

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Delegování v řídicí práci manažera**

**Maksim Simonov**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Maksim Simonov

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Delegování v řídicí práci manažera**

Název anglicky

**Delegation in a Managerial Work**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jejího zhodnocení navrhnout vlastní doporučení pro zefektivnění řídicí práce manažera z ohledem na organizaci práce. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

### Metodika

První teoretická část závěrečné práce bude zaměřena na rešerši odborné literatury, kde budou vysvětleny pojmy jako struktura organizace, hierarchické uspořádání řídicích pracovníků, manažerské funkce a delegování jako takové. V praktické části bakalářské práce se bude student/ka věnovat vlastnímu výzkumu, tj. sběru dat a jejich vyhodnocení tak, aby bylo možné formulovat patřičné závěry a doporučení ve zvolené oblasti zkoumání.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

management, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, delegování

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem : kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo : úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- KNOBLAUCH, J. *Time management : mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 18. 02. 2021

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15. března 2021

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Janě Horákové za vedení bakalářské práce, za cenné rady, jež mi poskytla, a za čas, který mi věnovala. Chtěl bych také poděkovat všem manažerům společnosti Sibur a své rodině.

# Delegování v řídicí práci manažera

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou delegování v řídicí práci manažera. Cílem práce je posoudit efektivitu procesů delegování v rámci vybrané společnosti (as. Sibur) a navrhnout doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou na základě vědecké literatury analyzovány základní koncepty problematiky delegování pravomocí a personálního řízení obecně.

Pro praktickou část práce byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu prostřednictvím řízených rozhovorů, a to v několika krocích: výběr vhodných respondentů, vypracování otázek na základě současných tendencí v řízení, sestavení struktury rozhovoru, hodnocení získaných informací, formulace závěru a návrh doporučení. Pro posouzení efektivity delegování uvnitř společnosti proběhly řízené rozhovory s pěti manažery pracujícími v různých odděleních firmy. Během rozhovorů jim byly kladeny otázky, které se týkaly významu delegování v pracovních procesech a jejich vlastní zkušenosti. Odpovědi byly zpracovány a následně vyhodnoceny. Na konci praktické části práce jsou předloženy návrhy a doporučení na zlepšení procesů delegování pravomocí ve společnosti.

**Klíčová slova:** manažer, management, manažerské funkce, delegování, organizování, motivace, efektivita.

# Delegation in a Managerial Work

## Abstract

The Bachelor's Thesis addresses the issue of delegation of authority in the work of a manager. The aim of the work is to assess the effectiveness of the processes of delegation of authority within the selected company (as. Sibur) and to offer recommendations on an effective way to manage the work of a manager.

The work consists of two parts - theoretical and practical. In the theoretical part, on the basis of scientific literature, the main problems of delegation of authority and personnel management in general are analyzed.

In the practical part, the in-depth interview method was chosen as a method of qualitative research. Work in accordance with the set goal will be carried out in several stages: selection of suitable respondents, development of questions taking into account current trends in management, construction of an interview structure, assessment of the information received, formulation of a conclusion, and proposal of recommendations. To assess the effectiveness of delegation of authority within the company, management interviews were conducted with five managers working in different departments of the company. During the interview, questions were asked about the importance of delegation of authority in work processes and their own experiences. After the interview, all responses were processed and then graded. At the end of the practical part of the work, proposals and recommendations are proposed for improving the processes of delegating authority in the company.

**Keywords:** Manager, management, management functions, delegating, organization, motivation, efficiency.

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Teoretická východiska.....</b>	<b>12</b>
3.1 Management .....	12
3.2 Vývoj managementu.....	13
3.2.1 Moderní škola managementu.....	14
3.3 Charakteristika manažerských funkcí.....	15
3.3.1 Plánování.....	15
3.3.2 Organizování.....	17
3.3.3 Motivace.....	22
3.3.4 Kontrola.....	22
3.4 Delegování.....	24
3.4.1 Fáze delegování.....	24
3.4.2 Principy delegování.....	25
3.4.3 Charakteristika pravomocí .....	27
3.4.4 Pravidla delegování .....	28
3.4.5 Výhody delegování.....	28
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>30</b>
4.1 Charakteristika společností Sibur .....	30
4.2 Vlastní průzkum.....	31
4.3 Představení dotazovaných manažerů .....	32
4.4 Shrnutí rozhovorů .....	33
<b>5 Zhodnocení a doporučení.....</b>	<b>39</b>
5.1 Doporučení manažerům.....	40
<b>6 Závěr .....</b>	<b>42</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů 43</b>	
<b>8 Přílohy.....</b>	<b>45</b>
8.1 Příloha 1 – Rozhovory s manažery.....	45



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Liniová organizační struktura .....	20
Obrázek 2: Funkční organizační struktura .....	20
Obrázek 3: Divizionální organizační struktura .....	21
Obrázek 4: Liniově štábní organizační struktura .....	21
Obrázek 5: Maticová organizační struktura .....	22
Obrázek 6: Kombinovaná organizační struktura .....	22
Obrázek 7: Schéma delegování pravomocí .....	26

# 1 Úvod

Existence jakékoli organizace je omezena na realizaci její cílené činnosti. Tato činnost zase k dosažení určitého výsledku vyžaduje rozhodování. Fungování organizace potřebuje rozhodování s přihlédnutím k záměrům, cílům, dostupným zdrojům a výhodám. Úspěch při dosahování cílů organizace závisí na skupině faktorů, mezi nimiž jsou hlavní jasně definované úkoly, prostředky, kvalifikovaní pracovníci, harmonická interakce mezi nimi, slibné morální a psychologické klima, atmosféra ve vnějším prostředí a příslušní manažeři.

Úspěšná činnost organizace závisí do značné míry na kompetentně organizovaném řízení. Obsah a sada operací a funkcí realizovaných v procesu řízení závisí na typu organizace, její velikosti, oblasti činnosti, funkčních procesech v rámci organizace a mnoha dalších faktorech. Řízením v rámci organizace se zabývají manažeři, kteří řeší celou řadu úkolů. Zejména určují strategie chování společnosti, aktivizují potenciál organizace a nesou formální zodpovědnost za výsledky její činnosti.

Velmi často však zaplňuje pracovní dobu manažera množství více či méně důležitých každodenních záležitostí, aniž by se mohl soustředit na to nejdůležitější. Výstup je zřejmý – manažeři se musí naučit využívat svůj čas tak, aby z něj získali co nejvíce. Manažer pracuje na tvorbě strategie, kontroluje zaměstnance a přenáší řešení méně významných problémů včetně souvisejících práv a informací na podřízené, kteří mají potřebné znalosti, zkušenosti a ambice podílet se na řízení. Výsledkem je racionální přerozdělování práv, povinností a zodpovědnosti mezi subjekty v rámci řídicí struktury organizace. Tento proces dostal název *delegování*.

Delegování je jednou z nejdůležitějších funkcí managementu, neboť pomáhá zvýšit efektivitu společnosti. V současnosti se delegování povinností uplatňuje ve všech oblastech řízení a je nedílnou součástí manažerských aktivit velkých firem. Pro praktickou část své práce jsem zvolil firmu Sibur a.s.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň delegování v řídicích procesech sledované organizace a na základě jejího zhodnocení navrhnout vlastní doporučení pro zefektivnění řídicí práce manažera s ohledem na organizaci práce. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Práce se skládá ze dvou částí. První část je teoretická, kde bude podrobně rozebrána koncepce řízení a otázky týkající se řízení lidských zdrojů. Zde budu podrobně analyzovat vývoj managementu, funkce a cíle manažera. Zmíním se také o tom, jaké místo v práci manažera zaujímá delegování. Tato část spočívá v rešerši problematiky na základě informací získaných ze specializované vědecké literatury.

Druhá část je praktická a spočívá v hodnocení manažerských aktivit ve společnosti Sibur. Analýza práce manažerů proběhla formou řízeného rozhovoru. Prvním krokem bylo sestavení otázek pro respondenty. Všechny se týkaly procesu delegování, zejména jeho významu, vztahu podřízených k delegování a jejich motivaci. Jsou mezi nimi i otázky směřující k rozdílům mezi delegováním a příkazy, k metodám kontroly delegování a hodnocení jeho účinnosti.

Druhou fází bylo rozeslání dotazníků pěti manažerům společnosti S. – třem mužům a dvěma ženám. Následuje shromáždění údajů z dotazníků a jejich analýza. Na základě výsledků práce byl stanoven závěr a předloženy některé návrhy ke změně procesu delegování ve vybrané společnosti.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Management představuje odbornou činnost pro řízení organizace v rizikových a nejistých podmínkách, kdy je vedení poskytována značná míra svobody při strategických a taktických rozhodnutích (Armstrong, Stephens 2008, s. 11).

V současné době má termín *management* několik významů:

- Je chápán jako druh pracovní činnosti. Řízení je práce, která vede k procesu řízení. Je to kontinuální provádění po sobě jdoucích akcí od předpovědi budoucí činnosti, stanovení cíle a rozvíjení způsobů, jak ho dosáhnout, až do analýzy skutečného výsledku (Mescon, 1988, s. 24).
- Řízením se nazývá samotný proces řízení, se všemi jeho funkcemi, metodami a prostředky. Proces řízení zahrnuje provádění určitých funkcí, jako jsou předvídání, plánování, vytváření organizačních struktur velení, koordinace, stimulace (motivace) činnosti, kontrola a analýza. Pro implementaci určité funkce se používají různé manažerské metody (Druzhinina, 2009, s. 15).
- Management je řídicí orgán. To může být například souhrn jednotek řídicího aparátu, který sdružuje manažery. Jinými slovy managementem se nazývá organizační struktura určená k řízení určité organizace, regionu nebo země (Mescon, 1988, s. 27).
- Management je vzdělávací disciplína zaměřená na řízení. Po celém světě se ho učí všichni studenti ekonomických oborů. Dnes je tato disciplína vyučována budoucím inženýrům, geologům, lékařům, sociologům atd. Stále častěji se s managementem seznamují i školáci (Druzhinina, 2009, s. 17).

### 3.2 Vývoj managementu

Jako holistický systém se management vyvinul ve 20. století a dosud prošel osmi etapami vývoje. První fáze začala na počátku dvacátého století po vydání knihy Fredericka W. Taylora *Principy vědeckého řízení*. V ní byly poprvé popsány vědecké přístupy a principy budování řídicího systému. Druhou etapu představoval vznik klasické (administrativní) školy řízení, jejíž základy položili Fayol, Urvik, Mooney a Sloan. Toto období charakterizuje potřeba teoretického studia funkcí a principů managementu.

Třetí – *neoklasický* stupeň – je spojen se vznikem a rozvojem školy „lidských vztahů“. Čtvrtá fáze je založena na úspěších psychologie a sociologie, které definovaly roli člověka v řídicím systému. V páté fázi vývoje se ve vedení začaly hojně uplatňovat kvantitativní metody zdůvodňování manažerských rozhodnutí. To bylo možné díky praktickému použití ekonomicko-matematických metod a elektronické výpočetní techniky. V šesté etapě byl vypracován nový přístup ve vývoji teorie řízení založený na tom, že organizace je otevřený systém, který se musí přizpůsobit vnějšímu prostředí. V této době Ansoff vytvořil svou *teorii strategického řízení* a Porter sestavil svou *strategii konkurenceschopnosti*. V sedmé fázi řízení se objevily nové poddruhy, například silný mechanismus „organizační struktury“, který byl obzvláště úspěšně použit v Japonsku. V současné osmé fázi můžeme zdůraznit tři hlavní trendy: nový význam materiálně-technické základny výroby, demokratizaci řídicích metod a posílení mezinárodního charakteru hospodaření v rámci otevřené ekonomiky většiny vyspělých západních zemí (Vodáček, 2009, s. 20).

