

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Schlögllová

**Současné problémy delegování pravomocí ve fungujících
firmách na úrovni středního a vyššího managementu**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Lišková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Jana Schlöglová

**Current problems of delegation of authority on the level of the
middle and higher management in functional companies**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Helena Lišková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26.2.2014

Jana Schlögllová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Heleně Liškové nejen za odborné vedení, ale i za cenné rady a konzultace, které mi během zpracovávání této diplomové práce poskytla.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá současnými problémy delegování pravomocí, úkolů a činností ve fungujících firmách. Obsahuje vymezení managementu, vymezení delegování, přehled nejdůležitějších manažerských funkcí, manažerských stylů apod. Teoretické poznatky jsou využity zejména pro přípravu výzkumné části této práce. Cílem výzkumu je identifikace nejdůležitějších obtíží při delegování a získané informace slouží jako základ návrhu a implementaci změn v současném systému delegování, které je třeba provést pro zefektivnění delegování na daném pracovišti.

Klíčové pojmy

Delegování, kontrola, management, manažerské styly, motivace, organizování, plánování, pravomoci, řízení lidských zdrojů, tvrdé a měkké dovednosti, znalosti.

Annotation

This diploma thesis is concerned with current issues of delegation of authority and tasks in functioning companies. This text contains description of management, description of delegation, overview of the key managerial functions, managerial styles etc. Theoretical knowledge is used as a basis of the research of this diploma thesis. The goal of the research is identification of the key problems of delegation of authority and tasks and is used as a basis of a draft and implementation of changes in the current system of delegation which must be made for streamlining of the delegation of tasks in the selected part of the company.

Key words

Authorities, control, delegation of authority, hard and soft skills, human resource management, knowledge, management, management styles, motivation, organization, planning.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL A METODIKA	11
2.1	Cíl	11
2.2	Metodika	11
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE – MANAGEMENT -DELEGOVÁNÍ.....	14
3.1	Vymezení managementu	14
3.1.1	Účel a proces řízení.....	16
3.2	Organizační struktury	16
3.2.1	Klasifikace organizačních struktur.....	16
3.2.2	Organizační struktury dle rozložení pravomocí.....	17
3.2.3	Organizační struktury dle členitosti organizace.....	19
3.3	Manažeři a manažerské činnosti	20
3.3.1	Plánování.....	22
3.3.2	Organizování	23
3.3.3	Kontrolování	24
3.3.4	Motivování	25
3.3.5	Tvrdé a měkké dovednosti	26
3.3.6	Kompetence.....	28
3.3.7	Vertikální a horizontální řízení	28
3.4	Styly manažerského řízení.....	29
3.4.1	Direktivní řízení	30
3.4.2	Demokratický styl	30
3.4.3	Byrokratický styl.....	31
3.4.4	Liberální styl	31
3.4.5	Typický problém volby správného stylu vedení	32
3.5	Versatilita a versatilní manažeři	33
3.6	Pojetí delegování	34
3.6.1	Cíle delegování	35
3.6.2	Postupy při delegování.....	36
3.6.3	Nejčastější chyby při delegování v manažerské praxi	37
3.7	Manažer jako mentor a kouč	38
3.7.1	Mentoring	38
3.7.2	Koučováním k delegování	39
3.7.3	Postup koučování	40
4	PRAKTICKÁ ČÁST	42
4.1	Charakteristika vybrané firmy	42
4.1.1	Odborné a vědecké časopisy a publikace.....	42
4.1.2	Multioborové elektronické zdroje	43
4.1.3	Klienti.....	44
4.1.4	Obchodní partneři	44
4.1.5	Vzdělávací činnost	44
4.1.6	Vývoj softwaru.....	45

4.1.7	Kvalifikační předpoklady.....	45
4.1.8	Organizační struktura.....	45
4.2	Situační analýza stavu delegování ve vybrané části firmy.....	47
4.2.1	Organizační struktura nákupního oddělení.....	47
4.2.2	Objem práce na pracovníka.....	51
4.3	Výzkum.....	54
4.3.1	Seznam výzkumných otázek a pravidla jejich zodpovídání:.....	54
4.3.2	Otázky č. 1.....	57
4.3.3	Otázky č. 2.....	58
4.3.4	Otázky č. 3.....	60
4.3.5	Otázky č. 4.....	61
4.3.6	Otázky č. 5.....	63
4.3.7	Otázky č. 6.....	64
4.3.8	Otázky č. 7.....	65
4.3.9	Otázky č. 8.....	67
4.3.10	Otázky č. 9.....	68
4.3.11	Otázky č. 10.....	69
4.3.12	Otázky č. 11.....	71
4.3.13	Otázky č. 12.....	72
4.3.14	Otázka č. 13.....	74
4.3.15	Otázka č. 14.....	75
4.3.16	Závěrečné vyhodnocení výzkumu.....	75
5	NÁVRH ŘEŠENÍ PRO VYBRANOU ORGANIZACI.....	78
5.1	Kvalifikace zaměstnanců.....	78
5.2	Forma delegování.....	78
5.3	Systém zpětné vazby.....	79
5.4	Zlepšování kvality odevzdávané práce.....	79
5.5	Zvyšování ochoty zaměstnanců k přijímání delegovaných činností.....	80
5.6	Přetíženost podřízených.....	81
5.7	Ochota akceptovat změny.....	81
5.8	Návrh systému rozvoje jednotlivých pracovníků.....	82
6	ZÁVĚR.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ a GRAFŮ.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

1 ÚVOD

Tato diplomová práce je věnována jedné z klíčových oblastí současného managementu – delegování. Samotný management bývá často charakterizován jako zabezpečování určitých činností prostřednictvím lidí, v oblasti podnikového managementu prostřednictvím zaměstnanců. Aby bylo možné cokoli zabezpečit nebo dosáhnout prostřednictvím druhých lidí, je třeba na ně vybrané úkoly a činnosti nějakým způsobem přenést, tj. delegovat. To znamená přenést například na podřízené pracovníky odpovědnost za výkon určených úkolů a činností. Spolu s odpovědností musí manažer příslušným pracovníkům poskytnout i potřebné množství pravomocí tak, aby tito vybraní pracovníci byli schopni svěřené úkoly plnit v očekávané kvalitě a v požadovaném čase.

Úspěšný manažer se bez účinného delegování při své práci neobejde. Zda vedoucí pracovník deleguje efektivně, záleží zejména na jeho dovednostech, schopnostech a nabytých zkušenostech. Zásadní je přístup manažera k delegování, struktura jeho osobnosti, míra sebereflexe, ochota ke změnám, trvalá snaha pomáhat podřízeným rozšiřovat jejich schopnosti a dovednosti, jeho umění komunikovat a spolupracovat s podřízenými pracovníky i dalšími kolegy.

Dobrý manažer chápe delegování jako investici. Investici do pracovníka, která se mu zakrátko nebo v delším časovém horizontu vrátí ve formě úspory jeho vlastního času. Ušetřený čas může vedoucí pracovník využít pro definování a realizaci nových cílů, vizí a strategií. Dále pak pro rozvoj svých vlastních schopností a dovedností či plnění náročnějších úkolů, které odpovídají jeho kvalifikaci.

Je uměním manažerů zvládnout veškeré překážky, které jim nejen delegování přináší. Často si takové překážky vytvářejí sami nebo jim je kladou jejich podřízení. Manažeři překonávají pocity své nenahraditelnosti či nepostradatelnosti, pocity, že jen oni sami jsou nejefektivnější a jen oni splní úkoly ze všech nejlépe. V takových případech je to jejich vlastní neochota delegovat, která brání procesu přenesení pravomocí na podřízené pracovníky.

Delegování manažerům často neusnadňují ani jejich podřízení kolegové. Manažeři narážejí na jejich neochotu ke změnám či jejich nechuť převzít nové úkoly a činnosti. Podřízení pracovníci mívají přirozeně pocit, že dostávají jen přidáno více práce. Nové úkoly pak odmítají plnit a zdůvodňují to například tím, že nové činnosti nerozumí nebo jsou přetížení apod.

Je úkolem manažera si v takových situacích vždy poradit, dobře se na delegování připravit, vytipovat si správné pracovníky, kteří kapacitu i kvalifikaci na plnění nových úkolů a činností skutečně mají. Vysvětlit příslušným podřízeným důvody delegování, a to nejlépe takovým způsobem, aby podřízení pracovníci chápali delegování jako projev důvěry v jejich schopnosti, a také aby byli motivováni ke spolupráci v rámci daného týmu, v němž jsou nepostradatelným článkem.

Delegování je tedy jednou z nejdůležitějších činností manažera, se kterou se každý manažer setkává každý den a denně ho využívá při plnění úkolů, které mu jsou svěřeny. S delegováním je spojeno mnoho úskalí, které však dobrý manažer zvládne překlenout pomocí svých schopností, dovedností, uměním komunikace, flexibilním využíváním všech manažerských stylů, schopností sebereflexe a důvěrou ve své podřízené pracovníky.

2 CÍL A METODIKA

2.1 Cíl

Cílem této diplomové práce bude zmapování aktuálních problémů středního a vyššího managementu se zaměřením na procesy delegování pravomocí a předávání pracovních úkolů a činností.

V rámci této práce bude proveden výzkum, jehož cílovou skupinou budou zaměstnanci, kteří spolu pracují v jednom týmu. Výzkum bude proveden ve dvou rovinách. První rovina výzkumu bude zaměřena na podřízené pracovníky, druhá rovina bude cílena na vedoucí pracovníky, jejichž nedílnou součástí pracovní náplně je delegování pravomocí či pracovních úkolů na jejich pracovišti.

Cílem výzkumu bude shromáždění relevantních informací a jejich vyhodnocení. Dále pak identifikace a specifikace nejproblémovějších případů a nejčastěji se vyskytujících úskalí a obtíží, se kterými se vybraní pracovníci v této oblasti manažerské činnosti setkávají.

Součástí práce bude návrh řešení vybraného případu, který povede k zefektivnění delegování pravomocí na vybraném pracovišti.

2.2 Metodika

Pro zpracování této diplomové práce bude v první řadě využita základní výzkumná metoda, a to studium české odborné literatury, zahraniční odborné literatury a dalších tištěných, ale také elektronických zdrojů.

Jedná se předně o zdroje z následujících oblastí moderního managementu zabývajících se teorií i současnou praxí: moderní principy managementu, moderní systémy pro řízení lidských zdrojů, moderní systémy řízení pracovního výkonu, rozhodovací procesy, rozhodovací problémy, systémy na podporu rozhodování, v neposlední řadě pak také postavení a role manažerů v dnešních organizacích.

Dále pak postupy a metody užívané při řešení současných problémů a obtíží týkajících se předávání pravomocí a jednotlivých úkolů na úrovni středního a vyššího managementu, jakož i moderní způsoby vedení lidí v organizacích, které vedou k překonávání komunikačních a dalších bariér.

V praktické části bude provedena deskripce vybrané komerční firmy včetně detailního popisu zkoumaného týmu a situační analýzy, která bude zaměřena právě na delegování.

Dalším klíčovým a nepostradatelným metodickým nástrojem při zpracování této diplomové práce bude kvantitativní výzkum. Základním objektem kvalitativního výzkumu bude pracovní tým vybrané komerční organizace v čele s manažerem či manažerkou, jenž pracuje na vedoucí pozici minimálně pět let. Pokud výzkumné otázky dovolí, budou informace zjištěné průzkumem statisticky ověřeny tak, aby nešlo o pouhá subjektivní tvrzení jednotlivých respondentů, ale aby výsledky odrazily v maximální možné míře skutečnost. Získané informace pak vytvoří kvalitní základ pro další zpracování.¹

Kvantitativní výzkum bude proveden pomocí logicky po sobě jdoucích otázek, jež budou tvořit většinou dvojice. První otázka bude vždy určena pro podřízené pracovníky. Druhá otázka bude určena pro pracovníka managementu. Vyhodnocení výsledků odpovědí jednotlivých respondentů bude provedeno komparací odpovědí obou zkoumaných skupin.

Každá otázka bude obsahovat předpoklad výsledku, dále pak grafické zpracování zjištěných informací, slovní verifikaci, slovní vyhodnocení a ve vybraných případech, jak již bylo zmíněno výše, i statistické ověření na vybraném vzorku případů. Na základě takto vypracované analýzy pak bude zpracováno celkové vyhodnocení provedeného kvalitativního výzkumu.²

Po provedeném výzkumu, celkové analýze, vyhodnocení a prozkoumání tohoto vybraného případu bude možné porozumět zkoumané problematice, a také klíčovým problémům v oblasti delegování pravomocí a jednotlivých pracovních úkolů.

¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 102.

² Tamtéž, s. 130.

Na tomto základě bude navrženo východisko a řešení pro jeden vybraný případ, které bude možné aplikovat v praxi, a jenž povede k zefektivnění delegování pravomocí na daném pracovišti. Tím dojde k odstranění zejména zásadních komunikačních bariér a problémů, což přispěje k celkovému zkvalitnění pracovního prostředí jak pro vedoucího pracovníka, tak pro jednotlivé podřízené spolupracovníky. Výsledkem bude plně funkční a výkonnější systém řízení.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE – MANAGEMENT - DELEGOVÁNÍ

Management bývá často charakterizován jako zabezpečování určitých činností prostřednictvím jiných lidí, v oblasti podnikového managementu prostřednictvím zaměstnanců. Aby bylo možné cokoli zabezpečit nebo dosáhnout prostřednictvím druhých lidí, je třeba na ně vybrané úkoly a činnosti nějakým způsobem přenést, tj. delegovat.

3.1 Vymezení managementu

V této době se objevují nové přístupy, nové pohledy na skutečné bohatství naší společnosti, ale také tlak na produktivitu, efektivitu či kvalitu výrobků. Díky globalizaci nabývá tržní prostor zcela nové rozměry.³

Management oproti ostatním disciplínám čerpá předně z praxe. Nicméně pouze poznatky z praxe k úspěšnému řízení nepostačují, i když by se tak mohlo na první pohled zdát. Management lze chápat jako souhrn všech činností, které je potřeba vykonat, aby byla zajištěna funkce organizace. Je to značně specializovaná činnost, bez níž se dnes neobejde žádná organizace či organizační celek. Nezbytnost řízení je zjevná nejen v komerčních firmách, ale bezesporu také v nemocnicích, na školách všech typů, na ministerstvech i v dalších státních organizacích, ale třeba i v rámci církve nebo sportovní organizace.⁴

Management čili řízení bývá také často velice obecně charakterizován jako zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí, tedy zejména pracovníků, něco udělalo. Tuto charakteristiku je možno rozšířit ještě o činnost, která se soustřeďuje na stanovení cílů a na způsoby jejich dosažení. Nedílnou součástí managementu je též rozhodování o tom, co se bude dělat a následně zabezpečit, aby se toto udělalo efektivně

³ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 13.

⁴ Tamtéž, s. 17.

s využitím dostupných zdrojů. V tomto smyslu tedy zejména pomocí lidských zdrojů, které jsou nejdůležitějším zdrojem každého manažera.⁵

Management je považován za specifickou profesi a je stále více uznáván jako nezbytný a důležitý prvek ovlivňující fungování a prosperitu každé organizace. V případě, že je organizace špatně řízena, k úspěchu nepomůže ani sebelepší technologie, kvalifikovaní pracovníci či technické vybavení.⁶

Poslední desetiletí minulého století přineslo mnoho zásadních změn ve světě i tady u nás v České republice. Dlouhodobě úspěšní manažeři jsou často právě ti, kteří věnují velkou část času dalšímu sebevzdělávání, monitorování a vyhodnocování nových poznatků z praxe.⁷

Management se také považuje za vědní disciplínu, která ale neposkytuje trvalá a nezvratná fakta. Jeho doporučení jsou proměnlivá, protože jsou svázána s realitou a ta se dynamicky mění. Mnoho dříve uznávaných koncepcí je již překonáno a nahrazeno koncepcemi novými a aktuálními, které reagují na probíhající změny a mají větší potenciál zajistit prosperitu řízených organizací. V rámci studia managementu není správné hledat univerzální návody, protože při každém řízení je třeba vzít v úvahu nejrůznější důležité faktory, jako jsou například faktory teritoriální, ekonomické, politické, časové, technologické a mnohé další.⁸

Management je oborem, který, stejně jako i další oblasti, prochází v posledních letech bouřlivým vývojem, a to ve dvou základních směrech. Za prvé dochází k rozšíření předmětu zájmu o nové disciplíny a za druhé přicházejí nové teorie, nové poznatky a zkušenosti. Úkolem managementu není poskytnout přesné a vyčerpávající návody, jak řídit organizaci. Management je potřeba chápat jako soubor poznatků, které by měl každý manažer ovládat a měl by je umět vhodně aplikovat či kombinovat v nejrůznějších situacích. Mnoho závěrů bylo směrodatných po celá desetiletí, nicméně vývojem posledních let byly tyto závěry modifikovány, překonány nebo zcela nahrazeny poznatky a závěry novými.⁹

⁵ ARMSTRONG Michael a Tina STEPHENS, *Management a Leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing: 2008, s. 16.

⁶ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 18.

⁷ Tamtéž, s. 14.

⁸ Tamtéž, s. 19.

⁹ Tamtéž, s. 16.

3.1.1 Účel a proces řízení

Klíčovým účelem řízení je stanovování směru, usnadňování změn, které nutně přicházejí, dosahování požadovaných výsledků za pomoci kreativního, účelného, efektivního a také odpovědného využívání dostupných zdrojů. Žádná organizace se bez těchto činností neobejde, žádná firma nemůže po delší dobu zůstat bez dalšího rozvoje a inovací. Pokud by se tak stalo, pak by šlo o selhání managementu organizace a s největší pravděpodobností by taková firma dříve či později zanikla, protože v současném globalizovaném světě by brzy ztratila svou konkurenceschopnost.

Celkový proces řízení je možno rozčlenit na řadu dílčích procesů. Jsou to metody řízení určené speciálně pro to, aby mohly být využívány k dosahování vytyčených cílů. Úkolem těchto metod je vnést do řízení určité systémy, řády, predikování i logiku. Tyto metody napomáhají manažerům při jejich práci v prostředí, které se permanentně mění ať už postupně, dynamicky, nebo také turbulentně. Základním systémem každé organizace je vnitřní organizační struktura.¹⁰

3.2 Organizační struktury

Organizační strukturou v rámci teorie managementu je myšlený systém řízení organizace. Je třeba rozlišovat strukturu procesní a strukturu útvarovou. Struktura procesní je soubor činností. Útvarová struktura je soubor pracovních pozic.¹¹

3.2.1 Klasifikace organizačních struktur

Pyramidální uspořádání organizačních struktur prošlo dlouhým vývojovým procesem. Tento vývoj byl vždy ovlivňován stavem ekonomického, technologického či například sociálního okolí. Ani dnes se tento vývoj nezastavil, i když by se mohlo zdát, že variabilita organizačních struktur je již zcela vyčerpána.¹²

¹⁰ ARMSTRONG Michael a Tina STEPHENS, *Management a Leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing: 2008, s. 16.

¹¹ BLAŽEK, Jaroslav. *Management – organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 45.

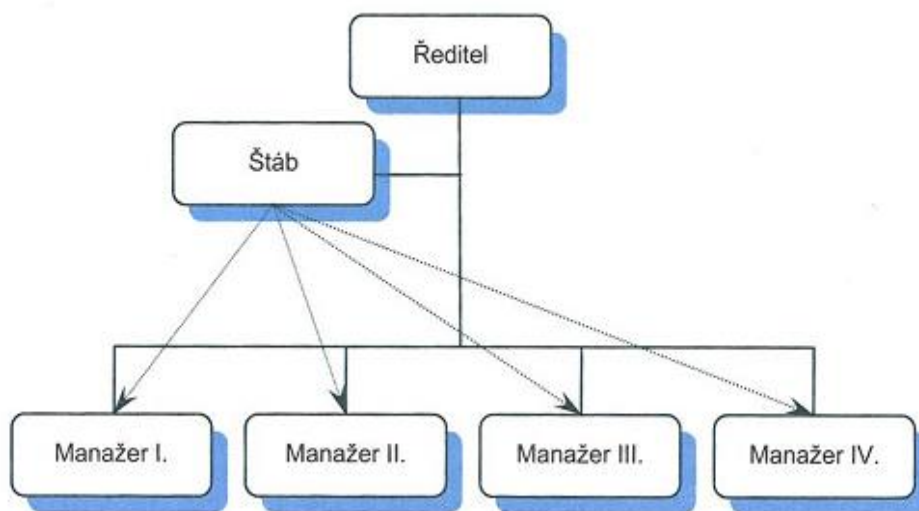
¹² CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 188.

Organizační struktury lze rozdělit do skupin podle různých kritérií. Nejčastěji jsou děleny podle seskupeného obsahu činností, podle rozložených pravomocí, podle míry centralizace a decentralizace, podle členitosti organizace nebo doby životnosti. Lze nalézt různé specifické organizační struktury seskupené třeba podle zákazníků, výrobků nebo poskytovaných služeb. Vybrané příklady organizačních struktur jsou uvedené níže.¹³

3.2.2 Organizační struktury dle rozložení pravomocí

Tyto organizační struktury jsou postavené na centralizaci nebo decentralizaci pravomocí. Ty mohou být buď v rukou úzkého okruhu lidí, pracujících na nejvyšší úrovni managementu, nebo naopak rozložené až do nejnižší úrovně řízení.

Obrázek 1: Schéma liniově štábní organizační struktury



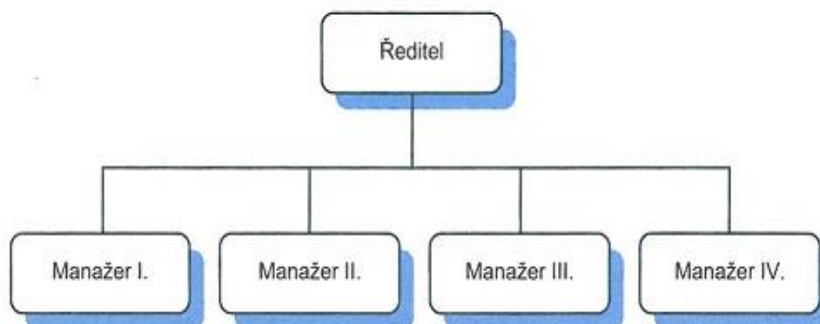
Zdroj: ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 86.

Liniově-štábní struktura obsahuje liniové struktury a také štábní funkce. V této organizační struktuře je část pravomocí svěřena štábnímu útvaru.¹⁴

¹³ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 83-85.

¹⁴ Tamtéž, s. 86.

