie. ČSSZ to definuje ve svém Poslání: „Posláním ČSSZ jako efektivně fungujícího orgánu veřejné moci je poskytování služeb a plnění úkolů v oblasti sociálního pojištění s využitím moderních informačních a komunikačních technologií a rozvoje lidského potenciálu zaměstnanců ČSSZ vedoucích k maximalizaci spokojenosti klientů.“ (ČSSZ, 2020 [online])

4.1.1 Organizační struktura organizace

V organizační struktuře je znázorněna hierarchie ústředního ředitele, který je v čele jak ústředí ČSSZ, tak pracovišť ČSSZ, kterých je v České republice sedm. Ve schématu jsem přesněji znázornila vazby na pracovišti ČSSZ Hradec Králové (dále jen HK), jelikož na tomto pracovišti bylo provedeno šetření vlastní práce bakalářské práce.

Jak již vyplývá z organizační struktury, ústřední ředitel ČSSZ deleguje ředitele pracoviště ČSSZ HK, který deleguje vedoucí jednotlivých oddělení a vedoucí oddělení delegují na své podřízené pracovníky.

Tabulka č. 2 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Působnost pracoviště ČSSZ Hradec Králové

Pracoviště ČSSZ HK řídí celkem 9 okresních správ sociálního zabezpečení (dále jen OSSZ) Královéhradeckého a Pardubického kraje. Přesněji se jedná o tyto OSSZ:
Obrázek č. 1 Přehled OSSZ



Zdroj: vlastní zpracování

Ředitel pracoviště ČSSZ HK při své řídicí činnosti využívá nástroje řízení, kterými jsou zejména akty řízení vydávané ředitelem pracoviště ČSSZ HK, intranet pracoviště ČSSZ HK a jednotlivých OSSZ v jeho působnosti, pravidelné osobní pohovory vedoucích zaměstnanců s ředitelem a pravidelně zpracovávané a vyhodnocované statistiky v jednotlivých agendách.

Oddělení sekretariát ředitele pracoviště ČSSZ HK se zabývá poskytováním informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, vede administrativní agendu ředitele pracoviště ČSSZ HK a oblast vnitřních organizačních směrnic vydávaných pracovištěm ČSSZ.

Oddělení důchodového a nemocenského pojištění koordinuje činnost OSSZ a poskytuje jim metodickou a odbornou pomoc. Dále rozhoduje o odvoláních proti rozhodnutím OSSZ vydaných v prvním stupni, zastupuje ČSSZ v jednáních před příslušnými soudy ve věcech pojistného, důchodového a nemocenského pojištění a vystavuje potvrzení o příslušnosti k právním předpisům dle evropských koordinačních nařízení a mezinárodních smluv o sociálním zabezpečení.

Oddělení správy pojistného a provádění exekučních srážek podává přihlášky do insolvenčního řízení a zastupuje ČSSZ v probíhajícím insolvenčním řízení, zastupuje ČSSZ v jednáních před příslušnými soudy ve věcech vymáhání pohledávek a rozhoduje o odvoláních proti rozhodnutím OSSZ vydaných v prvním stupni.

Oddělení ekonomické se stará hlavně o hospodaření s přiděleným rozpočtem na rok pro celé pracoviště ČSSZ HK, zpracování faktur provozních výdajů a faktur lékařské posudkové služby a zajištění agendy majetku z hlediska evidence.

Oddělení personální správy a mezd má na starost zajišťování administrace a organizaci výběrových řízení, vedení účetnictví mezd zaměstnanců v působnosti pracoviště ČSSZ HK a agendu související se vznikem, změnami a skončením služebního a pracovního poměru zaměstnanců v působnosti pracoviště ČSSZ HK v souladu se služebním zákonem, zákoníkem práce a dalšími právními předpisy.

Úkoly a činnosti **oddělení vnitřní správy** lze rozdělit do dvou základních okruhů. Jsou jimi zabezpečení administrativního chodu a vlastní činnosti pracoviště ČSSZ HK a zabezpečení provozního a technického chodu pracoviště ČSSZ HK, včetně nepravidelné metodické a organizační výpomoci všem OSSZ v regionu.

Oddělení správy systémového a aplikačního vybavení zabezpečuje podporu a proškolení uživatelů v oblasti informačních a komunikačních technologií a provádí instalaci a nastavení uživatelského softwaru a hardwaru.

Oddělení lékařské posudkové služby vypracovává posudky o zdravotním stavu a pracovní schopnosti občanů, kontroluje dodržování právních předpisů a metodických pokynů v oblasti lékařské posudkové služby a účastní se tvorby metodických pokynů pro posuzování zdravotního stavu a pracovní neschopnosti občanů.

4.2 Vlastní šetření

Vlastní práce v bakalářské práci spočívala v provedení polostandardizovaných rozhovorů na téma delegování s ředitelem organizace a vedoucími oddělení, celkem se jednalo o šest osob.

Pro dané šetření byl proveden sběr dat formou kvalitativního výzkumu, která obnáší položení předem připravených otázek. Pro ředitele organizace bylo připraveno 13 otázek a pro vedoucí oddělení 10 otázek. Některé otázky pro ředitele a vedoucí oddělení byly totožné, některé rozdílné. Záměrem bylo od všech osob zjistit, jak delegování vnímají obecně, ale také ve spojitosti nadřízenosti a podřízenosti právě mezi ředitelem a vedoucími

oddělení, proto bude rozhovor s ředitelem hodnocen zvlášť a v závěru bude porovnán ve spojitosti s hierarchií mezi dotazovanými.

Rozhovory proběhly 6. února 2020 a byly nahrávány prostřednictvím mobilního telefonu na hlasový záznamník a poté byly přepracované do písemné verze. Respondenti povolili nahrávání rozhovorů, ale nepřáli si být v této práci jmenováni.