V každé fázi rozvoje managementu vznikaly příslušné školy managementu (Mescon, 1988, s. 48–49):

- Škola vědeckého řízení.
- Klasická škola managementu.
- Škola mezilidských vztahů.
- Moderní škola managementu.

**Škola vědeckého řízení.** Vznik moderní vědy o řízení se datuje počátkem dvacátého století a je spojen se jmény Taylor, Frank a Lily Gilbert a Henry Gantt. Důležitou předností této školy bylo ustanovení o tom, že řídit lze „vědecky“, spoléhat se na ekonomický, technologický a společenský experiment, stejně jako na vědeckou analýzu jevů a skutečností

v procesu řízení a jejich zobecnění. Taylorová metoda výzkumu spočívala v rozdělení procesu fyzické práce a její organizace na součásti a jejich následné analýze. Taylorovým cílem bylo vytvořit systém vědecké organizace práce založený na experimentálních datech a analýze procesů fyzické práce a její organizace (Vodáček, 2009, s. 28–29).

**Klasická škola managementu.** Zakladatelem této školy je Fayol, francouzský horský inženýr, vynikající manažer, jeden ze zakladatelů teorie řízení. Na rozdíl od školy vědeckého řízení, která pracovala hlavně s otázkami organizace práce pracovníka a zvýšením efektivity výroby, zástupci klasické školy zapojili vývojem přístupů k zlepšení řízení organizace jako celku. Cílem klasické školy bylo vytvořit univerzální principy řízení. Fayol a další patřili k administrativě organizací, proto se často klasické škole říká administrativní. Fayolova zásluha spočívá v tom, že rozdělil všechny řídicí funkce na obecné, týkající se libovolné oblasti činnosti, a specifické, které se vztahují přímo k řízení průmyslového podniku (Mescon, 1988, s. 52).

**Škola mezilidských vztahů.** Jednou z nevýhod školy vědeckého managementu a klasické školy bylo to, že si až do konce neuvědomovaly roli a význam lidského faktoru, který je nakonec základním prvkem efektivity organizace. Proto je škola psychologie a lidských vztahů, která odstranila nedostatky klasické školy, často nazývána neoklasicistní školou. První pokus aplikovat psychologickou analýzu na praktické úkoly výroby provedl profesor Harvardovy univerzity v USA Münsterbergh. Ve 20. a 30. letech minulého století vznikla škola lidských vztahů, v jejímž středu se nachází člověk. Jedním z hlavních rozdílů školy psychologie a lidských vztahů je zavedení *teorií lidského chování*. Jedním ze zakladatelů školy psychologie a lidských vztahů je profesor obchodní školy Harvardovy univerzity Elton Majo. Významné místo ve výzkumu vědců, kteří se připojují ke škole psychologie a lidských vztahů, zauímají otázky motivace lidí v organizaci (Donnelly, 1997, s. 36).

### **3.2.1 Moderní škola managementu**

Založení moderní školy managementu je spojeno s rozvojem matematiky, statistiky, inženýrských věd a dalších souvisejících oblastí. Nejznámější zástupci této školy jsou

Ackoff, Bertalanfi, Beer, Goldberger, Luce, Klein a Georgescu-Roegen. Moderní škola vznikla na počátku 50. let a úspěšně funguje i v současnosti.

Moderní škola rozlišuje dva hlavní směry:

- Výroba jako „sociální systém“ pomocí systémového, procesního a situačního přístupu.
- Výzkum problémů řízení na základě systémové analýzy a využití kybernetického přístupu, včetně použití matematických metod a výpočetní techniky.

Zásadou moderní školy je, že se podařilo určit základní vnitřní a vnější proměnné (faktory), které ovlivňují organizaci. Druhý směr školy souvisí s rozvojem přesných věd, především matematiky. V moderních podmínkách mnozí vědci nazývají tento směr novou školou (Mescon, 1988, s. 59).

### **3.3 Charakteristika manažerských funkcí**

Manažerské procesy v podniku probíhají na základě rozdělení funkcí. Podstatou manažerských aktivit na všech úrovních řízení jsou manažerské funkce. Mezi hlavní funkce managementu patří: plánování, organizace, motivace, kontrola a delegování (Veber, 2009, s. 38).

#### **3.3.1 Plánování**

Plánování je druh manažerské činnosti spojené s vypracováním plánů organizace jako celku, jejích jednotek, funkčních subsystémů, oddělení, služeb a pracovníků. Je organickou součástí procesu řízení, který určuje směr a parametry budoucího rozvoje organizace.

Výsledkem činnosti jsou plány obsahující cíle a úkoly (to je seznam toho, co by mělo být provedeno), které určují pořadí, zdroje a termíny provedení prací potřebných k dosažení stanovených cílů. Plánování jako proces řízení zahrnuje (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 106):

- Stanovení cílů a úkolů.
- Určení potřebných zdrojů a jejich distribuce.
- Stanovení kritérií pro dosažení cílů.
- Stanovení časových lhůt pro splnění stanovených cílů.

- Předvídání možných důsledků dosažení cílů a hodnocení rizik.
- Seznámení každého pracovníka s plány organizace. Rozdělení povinností mezi pracovníky, kteří mají plnit úkoly, a nadřízené, kteří jsou zodpovědní za jejich realizaci.

Plánování představuje stálý proces využívání nových cest a způsobů, jak zlepšit činnost organizace tím, že identifikuje nové příležitosti, analyzuje silné stránky, vytváří nové podmínky a faktory. Plánováním činnosti se zabývají organizace všech forem vlastnictví a všech velikostí (v malých, středních a velkých podnicích). Efektivita plánování jako funkce řízení závisí do značné míry na tom, jak dobře manažer dodržuje hlavní principy při sestavování plánů. (Žůrková, 2007, s. 45–46).

Principy plánování (Žůrková, 2007, s. 62):

- Plnost plánování – při plánování by měly být použity všechny události a situace, které mohou mít vliv na rozvoj organizace.
- Přesnost plánování – při sestavování plánů by měly být použity moderní metody, prostředky a techniky, které zajistí větší přesnost.
- Srozumitelnost plánování – cíle a úkoly plánování by měly mít jednoduché definice, které chápou všichni členové organizace. Pak může každý zaměstnanec přímočaře usilovat o rychlé dosažení cílů organizace.
- Kontinuita plánování – plánování není jednorázový akt, ale neustále se opakující a stále trvající proces.
- Hospodárnost plánování – náklady na plánování by měly být v přiměřeném poměru k jeho výnosům.

V tabulce 1 je klasifikace rozdělení plánů v závislosti na jejich délce, hierarchii a obsahu:



**Tabulka 1: Klasifikace plánů**

<b>Klasifikace</b>	<b>Druhy plánů</b>
1. Podle doby trvání akce (čas)	1.1 Strategické, charakterizující plány rozvoje organizace pro dlouhé časové období 1.2. Taktické, které obsahují plány a metody implementace strategie organizace pro střednědobé období 1.3. Operační, které souvisejí s každodenním plněním úkolů a optimalizací využití zdrojů organizace
2. Podle úrovně hierarchie	2.1. Organizace celkového plánování 2.2. Plánování cílů a úkolů pro strukturální jednotky 2.3. Plánování cílů a úkolů pro funkční služby
3. Podle obsahu	3.1. Ekonomický 3.2. Sociální 3.3. Organizační 3.4. Vědeckotechnický atd.

Zdroj: (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 109)

### **3.3.2 Organizování**

Organizování je cílová sbírka zdrojů, součást řízení. Podstatou organizování je koordinace činností jednotlivých prvků systému, dosažení vzájemného souladu s fungováním jeho částí. Organizování jako funkce managementu spočívá v zajištění plnění úkolů z organizační strany, to znamená vytvoření takových manažerských vztahů, které by zajišťovaly nejefektivnější spojení mezi všemi prvky systému, a to včetně rozdělení zodpovědnosti a pravomocí, a také vytváření vztahů mezi různými odděleními uvnitř společnosti (Veber, 2009, s. 59).

Úkoly organizace (Mládková & kol., 2009, s. 137):

- Schválení určitých parametrů, provozních režimů jednotek organizace a vztahů mezi nimi.

- Zajištění činnosti podniku se zdroji (hmotnými, finančními, lidskými, informačními).
- Vytvoření struktury organizace s přihlédnutím k velikosti, účelu, personálu a technologie.

Hlavní fáze organizace (Mládková & kol., 2009, s 139):

- Vytvoření organizační struktury řízení – v této fázi je organizace rozdělena do bloků podle svých strategií a cílů, jsou definovány funkce a úkoly všech jednotek.
- Stanovení prostorů zodpovědnosti a pravomocí, které spojují vyšší vedení a nižší úrovně řízení, pracovníkům organizace, kteří poskytují příležitost ke koordinaci a přidělování úkolů.

Rozhodnutí, která jsou přijímána samostatně nebo více vedoucími pracovníky bez zapojení týmu, jsou nejčastěji velkým překvapením pro podřízené a nesou důsledky ve formě obtíží při provádění a snižování efektivity. V takových případech je nejdůležitější správně přenášet už připravená řešení na všechny úrovně organizace (Veber, 2009, s. 63).

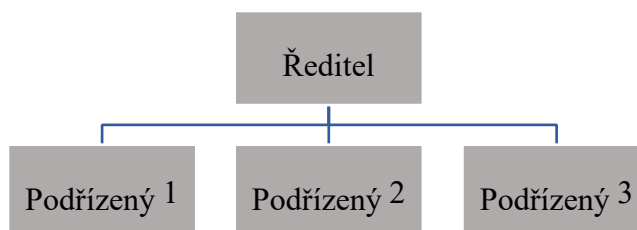
Jedním z hlavních aspektů organizační funkce manažera je sestavování organizačních struktur řízení společnosti. Pod organizační strukturou řízení se rozumí soustava, interakce a rozdělení práce na oddělení a pracovní směry, mezi nimiž se formují určité vztahy, které souvisejí s realizací pravomocí, toků nařízení a informací.

Základem pro vznik a fungování určitého typu organizační struktury pro řízení podniku – zárukou zvýšení výkonu – je horizontální dělba práce, při které se celý její objem člení na součásti. Organizační model si můžeme představit jako princip formování jednotek, delegování pravomocí a přidělování zodpovědnosti. V podstatě model ukazuje, jak vytvořit jednotky a sestavit spojení mezi nimi na různých úrovních řízení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 124).

Dále podrobněji rozeberu druhy organizačních struktur. V praxi existuje několik typů organizačních struktur řízení podniku: liniová, liniově štábní, funkční, divizionální, maticová nebo kombinovaná (Cejthamr, 2010, s. 183).

**Liniová organizační struktura** řízení podniku (obr. 1) znamená, že každá jednotka je vedena manažerem, který vykonává vedení podřízených zaměstnanců a zahrnuje v sobě všechny řídicí funkce. Tento manažer je zase podřízen nadřízenému manažerovi (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 128).

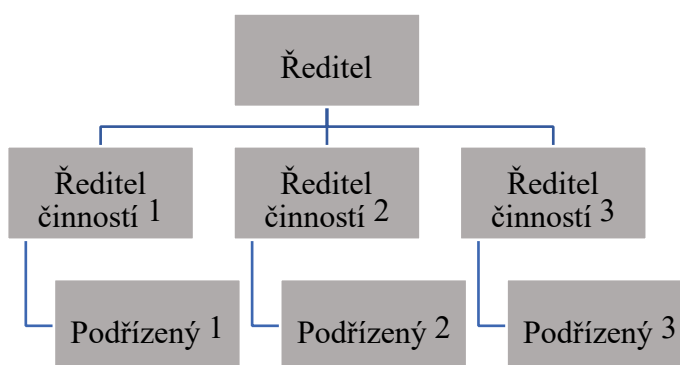
**Obrázek 1: Liniová organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 129.

**Funkční organizační struktura** (obr. 2) je druh organizační struktury, ve kterém je seskupení konkrétních pracovníků do oddělení založeno na základě podobných činností. V závislosti na úkolech organizace mohou být tyto činnosti různé – například finance, marketing nebo účetnictví (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 214).

