

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Delegování a jeho realizace v praxi

Kateřina Bombalová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na proces delegování a jeho realizaci v praxi. Cílem je zjistit a zhodnotit úroveň delegování ve vybrané společnosti. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je věnována vymezení základních pojmů, čerpaných z odborné literatury, které je nezbytné znát v souvislosti s touto problematikou. Praktická část je tvořena analýzou výsledků dotazníkového šetření. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány do přehledných a okomentovaných grafů. Dále byly s manažery provedeny strukturované rozhovory. Slouží především pro ověření výsledků dotazníkového šetření a získání doplňujících informací. Na základě výsledků jsou vymezeny problémové oblasti a navržena možná řešení. V závěru práce je zhodnocena úroveň procesu delegování ve zkoumané firmě.

Klíčová slova: delegování, proces delegování, kompetence, zodpovědnost, bariéry delegování, výhody a nevýhody delegování.

Úvod

V současné době je problémem mnoha manažerů nedostatek času a pocit přetěžování úkoly. To bývá většinou způsobeno tím, že si nedokáží zorganizovat vlastní čas a vše chtějí zvládnout sami. Jedna z možností jak vyřešit tyto problémy, efektivně splnit cíle a zároveň využít potenciálu týmu, je delegování. Tento zdánlivě jednoduchý proces je třeba pojmut komplexněji, než jen z racionálně manažerského hlediska. V tomto tématu se využívá také znalostí a zkušeností z oblasti psychologie či jen čistě lidského přístupu. Ne každý manažer dokáže správně a věcně delegovat. Na kolik je manažer schopen delegovat velmi úzce souvisí s tím, jak se dokáže oprostít od myšlenky vlastní nenahraditelnosti při řešení pracovních úkolů.

Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je zjistit ve sledované organizaci úroveň procesu delegování. Na základě dotazníkového šetření provést rozbor zjištěných výsledků a zhodnotit je. Vytipovat možné problémové oblasti a navrhnout inspirační řešení. Metodický postup zahrnuje aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. Zpracování diplomové práce vychází z prostudované odborné literatury, poskytnutých firemních materiálů, osobní zkušenosti, pozorování v běžném pracovním dnu, dotazníkového šetření a osobního rozhovoru s manažery společnosti InterScreen s.r.o. Pro vlastní práci je využit kvantitativní výzkum, dotazníkové šetření. Dotazník obsahuje 48 otázek a skládá se ze 4 okruhů. Tyto okruhy jsou: osobní přístup manažera k delegování, plánování delegování, analýza práce manažera, bariéry při delegování. Dotazník se skládá z uzavřených otázek s možností 4 variant odpovědí. Tyto

možnosti jsou Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne. Dotazníkového šetření se zúčastní všech 5 klíčových manažerů. Respondentům je poskytnut dostatek času pro vyplnění a na jejich přání je zachována anonymita. Pro získání komplexních informací je vybrána kvalitativní metoda – strukturovaný (řízený) rozhovor. Rozhovorů se zúčastní též všichni manažeři. Řízený rozhovor probíhá na pracovišti, v kanceláři sídla firmy, ve vymezeném čase 10 – 15 min. Rozhovorem je získáno pět doplňujících informací k dotazníkovému šetření. Týkají se konkrétního způsobu delegování jednotlivých pracovníků. Jsou složeny z otázek: Absolvoval/a jste někdy kurz delegování? Měl/a byste zájem o doplnění svých znalostí z problematiky delegování? Víte, co smíte delegovat a co ne? Delegujete úkoly jednorázové nebo dlouhodobé povahy? Jaký máte postup při výběru pracovníka při delegování? Výsledky z dotazníkového šetření jsou přepracovány do přehledných tabulek a grafů pomocí programu MS Excel a jsou doplněny o slovní komentář. Na základě výsledků jsou vymezeny problémové oblasti a doplněny o návrh na zlepšení stávající situace.