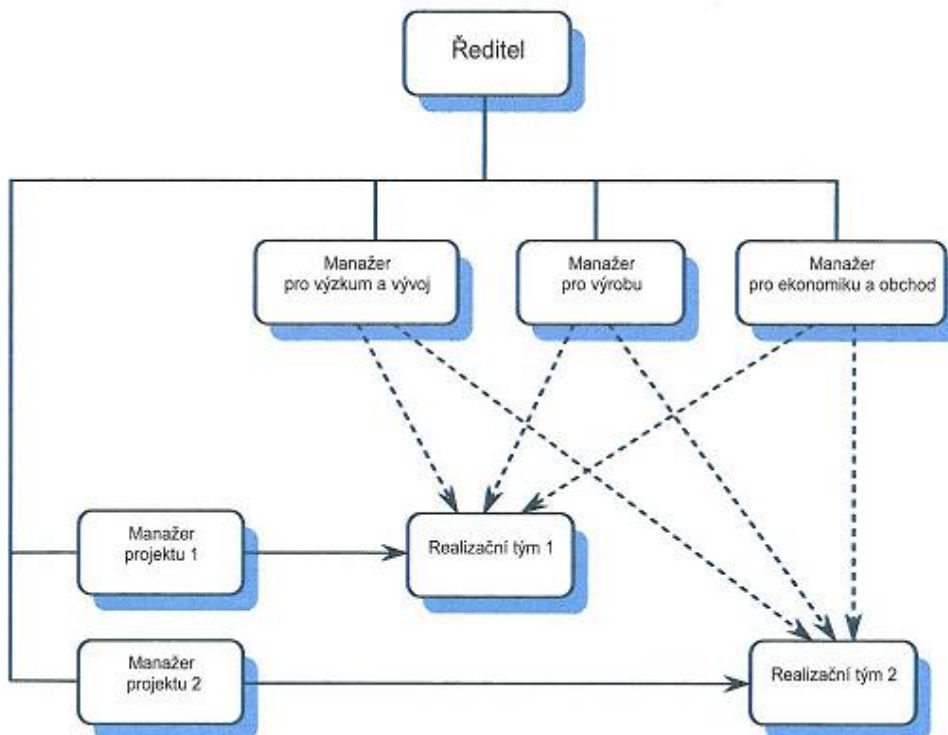
Obrázek 2: Schéma liniové organizační struktury



Zdroj: ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 86.

Liniová organizační struktura je založena na přímé rozhodovací pravomoci. Tedy odpovědní vedoucí mají přímou vazbu na podřízené a také přímou odpovědnost za plnění úkolů a vytyčených cílů.¹⁵

Obrázek 3: Maticová organizační struktura



Zdroj: ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 87.

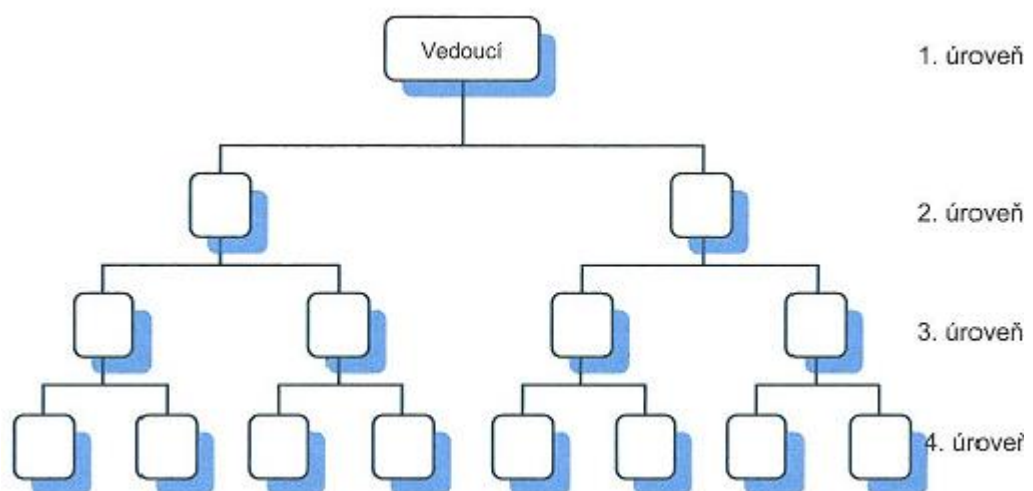
¹⁵ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 85.

Maticová organizační struktura propojuje horizontální řízení a vertikální přímé řízení, které se objevuje u liniové struktury. Horizontální řízení je možno dle aktuálních potřeb měnit. Například dle právě řešených projektů. I tato organizační struktura je sestavena dle rozložených pravomocí.¹⁶

3.2.3 Organizační struktury dle členitosti organizace

Tyto organizační struktury jsou dány počtem svých úrovní. Ploché organizační struktury se vyznačují malým počtem úrovní. Naopak strmé organizační struktury mají vysoký počet úrovní mezi vrcholovým managementem a řadovými zaměstnanci.

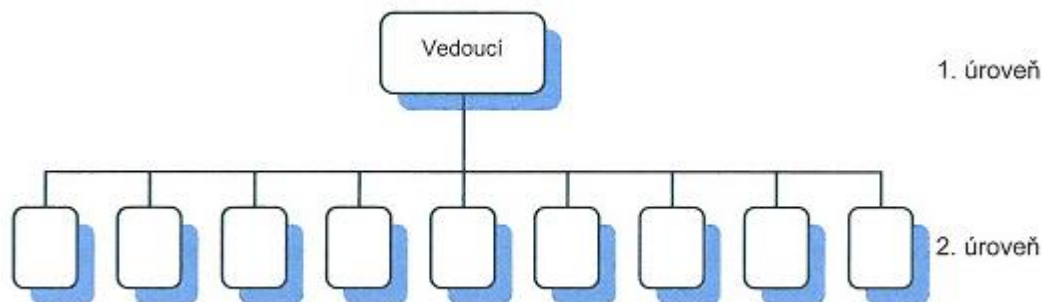
Obrázek 4: Šikmá organizační struktura



Zdroj: ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 89.

¹⁶ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 87.

Obrázek 5: Plochá organizační struktura



Zdroj: ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 89.

Základem plochých organizačních struktur je procesní řízení. Taková organizace spočívá ve značné samostatnosti nižších složek, které pracují jako tým. V tomto případě je často využíván přístup vedení s otevřenou knihou. Tedy manažer usiluje o maximálně volný přístup ke všem potřebným informacím a znalostem. Management se v takové struktuře věnuje zejména strategickému řízení. Nižší a střední management mívá rozsáhlé pravomoci, ale sdílení znalostí a informací probíhá spíše pouze v rámci jednotlivých týmů. Strmá organizační struktura je hierarchicky postavenou strukturou. V těchto strukturách vznikají nepříznivé zábrany přenosu informací a znalostí.¹⁷

Strmé organizační struktury jsou postavené na principu decentralizace. Jejich výhodou je možnost udržení poměrně vysoké úrovně specializace úloh a funkcí, protože mají několik hierarchických úrovní. Proto také mívají často velmi úzký kontrolní záběr.¹⁸

3.3 Manažeri a manažerské činnosti

Většinu hybných sil v nejrůznějších organizacích převzali manažeri. Tím je současná doba charakteristická. Procesy změn se postupně neustále zrychlují a počet zaměstnanců, kteří se podílejí na řízení, roste. Veškeré již výše zmíněné procesy plánování, procesy organizační, kontrolní či motivační nabývají významu. Pracovník,

¹⁷ TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004, s. 51.

¹⁸ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 25.

který rozhoduje a také nese nejvíce odpovědnosti za tyto procesy, je manažer. Manažer musí být svým myšlením zaměřen do budoucnosti. Je tedy předpokladem, že manažer musí být svým způsobem vizionářem. Musí umět přijímat změny, musí znát a umět aplikovat různé manažerské techniky a mít řadu dalších znalostí a dovedností. Osobnost manažera je při vykonávání jeho práce velice důležitá.¹⁹

Výše zmíněné vývojové změny se odrážejí v myšlení a jednání manažerů. Těmito změnami musí nutně projít nejen řízení, ale bezesporu také manažeři. Ti musí udržovat krok ve světě znalostí, musí být schopni rozpoznat příležitosti, v řízení svých podřízených musí stále častěji uplatňovat vůdcovství. Je nezbytné, aby manažer zvládal svou profesi nejen po stránce odbornostní, ale také například po stránce morální nebo etické.

Manažerské činnosti jsou v mnohém společné, ať už se jedná o manažera v průmyslovém podniku, nemocnici, vysoké škole nebo na úřadě. U všech bude nalezeno mnoho podobných technik, praktik a metod, což jim umožní rutinní chování v nejrůznějších situacích, do kterých se denně dostávají a musí je efektivně a operativně řešit. Na otázku, co přesně tvoří základ manažerské činnosti, není lehké zcela jednoznačně odpovědět. Obecně lze konstatovat, že mezi pilíře manažerské činnosti patří komunikace, rozhodování, organizace, řízení lidských zdrojů, práce s nejrůznějšími informacemi, dále pak plánování, implementace a také kontrolní činnost.²⁰

Jedná se o logicky uspořádaný soubor poznatků a zkušeností. Jak již bylo řečeno výše, tyto poznatky jsou čerpané zejména z praxe a jsou formulovány jako principy nebo formou návodů. Management je zcela jasně multioborový. Opírá se totiž o celou řadu dalších vědních disciplín. Jsou to zvláště tyto následující obory: ekonomie, sociologie, statistika, matematika, ale také stále více například psychologie. Nedílnou součástí managementu jsou individuální schopnosti jednotlivých manažerů. Tyto schopnosti je možné rozdělit na dvě základní skupiny. První skupinou jsou schopnosti přirozené, neboli vrozené, druhá skupina dovedností jsou schopnosti naučené.²¹

¹⁹ LOJDA, Milan. *Manažerské dovednosti*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 9.

²⁰ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 18.

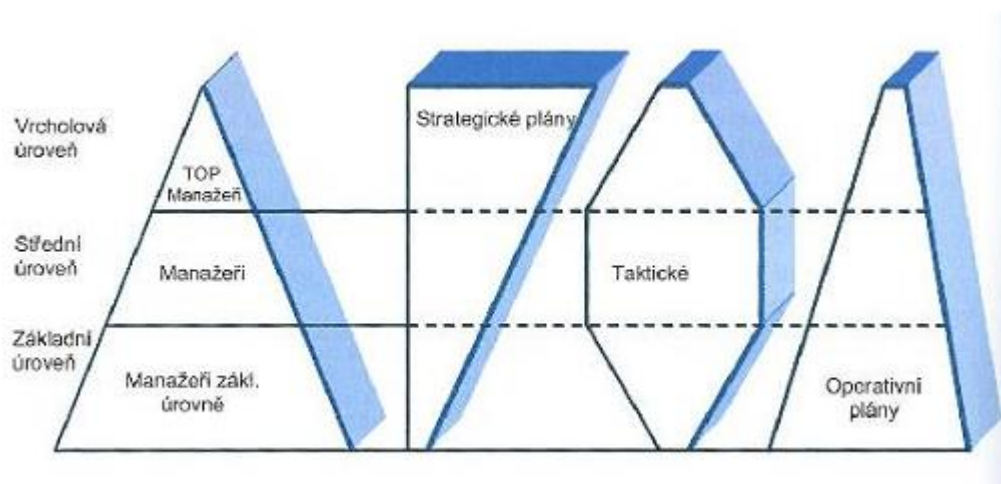
²¹ Tamtéž, s. 19.

3.3.1 Plánování

Plánování je proces, při němž manažeři rozhodují o budoucnosti. Skrze plánování je zajišťováno, aby byly vždy k dispozici veškeré potřebné zdroje pro uskutečňování vytyčených cílů a také, aby činnosti nezbytné k dosažení těchto cílů byly logicky a reálně rozvrženy. Manažeři plánují obvykle na krátké období, tj. na jeden či dva roky dopředu. Plánované úkoly a cíle jsou ale většinou limitovány dostupnými zdroji, časem a zejména rozpočtem.²²

Základními atributy plánování jsou cíle, kroky a již výše zmíněné zdroje a limity finanční nebo myšlenkové. V každé firmě, škole nebo státní instituci vzniká mnoho různých plánů, které se týkají buď firmy jako celku, nebo třeba pouze dílčí části organizace, anebo jsou to plány jednotlivých procesů. Z vnějšího pohledu je plánování nástrojem rozvoje organizace a velice důležitým nástrojem sloužícím ke koordinaci činností uvnitř organizace.²³

Obrázek 6: Podíl manažerů různých úrovní na tvorbě plánů



Zdroj: ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 80.

Plány je možno rozdělit podle různých kritérií. Na základě organizačních úrovní je možno rozlišit kaskádovitě plány od celoorganizačních plánů až po plány

²² ARMSTRONG Michael a Tina STEPHENS, *Management a Leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing: 2008, s. 50.

²³ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 77.

jednotlivých oddělení. Z věcného neboli obsahového hlediska je lze rozdělit na plány personální, výrobní, obchodní, inovační, finanční apod. Z časového hlediska se plány dělí na strategické, taktické a operativní plány.²⁴

3.3.2 Organizování

Organizování je další z hlavních manažerských funkcí. Tato funkce je zaměřena na prostorové a obsahové zabezpečení dělby práce ve vybrané organizační jednotce. Rozmísťuje pracovníky a kolektivy do struktur k plnění různých úkolů. Tyto organizační struktury spojují pracovníky do pracovních kolektivů či pracovních týmů. Organizování zajišťuje vytváření strukturálních článků, které musí plnit několik základních požadavků. Předně je třeba rozdělit cíle organizace na cíle kolektivů, oddělení či jednotlivců, čímž je uskutečňována dělba práce. Dále je třeba zvolit metody a postupy pro dosahování vytyčených cílů. Musí být zajištěna logická koordinace činností a celková integrace vedoucí k plnění společných cílů u všech strukturálních článků.²⁵

Je možné prakticky definovat různé systémy způsobem účelové abstrakce. Lze to jak v malé firmě, na univerzitě, v nemocnici nebo také ve velké nadnárodní společnosti. Organizaci lze vnímat z různých hledisek. Může to být například technický systém. V takovém případě jsou brány v úvahu jen technické stránky organizace, kterými jsou například stroje či zařízení nebo jiné technické prvky. Další možností je třeba systém smluvních vztahů.

Nejprve je potřeba definovat na organizaci systém jejího řízení. Základní faktory, jimž je třeba věnovat největší pozornost, jsou: dělba práce, spolupráce, koordinace, pravomoci, odpovědnost, nadřízenost a podřízenost. Každý systém řízení má vlastní strukturu. Každý systém řízení se projevuje určitým chováním. Chování takového systému je dynamické a sama struktura bývá poměrně stabilní.

²⁴ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 52-53.

²⁵ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 82.

3.3.3 Kontrolování

Mezi základní manažerské činnosti patří bezesporu i kontrolování. Kontroly lze jednoduše rozdělit do dvou základních skupin. Jde o kontroly vnější a vnitřní. Vnitřní kontroly jsou prováděny interními strukturami organizace. Kontrolu provádějí zpravidla vedoucí pracovníci nebo pracovníci, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni. I když je organizace samostatným subjektem, musí strpět i kontrolu vnější, kterou realizují subjekty mimo danou organizaci. Jsou to kontroly zejména daňové, kontroly nad úhradami sociálního a zdravotního pojištění, kontroly dodržování požárních či jiných bezpečnostních předpisů aj.²⁶

Organizace může dosáhnout úspěchu pouze v tom případě, že permanentně udržuje vysokou úroveň řízení kontroly. Kvalitní systém kontroly znamená pro management jistotu, že během všech činností v organizaci nevzniknou žádná dramatická a naprosto neočekávaná překvapení ve smyslu například selhání některých zaměstnanců, manažerů, klíčových procesů apod. Žádná kontrola však nikdy neeliminuje riziko selhání na nulu, protože perfektní kontrola neexistuje a nelze ji zabezpečit z mnoha možných faktorů.²⁷

Kontrolu je možné rozdělit do dílčích úkonů nebo činností, jež jsou jednotlivými fázemi kontroly. Každá fáze může být zajišťována jiným pracovníkem. Obecně lze definovat tyto základní fáze kontroly: stanovení předmětu kontroly, shromáždění příslušných dat a informací, ujištění, že shromážděná data jsou správná, hodnocení dat, závěr a případné navržení nápravných opatření. Závěr může být prakticky trojí. Nebyly zjištěny vůbec žádné problémy, a tudíž žádná nápravná opatření není třeba stanovovat. Došlo ke zjištění, že se realita v dílčích oblastech neshoduje se žádoucím stavem. V takovém případě je třeba přijmout taková opatření, aby tyto neshody byly do budoucna korigovány. Posledním případem je stav, kdy se vyskytují závažné nedostatky a je třeba přijmout zcela jiné řešení řízení.²⁸

²⁶ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 93.

²⁷ MERCHANT A.Kenneth a Wim A.van der STEDE, *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. 2.vyd. Essex: Pearson Education, 2007, s. 11.

²⁸ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 94.

3.3.4 Motivování

Motivace úzce souvisí s odměňováním pracovníků. Jedním z činností manažerů je povzbuzovat motivaci podřízených při plnění jejich úkolů a činností. Motivační nástroje nemusí být z daleka pouze finanční odměny nebo hmotné odměny. Finanční odměny podporují výkonovou motivaci zaměstnanců a jsou důležité pro jejich udržení v organizaci. Obecně tedy finanční odměna slouží k podpoře výkonu, k celkové stabilitě lidských zdrojů v organizaci a spokojenosti zaměstnanců. Avšak vždy neplatí, že spokojený zaměstnanec je výkonný, ale naopak lze potvrdit, že dlouhodobě nespokojený zaměstnanec nedosahuje vyšší výkonnosti.²⁹

Důležitý je fakt, že mnoho zaměstnanců není schopno využít vlastní potenciál, protože nejsou adekvátně motivováni. Manažer se musí zabývat reálnými motivy, které podřízeného povzbuzují. V rámci delegování jsou to motivy, které zaměstnance dovedou přitáhnout k novým odpovědnostem. Manažer permanentně hledá optimální úroveň motivace lidí, které řídí. Současně musí brát v úvahu i osobnostní charakteristiky jednotlivých pracovníků, protože někteří pracovníci podávají vysoký výkon za každé situace a jiní zase jen těžko překonávají svou vůli k lepším výkonům.³⁰

Je třeba vždy uvážit, jak moc je daný pracovník motivovaný vnitřně a jak moc potřebuje stimulaci k výkonům zvenčí. Manažer se nemůže spokojit se souhlasem pracovníka, deklarovaným pouze slovně. Manažer musí rozpoznat, zda je jeho motivace skutečná, tedy i vnitřní. Manažer musí zvažovat, které z vnitřních motivů by mohl u podřízeného probudit či povzbudit.³¹

Pokud se vedoucímu pracovníkovi daří své podřízené správně motivovat, lze očekávat, že jejich produktivita vzroste. Motivace totiž prokazatelně posiluje pracovní výkon i odpovědnost zaměstnance. Používání okamžitých i dlouhodobých motivačních nástrojů, těch pozitivních i negativních, je jednou z nejdůležitějších, ale také nejsložitějších činností manažerů. V rámci motivování vedoucí pracovník řeší vždy dvě základní otázky. Za prvé čím lze podřízeného motivovat, resp. jakými nástroji a jak správně s vybranými motivačními nástroji co nejlépe zacházet. V praxi lze vzácně

²⁹ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 106.

³⁰ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, Praha: Grada Publishing, 2009, s. 77.

³¹ Tamtéž, s. 77.

nalézt i takové jedince, které nelze motivovat ničím. S takovým zaměstnancem nelze bohužel pracovat, a tudíž nepatří do pracovního týmu.³²

3.3.5 Tvrdé a měkké dovednosti

Existuje poměrně široká škála technik, metod a postupů, jež jsou určeny pro práci manažerů. Znalost a umění tyto nástroje uplatňovat v praxi není zdaleka vše, co by měl dobrý manažer ovládat. Naučené techniky a dovednosti nazýváme tvrdými dovednostmi (v literatuře se často setkáme s výrazem hard skills).

Kromě těchto tvrdých dovedností se manažer neobejde bez schopností, které souvisejí s vedením lidí. Takové schopnosti nazýváme měkké dovednosti (soft skills). I těmto dovednostem se lze do určité míry naučit, ale v zásadě jsou tyto schopnosti vrozené. Základním předpokladem je sociální zralost manažera a také schopnost ovládat svoji osobnost. Zvládnutí nezbytných manažerských dovedností je nikdy nekončící proces, a proto musí být každý manažer připraven neustále se učit a permanentně se zdokonalovat.³³

Manažeři, jejichž měkké dovednosti jsou dobře rozvinuté, jsou považováni za emocionálně inteligentní. Taková inteligence znamená schopnost člověka umět správně pracovat a zacházet se svými vlastními pocity a také s pocity druhých. Takoví lidé jsou schopni velice dobře vnímat a pozorovat sami sebe. Mají schopnost vcítit se do druhých. Jsou to lidé s dobře vyvinutými komunikačními dovednostmi. Emocionální inteligence je vrozená. V určité míře ji má každý. Nicméně je jen na každém jedinci, co z toho, co je mu dáno, vytvoří. Bez emocionální inteligence nemůže být manažer dlouhodobě úspěšný. Každý manažer může tyto vrozené dispozice do určité míry rozvíjet.³⁴

Skupina personalistů seřadila měkké dovednosti podle důležitosti takto: nejdůležitější dovedností jsou komunikační schopnosti a zdravé sebevědomí. Dále pak empatie, tedy schopnost vcítit se do druhých, schopnost pracovat v týmu, ochota

³² URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 107.

³³ LOJDA, Milan. *Manažerské dovednosti*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 9.

³⁴ PETERS-KÜHLINGER Gabriele a John FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti : využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 14

přijímat kritiku, ale také umět pozitivně kritizovat, dovednost analytického a rychlého myšlení, důvěryhodnost, umění sebeovládání, osobní disciplína, zdravá zvidavost, schopnost prosazovat se a také je velice důležitá schopnost zvládat přicházející konflikty.³⁵

Tvrdé dovednosti a kompetence každý člověk získává nabýváním vzdělání, které si celý život doplňuje. Pokud dříve stačilo prokázat své schopnosti pouze na základě ukončeného vzdělání, v dnešní době toho již neplatí a je kladen důraz na celoživotní vzdělávání. Znalosti získané při vzdělání pak umožňují lidem vykonávat určitou práci. Všechny teoretické informace a poznatky, které je možno se naučit, tvoří znalosti. Při výkonu práce na jakékoli manažerské úrovni jsou bez ohledu na úroveň pozice potřeba znalosti nejen odborné, ale i znalosti z oblasti managementu. S věkem manažera většinou dochází k přechodu na vyšší manažerskou funkci, a to znamená vyšší nároky na jeho vzdělání i na manažerské kompetence.³⁶

Dnes existují velice zajímavé teorie, které jsou postavené na předpokladu, že pokud daný manažer dosáhl kvalitního manažerského vzdělání, tak je schopen adaptovat se v několika měsících v jakékoli firmě bez ohledu na to, jaké produkty nebo služby firma nabízí. V této souvislosti však také některé teorie tvrdí, že se takový pracovník do tří let na dané pracovní pozici vyčerpá a je třeba jej nahradit. Mnohé případy z praxe tyto teorie jen potvrzují.³⁷

Každý manažer tedy používá nejrůznější nástroje, principy a techniky, nicméně při jejich uplatňování je velice důležitá jeho kreativita, intuice, schopnost předvídat a také ve správnou chvíli riskovat. Každý manažer by měl mít tvůrčí schopnosti, které mu pomohou při vyhledávání příležitostí na trhu, při sestavování nových týmů. V literatuře se často přímo hovoří o umění manažera. Například ve spojitosti s vytvářením podnikových vizí nebo nacházením příležitostí v prostředí, kde ostatní pozorují pouze chaos či konflikty. Žádný úspěšný manažer na vrcholové pozici se bez

³⁵ PETERS-KÜHLINGER Gabriele a John FRIEDEL. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti : využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 17.