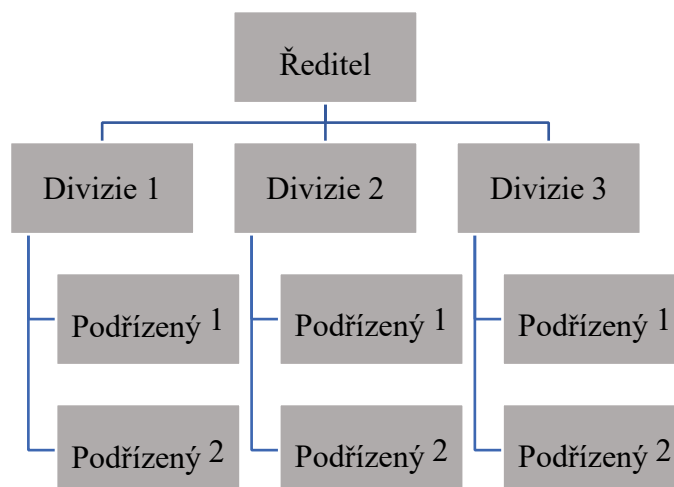
**Obrázek 2: Funkční organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Cejthamr, Dědina, 2010, s. 214.

**Divizionální organizační struktura** (obr. 3) je vytvořena na základě rozdělení podniku do jednotlivých divizí, zaměřených na úzké pole výrobků nebo služeb. Každá divize kontroluje své činnosti, ale celkovou zodpovědnost nese vrcholový management. Rozdělení společnosti na divize probíhá podle jednoho ze tří principů: podle produktu, spotřebitele a regionu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 135).

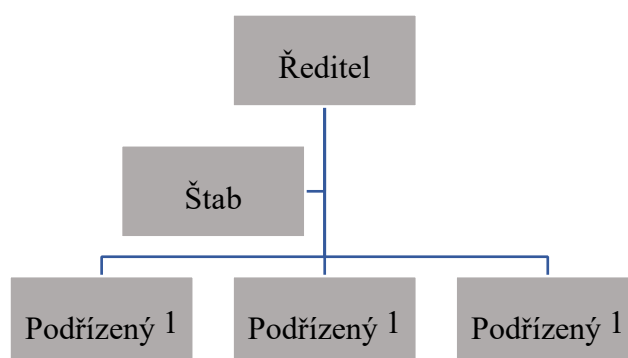
**Obrázek 3: Divizionální organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 136.

**Liniově štábní organizační struktura** (obr. 4) je rozvoj lineární struktury, který má za cíl eliminovat zásadní nevýhodu spojenou s nedostatkem strategického plánování. Liniově štábní struktura zahrnuje specializované jednotky (štáby), které nemají rozhodovací práva a vedení žádných nižších jednotek, ale pouze pomáhají příslušnému nadřízenému při výkonu jednotlivých funkcí, především strategického plánování a analýzy. Jinak tato struktura odpovídá lineární (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 205).

**Obrázek 4: Liniově štábní organizační struktura**

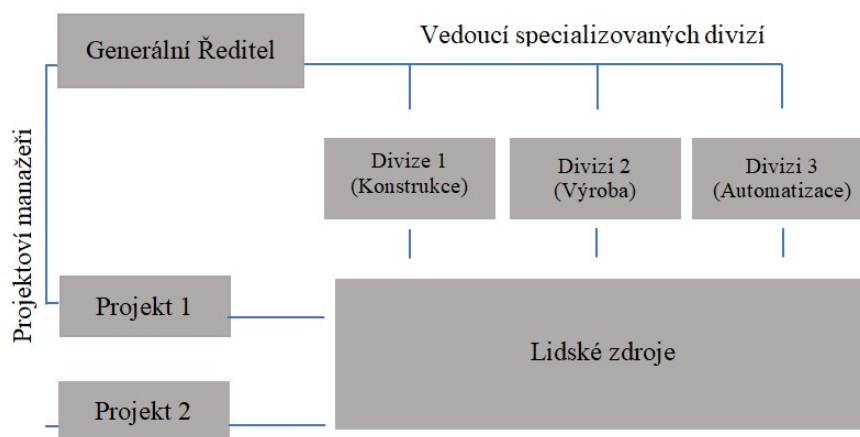


Zdroj: vlastní zpracování na základě Cejthamr, Dědina, 2010, s. 205.

**Maticová organizační struktura** (obr. 5) v sobě zahrnuje možnost, kde jeden specialista je podřízen přímo dvěma vedoucím pracovníkům. Tedy přímo lineárnímu vedoucímu a současně vedoucímu projektu. V této struktuře je funkční vedoucí zodpovědný

za kvalitu práce, kterou provádí jeho divize, a vedoucí projektu zodpovědný přímo za projekt od začátku až po skončení. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 209).

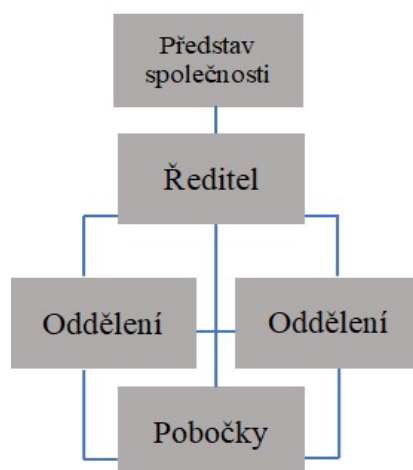
**Obrázek 5: Maticová organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Cejthamr, Dědina, 2010, s. 211.

**Kombinované organizační struktury** (obr. 6) jsou soubor lineárních, funkčních, lineárně funkčních a dalších řídicích struktur, který je definován zvláštnostmi práce jednotek v rámci jedné organizace. Obecně platí, že nejvyšší úroveň řízení je postavena na lineární a funkční struktuře, střední úroveň může mít celou rozmanitost sady řídicích struktur. Nižší úroveň řízení je postavena na lineární struktuře (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 143).

**Obrázek 6: Kombinovaná organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 144.

### 3.3.3 Motivace

Motivace je:

- Podnět k akci.
- Dynamický proces fyziologického a psychologického charakteru, který řídí chování člověka a určuje jeho zaměření, organizovanost, aktivitu a odolnost.
- Schopnost člověka prostřednictvím práce uspokojovat své potřeby.

Zároveň je motivace (motiv) jedním z klíčových pojmů psychologické teorie činnosti, kterou vyvinuli přední sovětsí psychologové Leontiev a Rubinstein. V jejich znění pod motivací nebo motivem můžeme vnímat určitou potřebu, i když by neměly být zaměňovány s potřebou a cílem jako takovým (Plamínek, 2015, s. 44).

U člověka má motivace intelektuální základ, emoce ji ovlivňují pouze nepřímo. Motivační systém je efektivní nástroj manažera. Chce-li řídit aktuální situaci, musí přímý nadřízený flexibilně a operativně měnit mechanismy motivace, přizpůsobovat se současným podmínkám a úkolům.

Ve psychologickém smyslu existují tři druhy hodnocení práce:

- Povzbuzení.
- Pokárání.
- Ignorování.

V průběhu experimentálního studia tři skupiny mladých lidí vykonávaly v laboratorních podmínkách stejnou práci. Bez ohledu na výsledky byla první skupina povzbuzována chválením, druhá hodnocena připomínkou a třetí skupina byla ignorována. Ukázalo se, že nejhorší výsledky vykazovala třetí skupina, o něco lepší byla druhá a nejlepší pak první skupina (Urban, 2017, s. 86–87).

### 3.3.4 Kontrola

Kontrola je jednou z funkcí managementu. Na jedné straně představuje důkladnou kontrolu a analýzu postupu provedení díla, na straně druhé pak pozorování procesů za účelem předcházení nebo odstraňování odchylek. Kontrola realizuje záměr zpětné vazby, tj. přenos informací z výstupu řídicího objektu na vstup řídicího systému. Proto je kontrola

nezbytnou podmínkou fungování organizace a výkonu dalších manažerských funkcí. Kontrola je posouzení stavu věcí, na jehož základě se rozhoduje o nutnosti přijmout příslušná opatření, která upravují průběh procesu.

Důvod kontroly: nejistota, složitost a dynamika prostředí nebo udržení stabilního rozvoje podniku porovnáním skutečných a plánovaných ukazatelů (Veber, 2009, s. 76).

Kontrolu lze obecně definovat jako proces porovnání skutečně dosažených výsledků s plánovanými. Můžeme říct, že kontrolní funkce těsně souvisí s plánováním. Prostřednictvím plánování si manažer stanovuje cíle a podle nich se vyvíjejí standardy, na jejichž základě dochází k porovnání provedených prací s plánovanými. Pokud dojde k odchylkám skutečných objemů práce od zamýšlených kontrolních úloh, musí manažer na základě kontroly provést úpravu činnosti, která může zahrnovat vypracování nových plánů a kontrolních úloh. Kontrola je základním prvkem procesu řízení. Ani plánování, ani vytváření organizačních struktur, ale ani motivaci nelze považovat za zcela mimo kontrolu. Ve skutečnosti jsou všechny nedílnou součástí celkového kontrolního systému v dané organizaci (Lojda, 2011, s. 117).

Kontrolu lze rozdělit do tří skupin (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 243):

- Předběžná kontrola.
- Aktuální kontrola.
- Finální kontrola.

**Předběžná kontrola** se provádí před skutečným zahájením prací. Především se uplatňuje ve vztahu k lidským, materiálním a finančním zdrojům (Žůrková, 2007, s. 83).

**Aktuální kontrola** se obvykle provádí formou kontroly práce podřízeného jeho přímým nadřízeným. Neprovádí se přímo souběžně s výkonem práce. Spíše je založena na měření skutečných výsledků po provedení práce. Aktuální kontrola je založena na zpětných vazbách. Nejjednodušším příkladem zpětné vazby je zpráva podřízeným od nadřízeného, že jejich práce je neuspokojivá, pokud vidí, že dělají chyby (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 248).

**Finální kontrola** se provádí po skončení práce nebo vypršení přiděleného času. I když je provedena příliš pozdě na to, aby se dalo nějak reagovat na problémy v okamžiku jejich vzniku, má dvě důležité funkce. Jednou z nich je, že poskytuje informace potřebné pro plánování v případě, že podobné práce mají být prováděny i v budoucnosti (Žůrková, 2007, s. 91).

### 3.4 Delegování

Delegování je proces předávání pravomocí, úkolů nebo funkcí manažera jeho podřízeným, aby bylo dosaženo konkrétních cílů organizace. Hlavními cíli využití procesu delegování je zapojení a motivace zaměstnanců a optimalizace pracovní síly manažera. Je důležité si uvědomit, že delegováním úkolů manažer stále zodpovídá za jejich plnění (Armstrong, Stephens, 2008, s. 175).

Dnes k delegování pravomocí tlačí potřeby firem. Klíčem k úspěchu jsou: rychlá reakce na požadavky zákazníků, spolehlivé interpunkční vazby ve společnostech a potřeba využívat místní, okamžitě vznikající příležitosti, které vyžadují decentralizaci rozhodovacích procesů.

Míra decentralizace řízení je určena stupněm udělení pravomocí nebo rozhodovacích práv samosprávným orgánům, tj. dochází k delegování pravomocí. Delegování, jako termín používaný v teorii řízení, znamená předání úkolů a pravomocí osobě, která přebírá zodpovědnost za jejich plnění (Cipro, 2009, s. 73).

#### 3.4.1 Fáze delegování

Rozlišujeme následující fáze procesu delegování pravomocí (Armstrong, Stephens, 2008, s. 194–195):

- 1. etapa – přidělování jednotlivých a konkrétních úkolů pro podřízené.
- 2. etapa – konzultace a pomoc podřízeným.
- 3. etapa – hodnocení zhotovené práce.

