

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**  
**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Delegování a jeho realizace v praxi**

**Kateřina Bombalová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Bombalová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Delegování a jeho realizace v praxi**

Název anglicky

**Delegation and its implementation in practice**

---

### Cíle práce

Na základě vlastního výzkumu zjistit ve sledované organizaci úroveň procesu delegování. Provést rozbor zjištěných výsledků a hodnotit je. Vytipovat možné problémové oblasti a navrhnout inspirační řešení.

### Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Delegování, proces delegování, význam delegování, prvky delegování, pravomoc, podmínky delegování, odpovědnost, kompetence, výhody a nevýhody delegování,

---

## Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. 411 s. Praha: Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F.: Desatero manažera. To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer. 1. vyd. 90 s. Praha: Computer Press. 2003. ISBN 80-7116-873-2.

CIPRO, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1. vyd. 159 s. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. 328 s. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

HRON, J.: Teorie řízení. 4. vyd. 135 s. Česká zemědělská univerzita v Praze. 2004. ISBN 80-213-0695-5.

LAHNEROVÁ, D.: Asertivita pro manažery. 1. vyd. 160 s. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.

SMITH, J.: Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí. 1. vyd. 112 s. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-72-26-359-5.

TEMLAR, R.: Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. 516 s. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

TEPPER, B.: Delegování pracovních úkolů a povinností. Přeložil Procházka, V. 1. vyd. 78 s. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-321-9.

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

## Vedoucí práce

Ing. Bohumila Lhotská

---

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2015

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci "Delegování a jeho realizace v praxi" vypracovala samostatně, za pomoci konzultací s Ing. Bohumilou Lhotskou, firemních materiálů společnosti InterScreen s.r.o. a odborné literatury uvedené v seznamu použitých zdrojů.

V Praze, dne .....2015.

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala, především mé vedoucí diplomové práce, paní inženýrce Bohumile Lhotské, za pomoc, odborné rady a věcné připomínky během zpracování. Další velké poděkování patří manažerům společnosti Interscreen s.r.o. za poskytnuté informace a ochotu účastnit se dotazníkového šetření.

# Delegování a jeho realizace v praxi

## **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 pojmům, 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

# **Delegation and its implementation in practice**

## **Summary**

Diploma theses is focused on process of delegation and its implementation in practice. The thesis consists of two parts: theoretical and practical one. The theoretical part explains terms related to this topic.

Practical part is based on results of survey. Results of this survey are represented in charts and tables. After that, interviews with managers were held. The goal of these interviews was to confirm results of survey and to gain additional information. The problematic areas were identified and possible solutions were suggested based on these results. The level of delegation was evaluated in Diploma theses conclusion.

## **Keywords:**

Delegation

The process of delegation

Competence

Responsibility

Barriers

Advantages and disadvantages of delegation

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CÍL A METODIKA.....</b>	<b>11</b>
2.1	CÍL.....	11
2.2	METODIKA .....	11
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>13</b>
3.1	MANAŽER .....	13
3.1.1	<i>Vlastnosti ideálního manažera .....</i>	<i>13</i>
3.1.2	<i>Objektivní a subjektivní podmínky řízení .....</i>	<i>14</i>
3.2	MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	16
3.2.1	<i>Plánování.....</i>	<i>16</i>
3.2.2	<i>Organizování .....</i>	<i>16</i>
3.2.3	<i>Vedení lidí.....</i>	<i>17</i>
3.2.4	<i>Kontrola.....</i>	<i>17</i>
3.3	DELEGOVÁNÍ.....	17
3.3.1	<i>Přístup k delegování.....</i>	<i>17</i>
3.3.2	<i>Cíle delegování .....</i>	<i>18</i>
3.3.3	<i>Co delegovat .....</i>	<i>18</i>
3.3.4	<i>Proč delegovat .....</i>	<i>19</i>
3.3.5	<i>Jak delegovat .....</i>	<i>19</i>
3.3.6	<i>Plánování delegování.....</i>	<i>21</i>
3.3.7	<i>Fáze způsobu delegování.....</i>	<i>22</i>
3.3.8	<i>Úrovně delegování .....</i>	<i>24</i>
3.3.9	<i>Výběr vhodného pracovníka .....</i>	<i>25</i>
3.3.10	<i>Chování manažera při procesu delegování .....</i>	<i>26</i>
3.3.11	<i>Bariéry.....</i>	<i>27</i>
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE.....</b>	<b>30</b>
4.1	O SPOLEČNOSTI .....	30
4.1.1	<i>Výběr respondentů .....</i>	<i>31</i>
4.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	33



4.2.1	<i>Obecné informace</i> .....	33
4.2.2	<i>Osobní přístup k delegování</i> .....	36
4.2.3	<i>Plánování delegování</i> .....	41
4.2.4	<i>Analýza práce manažera</i> .....	47
4.2.5	<i>Bariéry</i> .....	50
4.3	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	53
4.4	VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU .....	55
4.5	DISKUZE A NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	57
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK</b> .....	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>66</b>

# 1 ÚVOD

## **Motto:**

**„Nemůžete všechno zvládnout sami. Nechejte ostatní, ať Vám pomohou.“**

V současné době je problémem mnoha manažerů nedostatek času a pocit být přehlcen 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. Manažer pověří své podřízené takovými úkoly, které lze z jejich pozice vyřešit a zároveň tím zvýší jejich zodpovědnost a výkonnost. Sám se potom věnuje úkolům, které vyplývají z jeho manažerských povinností a těm, které delegovat nelze.

S delegováním úkolů se denně setkává každý z nás. Ať už z pozice zaměstnance, který je delegován nebo z pozice manažera, který úkoly deleguje. Tento zdánlivě jednoduchý proces je třeba pojímat komplexněji, než jen například z racionálně manažerského hlediska. V tomto tématu se využívá také znalostí a zkušeností z oblasti psychologie, sociální psychologie či jen čistě lidského přístupu.

Umět efektivně delegovat patří mezi důležité, avšak nelehké manažerské činnosti. Řadí se k motivačním činnostem manažera, kde mimo jiné působí samotná motivace, hodnocení výkonu práce zaměstnanců, či koučování.

Ne každý manažer dokáže správně a věcně delegovat. Na kolik je manažer schopen delegovat velmi úzce souvisí s tím, jak se dokáže oprostit od myšlenky vlastní nenahraditelnosti při řešení pracovních úkolů.

„Nepoužívám jen všechny své mozkové buňky, ale i ty, jež si mohu vypůjčit od jiných.“

Woodrow Wilson

## **2 CÍL A METODIKA**

### **2.1 Cíl**

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.

### **2.2 Metodika**

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, v analytické části diplomové práce, je využita metoda kvantitativního a kvalitativního šetření. Při kvantitativní metodě dotazování je použita subjektivní metoda – dotazníkové šetření. Dotazník obsahuje 48 otázek a skládá se ze 4 okruhů.

- A. Osobní přístup manažera k delegování
- B. Plánování delegování
- C. Analýza práce manažera
- D. Bariéry při delegování

Dotazník se skládá z uzavřených otázek, s možností 4 variant odpovědi. Tyto možnosti jsou Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne. Odpověď „Nevím“ je zde zcela vynechána, z důvodu naprosto nevypovídající hodnoty a častého ulehčení a úniku respondentů od nutnosti odpovědět. Není možnost otevřené otázky. Tato otázka je u respondentů velice nepopulární a často bývá nezodpovězena nebo samotná odpověď neobsahuje tak cenné informace, jakých se od odpovědi, kde se lze vyjádřit vlastními slovy, očekává.

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. Řízení 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?

V syntetické části DP je zpracován empirický pramen. Výsledky z dotazníkového šetření jsou přepracovány do přehledných tabulek a grafů, pomocí programu MS Excel a jsou doplněny o slovní komentář.

V závěru je použita metoda kritické interpretace explorační celkových výsledků z kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Na základě výsledků jsou vymezeny problémové oblasti a doplněny o návrh na zlepšení stávající situace.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Manažer

Pro manažery neboli řídicí pracovníky, je charakteristické, že v podniku uvádí všechno v pohyb. Přebírají veškeré hybné síly v podniku, dávají pohybu určitý řád, působí na procesy, které v podniku probíhají.

Řídicí pracovník má odlišný význam od vedoucího pracovníka. Ačkoliv je tato pozice často zaměňována nebo považována za totožnou, není tomu tak.

- **Řídicí pracovník** – přímá práce s lidmi bývá jen nepatrná, na řadové pracovníky působí pouze zprostředkovaně.
- **Vedoucí pracovník** – častější kontakt s lidmi na pracovišti (přímé působení), komunikační “spojka“ mezi pracovníkem a nadřízeným vedoucího pracovníka.

V dnešní době se však tyto dvě pozice velmi prolínají. Především se nejedná, ze strany manažerů, jen o striktní vedení svých pracovníků a zájem o ně pouze co se pracovního výkonu týká. Pokud chce být manažer neboli „kouč“ (velmi podobný význam jako ve sportu) ve své roli úspěšný, měl by směřovat svoje zaměstnance k vysoké výkonnosti a zároveň využívat jejich individuální potenciál. Čili měl by svým zaměstnancům rozumět a jednat s nimi tak, aby oboustranně dosahovali cílů.

#### 3.1.1 Vlastnosti ideálního manažera

Nároky na dnešní úspěšné manažery se zvyšují. Jsou na ně kladeny stále větší požadavky v oblastech, jako jsou komplexní znalosti, dovednosti, schopnosti práce s druhými lidmi pomocí delegování.

Obecně lze vlastnosti shrnout do těchto 10 ti bodů:

- Být vzorem pro ostatní (a role model for employees)
- Znat dobře sám sebe (self-aware)
- Soustavně se vzdělávat (a learner)
- Těšit se ze změny (delighting in change)
- Mít vizi (a visionary)
- Být si vědom současného stavu věcí (full awareness of current reality)
- Chovat se podle etiky a mít vlastní hodnoty (Ethics and values)

- Mít systematické myšlení (systematic thinking)
- Mít komunikační dovednosti (communicating well)
- Myslet pozitivně (thinking positively)
- Umět se nadchnout (enthusiasm)
- Být realista (being real)

(Di Kamp, 1999)

Vlastnosti ideálního manažera není možné jednoznačně formulovat. V celkovém výsledku záleží na hodně aspektech. Zásadní je výjimečnost každého manažera i organizace. Konkrétní situace, které nastávají v organizaci, také vyžadují manažery s různými vlastnostmi a charakteristikami.

### **3.1.2 Objektivní a subjektivní podmínky řízení**

Objektivní a subjektivní determinanty ovlivňují úspěšnost působení vedoucího pracovníka v podniku a vytváří rámec všech jeho manažerských aktivit.

V každé organizaci či podniku existují určité základní podmínky, které do značné míry determinují činnost jednotlivých manažerů. (Bedrnová E., Nový I. a kol., 2002)

Působením těchto podmínek, v příznivém či nepříznivém směru, vede k optimálnímu či neefektivnímu fungování celého podniku.

#### **Základní procesy ovlivňující činnost řídicích pracovníků:**

- **Dělbá práce**

Přesné a podrobné vymezení pracovní náplně a stanovení pracovních nároků v závislosti na kvalifikaci pracovníků, př. profesiogramy. Na druhou stranu pojetí jednotlivých pracovníků jako tým. Tzn., zaměstnanec se zavazuje k získání širší kvalifikace, kdy zaměstnanec může zastávat více profesí.

- **Hierarchie moci**

V rámci vymezení hierarchie moci lze přehledně zobrazit strukturu řízení v dané organizaci. Pomocí této hierarchie se jasně definují konkrétní kompetence, početním zastoupení pracovníků působících na jednotlivých úrovních a soustředění jejich činnosti.

Obr. č. 1: Řídící pyramida



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pracovníkům nejnižšího řídicího stupně nepodléhají žádní vedoucí pracovníci, jen řadoví pracovníci. Jejich náplň práce se vztahuje k odborné činnosti plánovaných úkolů, kontrole a hodnocení splnění úkolu. Odpovědnost a pravomoci jsou nižší. Manažeři středního stupně řízení působí na vedoucí pracovníky nižšího stupně řízení a organizuje pracovní skupiny. Řídící pracovník Top managementu řídí činnost celého podniku a odpovídá za jeho chod. Na tohoto vedoucí pracovníka jsou kladeny velké nároky, protože reprezentuje organizaci uvnitř i vně. Čím větší má pracovník možnost podílet zasahovat do celopodnikového dění, tím výše se nachází na hierarchii moci.

- **Systémy komunikace a ovlivňování**

Řídící pracovníci jsou povinni komunikovat se svými pracovníky. V dnešní době však 90% komunikace probíhá písemnou formou, což vede k byrokratizaci. Písemná komunikace má být spíše charakteru evidence a zachycení ústní komunikace například z porad. Ústní komunikace vážne, což vede k nízkému vlivu vedoucích pracovníků na své podřízené, řídí se „co je psáno, to je dáno.“ Ústí komunikace je velmi významná pro řídicí a řízené pracovníky. „Manažeři musí s lidmi komunikovat vždy tak, aby je nasměřovali

jednak k žádoucímu výkonu aktuální pracovní činnosti, ale i k další práci na sobě, aby mohli v budoucnosti tuto činnost realizovat na stále vyšší úrovni“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002).

- **Principy a způsoby odměňování**

Odměňování je velmi silný nástroj držený v rukou řídicích pracovníků. Z části je pevně stanoveno podnikovým systémem, z části je možný použit jako motivační nástroj. Řídicí pracovník musí mít možnost podílet se na určitém procentu odměňování svých zaměstnanců, které by mělo být spravedlivé a svým způsobem individuální. Systém odměňování by měl být doplňován s hodnocením pracovníků. To by mělo probíhat jednou za čas, kde vedoucí pracovník zhodnotí, pochválí či zkritizuje, práci svých zaměstnanců.

## **3.2 Manažerské funkce**

Manažerské funkce jsou běžné činnosti, které jako manažer – vedoucí pracovník vykonává ve své práci. Klasifikace těchto manažerských funkcí se různí podle názorů autorů. Mezi základní, běžně uváděné, manažerské funkce patří:

### **3.2.1 Plánování**

Je činnost, ve které manažer formuluje cíl a způsob k jeho dosažení, jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází od cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky jak těchto cílů dosáhnout. Tvorba cílů je zejména záležitostí dialogu vrcholového vedení s představiteli nižších úrovní tak, aby se odstranily případné disproporce a zajistila se reálná možnost jejich splnění. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

### **3.2.2 Organizování**

Organizování je usměrňování sledu, uspořádání lidí, zabezpečení koordinace a kontrola úkolů tak, aby byly zrealizované co nejefektivněji, například s minimálním časem či minimálními náklady. Organizování se uskutečňuje v rámci organizace, což je hierarchické uspořádání vztahů nadřazenosti a podřazenosti, vymezení pravomocí a odpovědností atd.



### **3.2.3 Vedení lidí**

Vedení lidí má úzkou souvislost s motivováním. Je to činnost, která v sobě zahrnuje způsob vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své podřízené ke splnění cílů. Vedoucí pracovník se snaží vyvolat ve svých zaměstnancích zájem o práci a vytváří jim k tomu potřebné podmínky.

### **3.2.4 Kontrola**

Je činnost, která se orientuje na dosažení vytýčených cílů a zaznamenává odchylky od plánovaného stavu. Fáze kontroly zahrnují: získávání informací, výběr informací, verifikace správnosti výchozích informací, zhodnocení sledovaných jevů, návrh na opatření a zpětnou vazbu.

## **3.3 Delegování**

Pojem delegování v sobě zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má podřízený právo „právo“ mocensky disponovat. (Cipro, 2009)

Na delegování je možno pohledět dvěma různými způsoby. Jedním z nich je pojetí delegování jako spolupráce a týmové práce mezi manažerem a jeho podřízenými. Další je čistě technická metoda obsahující návody a zásady. Tyto dva pohledy by se měli prolínat.