4.2.1 Rozhovor s ředitelem organizace

Dotazovaný byl do funkce jmenován dne 1. 3. 2016, zkušenosti na pozici ředitele však získal i v předchozích letech.

1. Co si myslíte o delegování? Je pro vaši práci efektivní?

Vlastní komentář: Dotazovaný uvedl, že delegování považuje jako nedílnou součást systému řízení a spatřuje v něm velikou efektivitu. Při delegaci projevuje důvěru v daného člověka, a ta je určitě velice důležitá ve spojení s delegováním. Delegování není pouze o přenesení úkolů, ale právě dobře delegovaný úkol může vést ke zvýšení motivace a pocitu důvěry v pracovníka.

2. Ulehčuje vám delegování práci? Nebo vám naopak práci někdy znesnadňuje?

Vlastní komentář: Velké ulehčení dotazovaný vidí ve využívání delegování hlavně v uvolnění času pro výkon důležitějších věcí, což je velké plus pro delegující osobu, a naopak i pro osobu, která delegovaný úkol přijímá, jelikož může ukázat své schopnosti a profesně se rozvíjet. Celkově delegování hodnotí jako usnadnění a není si vědom momentu, kdy by mu práci znesnadňovalo.

3. Vnímáte rozdíl mezi příkazem a delegací? A využíváte raději delegování či příkazování?

Vlastní komentář: Dotazovaný vnímá rozdíl mezi příkazem a delegací a pokud nemusí, tak raději volí delegaci než příkaz. Samozřejmě někdy to jinak nejde a musí použít příkazování. Dále z odpovědi vyplývá, že si dotazovaný uvědomuje, že ne vše jde delegovat. V uvedeném případě se tedy jedná o zadání, které obsahuje důvěrné informace a zadaný úkol nelze delegovat na někoho dalšího. Respondent ví, že součástí delegace je být za daný úkol zodpovědný, i přesto delegaci upřednostňuje před příkazem.

4. Myslíte si, že se delegování dá naučit?

Vlastní komentář: Dotazovaný uvádí, že se delegování nedá snadno naučit. Myslí si, že tuto činnost musí mít člověk již v sobě. Dle odborného hlediska se delegování ale naučit dá. Samozřejmě je velké plus, když má dotyčný nějaké základy delegování již v sobě, ale určitě se dá zlepšit prostudováním odborné literatury.

5. Jakým způsobem nejčastěji delegujete – ústně, písemně či telefonicky?

Vlastní komentář: Dotazovaný uvedl, že nejraději volí ústní způsob delegace, která mu je daleko příjemnější a považuje ji za konkrétnější oproti delegaci písemné. Nicméně dle místních podmínek se stává, že v některých případech musí využít i písemnou či telefonickou formu delegace.

6. Myslíte si, že poskytujete dostatečné informace při delegování úkolu?

Vlastní komentář: Dotazovaný si je vědom toho, že ne vždy jde jednoduše poskytnout potřebné informace k zadanému úkolu. Nicméně se vždy snaží získat dostatek informací a až potom úkol delegovat na někoho dalšího. Dále je z odpovědi jasné, že si dotazovaný nejdříve zmonitoruje úkol sám a promyslí jednotlivé kroky a až poté deleguje dále.

7. Stalo se, že vám někdo delegovaný úkol odmítl?

Vlastní komentář: Dotazovaný ví, že je důležité správně vybrat, na koho úkol delegovat, aby se nestalo, že si s tím dotyčný nebude vědět rady či že úkol nesplní v takové kvalitě, jaká je potřeba. Respondent si není vědom, že by mu za dobu jeho působení někdo úkol odmítl.

8. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu? Ať už konečnou či průběžnou, nebo dokonce nečekanou?

Vlastní komentář: Dotazovaný kontrolu provádí, ale nikoliv nečekanou, v té spatřuje určitý projev nedůvěry. Stává se, že při delegování úkolu objeví i velice schopného člověka, a to je v důsledku delegování velice přínosná věc. Respondent konečnou kontrolu provádí vždy, ale při správném delegování pro něj vzniká jednodušší proces kontroly. Průběžnou kontrolu provádí, pokud se mu zdá, že se dlouho nic neděje a nic nenasvědčuje včasnému splnění úkolu dle stanoveného termínu.

9. Býváte spokojen se splněním delegovaného úkolu?

Vlastní komentář: Dotazovaný se obává, že kdyby byl pokaždé se splněním delegovaného úkolu spokojen, tak by si podřízení při zpracování příštích úkolů přestali dávat záležet. Proto je ne vždy spokojen se zpracováním úkolu. Určitě se ale nestává, že by delegovaný úkol nesplňoval nároky dotazovaného tak moc, aby byl nakonec podřízený demotivován pro tvorbu příštího úkolu.

10. Stalo se, že jste úkol raději nedelegoval, jelikož byste s jeho vysvětlováním ztratil hodně času?

Vlastní komentář: Dotazovaný uvádí, že definování úkolu nesmí zabrat příliš času, aby nakonec nebylo lepší si úkol vypracovat sám. Takže si dotazovaný uvědomuje, že je důležité si nejdříve rozmyslet, zda je lepší úkol delegovat či si ho raději ponechat a vypracovat sám.

11. Myslíte si, že má delegování nějaké negativa?

Vlastní komentář: Respondent uvedl, že se může stát, že si pověřený pracovník není schopen poradit ani s jedním delegovaným úkolem, a tam už je bohužel vidět, že je něco špatně, ač je při delegování společným zájmem splnění úkolu, nikoliv ukázat neschopnost podřízeného. Dalším negativem, které dotazovaný zmiňuje, je až moc časté delegování úkolů na podřízené, které pro samotný rozvoj člověka ve výsledku není příliš přínosné.