**1. etapa:** Lidé rádi pomáhají druhým, když mají pocit, že svým úsilím přispívají k úspěchu věci. Když přidělíte práci nebo úkol, je důležité vysvětlit zaměstnancům, že hrají důležitou roli ve vašem týmu. Je třeba říct, jaký přínos má jejich práce k celkovému úspěchu projektu a jak se jejich akce hodí do celkového plánu věci. V této fázi je stanoven přesný cíl a zaměstnanec se seznamuje s obecnými pravidly a metodami k jeho splnění (Blažek, 2014, s. 144).

**2. etapa:** Lidé, kteří pracují na realizaci projektů, budou potřebovat poradenství. Je možné si naplánovat čas, kdy se zaměstnanci budou hlásit o vykonanou práci, nebo podle potřeby odpovídat na jejich dotazy. To bude záležet nejen na úkolu, ale



rovněž na konkrétním vykonavateli. A musí to být nastaveno při zadání úkolu. V případě, že problém je velký má smysl informovat o stavu věcí v průběhu plnění úkolů. Pak si manažer může být jist, že vše jde podle plánu (Armstrong, Stephens, 2008, s. 199).

**3. etapa:** Po dokončení práce přichází fáze hodnocení. Manažer musí posoudit práci, kterou zaměstnanec vykonal, a posoudit splnění stanovených cílů. V případě, že cíl byl dosažen, je třeba poděkovat pracovníkovi za přispění. Pokud cíl nebyl dosažen, je třeba opravit chyby samostatně a v budoucnu pro delegování podobných funkcí zvolit jiného pracovníka (Blažek, 2014, s. 145–146).

Armstrong a Stephens (2008) navrhují delegování pravomocí formou schématu:

**Obrázek 7: Schéma delegování pravomocí**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Armstrong, Stephens 2008, s. 179.

### 3.4.2 Principy delegování

Principy delegování pravomocí jsou základem pro správné delegování v organizaci. Jejich nedodržování v praxi může vést k tomu, že delegování bude neefektivní, organizace neživotaschopná a proces řízení se značně ztíží (Potapov, 2006, s. 82).

## **Princip delegování na základě očekávaných výsledků**

Delegování v souladu s očekávanými výsledky naznačuje, že cíle jsou stanoveny a plány navrženy tak, že jsou podřízenými pochopeny. Jsou určeny příslušné pozice, které přispějí k plnění stanovených úkolů. Kromě toho tento typ delegování poukazuje na to, že plánování je nezbytným předpokladem pro provádění jakýchkoli cílů a že v praxi všechny funkce jednatele splývají v jediný druh činnosti (Blažek, 2014, s. 167).

## **Princip funkční definice**

Princip funkční definice znamená, že čím jasnější jsou výsledky, které se očekávají od řídicího nebo strukturálního oddělení, tím jasněji a úplněji jsou definovány směry jejich činnosti a delegované organizační pravomoci. Tím jasnější jsou pracovní a informační vztahy s ostatními manažery a divizemi a tím větší přínos mohou tyto řídicí a strukturální jednotky mít pro realizaci cílů podniku. Nedodržení tohoto principu může způsobit zmatek v otázce, co a od koho přesně očekávat (Potapov, 2006, s. 88).

## **Skalární princip**

Skalární princip se týká řetězce přímých pracovních vztahů vedoucích a podřízených zaměstnanců napříč celou organizací. Vždy musí existovat osoba, která má nejvyšší moc. Čím zřetelnější je linie úřední komunikace nejvyššího kontrolního oddělení s každým z podřízených, tím efektivnější je rozhodovací proces a komunikace.

Tato stupnice je popsána Fayolem jako řetězec manažerů od vrcholového managementu až po ty nejnižší. Linie pravomocí je cesta, po které se vede veškerá komunikace od vrcholového manažera k nižším a naopak. To je podmíněno jak potřebou zachování komunikace, tak principem jednomyslnosti. Tato cesta není vždy nejkratší (Lojda, 2011, s. 151).

## **Princip jednomyslnosti**

Jedním z hlavních principů řízení je princip jednomyslnosti, který je formulován takto: čím plněji vztah mezi podřízeným s nadřízeným, tím je menší pravděpodobnost, že dostanou protichůdné pokyny, a tím vyšší pocit osobní zodpovědnosti za výsledky práce.

Při úvahách o otázce delegování pravomoci se předpokládalo, že právo na svobodu v určité oblasti činností musí být předáno pracovníkovi pouze jedním vedoucím. Princip jednomyslnosti je velmi užitečný proto, aby se do systému vzájemných vztahů zapojila zodpovědnost (Potapov, 2006, s. 94).

### 3.4.3 Charakteristika pravomocí

Pravomoci jsou organizačně zakotvená omezená práva využívat prostředky organizace a nasměrovat úsilí jejích pracovníků k plnění delegovaných úkolů. Pravomoci by neměly být zaměňovány s mocí, pod kterou chápeme skutečnou schopnost jednat nebo ovlivňovat situaci. Pravomoci určují, že osoba, která zastává určitou pozici, má právo splnit konkrétní úkol. Moc určuje, co skutečně může dělat. Je možné mít moc bez pravomocí (Cipro, 2009, s. 84).

Lze rozlišovat následující typy pravomocí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 63):

- Lineární pravomoci.
- Štábní pravomoci.

**Lineární pravomoci** jsou přenášeny přímo z nadřízeného na podřízeného a dále na jiného podřízeného. Lineární pravomoci vyjadřují systém mocenských vztahů mezi vedením a podřízenými v organizaci. Delegování lineárních pravomocí vytváří hierarchii úrovní řízení organizace, nazývanou povelový řetězec (Armstrong, Stephens 2008, s. 158).

**Štábní pravomoci** představují právo radit nebo pomáhat vedoucím pracovníkům s lineárními pravomocemi, stejně jako štábnímu personálu. Doporučené pravomoci štábního aparátu jsou nejvíce omezené, a to především na poradenství lineárního vedení. Zavedení povinného schvalovacího postupu zajišťuje rozšíření doporučovacích pravomocí a zavazuje lineární vedení sladit určitý okruh řešení se štábním aparátem. Paralelní pravomoci představují další rozšíření štábních pravomocí a zahrnují právo odmítnout určité rozhodnutí lineárního vedení. Funkční pravomoci znamenají reprezentaci štábního aparátu práva navrhnout, ale i zakazovat určité činnosti v rámci své kompetence (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 68).

### 3.4.4 Pravidla delegování

Aby proces delegování byl účinný a přinesl očekávaný výsledek, manažeři, kteří stanovují úkoly, by měli dodržovat několik pravidel (Lojda, 2011, s. 131–133):

- Vysvětľujte práci a metody řešení co nejpřesněji, závisí na tom kvalita provedení práce.
- Použijte delegování jako prostředek k posílení důvěry podřízených ve své schopnosti.
- Buďte připraveni pomoci svým podřízeným, poskytněte jim podporu.
- Zvažte možnost chyby ze strany podřízených, vždy si dejte čas na nápravu nepřesností.
- Delegujte pravomoci přímo, tedy osobně.
- Kritizujte opatrně a při chybě rozeberte její podstatu, nikoliv nedostatky zaměstnance.
- Po delegování úkolu nezasahujte do práce podřízeného, dokud nevidíte vážné potíže.
- Berte zodpovědnost za všechna rozhodnutí, která vaši podřízení učinili v rámci delegovaného úkolu.

Co nelze delegovat (Armstrong, Stephens, 2008, s. 188–189):

- Funkce vedoucího, jako je stanovení cílů nebo konečné rozhodnutí o strategických otázkách.
- Úkoly speciální důležitosti.
- Úkoly s vysokým rizikem.
- Naléhavé případy.
- Důvěrné úkoly.

### 3.4.5 Výhody delegování

- Vytváří podmínky pro přijímání kvalitnějších manažerských rozhodnutí a jejich efektivnější provádění. Toho je dosaženo přesunem rozhodnutí na úroveň hierarchie v organizaci, kde je kompetence a informovanost pracovníků v této věci nejvyšší. Čas potřebný k rozhodnutí bude nejkratší. Způsoby realizace budou nejkratší a nejučinnější a nejjednodušší. V tomto případě se rodí osobní zodpovědnost za konkrétní operace, nikoliv za nejasný úkol nebo pracovní místo. Konkretizace zjednodušuje ovládání průběhu úlohy (Cipro, 2009, s. 193).
- Přispívá ke zvýšení zodpovědnosti vykonavatele. Systém schvalování výrazně oslabuje zodpovědnost odborně gramotných a vysoce kvalifikovaných

pracovníků. Pracovníci zdaleka ne vždy investují maximum znalostí a energie do vypracování a realizace úkolů, zejména pokud na ně byl vyvíjen tlak nebo s navrhovaným řešením nesouhlasí. Kvůli tomu můžeme vidět situace kdy zaměstnanec nemá rád brát zodpovědnost a snaží se zajistit při každé své pracovní akci. Vyvolává nespokojenost s prací a v budoucnosti i odchod schopného zaměstnance na vlastní žádost. Může nastat i otázka nedůvěry vůči pracovníkovi ze strany vedení. Delegování pravomocí odstraňuje uvedené problémy a může být základem pro objektivní hodnocení výsledků práce a míry spokojenosti s nimi (Lojda, 2011, s. 167).

- Umožňuje uvolnit nadřízeného z přezkoumávání a řešení mnoha vedlejších otázek a provádění většiny rutinních operací. Může se pak soustředit na řešení zásadních otázek, například na nejdůležitější úkol vedoucího – vytvořit podmínky pro efektivní fungování systému (Armstrong, Stephens, 2008, s.178).
- Delegování často nevyžaduje zásadní změnu struktury řízení. Nutnost takových změn může vést k rozhodnutí vedoucího delegovat své pravomoci a práva, protože změny jsou pro organizaci nejbolestivější. Mohou se totiž protáhnout na neurčito (Potapov, 2006, s. 114).

## 4 Vlastní práce

Základem praktické části práce je posouzení efektivity využití prvků delegování ve společnostech Sibur. Sibur je největší ropná a plynárenská společnost v Rusku a jedna z nejdynamičtějších společností ve světové petrochemii. Odlišnost společnosti od jiných spočívá v tom, že závody jsou zajištěny surovinami vlastní výroby, které jsou získávány na základě vedlejších produktů těžby uhlovodíků zakoupených od ropných a plynárenských společností.

### 4.1 Charakteristika společností Sibur

Založení společnosti v roce 1995 bylo prvním krokem k obnově ztracených výrobních vazeb v petrochemickém průmyslu země po rozpadu SSSR. Pod vedením společnosti Gazprom začal vznikat na trhu zpracování uhlovodíkových surovin přední národní společnost. Finanční možnosti Gazpromu a dostupnost základních surovin pro petrochemii vytvořily základ pro průmyslovou konsolidaci kolem společnosti Sibur. Ta prošla na začátku roku 2000 manažerskou a finanční krizí, která v roce 2002 vedla k zásadním strukturálním změnám. Začala realizace rozsáhlého investičního programu Sibur. Důraz byl kladen na zvýšení objemu zpracovaného plynu s cílem posílit surovinovou základnu společnosti. Stavěly se a rozšiřovaly plynárny, kompresorové stanice a potrubní síť. V důsledku toho se kapacita společnosti ve zpracování ropného plynu ztrojnásobila. Změny v akcionářské struktuře společnosti odrážejí trend globalizace. Mezi hlavní akcionáře společnosti patří Čínská petrochemická společnost (Sinopec Group) a Fond Silk Road.

Dnes Sibur vyrábí a prodává petrochemické výrobky na mezinárodním trhu ve dvou segmentech:

- Alkeny, (polyetylén, polypropylen).
- Plasty, elastomery a meziprodukty (syntetický kaučuk, PET).