Delegování lze především realizovat tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. (Cipro, 2009)

### **3.3.1 Přístup k delegování**

Delegování je dlouhodobá investice do pracovníka. Manažer postupně rozšiřuje pole odpovědnosti pracovníka a postupně přiděluje náročnější úkoly. Delegování funguje také jako prostředek k motivování pracovníků. Je zde nezbytné neustálé spojení mezi manažerem a zaměstnancem formou komunikace. Nejdůležitější však je osobnost manažera, která hraje v procesu delegování velmi významnou roli. Všechno se odvíjí od toho jak je manažer schopen uplatnit svůj názor a využívat své autority.

### 3.3.2 Cíle delegování

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy! (Cipro, 2009)

- **Význam delegování pro manažera**

Manažer deleguje takové úkoly, pro které je příliš kvalifikovaný a je tedy pro něj "ztráta času" se těmito úkoly zabývat. Ušetří tak spoustu času, který může využít pro náročnější úkoly, jako je například vize či strategie podniku atd. Posiluje svojí vnitřní motivaci, čímž předejde nebezpečí stagnace a zároveň se věnuje svému kariernímu růstu. Delegování úkolu pracovníkovi je nejlepší způsob jak si prověřit jeho schopnosti. Ty pak může zhodnotit, zda jde o pracovníka, který by měl zůstat v týmu, či otestovat ho jako například svého budoucího zástupce.

- **Význam delegování pro pracovníka**

Dobře zvládnuté úkoly delegované nadřízeným evokují v pracovníkovi pocity vnitřní motivace a smysluplnosti. Pokud jim jsou delegovány náročnější odpovědnosti, chápou to jako projev důvěry v jejich schopnosti.

### 3.3.3 Co delegovat

V praxi je velmi málo věcí, které nemůžete delegovat: hodnocení, povyšování, disciplinární řízení, přidělování zdrojů či formování týmů, jsou všechno záležitosti vyhrazené manažerovi. Všechno ostatní by se mělo delegovat. (Owen, 2008)

Co lze tedy delegovat:

- úkoly, které může vyřešit jednotlivec
- úkoly, které manažer nemá v oblibě a jiný je může dělat rád,
- jednoduché úkoly a rutinní práce,
- úkoly, které druhý dovede plnit lépe, ekonomičtěji nebo na které je odborník,
- méně důležitá a opakující se rozhodnutí, u nichž podřízeným vysvětlíme základní princip rozhodování a mantinely, za které už nesmí,
- úkoly, které mohou druhé rozvíjet a procvičit jejich schopnosti,
- úkoly, které jinému zpestří stereotyp práce a oživí rutinu,

- úkoly, na něž nemá manažer čas,
- cokoliv, co není nutné, aby manažer dělal sám,
- činnosti, které poskytnou podřízenému komplexnější pohled, a uvidí tak výsledek své práce v širším kontextu.

(Cipro, 2009)

V první řadě, než se začne delegovat, je potřeba pracovníkovi striktně vymežit oblast zodpovědnosti a oblast rozhodování. Pokud má pracovník zodpovědnost, ale nemůže o dané věci rozhodovat, je to “nefěr“ vůči pracovníkovi. V opačném případě, kdy pracovník může rozhodovat a neneset žádnou zodpovědnost, je to “nefěr“ vůči tomu, kdo zodpovědnost nese. V tomto případě je žádoucí dosáhnout stavu, kdy pracovník ponese plnou zodpovědnost, o čemž rovněž rozhoduje.

### 3.3.4 Proč delegovat

Důvod proč delegovat je prostý. Manažer nezvládne všechno sám a je potřeba snížit jeho byrokratické zatížení. Nejdůležitějším faktorem je však úspora času, která hraje v roli manažera, jak už bylo řečeno, největší problém. Prostřednictvím delegování se naplní základ managementu, tedy dosahování cílů pomocí jiných lidí. Další podstatou delegování je samotné motivování zaměstnanců, které nastává, pokud převezmou zodpovědnost za splnění úkolu. Manažer najde a vyškolí schopné zaměstnance a tím zvýší jejich odbornost, která se projeví ve zlepšení výkonnosti celé firmy.

Důvodů proč delegovat je spousta. Promítnou se v samotném manažerovi, postoji k pracovníkům, postoji pracovníka k práci a k manažerovi. Nakonec se však promítnou ve výsledku organizace.

### 3.3.5 Jak delegovat

Manažeři považují zadávání úkolů za zdánlivě jednoduchou činnost – nicméně právě tady vzniká nejvíce chyb, nedorozumění a pocitů demotivace v podřízených, kteří zadaný úkol pochopili špatně, jinak, nebo k němu přistoupili s nechtí. (Bělohlávek, 2003)

- **Přesně vymežit zadání práce** je základní pravidlo delegování. Zde dochází ke komunikaci mezi vedoucím a jeho zaměstnancem na úrovni vysvětlení zadání

požadovaného úkolu, co se od něj očekává, následuje delegovaná činnost, definování očekávaných výsledků a způsob prezentování výstupů.

- **Objasnění důvodů zadání úkolu** funguje jako motivační nástroj. Pracovník by měl znát smysl a hlavně důvody, proč je určitý úkol a zodpovědnost s ním spojená delegovaná právě na něho. Vědomí, že on je právě tím nejlepším kandidátem pro splnění úkolu a zároveň, že přispěje ke zlepšení fungování firmy, je dostatečně motivující.
- **Přesné definování očekávaného výsledku** manažerem podřízenému bývá klíč k oboustranné spokojenosti. Pokud manažer detailně nevysvětlí své očekávání, bývá často výsledkem svého pracovníka zklamán.
- **Vytvořit pracovníkovi vhodné podmínky** je základ pro vypracování zadaného úkolu. Manažer při delegování poskytuje všechny nezbytné informace pro výkon. Zajišťuje zdroje od materiálních, přes finanční či technologické.
- **Informovat pracovníky o podpoře** v případě krizové situace je velmi důležité. Ta může být v samotném nařízeném nebo jeho kolezích, kteří mohou být jmenováni jeho podpurným týmem, se kterým pracuje v případě komplikace. Zároveň by měl manažer informovat o možných neočekávaných – krizových situacích, které mohou nastat tak, aby jim mohl podřízený předejít, a jaké následky mohou vzniknout po nezvládnutí těchto situací.
- **Hranice odpovědnosti** musí manažer jasně vymezit hned na počátku. Pracovník musí dostat jen takovou míru pravomocí, která je nezbytně nutná pro splnění delegované odpovědnosti. Manažer pak sleduje jejich překročení. Dále by měl sdělit podřízenému, zda je vhodné delegovat činnosti na další podřízené.
- **Sdělení vlastních zkušeností** manažera funguje jako podpora podřízeného, který může mít z obavy z toho, že pověřenou odpovědnost nezvládne. Je vhodné, aby manažer povyprávěl o svých začátcích a tím svého kolegu motivoval a dodal odvalu.

- **Delegovat celistvě práci** podřízenému je zároveň pro něj motivací. Je schopen si uvědomit svoji důležitost při plnění úkolu a najít smysl své práce, což patří do vnitřní motivace, která je z celkové pracovní motivace nejvíce žádoucí.

Problémy, se kterými je možno se setkat při špatném zadávání úkolu, jsou následující:

- Pracovník úmyslně pochopí úkol špatně – vyhnout se tak velké námaze při plnění, úkol si co nejvíce ulehčit.
- Pracovník neúmyslně pochopí úkol špatně – odvede s maximálním úsilím svojí práci dobře, vedoucí je zklamán.
- Pracovník odsouvá splnění úkolu – nemá pevně stanovený termín pro splnění úkolu, řeší aktivity, které právě „hoří“.

### 3.3.6 Plánování delegování

Delegování, stejně jako většina součástí managementu, je mnohem úspěšnější, pokud je plánováno. (Šuleř, 1995)

Podle Roberta B. Madduxe (1990) spočívá plánování v odpovědích na 15 doporučených klíčových bodů. Podle těchto indicií lze vytvořit velmi efektivní plán delegovaného úkolu.

- Nejdůležitější je zvolit **cíl**, který má být splněn
- Dodržet **dílčí termíny** pro splnění úkolu
- Určit požadovanou **úroveň** (standard) splnění úkolu
- Uvědomit, jaké se musí provést **rozhodnutí**
- Rozmyslet, kolik **může být delegováno** pravomocí
- Určit, kolik **bude delegováno** pravomocí
- Vymezit, jaké **instrukce** může dále vydávat pracovník
- **Dodržet** vymezený **rozpočet**
- Určit, s kým bude pracovní **spolupracovat**
- **Poskytnout** důležité informace
- Vymezit svojí **zainteresovanost** při plnění úkolu svým podřízeným
- Stanovit, kdy bude prováděna kontrola podřízeného pracovníka
- Určit, kdo bude **informován** o postupu

- Informovat ostatní, kdo je **odpovědný** za úkol
- **Vybrat pracovníka**, komu bude úkol delegován

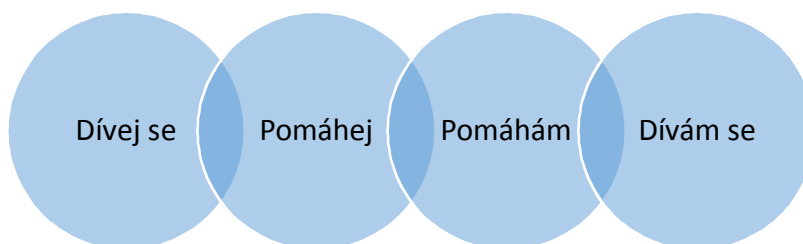
### 3.3.7 Fáze způsobu delegování

Delegování není jen výhradně delegování. Manažer deleguje příslušné odpovědnosti a pravomoci s ohledem na schopnosti podřízeného. Delegování je možné rozdělit z hlediska časového na dlouhodobé a krátkodobé. Z toho vyplývá, že delegování je dlouhodobější proces.

1. Fáze – sociální učení a nápodoba
2. Fáze – Trénink s vyšší mírou tolerance k chybám
3. Fáze – Odpovědnost „naostro“ se zmiřujícím se dohledem
4. Fáze – Plná identifikace s odpovědností a pravomocemi

(Cipro, 2009)

Obr. č. 2: Fáze způsobu delegování



Zdroj: Cipro, 2009

1. Zasloučení podřízeného do aktivit manažera, kdy manažer vezme svého budoucího nástupce s sebou na jednání, je velice účinná forma delegování. Podřízený vystupuje v roli pasivního posluchače a pozorovatele a sleduje jednání manažera. Díky této praktické zkušenosti se podřízený učí jakým způsobem jednat, jak zvládat určité situace. Realita je však taková, že manažeři tuto fázi často opomíjejí. Pracovníka raději “hodí do vody“ a “neztrácejí“ čas jeho pasivitou.
2. Pracovník už nevystupuje pouze v pasivní roli. Je postupně delegovaný manažerem nejprve snazšími úkoly, které jsou pro něj rutinní a pro pracovníka novou výzvou, k němuž přistupuje s nadšením. V této fázi je dobré podřízeného podporovat, i když

se mu příliš nedaří. Zde je důležitá motivace a připomínky začátků samotného manažera.

3. Třetí fáze procesu delegování spočívá v tom, že manažer svěří veškeré odpovědnosti a pravomoci podřízenému. Má tedy možnost uplatnit předešle fáze “naostro“ a dosud nabyté poznatky v praxi, kdy takřka plně zodpovídá za svěřený projekt. Manažer si však nemůže dovolit pouze úkol předat, protože ve finále je to právě on, kdo zodpovídá za celý projekt. Manažer v tomto případě slouží jako poradce v případě krizové situace, za předpokladu, že mu podřízený dá včas vědět a je zde možnost projekt drobnou pomocí dokončit. Jinak může být podřízený zbaven svých kompetencí a tím pádem velmi silně demotivován.
4. Ve finální fázi je celý delegovaný projekt v rukou podřízeného. Manažer už není v roli, kdy pomáhá řešit problémy, podřízený mu pouze sděluje, jak tyto problémy vyřešil. Pokud má manažer tým, ve kterém má plnou důvěru a pracuje zcela samostatně a efektivně, může se sám věnovat důležitějším úkolům a ve finále si asi zaměstnanci nemusí všimnout jeho nepřítomnosti.

### **Co má správný úkol mít?**

Jednoduchá pomůcka pro zadávání úkolu je anglický výraz SMART. Tato metoda je vhodná pro cíle, jako je například cíl zvýšení zisku nebo obratu.

S – specifický, přesné vyjádření úkonu (vyvarování se slov: uprav nějak, přines několik...)

M – měřitelný výsledek při plnění úkolu, jasně kontrolovatelný (zvýšit úsilí o 10%, NE je nutno zvýšit úsilí)

A – akceptovaný (ztotožnění zaměstnance s úkolem zvýší jeho úsilí a motivaci)

R – reálný (proveditelnost úkolu, je-li splnění nereálné, pracovník ztrácí motivaci)

T – termínovaný (přesné stanovení termínu vyhotovení úkolu)

Zaměstnanci, který je mimořádně schopný, zodpovědný a samostatný, nemusí být úkol zadáván v souladu se zásadami SMART. Naopak podrobné zadání a ultimátní termíny mohou takového zaměstnance spíše demotivovat.

Pravdivé rčení: podle zadání úkolů vypadá výsledek úkolu!

### 3.3.8 Úroveň delegování

Úroveň delegování nám dává odpověď na otázku, do jaké míry lze určitou věc delegovat. Schéma člověk – chování – výsledek vystihuje, že samotného výsledku zadaného úkolu je dosaženo pomocí určitého chování podřízeného. Na manažerovi je potom, do jaké míry vymezí toto chování, čili jakou použije úroveň delegování.

Delegování tedy především závisí na odpovědnosti, jak už bylo zmíněno a popsáno v předešlých kapitolách a iniciativě.

Iniciativa je velmi důležitý prvek v chování delegovaného pracovníka. Pokud podřízený neprojeví vlastní vůli – iniciativu ke splnění úkolu, nebývá dosaženo očekávaného efektu. Iniciativa je velmi úzce spojena s oblastí vlastního zájmu člověka. Určit míru iniciativy lze od negativní až po fanatickou. Iniciativa, motivace a zájem jsou pojmy, které figurují v emoční oblasti lidského chování. Zda je pracovník dobrý, špatný nebo průměrný nezáleží na znalostech nebo praxi, ale na tom, jaký zaujímá emocionální postoj k danému úkolu.

Úroveň delegování je definovaná různým počtem úrovní pravomoci (5-8) podle znalostí a samotných zkušeností jednotlivých autorů odborné literatury.

Podle Šuleře (1995), který zpracoval úrovně na základě knihy R.B. Madduxe (1990), se nejčastěji vyskytují tyto situace:

1. Manažer pověří podřízeného, prozkoumat zadaný úkol a získat veškeré informace, které následně nahlásí zpět manažerovi, který rozhodne, co bude dál dělat. Tato situace nastává tam, kde je pracovník nový a manažer si tak chce udržet 100% kontrolu nad výsledkem.
2. Podřízenému pracovníkovi je zadán úkol typu identifikovat problém, současně vybrat možnosti a určit klady a zápory každé, z nichž jednu následně doporučí ke schválení. Vedoucí pracovník chce zjistit, nakolik je jeho podřízený schopný v samostatném rozhodování.
3. Vedoucí pracovník vyjádří důvěru tím, že nechá pracovníka záležitost prozkoumat a zamyslet se nad postupy vypracování, ale nepodnikat nic bez jeho souhlasu. Například v případě, kdy chce ostatní nejdříve o tomto postupu informovat.