³⁶ LOJDA, Milan. *Manažerské dovednosti*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 18.

³⁷ Tamtéž, s. 19.

takového umění nemůže obejít. Jeho instinkt je jedním ze základních prvků úspěchů firmy, ve které pracuje.³⁸

3.3.6 Kompetence

Kompetence jsou dovednosti pracovníka, které mu umožňují úspěšně zvládat v požadovaném rozsahu, času a v potřebné kvalitě danou práci. Kompetence tedy představují schopnosti vykonávat danou práci, ale také ji v daném čase a kvalitě dokončit. Je to také schopnost flexibilně jednat v souvislosti s neustále se měnícími okolními podmínkami. Na kompetentního zaměstnance je možné se spolehnout v nejrůznějších situacích a předat mu i komplikované, předem nejasně definované úkoly. Základními manažerskými kompetencemi jsou zejména schopnost samostatně se rozhodovat, schopnost ukončit zadané úkoly, schopnost přizpůsobovat se měnícím se podmínkám, otevřenost k sebevzdělávání a zdokonalování se, flexibilita, kreativní a inovativní přístup při řešení úkolů.³⁹

Kompetence lze obecně rozdělit do tří skupin. První skupina jsou vlastnosti manažera, jeho vědomosti, zkušenosti a dovednosti, které bude na daném pracovišti potřebovat. Druhou skupinou kompetencí jsou ty, které vycházejí z vůle daného jedince. Je to úroveň vnitřní energie, kterou je manažer ochotný vynaložit na výkon své pozice. Třetí skupinou je uvědomění si, zda v daném případě a v konkrétním prostředí budou výše uvedené dvě skupiny kompetencí fungovat.⁴⁰

3.3.7 Vertikální a horizontální řízení

Jak již bylo řešeno výše. Řízení je komplexní a ucelený systém, který by měl být logicky propojen v rámci celé organizace. Jenom tak může být plně funkční a efektivní. Řízení má za úkol propojovat jednotlivé útvary a pracovníky ve firmě vertikálně i horizontálně. Vertikálně je míněno ve směru nadřízenosti a podřízenosti. Horizontální propojení je myšleno na stejné úrovni řízení.

³⁸ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 19.

³⁹ LOJDA, Milan. *Manažerské dovednosti*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 20.

⁴⁰ Tamtéž, s. 21.

Hlavními nástroji, které napomáhají tomuto propojování, jsou plánování, organizování, kontrolní činnost, zavádění změn či nových technologií, postupů apod. Efektivní propojování nelze zajistit bez dostatečné komunikace. Komunikace může probíhat v různých situacích a s různými lidmi odlišně. Manažer může využívat v komunikaci se svými kolegy a podřízenými pracovníky různé manažerské styly.⁴¹

3.4 Styly manažerského řízení

Styl manažerského řízení je způsob činnosti manažera. Jsou to postupy v jeho rozhodování, metody dosahování daných cílů a způsoby komunikace. Jde zejména o formu vztahu vedoucího k podřízeným, která plyne z osobních znalostí a zkušeností manažera, jeho autority a dovednosti působit na vnější i vnitřní prostředí organizace. Práce s různými styly řízení, ať již vědomá či přirozená, je důležitým atributem činnosti manažera.

Manažer se denně setkává s řadou různých situací, se kterými je třeba se vypořádat adekvátním způsobem. Obecně má manažer možnost volby přístupu. Může buď rozhodovat nezávisle na názorech podřízených, nebo naopak může podřízené do určitého rozhodování aktivně zapojit. Mnohá rozhodnutí jsou takového charakteru, že při nich má manažer možnost zvolit způsob rozhodování, i když do určité míry je metoda rozhodování určena předem nejrůznějšími aspekty.

Způsob rozhodování je také dán tím, zda se jedná o řešení vzniklé situace za běžného provozu nebo v krizové situaci. Rozhodování manažera také ovlivňuje, jestli se jedná o dobře nebo špatně strukturovaný problém, či zda se jedná o rizikový problém, při kterém mohou nastat závažné problémy způsobené chybným rozhodnutím. Na manažera působí také postoj podřízených k respektování plánovaných záměrů a ochota je akceptovat. A v neposlední řadě jsou to také vlastnosti samotného manažera. Manažerské styly je možné rozčlenit do čtyř základních stylů.⁴²

⁴¹ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 19.

⁴² Tamtéž, s. 260.

3.4.1 Direktivní řízení

Manažer, který používá direktivní řízení, je koncentrován na plnění vytyčených úkolů a na udržování respektu podřízených vůči jemu samému. Nezapojuje do rozhodování své podřízené. Takové vedení je časté ve velkém množství českých podniků či státních organizacích.⁴³

Tento styl řízení vylučuje zapojení podřízených pracovníků do řízení firmy. Manažer dostává veškeré potřebné informace od svých podřízených, které případně doplní nebo je pouze potvrdí pro následné kvalifikované rozhodnutí. V těchto případech manažer rozhoduje sám a jeho podřízení nemohou do jeho rozhodování žádným způsobem zasáhnout.⁴⁴

3.4.2 Demokratický styl

Demokratický styl na rozdíl od stylu direktivního více zapojuje pracovníky do rozhodování. Manažer uplatňující demokratický styl nerozhoduje sám pouze na základě osobní či úřední autority. Takový manažer dává běžně prostor i podřízeným spolupracovníkům a bere v úvahu jejich názor pro rozhodování. Avšak ani ve firmách řízených demokratickým stylem nelze tento styl uplatňovat ve všech případech. Manažeři spíše do svých rozhodnutí zahrnují zájmy a názory pracovníků a poskytují jim v přiměřené a reálné míře práva participace na rozhodování.⁴⁵

V demokratickém stylu řízení uplatňuje manažer zejména přirozenou autoritu a udržuje si stále prostor pro přijímání vlastních rozhodnutí. Manažer může uplatňovat cílové řízení tak, že prostřednictvím stanovených úkolů určuje dlouhodobé zaměření práce podřízených. Cílové řízení se vyznačuje zejména motivací při využití ekonomických pobídek. V rámci demokratického řízení existuje ještě tzv. delegační vedení, které je charakteristické přenášením odpovědnosti a pravomocí na podřízené pracovníky.⁴⁶

⁴³ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s.106.

⁴⁴ RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s.42.

⁴⁵ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s.27.

⁴⁶ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 261.

3.4.3 Byrokratický styl

Manažer, který prosazuje byrokratický styl vedení, opírá své řízení lidí o nařízení či směrnice, které dostává shora. Tyto pak přenáší na své podřízené, kterým přiděluje úkoly a určuje činnosti, které vykonávají. Následně pak sleduje a kontroluje, jak jsou zadané úkoly plněny. Ve své vedoucí činnosti využívá předně autoritu svých nadřízených.⁴⁷

Nevýhodou tohoto stylu vedení je to, že podřízení dostávají pouze pokyny a mají velice malý prostor pro své vlastní úsudky, iniciativu a jednání. Byrokratické vedení je často užíváno ve velkých firmách, kde bývá často neosobní nálada, a rozhodnutí jsou aplikována s nesouhlasem, protože podřízení podléhají pocitu, že řídicí pracovníci „nahore“, nevědí mnoho o tom, jak to doopravdy je „dole“. Na druhou stranu výhodou tohoto stylu je existence jasné struktury rozdělení kompetencí a úkolů.⁴⁸

3.4.4 Liberální styl

Manažer, který uplatňuje liberální styl při řízení lidí, nechává svým pracovníkům značnou volnost při jejich činnosti. Pracovníci si sami řeší nejen rozdělení, ale i postup práce. Komunikace probíhá nejčastěji horizontálně, tj. mezi jednotlivými pracovníky.

Výhodou tohoto stylu řízení je to, že podřízení mohou prováděné činnosti dělat podle svého uvážení. Nevýhodou je, že přece jenom v určitých situacích je vedení nezbytné a v takových chvílích může absence zásahu řídicího pracovníka vést k tápání podřízených a neplnění dříve vytyčených cílů.⁴⁹

⁴⁷ VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 261.

⁴⁸ POSSEHL, Gianna. *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní – prosad'te své návrhy, nápady a projekty*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 26.

⁴⁹ RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s.42.

Obrázek 7: Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených



Zdroj: VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 262.

3.4.5 Typický problém volby správného stylu vedení

Z praxe vyplývá, že manažer nemůže přistupovat ke každému stejným způsobem, i když by se mohlo zdát, že to tak není spravedlivé. I v případech, kdy je manažer přesvědčen, že všem stejně věnuje dostatečnou podporu, že všechny stejně motivuje k vyšším výkonům a dělá to, jak nejlépe umí, dostane se do situace, kdy není takové řízení zcela funkční, respektive ne všichni podávají očekávaný výkon. Manažer pracuje s různými lidmi a to vyžaduje aplikaci různých stylů vedení. Typickým problémem vedoucího pracovníka je volba správného stylu vedení v daném okamžiku a kombinaci s konkrétním pracovníkem nebo skupinou pracovníků.⁵⁰

Individuální rozvoj podřízených je jednou z významných částí manažerské činnosti. Kompetentní pracovník usnadňuje práci nadřízeného, protože je možné na něj delegovat více úkolů a pravomocí, aniž by manažer musel mít neustálý dohled nad činnostmi jednotlivých pracovníků a musel se obávat, že nebude dosaženo požadovaných

⁵⁰ PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva, KAISER Robert B. *Versatilní vedení – dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2010, s. 110.

výsledků. V reálu není vůbec jednoduché takového stavu dosáhnout. Je velice důležité, aby měl manažer schopnost rozpoznat, jakým způsobem by bylo vhodné ke svým podřízeným přistupovat, a jaké styly vedení by měl v konkrétních situacích používat.⁵¹

3.5 Versatilita a versatilní manažeři

Versatilita je schopnost používat různé protichůdné postupy, schopnost nepreferovat žádné způsoby řízení lidí na úkor těch opačných. Versatilní vedení je chápáno jako universální vedení lidí. Základním principem versatilního vedení je to, že manažeři nepoužívají žádné postupy v nadměrné míře, ačkoli je přirozené používat takové postupy a řídicí techniky, které se již v minulosti nějakým způsobem osvědčily. Takový sklon však vede k tomu, že manažer využívá až příliš svých silných stránek a předností.⁵²

Dalším důležitým principem je ten, že versatilní manažer uplatňuje všechny postupy a metody vyváženě. Pokud manažer na nějakou svou silnou stránku příliš spoléhá, pak je to většinou na úkor technik a postupů, které jsou jejich protipólem. Takovým protipólem je například direktivní a zapojující styl vedení. V případě, že se manažer snaží mít vše vždy pod svou kontrolou a permanentně do všeho zasahuje, pak mívá velmi často vážné problémy s delegováním a zapojováním podřízených do řídicích procesů. Vedoucí pracovníci, ač vybaveni skvělými odbornými znalostmi i kompetencemi, se často přespříliš zabývají podrobnostmi plněných úkolů a unikají jim širší organizační vazby a souvislosti, což vede například k opomíjení soustředění se též na strategické otázky.⁵³

Posledním základním principem je ten, že versatilní manažeři vyhodnocují vznikající situace správně a zároveň na ně dokáží reagovat adekvátně. Versatilita tudíž předpokládá vhodné vyhodnocení situace a také znalost vhodných metod řešení. Manažer nejedná v žádném případě pudově nebo návykově, ale předně účelně a dobře ví, kdy je třeba poskytnout příslušný prostor svým podřízeným.

⁵¹ PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva, KAISER Robert B. *Versatilní vedení – dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2010, s. 111.

⁵² Tamtéž, s. 15-16.

⁵³ Tamtéž, s. 16.

Versatilní manažer ví, kdy je třeba zabývat se plánováním a implementací rozvojových změn a na druhou stranu, kdy je nutné soustředit se předně na splnění zadaných úkolů. Manažeři, kteří nedokáží přizpůsobit užívané přístupy očekáváním a potřebám svých podřízených pracovníků, nemohou být dlouhodobě efektivní.⁵⁴

3.6 Pojetí delegování

Slovo delegovat v sobě nese tři důležité významy. Jsou to: zplnomocnění, poselství a spolupráce. Základním krokem delegování je přenesení vybrané pravomoci za svěřené odpovědnosti z vedoucího pracovníka na pracovníka podřízeného. Manažer tím uděluje určitou plnou moc, na základě které má podřízený pravomoc vykonávat delegované činnosti. Dalším krokem je poselství. V tomto případě vybraný pracovník, na kterého je delegováno, ovlivňuje a řídí výkon předaných činností a také příslušně informuje své příslušné kolegy o podstatných skutečnostech. Posledním krokem je spolupráce s manažery a kolegy, kteří jsou na stejné řídicí úrovni. Taková spolupráce je nezbytná k tomu, aby delegované činnosti a pravomoci končily podle předem zamýšleného očekávání.⁵⁵

Většina manažerů se shodne na tom, že delegování je nezbytné a významné při jejich práci. Většina z nich také velice dobře ví, jak úkoly a pravomoci delegovat. Dokáží poměrně přesně identifikovat, co lze delegovat a co nikoli. Nicméně v praxi tuto manažerskou techniku ne tak často opravdu využívají. Avšak delegování je základem či samotnou filozofií managementu, jež odpovídá základnímu principu manažerské práce, tj. manažer dosahuje požadovaných cílů skrze druhé lidi.

Delegování je možné aplikovat zejména tam, kde je preferována týmová práce a manažer má pod sebou dostatečný potenciál kvalifikovaných a kvalitních pracovníků, kteří mohou být v některých ohledech i schopnější než jejich manažer. Ten má pak možnost snadněji rozdělovat kompetence dle dostupných individuálních kvalit jednotlivých pracovníků a má sám více času soustředit se na zásadnější cíle. Jemu

⁵⁴ PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva, KAISER Robert B. *Versatilní vedení – dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2010, s. 16.

⁵⁵ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, Praha: Grada Publishing, 2009, s. 9.

následně přísluší definovat a specifikovat cíle, motivovat podřízené, průběžně kontrolovat plnění cílů, zajišťovat a rozdělovat dostupné zdroje.⁵⁶

3.6.1 Cíle delegování

Stejně tak jako u samotného managementu je klíčovým cílem delegování růst efektivity, stabilita v organizaci, trvale udržitelný rozvoj organizace, její konkurenceschopnost a zisk. Delegováním uspoří manažer čas na řešení důležitějších úkolů, jako jsou definování cílů, strategií, dostatečná kontrola aj. Delegování tedy umožňuje manažerům efektivní využívání jejich času. V případě, že má manažer nějaký časový prostor, je žádoucí, aby jej využil k rozvíjení svých schopností a dovedností. Tím se vyhne riziku stagnace, posiluje svou vnitřní motivaci a pocit, že je jeho práce smysluplná. Takový manažer má dobré předpoklady v budoucnu kariérně růst.⁵⁷

Při delegování jsou samozřejmě kladeny vyšší nároky na podřízené, kteří se též mohou individuálně rozvíjet stejně tak jako sám manažer. Pokud své úkoly dobře plní, posiluje to jejich pocit kompetentnosti, pocit spoluodpovědnosti za vývoj organizace. Delegování pocitují jako výraz důvěry v jejich dovednosti, což je velice důležité, protože pak k novým úkolům přistupují aktivně a pozitivně.

Delegování je také velice specifickým nástrojem, který slouží manažerům k diagnostice schopností a dovedností jeho podřízených. Na základě zjištění, jak konkrétní pracovník zvládá, nebo nezvládá delegované činnosti, je možné objektivněji ocenit a zhodnotit schopnosti jednotlivých podřízených a připravit třeba i personální náhradu, nebo naopak vytipovat si svého nástupce. Schopnost či ochota delegování je do jisté míry také nástroj k tomu, aby si manažer uvědomil pocity vlastní nepostradatelnosti a nenahraditelnosti.⁵⁸

⁵⁶ Tamtéž, s. 12.

⁵⁷ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14.

⁵⁸ Tamtéž, s. 15.

3.6.2 Postupy při delegování

Prvním krokem k delegování je ujasnění si, co je a co není možné delegovat. Existují činnosti a úkoly, které musí dělat manažer sám. Do této skupiny činností patří tvorba strategických plánů, vizí, rozhodování o investicích, personální otázky, hodnocení práce podřízených či schvalování odměn. Pak jsou činnosti, které by sice měl vykonávat manažer, ale pokud jsou ve velkém rozsahu, musí si manažer nechat pomoci. Další skupinou jsou činnosti, které sice delegovat lze, ale je proto potřeba školení nebo trénink podřízených. Jsou to většinou ty druhy činností, které krátkodobě může vykonávat manažer sám. V dlouhodobém horizontu mají být ale delegované, i když by je manažer vykonával lépe a rychleji.⁵⁹

Další podstatnou skupinou úkolů jsou ty, které by manažer delegovat měl. Jsou to ty činnosti, které podřízení pracovníci dokáží vykonávat stejně dobře a kvalifikovaně jako sám manažer. Poslední oblastí jsou činnosti, které je nezbytné delegovat v každém případě. Jsou to činnosti, které patří do povinností jeho podřízených a jsou to také činnosti, které jsou jeho podřízení schopni vykonávat lépe či rychleji než manažer samotný. Pokud existují úkoly, které jsou plněny bez jeho přičinění, pak by do jejich výkonu neměl vedoucí pracovník zasahovat. Tato podmínka je v rámci delegování velice důležitá.⁶⁰

Před delegováním je třeba nejdříve vybrat správné zaměstnance, na které bude možné vybranou činnost delegovat. Před delegováním je též třeba vše pečlivě promyslet. Je nezbytné předávat pravomoci kvalifikovaně, přesně a postupně si jednotlivé zaměstnance vyzkoušet. Úkoly je potřeba delegovat jako určité logické celky. Nikdo by z delegování neměl být vynechaný a vždy je potřeba dbát na to, aby nevznikaly žádné duplicity.⁶¹

⁵⁹ LOJDA, Milan. *Manažerské dovednosti*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 65.

⁶⁰ Tamtéž, s. 66.

⁶¹ BEDRNOVÁ Eva, JAROŠOVÁ Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2012, s. 440.

3.6.3 Nejčastější chyby při delegování v manažerské praxi

Chybou manažera je, pokud vyžaduje, aby věděl naprosto o všem, a pod jeho rukama musí projít každá byt' nevýznamná maličkost. Takový manažer je pohlcen nepodstatnými problémy a je zcela logicky věčně nežádoucím způsobem přetížený. Dalším prohřeškem bývá neschopnost manažera rozlišit, co je a co není prioritou. Čemu je třeba dát při práci přednost a co je možné odložit.

Manažerovi, který řeší problémy tak, jak přicházejí, často unikají podstatné skutečnosti a k řešení závažných problémů se dostává obvykle pozdě. U manažerů se často objevuje také nedůvěra ke svým podřízeným a manažer spoléhá pouze na své schopnosti. Pak se stává, že vedoucí pracovník ani dostatečně neinformuje své nejbližší spolupracovníky, což vede ke vzniku problémů v interní komunikaci a to může způsobovat mnoho provozních nedorozumění a problémů.⁶²

Manažer se nesmí nechat svést svými podřízenými. Nezřídka se stává, že má manažer mezi podřízenými někoho, kdo při zpracovávání různých úkolů nepůsobí zrovna přesvědčivě. Manažer mu věnuje určitou část času vysvětlováním úkolu a nakonec podlehoje dojmu, že tudy cesta nevede a vypracuje úkol sám. Zpětně je pak zřejmé, že pracovník zase tak úplně bezradný nebyl. Důležitou zásadou každého manažera je, že jednou delegovaný úkol se mu nesmí vrátit.⁶³

Problémem bývá i nerespektování zásad organizace času (time management). Pokud manažer příliš často spoléhá na vlastní flexibilitu, pak vzniká nežádoucí důsledek v podobě nadměry improvizace, kdy přicházejí zásahy na poslední chvíli či přímo hašení problémů pod časovým tlakem. S časem souvisejí i další chyby, které často manažerů dělají. Je to nerespektování času druhých. Manažer v takových případech nedodrží čas naplánovaných schůzek, jednání či porad. Často nepřichází včas, schůzku odloží nebo úplně zruší. Při poradách ruší průběh jednání jinými činnostmi jako je odbíhání, telefonování, čtení e-mailů atd. Tím dává najevo svou vnitřní nekonzistentnost, ale i neúctu k partnerům nebo spolupracovníkům, protože je tím připravuje o čas, který je cenný pro všechny zúčastněné.⁶⁴

⁶² ŠTEPANÍK Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 49

⁶³ SCHUSTER, Klaus. *11 manažerských hříchů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16.

⁶⁴ ŠTEPANÍK Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 49-50.

Poměrně častý prohřešek manažerů je také podcenění motivace nebo její špatné zaměření. Přitom základní princip motivace je úplně jednoduchý – něco za něco. Pokud je motivace podceňována, pak to vede ke ztrátě efektivity a výkon zaměstnanců není na úrovni, které by se mohlo dosáhnout při správném využívání motivace. To samozřejmě znamená ztrátu. Ještě horší variantou je to, pokud se manažerovi podaří zaměstnance demotivovat. To vede k přímé ztrátě produktivity, což je samozřejmě nežádoucí jev, který organizaci poškozuje, protože komplikuje komunikaci, delegování a výkon zaměstnance.⁶⁵

3.7 Manažer jako mentor a kouč

Růst organizace je vždy závislý na úspěchu každého jednotlivce, proto je třeba využít všech možností, které vedou k rozvoji zaměstnanců.

3.7.1 Mentoring

Mentoring je způsob učení jedné vybrané osoby, který je označován jako mentorovaný, a ten je vyučovaný mentorem. Hlavním smyslem mentoringu je podporovat mentorované osoby a cíleně usměrňovat jejich učení tak, aby se tito lidé lépe orientovali v daném prostředí, aby mohli maximálně využít svůj potenciál a zvyšovat svůj výkon nebo rozvíjet své schopnosti. Úkolem mentora je pomoci mentorovanému lépe poznat sebe samého. Mentor tedy vede svěřenou osobu k profesnímu a také jeho osobnímu rozvoji.⁶⁶

Mentor podporuje mentorované a přivádí je na nové myšlenky a podnětné nápady a snaží se o zvýšení jejich sebevědomí. Dále pak podporuje v mentorovaných profesionální chování, poskytuje odborné rady a rady získané osobní zkušeností, diskutuje jejich negativní postoje a pomáhá jim v rozvoji kariéry. Vztah mezi oběma, tj. mentorem a mentorovaným je rovnocenný a založený na vzájemné důvěře

⁶⁵ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 95.