Společnost v současnosti zaměstnává 22 tisíc zaměstnanců. Tržby za rok 2020 činily 7,1 miliardy dolarů. V roce 2019 podle ukazatele EBITDA a objemu investic obsadil Sibur přední místo na světě mezi významnými petrochemickými korporacemi. Průměrná míra růstu tržeb v letech 2005–2019 byla 16 %.

V roce 2016 společnost zahájila charitativní program „Vzorec dobrých skutků“, který oživil sociální významné iniciativy společnosti. Tento program byl označen v roce 2017 jako nejlepší sociální projekt mezi ruskými společnostmi. Přináší podporu v pěti oblastech: v rozvoji měst, vzdělávání a vědě, kultuře, ochraně životního prostředí, sportu a ve zdravém životním stylu.

## **4.2 Vlastní průzkum**

Pro posouzení aktuálního stavu procesů delegování ve společnosti byla zvolena jedna z metod kvalitativního výzkumu – řízený rozhovor. Prostřednictvím provedených rozhovorů jsem získal potřebné údaje jako základ pro analýzu a zhodnocení procesů, které se vztahují k delegování a nápadům na jejich zlepšení. Rozhovory se uskutečnily ve společnosti Sibur v lednu až únoru 2021. Respondenty bylo pět manažerů působících v různých odděleních. Každý z nich už několik let zastává manažerskou pozici a má za sebou určité zkušenosti spojené s delegováním. Rozhovor s manažery jsem zaměřil na otázky ohledně delegování a reflektoval témata, jako jsou význam delegování v moderních společnostech, jeho vliv na podřízené pracovníky, vnímání rozdílu mezi pojmy delegování a přikazování nebo které procesy lze delegovat a které ne.

Účelem provedení vlastního průzkumu bylo zjistit, jak jednotliví manažeři používají nástroje delegování ve své práci a jaké klady a zápory vidí při přenosu některých pravomocí na podřízené. Dalším cílem bylo určení potřeby delegování pravomocí při růstu firmy nebo objemu pravomocí konkrétního manažera.

### **Řízený rozhovor**

1. Co si myslíte o systémech organizace pracovního procesu? Jakým způsobem rozdělujete úkoly?
2. Necháváte si většinu denních úkolů pro sebe, nebo je předáváte svým podřízeným?
3. Jak vnímáte význam procesu delegování v práci manažera? Jaké jsou podle vašeho názoru jeho hlavní výhody?
4. Kdy si uvědomíte, že nastal čas na předání pravomocí svým podřízeným?
5. Co si myslíte o dodržování pravidel při delegování? Existuje v něm nějaká hranice, kdy už určitou pravomoc nedelegujete?

6. Do jaké míry je důležité správné a srozumitelné předávání delegovaných úkolů na podřízené?
7. Jakým způsobem rozdělujete úkoly mezi své podřízené?
8. Jaká je reakce podřízených na delegování? Zjišťujete zpětnou vazbu po dokončení úkolu?
9. Musí být manažer zcela zodpovědný za splnění delegovaného úkolu?
10. Jak podle vás přispívá delegování pravomocí k profesnímu růstu podřízených? Pomohlo vám v minulosti přijímání delegovaných úkolů ke kariérnímu růstu?
11. Jakým způsobem kontrolujete plnění delegovaných úkolů? Kontrolujete každý krok, nebo spíš důvěřujete svým podřízeným?
12. Jak vnímáte návrhy podřízených na zlepšení pracovních postupů uvnitř společnosti? Jste přístupní jejich radám?
13. Jak se podle vás liší pojmy příkazování a delegování? Co z toho charakterizuje produktivního manažera?

### **4.3 Představení dotazovaných manažerů**

Ve společnosti bylo vybráno pět manažerů různých úrovní, které řídí skupiny pracovníků s různým počtem lidí. Dále uvádím stručné informace o každém z nich.

Manažer oddělení kapitálové výstavby – dále manažer 1 – přišel do společnosti Sibur v létě 2011 po absolvování univerzity. Odpracoval rok na interním programu personální stáže, když dostal nabídku práce v oddělení kapitálové výstavby na pozici inženýra. Po pěti letech na této pozici a po absolvování kurzů v oblasti řízení lidských zdrojů nastoupil na pozici manažera. Nyní vede pracovní skupinu šesti podřízených.

PR manažer – dále manažer 2 – pracuje ve společnosti šest let. Po absolvování univerzity (mezinárodní žurnalistika) prošel stáží v televizi a rozhlasu, aby nakonec získal práci jako žurnalista v komerčních novinách. Tam pracoval devět let. Později psal publikace pro společnost Sibur, načež dostal nabídku na pozici PR manažera.

Manažerka v oddělení logistiky – dále manažerka 3 – pracuje ve společnosti Sibur pouze čtyři roky. Získala ekonomické vzdělání a svou kariéru začala v malé společnosti na



pozici sekretářky. Po pěti letech nastoupila na pozici vedoucí oddělení logistiky, kde zůstala pět let. Potom se rozhodla změnit pracovní prostředí. Absolvovala kurzy zvyšování kvalifikace a dostala nabídku práce jako manažerka v oddělení logistiky a komoditního toku.

Projektový manažer – dále manažer 4 – získal vysokoškolské vzdělání na jedné z nejprestižnějších technických univerzit v Rusku. Čtyři roky pracoval ve stavební firmě na pozici specialisty řízení rozpočtu. V 2015 dostal nabídku práce v oddělení investičního plánování společnosti Sibur a po třech letech nastoupil na pozici projektového manažera.

Manažerka ekoložka – dále manažerka 5 – vystudovala technickou univerzitu ve oboru ekologie. Ihned po studiu dostala nabídku stáže ve společnosti Sibur. Po stáži pracovala čtyři roky v týmu, který měl na starost ochranu životního prostředí, a po zvýšení kvalifikace v roce 2018 nastoupila na pozici manažera ekologa v samostatné průmyslové zóně.

#### **4.4 Shrnutí rozhovorů**

##### **1. Co si myslíte o systémech organizace pracovního procesu? Jakým způsobem rozdělujete úkoly?**

Všichni bez výjimky odpověděli, že ke zvýšení produktivity své práce a zvládnutí každodenních úkolů svůj pracovní den plánují. Manažer 4 odpověděl, že pracovní den začíná o půlnoci. Ve svém poznámkovém bloku označí úkoly, které za dnešek nestihl vyřešit. Takové úkoly dostávají prioritu a řeší se v první polovině dne. Manažer 1 a manažerka 5 se domnívají, že plán na další den musí být sestaven na konci pracovního dne. Také se shodli na tom, že je nutné rozdělit úkoly podle významu. Důležitější dostávají přednost hned dopoledne, zbytek dne pak řeší rutinní problémy.

Důležitou součástí práce manažera je tedy plánování pracovního dne a stanovení týmových úkolů, které určují efektivitu práce oddělení.

##### **2. Necháváte si většinu denních úkolů pro sebe, nebo je předáváte svým podřízeným?**

Tři z pěti manažerů uvedli, že většinu úkolů si nechávají a delegují jen malou část. Manažeři 1 a 4 se domnívají, že většina jejich úkolů je rutinní a ochotně je delegují na své podřízené. To jim umožňuje soustředit se na užší spektrum nejdůležitějších úkolů.

Manažerka 3 deleguje pouze menší část svých pracovních úkolů. Domnívá se, že většinu úkolů, které jsou na ni kladeny, podřízení nezvládnou.

V práci manažera je důležité pochopit, které každodenní úkoly mají strategický charakter a které jsou rutinní. Je důležité, aby manažer delegoval rutinní úkoly svým podřízeným a tím se uvolnil pro řešení důležitějších úkolů.

### **3. Jak vnímáte význam procesu delegování v práci manažera? Jaké jsou podle vašeho názoru jeho hlavní výhody?**

Všichni respondenti se jednomyslně shodli na tom, že delegování je v jejich práci nejen důležité, ale více či méně nutné. Manažer 4 poznamenal, že přítomnost principu delegování uvnitř týmu je jedním z faktorů jeho vývoje. Manažerka 5 se domnívá, že hlavní výhodou delegování je motivace podřízených k profesnímu růstu. Všichni manažeři označili za jeden z klíčových přínosů uvolnění svého pracovního rozvrhu.

Aby došlo ke zvýšení efektivity práce oddělení, musí manažer delegovat své pravomoci podřízeným. Kromě toho, že díky delegování manažerovi zbývá více času na řešení důležitějších a složitějších úkolů, přispívá i k rozvoji dovedností jednotlivých podřízených a k pracovní motivaci celého týmu.

### **4. Kdy si uvědomíte, že nastal čas na předání pravomocí svým podřízeným?**

Manažer 4 a manažerka 5 si myslí, že čas na předání pravomocí přichází, když si uvědomí, že zaměstnanec je dostatečně kvalifikovaný a bude schopen správně a včas splnit úkol, který mu byl delegován. Manažeři 1 a 2 označili jako jeden z hlavních signálů k delegování úkolů na podřízené vysoké zatížení manažera. Manažerka 3 odpověděla, že pro ni to nastává v okamžiku, kdy se objeví mnoho úkolů, které vyžadují časově náročné technické provedení bez složitě analýzy.

Vhodným časem k delegování může být situace, kdy se manažer potýká s vysokou zátěží a zároveň si uvědomuje, že jeho podřízení jsou ochotni se s tím či oním úkolem vyrovnat.

### **5. Co si myslíte o dodržování pravidel při delegování? Existuje v něm nějaká hranice, kdy už určitou pravomoc nedelegujete?**

Pro manažera 2 existuje určitá skupina úkolů, které nikdy nedeleguje. Otázky, které vyžadují konečné rozhodnutí, svým podřízeným nikdy nepředává. Manažerka 5 má také jasnou představu, co lze delegovat a jaké úkoly je lepší si nechat. Úkoly zaměřené na

dosažení strategických cílů si vždy nechává pro sebe. Manažer 1 zdůrazňuje následující pravidla při delegování: delegovat úkoly, ve kterých je možné určit všechny fáze od začátku do konce, předávat snadno kontrolovatelné úkoly a vždy posoudit stupeň připravenosti podřízeného, který přijme úkol.

Aby během delegování pravomocí nedošlo k nedorozumění v pracovním procesu, je nutné dodržovat stanovená pravidla. Pravidla delegování pravomocí upravují věci jako povinnost manažera nést zodpovědnost, nutnost přesně stanovit úkoly nebo poskytovat veškerou podporu

## **6. Do jaké míry je důležité správné a srozumitelné předávání delegovaných úkolů na podřízené?**

Všichni manažeři považují správné a srozumitelné předávání delegovaných úkolů na podřízené pracovníky za důležité. Manažer 1 se domnívá, že výsledek plnění úkolu přímo závisí na jeho správném výkladu a pochopení podřízených. Manažerka 3 a manažer 4 se shodli na tom, že jen díky preciznímu vysvětlení předávaných úkolů podřízený může pochopit, co a jak se od něj vyžaduje. Manažerka 5 se domnívá, že za většinou špatně vykonaných úkolů stojí právě špatná komunikace.

Správné stanovení cílů a úkolů je nezbytnou součástí při delegování pravomocí. Pochopení podstaty úkolu podřízeným a nástrojů, kterým má k dispozici pro výkon práce, určuje jeho efektivitu a snižuje chybovost.

## **7. Jakým způsobem rozdělujete úkoly mezi své podřízené?**

Při delegování úkolů se manažer 4 snaží rozdělit úkoly mezi všechny podřízené v závislosti na jejich zkušenostech a kvalifikaci. Manažer 2 a manažerka 3 dodržují formát delegování, kdy určí z týmu dva až tři zaměstnance a rozdělí jim úkoly. Obvykle se jedná o zkušenější pracovníky, kteří už mají představu o vhodných technikách a nástrojích k řešení úkolů, které jsou na ně kladeny.