4. Vedoucí dá zcela volnou ruku při řešení problému. Požaduje pouze informace o způsobu provedení před samotnou realizací, pokud tento postup nezamítne, může úkol vykonat. Podporuje tak pracovníka v jeho úsudku a rozhodnutí.
5. Manažer dá při řešení záležitosti plnou důvěru pracovníkovi. Nezajímají ho postupy, ale chce být informován pouze o výsledku. Zde má podřízený téměř 100% důvěru.
6. Zde vedoucí vyjadřuje naprostou důvěru pracovníkovi v podobě kompletního vyřešení úkolu, kdy nepotřebuje být informován o realizaci, průběhu ani výsledku.

### **3.3.9 Výběr vhodného pracovníka**

Výběr vhodného pracovníka pro delegované odpovědnosti je srovnatelný s výběrem uchazečů o zaměstnání v rámci řízení lidských zdrojů, jen je potřeba se při výběru více orientovat na povahu delegované odpovědnosti. (Cipro, 2009)

Podle Cipra (2009) spočívá výběr vhodného pracovníka v těchto otázkách:

- **Přísluší delegování práce určité funkci?**

Jsou úkoly, které byly již dříve delegovány pracovníkovi na určité pozici a s určitou pravomocí. Měly by proto být delegovány na téže pozici. Pokud pracovník nezměnil pozici, pak manažer deleguje pouze dodatky k odpovědnostem.

- **Kdo má zájem nebo schopnosti?**

Manažer vybírá vhodného pracovníka pro delegovanou činnost z hlediska kvalifikace, ale ještě důležitější roli hraje samotný zájem těchto pracovníků. Pokud je pracovník kvalifikovaný pro zadaný úkol, ale nemá zájem a pro firmu dělá jen minimum, není vhodným kandidátem. Naopak pracovník, který projevuje velký zájem, ačkoliv nemá potřebnou kvalifikaci, může dostat šanci.

- **Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“**

Pracovníci často bývají rutinní prací unaveni, což lze velmi dobře poznat na jejich pracovním výkonu. Manažer může tyto podřízené motivovat novým delegovaným úkolem, který pro ně představuje výzvu a zároveň vzpruhu pro další pracovní úkoly.

- **Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?**

Pokud manažer vidí nasazení a potenciál pro karierní růst, motivuje své nové podřízené přiřazenou odpovědností, pro kterou je důležité zaškolení či další vzdělávání. Zároveň však pamatuje na postup delegování, aby podřízeného nezahltily novými náročnými úkoly.

- **Kdo byl minule při delegování přehlédnut?**

Někdy se stává, že manažer pověřuje novými úkoly stále stejné pracovníky a někteří jsou často opomíjeni. Může to být z důvodu nedůvěřivosti či nesympatií těchto pracovníků.

- **Kdo má čas?**

Výběr pracovníka závisí na jeho časových možnostech, tedy zda je plně pracovní vytížen či nikoliv. V období, kdy některý pracovník není tolik vytížen, může vypomoci i tam, kde není přesně jeho pole působnosti. Toto úzce souvisí s Time managementem.

- **Kdo je připraven pro povýšení?**

Zde manažer může testovat, na kolik je podřízený schopný zvládat výkon řídicí funkce v době, kdy ještě není veškerá zodpovědnost na něm. Pokud se osvědčí, může manažer uvažovat o jeho povýšení nebo naopak hledat nového kandidáta

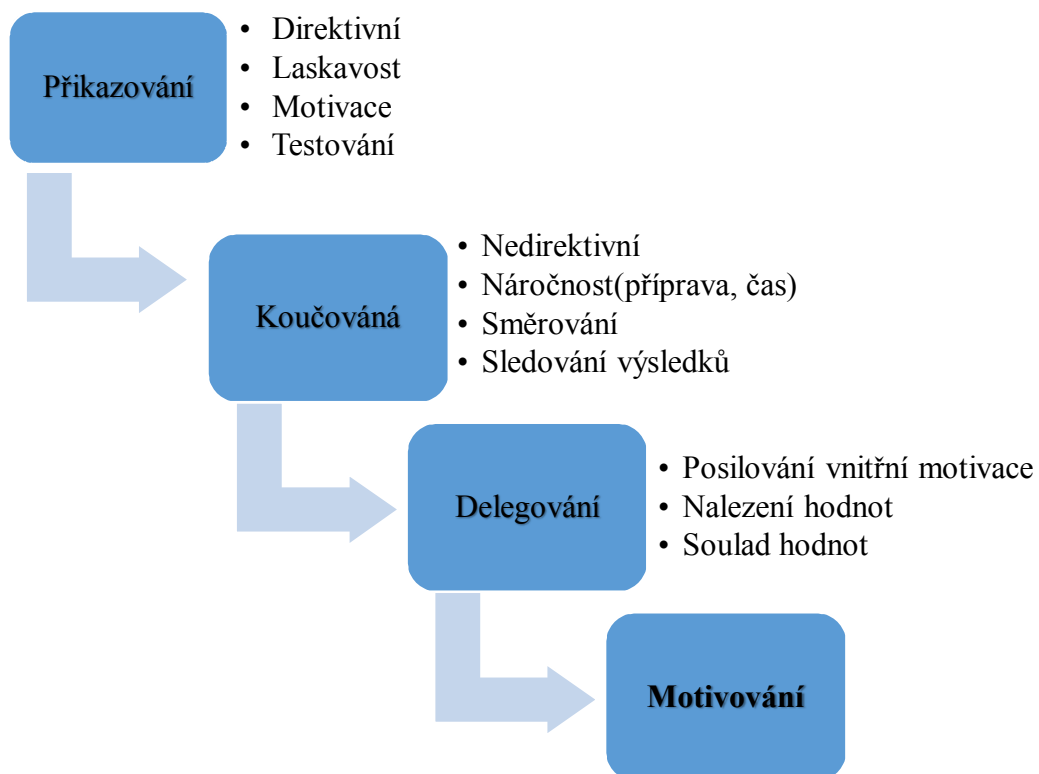
Tento výběr je často manažery podceňovaný. V případě, že bude vybrán nevhodný kandidát, který bude zaučen, bude mu delegován úkol, a přesto zadaný úkol nebude schopen splnit, manažer bude muset vybrat jiného kandidáta a celý proces absolvovat znovu. Což vede ke zbytečným nákladům, časovým výdajům, které si nelze v dnešní době jen tak dovolit a plýtvání energie všech zúčastněných.

### **3.3.10 Chování manažera při procesu delegování**

Tato situační cesta ukazuje, jak se prolínají jednotlivé metody vedení. K procesu delegování je dlouhá cesta a samotný proces je dlouhodobý. V praxi se nejprve používá metoda Příkazování, kde převažuje velká část direktivní práce manažera a zároveň jeho laskavost a motivování podřízeného. Tato fáze přechází ve fázi koučování, která už není tolik direktivní. Tato metoda je náročná především na přípravu a čas. Podřízení jsou pouze

směrování a manažeři sledují výsledky nikoliv problémy, ke kterým během řešení úkolu došlo. Delegování je způsob jak zvýšit vnitřní motivaci zaměstnance. Zde je potřeba sladit hodnoty obsažené v práci s hodnotovou orientací pracovníka.

Obr. č. 3: Chování manažera při procesu delegování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 3.3.11 Bariéry

Bariéry při delegování vychází ze tří základních zdrojů. Prvním zdrojem je sám manažer, který se nedokáže s delegováním vypořádat a odmítá ho. Druhým zdrojem potíží mohou být podřízení, kteří začnou vůči delegování vytvářet odpor a třetím důvodem jsou chyby při delegování. (Lojda, 2011)

Podle Jandy (2004) existují tyto bariéry ze strany manažera:

- **Touha ovládat**
- **Osobní pýcha**
- **Obava z neoblíbenosti**

Kvalitní manažer by se neměl nechat takto manipulovat, neměl by být závislý na hodnocení, protože on je ten, kdo hodnotí. Není na své pozici proto, aby byl oblíbený, ale aby dosahoval cílů skrze své pracovníky. A ono nakonec, přes všelijaké negativní emoce v průběhu práce, když se zdaří celkový cíl splnit, jsou všichni vlastně spokojeni. Roste tak důvěra v manažera a jeho autorita. (Šuleř, 2008)

- **Neschopnost delegovat**

Nejzávažnější bariéra při delegování. Manažerovy chybí odborné znalosti z oblasti managementu. Neví, kolik úkolů delegovat a kolik si ponechat. Neví, co a do jaké míry může delegovat.

- a) Vrcholový manažer 90% práce deleguje, 10% práce vykonává.
- b) Manažer na střední 50% práce deleguje, 50% práce vykonává.
- c) Liniový manažer 30% práce deleguje, 70% práce vykonává. (Šuleř, 2008)

- **Podceňování podřízených**

Pokud nadřízený nedůvěřuje svým podřízeným, bývá to často chyba jeho samotného. Pracovníky do svého týmu si většinou volí každý manažer sám a na něm je, jak bude jejich schopnosti rozvíjet.

- **Nepochopení nadřízených**
- **Záměrné vytváření chaosu**
- **Dojem, že jsme nenahraditelní**

Manažer si myslí, že pouze on sám dokáže splnit úkol pořádně. Vynechává podřízeného, jehož přítomnost by mohl využít jak k jeho prospěchu, tak ke svému

užitku. Může se potom věnovat mnohem důležitější práci, která zase jeho samotného posune dál.

- **Nechť předat něco, co nás baví – a co moc dobře umíme.**

Manažer si těžko připouští, že by někdo mohl vykonat stejnou práci stejně dobře a na stejné úrovni. Musí být proto velmi shovívavý a připustit možné odchylky (jako je například horší kvalita výsledku, delší doba pro splnění atd.), při porovnávání sebe samotného a podřízeného při plnění téže úkolu.

- **Ztráta zdrojů (zisku, úplatku, informací) plynoucí z konkrétní práce**
- **Ztráta příležitosti ke zlepšení vlastních dovedností**
- **Obava z nižší kvality práce, kterou se ztratí čas, a se kterou přibudou nežádoucí vedlejší účinky**

Manažer nevykonává dobře svoji funkci, pokud není ochotný nést určité riziko, které z oblasti delegování často vyplývá. Například nedostatečné využití potenciálu svých zaměstnancům představuje pro firmu zbytečný finanční náklad, který by se dal využít zcela ve prospěch firmy a zároveň rozvinutí pracovní schopnosti podřízených.

## 4 VLASTNÍ PRÁCE

Pro vlastní práci byla zvolena společnost Interscreen s.r.o. z důvodu zajímavého předmětu podnikání, osobní pracovní zkušenosti, ochoty poskytnout informace a podílet se na výzkumu, dotazníkovém šetření a osobních rozhovorů.

### 4.1 O společnosti

Firma patří pod velkou společnost amerického vlastníka. Hlavní sídlo je ve Spolkové republice Německo, ve městě Düsseldorf. Tato firma působí na českém trhu od roku 1994.

- Předmět podnikání – dodavatel exkluzivního vzdělávání pro prodejce značky Volkswagen Group, přičemž v České Republice se soustředí na prodejní značku Škoda.
- Vzdělávání je poskytování prodejcům nových vozů, ojetých vozů, prodejcům originálních dílů a příslušenství.
- Pro majitelé autosalonů a jejich management je realizování školení v oblasti Business Managementu.
- Agentura zajišťuje vývoj a realizaci netechnického školení v Automotive.
- Školení prodejní a poprodejní techniky
- Pobočky Bratislava, SRN
- Další filiálky: Španělsko – Barcelona, Itálie - Verona

Společnost musí plnit přísné normy a nařízení a získávat certifikáty. Pro společnost jsou obzvláště důležité, protože na základě ISO se stává důvěryhodnější pro partnery.

Cílem společnosti Interscreen s.r.o. je plnění cílů od mateřské společnosti, což je dlouhodobá ziskovost, získávání certifikátů a poskytnutí vysoké úrovně vzdělání prodejnímu personálu, po jejímž absolvování se stanou profesionály ve svém oboru. Díky tomuto kvalitnímu vzdělání získají znalosti jak efektivně předávat kvalitní informace zákazníkům,

přesvědčit je o koupi a předčit tak jejich očekávání. To přináší jistou konkurenční výhodu samotným prodejčům.

#### **4.1.1 Výběr respondentů**

Společnost má 35 zaměstnanců. Delegování je činnost vedoucích pracovníků, a proto byli požádáni k vyplnění dotazníku pouze zaměstnanci na manažerských pozicích. Řídící pyramida ve společnosti Interscreen s.r.o. se skládá, na manažerských pozicích, ze dvou jednatelů (SRN), prokuristy - ředitele, dvou vedoucích pracovníků a tří koordinátorů. K dotazníkovému šetření bylo osloveno 6 manažerů, s účastí na dotazníkovém šetření jich souhlasilo 5. Může se zdát, že tento počet je velmi nízký pro získání vypovídající hodnoty, ale jak je zmíněno výše, delegování se týká pouze týmu managementu a počet jeho členů je odvozen od velikosti firmy.

Získané výsledky přinášejí velmi cenné informace nejen od každého respondenta zvlášť, ale lze provést porovnání úrovně delegované činnosti mezi jednotlivými pracovníky na různých pozicích nebo z hlediska věku či zkušeností s vedením lidí vůbec.

#### **Představení respondentů**

U některých z respondentů bylo vyslyšeno přání nezveřejňovat jejich jméno v diplomové práci. Proto bylo zvoleno kompromisní řešení neuvádět žádná konkrétní jména, ale pro jejich rozlišení používat zastávanou funkci ve společnosti. Popis pracovní náplně jednotlivých pozic:

- **Top management**

Ve společnosti zastupuje místo prokuristy a současně ředitele firmy. Jeho hlavní činností je plnit cíle v rámci celku společenství, tak v rámci České Republiky. Dohlíží na chod firmy. Primárně komunikuje s mateřskou společností v SRN, od které přijímá nařízení a úkoly.

- **Střední management**

Strategické úkoly přicházejí ze SRN a běžné úkoly přijímají od společnosti Škoda Auto. Tyto úkoly přichází střednímu managementu mimo prokuristu. Ten je tedy úkoly, v rámci hierarchie, vůbec nepověřuje. Deleguje však spoustu dalších běžných úkolů.

- **Vedoucí pracovník**

Tato pozice se ve společnosti nazývá koordinátor. Ve společnosti působí 3 koordinátoři, 2 za Českou republiku a 1 za Slovenskou republiku.

1. Vedoucí pracovník (koordinátor ČR)

Tento koordinátor má pod sebou 8 trenérů. Ti realizují školení a prodej. Učí a předvádí techniky, jak prodávat nové vozy. Jsou vždycky první u novinek na automobilovém trhu značky Škoda.

2. Vedoucí pracovník (koordinátor ČR)

Vedoucí pracovník má pod sebou 9 tzv. koučů. V jejich péči je zlepšování techniky prodeje a poprodejní služby. Komunikují nejvíce s autosalony a mají na starosti benchmarking, tedy sledovat jak si celkově stojí ostatní firmy. Dále provádějí finanční analýzy podniku, jak si vedou v prodeji. Školí, jak navázat kontakt s již stávajícím zákazníkem, tzv. human touch. Učí, jaký mají mít prodejci přístup k zákazníkům, aby se po koupi vozu vrátili na servis.

3. Vedoucí pracovník (koordinátor SR)

Koordinátor SR působí pouze na slovenském trhu. Dělá vedoucího pracovníka 2 osobám, které zastupují funkci kouče a trenéra. Počet 3 pracovníků je zcela dostačující a spolehlivě pokryje prodejce vozů značky Škoda působící na celém Slovensku.