⁶⁶ BEDRNOVÁ Eva, JAROŠOVÁ Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2012, s. 206.

a dobrovolnosti. Není doporučeno, aby byl mentor přímý nadřízený. Obvykle to bývá starší a výše postavený pracovník s většími zkušenostmi v daném oboru.⁶⁷

3.7.2 Koučováním k delegování

Koučování je metoda řízení lidí, která je nedirektivní. To znamená, že manažer nerozdává pouze úkoly a nepřikazuje, co a jak se má přesně udělat. Naopak podporuje podřízené a vede je k samostatnosti. Koučování jako takové je náročnější nežli direktivní nebo byrokratické řízení, a to zejména časově a je také náročné na přípravu správné argumentace. Tato metoda vyžaduje aktivní naslouchání manažera, tzv. skryté naslouchání, emocionální sebekontrolu a v neposlední řadě důvěru, jíž je třeba vložit do zaměstnanců, kteří jsou koučováni. Koučování tedy klade na manažera poměrně vysoké nároky včetně jeho vlastního sebepoznání. Proto také jen málo manažerů tuto techniku zařadilo do své praxe.⁶⁸

Koučování je rovnocenný vztah mezi dvěma partnery, tedy mezi koučovaným a koučem. Tento vztah musí být založený na důvěře, upřímnosti a otevřenosti, která je vzájemná. Koučování je velice specifická péče o pracovníka v dlouhém časovém horizontu. Je to péče o jeho růst, úspěšnost, a to nejen v profesním, ale i v osobním životě.

Klíčovou metodou koučování je pokládání otázek, které mají navést koučovaného k tomu, aby si nakonec dokázal odpovědět sám, dále poznal lépe sebe a také své okolí, aby si dokázal určit svou vlastní vizi do budoucna a z ní si pak odvodil své cíle. Na základě těchto stanovených cílů pak koučovaný začne postupně své cíle uskutečňovat, a to právě v pracovním i v osobním životě. Koučování je cesta k osobnímu rozvoji, je to nástroj, který pomáhá neustrnout na místě, nýbrž posunovat se dopředu.

Tato metoda řízení je sice náročná na čas a stojí mnoho sil a trpělivosti, nicméně je to pozitivní investice do rozvoje lidí, která se manažerovi v budoucnu vrátí. Manažeři často žehrají na nedostatek času, protože se musí neustále věnovat operativně novým a novým úkolům. A to je důvod, který jim nedovoluje zabývat se strategickými úkoly, což jim také přísluší. Právě koučování směřuje k optimalizaci procesů a samořízení

⁶⁷ Tamtéž, s. 207.

⁶⁸ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, Praha: Grada Publishing, 2009, s. 143.

podřízených. Samostatnost jedince šetří náklady, eliminuje úkolování a nikdy nekončící kontrolování.

Hlavním cílem koučování je docílit co nejvyšší možné úrovně delegování pravomocí, aby i podřízený pochopil smysl fungování organizace a její vyšší cíle. Manažer – kouč je zaměřený na výsledky a metody, jak jich tým nebo jednotlivý pracovník dosáhl. Menší pozornost věnuje problémům, na které zaměstnanec při řešení problému narazil, protože má důvěru v to, že si s těmito obtížemi koučovaný poradí a není třeba jimi zatěžovat management.⁶⁹

3.7.3 Postup koučování

Kouč by měl v první řadě porozumět situaci, v níž se koučovaný nachází. Poté určit cíle, ke kterým je třeba směřovat. Základní úlohou kouče je identifikovat nedostatky v chování a dovednostech koučovaného. Dále pak odhadnout, zdali případné problémy pramení spíše z nedostatku jeho znalostí či schopností, nebo z nepochopení přicházejících změn. Kouč posuzuje míru odporu koučovaného proti změnám a určuje postup, jenž povede k co nejlepší vzájemné spolupráci. Základní úlohou koučování je podpora zaměstnance, aby si dokázal uvědomit, v čem by se měl zlepšit, co by se měl naučit, jak by měl změnit své chování na pracovišti, jak dobře pracuje.⁷⁰

Manažer – kouč vede zaměstnance k nalezení cesty k novým přístupům tím, že jim většinou klade návodné otázky. Ty jsou pokládány tak, že koučovaného vedou k novým řešením nepřímo. Jsou to otázky typu: “Jaký další postup byste navrhoval?”, “Vidíte nějakou cestu, jak by bylo možné ukončení této věci uspišit?”, “Vidíte na své práci cokoli, co na Vás špatně působí, znervózňuje Vás nebo je nepříjemné?”, “Co myslíte, co se stane, když...” apod.⁷¹

Koučování je většinou dlouhodobý proces a často probíhá jako série schůzek koučovaného s koučem, a to po dobu několika měsíců, v případě potřeby i déle. V praxi je koučování využíváno zejména ke koučování vedoucích pracovníků. Účelem koučování je zvýšení efektivity a výkonnosti koučovaného. Nicméně koučování může

⁶⁹ Tamtéž, s. 143-144.

⁷⁰ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 153.

⁷¹ Tamtéž, s. 154.

přinést koučovanému i mnoho dalších přínosů, které pak může využít v profesním i v osobním životě. Koučování napomáhá manažerům k sebereflexi, k porozumění jiným lidem, k lepšímu pochopení vznikajících konfliktů a vzájemných vztahů na pracovišti. Pomáhá vedoucím pracovníkům hledat rovnováhu mezi jejich osobním a pracovním životem.⁷²

⁷² BEDRNOVÁ Eva, JAROŠOVÁ Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2012, s. 199.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato diplomová práce se zabývá zkoumáním aktuálních problémů delegování ve fungujících firmách. Proto byla jako předmět výzkumu vybrána jedna z dlouhodobě fungujících firem se sídlem v České republice, která je stabilně zavedena nejen na českém trhu již více než dvě desetiletí.

4.1 Charakteristika vybrané firmy

Pro praktickou část této práce byla vybrána firma Suweco CZ, s.r.o. (dále jen Suweco). Je to soukromá obchodní společnost, která byla založena již v roce 1993. V roce 1997 byla založena její dceřiná společnost Suweco SK, s.r.o., se sídlem v Bratislavě. V roce 2004 se firma pokusila o založení pobočky v Číně, nicméně po několika letech se odtud po neúspěchu stáhla a tuto pobočku uzavřela. Suweco nyní působí zejména na trhu v České republice, na Slovensku a v Maďarsku.

4.1.1 Odborné a vědecké časopisy a publikace

Suweco se zabývá zejména dovozem odborných časopisů a vědeckých publikací, a to jak v tištěné, tak v elektronické verzi. Dále je distributorem vědeckých elektronických informačních zdrojů z celého světa zejména však ze Spojených států amerických, Velké Británie a Nizozemí. Dodává prestižní časopisy s nejvyšším impakt faktorem, jako jsou tituly Nature a New England of Medicine z Velké Británie, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United America nebo časopis Science ze Spojených států amerických a mnohé další významné tituly pro oblast vědy a výzkumu.⁷³

Kromě výše uvedeného je Suweco také distributorem českých odborných

⁷³ Impakt faktor je scientometrický ukazatel, který vyjadřuje míru citovanosti článků publikovaných v daném časopise za uplynulé dva roky.

časopisů a publikací, které rozšiřuje předně v České a Slovenské republice, ale také je vyváží do nejrůznějších koutů světa. Předně však do států Evropské unie a Spojených států amerických.

4.1.2 Multioborové elektronické zdroje

Další velice důležitou specializací této firmy je sjednávání národních konsorcionálních licencí na víceleté nákupy integrovaných online přístupů do strategicky významných elektronických informačních zdrojů. Vzhledem k tomu, že se jedná o strategické nákupy pro Českou republiku a Slovenskou republiku v oblasti vědy a výzkumu, jsou tyto nákupy finančně podporovány skrze Ministerstva školství obou republik z operačních programů Evropské unie (například z Operačního programu - Výzkum a vývoj pro inovace).

Na těchto projektech Suweco dlouhodobě spolupracuje s Národní technickou knihovnou, vysokými školami a nejrůznějšími výzkumnými organizacemi v České republice. Na Slovensku je hlavním partnerem v této oblasti Centrum vědecko-technických informací SR a vysoké školy. Stěžejním cílem těchto projektů je zvýšení produktivity a kvality výsledků vědy a vzdělávání.

Suweco již od roku 1999 plní úlohu administrátora těchto konsorcionálních přístupů. Nejvýznamnější elektronické zdroje, jejichž přístupy Suweco spravuje, jsou: plnotextová databáze ScienceDirect a abstraktová databáze Scopus z produkce nejvýznamnějšího hráče na poli vědeckých databází Elsevier Science, Nizozemí.

Dále pak plnotextové databáze Wiley Online Library z produkce Wiley-Blackwell, Spojené státy americké, SpringerLink z produkce Springer Verlag, Nizozemí a v posledních letech také Nature.com z produkce Nature Publishing, Velká Británie. Jako administrátor Suweco zajišťuje efektivní a optimalizované provozování přístupů do těchto elektronických zdrojů, sledování užívání a popularizaci těchto databází mezi studenty, vědci, informačními pracovníky a odbornou veřejností.

4.1.3 Klienti

Mezi nejvýznamnější klienty této firmy patří státní i soukromé vysoké školy, specializované výzkumné ústavy, ústavy Akademie věd, ministerstva, nemocnice, státní vědecké knihovny a v neposlední řadě i komerční organizace, které se zabývají zejména aplikovaným výzkumem.

Nejdůležitějšími zákazníky Suweco jsou v České republice: Karlova univerzita v Praze, Masarykova univerzita, Univerzita Palackého v Olomouci, Národní technická knihovna či Akademie věd. Na Slovensku je to Centrum vědecko-technických informací SR, Slovenská akademie věd, Univerzita Komenského v Bratislavě či Slovenská technická univerzita. V Maďarsku jsou to například Univerzita Semmelweis, Maďarská akademie věd nebo Maďarská parlamentní knihovna.

4.1.4 Obchodní partneři

Firma Suweco má své obchodní partnery doslova ve všech koutech světa. Jsou mezi nimi malá vydavatelství i ta největší a nejprestižnější vydavatelství, nejrůznější vědecké asociace a spolky, státní i univerzitní vydavatelství. V současné době se mezi obchodní partnery Suweco řadí již více než 7000 organizací. Těmi nejdůležitějšími, kromě již výše uvedených, jsou například další multioborová vydavatelství: Oxford University Press, Cambridge University Press, Taylor and Francis nebo Lippincott Williams and Wilkins zaměřený na medicínu či vydavatelství Emerald, které se specializuje na management, Royal Society of Chemistry, která je zaměřená na chemii, Institute of Physics, což je nakladatelství zaměřené na fyziku a mnohá další. Z českých vydavatelství jsou to například Česká lékařská společnost Jana Evangelisty Purkyně, která se specializuje na oblast medicíny nebo multioborové nakladatelství Akademia.

4.1.5 Vzdělávací činnost

Suweco organizuje mnoho workshopů a nejrůznějších školení jednak pro uživatele databází, které dodává, a také pro informační pracovníky, kteří jsou pak schopni školit své uživatele a kolegy ve svých institucích. Hlavním účelem těchto

školení a workshopů je zefektivnění a optimalizace práce s elektronickými databázemi, čímž je podporována uživatelská databáze cílovými skupinami uživatelů.

V posledních letech Suweco pořádá velice úspěšná a vyhledávaná školení pro autory odborných článků. Účelem těchto seminářů je zefektivnění a zkvalitnění vědeckých článků tak, aby jejich autoři měli větší šanci, že se právě jejich článek dostane do některého ze světově prestižního a impaktovaného časopisu. Tato podpora má pak pozitivní dopady na citovanost těchto článků, což zvyšuje úroveň práce výzkumných ústavů, fakult, vědeckých pracovních skupin v rámci hodnocení vědy a výzkumu, které systematicky provádí stát.

4.1.6 Vývoj softwaru

Technologický rozvoj v posledních patnácti letech přinesl prudký rozvoj v oblasti využívání elektronických knih, časopisů a databází. Proto se Suweco v posledních letech zabývá nově i vývojem softwaru, který je primárně určen pro knihovny na správu zakoupených i volných elektronických zdrojů a licencí. Tento software zároveň slouží jako repositář na ukládání plných textů, pokud to licence dovolují. Systém lze též využít jako nástroj na federativní vyhledávání v různých elektronických zdrojích. Tuto činnost pro Suweco zajišťuje dceřiná společnost Softweco, a.s.

4.1.7 Kvalifikační předpoklady

Suweco v roce 2010 obdrželo certifikát udělovaný dle mezinárodní normy ISO 9001, která stanovuje požadavky na systém řízení kvality v dané firmě. Firma je také držitelem certifikátu dle normy ISO 27000, jež stanovuje požadavky na systém řízení bezpečnosti informací.

4.1.8 Organizační struktura

Suweco se řadí spolu se svými dceřinými společnostmi mezi středně velké soukromé firmy. Společnost je řízena ředitelkou. V rámci této pozice ředitelka

zodpovídá zejména za celkové směřování a vývoj společnosti, za strategické řízení a celkovou koordinaci firmy. Mezi klíčové činnosti, které ředitelka na této pozici vytváří, patří strategické plánování, tvorba vizí a vytyčování strategických cílů.

Řediteli jsou pak přímo podřízeni vedoucí pracovníci, kteří řídí jednotlivá oddělení firmy. Je to v první řadě vedoucí obchodního oddělení, který je současně také zástupcem ředitele. Hlavní náplní obchodního oddělení je styk se zákazníky, vyjednávání s klienty o objednávkách, propagační akce a tvorba veškerých nabídek. V případě zastupování ředitele nejsou zástupci předány veškeré pravomoci, ale pouze ty, které zajišťují po nezbytně nutnou dobu chod firmy.

Na stejné úrovni managementu pracuje i vedoucí nákupního oddělení. Úlohou tohoto oddělení je zejména komunikace s obchodními partnery. Nákupní oddělení předně dojednává podmínky ohledně nákupu zboží. Toto oddělení se snaží o zajištění co nejlepších cen tak, aby byla firma při výběrových řízeních konkurenceschopná. Dále pak nedílnou součástí náplně nákupního oddělení je udržování vztahů s vydavateli a budování osobních vazeb, které jsou nezbytné pro trvale úspěšnou spolupráci. Vedoucí nákupního oddělení spolupracuje s ředitelkou na projektech, které se týkají tvorby a udržování konsorcií pro nákup elektronických informačních zdrojů.

Dalším oddělením je oddělení ekonomické. Toto oddělení zajišťuje fakturaci a účetnictví. Do jejich pravomoci tedy spadá vystavování faktur, dobropisů, zápočtů či doúčtování. Ekonomické oddělení pravidelně vykazuje ředitelce hospodářské výsledky a připravují veškeré podklady pro účetní firmy, která je externím pracovníkem a podléhá přímo řediteli firmy.

Ve firmě také působí správce sítě a několik programátorů. Skupina programátorů tvoří v organizační struktuře štáb. Jejich úkolem je vývoj softwaru, a to jak pro vnitřní potřeby firmy, tak software, který je určen pro zákazníky. Nicméně tato skupina musí úzce spolupracovat s celou firmou zvláště při vývoji programů pro vnitřní potřeby firmy, neboť právě pracovníci společnosti jsou koneční uživatelé těchto softwarů.

Distribuční centrum zajišťuje příjem a expedici zboží. Personálně podléhá zástupci ředitele firmy, ale provozně podléhá vedoucímu nákupního oddělení. Stejně tak zajišťování dopravní logistiky podléhá zástupci ředitele firmy.

Tato liniově štábní organizační struktura určuje primární rozdělení pravomocí v rámci vybrané společnosti. Rozdělení dalších pravomocí na dílčí části je realizováno

v rámci jednotlivých oddělení a toho rozdělení je již v plné režii jejich vedoucích pracovníků.

4.2 Situační analýza stavu delegování ve vybrané části firmy

Pro účely podrobného zkoumání byla vybraná jedna z organizačních složek firmy Suweco. Touto vybranou složkou organizace je nákupní oddělení, které se skládá z jednoho řídicího pracovníka a šesti podřízených pracovníků. Vedoucí nákupního oddělení je podřízen zástupci ředitele a v některých pravomocích přímo ředitelce firmy. Veškeré údaje v této části práce byly čerpány ze statistik, personálních a organizačních záznamů, které firma pro účely této práce poskytla a také z firemní příručky jakosti kvality dle ISO 9001.

4.2.1 Organizační struktura nákupního oddělení

Nákupní oddělení se skládá z jednoho vedoucího pracovníka a šesti podřízených. V následující části práce bude zmapována organizace práce na tomto pracovišti včetně rozdělení pravomocí. Pro zjednodušení budou podřízení pracovníci respektive pracovní pozice označeny číslem 1 až 6.

Pracovní pozice č. 1

Pracovník na této pozici se stará o obchodní partnery ze zemí, které hovoří německým jazykem a polsky. Jde tedy o tyto země: Německo, Rakousko, Švýcarsko a Polsko. Jeho úkolem je zajišťování a nepřetržitá kontrola dodávek časopisů i knih z těchto zemí. Součástí práce je také kontrola faktur, dobropisů a dalších dokladů za objednané zboží.

Kvalifikační požadavky na tuto pozici jsou: středoškolské vzdělání, základní znalost práce s PC, znalost německého jazyka slovem i písmem minimálně na úrovni C1, dobré komunikační dovednosti, schopnost samostatné i týmové práce.

V současné době je tato pozice obsazena pracovníkem, který plně splňuje veškeré kvalifikační předpoklady.

Pracovní pozice č. 2

Pracovník na této pozici má na starosti obchodní partnery ze Spojených států amerických. Jeho úkolem je zajišťování a trvalá kontrola dodávek časopisů z této země. Součástí práce je též kontrola faktur, dobropisů a dalších dokladů za objednané zboží. Součástí této pozice je také pravidelné udržování aktuálních cen v souhrnném prodejním katalogu Suweco.

Kvalifikační požadavky na tuto pozici jsou: středoškolské vzdělání, základní znalost práce s PC, znalost anglického jazyka slovem i písmem minimálně na úrovni C1, dobré komunikační dovednosti a schopnost samostatné i týmové práce.

V současné době je tato pozice obsazena pracovníkem, který plně nesplňuje dané kvalifikační předpoklady. Pracovník anglicky čte, píše, ale nehovoří plyně.

Pracovní pozice č. 3

Zaměstnanec na této pozici se stará o obchodní partnery z Velké Británie. Jeho úkolem je zajišťování a stálá kontrola dodávek časopisů z této země. Součástí pozice je i objednávání knižních sérií.

Kvalifikační požadavky na tuto pozici jsou: středoškolské vzdělání, základní znalost práce s PC, znalost anglického jazyka slovem i písmem minimálně na úrovni C1, dobré komunikační dovednosti, schopnost samostatné i týmové práce.

V současné době je tato pozice obsazena pracovníkem, který plně splňuje veškeré kvalifikační předpoklady.

Pracovní pozice č. 4

Pracovník na této pozici má na starosti obchodní partnery z ostatních zemí. Jde tedy o poměrně komplikovaný úsek náročný na jazykovou výbavu. Úkolem tohoto zaměstnance je zajišťování a setrvalá kontrola dodávek časopisů ze všech zemí, mimo: České republiky, Slovenska, Velké Británie, Spojených států amerických, Německa, Rakouska, Polska a Švýcarska. Součástí práce je i v tomto případě kontrola faktur, dobropisů a dalších dokladů za objednané zboží.

Kvalifikační požadavky na tuto pozici jsou: středoškolské vzdělání, základní znalost práce s PC, znalost anglického jazyka slovem i písmem minimálně na úrovni C1 a znalost ruského jazyka alespoň na úrovni B2, dobré komunikační dovednosti, schopnost samostatné i týmové práce.

V současné době je tato pozice obsazena pracovníkem, který plně nesplňuje veškeré kvalifikační předpoklady. Pracovník rusky čte, ale nepíše a nehovoří.

Pracovní pozice č. 5

Zaměstnanec na této pozici se stará o obchodní partnery z České republiky. Jeho úkolem je zajišťování a setrvalá kontrola dodávek časopisů i knih z této země. Součástí práce je opět i kontrola faktur, dobropisů a dalších dokladů za objednané zboží.

Kvalifikační požadavky na tuto pozici jsou: středoškolské vzdělání, základní znalost práce s PC, znalost českého jazyka – rodilý mluvčí, dobré komunikační dovednosti, schopnost samostatné i týmové práce.

V současné době je tato pozice obsazena pracovníkem, který plně splňuje veškeré kvalifikační předpoklady.

Pracovní pozice č. 6

Tato pracovní pozice je zaměřena na zajišťování přístupů k online verzím. Tato pozice není omezena teritoriálně, ale zejména produktově. Povinností tohoto pracovníka je péče o veškerá online předplatná. K této pozici patří i péče o obchodní partnery ze Slovenska. Součástí práce je i kontrola faktur, dobropisů a dalších dokladů za objednané zboží.

Kvalifikační požadavky na tuto pozici jsou: středoškolské vzdělání, základní znalost práce s PC, znalost anglického jazyka slovem i písmem minimálně na úrovni C1, dobré komunikační dovednosti, schopnost samostatné i týmové práce.

V současné době je tato pozice obsazena pracovníkem, který plně splňuje veškeré kvalifikační předpoklady.

Pozice vedoucího pracovníka

Podřízení pracovníci vykonávají výše zmíněné činnosti samostatně. Úlohou vedoucího pracovníka je plánování, organizace, kontrola na jeho oddělení. Vedoucí pracovník kontroluje, zda jsou veškeré objednávky umístěny u vydavatelů, sleduje také toky peněz za zboží, zejména to, zda toky peněz odpovídají finančním plánům a očekávaným výnosům. Dále pak přebírá od svých podřízených problematické a komplikované potíže s dodávkami zboží, případně řeší neshody s obchodními partnery.

Jak již bylo řečeno výše, tento vedoucí pracovník je přímo odpovědný řediteli a v některých oblastech je podřízen zástupci ředitele. Ve spolupráci s ředitelem má na starosti dlouhodobé organizačně náročné projekty, které jsou klíčové pro finanční zajištění firmy. Vzhledem k tomu, že tyto projekty sdružují velké množství institucí, je jejich organizace značně časově náročná, a to po celou dobu trvání projektu.

Další činností, kterou provádí manažer tohoto oddělení je odsouhlasování a kontrola veškerých přijatých objednávek od zákazníků, a to zejména po stránce rentability a schopnosti nákupního oddělení objednávku zrealizovat v požadovaném rozsahu, termínu a za požadované finanční prostředky.

Dále je odpovědný za analytické výstupy z tohoto oddělení. Podklady dostává od jednotlivých podřízených, ověřuje jejich správnost a předává je na příslušná místa v organizaci. Dále je odpovědný za aktualizaci a za tvorbu cen, která probíhá automaticky na základě jasně stanovených pravidel.