Manažer 1 se domnívá, že pro rozvoj každého jednotlivého zaměstnance a týmu jako celku je třeba více či méně každého podřízeného zapojit do plnění úkolů, které jsou nad rámec jeho povinností.

Na jedné straně je důležité rovnoměrně rozdělit povinnosti mezi své podřízené, protože to pomáhá vyhnout se přetížení určitého zaměstnance a zároveň přispívá k udržení motivace pracovat se všemi členy týmu. Na druhou stranu v omezené časové situaci je výhodnější k delegování zvolit podřízeného s již existujícími zkušenostmi v řešení

podobných úkolů. V této otázce musí manažer udržovat rovnováhu mezi těmito dvěma možnostmi a analýzou současné situace.

#### **8. Jaká je reakce podřízených na delegování? Zjistíte zpětnou vazbu po dokončení úkolu?**

Všech 5 respondentů uvedlo, že reakce zaměstnanců na delegování se případ od případu liší a často závisí na jejich zkušenostech a vnitřní motivaci. Manažer 1 se domnívá, že pokud je zaměstnanec vysoce motivovaný, ve většině případů bude tato reakce pozitivní. A také to funguje obráceně – pokud člověk není motivován, nemá zájem o efektivní fungování jednotky a vlastní rozvoj. Nebude mít ani chuť převzít úkoly nad rámec svých povinností. Manažer 2 řekl, že někteří podřízení považují delegování za zátěž. Zkušenější zaměstnanci ho berou jako signál důvěry a povzbuzení. Všichni manažeři se shodli na tom, že zpětná vazba při delegování je nezbytná. Pouze díky ní můžete zjistit reakci zaměstnance a slyšet jeho názor na úkoly, které mu byly svěřeny.

Při delegování pravomocí musí vedoucí vždy používat zpětnou vazbu. Díky ní se v budoucnu dá předejít zbytečným chybám v práci podřízených, navíc bude znát jejich názory na způsob vykonávaných úkolů. Díky zpětné vazbě si manažer může být jistý, že úkol bude splněn včas.

#### **9. Musí být manažer zcela zodpovědný za splnění delegovaného úkolů?**

Tři z pěti dotázaných manažerů odpověděli, že zodpovědnost za splnění úkolu plně spočívá na tom, kdo tento úkol delegoval. Vzhledem k tomu, že manažer sám rozhodne, co delegovat, kdy delegovat a komu delegovat – bere na sebe zodpovědnost za práci svého podřízeného. Manažer 2 a manažerka 3 věří, že princip delegování zahrnuje částečné předání zodpovědnosti za splnění úkolu podřízenému. Hlavní zodpovědnost ale podle nich spočívá na manažerovi.

Při delegování úkolu musí vedoucí vysvětlit podřízenému důležitost úkolu a tím dát najevo, že zodpovědnost za jeho splnění je na něm. Za konečný výsledek ale zodpovídá samotný manažer.

#### **10. Jak podle vás přispívá delegování pravomocí k profesnímu růstu podřízených? Pomohlo vám v minulosti přijímání delegovaných úkolů ke kariérnímu růstu?**

Všichni respondenti se domnívají, že delegování pravomocí pozitivně ovlivňuje zaměstnance a podporuje jeho profesní růst. Manažer 4 odpověděl, že podle jeho názoru jen mimo komfortní zónu – při řešení netypických úkolů – je zaměstnanec schopen se rozvíjet

jako profesionál. Manažer 1 poznamenal, že na profesní růst jednotlivých zaměstnanců má přímý vliv motivace a vlastní touha růst. Manažerka 3 řekla, že při svém kariérním růstu neměla žádné zkušenosti s přijímáním delegovaných úkolů, ale myslí si, že tento proces by mohl urychlit její profesní růst. Manažeri 2 a manažerka 5 se domnívají, že úkoly, které v minulosti obdrželi od svého nadřízeného, měly znatelný pozitivní dopad na jejich kariérní růst.

Řešení úkolů nad rámec povinností je jedním z hlavních nástrojů zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Při řešení nestandardních úkolů se pracovník rozvíjí jako profesionál, což mu může umožnit pohyb vzhůru po kariérním žebříčku.

**11. Jakým způsobem kontrolujete plnění delegovaných úkolů? Kontrolujete každý krok, nebo spíš důvěřujete svým podřízeným?**

Manažerka 5 uvedla, že když poprvé deleguje ten či onen úkol na svého podřízeného, provádí kontrolu postupně v průběhu jeho výkonu. Pokud osoba, která dostala zadání, už má zkušenosti s plněním podobných úkolů, bude stačit provést závěrečnou kontrolu. Totéž odpověděli i manažerka 3 a manažer 2. Manažer 1 se domnívá, že je nutné provádět kontrolu průběžně, aby úkol byl splněn včas. Respondent hovořil o třibodové metodě, kterou sám používá. První kontrolní bod následuje ihned po obdržení úkolu. Manažer ověřuje, zda ho podřízený pochopil a jaké používá nástroje. Při druhém kontrolním bodě manažer zkontroluje, jak probíhá proces plnění úkolu. Třetí kontrolní bod je při splnění úkolu a odevzdání práce, kdy se ukáže konečný výsledek práce.

Kontrola je jednou z hlavních funkcí manažera popsaných v teoretické části práce. Pomocí zpětné vazby může manažer provádět kontrolu plnění úkolů a vyloučit možnost chyb. K udržení vysoké efektivity provozu oddělení je nutné provádět kontrolu ve třech etapách: předběžně, aktuálně a finálně.

**12. Jak vnímáte návrhy podřízených na zlepšení pracovních postupů uvnitř společnosti? Jste přístupní jejich radám?**

Všichni manažeri odpověděli, že na návrhy podřízených ke zlepšení pracovních postupů reagují pozitivně. Manažer 4 se domnívá, že takový postoj je projevem pozice správného vůdce a projevem kreativního myšlení. Manažerka 5 řekla, že nečeká na návrhy zaměstnanců, ale sama je požádá o jejich názor na procesy, které probíhají uvnitř týmu, a zajímá se o nápady na jejich zlepšení.

Aby došlo ke zlepšení pracovních postupů uvnitř společnosti, je důležité znát názor svých podřízených na jejich efektivitu. Jsou to právě oni, kdo se každodenně potýká s rutinními úkoly a vidí možné cesty ke zlepšení pracovních postupů uvnitř společnosti. Zájmem o návrhy svých podřízených se manažer může dozvědět, jaké aspekty pracovních procesů mohou být zlepšeny a které je možné zcela opustit.

**13. Jak se podle vás liší pojmy *příkazování* a *delegování*? Co z toho charakterizuje produktivního manažera?**

Podle manažera 2 se pojmy liší tím, že při delegování má podřízený mnohem více svobody při výběru konkrétních nástrojů v rámci zadaného úkolu. Manažerka 3 poznamenala, že delegování nemá nic společného s velením a příkazováním. Jedná se o dialog, kdy manažer spolu se zkušeným zaměstnancem diskutují o úkolu a způsobu jeho řešení. Manažer 1 odpověděl, že příkaz je nátlak, delegování pak povzbuzení. Podle manažera 4 je rozdíl mezi těmito pojmy v tom, že delegování je na rozdíl od příkazu přijímáno dobrovolně.

Podstatou procesů delegování je snaha o zapojení zaměstnance do řešení určitého úkolu, jenž přesahuje jeho povinnosti. Často je spojeno s motivujícím povzbuzením. Příkaz je vlastně mocenský nástroj, který nutí zaměstnance ke splnění úkolů, do něhož se mu často nechce. Příkaz nenesé žádné pozitivní aspekty pro proces řízení lidských zdrojů.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Rozhovor zahrnoval 13 otázek. Byly zaslány manažerům v různých strukturách řízení společnosti Sibur. Většina otázek se týkala procesů delegování a organizace práce. Před zahájením rozhovoru byl každý respondent seznámen s účelem rozhovoru a metodami následného hodnocení. Všichni účastníci rozhovoru už několik let zastávají manažerskou pozici ve společnosti a vedou týmy podřízených. Všichni respondenti více či méně využívají ve své práci procesy delegování úkolů na členy svých týmů.

Sibur je mimořádně velká společnost, která má průmyslové jednotky po celém Rusku. V současné době ve firmě pracuje 24 tisíc zaměstnanců, kteří našli své místo v jednom z 38 průmyslových závodů. Do začátku roku 2025 se má počet těchto podniků zvýšit na 43. Pro efektivní fungování takového výrobního gigantu je nutná bezproblémová organizace pracovního procesu. V otázce organizace pracovního plánu se všichni manažeři shodli na tom, že plánování pracovního postupu určuje jeho účinnost. Manažer 4 odpověděl, že často převádí úkoly, které tým nestihl dodělat včas, na další den. To může být důsledkem zahlcení týmu nebo nedostatkem pracovníků.

Na základě odpovědí na otázky týkající se přenosu pravomocí, můžeme říct, že každý manažer používá delegování jako základní nástroj ke zlepšení produktivity a rozvoje týmu. Respondenti se v odpovědích na některé otázky shodli na principech delegačních procesů. Zde s největší pravděpodobností svou roli sehrála kvalitní firemní kultura společnosti Sibur. Sibur je už několik let vnímána jako společnost s jednou z nejmodernějších řídicích struktur v Rusku. Zaměstnanci, kteří zastávají manažerské pozice, mají možnost zvýšit svou kvalifikaci a absolvovat další kurzy prostřednictvím interního vzdělávacího programu.

Co se týká výhod delegování, všichni uvedli klíčový vliv na uvolnění svého osobního pracovního plánu. Manažer 4 a manažerka 5 navíc zmínili, že hlavním přínosem delegování je motivace podřízených, rozvoj týmu a zodpovědnosti zaměstnanců.

Posouzení toho, kdy je pro vhodný okamžik k delegování pravomocí na podřízené, vnímají respondenti rozdílně. Obě manažerky (3 a 5) se domnívají, že čas na delegování přichází spolu s ochotou podřízeného pochopit a splnit úkol. Zbývající respondenti považují za rozhodující signál k delegování úkolu své pracovní zaneprázdnění.

Při delegování povinností mají manažeři představu, co lze delegovat a jaké úkoly musí vyřešit sami. V případě manažerky 3 je hlavní překážkou k delegování nejistota v kvalifikaci podřízených. Manažer tak neumožňuje členům svého týmu se vyvíjet a demotivuje je.

Při rozdělování úkolů mezi podřízené jsou metody respondentů různé. Většina odpověděla, že spíše rozděluje úkoly mezi ty zaměstnance, kteří už podobný úkol zvládli. To jsou asi 2–3 pracovníci z celého týmu. Pouze manažer 2 řekl, že se vždy snaží rozdělit úkoly mezi všechny své podřízené. Zbývající respondenti se možná obávají o konečný výsledek, popř. se snaží zkrátit čas na to, aby podřízeným vysvětlili podstatu úkolu. Většina manažerů tak nezapojuje do plnění nestandardních úkolů velkou část svých týmů.

V otázkách zodpovědnosti se manažeři víceméně shodli na tom, že zodpovědnost za plnění delegovaného úkolu je zcela na manažerovi. Manažerka 5 a manažer 4 se domnívají, že pokud podřízený daný úkol přijme, musí převzít i část zodpovědnosti za jeho splnění.

Když už mluvíme o kontrole, všichni z dotazovaných se shodli na potřebě ji provádět, ale metody používají odlišné. Manažerky (3 a 5) a manažer 2 odpověděli, že při delegování úkolů na pracovníky s již existujícími zkušenostmi provádějí kontrolu pouze na konci vykonané práce a plně pracovníkovi důvěřují. Manažer 1 odpověděl, že při každém delegování provádí kontrolu třibodovou metodou, čímž se snižuje pravděpodobnost, že podřízený udělá chybu.

Všichni manažeři chápou rozdíl mezi pojmy *delegování* a *příkazování*. Delegování charakterizují slovy jako příležitost, povzbuzení a motivace. Příkazování vnímají jako něco negativního a napadají je slova nátlak, velení či donucení.