12. Myslíte si, že vedoucí oddělení na pracovišti ČSSZ HK efektivně využívají delegování?

Vlastní komentář: Dle odpovědi dotazovaného vedoucí oddělení na pracovišti ČSSZ HK využívají efektivně delegování a v některých případech až příliš často.

13. Myslíte si, že je delegování nezbytné pro vaši profesi?

Vlastní komentář: Dotazovaný uvedl jednoznačnou odpověď, že je delegování nezbytné pro jeho profesi, jelikož opravdu není v jeho silách vést celý provoz úřadu sám.

4.2.2 Rozhovory s vedoucími organizace

V této fázi výzkumu bylo osloveno pět vedoucích oddělení na pracovišti ČSSZ HK, z toho čtyři ženy a jeden muž. Rozhovory byly dělané anonymně a jednotlivé osoby budou označeny jako „Vedoucí A“ až „Vedoucí E“.

Vedoucí B a C pracují na pozici vedoucího 15 let. Vedoucí A pracuje na dané pozici 10 let. Nejkratší dobu danou pozici vykonávají vedoucí D a E, a to v rozmezí od 2,5 do 5 let.

1. Co si myslíte o delegování? Je pro vaši práci efektivní?

Vlastní komentář: Všichni vedoucí se shodli na tom, že delegování je pro jejich práci efektivní. Vedoucí A, C, D a E si uvědomují, že velkým přínosem delegace je pro ně získání více času na důležitější věci a jsou si vědomi toho, že by veškerou práci sami těžko zvládali. Vedoucí B má pod sebou pouze 2 podřízené, a proto není schopen danou věc příliš posoudit, ostatní vedoucí mají 10 podřízených a více.

2. Ulehčuje vám delegování práci? Nebo vám naopak práci někdy znesnadňuje?

Vlastní komentář: Vedoucí A má na svém oddělení samostatné a velmi schopné lidi, takže díky tomu vnímá, že mu delegování jednoznačně práci ulehčuje. Vedoucí B, D a E delegování práci usnadňuje, ale pouze v případě, že byl úkol delegován do správných rukou, tedy že si pověřená osoba s daným úkolem zvládla poradit. Vedoucí C si hodně zakládá na precizní kontrole delegovaného úkolu, tudíž mu kontrola zabere hodně času. Stává se ale, že někdy není kontrola potřeba, a tak vedoucímu delegování práci usnadní.

3. Vnímáte rozdíl mezi příkazem a delegací? A využíváte raději delegování či příkazování?

Vlastní komentář: Ne všichni vedoucí si jsou úplně jistí rozdílem mezi příkazem a delegací a jejich odpovědi jsou tak poměrně nejisté. Vedoucí A spatřuje v delegaci příjemnější formu zadání úkolu, ale ví, že někdy je potřeba použít i příkaz. Vedoucí C rozděluje příkaz či delegaci podle povahy a složitosti věci. Vedoucí D nevedl, zda vnímá rozdíl, ale raději využívá delegování, nicméně někdy se to neobejde bez příkazu. Vedoucí B a E přiznali, že nevědí, jaký je rozdíl mezi delegací a příkazem.

4. Myslíte si, že se delegování dá naučit?

Vlastní komentář: Vedoucí A si myslí, že se delegování dá naučit pouze do určité míry, kdežto vedoucí B, C a E si jsou stoprocentně jistí, že se delegování dá naučit. Nicméně vedoucí D si myslí, že se delegování naučit nedá a člověk pro něj musí mít jisté předpoklady, v průběhu života se v něm může pouze zdokonalit

5. Jak často vám delegované úkoly přichází z vyšších míst?

Vlastní komentář: Všichni vedoucí mají pocit, že delegované úkoly z vyšších míst přichází dost často, přesněji řečeno delegace přichází každý den. Většina respondentů má pocit, že se množství delegovaných úkolů zřetelně zvýšilo.

6. Jakým způsobem nejčastěji delegujete? Ústně, písemně či telefonicky?

Vlastní komentář: Vedoucí A využívá všechny tři způsoby, ale nejčastěji písemnou formu e-mailem, ve které spatřuje výhodu uložených informací. Vedoucí B nejčastěji využívá také písemnou formu sdělování delegovaného úkolu. Vedoucí C používá pouze písemnou formu e-mailem, kde uvádí termín, do kterého má být úkol splněn. U vedoucího D se způsob delegování odráží dle typu lidí a spolupráce s nimi. Nejraději volí ústní formu, nicméně někdy musí využít i ostatní formy sdělení. Vedoucí E používá pro delegaci všechny tři uvedené způsoby.

7. Dostáváte dostatečné informace k delegovanému úkolu?

Vlastní komentář: Vedoucí A má pocit, že nedostává dostatečné informace k delegovanému úkolu, nicméně uvádí, že má možná občas problémy s pochopením úkolu. Zbylí vedoucí mají pocit, že většinou dostávají dostatečné informace k danému úkolu, ale samozřejmě se občas stane, že se musí dotazovat na další informace.

8. Odmítl jste někdy delegovaný úkol?

Vlastní komentář: Vedoucí A a E delegovaný úkol vždy přijali a zpracovali ho. Vedoucímu B, C a D se stalo, že úkol museli odmítnout, jelikož patřil někomu jinému a oni k tomu nebyli kompetentní, nicméně podobné situace jsou spíš ojedinělé.

9. Myslíte si, že má delegování nějaké negativa?

Vlastní komentář: Vedoucí A spatřuje negativum ve špatně zadaném úkolu, jelikož potom nemusí být úkol správně vypracovaný, přestože si vedoucí myslí, že úkol delegoval dostatečně dobře, ale ono to tak ve skutečnosti být nemusí. Vedoucí B, C, D a E vnímají jako negativum situaci, kdy je pro vypracování úkolu špatně zvolený pracovník a ten není schopen delegovaný úkol zvládnout.