V neposlední řadě spolupracuje také s vývojovým oddělením a je odpovědný za správný chod vnitřního softwaru, případně za implementace nových softwarových modulů apod.

Kvalifikační předpoklady: vysokoškolské vzdělání, znalost práce s PC, znalost anglického jazyka slovem i písmem minimálně na úrovni C1, znalost ruského jazyka slovem i písmem minimálně na úrovni C1, výborné komunikační dovednosti, schopnost samostatné i týmové práce.

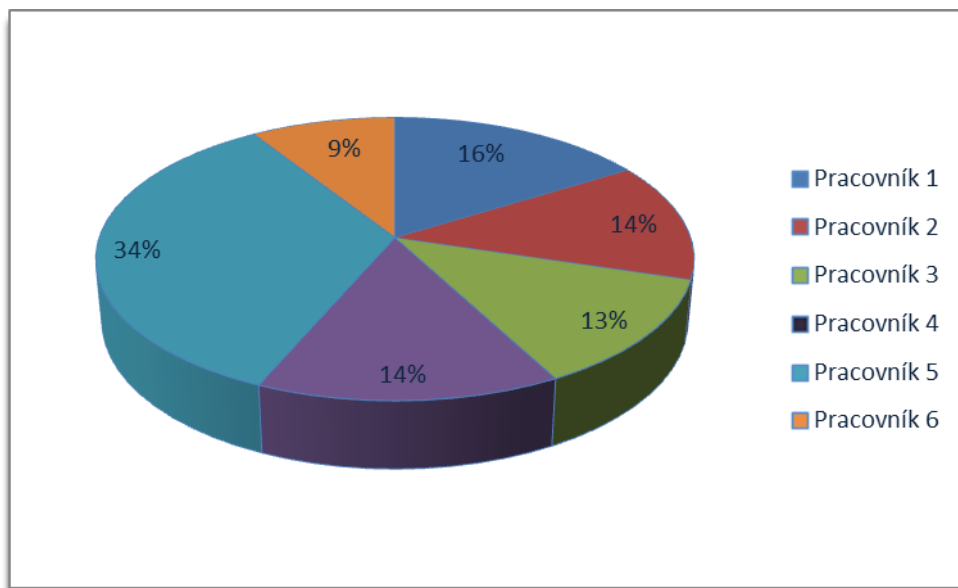
V současné době je tato pozice obsazena pracovníkem, který plně splňuje veškeré kvalifikační předpoklady.

4.2.2 Objem práce na pracovníka

Tato část práce byla vypracována z aktuálních firemních statistických údajů. Pro vedoucího pracovníka jsou tyto statistiky velice důležité, protože mu pomohou vytipovat si správné pracovníky, na které bude možné delegovat nové úkoly a činnosti.

Následující graf vyjadřuje procentuální rozdělení objemu zpracovávaných předplatných na pracovníka. Objem předplatných na pracovníka je relevantní údaj pro manažera. Tento údaj mu pomůže vybrat správného pracovníka pro plnění nových úkolů a činností, který má dostatečnou časovou rezervu na jejich vykonávání.

GRAF 1: Objem předplatných na pracovníka na základě delegování činností na daném pracovišti v roce 2013

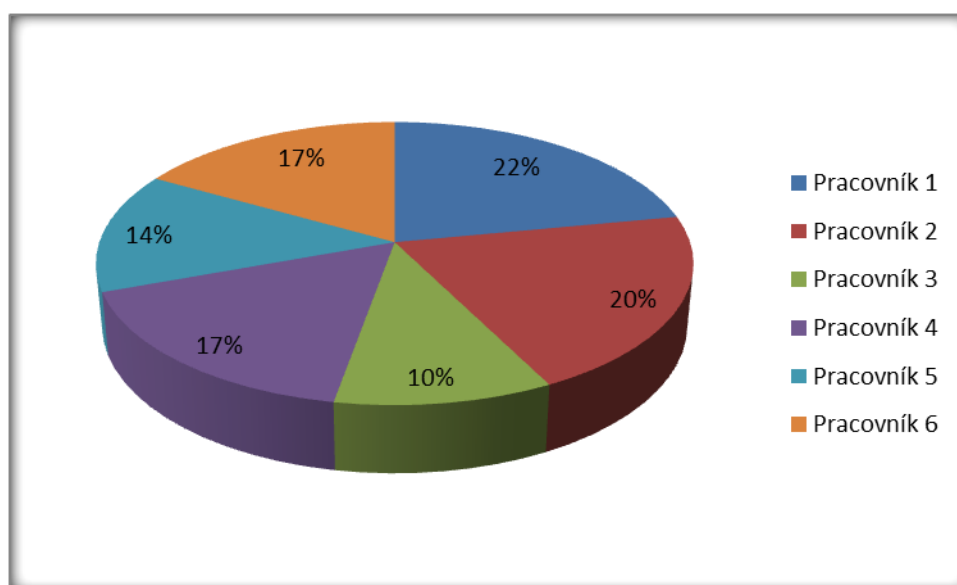


Zdroj: Vlastní zpracování

Na první pohled je zde zřejmý evidentní nepoměr mezi pracovníkem č. 5 a č. 6 a ostatními pracovníky, jejichž část předplatných, o která se starají, se pohybuje mezi 13%-16%. To poukazuje na významné přetížení pracovníka č. 5 a zároveň nevytíženost pracovníka č. 6, který spravuje pouze 9% z celkového objemu předplatných. Je zřejmé, že tedy na pracovníka č. 5 již nepůjde delegovat tolik jako na ostatní pracovníky. Na druhou stranu u pracovníka č. 6 existuje dostatečný prostor pro delegování nových činností a úkolů.

Graf 2 vyjadřuje procentuální rozdělení počtu obchodních partnerů na pracovníka v roce 2013. I tento údaj je pro manažera při delegování velice podstatný. Čím více obchodních partnerů má pracovník na starosti, tím je vytíženější a naopak.

GRAF 2: Procentuální vyjádření rozdělení obchodních partnerů na pracovníka v roce 2013



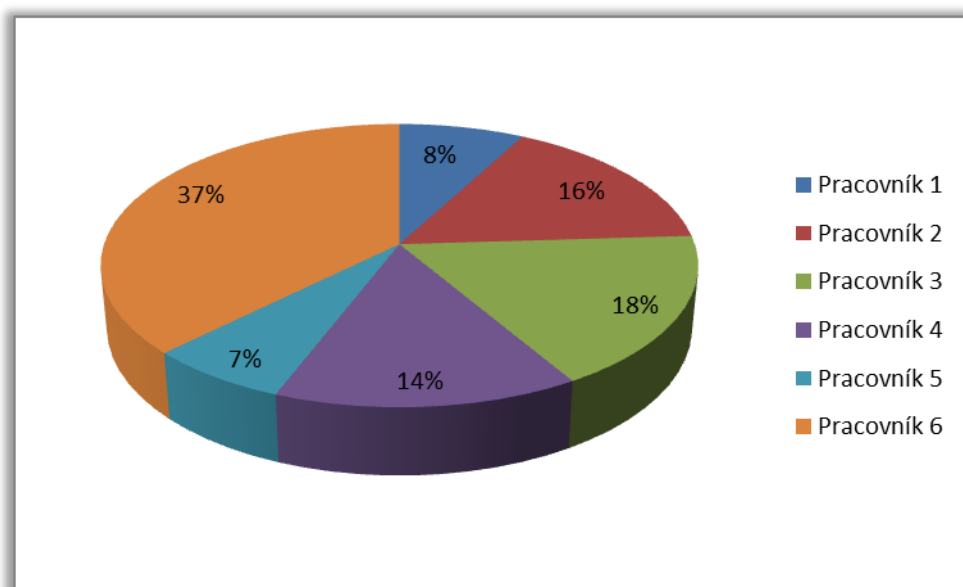
Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf je již o něco více proporcionálně vyrovnanější. Nejnižší počet obchodních partnerů má pracovník č. 3. Je to pouze 10% obchodních partnerů. Pracovník č. 1 se stará celkem o 22 % obchodních partnerů, což je nejvíce ze všech pracovníků.

Z tohoto pohledu je nejméně vytíženým pracovníkem zaměstnanec č. 3 a nejvíce vytíženým zaměstnanec č. 1. Z grafu tedy vyplývá, že na pracovníka č. 3 je možné delegovat pravomoci a úkoly více než na ostatní pracovníky.

Graf 3 zobrazuje procentuální rozdělení objemu finančních prostředků, za které jsou jednotliví pracovníci odpovědní. Tento údaj je jistě pro vedoucího pracovníka velice zajímavý, ale není relevantní pro delegování, protože nijak nevyjadřuje zpracovaný objem práce jednotlivých pracovníků. Tento údaj by manažer neměl brát při delegování příliš v úvahu. Práce na předplatných, která stojí například 30 USD a 3000 USD, je stále stejná. Tento graf je tedy pro manažera pouze informativní.

GRAF 3: Roční finanční objem na pracovníka za rok 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf poukazuje na to, že největší odpovědnost za finanční prostředky, které firma hradí vydavatelům a svým dodavatelům, je kladena na pracovníka č. 6. Je to právě ten pracovník, který zpracovává nejméně položek – viz graf 1. Na druhou stranu pracovník č. 5, který zpracovává nejvíce položek, pracuje s nižším počtem obchodních partnerů a má odpovědnost za nejnižší finanční odpovědnost v oddělení.

Jak již však bylo řečeno výše, pro samotné delegování nepřináší informace o finančním objemu na pracovníka významné informace, na které by měl brát manažer při delegování zvláštní ohled. Pro vedoucího pracovníka jsou důležité informace, které jsou graficky vyjádřeny v grafu 1 a 2.

Organizační strukturou firmy a oddělení je do značné míry dán systém delegování činností a úkolů. Nicméně vzhledem k tomu, že se struktura objednávek z roku na rok poměrně značně mění, musí vedoucí pracovník tyto změny pravidelně monitorovat a reagovat na ně. Pokud je zjištěn nepoměr v zatížení jednotlivých pracovníků, musí manažer provést reorganizaci tak, aby jednotliví pracovníci byli přibližně stejně zatíženi a on sám měl dostatek času na plnění náročnějších úkolů.

4.3 Výzkum

Výzkum bude prováděn ve dvou rovinách, protože podřízení budou mít na stejnou zkoumanou oblast jiný pohled než jejich nadřízený. První polovina výzkumných otázek bude položena podřízeným pracovníkům. Druhá polovina otázek bude směřovat na nadřízeného. Otázky budou poskládané do dvojic. První otázka z dané dvojice, označena písmenem „P“ bude zodpovězena podřízenými pracovníky. Druhá otázka z této dvojice, označená písmenem „N“, bude zodpovězena nadřízeným pracovníkem.

Každá dvojice otázek bude zkoumat jednu dílčí část současného systému delegování na vybraném pracovišti. Otázky budou tvořit ucelený systém na sebe navazujících dotazů, které budou sloužit ke zjištění diskrepancí mezi vnímáním podřízených zaměstnanců a nadřízeným, mezi předpoklady a mezi stavem, který by měl na tomto pracovišti fungovat tak, aby delegování činností a úkolů probíhalo bez větších problémů. Na základě těchto zjištění bude provedena identifikace problémů delegování na daném pracovišti. Samotný návrh řešení se bude zabývat těmi nejzávažnějšími obtížemi.

4.3.1 Seznam výzkumných otázek a pravidla jejich zodpovídání:

Pravidla odpovědí na položené otázky:

P – tyto otázky zodpovídají podřízení

N – tyto otázky zodpovídá nadřízený

Možnosti odpovědí jednotlivých respondentů jsou následující:

NIKDY – ZŘÍDKA - OBČAS – ČASTO – VŽDY

Pouze otázky č. 13 a č. 14 výzkumu jsou položeny všem ve stejném znění. Odpovědi na otázku č. 14 jsou vyjádřeny slovně. Každá dvojice otázek bude obsahovat předpoklady odpovědí, grafické zpracování, verifikaci, vyhodnocení odpovědí a v relevantních případech i statistické ověření. Pro statistické ověřování bylo vybráno

celkem čtyřicet delegovaných úkolů. Závěrem této kapitoly bude uvedeno celkové vyhodnocení tohoto výzkumu.

Otázky č. 1

P: Rozumíte ústně požadovaným úkolům a činnostem ve chvíli, kdy jsou na vás delegovány, při jejich zpracovávání až po jejich vypracování?

N: Sdělujete ústně požadavky na nové úkoly a činnosti srozumitelně tak, aby vaši podřízení úkolům rozuměli?

Otázky č. 2

P: Rozumíte písemně požadovaným úkolům a činnostem ve chvíli, kdy jsou na vás delegovány, při jejich zpracovávání až po jejich vypracování?

N: Sdělujete písemně požadavky na nové úkoly a činnosti srozumitelně tak, aby vaši podřízení úkolům rozuměli?

Otázky č. 3

P: Ujišťujete se nadřízený, že bylo delegovaným úkolům a činnostem porozuměno?

N: Ujišťujete se, že vaši podřízení delegovaným úkolům a činnostem porozuměli?

Otázky č. 4

P: Odevzdáváte zpracované úkoly a výsledky své činnosti v požadované kvalitě?

N: Odevzdávají vaši podřízení zpracované úkoly a výsledky jejich činnosti v požadované kvalitě?

Otázky č. 5

P: Máte dostatečnou pravomoc pro plnění nových úkolů a činností?

N: Disponují vaši podřízení dostatečnými pravomocemi pro plnění nových úkolů a činností?

Otázky č. 6

P: Jste ochoten/a převzít plnění nových úkolů a činností?

N: Jsou vaši podřízení ochotni převzít plnění nových úkolů a činností?

Otázky č. 7

P: Pokusil/a jste se někdy vedoucímu delegovaný úkol nebo činnost odmítnout?

N: Pokusili se někdy vaši podřízení delegovaný úkol nebo činnost odmítnout?

Otázky č. 8

P: Odmítl/a jste někdy vedoucímu delegovaný úkol nebo činnost?

N: Nepřijali někdy vaši podřízení delegovaný úkol nebo činnost?

Otázky č. 9

P: Vnímáte předání nového úkolu nebo činnosti jako projev důvěry nadřízeného pracovníka ve vaše schopnosti?

N: Důvěřujete podřízeným, pokud na ně delegujete, a věříte v jejich schopnosti?

Otázky č. 10

P: Je vám poskytována svobodná volba způsobu, jakým své úkoly a činnosti vypracujete?

N: Mají vaši podřízení pracovníci svobodu ve volbě způsobu, jakým své úkoly a činnosti vypracují?

Otázky č. 11

P: Plníte delegované činnosti a úkoly dle zadaných termínů a odevzdáváte je včas?

N: Odevzdávají vám vaši podřízení delegované úkoly a činnosti v daných termínech?

Otázky č. 12

P: Jste přetížený, a tudíž nemůžete přijmout jakoukoli novou činnost či úkol?

N: Jsou vaši podřízení již tak zatíženi, že na ně nové úkoly a činnosti nemůžete přenášet?

Otázka č. 13

P+N: Jste ochotný/á akceptovat změny, které mění obsah či způsob vaší práce?

Otázka č. 14

P+N Jaká školení či jazykové kurzy jste v posledních dvou letech absolvoval/a?
Podporuje zaměstnavatel nějakým způsobem rozšiřování vašich znalostí a dovedností?

4.3.2 Otázky č. 1

P: Rozumíte ústně požadovaným úkolům a činnostem ve chvíli, kdy jsou na vás delegovány, při jejich zpracovávání až po jejich vypracování?

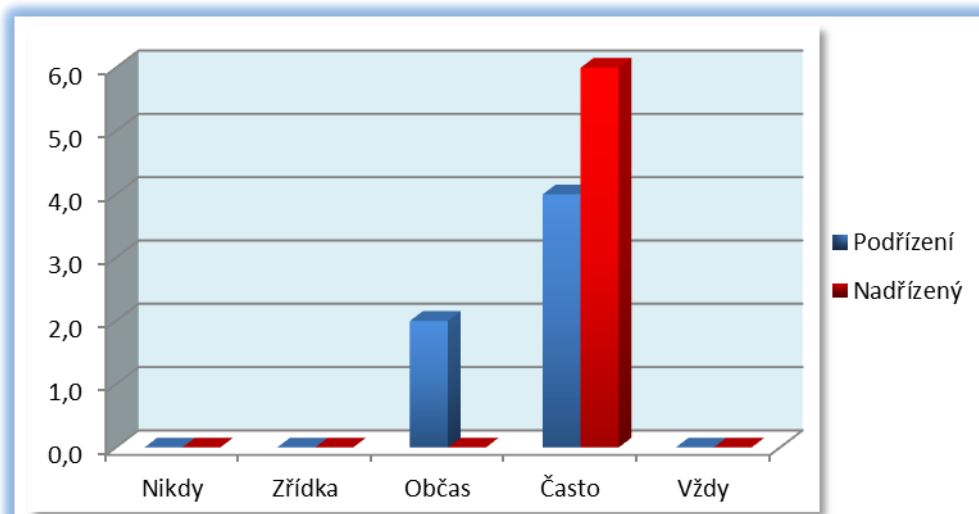
N: Sdělujete ústně požadavky na nové úkoly a činnosti srozumitelně tak, aby vaši podřízení úkolům rozuměli?

První dvojice otázek je zaměřena na zjištění, zda podřízení pracovníci dobře rozumí ústně delegovaným úkolům. Pokud jsou úkoly či nové činnosti zadávány ústně, často dochází k tomu, že podřízení pracovníci zcela přesně nepochytí veškeré předávané informace, což působí v praxi mnoho obtíží.

I když pracovník ke svému úkolu přistoupí zodpovědně a pečlivě, výsledek se pak nemusí shodovat s očekáváním vedoucího pracovníka, který úkol delegoval. Dalším úskalím bývá skutečnost, že úkol není zpracován včas dle zadaného termínu apod. Při předávání úkolů ústně není možné zpětně dokázat, zda byla tato informace předána podřízenému pracovníkovi korektně, a z toho pak pramení nespokojenost obou stran. Nadřízený pracovník je nespokojen se zpracováním delegovaného úkolu a podřízený pracovník je dotčen, protože je přesvědčen, že dostal termín jiný nebo žádný.

Předpokládá se, že se vedoucí pracovník bude domnívat, že úkoly předává ústně víceméně bezchybně, protože si je vědom, že bez toho, aby mu jeho podřízení porozuměli, nebude výsledek úkolu na úrovni, kterou očekává. Podřízení pracovníci patrně budou mít pocit, že ve chvíli delegování úkolu poměrně rozumí, ale narazí na obtíže při zpracovávání úkolů nebo činností, neboť jim budou chybět některé informace, které třeba zapomněli, nebo je zapomněl říci vedoucí pracovník. Toto se pravděpodobně v jejich odpovědích projeví a zcela rozumět budou pouze občas.

GRAF 4: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tyto otázky odpovědi obě zkoumané skupiny podobně. Nicméně dva podřízení uvedli, že ústně delegovaným úkolům rozumí pouze občas. Nadřízený pracovník uvedl, že ústně předávané úkoly sděluje srozumitelně často. Nepotvrdil se tedy předpoklad, že nadřízený pracovník uvede ve své odpovědi, že předává úkoly ústně bezchybně, tedy že na danou otázku odpoví „vždy“. Nepotvrdil se ani předpoklad, že podřízení nejčastěji uvedou odpověď „občas“. To uvedli pouze dva ze šesti.

Z grafického vyjádření odpovědí vyplývá, že ústní delegování úkolů a činností má své nedostatky, které je vhodné odstranit, protože nepochopení úkolům negativně konzumuje čas jak podřízenému, tak zejména nadřízenému pracovníkovi.

Statistické ověření

Ze 40 vybraných delegovaných úkolů bylo 18 delegováno ústně. Z této skupiny bylo plnění osmi úkolů řešeno s pomocí manažera, což činí 45%.

4.3.3 Otázky č. 2

P: Rozumíte písemně požadovaným úkolům a činnostem ve chvíli, kdy jsou na vás delegovány, při jejich zpracování až po jejich vypracování?

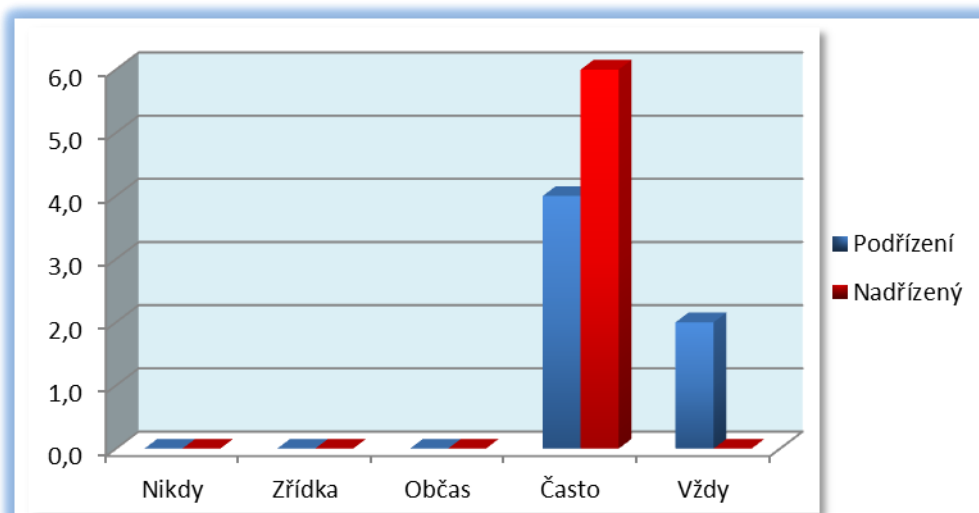
N: Sdělujete písemně požadavky na nové úkoly a činnosti srozumitelně tak, aby vaši podřízení úkolům rozuměli?

Tento pár otázek je zaměřen na zjištění, zda podřízení pracovníci dobře rozumí písemně delegovaným úkolům. Tato forma delegování úkolů by měla být přesnější než ústní delegování. Pokud vedoucí pracovník deleguje písemně, dá se jednoznačně určit, které informace byly podřízeným pracovníkům sděleny. Nemůže se tedy stát, že podřízený pracovník například neví, kdy má zpracovaný úkol odevzdat.

Dá se tedy očekávat, že v tomto případě budou zaměstnanci, na které jsou úkoly a činnosti delegovány, lépe úkolům rozumět, protože zadání bude jasnější a přesnější, než v případě ústního zadání. Vedoucí pracovník, který má již zkušenosti s řízením, si musí být vědom, že delegování má být co nejpřesnější, protože jinak bude mít s delegováním úkolů problémy.

Vždy se bude snažit o co nejlepší zadání tak, aby se mu delegované úkoly nevracely zpět, aby je dostal zpracované včas a v požadované kvalitě. Manažer se přesným zadáním úkolů, přesným přenesením pravomocí brání neúměrnému množství dotazů od svých podřízených. K tomu může docházet, pokud nejsou zadání precizní a neobsahují veškeré informace potřebné ke zdárnému vypracování.