## 4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

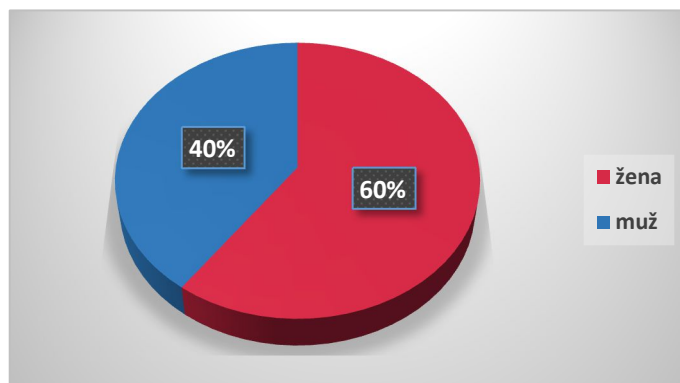
Samotný dotazník se skládá z pěti částí. Každá část dotazníku je zaměřena na důležité aspekty delegování. Dotazník má schopnost odhalit, jaké má respondent znalosti ze zkoumané problematiky. Jak se s delegováním ztotožňuje, jak k němu přistupuje a odhalí případné nedostatky či špatné delegování.

### 4.2.1 Obecné informace

První část dotazníku se týká osobních otázek. Tyto otázky mají pouze informativní charakter. Ačkoliv se může zdát, že získané odpovědi nemají pro zkoumání problematiky velký význam, při interpretaci některých výsledků dotazníkového šetření lze odpovědi formulovat a odůvodnit právě podle těchto odpovědí.

Dotazníkového šetření se zúčastnili tři ženy a dva muži (graf č. 1). Na manažerských pozicích mají tedy převahu ženy. Ačkoliv trend ve světě je většinou opačný, tedy že manažerské pozice obsazují převážně muži. V tomto případě lze říci, že vzhledem k oboru podnikání v oblasti výuky a školení, není tento výsledek nijak překvapující.

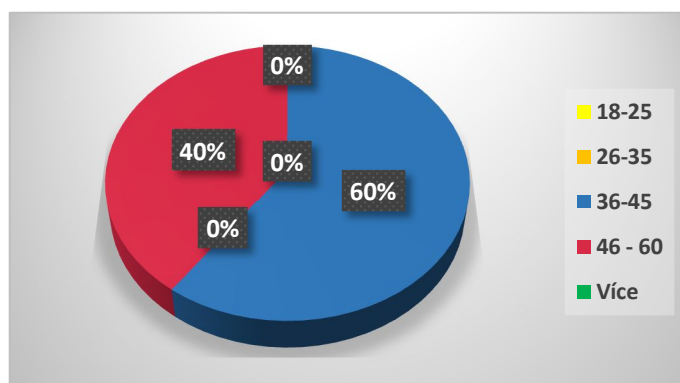
Graf č. 1: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Věkové složení respondentů, v grafu č. 2, je 36 - 60 let. Tři respondenti jsou ve věku 36 - 45 let a 2 respondenti ve věku 46 - 60 let. Tento výsledek dokazuje, že má společnost silné a zkušené vedení.

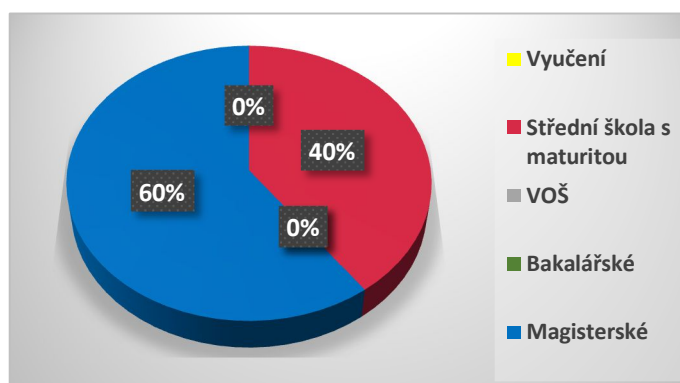
Graf č. 2: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf č. 3 potvrzuje fakt, že společnost vedou minimálně středoškolsky vzdělaní lidé. Větší zastoupení mají vysokoškoláci. Středoškolské vzdělání je dnes bráno za samozřejmost. Na vedoucích pozicích je většinou očekáváno vzdělání vysokoškolské.

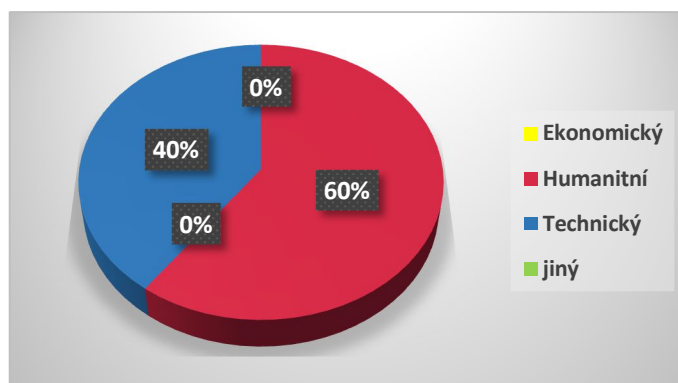
Graf č. 3: Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tři respondenti mají vystudovaný humanitní obor a dva obor technický (graf č. 4). Tyto vystudované obory jsou zcela odpovídající předmětu podnikání firmy. Technický obor je zásadní pro porozumění technickým záležitostem z oblasti automobilového průmyslu a humanitní obor je důležitý v oblasti personální a školící.

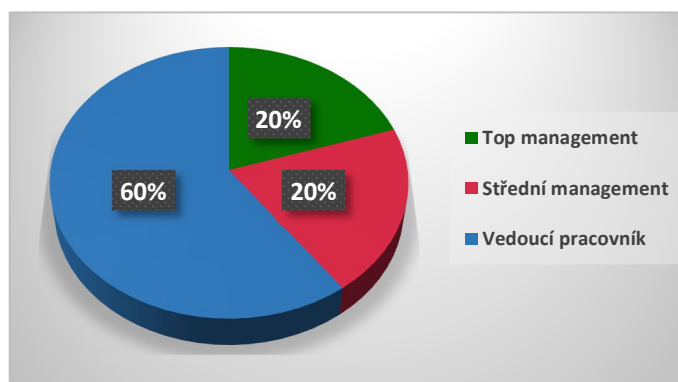
Graf č. 4: Studovaný obor



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Respondenti vybraní pro dotazníkové šetření, zastupují všechny úrovně managementu, tedy top management, střední management a vedoucí pracovníci. Lze tedy některé odpovědi interpretovat a vysvětlit z hlediska pozice. Firma InterScreen s.r.o. je poměrně malá, proto takto formálně označující manažerské pozice mezi sebou nepoužívají.

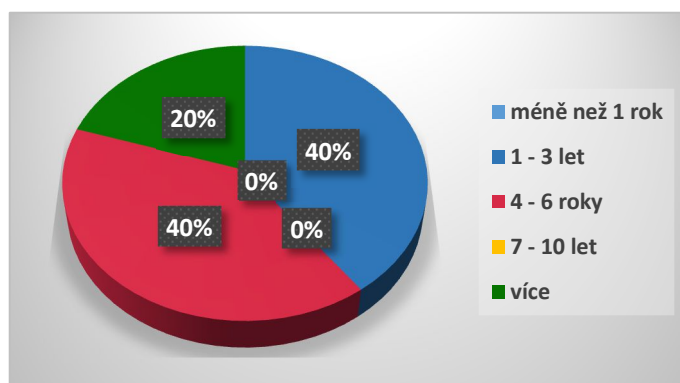
Graf č. 5: Pozice ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf č. 6 zobrazuje zkušenost respondentů s vedením lidí. Dva respondenti mají zkušenosti s vedením lidí 1 – 3 roky, další dva respondenti mají dlouhodobější zkušenosti s vedením lidí, a to 4 – 6 let. Nejdelší pracovní zkušenosti v oblasti vedení 7-10 let má zástupkyně Top managementu.

Graf č. 6: Dosavadní zkušenosti s vedením



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 1 znázorňuje kolik má manažer, na jednotlivých úrovních vedení, počet podřízených pracovníků. Logicky největší počet podřízených pracovníků celkově má top manažerka, protože má zodpovědnost za celý chod firmy, a tudíž za všechny zaměstnance. Zástupce středního managementu má pod sebou 4 vedoucí pracovníky, ačkoliv se dotazníkového šetření zúčastnili pouze 3. Zbytek pracovníků v počtu dvou podřízených má vedoucí pracovník I, 6 má vedoucí pracovník II a 7 podřízených má vedoucí pracovník III.

Tabulka č. 1: Počet podřízených pracovníků

Pozice ve firmě	Počet podřízených
Top management	33
Střední management	4
Vedoucí pracovník I	2
Vedoucí pracovník II	6
Vedoucí pracovník III	7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

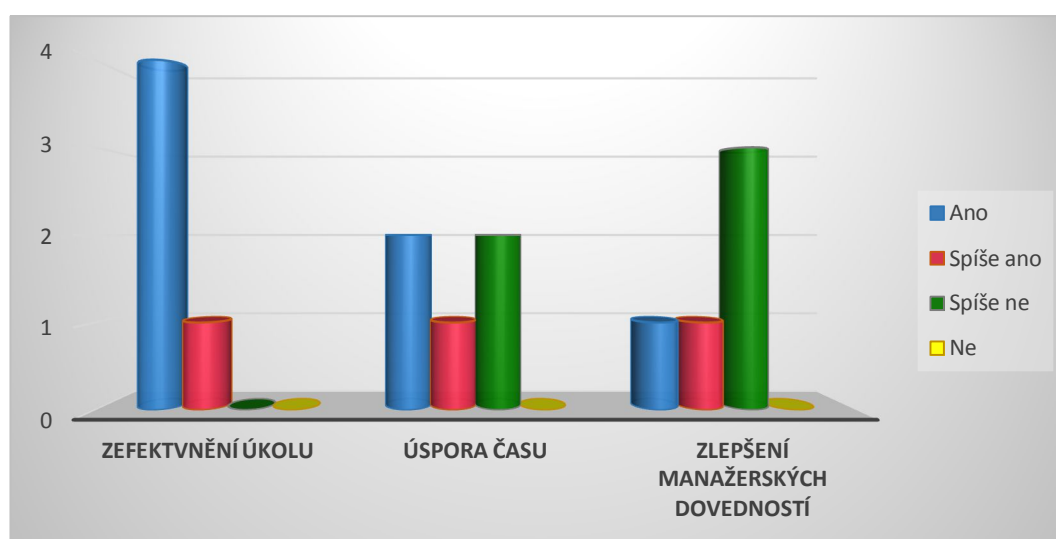
#### 4.2.2 Osobní přístup k delegování

Tento okruh zahrnuje otázky, jak každý respondent osobně přistupuje k delegování. Odborné literatury poskytnou všeobecné rady a tipy jak delegovat tak, aby bylo správné. Je důležité zaujmout správný přístup. Ne každý se však řídí slovem od slova těmito pomůckami a deleguje si tzv. „po svém“. Otázkou však zůstává, do jaké míry se jedná o delegování.

Zde mají respondenti doplnit, na kolik se ztotožňují s možností odpovědi, která jim je nabídnuta. Tyto odpovědi byly záměrně vybrány podle odborné literatury. V následujících grafech respondenti vyjádřili, při jakých příležitostech a do jaké míry žádají o pomoc své podřízené.

- **Své podřízené žádám o pomoc při plnění úkolů z důvodu:**

Graf č. 7: Efektivita



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### Zefektivnění plnění úkolu

Všichni manažeři společnosti delegují za účelem celkové efektivity. Lze tedy říci, že všichni využívají svých podřízených k tomu, aby celkově zlepšili průběh plnění úkolů. To znamená, že pokud je práce rozdělena mezi více lidí, ušetří se tím více času a samotná práce se odvede rychleji, lépe a ekonomičtěji. Čtyři manažeři se naprosto ztotožňují s tímto tvrzením, jeden vedoucí pouze částečně.

### Úspora času

Jedna z hlavních výhod delegování je úspora času. Graf č. 7 zobrazuje, že tři respondenti delegují převážně za tímto účelem. Pověřováním svých podřízených nebo ostatních zaměstnanců, si vyšetří více času pro závažnější úkoly, které musí z funkce vykonat jen oni sami. Jednoduché úkoly přenechávají těm pracovníkům, kteří ze své pozice mohou tyto úkoly vykonat, a navíc jim to přinese jisté výhody. Jednoduše je vykonáno více

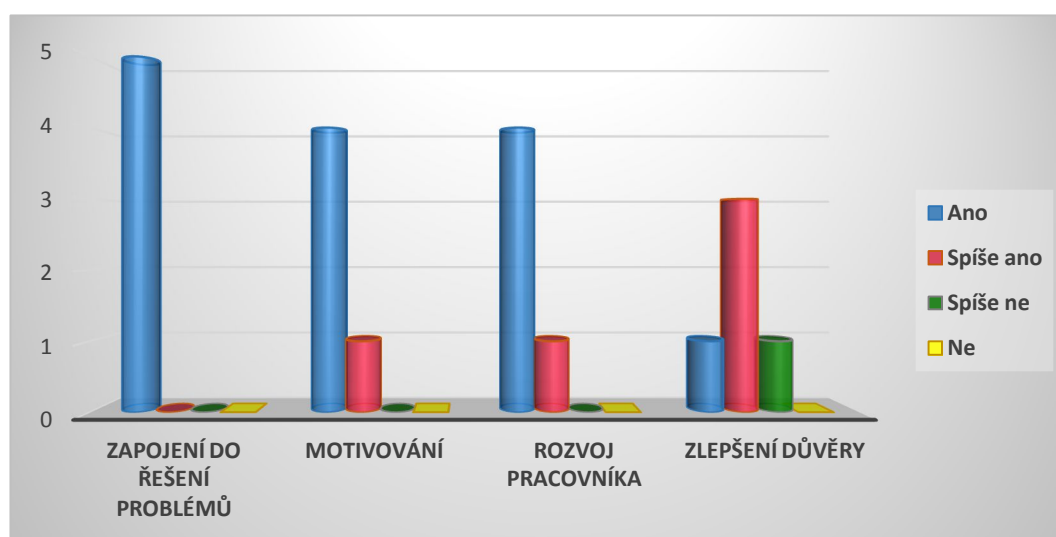
práce za kratší čas. Tito manažeři pověřují pracovníky takovými úkoly, které jsou „delegovatelné“. Dva respondenti se k tomuto tvrzení příliš nepřiklání. Nedelegují za účelem ušetření času, ale vidí v něm spíše jiný přínos, jako je například rozvoj nebo motivování ostatních pracovníků. Delegování nepřináší jen úsporu času, má nesporně daleko více výhod.

### Zlepšování manažerských dovedností

Tři manažeři nezadávají úkoly za účelem zlepšovat své manažerské dovednosti. V delegování vidí spíše jiné výhody. Delegování patří do manažerských dovedností, a přestože za účelem jejich zlepšení nedelegují, výsledkem je vždy jejich prověření. Zda je manažer schopný či zda má rezervy v oblasti vedení lidí. Dva respondenti považují delegování jako vhodný nástroj ke zlepšování svých dovedností. V případě, že řádně nadefinují úkol se všemi náležitostmi, které delegování vyžaduje a pověřený pracovník správně tento úkol splní, obstál v ověřování svých dovedností. V obou případech, ať už cíleně či necíleně, častým delegováním získávají manažeři praxi, na základě pak mohou podniknout kroky ke zlepšení.

- **Své podřízené žádám o pomoc při plnění úkolu z důvodu:**

Graf č. 8: Motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### Zapojení pracovníků do řešení problému

Odpovědi v grafu č. 8 spolu úzce souvisí a dohromady působí jako silný motivační stimul pro ostatní pracovníky.

Všech pět manažerů naprosto souhlasí s tvrzením, že jeden z důvodů, proč delegují, je zapojení svých podřízených do řešení úkolů nebo problémů. Za jejich pomoci tak přicházejí na nová a efektivnější řešení. Začne-li na daném úkolu pracovat nezávislá osoba, může mít na problém odlišný pohled, energický přístup a tím přinést nové myšlenky nebo nový způsob dosažení cíle. Manažeři mají zájem na tom, aby pracovníci viděli jejich důležitost ve společnosti. Pro zaměstnance je potom vyjádřená důvěra ze strany vedení silná motivace k tomu, zachovat vysokou produktivitu práce.