Vlastní práce

Firma InterScreen s.r.o. patří pod velkou společnost amerického vlastníka. Hlavní sídlo je ve Spolkové republice Německo a na českém trhu působí od roku 1994. Firma je dodavatel exkluzivního vzdělávání pro prodejce značky Volkswagen Group, přičemž v České Republice se soustředí na prodejní značku Škoda. Vzdělávání je poskytováno prodejcům nových vozů, ojetých vozů, prodejcům originálních dílů a příslušenství. Společnost má 35 zaměstnanců. Delegování je činnost vedoucích pracovníků, a proto byli požádáni k vyplnění dotazníku pouze zaměstnanci na manažerských pozicích ve složení top manažerky, jednoho manažera středního managementu a tří vedoucích pracovníků.

Zhodnocení a doporučení

Na základě výsledků z dotazníkového šetření lze říci, že manažeři společnosti InterScreen s.r.o. mají základní znalost o problematice delegování. Manažeři většinou vědí, jak k delegování přistupovat, jaký typ úkolu delegovat a že existují možné bariéry. Pověřováním úkolů svých podřízených nebo kolegů budují vzájemnou důvěru, zadávají jasné cíle, vysvětlují důležitost úkolu, poskytují veškeré možné informace pro hladký průběh zpracování, podle náročnosti provádějí kontrolu, do zadaného úkolu zbytečně nezasahují, přidělují odpovědnost a vymezují její hranice. Delegují ty úkoly, které jsou pro ně rutinní a jednoduché. Některé odpovědi však poukázaly na to, že tyto vědomosti nejsou stoprocentní. V takovém případě může delegování přinést spíše více starostí než užitku. Proto je lepší tyto problémové oblasti špatného delegování nejdříve odstranit. Vyhnout se tak následkům, které

by přišly vzápětí, například v podobě snižující se výkonnosti pracovníků nebo jejich stagnaci. Pro návrh na zlepšení stávající situace byly vybrány tyto problémové oblasti: postup při delegování – nehmotná odměna podřízených, typ delegovaných úkolů – úkoly obsahující důvěrné informace, formulace vizí a cílů, bariéry při delegování – pověřování podřízených úkoly, které manažer vypracovává s oblibou, pověřování těmi úkoly, které sám plní efektivně, pocit nenahraditelnosti a postup při výběru pracovníka. Nehmotná odměna, v našem případě slovní pochvala, zaměstnance za dobře odvedenou práci, by měla být samozřejmostí. Pochvala a uznání patří mezi nejučinnější motivační stimuly, kterých si podřízený nejvíce váží. Je to levné, nic to nestojí a přitom to má velký vliv na samotného zaměstnance. Jedná se o jeho pracovní nasazení při přijímání a plnění dalšího delegovaného úkolu. V tomto případě je doporučeno nešetřit chválou za dobře vykonanou práci, anebo v opačném případě citlivě kritizovat. Typ delegovaných úkolů, týkající se formulování vizí a cílů firmy či úkolů obsahujících důvěrné informace patří mezi úkoly, které delegovat nelze. Manažeři by měli doplnit svoje nedostatky z problematiky delegování. Někteří manažeři „bojují“ s tím, že se nechtějí vzdát úkolů, které dělají rádi. Je pro ně přítěží, z hlediska času, delegovat ty úkoly, které plní dlouhodobě a sami efektivně. Zde je autorkou doporučeno přehodnotit, zda má manažer na tyto oblíbené úkoly vůbec čas a zda by nebylo lepší tento čas využít efektivněji. Další problémovou oblastí u jednoho z manažerů, je pocit nenahraditelnosti ve firmě. Myslí si, že jenom on sám dokáže plnit úkoly nejlépe. V tomto případě je manažerovi doporučeno zamyslet se nad tím, zda chce být pro firmu přínosný pomocí plnění složitých nebo jednoduchých úkolů. Skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se právě stal nahraditelným. Manažeři, při volbě pracovníka pro delegovaný úkol, dávají přednost subjektivnímu výběru. U většiny manažerů má přednost ten, kdo má zrovna čas. Zde je důležité znát velmi dobře své podřízené a spolupracovníky. Především jejich charakteristické rysy, kvalifikaci a schopnosti. To vše je predikce úspěchu nebo neúspěchu delegovaného úkolu. Žádný z manažerů při tomto výběru nezohlednil možný pracovní postup, který by určitému pracovníkovi svěřený úkol mohl přinést. Manažerům je doporučeno věnovat větší pozornost výběru pracovníka a postupovat systematicky. Všechny problémové oblasti delegování ve firmě, lze vyřešit jednorázovým školicím seminářem. Kurzy jsou určeny pro management firmy, jednotlivcům nebo celému týmu. Jeho obsahovou náplní bývá definování delegování s odkazem na výhody pro jednotlivce, zásady delegování, výběr vhodného stylu řízení, plánování zpětné vazby, psychologická spolupráce, reakce na odpor, kontrola, praktický trénink atd. Tyto kurzy nepředstavují pro firmu příliš vysoké finanční investice v porovnání s tím, co tento kurz přinese manažerům v podobě rozšíření znalostí