GRAF 5: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě opět nadřízený uvedl, že písemně deleguje často bezchybně. Oproti otázkám č. 1 uvedli dokonce dva respondenti, že takto písemně delegovaným úkolům rozumí vždy. Potvrdil se tedy předpoklad, že písemné delegování je v některých případech srozumitelnější než delegování ústní.

Z porovnání grafu 4 a 5 vyplývá, že písemnému delegování úkolů podřízení pracovníci rozumějí lépe než ústnímu.

Statistické ověření

Ze 40 vybraných delegovaných úkolů bylo 22 delegováno písemně. Z této skupiny bylo plnění šest úkolů řešeno s pomocí vedoucího pracovníka, což činí 27% úkolů nebo činností.

4.3.4 Otázky č. 3

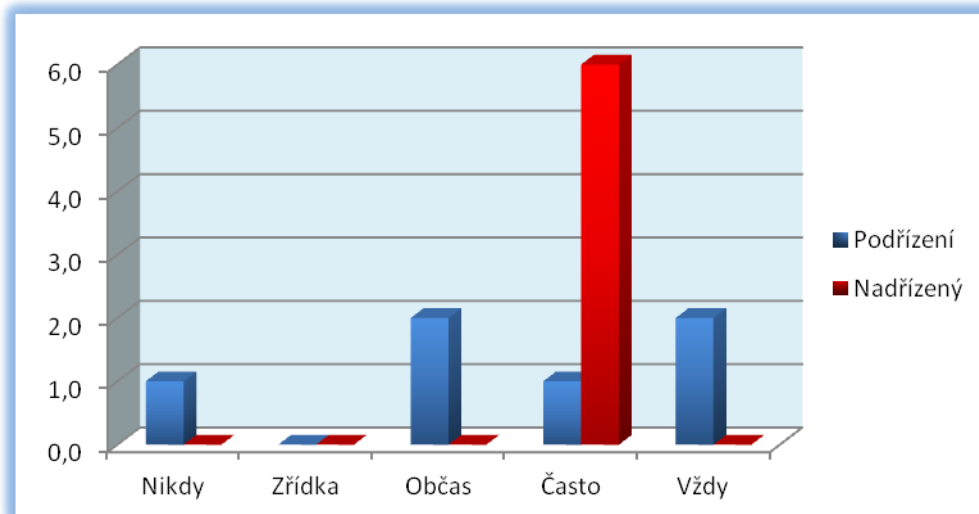
P: Ujistěte se nadřízený, že bylo delegovaným úkolům a činnostem porozuměno?

N: Ujistěte se, že vaši podřízení delegovaným úkolům a činnostem porozuměli?

Základním předpokladem toho, aby byl delegovaný úkol splněn včas, v požadované kvalitě nebo byly delegované činnosti trvale plněny podle očekávání, je ten, že podřízení musí úkolům jasně porozumět. Bez této podmínky nemůže vedoucí pracovník obdržet výsledky takové, jaké očekává.

Vzhledem k tomu, že kontrola porozumění delegovaným úkolům a činnostem je nezbytná pro jejich řádné plnění předpokládá se, že se vedoucí pracovník vždy ujistí, že jeho podřízení pracovníci všemu správně rozumí, aby předešel možným obtížím, které by mohly nastat, pokud by příslušní pracovníci úkolům nerozuměli nebo je pochopili chybně.

GRAF 6: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázky č. 3 podřízených pracovníků se značně liší. Jeden pracovník uvádí, že podřízený pracovník se neujišťuje nikdy, zda bylo úkolům rozuměno. Dva pracovníci pak uvádí, že se nadřízený pracovník ujišťuje pouze občas, jeden pracovník často a dva vždy. Nadřízený uvedl, že porozumění ověřuje často. Nepotvrdil se tedy předpoklad, že se nadřízený ujišťuje vždy, že jeho podřízení úkolům rozumí.

Z grafu 6 vyplývá, že vedoucí pracovník ověřuje, zda je předávaným úkolům porozuměno zcela nepravidelně, resp. odlišně u různých pracovníků.

Statistické ověření

V rámci statistického ověření bylo zjištěno, že ze 40 vybraných delegovaných úkolů bylo ověření porozumění delegovaným úkolům nebo činností provedeno ve 24 případech. To znamená, že u 60% případů kontrolu porozumění vedoucí pracovník provedl.

4.3.5 Otázky č. 4

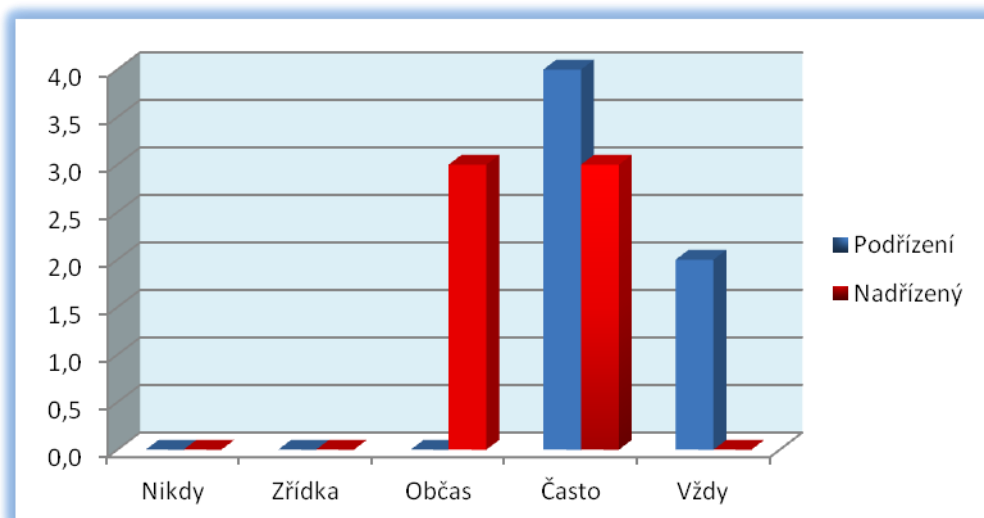
P: Odevzdáváte zpracované úkoly a výsledky své činnosti v požadované kvalitě?

N: Odevzdávají vaši podřízení zpracované úkoly a výsledky jejich činnosti v požadované kvalitě?

Úroveň kvality vypracovaných úkolů nebo úroveň kvality určité delegované činnosti je jedním z důvodů, který manažery odrazuje od delegování na své podřízené pracovníky. Často se totiž manažeři domnívají, a to i oprávněně, že pouze oni sami dosáhnou požadované kvality dané pracovní činnosti. Proto se uchylují k prohřeškům proti jednomu ze základních pravidel delegování a úkol vypracují sami, i když by jej mohli udělat i jeho podřízení. Manažer se musí umět smířit s tím, že kvalita odvedené práce nebude taková, jako kdyby se dané činnosti ujal sám.

Z tohoto důvodu se dá předpokládat, že v této otázce se budou podřízení a nadřízený pracovník ve svých odpovědích lišit. Vedoucí pracovník patrně bude vidět v odevzdaných úkolech, které dostává od pracovníků svého oddělení, nedostatky. Podřízení pracovníci budou hodnotit výsledky své práce pozitivněji než jejich nadřízený.

GRAF 7: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědi nadřízeného vyplývá, že od poloviny podřízených dostává zpracované úkoly občas na úrovni, kterou požaduje a od druhé poloviny často. Naopak více než polovina podřízených se domnívá, že odevzdává plněné úkoly často v požadované kvalitě a dva z nich konce vždy. Nikdo z podřízených neuvedl odpověď občas. Uvedené odpovědi potvrzují předpoklad, že podřízení svou práci hodnotí lépe, než nadřízený.

Statistické ověření

Ze 40 zkoumaných delegovaných úkolů vedoucí pracovník doplňoval nebo předělával výsledky odevzdané práce v 15 případech, tj. 37,5% případů, což lze zhodnotit jako poměrně vysoké číslo.

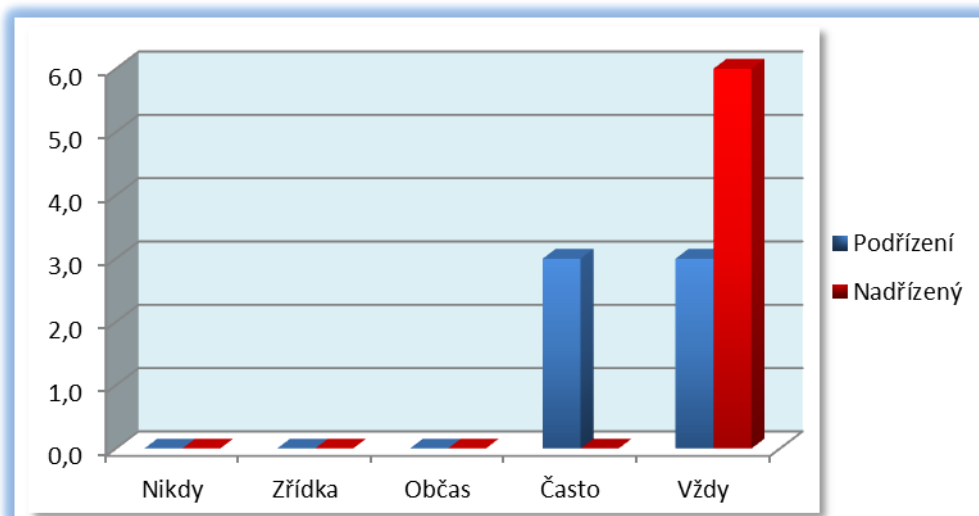
4.3.6 Otázky č. 5

P: Máte dostatečnou pravomoc pro plnění nových úkolů a činností?

N: Disponují vaši podřízení dostatečnými pravomocemi pro plnění nových úkolů a činností?

Jednou z dalších neopominutelných překážek, které brání efektivnímu delegování, je určitá nechuť manažerů předávat svým podřízeným některé ze svých pravomocí. Vedou je k tomu často nesprávné pocity, že ztratí část své moci, že oslabí své vydané postavení na pracovišti apod. Nebo se manažer mylně domnívá, že tu či onu pravomoc nemůže nikomu předat, protože jen on je ten, kdo je s ní schopen správně zacházet, i když se jedná o rutinní činnosti. V tomto případě je možné, že podřízení pracovníci budou mít zkušenost s tím, že ne vždy dostali veškeré potřebné pravomoci k plnění zadaných úkolů. Na druhou stranu vedoucí pracovník odpoví, že jeho podřízení dostatečné pravomoci mají.

GRAF 8: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že ve velkém množství případů mají podřízení dostatečné pravomoci pro plnění svých úkolů. Nadřízený pracovník dokonce uvedl, že je mají vždy, což potvrzuje původní předpoklad.

Statistické ověření

U 40 zkoumaných případů nebylo zjištěno v žádném případě, že by zaměstnanci neměli pravomoci, které potřebovali k plnění svých úkolů. Pouze v jednom případě musel být nadřízený pracovník přítomen výkonu úkolu, neboť musel verifikovat platbu firemní kreditní kartou, kterou podřízení nemohou z bezpečnostních důvodů disponovat.

4.3.7 Otázky č. 6

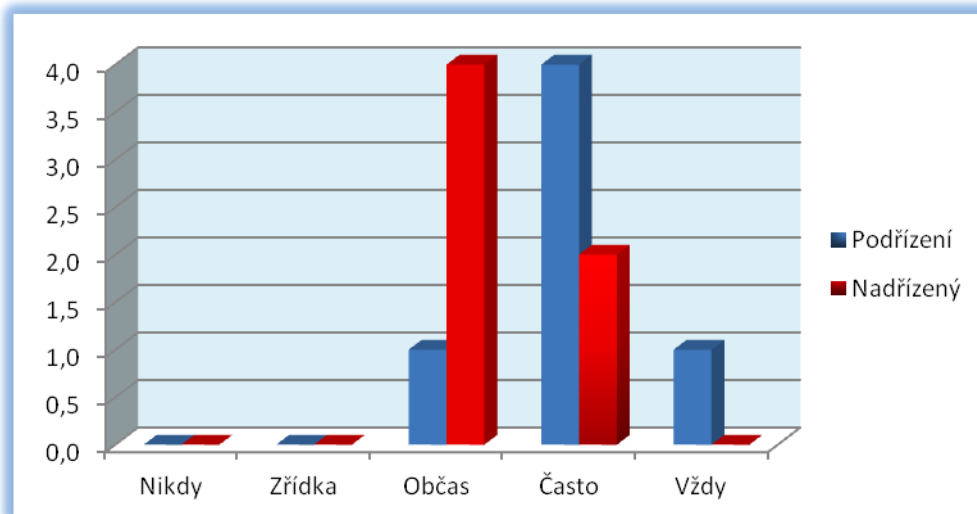
P: Jste ochoten/a převzít plnění nových úkolů a činností?

N: Jsou vaši podřízení ochotni převzít plnění nových úkolů a činností?

Ochota či neochota podřízených pracovníků převzít nový úkol značně závisí na dovednostech manažera, protože obecně lze říci, že podřízení nejsou přirozeně ochotni dostávat nové úkoly. Často nový úkol vidí pouze jako přidání práce. Proto je velice důležité, jakým způsobem manažer své podřízené k převzetí nových činností motivuje.

Předpokládá se, že vedoucí pracovník s neochotou svých podřízených k převzetí delegovaných úkolů setkává. Důležité je, v jaké míře. Jeho hodnocení v této části dotazníku bude patrně více negativní než hodnocení jeho podřízených.

GRAF 9: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázka č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě podřízení pracovníci podle předpokladů ohodnotili svoji ochotu k plnění nových úkolů pozitivněji, než ji ohodnotil vedoucí pracovník. Právě ochota podřízených pracovníků často ovlivňuje rozhodování manažerů, zda vůbec nějakou činnost delegují či nikoli. Proto je to také jeden z důležitých faktorů procesu delegování.

Statistické ověření

Statistické ověření této dvojice otázek není možné vyhodnotit jednoznačně, proto zde není uvedeno. Zkoumané skupiny uváděly rozporuplné odpovědi. V tomto případě by příliš sehrály roli subjektivní pocity obou stran.

4.3.8 Otázky č. 7

P: Pokusil/a jste se někdy vedoucímu delegovaný úkol nebo činnost odmítnout?

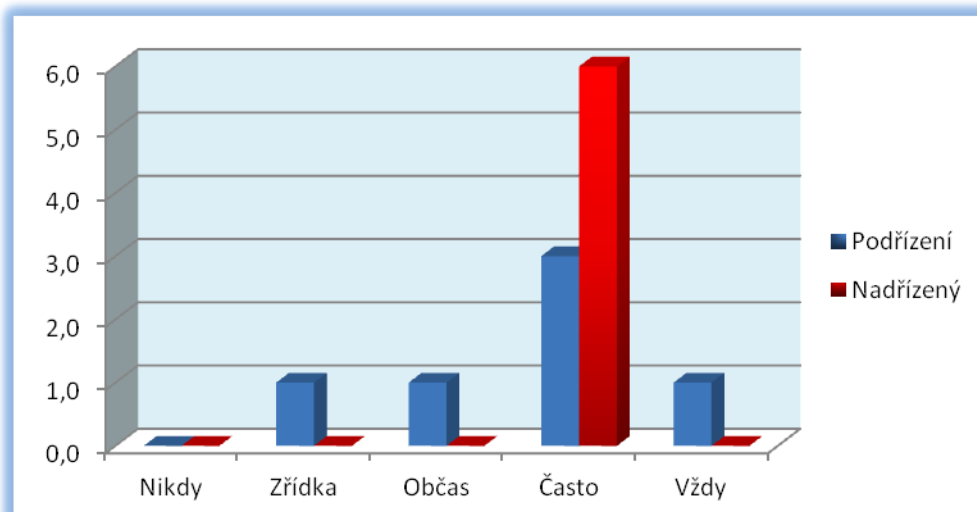
N: Pokusili se někdy vaši podřízení delegovaný úkol nebo činnost odmítnout?

Častým problémem při delegování bývá fakt, že se podřízení pokoušejí úkol nepřijmout. Nedostatečně a nesprávně motivovaný pracovník zaujímá od počátku k nově delegovaným činnostem obvykle negativní postoj, čímž klesá jeho ochota úkol

od nadřízeného převzít. Důvodů, které takový pracovník v takových chvílích namítá, může být celá řada.

Podřízený argumentuje například tím, že je již přetížený. V takovém případě je nezbytné, aby vedoucí pracovník dobře věděl, zda vybírá ze svých podřízených takového pracovníka, který má kapacitu úkol vykonávat. Dalším častým argumentem bývá, že zkrátka danou činnost podřízený nezvládne a jeho postoj k novému úkolu je naprosto bezradný apod. Je velice pravděpodobné, že se vedoucí pracovník na svém oddělení s touto překážkou občas setkává.

GRAF 10: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č. 7 vedoucí pracovník odpověděl, že se setkává s odmítáním nově delegovaných úkolů a činností často. Podřízení odpovídali, jak znázorňuje grafické zobrazení jejich odpovědí, rozdílně. Jeden z pracovníků dokonce uvedl, že se pokouší odmítnout nový úkol vždy.

Statistické ověření

Statistické ověření těchto otázek nebylo provedeno, protože by výsledky byly stejně jako u otázek č. 6 příliš ovlivněné subjektivním hodnocením jednotlivých respondentů. Nicméně subjektivní hodnocení vyjádřené v odpovědích zaměstnanců je

také velice podstatné, protože při řízení lidí jsou vnitřní pocity a vnímání všech zúčastněných důležité.

4.3.9 Otázky č. 8

P: Odmítl/a jste někdy vedoucímu delegovaný úkol nebo činnost?

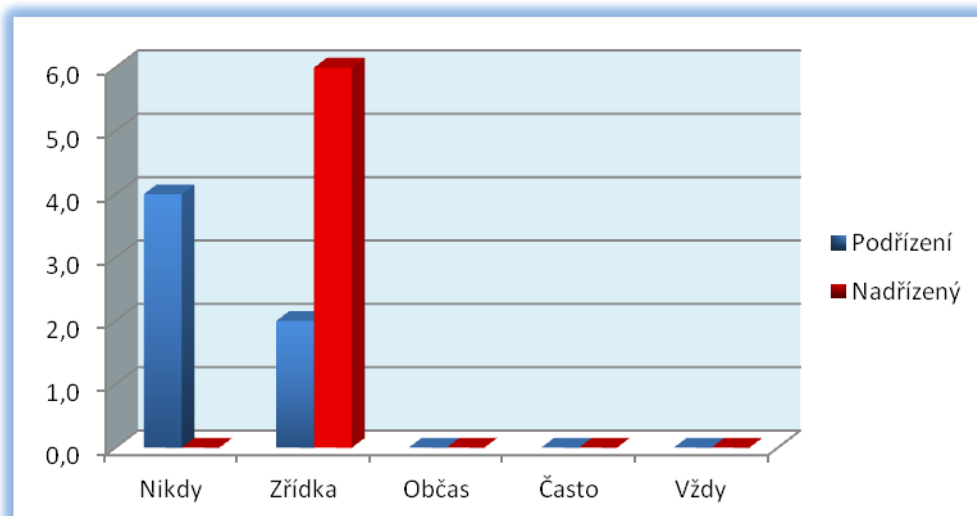
N: Nepřijali někdy vaši podřízení delegovaný úkol nebo činnost?

Překážkou v delegování pravomocí bývá také fakt, že podřízení pracovníci svému vedoucímu plnění daného úkolu odmítají. V extrémních případech úkol podřízený pracovník úplně odmítne.

Otázky č. 8 jsou úzce spojeny s otázkami č. 7 a jsou velice důležité. Otázky č. 7 zjišťují, zda se podřízení někdy snaží novým úkolům vyhnout. Otázky č. 8 zodpoví, zda se jim to daří, nebo zda je vedoucí pracovník schopen pomocí využití svých schopností a dovedností i přes jejich případnou neochotu úkol nakonec delegovat.

Pokud manažer pracuje s podřízenými správně, pak úkolů, které se nezdaří delegovat, bude minimum, v ideálním případě nebudou vůbec žádné. Pokud tomu tak nebude, bude zjevné, že manažer dělá při delegování závažné chyby. Tedy nedostatečně si předání pravomocí připraví, nevybere správného pracovníka, nedostatečně plnění úkolů a činností vysvětlí apod.

GRAF 11: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické vyjádření odpovědí na otázky č. 8 potvrzuje, že většinu delegovaných úkolů a činností se vedoucímu pracovníkovi nakonec delegovat podaří. Vedoucí pracovník uvedl, že se toto nepodaří pouze zřídka. Odpovědi potvrzují, že vedoucí pracovník je schopen využít svých schopností a delegovat i přes poměrně vysokou úroveň neochoty přijímat nové úkoly, což ukázaly odpovědi na předešlé otázky.

Statistické ověření

Ze 40 vybraných případů se vedoucímu pracovníkovi nepodařilo delegovat činnost na vybraného pracovníka pouze 2x. To činí 5% ze sledovaných úkolů.

4.3.10 Otázky č. 9

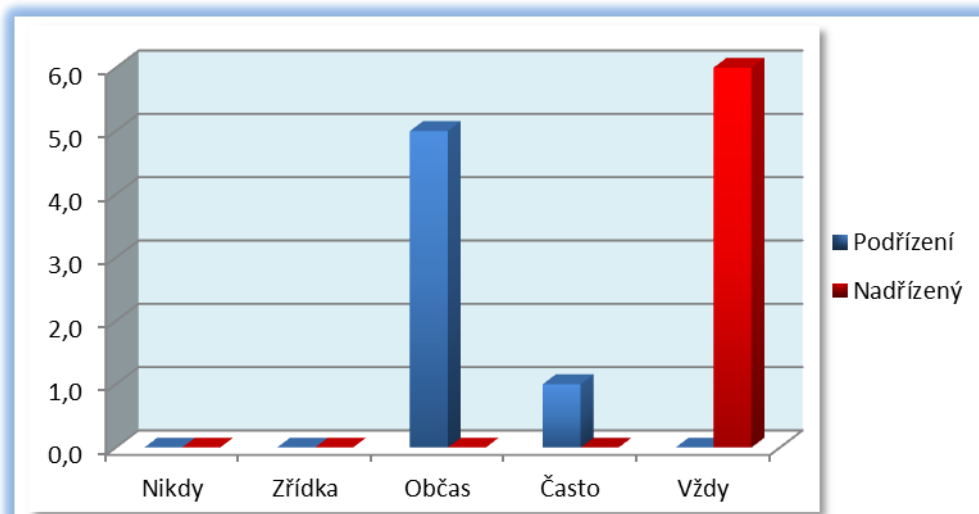
P: Vnímáte předání nového úkolu nebo činnosti jako projev důvěry nadřízeného pracovníka ve vaše schopnosti?

N: Důvěřujete podřízeným, pokud na ně delegujete, a věříte v jejich schopnosti?