## **5.1 Doporučení manažerům**

V rámci řízeného rozhovoru se všichni respondenti shodli na tom, že delegování pravomocí je pro ně nezbytný nástroj personálním řízení. Manažeři chápou principy delegování a rovněž vědí, že je třeba podřízeným předávat úkoly správným způsobem. Dokážou tedy přesně stanovit, kdy je vhodná situace k delegování, a rozumějí také tomu, kdo by měl být za splnění úkolu zodpovědný.

Za negativní aspekt procesů delegování v této společnosti můžeme považovat neochotu manažerů zapojit do nových úkolů zaměstnance bez zkušeností s úkoly, které přesahují jejich povinnosti. Důležitým faktorem při dosahování efektivity práce



jednotlivých týmů a společnosti jako celku je také kontrola plnění zadaných úkolů. Většina manažerů zanedbává průběžnou kontrolu a provádí ji až na konci celého procesu.

V takových případech ale hrozí, že manažeři zjistí případnou chybu příliš pozdě.

Rad bych také upozornil na to, že když manažeři mluví o výhodách delegování pravomocí, označují jako hlavní přínos motivaci podřízených a možnost jejich rozvoje. Pouze dva uvedli i to, že kvalifikovaný a motivovaný zaměstnanec je hlavním nástrojem ke zvýšení efektivity společnosti.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat současnou úroveň delegování v řídicích procesech sledované organizace a na základě jejího zhodnocení navrhnout vlastní doporučení pro zefektivnění řídicí práce manažera s ohledem na organizaci práce.

V teoretické části jsem se věnoval podrobným definicím pojmů jako management, rozvoj managementu nebo vývojové školy managementu. Dále popisuji, jaké jsou funkce manažera: plánování, organizování, kontrola a motivace. Na konci teoretické části uvádím vysvětlení pojmu *delegování* a související otázky – pravidla delegování, fáze, principy a výhody.

Jako praktická část bakalářské práce probíhal řízený rozhovor s pěti manažery různých divizí společnosti Sibur. Prostřednictvím odpovědí na otázky a jejich analýzy jsem vyhodnotil procesy delegování uvnitř této společnosti a následně vypracoval návrhy ke zvýšení efektivity řídicích procesů.

Použitím metody delegování pravomocí, jako jednoho z nezbytných nástrojů při organizaci pracovního procesu, vedoucí pracovníci prokázali velké znalosti v této oblasti řízení. Mezi hlavní výhody delegování uvedli uvolnění svých pracovních rozvrhů, motivaci a rozvoj jednotlivých zaměstnanců.

Během rozhovorů jsem zjistil určité nedostatky v oblasti procesů delegování. Týkají se především provádění kontroly odvedené práce podřízených až v konečné fázi plnění zadání a zapojování nezkušených podřízených do plnění nestandardních úkolů.

Jako návrh pro zvýšení efektivity řízení jsem navrhl zvýšení počtu pracovníků v týmu, kteří by v delegování spatřovali přínos nejen pro ně, ale i pro tým a celou organizaci. Z analýzy nedostatků vyplynul další návrh: zvýšení úrovně průběžné kontroly podřízených při plnění delegovaných úkolů.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., 2006. *Management*. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, L., 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. 352 s. ISBN 978-80-247-7000-0.
- CIPRO, M., 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-6586-0.
- DONNELLY, J. H., IVANCEVICH, J. M., GIBSON, J. L., 1997. *Management*. Přeložil DOLANSKÝ, V., KOUBEK, J. Praha: Grada. 821 s. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DRUZHININA, N., 2009. *Менеджмент. Шпаргалка*. Voronezh: Nauchnaya kniga. 106 s. ISBN 978-59-7450-489-1.
- LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. 182 s. ISBN 978-80-247-7229-5.
- MESCON, M. H., ALBERT, M., KHEDOURI, F., 1988. *Management*. New York: Harper & Row. 777 s. ISBN 9780063504639.
- MLÁDKOVÁ, L. a kol., 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk. 280 s. ISBN 978-80-7380230-1.
- ПОТАПОВ, S., 2006. *Достоинства делегирования. Как управлять временем, (Тайм-менеджмент)*, Moskva: Exsmo. ISBN 5-699-18251-9.
- PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-9744-1.
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.

VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

ŽŮRKOVÁ, H., 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. 136 s. ISBN 978-80-247-6221-0.

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha 1 – Rozhovory s manažery

#### Řízený rozhovor

##### 1. Co si myslíte ohledně organizace pracovního procesu? Jakým způsobem rozdělujete úkoly?

**Manažer 1** – Podle mého názoru je plánování dne nezbytným nástrojem v životě nejen manažera, ale každého člověka, který chce být produktivnější. Kromě seznamu osobních záležitostí připravuji i denní plán pro své podřízené. S organizací pracovního procesu už dnes večer vím, co bude můj tým dělat zítra ráno. Plánování pracovního dne mi naprosto přesně pomáhá šetřit čas a zvyšovat produktivitu. Úkoly vždy rozdělují podle důležitosti. Na začátku dne se snažím vyřešit ty, které berou více času.

**Manažer 2** – Myslím, že každý manažer by měl mít pracovní plán. To je základ time managementu. Úkolem manažera není dělat nějakou konkrétní práci. Nejčastěji je to schopnost přizpůsobit se aktuální situaci a řešit problémy a úkoly uvnitř ní. Takže v rytmu každodenních událostí je pro mě důležité vytvořit plán povinných schůzek a setkání, které bych se měl zúčastnit. Úkoly jsou rozděleny na ty, které je třeba vyřešit okamžitě, a na ty, které lze vyřešit později. Také rozdělují úkoly první a následné významnosti.

**Manažerka 3** – Myslím, že bez organizace mého pracovního dne bych nestihla nebo zapoměla na polovinu svých plánovaných případů. Považuji to za jeden z nejdůležitějších nástrojů v mé práci. V záplavě každodenních schůzek, vývoje projektů, podávání zpráv a neustálé kontroly týmu je těžké udržet vše v hlavě. Organizace pracovního dne se pro mě už stala zvykem. Obvykle intuitivně rozdělují úkoly na ty, které lze vyřešit beze mě, a na ty, které vyžadují mou povinnou účast.

**Manažer 4** – Pro mě je to názornost naplánovaných úkolů na den. Organizovat plán zítřejšího pracovního dne začínám už dnes o půlnoci. Provádím analýzu toho, co bylo splněno z toho, co bylo naplánováno na dnešek. Existují situace, kdy tým, a hlavně já nestíhám přistoupit na nějaký plánovaný úkol na den. V takových případech přenesu tento úkol na první polovinu následujícího dne. Rozdělují úkoly na prvořadé a druhořadé, nebo na ty, které vyžadují okamžité řešení a ty, které mohou být vyřešeny později.

**Manažerka 5** – Vypracování plánu pracovního dne je pro mě každodenní úkol. Na konci každého pracovního dne kontroluji aktuální stav projektů v týmech a na základě toho vypracuji plán práce na další den. Také se snažím naplánovat osobní pracovní dobu, je vždy důležité pochopit, kde a v kolik vás čekají. Úkoly obvykle rozděluji na strategické a operační. Strategické jsou dosaženy za měsíce a někdy i roky. Operační úkoly by měly být splněny v den jejich určení.

## **2. Jak si myslíte, většinu denních úkolů si necháte pro sebe, nebo předáte svým podřízeným?**

**Manažer 1** – Postupem času jsem se naučil rozdělit své úkoly na ty, které mohu předat svým podřízeným, a na ty, které musím řešit sám. V práci každého manažera je více takzvaných rutinních úkolů, jejichž řešení je možné svěřit podřízeným. Aby se společnost vyvíjela, je důležité, aby se manažer soustředil na své přímé úkoly.

**Manažer 2** – Podle mého názoru den každého manažera spočívá především v řešení situací, které přesahují kvalifikaci a povinnosti jeho podřízených. Práce řadového zaměstnance je jedním z mechanismů, které vedou organizaci k pohybu, práce manažera spočívá v tom, jak překonat cestu tohoto pohybu. Proto jako manažer deleguji pouze ty úkoly, které pomohou tomuto mechanismu fungovat lépe. A ty povinnosti, které určují strategii rozvoje, stanovení cílů a plánování vnitřních procesů si nechávám.

**Manažerka 3** – V práci deleguji menší část svých úkolů. Často se mi zdá, že ten či onen zaměstnanec nesplní úkol, který mu byl přidělen. V práci našeho oddělení jsou chyby nepřijatelné, takže více či méně důležité úkoly se snažím udržet v poli svých povinností nebo je předávám zaměstnancům, jejichž kvalifikací jsem si zcela jistá.

**Manažer 4** – Jsem zvyklý rozdělovat věci mezi členy týmu. Pro mě je důležitý růst mých zaměstnanců a jejich plné zapojení do toho, co děláme. Také si uvědomuji, že čím víc deleguji jednoduché úkoly, tím více času mám na rozhodování o těch úkolech, které potřebují mou účast (například osobní setkání) nebo mou pravomoc učinit konečné rozhodnutí.

**Manažerka 5** – V každodenní práci předávám jen část svých úkolů. Většinu vyřeším sama, aniž by přetížila své zaměstnance další prací. Obvykle deleguji úkoly, které pod sebou obsahují určitou oblast znalostí konkrétního zaměstnance.

### **3. Jak vnímáte význam delegování v práci manažera? Jaké dle vašemu názoru jsou hlavní výhody v delegování?**

**Manažer 1** – Delegování je nezbytný nástroj každého manažera v organizaci pracovního procesu. Často se stává, že nemám čas vyřešit všechny úkoly. V takových chvílích volím vhodného zaměstnance a předám mu pravomoc rozhodovat o úkolu. Mezi hlavní přednosti delegování mohu zdůraznit především uvolnění manažera pro řešení jiných úkolů, zejména více důležitých.

**Manažer 2** – Neodmyslitelná věc v práci každého nadřízeného. Správné rozdělení úloh mezi celý tým umožňuje zabránit zpoždění při plnění úkolů a zvýšit produktivitu práce. V situaci, kdy se firma vyvíjí, nastává okamžik, kdy se šéf stane rukojmím velkého množství rutinních úkolů. Tady přichází na pomoc delegování. Bezpochyby považuji uvolnění manažera za jeden z hlavních přínosů delegování.

**Manažerka 3** – Domnívám se, že delegování pravomocí je nezbytnou součástí fungování každé společnosti. Každý manažer by měl cítit hranici zátěže a umět včas předat konkrétní úkol zaměstnancům, kteří jsou připraveni ho splnit. Hlavním přínosem delegování je uvolnění manažera od konkrétních úkolů, možnost zvýšení reputace zaměstnance v očích manažera.

**Manažer 4** – Myslím, že delegování je jednou z důležitých metod při organizaci práce v kolektivu. Pokud má manažer zájem rozvíjet svůj tým a společnost jako celek, je třeba zapojit své podřízené do řešení nestandardních úkolů. Rozvoj každého jednotlivého zaměstnance přispívá k dynamice rozvoje celé společnosti. Mezi další výhody delegování patří poskytnout podmínky pro pokrok zaměstnanců, to je podle mého názoru nejdůležitější.

**Manažerka 5** – Delegování pravomocí je pro mě především příležitostí pro zaměstnance, aby se projevil jako profesionál. Pro mě je důležité mít v týmu lidi motivované k práci, jen takoví lidé se budou odevzdávat ve prospěch společnosti. Jedním ze způsobů motivace je důvěra při převodu pravomocí k řešení problému. Za hlavní přínos považuji důvěru mezi podřízeným a nadřízeným, která má v sobě motivaci k práci a rozvoji.