### Motivování

Delegování úkolů na zaměstnance, je v odborných literaturách uváděno, jako velmi silný motivační nástroj. Čtyři manažeři s tímto tvrzením souhlasí. Ze svých zkušeností vědí, že pověřování zaměstnance úkoly, které nevyplývají pouze z popisu pracovní pozice, má významnou motivační hodnotu. Pro pracovníka, pověřeným zcela novým a náročnějším úkolem, znamená výzvu a šanci se předvést. Na motivaci pak úzce navazuje nejen pracovní výkon, ale také spokojenost na pracovišti, spokojenost se zaměstnavatelem a to vše se odráží na loajalitě zaměstnance. Jeden manažer se tímto tvrzením také ztotožňuje, ale nezdává úkoly pouze za účelem motivace. Ta z delegování přirozeně vyplývá.

### Vytvoření podmínek pro další rozvoj podřízeného pracovníka

Všichni manažeři souhlasí s tím, že je skutečně důležité rozvíjet zaměstnance. Možnost a nástroj pro jejich rozvoj, který mají manažeři v rukách, je delegování. Tento nástroj je relativně levný, je však důležité, aby našli správný způsob jak s ním pracovat, aby došlo k požadovanému zlepšení. Delegováním se rozvíjí kompetence pracovníků. Tím získají takové pracovní zkušenosti, které jsou nenahraditelné vzděláním nebo tréninkem.

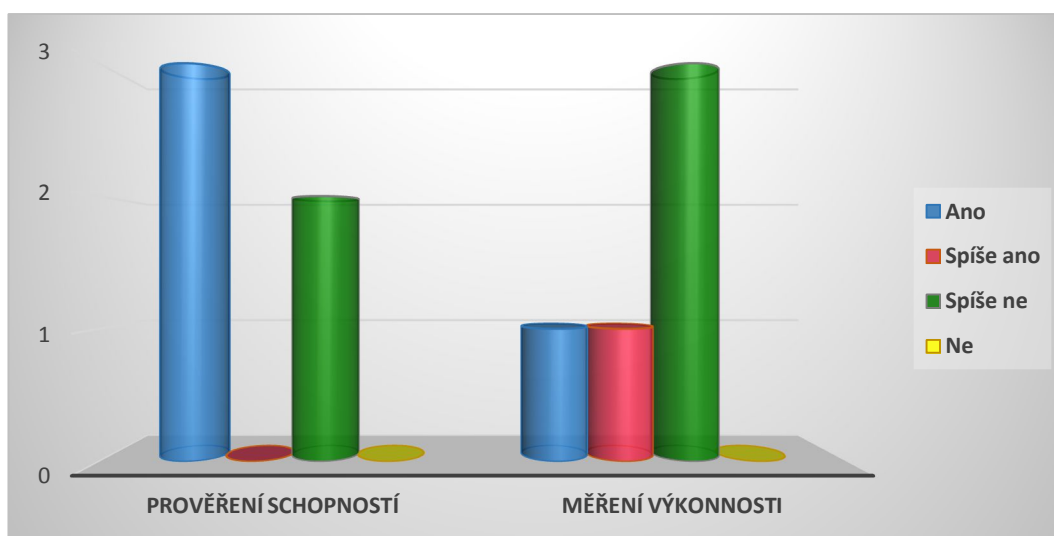
### Zlepšení důvěry v podřízeného pracovníka

Čtyři manažeři pomocí delegování vyjadřují důvěru ve schopnosti svých podřízených. Pokud podřízené požádají o pomoc při splnění určitého úkolu, znamená to, že v nich mají důvěru, a že jí mají zájem prohlubovat. V případě spokojenosti, tato důvěra

narůstá. Jedná se o dlouhotrvající proces, který je založený na budování této důvěry. Manažer svého podřízeného nejprve prověřuje postupně narůstající náročností úkolů a v případě, že uspěje, vyplnou z toho pro něj výhody. Můžou být v podobě častějšího zapojování do těchto úkolů, osobního růstu a hlavně motivace podávat kvalitní pracovní výkony a nezklamat svého nadřízeného. Jeden manažer nedeleguje z důvodu prohlubování důvěry mezi ním a jeho podřízeným nebo kolegou.

- **Své podřízené žádám o pomoc při plnění úkolu z důvodu:**

Graf č. 9: Prověřování a měření



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Prověření schopností podřízeného pracovníka

Výsledky grafu č. 9 ukazují rozdílné odpovědi respondentů. Tři manažeři delegují úkoly svým podřízeným, aby si prověřili jejich schopnosti. Dělají to většinou způsobem, že jim zadají úkol, který ještě nikdy nezpracovávali. Dva manažeři přímo za tímto účelem nedelegují. Při zadávání úkolu by měli mít znalosti o schopnostech svých podřízených. Na jejich základě delegují určitý typ úkolu tomu pracovníkovi, kterému daný úkol nejvíce přísluší nebo tomu, u koho chtějí schopnosti prověřit.



## Měření výkonnosti podřízeného

Delegováním zaměstnanců se zvyšuje jejich pracovní výkonnost. Nejen, že jsou pod dohledem a průběžnou kontrolou svých nadřízených, ale oni sami mají tendenci, díky prokázané důvěře, pracovat efektivněji. Dva manažeři naprosto souhlasí s tímto tvrzením. Pověřují zaměstnance úkoly, které denně nezpracovávají a tím si ověří, co jsou schopni zvládnout. To vše souvisí s motivací, díky které se přirozeně zvyšuje výkon zaměstnance. Tři manažeři nedelegují za účelem měření výkonnosti. Dávají přednost jiným výhodám, které delegování přináší.

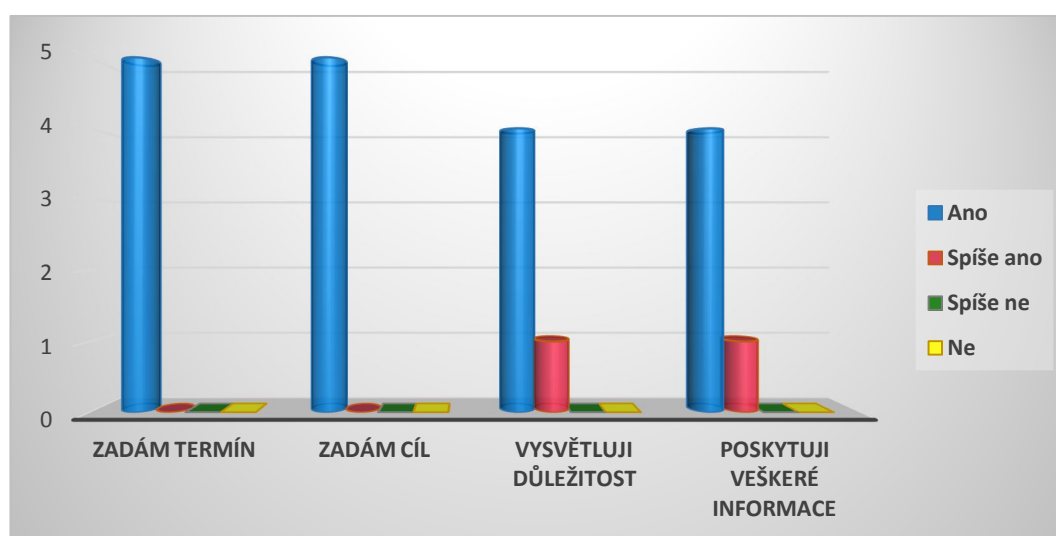
### 4.2.3 Plánování delegování

Na základě odpovědí v tomto okruhu 18ti tvrzení se zjistí, jak manažeři postupují při delegování, jaké požadavky kladou na své podřízené, jak se orientují v oblasti delegování a zda umí či neumí vůbec delegovat. Jako vzor správného delegování opět slouží odborná literatura a zásady řádného postupu delegování. Zde se v první řadě předpokládá znalost struktury osobností podřízených pracovníků.

Tvrzení, která jsou nabídnuta v odpovědích této části dotazníku, se vztahují k otázce:

- **Jak postupujete při zadávání úkolu?**

Graf č. 10: Zadávání úkolů 1



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### Zadám pevný termín

Všichni respondenti, v grafu č. 10, odpověděli ano. Při delegování primárně zadávají termín, do kdy potřebují daný úkol splnit. Tento postup je správný a logický. Platí tady pravidlo časové rezervy a hlavně reálnosti. Podřízení pracovníci musí splnit dílčí části úkolu do stanoveného data a manažer zodpovídá za splnění finálního termínu. Zde platí zlaté rčení, že úkol bez termínu není úkol. Manažeři si ponechávají časovou rezervu pro případ, že nastanou drobné komplikace během zpracování a aby bylo stále možné dodržet finální termín. O tomto časovém prostoru vědí pouze manažeři a naopak dílčí termíny pracovníkům zkracují, aby vytvářeli dojem naléhavosti.

### Zadám cíl

Stejně jako u předchozí otázky se všichni dotazovaní se shodli na tom, že při delegování prioritně stanovují cíle, tedy čeho má být dosaženo. Bez cíle delegovat nelze. Pro pracovníka je důležité vědět, čím přispěje k celkovému výsledku. Respondenti zadávají reálné cíle, které nesmí být v rozporu s jinými cíli. Většinou počítají s možností námitek k termínu vypracování úkolu. Jsou si vědomi toho, že pokud zadají nereálné cíle, na podřízené pracovníky to působí silně demotivačně. Cíl by měli stanovit co nejkonkrétněji. Nejlépe, aby jeho výstupní hodnota byla měřitelná, například v penězích a pověřený pracovník v tom viděl jasný výsledek, který mu dává smysl.

### Vysvětlím pracovníkovi důležitost splnění zadaného úkolu.

Zde opět všichni dotázaní potvrdili, že se snaží při delegování svých podřízených důkladně vysvětlit důležitost splnění zadaného úkolu. Je potřeba, aby pochopil, proč to dělá, jaký to má smysl a čeho se tím docílí. V případě, že manažer podřízenému nezdůrazní důležitost zadaného úkolu, riskuje tím jeho nižší pracovní nasazení a nadšení.

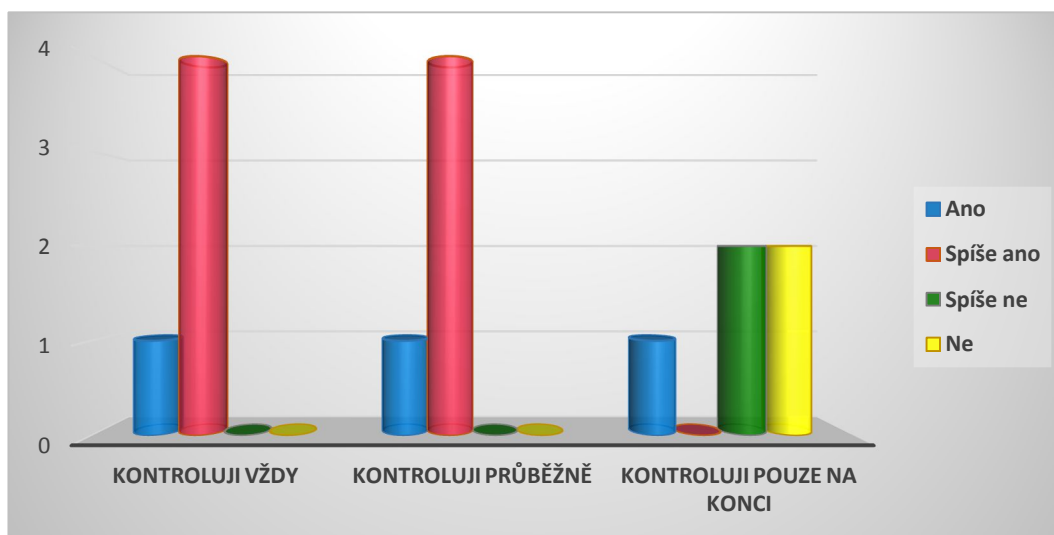
Může se jednat o velmi zásadní dílčí úkol, ale pracovník si toho nemusí být vědom, což se promítne na výsledku zpracovaného úkolu. Čtyři manažeři to považují za neodmyslitelnou součást delegování a jeden manažer se k tomuto tvrzení přiklání, není však pro něj samozřejmostí, toto vysvětlení s každým úkolem poskytovat. Musí poté počítat s možnými potížemi.

## Poskytují veškeré informace

Poskytovat veškeré informace ke splnění zadaného úkolu, by mělo být samozřejmostí. Nejen, že tím vedoucí pomůže podřízenému či kolegovi při zpracování zadaného úkolu, ale především si ulehčí práci sám. Nemusí poté zodpovídat dodatečné dotazy a poskytovat doplňující informace. V grafu č. 10 je vidět, že čtyři manažeři vždy poskytují veškeré informace společně s delegovaným úkolem. Jeden manažer odpověděl, že většinou poskytuje všechny informace pro hladký průběh zpracování. Záleží však na složitosti úkolu. Některé dodatečné informace někdy nezná ani samotný manažer, proto si je pracovník musí dohledat nebo zjistit sám.

- **Jak postupujete při zadávání úkolu?**

Graf č. 11: Zadávání úkolů 2



Zdroj: Vlastí zpracování, 2015

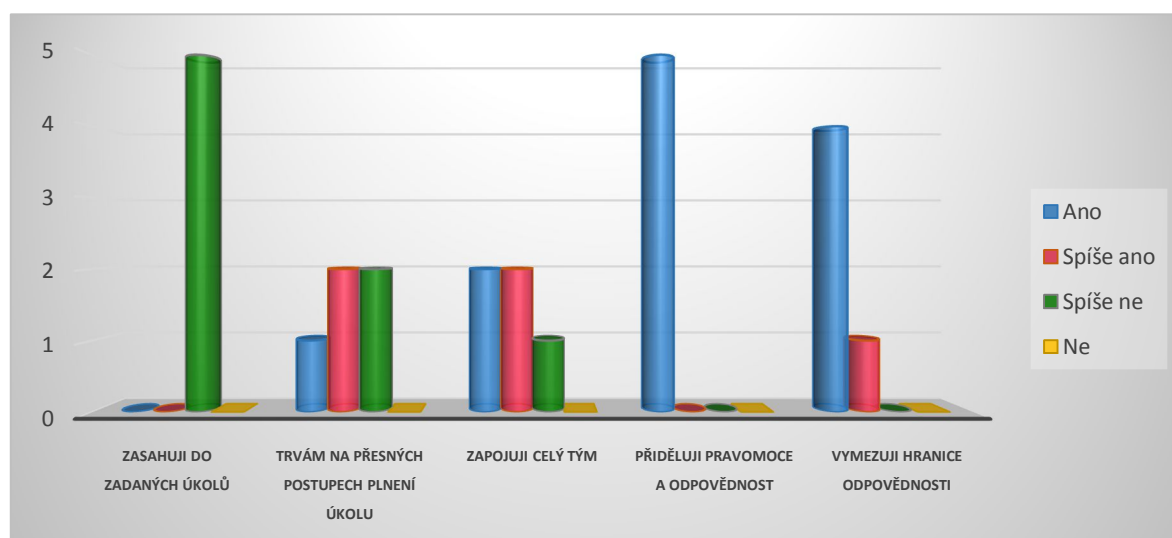
## Kontrola

Graf č. 11 zachycuje odpovědi respondentů týkající se otázky kontroly pracovníků. Všichni manažeři potvrdili, že kontrolují pracovníky při zpracování zadaného úkolu. Na to navazuje otázka, jak často tuto kontrolu provádějí. Všichni manažeři se shodli, že záleží především na povaze úkolu. Pokud se jedná o jednoduchý úkol, stačí jim provést kontrolu finální. S náročností úkolu narůstá také potřeba kontroly v průběhu zpracování, kterou provádí většinou všichni manažeři.