Jedním ze základních atributů delegování je postoj podřízeného k úkolu nebo činnosti, které jsou na něj přenášeny. Pokud je cítí pouze jako přidání další práce, jeho postoj je od začátku přirozeně negativní. Proto je důležitým úkolem každého manažera, aby tyto postoje dokázal měnit na postoje pozitivní. K tomu může využít nejrůznější nástroje motivace.

Předně musí jasně vysvětlit danému zaměstnanci nebo skupině zaměstnanců účel delegování právě na ně. Podřízený musí cítit sounáležitost k cílům oddělení, k cílům společnosti a pozitivně cítit nezbytnost jeho zapojení do těchto procesů. Vedoucí pracovník nemůže delegovat bez důvěry ke svým pořízeným. Bez důvěry by se uchyloval k tomu, že by úkoly plnil raději sám, což je jedna ze základních chyb manažerů při delegování. Vzhledem k tomu, že zkoumaný manažer pracuje na vedoucí pozici více než pět let, což byla jedna z podmínek výzkumu, předpokládá se, že je již schopen vkládat do svých podřízených dostatek důvěry.

GRAF 12: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě vedoucí pracovník potvrzuje předpoklad, že pokud se rozhodne úkol delegovat, pak má ve své podřízené pracovníky důvěru, že budou schopni předanou činnosti vykonávat. Na druhou stranu pracovníci jeho oddělení delegování nových úkolů jako projev důvěry nevnímají, respektive z jejich odpovědí vyplývá, že delegování jako projev důvěry pociťují pouze v některých případech.

Statistické ověření

Tato dvojice otázek nebyla statisticky ověřena, neboť by to mohlo být provedeno opět pouze na základě subjektivních hodnocení respondentů, a to je již vyjádřeno v grafu 12.

4.3.11 Otázky č. 10

P: Je vám poskytována svobodná volba způsobu, jakým své úkoly a činnosti vypracujete?

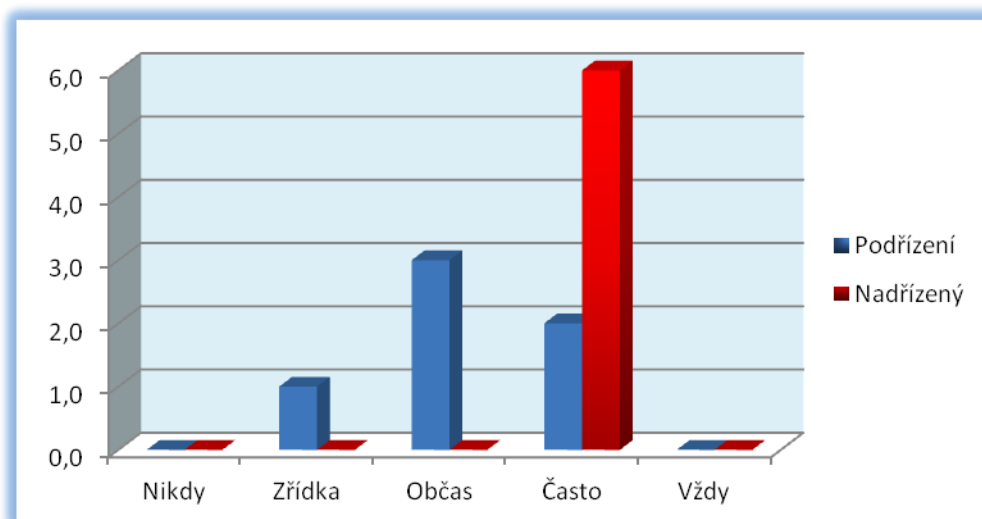
N: Mají vaši podřízení pracovníci svobodu ve volbě způsobu, jakým své úkoly a činnosti vypracují?

Pokud se manažer rozhodne delegovat určitou činnost, musí spolu s úkolem předat i určitou míru svobody k jeho splnění. Při delegování může manažer instruovat pracovníka, jak může delegované úkoly a činnosti vykonávat, pokud pracovník zvolí jiný způsob, neměl by mu do této volby vedoucí pracovník zasahovat v případě, že pracovník splní dvě základní podmínky.

Za prvé, že úkoly odevzdává včas a za druhé, že je plní v požadované kvalitě. Pouze pokud tyto podmínky nejsou plněny, musí manažer do způsobu vykonávání úkolů zasáhnout a korigovat jejich plnění tak, aby byly plněny efektivně.

Manažer musí zvolit správnou míru zasahování do procesů svých podřízených pracovníků, neboť pokud zasahuje příliš, nebo naopak málo, odevzdaná práce nebude na takové úrovni, jakou očekává. Předpokládá se, že nadřízený pracovník vyjádří, že jeho podřízení mají dostatek svobody, naopak podřízení budou odpovídat, že mají svobody méně, než by si představovali.

GRAF 13: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí pracovník uvedl, že jeho podřízení kolegové mívají svobodnou volbu, jakým způsobem své úkoly vypracují, často. To potvrzuje původní předpoklad. Pouze dva zaměstnanci to vnímají stejně. Tři zaměstnanci uvedli odpověď „občas“ a jeden dokonce „zřídka“.

Každý kvalifikovaný zaměstnanec musí mít dostatečnou svobodu při volbě způsobu, jakým bude na delegovaném úkolu pracovat. Ideálně manažer pouze doporučí způsob zpracování, nicméně finální volba by měla být na samotném pracovníkovi, neboť určitá míra svobody a samostatnosti dodává zaměstnanci sebevědomí. Takový pracovník je schopen do určité míry i samořízení. Pro manažera není důležitý způsob, pokud tedy není značně neefektivní, ale výsledek.

Statistické ověření

U 40 vybraných případů určil nadřízený pracovník přesný způsob zpracování u 8 případů, tj. u 20%.

4.3.12 Otázky č. 11

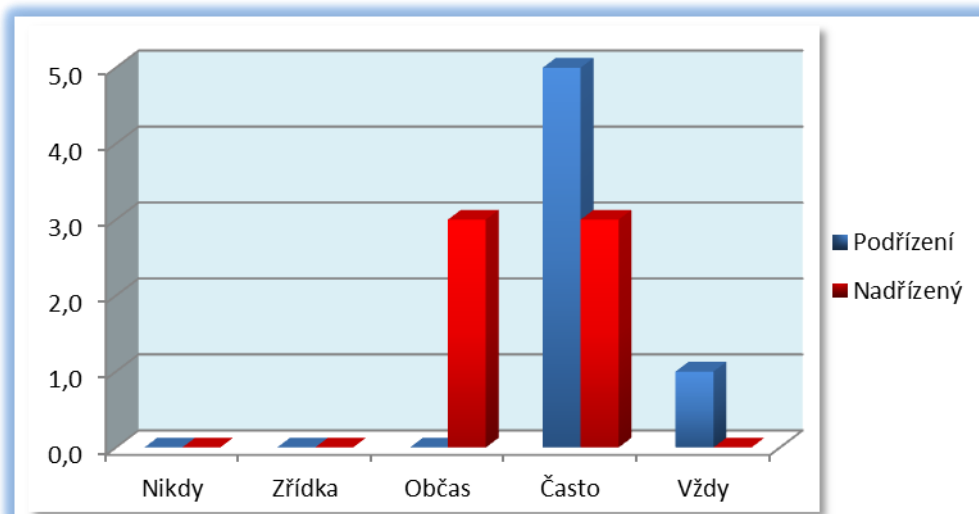
P: Plníte delegované činnosti a úkoly dle zadaných termínů a odevzdáváte je včas?

N: Odevzdávají vám vaši podřízení delegované úkoly a činnosti v daných termínech?

Začátkem delegování je předání úkolů a činností vybranému pracovníkovi nebo pracovní skupině. Koncem delegování je předání zpracovaného úkolu nadřízenému a následná kontrola, zda byl úkol splněn v požadované kvalitě a určeném čase.

V praxi se jistě na každém pracovišti naleznou případy, kdy pracovníci neodevzdají práci podle původních předpokladů. Důvodů může být celá řada, a to jak zaviněním na straně podřízeného pracovníka, tak i bez jeho zavinění. Například v případě, že mu nebyly správně sděleny veškeré potřebné informace pro vypracování úkolu apod.

GRAF 14: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí pracovník vyhodnotil, že polovina podřízených odevzdává své úkoly občas v požadovaném čase a kvalitě a druhá polovina pracovníků často. Pět ze šesti pracovníků uvedlo, že úkoly odevzdávají v požadovaném čase často, pouze jeden uvedl, že je včas odevzdává vždy. To potvrzuje výše uvedený předpoklad, že ne všechny úkoly jsou splněny ve stanovených termínech.

Statistické ověření

Ze 40 vybraných případů bylo celkem 8 odevzdáno se zpožděním, z toho 3 úkoly byly dokončeny později o více než 5 pracovních dní.

4.3.13 Otázky č. 12

P: Jste přetížený, a tudíž nemůžete přijmout jakoukoli novou činnost či úkol?

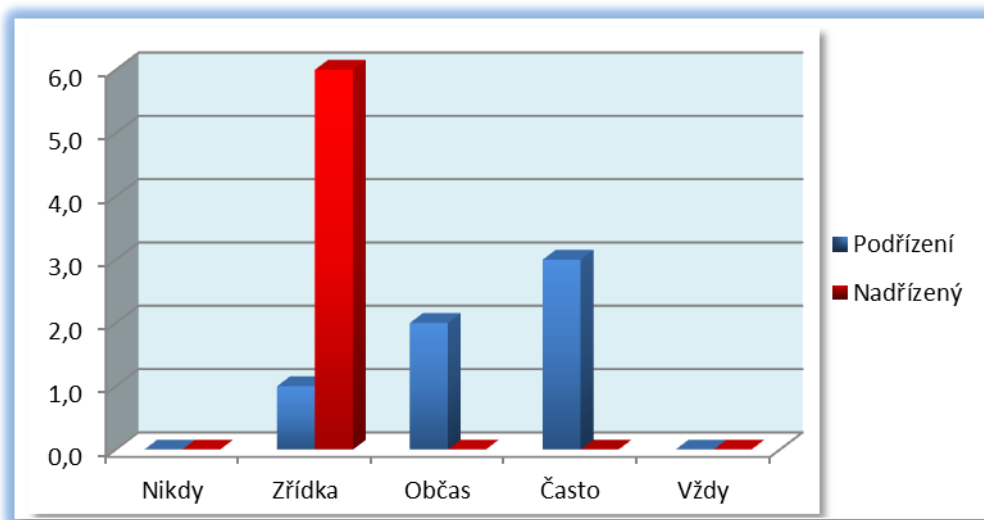
N: Jsou vaši podřízené již tak zatíženi, že na ně nové úkoly a činnosti nemůžete přenášet?

Aby vedoucí pracovník mohl na své podřízené cokoli delegovat, musí mít vybraní zaměstnanci dostatečnou časovou rezervu, kterou mohou pro plnění úkolů

využít. Pokud ji nemají, musí jim vedoucí pracovník umožnit si potřebný čas vytvořit. Způsobů může být celá řada.

Patrně většina zaměstnanců bude mít tendenci odpovídat tak, že jsou spíše přetížení. Naopak vedoucí pracovník bude vidět určité rezervy. Odpovědi podřízených pracovníků a vedoucího pracovníka se budou lišit. Každá z obou stran bude mít na tuto otázku trochu jiný náhled.

GRAF 15: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázky č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 potvrzuje původní předpoklad, že vedoucí pracovník nahlíží na zatížení podřízených pracovníků odlišně. Tři pracovníci uvádějí, že jsou přetížení často. To znamená, že z jejich pohledu na ně nemůže být již více delegováno. Naopak vedoucí pracovník vidí časový prostor pro další delegování.

Statistické ověření

V tomto případě nebylo statistické ověření provedeno. Pracovní zatížení jednotlivých pracovníků je již vyjádřeno v části této práce 4.2.2.

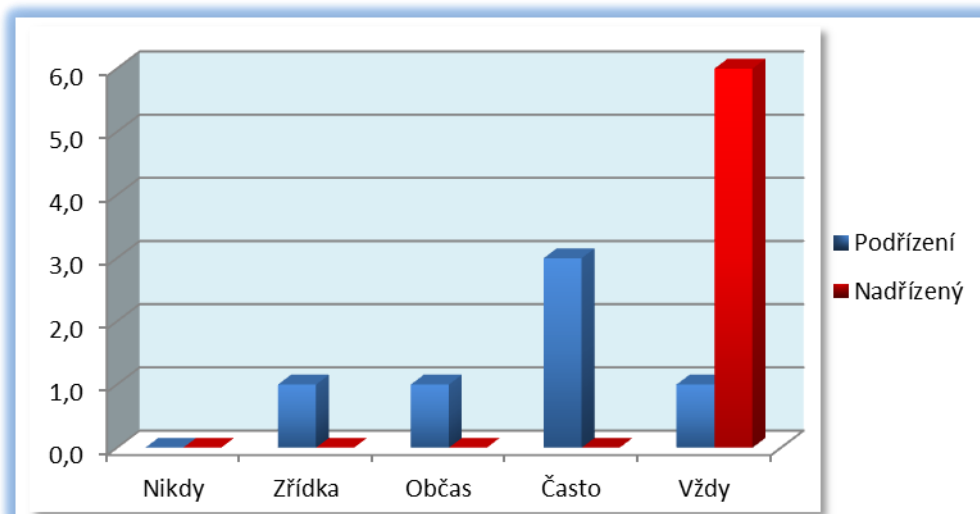
4.3.14 Otázka č. 13

P+N: Jste ochotný/á akceptovat změny, které mění obsah či způsob vaší práce?

Manažer by měl být vždy připraven změny akceptovat. Je to právě on, jenž by měl být v podniku motorem, a který by měl být schopen přinášet a aplikovat do praxe nové nápady. Z tohoto důvodu by neměl mít ke změnám negativní postoj. Naopak měl by si být dobře vědom, že změny ve formě inovací, změny, které zefektivňují pracovní procesy, které zkvalitňují výsledky, jsou základem pro rozvoj firmy.

Naopak řadoví pracovníci mívají obvykle rádi své každodenní stereotypy a ne vždy přijímají změny pozitivně, dokonce se může stát, že se změnám všemožně brání. Je tedy více než pravděpodobné, že jejich postoj ke změnám bude daleko méně pozitivní, než postoj jejich vedoucího pracovníka.

GRAF 16: Grafické vyjádření odpovědí respondentů – otázka č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 13 potvrzuje, že manažer je vždy na změny připraven. Uvědomuje si tedy jejich nezbytnost a chápe je jako běžnou součást své práce. Podřízení pracovníci již takovou ochotu ke změnám, tak jako jejich nadřízený, nevyjadřují.

4.3.15 Otázka č. 14

P+N Jaká školení či jazykové kurzy jste v posledních dvou letech absolvoval/a? Podporuje zaměstnavatel nějakým způsobem rozšiřování vašich znalostí a dovedností?

Tato otázka byla položena všem respondentům stejně a všichni odpovídali slovně. Vzhledem k tomu, že rozvoj znalostí a dovedností pracovníků je významným faktorem, který přispívá k vyššímu výkonu pracovníků, k efektivitě práce a lepším výsledkům z hlediska kvality odvedené práce, předpokládá se, že firma, která má více než dvacetiletou tradici na našem trhu, bude mít propracovaný systém rozvoje svých zaměstnanců.

Na otázku číslo 14 však všichni zaměstnanci shodně odpověděli, a to včetně vedoucího pracovníka, že za poslední dva roky absolvovali pouze požárně-bezpečnostní školení. Neabsolvovali ani žádný jazykový kurz, i když jazyková vybava zaměstnanců je důležitým faktorem při jejich práci. Vedoucí pracovník nenavštěvoval vůbec žádný jazykový ani manažerský kurz, který by mu pomohl při řízení lidských zdrojů na jeho pracovišti.

Jediná investice zaměstnavatele, kterou uvedl vedoucí pracovník, je příspěvek na dokončení jeho vysokoškolského vzdělání, ke kterému se rozhodl samotný manažer. Tento příspěvek dostává od 1. ročníku magisterského studia. Bohužel žádné jiné aktivity, žádné jiné investice do vzdělávání zaměstnanců, do rozvoje jejich schopností a dovedností, firma nevykazuje.

Předpoklad, že zaměstnavatel má propracovaný systém rozvoje svých zaměstnanců, se nepotvrdil. Zaměstnavatel tedy vůbec nepracuje na rozvoji potenciálu svých zaměstnanců.

4.3.16 Závěrečné vyhodnocení výzkumu

V rámci provedeného výzkumu bylo respondentům položeno celkem 14 otázek. Ze získaných odpovědí lze vyvodit následující poznatky. Na základě porovnání grafu 4 a 5 lze konstatovat, že písemnému delegování úkolů podřízení pracovníci rozumějí lépe než ústnímu.

Jak již bylo řečeno výše základním předpokladem, aby byl delegovaný úkol splněn včas a v požadované kvalitě a aby delegované činnosti byly trvale plněny podle očekávání, je ten, že podřízený musí úkolům jasně porozumět. Z grafu 6 plyne, že manažer provádí kontrolu, zda jeho podřízení úkolům rozumí, nepravidelně. V tomto případě je potřeba u nadřízeného změnit systém této kontroly, protože zde není plněna jedna z klíčových podmínek delegování.

Výsledky delegovaných úkolů nejsou vždy na úrovni, kterou vedoucí pracovník očekává. Proto je třeba věnovat pozornost motivaci jednotlivých pracovníků a zejména jejich osobnímu rozvoji a rozšiřování jejich schopností a dovedností.

Pozitivně lze hodnotit, že manažer poskytuje dostatečné pravomoci při delegování na své podřízené pracovníky, čímž podporuje jejich sebevědomí i samostatnost. Na druhou stranu je zjevné, že se manažer poměrně často setkává s neochotou svých podřízených přebírat nové úkoly a činnosti. Ochotu pracovníků může podpořit správná motivace podřízených. Je doporučeno se na tuto důležitou manažerskou činnost soustředit.

Z této neochoty plyne fakt, že se podřízení pracovníci snaží nové úkoly v některých případech odmítat. Jeden pracovník dokonce uvedl, že se snaží odmítnout delegovaný úkol vždy. V tomto případě je na manažerově zvážení, zda je to správný člen jeho týmu. Nejdříve je však třeba zjistit příčiny, které tohoto pracovníka k tomuto jednání vedou.

I přes nesnáze se nakonec nadřízenému delegovat daří a úkoly jsou skutečně předány jednotlivým pracovníkům. Delegovat se nepodařilo pouze ve dvou případech. Manažer musí takové případy eliminovat na nulu.

Vedoucí pracovník v průzkumu odpověděl, že svým podřízených plně důvěřuje, což je pozitivní, avšak jeho podřízení málo pociťují delegování jako projev důvěry. Delegování chápou, jak je časté, jako přidání práce. Je na manažerovi více vysvětlovat důvody delegování a hledat cesty, jak tento postoj u jeho podřízených pracovníků změnit. Pokud zaměstnanec chápe delegování pouze jako přidání práce, není divu, že projevuje neochotu přebírat nové úkoly a činnosti, i když to nakonec udělá.

Projev důvěry musí jít ruku v ruce s ponecháním co největší svobody zaměstnancům při plnění delegovaných úkolů. Pokud si zaměstnanec poradí s úkolem sám, není důvod, aby manažer do jeho činnosti zasahoval a nařizoval, jakým způsobem

má být úkol zpracován. Manažer zasahuje pouze v případě, že úkoly nejsou plněny. Zaměstnanec, který mívá při plnění svých úkolů dostatečnou volnost, je schopen se „samořídit“. Tedy řešit úkoly samostatně.

Některé úkoly nebyly ukončeny včas. V určité míře je to normální jev. Nějaké zdržení lze v některých případech tolerovat, avšak nesmí to být zpoždění příliš dlouhé a nesmí to být případy, kdy je ukončení úkolů zcela závazné a jejich nesplnění by poškodilo tým nebo dokonce firmu.

Na základě situační analýzy a odpovědí na otázku č. 12 lze konstatovat, že pracovníci ještě mají časové rezervy na plnění nových úkolů.

Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 13 potvrzuje, že manažer je vždy připraven na změny. Uvědomuje si tedy jejich nezbytnost a chápe je jako běžnou součást své práce. Podřízení pracovníci již takovou ochotu ke změnám, jako jejich nadřízený, nevyjadřují, což je přirozené. S tímto faktem musí tento manažer začít pracovat.

Velice podstatné je zjištění, že zaměstnavatel nemá žádný systém rozvoje svých zaměstnanců. Zaměstnavatel tedy vůbec nepracuje na rozvoji potenciálu svých pracovníků, což je hodnoceno zcela negativně. Je doporučeno tento stav zásadně změnit a systém vzdělávání pracovníků připravit a zavést ho do praxe.

5 NÁVRH ŘEŠENÍ PRO VYBRANOU ORGANIZACI

Cílem tohoto návrhu je zefektivnění delegování na zkoumaném pracovišti. Z provedené situační analýzy a výzkumu vyplynulo několik problémů, které delegování v daném oddělení komplikují, v některých případech delegování přímo brání.

5.1 Kvalifikace zaměstnanců

Základním stavebním kamenem každé části organizační struktury je její personální obsazení. V kapitole 4.2.1 bylo zjištěno, že dva z pracovníků na tomto oddělení nespĺňují veškeré kvalifikační předpoklady, a to v jejich jazykové výbavě. Jsou dva možné způsoby, jak tento nedostatek napravit. První cesta je výměna těchto zaměstnanců. Tato možnost vyřeší zjištěný nedostatek rychle, nicméně nese s sebou svá negativa. Nový, nezpracovaný zaměstnanec je vždy časovou zátěží pro manažera i celé jeho oddělení.

Druhou možností je přihlášení stávajících zaměstnanců do příslušných jazykových kurzů, aby měli možnost jazykové nedostatky ve stanoveném časovém horizontu odstranit. Tento způsob je sice dlouhodobější, ale nepřinese žádnou větší zátěž pro manažera ani pro jeho oddělení. Naopak toto řešení povede ke zlepšení stávající situace. Studijní plán pro tyto dva zaměstnance bude stanoven v kapitole 5.8 této práce.

5.2 Forma delegování

Důležitým faktorem delegování je způsob, jakým jsou úkoly a činnosti delegovány. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že delegování prováděné ústní formou je pro zaměstnance méně srozumitelné, než formou písemnou. Doporučuje se tedy, pokud se nejedná o triviální úkony, delegovat v maximální míře písemně. V takových případech se obě strany vyhnout nedorozuměním, která plynou z nesprávného pochopení úkolů nebo z chybného zaznamenání termínů jejich plnění apod. Písemná

forma delegování zaručí, že se všechny předávané informace dají zpětně bez problémů ověřit, což je výhoda pro manažera i podřízené.

5.3 Systém zpětné vazby

Jak již bylo řečeno výše základním předpokladem toho, aby byl delegovaný úkol splněn včas a v požadované kvalitě a delegované činnosti byly trvale plněny podle očekávání, je ten, že podřízení musí úkolům jasně porozumět. Bez této podmínky nemůže vedoucí pracovník obdržet výsledky takové, jaké očekává.