10. Myslíte si, že je delegování nezbytné pro vaši profesi?

Vlastní komentář: Všichni vedoucí se shodli, že je delegování nezbytné pro jejich profesi, jelikož jinak by nepotřebovali podřízené a bez delegování by veškerou jejich práci nezvládali.

4.3 Shrnutí rozhovorů a doporučení

Z šetření vyplývá, že všichni dotazovaní spatřují v delegování důležitost ve spojení se svou prací, jelikož by nebyli schopni všechny povinnosti splnit tak, jak je od nich požadováno. Dotazovaný ředitel, ale i vedoucí oddělení si jsou vědomi, že jedním z hlavních kroků pro správné delegování je vybrání vhodné osoby a sdělení potřebných informací.

Ředitel uvedl, že s delegováním souvisí důvěra v daného člověka, což je určitě velice pozitivní zjištění a vedoucí tak mohou být potěšeni, jelikož všichni cítí, že jsou z vyšších míst delegováni dostatečně, a jelikož na své pozici setrvávají již několik let, je vidět, že je s nimi ředitel po této stránce opravdu spokojen. Co se týče poměru užívání delegování a přikazování, ze všech odpovědí je jasné, že se v dané organizaci využívá raději delegování, což určitě vede k příjemnější atmosféře na pracovišti. Ředitel nejraději deleguje ústní formou, nicméně někdy musí využít i písemnou či telefonickou formu delegace, stejně jako vedoucí, kteří v některých případech musí využít všechny tři formy, ale vedoucí ve většině případech volí raději písemnou formu e-mailem. Ohledně poskytnutí dostatečných informací si je ředitel vědom, že ne vždy jsou poskytnuty veškeré potřebné informace, ale snaží se co nejvíce informací získat a až poté je delegovat dále, což souhlasí i s odpověďmi vedoucích, kteří kromě jednoho vedoucího mají pocit, že dostatečné informace dostávají a pouze občas se stane, že se musejí dotazovat pro další potřebné informace. Ředitel si není vědom, že by mu někdo delegovaný úkol odmítl, nicméně z odpovědí vedoucích vyplývá, že se to sice stává úplně minimálně, ale občas se stalo, že

úkol museli odmítnout, jelikož patřil někomu z kolegů. Všichni dotazovaní spatřují v delegování nějaké negativum, ať už ve špatně zadaném úkolu, špatně zvoleném člověku či dle ředitele ve velkém množství delegovaných úkolů na podřízené, z čehož může plynout ztráta schopnosti řešit problémy samostatně.

Některé otázky položené řediteli nebyly položeny vedoucím, například otázka týkající se kontroly. Zde odpověděl, že kontrolu provádí, ale nikoliv nečekanou, protože u té spatřuje určitý projev nedůvěry. Další otázkou položenou pouze jemu bylo, zda bývá spokojen se splněním delegovaného úkolu. Sdělil, že nebývá vždy spokojený, jelikož nechce docílit toho, aby si podřízení přestali dávat záležet na vypracování dalších úkolů, ale nestává se, že by byl nespokojen tak moc, aby demotivoval podřízeného pro tvorbu příštího úkolu. Dále byla položena otázka, zda se mu stalo, že úkol raději nedelegoval, jelikož by s jeho vysvětlením ztratil hodně času. Dotazovaný uvedl, že se to občas stává, a to tehdy, když sám absolvuje více porad a daný úkol vyplývá právě z nich, tím pádem by s definováním úkolu strávil více času, než když by si ho vypracoval sám. V neposlední řadě byla řediteli položena otázka, zda si myslí, že vedoucí oddělení efektivně využívají delegování, kdy odpověděl jednoznačně, že ho všichni využívají, ač někdy až moc.

Poslední otázkou položenou řediteli i vedoucím oddělení bylo, zda je delegování nezbytné pro jejich profesi. Všichni odpověděli, že je delegování nezbytné pro jejich profesi, jelikož dle slov ředitele nelze vést celý provoz úřadu sám a dle vedoucích by jinak nepotřebovali podřízené, kdyby nebylo delegování nezbytné pro jejich profesi.

Na základě rozhovorů lze dotazovaným doporučit:

- spolupracovat aktivně s podřízenými na daném úkolu,
- dělat dostatečnou kontrolu,
- řádně motivovat své podřízené,
- stanovit adekvátní lhůtu pro splnění,
- poskytnout dostatečné pravomoci k splnění úkolu,
- ujasnit si, co lze a nelze delegovat.

5 Závěr

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

V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy související s delegováním, kterými jsou management, manažer, koučování a motivace. Na základě teoretické části byly vypracovány otázky pro polostandardizované rozhovory.