Dle výsledků šetření vyplývá, že jeden manažer kontroluje svého pracovníka pouze na konci. Zde se ale vystavuje riziku, že dostane výsledek, který není podle jeho představ nebo není správný. Je doporučeno provádět kontrolu průběžnou, aby se v případě komplikací, v podobě špatného nasměrování pracovníka, mohlo včas zasáhnout a ukázat mu správný směr. Těmto komplikacím se lze jednoduše vyvarovat. Zjednodušit tento proces kontroly lze v případě, že k delegovanému úkolu budou delegované určité odpovědnosti a pravomoci konkrétnímu pracovníkovi.

- **Jak postupujete při zadávání úkolu?**

Graf č. 12: Zadávání úkolů 3



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### Zasahují do svěřených úkolů

Všech pět dotázaných manažerů se shodlo na tom, že pokud není potřeba, do zadaných úkolů pracovníkům nezasahují. Pokud průběžnou kontrolou nezjistí, že postupují špatně, nechávají pracovníky, aby na úkolu pracovali sami. V případě, že zjistí nedostatek, pracovníky znova proškolí. Manažeri také nikdy neberou samovolně zpět do svých rukou úkoly, které jednou delegovali. Dělají to pouze v případě, pokud vidí, že úkol pracovník zjevně nezvládá a mohl by být ohrožený termín. Vědí, že čím méně budou zasahovat do delegovaných úkolů, tím více budou rozvíjet samotné pracovníky, nechají vyniknout jejich schopnosti a potenciál.

### Trvám na přesných postupech při plnění úkolu

Odpovědi na otázku trvání na přesných postupech při plnění úkolu, jsou rozdílné. Jeden manažer trvá pokaždé na přesných postupech zpracování, které zadává společně s delegovaným úkolem. Dva manažeři také většinou požadují držení se jistých standardních postupů. Dva manažeři spíše nechávají na každém pracovníkovi, nalézt si postup takový, který jim bude nejvíce vyhovovat. Záleží však na povaze úkolu, zda dovoluje zcela volnou ruku, drobné nasměrování či vyžaduje návod s podrobným popisem, jak daný úkol vykonat.

### Zapojuji do plnění úkolu celý tým

Tato otázka zcela závisí na povaze úkolu. Čtyři respondenti zapojují do vypracování úkolu tolik lidí, kolik je potřeba. Některé úkoly lze vypracovat samostatně, jiné vyžadují více lidí. Pokud se jedná o rozsáhlý úkol, tito manažeři se nebrání zapojit a vést celý tým pracovníků. Jeden respondent nerad deleguje takové úkoly, které vyžadují zapojení celého týmu. Podle rozsahu a náročnosti deleguje úkol na nezbytně nutný počet lidí. Je to pro něj snadnější z hlediska kontroly a komunikace.

### Přiděluji pravomoci a odpovědnost a vymezuji jejich hranice

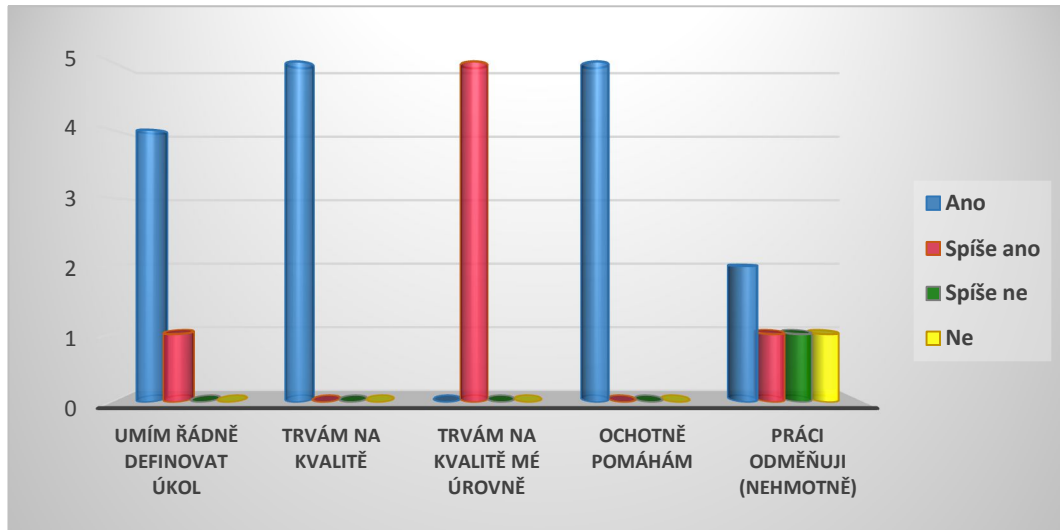
Nelze v žádném případě delegovat úkol bez přidělených patřičných pravomocí a určitého rozsahu odpovědnosti za něj. Všichni manažeři, v grafu č. 13, zadávají společně s úkoly i odpovídající rozhodovací pravomoci a zajišťují, aby pracovníci měli pro jejich vykonání k dispozici nezbytné podmínky a zdroje. Manažeři delegují pravomoci zásadně jednotlivcům, nikdy ne skupině.

Delegovaný úkol, co se týká hlavní zodpovědnosti, zastřešuje manažer, který ho přidělil. Jednotliví pověřeni pracovníci pak zodpovídají za dílčí části. Čím více manažer přidělí pravomocí a odpovědností za delegovaný úkol, tím méně je potom odkázán na kontrolu během zpracování.

Vymezení hranic této pravomoci a odpovědnosti k delegovanému úkolu pak volí manažer individuálně. Rozhodující je náročnost samotného úkolu a znalost schopností a zodpovědností pracovníka, který byl vybrán. Manažer také vymezuje, zda je vhodné delegovat úkol na další podřízené. Čtyři manažeři vymezují tyto hranice pokaždé, jeden manažer podle typu úkolu. Tato otázka prokazuje značné znalosti z problematiky delegování.

- **Jak postupujete při zadávání úkolu**

Graf č. 13: Zadávání úkolů 4



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jsem jako manažer/vedoucí pracovník schopen řádně vysvětlit a definovat úkol

U této otázky měli manažeři sebekriticky zhodnotit, zda si o sobě myslí, že řádně vysvětlují a definují úkol, kterým pověřují vybrané pracovníky. U této otázky se všichni respondenti ohodnotili kladně. Čtyři z nich si jsou naprosto jistí, že po jejich zadání mají pracovníci naprosto jasno v tom, co se po nich chce a co mají dělat. Jeden respondent, si není úplně jistý, ale má pocit, že vše vysvětluje dostatečně a očekává dotazy v případě nejasností.

Pro dobré delegování je potřeba jasné specifikace zadání úkolu. U nejasných a špatně definovaných úkolů většinou nastává možný odpor ze strany pracovníka, protože by strávil spoustu času při rozhodování a způsobu řešení. Delegování potom postrádá smysl a nepřináší užitek nikomu.

Je pro mě důležitá kvalita splnění úkolu a trvám minimálně na takové kvalitě, jako bych úkol vypracoval sám

Všichni respondenti souhlasí s tím, že je pro ně velmi důležitá kvalita zpracovaného úkolu. Požadují od svých podřízených nebo kolegů maximálního pracovního nasazení k dosažení výsledku. Přesto, že se nejedná o úkoly vyplývající z jejich pracovní náplně, očekávají vysokou úroveň.

Všech pět manažerů většinou trvá na vysoké kvalitě, ne vždy ale požadují takovou kvalitu, jakou by úkol zpracovali oni sami. Je na každém manažerovi, jakou si stanoví úroveň a především jakého pracovníka si vybere ke zpracování delegovaného úkolu. Často se stává, že úkol nebude zhotoven v jejich nastaveném měřítku kvality. V takovém případě je třeba nezatrácovat delegovaného pracovníka, snažit se nalézt příčinu, která může být i v samotném manažerovi a poté podniknout kroky k nápravě.

#### Pokud to povaha úkolu vyžaduje, jsem schopen pomoci

Všichni respondenti jsou kdykoliv ochotni pomoci svým podřízeným s pověřeným úkolem. Manažeři dávají najevo svůj zájem, kontrolují jejich práci a poskytují jim možnost částečné pomoci. Vždy jsou ochotni problémy konzultovat a dávají zpětnou vazbu. Pokud je potřeba, úkol znovu vysvětlí, poradí s postupem a případně sami pomůžou s vypracováním. Vědí, že úkoly mohou mít pro různé lidi různou obtížnost.

#### Odměňuji (nehmotně) podřízené za dobře odvedenou práci

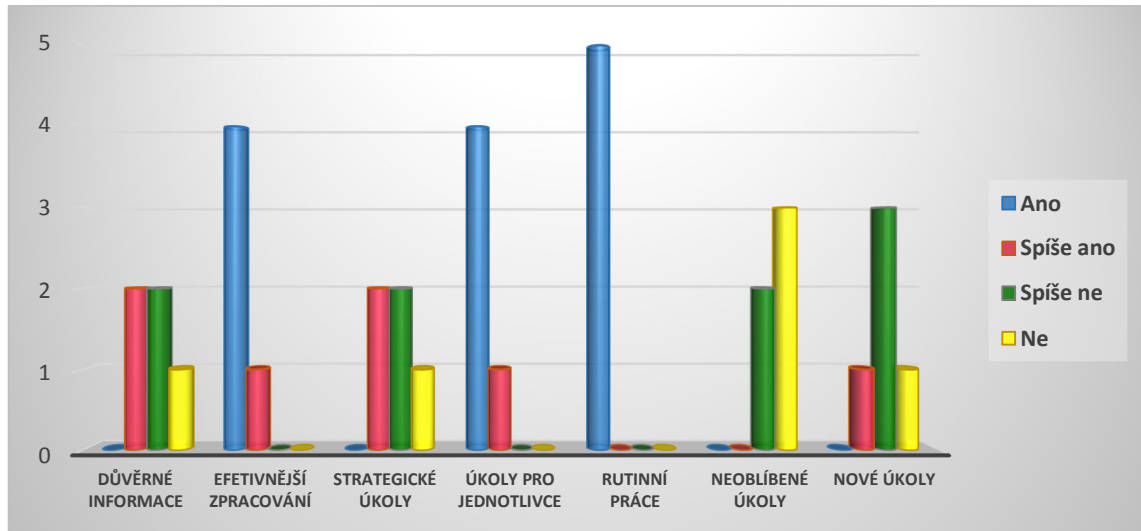
Za kvalitní převzetí a vykonávání úkolů je třeba pracovníka nějak zhodnotit. Vhodnou formou, nehmotné odměny, za delegované úkoly, je slovní pochvala. Dva pracovníci většinou kvalitně odvedenou práci náležitě vyhodnotí a pracovníka pochválí. Jeden manažer s tím také souhlasí, ale ne vždy tak učiní. Jeden z manažerů většinou výsledek nijak nekomentuje a jeden nikdy zásadně nechválí podřízené za dobře odvedenou práci, bere to jako samozřejmost.

#### **4.2.4 Analýza práce manažera**

Čtvrtá část dotazníku se zaměřuje na to, jaký typ úkolů manažeři delegují. Nejprve je vhodné, aby ve firmě byla vymezena pracovní náplň a povinnosti spojené s jednotlivými místy a aby byly vyjasněny vztahy dělby práce. Ještě než začne úkoly delegovat, měl by v první řadě analyzovat svoji práci. Především z hlediska jeho povinností a odpovědností. Tyto základní teoretické znalosti by měli mít všichni manažeři. Zda vědí, jaký typ úkolu mohou delegovat a jaký by naopak delegovat neměli.

- **Jaký typ úkolu delegujete?**

Graf č. 14: Delegované úkoly



Zdroj: Vlastí zpracování, 2015

#### Práce, které obsahují důvěrné informace

Zásady správného delegování říkají, že úkoly, které obsahují nebo vyžadují důvěrné informace, delegovány být nemají. Na grafu č. 14 je vidět, že dva manažeři tyto úkoly delegují nebo by je delegovali, kdyby tu možnost měli. To je zcela v rozporu se zásadami správného delegování. Lze tady pochybovat o základních teoretických znalostech o problematice u těchto dvou manažerů. Dva manažeři by spíše tyto úkoly nedelegovali. A jeden manažer ví, že úkoly, které vyžadují důvěrné informace, není vhodné delegovat. Když by se jednalo o typ úkolu, při kterém by byla zjištěna například špatná finanční situace firmy, pro pracovníky by to působilo spíše demotivačně.

#### Práce, které dokáží podřízení udělat rychleji

Všichni manažeři správně vědí, že je vhodné delegovat úkol pracovníkům, kterým nejvíce přísluší. Některý typ úkolu přísluší určitému pracovníkovi z hlediska jeho funkce více, než manažerovi. Takovým úkolem je pak vhodné pověřit někoho jiného. Dokáže ho vypracovat lépe, rychleji a celkově efektivněji. Čtyři manažeři delegují pokaždé tento typ úkolu, jeden manažer občas. Zde si manažeři musí dát pozor na to, aby u nich nepřevládł pocit, že jsou odborníky na všechno. Princip delegování by poté postrádal smysl.



### Strategické úkoly, práce, při kterých se formulují vize a cíle firmy

Tato otázka byla záměrně použita, pro ověření základních teoretických znalostí. Dva manažeři zde odpověděli, že by delegovali takové úkoly, při kterých se formulují vize a cíle firmy. Tyto strategické úkoly přísluší pouze Top managementu, který na základě pokynů z mateřské firmy stanovuje dlouhodobé cíle pro český a slovenský trh. Dva manažeři by tyto úkoly spíše nedelegovali a pouze jeden manažer dobře ví, že strategické úkoly nikdy nesmí být delegovány na podřízené nebo ostatní pracovníky. Byla zde shledána u některých manažerů základní neznalost této problematiky.

### Úkoly, které vyřeší jednotlivec

Čtyři manažeři spíše delegují takové úkoly, které je schopen vyřešit jednotlivec a nevyžaduje zapojení celého týmu. Jedná se tedy většinou o velmi jednoduché úkoly. Na základě toho dávají manažeři příležitost jednotlivcům oživit jejich rutinní práci. Dávají jim také najevo jejich zájem a vyjadřují důvěru, čímž dokáží zvýšit pracovníkovu produktivitu práce.

### Rutinní práce

Všech pět manažerů se shodlo na tom, že rádi přenechávají rutinní úkoly svým podřízeným nebo kolegům. Tyto úkoly bývají zpravidla jednoduché, proto je vhodné je přesunout na své asistenty, kteří mají podporu manažerů v náplni své práce a věnovat se tak důležitějším úkolům.

### Úkoly, které jsou povinností manažera, ale jsou pro něj nepříjemné

Jedná se převážně o ty úkoly, které vyplývají z popisu pracovní pozice manažera a plnit je opravdu neradi. Tři manažeři ve firmě tyto úkoly zásadně nedelegují. Dva manažeři také nezkouší těmito úkoly pověřovat ostatní pracovníky. Vědí, že by neměli dostatek informací k tomu, aby úkol zpracovali a takový úkol by se jim stejně vrátil. Manažeři by neměli delegování zneužívat a na své podřízené delegovat takovou práci, která je pro ně samotné velmi nepopulární.