v problematice delegování. Téměř všichni dotázaní projevili zájem o doplňující školení z oblasti delegování. Dalším možným řešením je vytvoření interního plánu, ve kterém je definováno jak přistupovat k problematice delegování, tj. jak správně postupovat při svěřování úkolů podřízeným. Tento plán jednotlivých fází postupu delegování byl navržen a sestaven na základě poznatků zjištěných z odborné literatury a zkušeností úspěšně delegujících manažerů. Obsahuje postup a všechny náležitosti, které by správné delegování mělo mít. Během přímého pozorování chodu společnosti v běžném pracovním dnu, bylo zjištěno, že manažeři jsou časově vytížení a pracují pod stresem. Zde je autorkou doporučeno zmírnit rychlé pracovní tempo, které působí z dlouhodobého hlediska, pro firmu i manažera, nepříznivě. Dále autorka doporučuje, aby manažeři lépe zorganizovali svůj čas, nejlépe aktivním využíváním delegování. Manažeři delegují úkoly, hlavně kvůli úspoře času. Pokud bude těmto problémovým oblastem věnovaná pozornost, je s vysokou pravděpodobností zaručena jejich částečná nebo úplná náprava pomocí těchto navržených opatření.

Závěr

Manažeři delegují za účelem být časově co nejefektivnější. Delegování rozvíjí samostatnost a podporuje zodpovědnost. Působí také jako velmi silný motivační nástroj pro zaměstnance. Manažeři si prověřují schopnosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou za uznání své práce více loajální. Podporuje to jejich hrdost, uspokojení z práce, zvyšuje se tím celková spokojenost se zaměstnavatelem a narůstá produktivita. U těchto pracovníků poté všeobecně nedochází k časté změně zaměstnání. Na základě výsledků je delegování a přístup k němu ve firmě InterScreen s.r.o. hodnoceno pozitivně. Samotné delegování zaměstnanců zde probíhá na vysoké úrovni, a to formálně, z vedoucího na podřízeného i neformálně, mezi kolegy na stejné úrovni. Manažeři prokázali znalosti z delegování, aniž by tuto problematiku všichni studovali, chodili na pravidelná školení či se jí hlouběji sami věnovali. Většinu těchto vědomostí získali díky několikaleté praxi. Manažeři vědí, že delegování je dnes nezbytná součást vedoucích pozic, bez které nelze efektivně vést lidi. Za největší výhody shledávají ušetření vlastního času. Raději čas využijí ve prospěch řešení závažnějších úkolů, rozvíjení a motivace zaměstnanců a celkového zefektivnění své práce. Manažeři dávají značnou volnost při řešení úkolu s ohledem na osobní rozvoj zaměstnanců. Očekávají vysokou úroveň splnění a provádí průběžné kontroly. V případě potřeby ochotně pomohou. Při nezávislém pozorování běžného pracovního dne, lze atmosféru hodnotit jako velmi příjemnou. Ve firmě si zakládají na profesionálních vztazích. Vzhledem k její velikosti, se všichni dobře znají, což tyto dobré vztahy podporuje.

Seznam použitých zdrojů – vybrané bibliografické citace

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. 80-247-0781-0

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

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

VÁCHAL, J, VOCHOZKA M. & kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.