Praktická část obsahuje charakteristiku, organizační strukturu a působnost organizace, ve které byl vybrán výzkumný soubor, jednalo se o celkem šest osob. Výzkumné šetření bylo založeno na tom, jak delegování chápou respondenti, a na vnímání delegování ve spojitosti s nadřízeností a podřízeností. Pro vlastní práci byla zvolena kvalitativní analýza prováděná formou polostandardizovaných rozhovorů. Šetření prokázalo, že všichni dotazovaní vnímají delegování jako důležitou součást jejich profese, ač někdo deleguje častěji, někdo naopak méně často. Jako jeden z nejdůležitějších kroků, který vede k správnému delegování, respondenti uvedli výběr vhodné osoby a sdělení potřebných informací, jelikož bez toho by se mohlo stát, že delegovaný úkol by nebyl splněn dle očekávaných představ. Toto tvrzení potvrzuje i Jan Lojda ve své publikaci *Manažerské dovednosti*, kde uvádí, že základem pro úspěch jsou lidské zdroje. Dotazovaný ředitel uvedl, že nejraději deleguje ústně a spatřuje v tom příjemnější a konkrétnější formu pro vysvětlení a předání delegovaného úkolu, což je vidět v působnosti dané organizace. Ředitel pravidelně svolává osobní pohovory s vedoucími pracovníky, kde je dostatečný prostor i pro ústní delegaci úkolu. Co se týče delegování a hierarchie, z výzkumu vyplývá, že nadřízený plně důvěřuje svým podřízeným, jelikož jak uvedl, tak důvěra je klíčovým bodem souvisejícím s delegováním. Z odpovědí vedoucích oddělení je vidět, že se nadřízený snaží vždy poskytnout dostatečné informace pro delegovaný úkol, ač si uvědomuje, že se mu to ne vždy podaří. Vždy se však snaží dostatek informací shromáždit před předáním delegovaného úkolu. Z výsledků šetření vyplývá, že v dané organizaci se takřka vůbec nenachází bariéry v delegování, kterými jsou pocit nenahraditelnosti, obava z neoblíbenosti či strach ze ztráty pozice, které v publikaci *Management* uvádí František Bělohlávek a kol. V důsledku absence těchto nevýhod delegování je na pracovišti příjemnější atmosféra a lepší spolupráce mezi zaměstnanci. Šetření prokázalo důležitost

delegování pro dotazované osoby. Ředitel i vedoucí oddělení si uvědomují úsporu svého času v důsledku užívání delegování.

Na konci praktické části je uvedeno shrnutí výsledků šetření a doporučení, které by mohly přispět k ještě efektivnějšímu řízení organizace.

6 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press, 2009. 243 s. ISBN 80-7261-101-1.

KYNCLOVÁ, Jaroslava, KARÁSKOVÁ, Eva. Marketing a management. Praha: Nakladatelství FORTUNA, 2009. 152 s. ISBN 978-80-7373-061-1

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kolektiv. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1

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

ŠULEŘ, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7

Internetové zdroje

MARTÍNKOVÁ, Lenka. Manažerské role: Co všechno obnáší práce vedoucího pracovníka. *In.: Psychologie pro každého.cz.* [online]. 15. 8. 2017 [cit. 15. 2. 2020]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/prace-vedouciho-pracovnika/>

Profil organizace, 2020 [online]. ČSSZ. [cit. 13.2.2020]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/cz/profil-organizace>

7 Přílohy

Příloha 1: Soubor otázek pro rozhovor s ředitelem organizace

1. Co si myslíte o delegování? Je pro vaši práci efektivní?
2. Ulehčuje vám delegování práci? Nebo vám naopak práci někdy znesnadňuje?
3. Využíváte delegování často? Vnímáte rozdíl mezi příkazem a delegací?
A využíváte raději delegování či příkazování?
4. Myslíte si, že se delegování dá naučit?
5. Jakým způsobem nejčastěji delegujete – ústně, písemně či telefonicky?
6. Myslíte si, že poskytujete dostatečné informace při delegování úkolu?
7. Stalo se, že vám někdo delegovaný úkol odmítl?
8. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu? Ať už konečnou či průběžnou, nebo dokonce nečekanou?
9. Býváte spokojen se splněním delegovaného úkolu?
10. Stalo se, že jste úkol raději nedelegoval, jelikož byste s jeho vysvětlováním ztratil hodně času?
11. Myslíte si, že má delegování nějaké negativa?
12. Myslíte si, že vedoucí oddělení na pracovišti ČSSZ HK efektivně využívají delegování?
13. Myslíte si, že je delegování nezbytné pro vaši profesi?

Příloha 2: Soubor odpovědí na položené otázky ředitele organizace

1. Co si myslíte o delegování? Je pro vaši práci efektivní?

Delegování je v každém případě efektivní, podle mého názoru je součástí řízení. A když někdo něco deleguje na své podřízené zaměstnance, tak tam je určitý projev důvěry, protože pokud na svého podřízeného nedeleguji nic, tak mu nevěřím a pak není důvod, abych takové zaměstnance měl, takže je to hodně o důvěře. Myslím si, že delegování je prostě nedílnou součástí vůbec systému řízení.

2. Ulehčuje vám delegování práci? Nebo vám naopak práci někdy znesnadňuje?

V každém případě mi delegování práci usnadňuje, protože časově není člověk schopen všechno obsáhnout a není odborníkem na všechno, takže jakmile mohu nějakou věc delegovat, tak se mohu čistě věnovat jenom tomu konkrétnímu, co právě řeším, a ne že budu dělat všechno a dohromady nic, takže jednoznačně určitě ulehčuje. A nevybavuji si, že by mi delegování práci nějak znesnadňovalo.

3. Vnímáte rozdíl mezi příkazem a delegací? A využíváte raději delegování či příkazování?

Tak rozhodně upřednostňuji delegování. Příkazování je určitým zbavováním se zodpovědnosti. Delegace je, že se člověk na té delegaci podílí, ale pozor ona také není delegace jako delegace, takže pokud někdo něco na mě deleguje například třeba z Prahy, tak jsou nějaké pracovní věci, které mohu delegovat, ale jsou věci, týkající se třeba smluvních vztahů, které delegovat nemohu na nikoho. Ale delegace je příjemnější než příkaz, příkaz je prostě zaříd' to, hotovo a tečka a u delegace jsem za daný úkol stále já zodpovědný. Delegaci využívám jednoznačně raději.

4. Myslíte si, že se delegování dá naučit?

Myslím si, že z velké části to člověk musí mít v sobě. Jsou činnosti člověka, které má dotyčný v sobě zakódovány, někdo si to prostě raději dělá sám a nikoho nechce delegovat, někdo naopak by to zas vše delegoval a nedělal nic, ale prostě ta zlatá střední cesta je umět delegovat a umět delegovat je věc, která se prostě jen tak nenaučí, podle mého názoru.