### Nové úkoly, se kterými se podřízení nikdy nesetkali a nejsou na to připraveni

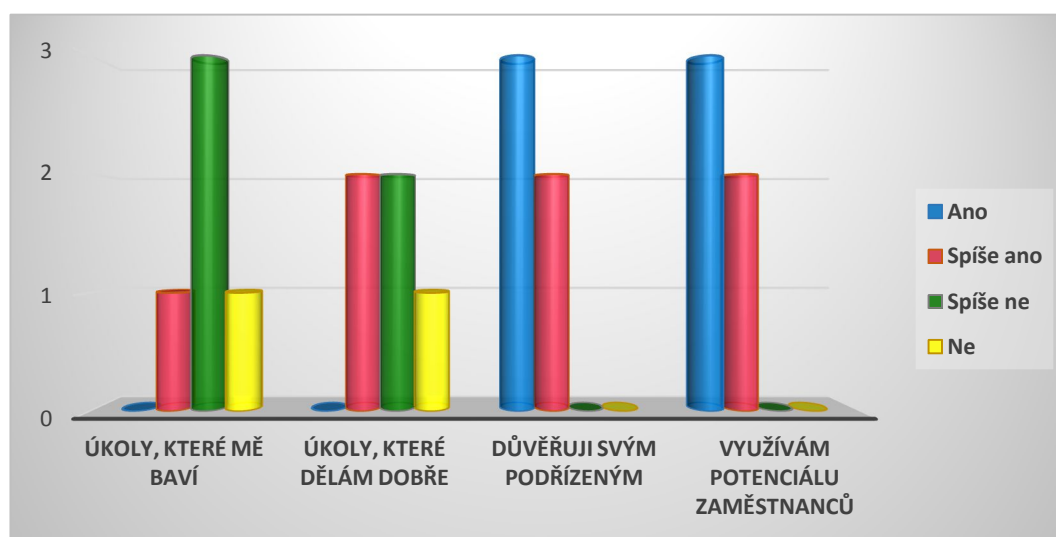
U této otázky jsou správně všechny odpovědi, přestože odborná literatura se spíše přiklání k tomu, aby tyto úkoly delegovány nebyly. Záleží na povaze a náročnosti samotného

úkolů. Z pohledu obou je to ale výzva. Manažer musí klást větší důraz na definování úkolů, provádět průběžnou kontrolu a zároveň být ochoten pomoci. Všichni neumí všechno, proto je důležité pěstovat v zaměstnancích kuráž pro přijímání výzev. Je to také jedna z dalších možností, jak si ověřit potenciál svého podřízeného.

#### 4.2.5 Bariéry

Poslední okruh otázek se týká bariér, které se během delegování vyskytují. Jsou to chyby, kterých se často manažeři dopouštějí, pokud mají nedostatečné znalosti a praxi z oblasti delegování. Jejich řešení nebývá snadné. Následujících 8 otázek odhalí, zda se v této firmě vyskytují bariéry při delegování ze strany manažera.

Graf č. 15: Bariéry



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

#### Pověřujete své podřízené těmi úkoly, které Vás baví?

Jedna z hlavních bariér delegování je, že manažeři se často nechtějí vzdát své oblíbené práce, i za předpokladu, že by měli více času na mnohem důležitější úkoly. Výsledky grafu č. 15 ukazují, že pouze jeden manažer tyto úkoly přenechává podřízeným nebo kolegům, ale ne pokaždé. Tři respondenti odpověděli, že úkoly, které mají v oblíbenosti, spíše nedelegují. V tom případě je třeba zhodnotit, zda si to z časových důvodů mohou dovolit, či nikoliv. V každém případě se jedná o velmi neefektivní jednání.

### Pověřujete své podřízené úkoly, o kterých víte, že je děláte dobře?

Z výsledků v grafu č. 15 lze vidět, že pro tři manažery je obtížné přenechat jiným pracovníkům úkoly, o kterých vědí, že oni sami je dělají velmi dobře. Nechtějí se vzdát úkolu, o kterém ví, že ho dělají dobře. Zvláště v případě, kdy trvají na vysoké kvalitě a očekávají minimálně stejnou úroveň splnění jako by úkol vypracovali oni. Mají již své zažité postupy a příliš nechtějí zaučovat jiné. Dva respondenti odpověděli, že tyto úkoly podřízeným přenechávají právě z důvodu ušetření času pro významnější úkoly.

### Důvěřujete naprosto svým podřízeným?

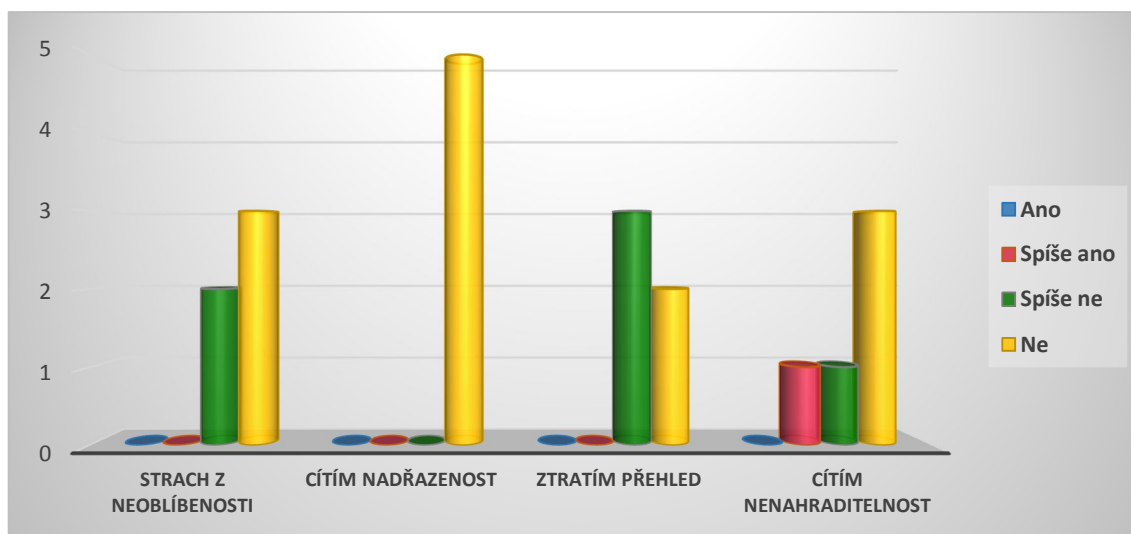
Často bývá u manažerů problém připustit si možnost, že jejich podřízený delegované úkoly splní později nebo s horšími výsledky než očekávali. Tyto obavy postihují každého manažera. Přesto se všichni respondenti shodli na tom, že svým podřízeným většinou naprosto důvěřují a spoléhají v jejich schopnosti. Je za potřebí dostatečná důvěra, která vytváří dobře pracovní prostředí.

V případě, že manažer nedůvěřuje svým podřízeným, je vhodné hledat chybu především u něj. Protože manažer je ten, který si má vybrat kvalitní tým lidí, u nichž ale zároveň musí rozvíjet schopnosti a správně odhadnout jejich možnosti. Je důležité mít odvahu a vložit svoji důvěru ve své podřízené.

### Využíváte dostatečně potenciálu svých podřízených?

Tři manažeři jsou naprosto přesvědčení, že dostatečně využívají potenciálu svých podřízených. Dva respondenti si myslí, že také většinou využívají veškerého potenciálu pracovníků. Své podřízené už znají poměrně dlouho, a proto vědí, koho mohou spolehlivě oslovit při pomoci splnit určitý úkol. Manažeři prosazují myšlenku, že je efektivní vycházet z aktuálních možností každého člověka, ale přitom pracovat na tom, aby se vyvíjel.

Graf č. 16: Ego



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Máte pocit, že čím více budete pověřovat úkoly své podřízené, tím více budete neoblíbení?

Manažeři nemají strach z neoblíbenosti pracovníků, kterým delegují úkoly. Vědí, že někdy nemusí být snaha delegovat přijímána s nadšením ze strany pracovníků a může vyvolávat pocit přetěžování. Přestože manažerům záleží na tom, jak jsou vnímáni svými podřízenými a kolegy, úkoly delegují. Primárně z důvodů ulehčení své práce. Také tím dávají pracovníkům příležitost rozvíjet se.

Máte pocit nadřazenosti při úkolování svých podřízených?

Z výsledků dotazníkového šetření lze říci, že žádný z manažerů nemá pocit nadřazenosti při delegování úkolu. Vedoucí mají přirozenou autoritu, z hlediska pracovní hierarchie, při delegování se cítí významně, ale ne nějak nadřazeně. Naopak u některých manažerů může delegování vyvolávat pocit špatného zvládnání své práce, což je nemístné smýšlení o delegování.

Obáváte se, že při delegování úkolu ztratíte přehled o určitých věcech?

Manažeři se neobávají toho, že by pověřováním úkolu ztratili přehled o tom, co se děje. Kontrolou, nejlépe průběžnou kontrolou, nikdy neztratí přehled o dané situaci. Díky ní mohou včas odhalit drobné problémy, zakročit anebo pomoci svým podřízeným. Správným způsobem delegování manažer nikdy neztratí přehled o tom, co se v úseku děje.

Myslíte si, že pouze Vy sám dokážete nejlépe vykonat určitý úkoly dobře? (Co si neudělám sám, to není pořádně)?

Vědí, že nejsou jediní na světě, co něco zvládají dobře. Do té doby, než si najdou čas zaučit někoho jiného, který to pak bude zvládat stejně tak dobře. Tento fakt vítají čtyři respondenti, kteří pocit nenahraditelnosti necítí.

Naopak u jednoho manažera tento pocit převládá. Domnívá se, že jen on sám dokáže splnit úkol na sto procent. Má pocit, že vysvětlováním úkolu zabere více času, než když ho splní sám. Měl by se více soustředit na významnější než úkoly podřadné.

### **4.3 Shrnutí dotazníkového šetření**

Po zhodnocení každé otázky z jednotlivých kapitol je vhodné, pro lepší orientaci a přehlednost, shrnout celkově dotazníkové šetření a zaměřit se tak na nejdůležitější výsledky.

V první kapitole, byly vyhodnoceny obecné otázky. Dotazníkového šetření se zúčastnily tři ženy a dva muži. Jedna žena v pozici top manažera, jeden muž středního managementu a dvě ženy a jeden muž jako vedoucí pracovníci. Jejich věk se v průměru pohybuje od 36 do 45 let. Tento věk je ideální na vedoucí pozice, z hlediska získaných praktických zkušeností. Zároveň lidé ve středním věku, mohou v těchto funkcích setrvat ještě mnoho let. Vysokoškolské vzdělání má top manažerka, manažera středního managementu a jeden z vedoucích pracovníků. Ostatní manažeři mají ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Vystudované obory jsou převážně humanitní a technické, což je zcela v souladu s oborem podnikání firmy. Nejdelší zkušenosti s vedením má top manažerka, která svojí vedoucí pozici zastává téměř 10 let.

V druhé části dotazníku respondenti popisovali, jak přistupují k samotnému delegování. Všichni využívají delegování k efektivnímu plnění úkolů. Dva respondenti nedelegují pouze z hlediska úspory času, přestože se jedná o nejefektivnější nástroj. Tři manažeři nedelegují s cílem zlepšení svých manažerských dovedností, k čemuž stejně přirozenou cestou dochází. Dva manažeři pověřují své podřízené úkoly primárně za tímto účelem. Všichni respondenti považují zainteresovanost ostatních spolupracovníků do dění společnosti za velmi silný motivační nástroj, díky kterému dosahují celkově lepších

pracovních výsledků u svých podřízených. Tři dotázaní nedelegují úkoly na své podřízené za účelem měření jejich pracovní výkonnosti, avšak dva manažeři souhlasí s tím, že je to vhodný způsob. Čtyři respondenti považují delegování jako prostředek k vybudování hlubší důvěry mezi nimi a ostatními zaměstnanci. Kladně byla ohodnocena otázka týkající se delegování za účelem rozvoje zaměstnanců, kde se všichni manažeři shodli na tom, že pověřováním úkolů celkově rozvíjejí zaměstnance. Postoj k delegování, jako prověřování schopností svých podřízených, zaujímá top manažerka a dva vedoucí pracovníci, ostatní manažeři za tímto účelem nedelegují.

Třetí část dotazníku je zaměřená na samotný postup při delegování úkolů. Všech pět manažerů zadává společně s úkolem také pevný termín jeho splnění. Všichni dotázaní také zadávají jasný cíl. Většina respondentů považuje za velmi významné vysvětlení, jaká je důležitost zadaného úkolu. Proto se snaží poskytovat veškeré možné informace, kterých je potřeba k hladkému průběhu zpracování a dosažení cíle. Očekávanou úroveň výsledku zadaného úkolu dostávají podřízení pokaždé téměř od všech nadřízených. Kontrolu, průběžnou a finální, při vypracovávání úkolu, vykonávají manažeři pokaždé a ani jeden spíše do zadaného úkolu nezasahuje, pokud to není potřeba. V závislosti na povaze úkolu potom trvají na přesných postupech při jeho plnění a zároveň zapojení odpovídajícího počtu lidí. Manažeři dobře vědí, že společně s delegovaným úkolem je zapotřebí přidělit také odpovědnost a vymezit její hranice. Všichni dotazovaní si myslí, že dokáží řádně vysvětlit a definovat úkol, který předávají svému podřízenému. Pro manažery je velmi důležitá kvalita odvedené práce. Spíše očekávají jejich úroveň zpracování, přičemž jsou vždycky ochotni poskytnout pomoc. Názory na pochvalu, jako odměnu za dobře odvedenou práci se různí podle povahy každého manažera.

Čtvrtý okruh dotazníkového šetření je věnovaný teoretickým znalostem z oblasti delegování. Tři manažeři správně vědí, že úkoly obsahující důvěrné informace se nikdy nedelegují, jeden manažer přiznal, že by spíše tyto úkoly delegoval. Všichni respondenti souhlasí s tvrzením, že rádi delegují práce, o kterých ví, že je podřízení vykonají rychleji. Strategické úkoly, například vize a cíle firmy, nesmí být delegovány. Dva manažeři by tyto úkoly delegovali, což dokazuje ne příliš dobrou znalost této problematiky. Manažeři vždy delegují takové úkoly, které jsou pro ně samotné rutinní a jednoduché a také úkoly, které je schopen vyřešit jednotlivec. Všichni manažeři pověřují úkoly záměrně, aby všeobecně

rozvívají své podřízené a nedošlo ke stagnaci. Úmyslně manažeři nedelegují ty úkoly, které jsou jejich vlastní povinností a nechtějí je z jakýchkoliv příčin dělat. Jeden manažer pověřuje podřízené takovými úkoly, se kterými se ještě nesetkali, bere to jako výzvu. Tři manažeři takové úkoly raději dělají sami a delegují je jen výjimečně.

Okruhu otázek týkajících se bariér, které se mnohdy mohou vyskytovat při delegování, odhalily nedostatky u některých manažerů. Tři manažeři se nevzdávají úkolů, které dělají rádi. Tři manažeři neradi pověřují podřízené těmi úkoly, o kterých ví, že je dělají dobře oni sami. V otázce důvěry ke svým podřízeným, se všichni respondenti vyjádřili kladně. Jeden respondent si myslí, že některé úkoly dokáže vykonat nejlépe jen on sám. Všichni dotázaní si nepřipouští neoblíbenost díky delegování a nemají pocit nadřazenosti. Také se celkově neobávají ztráty kontroly nad pověřeným úkolem a využívají v dostatečné míře potenciálu svých podřízených.

#### **4.4 Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru**

Strukturovaný rozhovor byl proveden s pěti manažery společnosti Interscreen s.r.o., kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Obsahuje 5 cílených otázek, doplňující výše zpracované dotazníkové šetření k získání komplexních informací. Otázky jsou směřovány na konkrétní způsob delegování jednotlivých pracovníků. V této oblasti bylo zjištěno několik nedostatků.

- Absolvoval/a jste někdy kurz delegování?
- Měl/a byste zájem o doplnění svých znalostí z problematiky delegování?
- Víte, co smíte a co nesmíte delegovat?
- Delegujete raději úkoly jednorázové nebo dlouhodobé povahy?
- Jaký máte postup při výběru pracovníka při delegování?