Vzhledem k tomu, že kontrola porozumění delegovaným úkolům a činnostem je nezbytná pro jejich řádné plnění, předpokládá se, že se vedoucí pracovník vždy ujistí, že jeho podřízení pracovníci všemu správně rozumí, aby předešel možným obtížím, které by mohly nastat, pokud by příslušní pracovníci úkolům nerozuměli nebo je pochopili chybně.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že manažer provádí kontrolu, zda jeho podřízení úkolům rozumí, nepravidelně. V tomto případě musí manažer změnit toto nesystémové chování. Do delegování je třeba vždy zařadit i zpětnou vazbu od lidí, na které je delegováno. Touto kontrolou ušetří manažer čas nejen sobě, ale i svým podřízeným.

5.4 Zlepšování kvality odevzdávané práce

Způsobů, jakými lze zlepšit výsledky delegovaných činností je mnoho. Z provedeného výzkumu je zjevné hned několik možností, které by měl tento manažer využít. Za prvé je to jednoznačně prosazení plánu rozvoje svých podřízených i svůj vlastní studijní program.

Další cestou je vyloučení předělávání a doplňování odevzdané práce od podřízených pracovníků. Ve chvíli, kdy manažer není s odevzdanou prací zcela spokojen, musí takový úkol vrátit příslušnému pracovníkovi, vysvětlit mu nedostatky a požádat ho o doplnění či předělání daného úkolu. Pokud tak nečiní, zaměstnanec ani neví, že odvedl práci, se kterou není jeho nadřízený spokojený. V případě, že se mu ale úkoly vrací, má možnost se příště ve svém výkonu zdokonalit a tím se vyhnout budoucí

kritice od nadřízeného. Naopak nadřízený bude mít důvod zaměstnance za lepší výkon pozitivně ohodnotit, což podpoří sebevědomí pracovníka i jeho pocit z dobře vykonané práce, který je motivační.

Manažer musí také vždy zaměstnanci sdělit, jak a kdy pracoval kvalitně, a to nejlépe veřejně (například při poradě týmu). I slovní pochvala je pro zaměstnance motivací k dalším výkonům.

5.5 Zvyšování ochoty zaměstnanců k přijímání delegovaných činností

Manažer se potýká s neochotou podřízených pracovníků při přijímání delegovaných činností. Jeden z respondentů dokonce uvedl, že se snaží odmítnout nový úkol nebo činnost vždy. V případě tohoto pracovníka je třeba nejdříve zjistit důvody, proč tak tento zaměstnanec činí. Pokud budou tyto důvody odstranitelné, je třeba urychleně začít pracovat na jejich odstranění.

Předně je třeba s pracovníkem pohovořit, protože není akceptovatelné, aby se bránil vždy. Delegování je běžnou praxí, i když často zapeklitou, a každý zaměstnanec musí vědět, že manažer delegovat má, a že to je správné, pokud tak činí. V případě, že nepůjde tyto důvody odstranit, například zlepšením motivace pracovníka, pak nelze udělat nic jiného než pracovníka vyměnit. Tento pracovník může být samostatný, ale je svým postojem naprosto nevhodný pro týmovou práci a manažer s ním má velmi komplikovanou práci.

Manažer má možnost zvýšit ochotu daného pracovníka různými způsoby. Důležitý je výběr toho správného zaměstnance, na kterého delegovat. Zaměstnanec bude více ochotný převzít novou činnost, pokud mu nová činnost pomůže například k profesnímu růstu.

Mnoho pracovníků je ohroženo jednotvárnou prací a rutinní činností často snižují jeho potenciál. Jednotvárnost vede ke ztrátě dovedností a znalostí a zaměstnanec se časem stává neobratným, demotivovaným a stagnujícím. Proto delegování slouží také k rozvoji jednotlivých zaměstnanců. Žádný pracovník nesmí být z výše uvedených důvodů z delegování vyloučen. Nikdo nesmí být přehlédnut. Pracovník, který je zvyklý učit se nové věci, přijímat nové úkoly a výzvy, je manažerovi oporou. Žádný pracovník nesmí na svém pracovišti stagnovat, a to je právě úkol pro manažera.

Další možností, jak zvýšit ochotu podřízených pracovníků přijmout nový úkol, je důsledné vysvětlení účelu delegování dané činnosti právě na něho. Vybraný pracovník musí vnitřně cítit důležitost svého přínosu k dané věci a sounáležitost s týmem. S tím souvisí i vnímání daného pracovníka, který může chápat nový úkol jako více práce, nebo jako projev důvěry manažera v jeho schopnosti.

Manažer musí vždy delegovat ucelenou práci. Podřízený pracovník pak lépe chápe smysl delegování, dostane ucelenou odpovědnost a je zřejmý výsledek jeho práce, za který je pak oceněn. Pracovníka motivuje, pokud je schopen vidět výsledek své práce, za kterou je pak odměňován.

5.6 Přetíženost podřízených

Aby mohl manažer delegovat, musí mít jeho podřízení pracovníci kapacitu delegované úkoly plnit. V kapitole 4.2.2 byla na základě statistických údajů, které firma pravidelně jednou za rok zpracovává, zpracována analýza zatížení jednotlivých pracovníků. Z této analýzy vyplynulo, že pracovník č. 5 má na starosti až 34% předplatných a pracovník č. 1 má na starosti nejvíce obchodních partnerů. Na tyto pracovníky již nebude možné delegovat tolik jako na ostatní. Naopak pracovník č. 6 má na starosti pouze 9% a pracovník č. 3 se stará o nejméně obchodních partnerů, takže na tyto dva pracovníky by neměl být problém delegovat.

Pokud by manažer pouze delegoval, jednou by kapacitu svých podřízených vyčerpal. Je důležitým úkolem manažera, aby práci svého týmu neustále zefektivňoval, zjednodušoval a zrychloval. A právě na tuto činnost potřebuje vedoucí pracovník dostatek času, a proto musí delegovat.

5.7 Ochota akceptovat změny

Míru ochoty ke změnám vyjádřili jednotliví pracovníci odlišně. Jak již bylo řečeno výše, žádný pracovník nesmí na svém pracovišti stagnovat, a to je právě úkol pro manažera. Pracovník, který je dlouhodobě vystaven stereotypní neměnné práci, má tendenci ztrácet své schopnosti, je uvězněn v každodenním stereotypu a stává se nepružným.

Pro zvýšení ochoty akceptovat změny podřízených pracovníků je navrženo, začít pravidelně využívat metodu takzvané rotace. Metoda rotace spočívá v pravidelném převádění pracovníků na jiné pozice, případně významná změna části úseku, na kterém zaměstnanec pracuje. Manažer by měl dělat změny tak, aby probíhaly pravidelně a zaměstnanci si na změny zvykli. Zaměstnanec, který není na změny připraven, je přijímá obvykle s neochotou a je zaklíněn ve svém stereotypu, který v konečném důsledku škodí delegování i jeho osobnímu rozvoji.

5.8 Návrh systému rozvoje jednotlivých pracovníků

Ve firmě chybí jeden ze základních kamenů rozvoje schopností a dovedností zaměstnanců. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že firma prakticky žádným způsobem neinvestuje do vzdělávání svých pracovníků. Podporou vzdělávání zaměstnanců však vždy získávají obě strany – zaměstnavatel i zaměstnanec. Zaměstnavatel získá kvalifikovanější pracovní sílu a zaměstnanec si rozšiřuje své kompetence a je motivován k vyšším pracovním výkonům, což úzce souvisí s delegováním. Kvalifikovanějšímu pracovníkovi lze s důvěrou svěřit náročnější úkoly. Proto je do této práce zahrnutý návrh systému rozvoje zaměstnanců.

Tento návrh rozdělen do tří částí a bude naplánován na dva roky. První část bude zaměřena na rozvoj manažera. Druhá část bude zaměřena na dva pracovníky, kteří plně nedosahují kvalifikačních požadavků. Poslední část se bude zabývat zbývající skupinou pracovníků, kteří kvalifikační požadavky splňují. Vzhledem k tomu, že všichni pracovníci denně komunikují se zahraničním, je pro ně klíčová jejich jazyková výbava. Proto bude tento návrh zacílen zejména tímto směrem. U všech pracovníků bude předně provedeno otestování jejich jazykové výbavy, a to jak u vyžadovaných jazyků, tak případně i dalších, pokud je nějakým způsobem ovládají. Rozvoj jazykových schopností bude přínosem, jak pro firmu, tak pro zaměstnance.

Plán rozvoje manažera

Pro manažera i firmu bude velice prospěšné, pokud manažer absolvuje kurz koučování pro manažery. V první polovině roku bude vedoucí pracovník koučovaný

zkušeným koučem v kurzu (14 x 60 min.). Manažer projde manažerským koučováním, které je založeno na využívání rozvoje potenciálu koučované osoby. Cílem tohoto kurzu bude rozvoj schopností manažera, překonání případných bariér kreativity, příznaků vyhoření, případně dalších negativních vlivů.

Na začátku druhého roku bude manažer navštěvovat kurz „Staňte se manažerem - koučem“ (14 x 60 min.). Takových kurzů je na trhu mnoho, proto je třeba dbát na výběr firmy. Při výběru správné firmy pomohou zkušenosti jiných manažerů a dostupné recenze.

Koučování jako takové je náročnější nežli direktivní nebo byrokratické řízení. Manažerovi, který je schopen tento způsob vedení zařadit mezi techniky práce s podřízenými, se tato časová investice vrátí v podobě samostatných, sebevědomých a kreativních podřízených.

Po celé dva roky bude vedoucí pracovník rozvíjet jeden ze světových jazyků, a to jedenkrát týdně při individuální výuce na svém pracovišti. Výběr jazyka bude určen po absolvování testování úrovně jeho jazykových znalostí. Na konci každého roku bude otestována úroveň dosažených znalostí vybraného jazyka.

Plán pro pracovníky, kteří nesplňují kvalifikační požadavky

Jak již bylo dříve uvedeno, dva zaměstnanci nesplňují v plné míře kvalifikační předpoklady. Zaměstnavatel má možnost tyto pracovníky vyměnit, nebo jim nabídnout možnost si chybějící znalosti doplnit. Druhá varianta je pro firmu výhodnější, protože výuka stávajících pracovníků nijak nenaruší chod firmy.

Tito pracovníci budou navštěvovat jazykový kurz dvakrát týdně po celé dva roky tak. Jednou za půl roku absolvují test, který prokáže, jak si své znalosti zdokonalili. Plán výuky bude případně podle potřeby upraven tak, aby byly tyto nedostatky v jejich znalostech zcela odstraněny maximálně do dvou let.

Plán pro ostatní pracovníky

Tito zaměstnanci plně splňují kvalifikační požadavky na svou pozici. U každého pracovníka bude vytipován další jazyk, který budou rozvíjet jedenkrát týdně

v příslušném jazykovém kurzu. Jednou za rok projdou testem, který prokáže, jakým způsobem se jejich znalosti zlepšily.

6 ZÁVĚR

Delegování je jednou z nejzajímavějších a současně nejkomplicovanějších oblastí managementu. Manažeři mají v současné době možnost nastudovat mnoho starší i zcela aktuální literatury, která obsahuje velké množství technik, metod a nástrojů, jak efektivně delegovat. Tyto techniky a metody jim v praxi pomáhají, ale vždy pouze do určité míry, protože při delegování jsou velice důležité nikoli pouze získané schopnosti a dovednosti, ale také schopnosti vrozené.

Při delegování je zásadní struktura osobnosti daného manažera, míra jeho sebereflexe, jeho ochota ke změnám, trvalá snaha pomáhat podřízeným rozšiřovat jejich schopnosti a dovednosti. Dále pak jeho cit pro komunikaci a spolupráci s podřízenými pracovníky i dalšími kolegy, dovednost analytického a rychlého myšlení, důvěryhodnost, umění sebeovládání, osobní disciplína, zdravá zvědavost, schopnost prosazovat se a zvládat přicházející konflikty.

Důležitá je i jeho empatie, tedy schopnost vcítit se do druhých, schopnost pracovat v týmu, ochota přijímat kritiku a na druhou stranu také umět pozitivně kritizovat. Je uměním manažerů každodenně překonávat veškeré překážky, které jim nejen delegování pravomocí, úkolů a činností přináší.

Cílem této diplomové práce bylo zmapování aktuálních problémů středního a vyššího managementu se zaměřením na procesy delegování pravomocí a předávání pracovních úkolů a činností.

V rámci této práce byla provedena deskripce vybrané firmy a její organizační struktury. Dále pak byla zpracována situační analýza vybrané části firmy, která byla využita pro výzkumnou část této diplomové práce. Na základě zpracované situační analýzy a provedeného výzkumu, bylo zpracováno celkové vyhodnocení získaných výsledků.

Tyto výsledky sloužily jako základ pro vypracování závěrečného návrhu řešení pro tento vybraný případ. Navržené řešení povede k zefektivnění delegování pravomocí na vybraném pracovišti. Některé návrhy lze v praxi aplikovat velice rychle a jejich naplňování záleží pouze na vedoucím pracovníkovi. Jiné návrhy jsou dlouhodobého charakteru a jsou do nich zapojeni i podřízení zaměstnanci.

Tyto dlouhodobé návrhy je třeba chápat jako investici, která se vrátí nejen vedoucímu pracovníkovi, ale zejména firmě v podobě samostatných, sebevědomých, kreativních a flexibilních zaměstnanců, kteří v budoucnu efektivně zvládnou významnější a komplikovanější úkoly.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie a periodika – české zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Překlad Daniel Helekal. Praha: Management Press, 2012, 124 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 191 s. ISBN 978-80-247-2945-9.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, 148 s. ISBN 978-808-6723-945.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 203 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 106 s. ISBN 978-80-247-4121-5.

DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 9788024713007.

DUCHOŇ, Bedřich. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FAERBER Yvone a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Překlad Zdeněk Michna. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HENDL, Jan, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Překlad Daniel Helekal. Praha: Portál, 2008, 615 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOCIANOVÁ, Renata, Frank KITTEL a Robert B. KAISER. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 1. vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

LAUFER, Hartmut, Karel RAIS a Robert B. KAISER. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 268 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.

MERCHANT, Kenneth A, Wim A VAN DER STEDE a Robert B KAISER. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 2nd ed. Překlad Zuzana Veselá. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2007, 850 s. ISBN 978-0-273-70801-8.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lidrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 228 s. ISBN 80-247-1726-3.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 98 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010, 159 s. ISBN 978-80-7261-208-6.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha, 2004, 176 s. ISBN 80-717-9886-X.

PLAMÍNEK, Jiří, Eva JAROŠOVÁ a Robert B KAISER. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, *Řízení podle kompetencí: Management by Competencies*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 180 s. ISBN 978-80-247-6318-7.

POSSEHL, Gianna, Frank KITTEL a Robert B KAISER. *Jak se prosadit a přesvědčit ostatní: prosadte své návrhy, nápady a projekty*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, 155 s. ISBN 978-80-247-2677-9.

SCHUSTER, Klaus, Wim A VAN DER STEDE a Robert B KAISER. *11 manažerských hříchů: jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábavu*. 1. vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Grada, 2010, 170 s. ISBN 978-80-247-3456-9.

SMEJKAL, Vladimír, Karel RAIS a Robert B KAISER. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: praktický atlas managementu*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 157 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SUCHÝ, Jiří, Wim A VAN DER STEDE a Robert B KAISER. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Překlad Daniel Helekal. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, Wim A VAN DER STEDE a Robert B KAISER. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe: performance measurement, evaluation and incentives*. 1. vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Grada, 2010, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

TOMAN, Miloš. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 148 s. ISBN 80-868-5113-3.

TRUNEČEK, Jan, Frank KITTEL a Robert B KAISER. *Management znalostí: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: C. H. Beck, 2004, 339 s. ISBN 80-717-9884-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-6207-4.

URBAN, Jan, Wim A VAN DER STEDE a Robert B KAISER. *10 nejdražších manažerských chyb: jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábavu*. 1. vyd. Překlad Daniel Helekal. Praha: Grada, 2010, 170 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZANDL, Dita. *Life management: Jak získat více času, energie a pořádku v životě*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 164 s. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6565-5.

Monografie a periodika – zahraniční zdroje

HOGUE, Zahirul. *The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model Original Research. Advances in Accounting*, 2011, roč. 27, č. 2, 266-277 s. ISSN 0882-6110.

LACHARITY, Linda a Candice K., KUMAGAI. *Prioritization, Delegation, and Assignment*. 2. vyd. Mosby, 2010, 240 s. ISBN 978-0323065702.

TRACY, Brian. *Delegation & Supervision*. 1. vyd. AMACOM, 2013, 112 s. ISBN 978-0814433140.

Internetové zdroje

EDUA Group, s.r.o. [online]. c 2014. [cit. 22-2-2014]. Dostupné z: <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/koucovani-pro-manazery/BK00627231>.

Univerzita Online [online]. c 2013. [cit. 22-2-2014]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/delegovani/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: SCHÉMA LINIOVĚ ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	17
OBRÁZEK 2: SCHÉMA LINIOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	18
OBRÁZEK 3: MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	18
OBRÁZEK 4: ŠIKMÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	19
OBRÁZEK 5: PLOCHÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	20
OBRÁZEK 6: PODÍL MANAŽERŮ RŮZNÝCH ÚROVNÍ NA TVORBĚ PLÁNŮ.....	22
OBRÁZEK 7: MATICE STYLŮ ŘÍZENÍ SE ZŘETELEM K UPLATŇOVÁNÍ MOCI A ÚROVNI SPOLUPRÁCE PODŘÍZENÝCH	32

Seznam grafů

GRAF 1: OBJEM PŘEDPLATNÝCH NA PRACOVNÍKA NA ZÁKLADĚ DELEGOVÁNÍ ČINNOSTÍ NA DANÉM PRACOVÍŠTI V ROCE 2013.....	51
GRAF 2: PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ ROZDĚLENÍ OBCHODNÍCH PARTNERŮ NA PRACOVNÍKA V ROCE 2013	52
GRAF 3: ROČNÍ FINANČNÍ OBJEM NA PRACOVNÍKA ZA ROK 2013.....	53
GRAF 4: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.1.....	58
GRAF 5: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.2.....	59
GRAF 6: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.3.....	61
GRAF 7: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.4.....	62
GRAF 8: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.5.....	63
GRAF 9: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.6.....	65
GRAF 10: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.7.....	66
GRAF 11: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.8.....	67
GRAF 12: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.9.....	69
GRAF 13: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.10.....	70
GRAF 14: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.11.....	72
GRAF 15: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.12.....	73
GRAF 16: GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ – OTÁZKY Č.13.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník 1.....	I-II
Příloha B – Dotazník 2.....	III-IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník 1

DOTAZNÍK 1

Otázka č. 1	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Rozumíte ústně požadovaným úkolům a činnostem ve chvíli, kdy jsou na vás delegovány, při jejich zpracování až po jejich vypracování?					
Otázka č. 2	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Rozumíte písemně požadovaným úkolům a činnostem ve chvíli, kdy jsou na vás delegovány, při jejich zpracování až po jejich vypracování?					
Otázka č. 3	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Ujistěte se nadřizený, že bylo delegovaným úkolům a činnostem porozuměno?					
Otázka č. 4	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Odevzdáváte zpracované úkoly a výsledky své činnosti v požadované kvalitě?					
Otázka č. 5	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Máte dostatečnou pravomoc pro plnění nových úkolů a činností?					
Otázka č. 6	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Jste ochoten/a převzít plnění nových úkolů a činností?					
Otázka č. 7	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Pokusil/a jste se někdy vedoucímu delegovaný úkol nebo činnost odmítnout?					
Otázka č. 8	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Odmítl/a jste někdy vedoucímu delegovaný úkol nebo činnost?					
Otázka č. 9	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Vnímáte předání nového úkolu nebo činnosti jako projev důvěry nadřízeného pracovníka ve vaše schopnosti?					
Otázka č. 10	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Je vám poskytována svobodná volba způsobu, jakým své úkoly a činnosti vypracujete?					

Otázka č. 11	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Plníte delegované činnosti a úkoly dle zadaných termínů a odevzdáváte je včas?					

Otázka č. 12	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Jste přetížený, a tudíž nemůžete přijmout jakoukoli novou činnost či úkol?					

Otázka č. 13	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
P: Jste ochotný/á akceptovat změny, které mění obsah či způsob vaší práce?					

Otázka č. 14	
P: Jaká školení či jazykové kurzy jste v posledních dvou letech absolvoval/a? Podporuje zaměstnavatel nějakým způsobem rozšiřování vašich znalostí a dovedností?	

U otázek č. 1-13 označte křížkem nejvhodnější odpověď. Otázku č. 14 zodpovězte, prosím, písemně.
Děkuji za Váš čas.

Příloha B – Dotazník 2

DOTAZNÍK 2

Otázka č. 1	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Sdělujete ústně požadavky na nové úkoly a činnosti srozumitelně tak, aby vaši podřízení úkolům rozuměli?					
Otázka č. 2	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Sdělujete písemně požadavky na nové úkoly a činnosti srozumitelně tak, aby vaši podřízení úkolům rozuměli?					
Otázka č. 3	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Ujistíte se, že vaši podřízení delegovaným úkolům a činnostem porozumějí?					
Otázka č. 4	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Odevzdávají vaši podřízení zpracované úkoly a výsledky jejich činnosti v požadované kvalitě?					
Otázka č. 5	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Disponují vaši podřízení dostatečnými pravomocemi pro plnění nových úkolů a činností?					
Otázka č. 6	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Jsou vaši podřízení ochotni převzít plnění nových úkolů a činností?					
Otázka č. 7	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Pokusili se někdy vaši podřízení delegovaný úkol nebo činnost odmítnout?					
Otázka č. 8	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Nepřijali někdy vaši podřízení delegovaný úkol nebo činnost?					
Otázka č. 9	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Důvěřujete podřízeným, pokud na ně delegujete, a věříte v jejich schopnosti?					
Otázka č. 10	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Mají vaši podřízení pracovní svobodu ve volbě způsobu, jakým své úkoly a činnosti vypracují?					
Otázka č. 11	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Odevzdávají vám vaši podřízení delegované úkoly a činnosti v daných termínech?					
Otázka č. 12	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Jsou vaši podřízení již tak zatíženi, že na ně nové úkoly a činnosti nemůžete přenášet?					

Otázka č. 13	NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	ČASTO	VŽDY
N: Jste ochotný/á akceptovat změny, které mění obsah či způsob vaší práce?					

Otázka č. 14	
N: Jaká školení či jazykové kurzy jste v posledních dvou letech absolvoval/a? Podporuje zaměstnavatel nějakým způsobem rozšiřování vašich znalostí a dovedností?	

**U otázek č. 1-13 označte křížkem nejvhodnější odpověď. Otázku č. 14 zodpovězte, prosím, písemně.
Děkuji za Váš čas.**

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Jana Schlögllová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia (Mgr. EHS)

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Současné problémy delegování pravomocí ve fungujících firmách na úrovni středního a vyššího managementu

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 41

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Helena Lišková