5. Jakým způsobem nejčasteji delegujete – ústně, písemně či telefonicky?

Tak ono samozřejmě záleží na místních podmínkách, samozřejmě je ústní delegace daleko příjemnější a konkrétnější, než když někdo deleguje e-mailem nebo písemně, to je takové jakože s tím nechci mít nic společného, takže prostě když chci někoho delegovat, tak si ho zavolám, vysvětlím mu, o co mi jde, nastavím mu nějaké mantinely a perimetr, v kterém se může pohybovat, tady máš prostor, deleguji tě mým jménem, pověřuji tě, prosím tě, zajisti to. Takže jednoznačně ústní delegace.

6. Myslíte si, že poskytujete dostatečné informace při delegování úkolu?

Tak ono se ne vždy podaří poskytnout dostatečně ty informace k tomu danému úkolu, (jak říkal můj předchůdce: „Pokud tam je několik neznámých, tak nikdy nedojdete k tomu správnému zadání úkolu.“) takže je potřeba, abych to nejdříve já zmonitoroval a měl dostatek informací a pak ten úkol mohu přenést dál na někoho. Ono jsou jednoduché úkoly, středně těžké a těžké úkoly, pak jsou úkoly, které se nedají vyřešit jedním delegováním, ty se prostě musí rozdělit i do určitých etap. Řeknu, jaké je zadání a ať se zkusí posunout dál, pak přijde a řešíme, jak se posunout dál a domluvíme se, zda musíme jít doprava či doleva.

7. Stalo se, že vám někdo delegovaný úkol odmítl?

Z mé vlastní praxe se to nikdy nestalo, jelikož jsem věděl, zda vůbec ten dotyčný je schopný přijmout delegaci či ne. Je nesmysl delegovat na někoho něco, a mít tam nějaké minimální procento pochybností, že to zvládne. Prostě pokud budu mít člověka, který to nezvládne, tak je nesmysl na něho něco delegovat.

8. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu? Ať už konečnou či průběžnou, nebo dokonce nečekanou?

Kontrola se provádět musí. Nečekané kontroly nedělám, protože to je určitý projev nedůvěry vůči tomu člověku. Prostě ať má prostor, ať je kreativní, ať vytváří a on nakonec může ten úkol vypracovat daleko na lepší úrovni, než bych to dokázal já. Naopak takto se vždycky objeví člověk, který je velmi schopný, takže proč já bych ho osekával, kontroloval, hlídal, nečekaně na něj dohlížel. Samozřejmě pokud budu mít pochybnosti a uvidím, že se dlouho nic neděje, tak se zajímám, protože musí být jasně stanovený termín.

9. Býváte spokojen se splněním delegovaného úkolu?

Kdybych byl s každým splněním delegovaného úkolu spokojen, tak to bude takové, že si pak řeknou, že jsem se vším spokojen, takže samozřejmě že ne. Jsou úkoly, u kterých mi nevyhovuje jejich splnění – výstup nevyhovuje tomu, co chce můj nadřízený, co chci já a já nechci, aby to bylo splněné a tečka, ale aby z toho alespoň byl nějaký další posun, takže opravdu ne vždy jsem spokojen.

10. Stalo se, že jste úkol raději nedelegoval, jelikož byste s jeho vysvětlováním ztratil hodně času?

Ano, stává se to někdy. Třeba když mám za sebou několik porad a než bych někomu vysvětlil, o co mi jde, tak si ten úkol raději udělám sám. Chápu, pokud by na té poradě se mnou byl podřízený zaměstnanec, který bude mít stejný dostatek informací, řeknu ano, žádám tě o to, prosím zaříd' tento úkol, protože jsi byl na stejných poradách, ale když tam budu sám na třech poradách a přijedu, tak než abych to potom všem vysvětlil, tak to raději udělám sám. Nesmí doba zadání a vysvětlování být svým způsobem kontraproduktivní nebo problematická.

11. Myslíte si, že má delegování nějaké negativa?

Negativa to může být pro toho, kdo je delegovaný a může se stát, že se zjistí, že je úplně blbý, protože si nebude schopen poradit s žádným delegovaným úkolem. Anebo pak je to i negativum pro člověka, který si na delegování zvykne až

moc a stane se, že rok jenom deleguje a najednou se vyprázdní a není schopen sám něco řešit.

12. Myslíte si, že vedoucí oddělení na pracovišti ČSSZ HK efektivně využívají delegování?

Co se týká našeho pracoviště v Hradci Králové, tak ano využívají a někdy až moc.

13. Myslíte si, že je delegování nezbytné pro vaši profesi?

Jednoznačně, tady není co řešit. Vezměte si to, že člověk není schopen obsáhnout celý provoz úřadu, takže bez toho to nejde.

Příloha 3: Soubor otázek pro rozhovory s vedoucími organizace

1. Co si myslíte o delegování? Je pro vaši práci efektivní?
2. Ulehčuje vám delegování práci? Nebo vám naopak práci někdy znesnadňuje?
3. Využíváte delegování často? Vnímáte rozdíl mezi příkazem a delegací?
A využíváte raději delegování?
4. Myslíte si, že se delegování dá naučit?
5. Jak často vám delegované úkoly přichází z vyšších míst?
6. Jakým způsobem nejčastěji delegujete? Ústně, písemně či telefonicky?
7. Dostáváte dostatečné informace k delegovanému úkolu?
8. Odmítl jste někdy delegovaný úkol?
9. Myslíte si, že má delegování nějaké negativa?
10. Myslíte si, že je delegování nezbytné pro vaši profesi?