##### **Top manažer**

Ředitelka firmy absolvovala, v rámci studia na vysoké škole s humanitním zaměřením, předmět s problematikou delegování. Sama pak navštívila kurz delegování v rámci předchozího zaměstnání. Myslí si, že díky dlouholeté praxi na vedoucí pozici není

třeba absolvovat, pro ni osobně, více kurzů týkající se této problematiky. Ředitelka firmy nikomu neurčuje, jakou práci manažeři smí delegovat a jakou ne. Domnívá se, že manažeři středního a nižšího managementu dokáží sami vyhodnotit, jakou práci delegovat vzhledem k dlouholetým zkušenostem. Ponechává jim volnou ruku a spoléhá na ně. Deleguje úkoly jednorázové i dlouhodobé povahy, které jsou zrovna potřeba udělat. Při výběru pracovníka bere ohled na to, kdo nejvíce přísluší svojí funkcí k povaze úkolu. Dále se samozřejmě ohlíží na to, zda má vybraný pracovník v danou chvíli čas. Také se orientuje na to s kým má dobré zkušenosti z minulosti, komu už delegovala úkoly a byla spokojená s celkovým výsledkem. Nebrání se oslovit i pracovníky, které dosud nedelegovala, zde ovšem volí raději ze začátku velmi jednoduché úkoly. Dává tím také příležitost pracovníkům, kterým může pomoci od jejich rutinní práce a tím je povzbudit. Jako další výhodu delegování, kterou manažerka v rozhovoru zmínila, je snazší hodnocení pracovníků. Může tak odměňovat na základě individuálního výkonu.

### **Střední management**

Zástupce středního management se také v rámci vysokoškolského studia na technické fakultě, setkal s pojmem delegování. Od té doby žádný kurz neabsolvoval. Má tedy nějaké podvědomí o této problematice. Kurz delegování by rád uvítal z důvodu, že si rozšíří svoje obzory, ale také ocení, pokud mu něco efektivně zjednoduší jeho práci. Neví tedy přesně, jaké úkoly smí delegovat a jaké ne, ale deleguje podle svých znalostí, dosavadních zkušeností a intuice. Deleguje úkoly jednorázové i dlouhodobé. Jak se kdo staví ke své vlastní práci, je rozhodujícím kritériem pro výběr pracovníka k delegování. Pokud ví, že svoji práci dělá na sto procent, bude zodpovědný i k jinému svému svěřenému úkolu. Takové pracovníky nejčastěji pověřuje složitými úkoly. Jednoduchými a jednorázovými úkoly pověřuje ty pracovníky, kteří mají právě čas.

### **Vedoucí pracovník I**

Vedoucí pracovník I má vystudovanou vysokou školu technického zaměření. S delegováním se též setkal už při studiu a má bohaté zkušenosti z předchozího zaměstnání. Tam pravidelně absolvoval manažerské vzdělávací kurzy, jejich součástí bylo i samotné delegování. Kurz by uvítal, vzdělání si rád průběžně doplňuje a tím zvyšuje svoji kvalifikaci. Ví, které úkoly si může dovolit delegovat, a které ne. Deleguje úkoly jednorázové i dlouhodobé a podle jejich povahy. Poté pečlivě vybere pracovníka, kterému svěří



vypracování samotného úkolu. Nejvíce dbá na to, aby pracovník měl co nejbližší k danému úkolu. Týká se toho jeho pozice, informovanosti a vědomostí.

### **Vedoucí pracovník II**

Tato vedoucí pracovnice je ve vedoucí pozici skoro 3 roky a má pod sebou 6 podřízených pracovníků. Dodává, že s delegováním má minimální zkušenosti z předchozí pozice, kterou vykonávala. Tam na ni byly delegované určité úkoly, sama však nikdy nedelegovala. Úkoly začala pověřovat až v současném zaměstnání. Kurzu delegování by se ráda zúčastnila. Delegování úkolů jí šetří spoustu času. Raději dává přednost pověřování jednorázovými úkoly, tedy takovými, které nevyžadují dlouhodobou pozornost a kontrolu. Nemá žádný systém ve výběru pracovníka. V první řadě dává přednost těm, se kterými už má předchozí zkušenost, poté ostatním, kteří jsou ochotní a najdou si čas.

### **Vedoucí pracovník III**

Vedoucí pracovnice, která pracuje ve funkci manažera 6 let a má pod sebou 7 podřízených pracovníků, má bohaté zkušenosti s delegováním. V minulém zaměstnání absolvovala různé vzdělávací kurzy, které mimo jiné zahrnovaly i kurz delegování. Doporučuje tento kurz pro všechny manažery především pro usnadnění jejich práce. Myslí si, že další doplňkový kurz už tedy nepotřebuje. Nebrání se však jeho zúčastnění. Největší výhodou je úspora času a „zbavení se“ rutinních úkolů. Úkoly deleguje raději dlouhodobější povahy, jednorázové si většinou udělá sama. Pro výběr pracovníka, kterému svěří určitý úkol, má vlastní postup. Nejdříve posoudí, jaký pracovník má z hlediska funkce nejbližší k úkolu, dále kdo projeví zájem, a poté kdo má čas.

## **4.5 Diskuze a návrhy řešení**

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. Některé odpovědi však poukázaly na to, že tyto vědomosti nejsou 100%. 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.

Následný strukturovaný rozhovor objasnil některé nesrovnalosti a nejasnosti v odpovědích dotazníkového šetření a doplnil výzkum o další cenné informace. Na základě těchto získaných odpovědí byly objeveny další překážky, které brání správnému delegování.

Pro návrh na zlepšení stávající situace, na základě výsledků dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru, byly vybrány tyto problémové oblasti:

- Postup při delegování
  - nehmotná odměna podřízených.
- Typ delegovaných úkolů
  - důvěrné informace,
  - formulování vizí a cílů firmy.
- Bariéry při delegování
  - pověřování podřízených úkoly, které vypracovává sám manažer s oblibou,
  - pověřování podřízených úkoly, o kterých manažer ví, že je plní dobře,
  - pocit nenahraditelnosti.
- Co smím a nesmím delegovat
- 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 nejúčinnější 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. Dále těch úkolů, o kterých vědí, že je sami dělají velmi dobře. 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. Dozví se například jak si dobýt vyšší respekt, jak překonat psychické překážky, celkově zefektivnit svoji práci, posílit výkonnost týmu atd. Téměř všichni dotázaní projeví 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 delegování podřízených. Tento plán jednotlivých fází postupu delegování, viz příloh č. 4, 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.

## 5 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.

Za největší výhody delegování manažeři 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.

Zásadní problém byl shledán v bariérách, které se často na pracovištích vyskytují. Manažeři neradi přenechávají úkoly, které vypracovávají s oblibou. Je pro ně přítěží, z hlediska času, delegovat ty úkoly, které plní dlouhodobě a sami efektivně. Někteří manažeři dostatečně nedoceňují splněný úkol pochvalou a delegovali by strategické úkoly, jako jsou vize a cíle firmy. Jeden z manažerů si myslí, že je při plnění některých úkolů nenahraditelný. Další problém se vyskytuje při výběru pracovníka, kde ne všichni manažeři postupují systematicky. Někteří upřednostňují toho, kdo má právě čas před někým, komu by úkol pomohl v jeho pracovním růstu.

Na základě vytypovaných problémových oblastí byla navržena možná inspirační řešení. Veškeré problémy by pomohl do určité míry vyřešit jednorázový školicí seminář na téma delegování, který může být zároveň chápán jako motivační nástroj. Zde lze využít tenké hranice mezi poskytnutím vzdělávacích kurzů, zvyšováním kvalifikace a motivací zaměstnanců. Jako další alternativa možného řešení jsou meetingy, při kterých se interně vyřeší konkrétní problémy. Byl také navržen plán doporučeného postupu delegování. Ostatní návrhy řešení jsou individuální k jednotlivým manažerům. Tyto návrhy by měly pomoci k tomu, aby bylo delegování využíváno ve firmě co nejefektivněji.

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. Manažeři delegují úkoly, z hlediska času, jednorázové i dlouhodobé povahy. Delegování probíhá 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.

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.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 798 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- 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.
- OWEN, J. *3 pilíře úspěšného manažera*, překlad prof. Ing. Josef Koubek, CSc. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. & kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TMLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
- URBAN. J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 208. s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- VÁCHAL, J, VOCHOZKA M. & kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

### **Zahraniční literatura:**

DI KAMP. *The 21st century Manager: future-focused skills for the next millennium*. London: Copyrights, Designs and Patents Act 1988, 1999. 207p. ISBN 0-7494-2950.

MADDUX, Robert B. *Delegating for Results*. University of New Brunswick: Crisp Publications, 1990. 71 s. ISBN 978-15-6052-008-5

### **Internetové zdroje:**

Kapitoly o vedení. *Vedeme.cz* [online]. 2006 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/64-delegovani.html>

Delegování zvyšuje odpovědnost i důvěru. *Ihned.cz* [online]. 2006 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-18097240-delegovani-zvysuje-odpovednost-i-duve>

Ipodnikatel.cz [online]. 2011 [cit. 2011-09-07]. Naučte se delegovat práci. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Management/naucte-se-delegovat-praci.html>



## **7 SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK**

### **Graf:**

Graf č. 1: Pohlaví

Graf č. 2: Věk

Graf č. 3: Dosažené vzdělání

Graf č. 4: Studovaný obor

Graf č. 5: Pozice ve společnosti

Graf č. 6: Dosavadní zkušenosti s vedením

Graf č. 7: Efektivita

Graf č. 8: Motivace

Graf č. 9: Prověřování a měření

Graf č. 10: Zadávání úkolů 1

Graf č. 11: Zadávání úkolů 2

Graf č. 12: Zadávání úkolů 3

Graf č. 13: Zadávání úkolů 4

Graf č. 14: Delegované úkoly

Graf č. 15: Bariéry

Graf č. 16: Ego

### **Obrázek:**

Obr. č. 1: Řídící pyramida

Obr. č. 2: Fáze způsobu delegování

Obr. č. 3: Chování manažera při procesu delegování

### **Tabulka:**

Tabulka č. 1: Počet podřízených pracovníků

## **8 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Seznam doplňujících otázek

Příloha č. 3: Popis postupu delegování

Příloha č. 4: Organizační struktura firmy - management

## **Příloha č. 1**

### **Dotazníkové šetření**

Dobrý den,

Jmenuji se Kateřina Bombalová a jsem studentkou 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. V současné době vypracovávám diplomovou práci na téma Delegation a jeho realizace v praxi. Velmi ráda bych Vás poprosila o spolupráci při vyplňování tohoto dotazníku, který vám zabere max. 10 min Vašeho drahocenného času.

Vaším úkolem je zaškrtnout odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňujete.

**Děkuji za pomoc při zpracování mé DP a hlavně za Váš čas!**

#### **A. Všeobecné informace, osobní otázky**

**1. Pohlaví**

- a) Žena
- b) Muž

**2. Věk**

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 60

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Vyučení
- b) Střední škola s maturitou
- c) VOŠ
- d) Bakalářské
- e) Magisterské

**4. Jaké je Váš vystudovaný obor?**

- a) Ekonomické
- b) Technické
- c) Humanitní
- d) jiné (uveďte).....

**5. Jaká je Vaše pozice ve společnosti?**

- a) Top management
- b) Střední management
- c) Vedoucí pracovník

**6. Kolik let máte zkušeností s vedením lidí?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 let
- c) 4 – 6 let
- d) 7 – 10 let
- e) více

**7. Kolik máte podřízených pracovníků?**

.....

**B. Osobní přístup k delegování**

(při vyplnění zaškrtněte úroveň odpovědi, se kterou se nejvíce ztotožňujete)

**Podřízené žádám o pomoc při plnění úkolů z důvodu .....**

**8) zvýšení efektivity plnění úkolu**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**9) ušetření svého času**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**10) zlepšení manažerských dovedností**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**11) zapojení pracovníka do řešení problémů**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**12) motivování podřízeného pracovníka**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**13) měření výkonnosti podřízeného pracovníka**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**14) zlepšení důvěry v podřízeného pracovníka**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**15) vytvoření podmínek pro další rozvoj podřízeného pracovníka**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**16) prověření schopností podřízeného pracovníka**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

### C. Jak postupujete při zadávání úkolu?

- 17) **Zadám termín**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 18) **Zadám cíl**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 19) **Vysvětlím pracovníkovi důležitost splnění zadaného úkolu**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 20) **Poskytuji veškeré informace**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 21) **Kontroluji vždy vykonanou práci po svých podřízených**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 22) **Provádím průběžnou kontrolu**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 23) **Provádím kontrolu jen na konci**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 24) **Zasahuji do zadaných úkolů**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 25) **Trvám na přesných postupech při plnění úkolu**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 26) **Zapojuji do plnění úkolů celý tým**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 27) **Přiděluji k delegovanému úkolu i odpovědnost**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 28) **Jsem jako manažer/vedoucí pracovník schopen řádně vysvětlit a definovat delegovaný úkol**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 29) **Je pro mě důležitá kvalita splnění úkolu**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 30) **Trvám na kvalitě splnění úkolu minimálně na stejné úrovni jako manažer (já)**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 31) **Pokud to povaha úkolu vyžaduje, jsem schopen pomoci**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 32) **Odměňuji (nehmotně) podřízené za dobře odvedenou práci**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne
- 33) **Vymezuji hranice odpovědnosti zadaného úkolu**  
a) Ano      b) Spíše ano      c) Spíše ne      d) Ne

#### D. Jaký typ úkolů delegujete?

- 34) **Práce, které obsahují důvěrné informace**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 35) **Práce, které dokáží podřízení udělat rychleji**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 36) **Práce, při kterých se formulují vize a cíle firmy**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 37) **Práce, které může vyřešit jednotlivec**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 38) **Rutinní práce**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 39) **Úkoly, které jsou povinností manažera, ale nechce je plnit**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 40) **Nové úkoly, se kterými se podřízení nikdy neselekali a nejsou na to připraveni**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne

#### E. Bariéry při delegování

- 41) **Pověřujete své podřízené těmi úkoly, které Vás baví?**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 42) **Pověřujete své podřízené úkoly, o kterých víte, že je děláte dobře?**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 43) **Důvěřujete naprosto svým podřízeným?**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 44) **Myslíte si, že pouze Vy sám dokážete nejlépe vykonat určitý úkol dobře? (Co si neudělám sám, to není pořádné?)**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 45) **Máte pocit, že čím více budete pověřovat úkoly své podřízené, tím více budete neoblíbení?**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 46) **Máte pocit nadřazenosti při úkolování svých podřízených?**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 47) **Obáváte se, že při delegování úkolů ztratíte přehled o určitých věcech?**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne
- 48) **Využíváte dostatečně potenciálu svých podřízených?**  
a) Ano    b) Spíše ano    c) Spíše ne    d) Ne

## **Příloha č. 2**

### **Otázky položené při řízeném rozhovoru**

- 1) Absolvoval/a jste někdy kurz delegování?
- 2) Měl/a byste zájem o doplnění svých znalostí z problematiky delegování?
- 3) Víte, co smíte delegovat a co ne?
- 4) Delegujete úkoly jednorázové nebo dlouhodobé povahy?
- 5) Jaký máte postup při výběru pracovníka při delegování?

### Popis postupu delegování

Krok	Fáze postupu delegování	Náplň jednotlivých fází
1.	Analýza práce	- analýza vlastní práce,
		- co můžeme delegovat
		- co nemůžeme delegovat.
2.	Plánování delegování	- cíle delegovaných odpovědností,
		- termíny plnění úkolů,
		- zdroje pro plnění delegované odpovědnosti,
		- rozhodnutí,
		- rozsah delegovaných pravomocí,
		- podpora vedení,
3.	Volba vhodného pracovníka	- schopnosti potenciálního pracovníka,
		- charakterové rysy,
		- motivace,
		- sociální dovednosti,
		- časové hledisko,
4.	Způsob předávání odpovědnosti	- jak delegovat,
		- úrovně delegované pravomoci.
5.	Podpora delegování	- komunikace s pracovníkem,
		- určení pořadí priorit,
		- zpětná vazba.
6.	Kontrola výsledků delegovaných činností	- reporty,
		- kontrola,
		- audit.



Organizační struktura firmy - management