Příloha 4: Soubor odpovědí na položené otázky vedoucích organizace

1. Co si myslíte o delegování? Je pro vaši práci efektivní?

Vedoucí A: Podle mě to bez delegování nejde, nemůže vedoucí udělat všechno sám, takže delegace je nezbytná. A ta efektivita asi potom záleží na tom, koho delegujete, takže jak jsou potom schopni ti ostatní, ti podřízení, ale mělo by být efektivní.

Vedoucí B: Určitě obecně ano, já zase tolik podřízených nemám, ale ano je.

Vedoucí C: V každém případě delegovat práci musím, jinak bych se tady umořila z toho všeho, ale určitě je to důležité i efektivní, protože bych to sama vše nezvládla.

Vedoucí D: Přenášet na někoho něco, určitě ano. Na mém oddělení není možné, aby jeden dělal pouze svou práci od rána do večera po celou dobu, co tady pracuje, ty práce se tady

různě prolínají, každý má různou zastupitelnost a někdo tady zrovna není, takže ty úkoly deleguji i na někoho jiného. Takže delegování na někoho těch různých úkolů na tomto oddělení je nutností.

Vedoucí E: Musí být, protože jinak by se z toho člověk zbláznil.

2. Ulehčuje vám delegování práci? Nebo vám naopak práci někdy znesnadňuje?

Vedoucí A: Tak já díky tomu, že tady mám lidi, kteří jsou fakt samostatní a velmi schopní, tak není nutné, když uložím nějaké úkoly, tak je kontrolovat, zda je splnili správně, protože tady v tom jsou samostatní. Takže si myslím, že by bylo třeba na obtíž, kdyby ten vedoucí to rozděloval a pak by to musel pečlivě kontrolovat jak je to splněné, tak by ho to stálo v podstatě stejně hodně času, ale já bych řekla, že my to tady máme nastavené tak, že máme určená pravidla jak se práce předává a máme nastavený systém, podle jakého klíče se ta práce rozděluje a že ty lidi si ji už vlastně sami berou a sami ty úkoly vykonávají, takže to není tak, že já bych musela vždycky vzít hromádku spisů a rozdat ji po kancelářích a podobně, takže díky tomu mě ta organizace práce nestojí tolik času a nemusím po nich kontrolovat, jestli něco udělali. Takže ano, ta práce je delegovaná dál, ale vlastně to běží tak jako samostatně, takže mně ji jednoznačně ulehčuje.

Vedoucí B: Mně ulehčuje, ale myslím si, že když ty podřízené je potřeba hodně kontrolovat, tak je lepší, když si ten člověk udělá sám tu práci a pak si i rozmyslí to delegování, když ti podřízení nefungují tak, jak by měli a jemu by to zabralo více času.

Vedoucí C: Ulehčuje, ale ta kontrola, která pak musí následovat je většinou potom zdouhává, když to chci zkontrolovat precizně. Záleží, jaká to je práce a podle toho kontroluji nebo ne.

Vedoucí D: Delegování by mi mělo ulehčovat práci, ale výsledky v mnoha případech tu práci ztěžovaly, ale to je tím, na koho to člověk deleguje, je to prostě o lidech. Když je někdo schopný a dokáže zvládnout ty úkoly, když tady třeba já nejsem a běží to oddělení v pohodě dál a když je to delegováno na někoho, kdo s tím nemá zkušenost nebo praxi, tak je to problém a po něm se to musí stejně předělat, a to je problém.

Vedoucí E: Musíte mít zaměstnance, na které se můžete spolehnout, takže potom to usnadní tu práci, ale v opačném případě by mi to tu práci neusnadňovalo.

3. Vnímáte rozdíl mezi příkazem a delegací? A využíváte raději delegování či příkazování?

Vedoucí A: No možná to delegování je spojené s tou zodpovědností, jestli tomu dobře rozumím, takže ten příkaz je jasně zadaný úkol jako udělej to, do toho a toho termínu, ale v té delegaci vlastně přenášíš ten úkol celkově na další instanci nebo na nějaký jiný úsek a myslím si, že to je spojené i s tím, že pak už v rámci toho úkolu sám ten člověk nějakou tu práci organizuje a vykonává, takže si myslím, že to je spojené s tou vlastní zodpovědností a samostatností. A řekla bych, že to je i pro takovou nějakou příjemnější atmosféru na pracovišti, že ty příkazy z pozice moci většinou moc nepřispějí k nějaké dobré náladě a takové nějaké sounáležitosti. Takže si myslím, že delegace je lepší než příkazy. Ale někdy je určitě nutné i příkazovat.

Vedoucí B: Příkaz a delegace, tak asi tam rozdíl je, protože příkaz nemusí úplně být delegace. Určitě raději deleguji.

Vedoucí C: Záleží jestli to jsou úkoly jednorázové či takové, které se budou opakovat. Takže jestliže to je práce opakující se, tak ji většinou deleguji, aby ji někdo opakovaně řešil, abych to nemusela řešit já sama. A pokud je to něco jednorázové, tak si to vesměs nechávám sama anebo to příkazu někomu udělat, jelikož to je teď jednorázově potřeba udělat. A záleží na povaze úkolu a věci a jak je to složité.

Vedoucí D: To záleží na člověku, někomu musím delegovat a na někoho musím použít příkaz. Pro mě je samozřejmě výchozí alternativou delegování, ale někdy musím použít i tu méně záživnou variantu, jako je příkaz.

Vedoucí E: To je takové složité, to nevím tedy úplně.

4. Myslíte si, že se delegování dá naučit?

Vedoucí A: Do nějaké míry určitě ano, možná někomu stačí, když se seznámí s nějakými principy organizace práce, někdo k tomu musí třeba dozrát, že se musí odnaučit třeba, že si vše dělá sám, teda někdo se to neodnaučí nikdy, známe takové lidi, ale jako většina se do nějaké míry dá naučit.

Vedoucí B: Určitě si myslím, že ano.

Vedoucí C: V každém případě.

Vedoucí D: Ne, nedá, musí to mít člověk v sobě, možná si to může člověk zdokonalit v průběhu života, ale naučit se to nedá.

Vedoucí E: Ano, dá, protože když ten člověk má třeba povahu takovou, že si raději udělá všechno sám, tak se musí to delegování učit.

5. Jak často vám delegované úkoly přichází z vyšších míst?

Vedoucí A: Přijde mi docela často, řekla bych, že je toho u nás víc než dost.

Vedoucí B: Často, protože tím, že jsem přímo pod ředitelem, tak on na mě hodně deleguje.

Vedoucí C: Každý den.

Vedoucí D: Nebude jednodušší napsat hodiny ve dne, kdy nepřichází? Ne jako, je to dost, v současnosti je toho opravdu hodně, zvýšila se intenzita toho delegování.

Vedoucí E: Často, rozhodně denně.

6. Jakým způsobem nejvíce delegujete? Ústně, písemně či telefonicky?

Vedoucí A: Nejvíce asi písemně e-mailem, pak telefonicky a ústně úplně výjimečně třeba na poradách a v rámci oddělení posílám také e-maily, když chci, aby všichni se něco dozvěděli rychle nebo aby to měli někde uložené, aby si to pamatovali.

Vedoucí B: Nejčastěji písemně, tedy e-mailem.

Vedoucí C: Písemně, vždycky e-mailem a mám stanovené termíny, do kdy to má být hotové, abych měla i prostor na kontrolu. To znamená, že úkol je do 10., tak k 8. chci, aby mi dodali podklady, abych já měla dostatek prostoru si ten úkol zpracovat, a ještě s tím kdo mě ten úkol delegoval projednat.

Vedoucí D: Zase záleží podle typu lidí, s kým je fantastická spolupráce, tak není problém za ním zajít a říct, co bych potřeboval, maximálně, že to mohu zaslat do e-mailu a upřesnit termíny. Zároveň mi to připadá takové neoptimálnější, protože přímo s tím člověkem komunikujete a vidíte, jak ten člověk na to reaguje a zda tomu rozumí. Ale jsou typy lidí, kterým to prostě musím psát, a to hodně dopodrobna, prostě od A do Z, aby to pochopili a správně provedli.

Vedoucí E: Všemi způsoby, záleží, co je to zrovna za úkol.

7. Dostáváte dostatečné informace k delegovanému úkolu?

Vedoucí A: Já mám pocit, že většinou ne, ale možná jsem já méně chápavá.

Vedoucí B: Myslím si, že dostávám.

Vedoucí C: Záleží na tom úkolu, někdy je to dostatečné, někdy ne. Někdy si volám pro další informace.

Vedoucí D: Jak kdy, někdy ty informace přijdou ucelené a člověk si třeba jen dohledá pár drobností, které jsou pro ten úkol důležité, a někdy je ta informace tak povrchní, že nad tím potom člověk stráví hrozně moc času a nikdo není schopný ty potřebné informace předat.

Vedoucí E: Dostávám, případně se to musí upřesnit, pokud tam vznikne nějaké nedorozumění.

8. Odmítl jste někdy delegovaný úkol?

Vedoucí A: To asi ne, nějak to vždy udělám.

Vedoucí B: To jedině, když jsem si myslela, že nepatří mně, ale někomu z kolegů. Ale to se stalo úplně minimálně.

Vedoucí C: Ano, protože se necítím ve všech oblastech kompetentní a stává se, že dostanu i úkol, který patří úplně někomu jinému.

Vedoucí D: Ano, to se stává, řeknu prostě, že to nemám v popisu práce anebo, že k tomu nemám možnosti.

Vedoucí E: Nestalo, tak pokud je to z vyšších míst, tak jsem to prostě musela udělat.

9. Myslíte si, že má delegování nějaké negativa?

Vedoucí A: Tak může být negativní právě to, když ten úkol není jasně zadán, že pak může být špatně zpracovaný, protože mohla být chyba v přenosu informací, protože ten vedoucí to třeba nějak myslí a zdá se mu to, že to je jasné, ale ono to vlastně vůbec jasné být nemusí a nemusí to být chyba toho podřízeného, ale chyba toho špatně zadaného úkolu.

Vedoucí B: Například to, že deleguji na někoho, kdo není úplně schopen tu práci správně udělat a já s tím pak mohu mít ještě více práce.

Vedoucí C: To asi ne, to si myslím, že nemá. Prostě v každém případě si člověk musí zjistit, komu to chce dát, aby ten člověk byl spolehlivý.

Vedoucí D: Z mého pohledu by nemělo mít negativa, když je to zvoleno formou normální, slušnou až přátelskou a deleguje se na někoho, o kom vím, že to zvládne, tak by to nemělo být nic negativního. Ten vedoucí by měl vědět, co a na koho deleguje.

Vedoucí E: Pokud bych to delegovala na člověka, který není spolehlivý, tak ano, ale jinak mě nic nenapadá.

10. Myslíte si, že je delegování nezbytné pro vaši profesi?

Vedoucí A: Já bych asi nehovořila o profesi, ale o kterémkoliv oddělení, že si myslím, že to je nezbytné, prostě všude tam, kde jsou nějaké oddělení a vedení, tak vždycky je to potřeba, když tam ti podřízení jsou.

Vedoucí B: Myslím si, že to je nezbytné určitě pro práci vedoucího, protože jinak by nemusel mít podřízené a mohl by dělat všechno sám.

Vedoucí C: Určitě, jinak bychom to nezvládali.

Vedoucí D: Určitě, z časového hlediska a toho množství úkolů je to nutné. Vedoucí by se v tom sám umožil.

Vedoucí E: Myslím si, že ano.