### **4. Jak uvědomujete, kdy je čas na předání pravomocí svým podřízeným?**

**Manažer 1** – Právě okamžik, kdy cítím zvýšené zatížení v pracovním procesu, je pro mě signálem k delegování. Situace, ve které cítím, že nestíhám. V takové chvíli volím nejdůležitější úkoly a zbytek se snažím rozdělit mezi své podřízené.

**Manažer 2** – Pochopení potřeby delegování části svých úkolů přichází v okamžiku, kdy otevřu pracovní plán na den. Pokud vidím, že velké množství vedlejších úkolů mi může zabránit v plnění prioritních úkolů, okamžitě deleguji rutinní práci a plně se soustředím na zbývající důležité věci.

**Manažerka 3** – Vhodný čas pro delegování vidím v okamžiku, kdy se mezi mými každodenními záležitostmi objeví mnoho úkolů, které znamenají dlouhou, technicky snadnou monotónní práci, která nevyžaduje hloubkovou analýzu. V takových situacích rozděluji takovou práci mezi členy svého týmu a uvolňuji si čas na své přímé povinnosti.

**Manažer 4** – Hlavním signálem pro delegování považuji okamžik, kdy zaměstnanec chápe, že je důležité plnit určité úkoly. Svým zapojením do pracovního procesu zaměstnanec vždy ukazuje, jak je připraven k růstu a k přijímání nových úkolů. Kromě potřebných profesních dovedností musí být také morálně připraven na úkoly, které na něj kladou. Vždy se snažím podporovat zájem o práci ze strany zaměstnance.

**Manažerka 5** – Vždy je vidět, že někdo z pracovníků začne dělat stejnou práci rychleji, kvalitněji. Z mé strany je důležité ukázat, že jako manažer je podpořím a odměním ho za to práci, která mu dá impuls do profesního rozvoje. Člověk by měl mít pocit, že spolu s jeho pracovními zkušenostmi a schopnostmi roste i význam a tíha úkolů, které řeší ve společnosti.

## **5. Co si myslíte o dodržování pravidel při delegování? Máte nějaké zákazy nebo něco co někdy nedelegujete?**

**Manažer 1** – Podle mého názoru musí být každý proces uvnitř společnosti regulován pravidly. Delegování také není výjimkou. Dodržování stanovených pravidel vždy zajišťuje kvalitu a včasné provedení práce. Ano, při delegování jakéhokoli úkolu se řídím následujícími pravidly: delegovat úkoly, ve kterých je možné určit všechny fáze od začátku do konce; předávat snadno kontrolovatelné úkoly; vždy posoudit stupeň připravenosti podřízeného, který přijme úkol.



**Manažer 2** – Samozřejmě, že pravidla při delegování jsou nezbytná. Domnívám se, že při delegování musí být dodrženo pravidlo o osobním stanovování cíle a předávání informací podřízenému. Jako manažer osobně musím sdělit celou podstatu úkolu zaměstnanci a tím podmínit význam jeho práce. Také mám nějaké pravomoci, které si vždy nechám a nikdy nedeleguji. Patří sem například konečné rozhodnutí o strategických otázkách rozvoje společnosti.

**Manažerka 3** – Nutně. Delegování stejně jako ostatní pracovní operace musí být podpořeno souhrnem pravidel. Důležitým pravidlem při delegování je pravidlo zodpovědnosti manažera za veškerou práci, kterou tým odvedl. Také chci poznamenat důležitost pravidla pro stanovení úkolu při delegování. Ve své práci nikdy nedeleguji setkání a záležitosti zvláštního významu.

**Manažer 4** – Ano, samozřejmě. Při delegování musí být splněna určitá pravidla. Hlavními pravidly delegování jsou pro mě srozumitelnost při stanovování úkolu a ochota napravit chybu, kterou zaměstnanec udělal. Vždy je důležité jednat s porozuměním členům svého týmu a být připraven poskytnout pomoc při práci. Mezi úkoly, které nikdy deleguji, mohu zmínit ty, které vyžadují okamžité rozhodnutí.

**Manažerka 5** – Delegování stejně jako všechny ostatní nástroje pro správu pracovního procesu vyžadují určitý soubor pravidel. Vždy poskytněte zaměstnanci úplné informace o dané úloze. Pokud se vyskytnou potíže a problémy související s řešením delegovaných úkolů, vždy se snažte pomoci svému zaměstnanci, ale nezasahujte do pracovního procesu předběžně. Osobně jsem ve své práci nikdy nedelegovala úkoly spojené s přijetím strategických rozhodnutí.

## **6. Jak si myslíte, do jaké míry je důležité správné a srozumitelné předání**

### **delegovaných úkolů podřízeným?**

**Manažer 1** – Myslím, že úplně. Výsledek dokončeného úkolu zcela závisí na kvalitě nastavení cíle. Při delegování na svého zaměstnance je důležité podrobně mu vše vysvětlit a ujistit se, že podřízený úkol pochopil. Podle mého názoru zodpovědnost za kvalitu a ujasnění informací plně spočívá na manažerovi.

**Manažer 2** – Kvalita konečné informace vždy závisí na adresátovi. Bez správného vysvětlení se člověk zamotá a s největší pravděpodobností udělá chybu. Je důležité správně předat úkol, vidět porozumění v očích zaměstnance.

**Manažerka 3** – Myslím, že kvalita plnění je do značné míry závislá na kvalitě vysvětlení. Proces delegování často znamená předání pravomocí, které přesahují povinnosti zaměstnance. Nedovedu si představit, jak bez úplné analýzy úkolu v bodech lze očekávat pozitivní výsledek.

**Manažer 4** – Domnívám se, že čím podrobněji a detailněji vedoucí předává úkol svým podřízeným, tím větší je sebevědomí zaměstnance při výkonu práce. Je třeba říct zaměstnancům, na které místo věnovat větší pozornost a v jakém stavu požádat o pomoc. Správné pochopení podstaty úkolu snižuje pravděpodobnost chyb a šetří čas manažera.

**Manažerka 5** – Zdá se mi, že v efektivitě plnění delegovaného úkolu hraje důležitou roli proces vysvětlování. Manažer musí osobně požádat zaměstnance, povědět o problému, dát úkol, vysvětlit význam přínosu zaměstnance při řešení problému, podrobně vyprávět o průběhu výkonu. Při přesném nastavení úkolu a správné motivaci zaměstnance k práci bude kvalita výkonu práce vysoká.

## **7. Jakým způsobem rozdělíte úkoly mezi své podřízené?**

**Manažer 1** – Při delegování pravomocí se snažím rozdělit úkoly mezi všechny své zaměstnance. Přesněji řečeno, rozdělují mezi ty, kteří o to mají zájem. Pro zvýšení efektivity každého oddělení je důležitá taková složka jako kvalifikace zaměstnanců. Ve svém smyslu delegování umožňuje každému zaměstnanci rozvíjet se a stoupat po kariérním žebříčku na úkor zkušeností získaných při řešení takových úkolů nad rámec pravomocí.

**Manažer 2** – Ve své práci jsem byl zvyklý delegovat pravomoci a úkoly na skupinu zaměstnanců, kteří se osvědčili. Vždy zohledňuji minulé zkušenosti s delegováním, a pokud člověk nesplnil úkol správně, příště už takový úkol nedostane. Nyní v rámci kolektivu mám skupinu čtyř zaměstnanců, kterým nejčastěji deleguji. Vzhledem k tomu, že je pro mě důležitá důvěra a včasnost při řešení každého úkolu, jsem zvyklý důvěřovat osvědčeným lidem.

**Manažerka 3** – Během práce jsem se dostala do několika problémů, které souvisely s delegováním a nepřípraveností lidí na řešení nelehkých úkolů. Nakonec jsem pro sebe dokázala vyčlenit malou skupinu lidí, kterým dost věřím. Nyní v případě potřeby sdílím všechny své záležitosti mezi těmito zaměstnanci.

**Manažer 4** – V práci rozdělují úkoly podle úrovně schopností zaměstnance. Jako každý manažer dobře znám své podřízené. Zním silné a slabé stránky v práci každého. Při delegování se snažím, aby zadání odpovídalo silným stránkám člověka, jeho pracovním zájmům. Aby se úkol nakonec stal povzbuzením, držím se tohoto principu.

**Manažerka 5** – Při delegování úkolů svým zaměstnancům se snažím je rozdělit mezi všechny. Úkoly vyšší důležitosti rozdělují mezi kvalifikovanější pracovníky, mezi ty, kteří mají zkušenosti s řešením takových problémů. Úkoly, které nevyžadují další znalosti, rozdělují mezi zaměstnance méně zkušené. Je také důležité si uvědomit, že delegování je dobrovolný pracovní postup, ne všichni zaměstnanci chtějí dělat něco navíc.

## **8. Jaká je reakce podřízených na delegování? Provádíte zpětnou vazbu po dokončení úkolu?**

**Manažer 1** – Reakce zaměstnance na delegování často závisí na motivaci k profesionálnímu rozvoji samotného zaměstnance. Zde můžu zvýraznit dva scénáře. Pokud má člověk zájem o svůj další rozvoj a chce jít po kariérním žebříčku, delegování bude vnímat jako novou výzvu, příležitost ukázat se. Pokud se člověk nevidí v této společnosti a nemá vůbec zájem o rozvoj firmy, delegování pro něj bude jako povinnost vykonávat doplňkovou práci. Zpětnou vazbu provádím průběžně.

**Manažer 2** – Reakce jsou vždy různé. Zdá se mi, že v mnoha ohledech reakce na delegování závisí na zkušenostech jednotlivých zaměstnanců. Ti, kteří už mají nějaké zkušenosti, v delegování vidí šanci. Ti, kteří nemají mnoho zkušeností, v delegování vidí povinnost, tlak. Vždy provádím zpětnou vazbu se zaměstnanci. To je jedním ze základů zlepšení pracovních procesů uvnitř oddělení.

**Manažerka 3** – Reakce zaměstnance velmi závisí na jeho zájmu o práci. Nejčastěji se setkávám s pozitivní reakcí na delegování, lidé mají rádi pocit, že jim důvěřují. Často také reakce závisí na stupni složitosti práce a kvalifikaci zaměstnance. Stává se, že po

vyslechnutí úkolu je zaměstnanec znepokojen kvůli nejistoty ohledně svých pracovních schopností. V takové situaci je důležité plně analyzovat úkol s podřízeným a vysvětlit mu, že řešení tohoto úkolu je v jeho schopnostech. Vždycky po úkolu provádím zpětnou vazbu. Žádám zaměstnance, aby povídal o potížích, které ho potkaly při plnění delegovaného úkolu.

**Manažer 4** – Reakce je častěji pozitivní než negativní. Delegováním nějakého úkolu

vysvětluji podřízeným, že to není nátlak, ale možnost. Jakmile zaměstnanec splní úkol, vždy poskytnu zpětnou vazbu. Díky tomu mohu slyšet názory a návrhy pracovníka na vykonanou práci. Vždycky po úkolu provádím zpětnou vazbu. Žádám zaměstnance, aby povídal o potížích, které ho potkaly při plnění delegovaného úkolu.

**Manažerka 5** – Negativní reakce se vyskytuje pouze v případech nepřipravenosti nebo nezájmu zaměstnance, v ostatních případech je to vždy pozitivní reakce. Je důležité provádět zpětnou vazbu, zajímat se o názor pracovníků na dokončenou práci, jejich nápady a zážitky.

## **9. Jak si myslíte, musí manažer brát zodpovědnost za plnění delegovaného úkolů?**

**Manažer 1** – Myslím, že při delegování jakýchkoli pravomocí zůstává zodpovědnost vždy na manažerovi. Právě manažer vybírá, co, komu a kdy delegovat. To je jedno ze základních pravidel a bez něj by delegování neexistovalo jako proces.

**Manažer 2** – Můj pohled na tuto otázku je následující. Při předávání pravomocí svému zaměstnanci se domnívám, že spolu s těmito pravomocemi přebírá i část zodpovědnosti za splnění tohoto úkolu. Stejně jako já se stává zodpovědným před nadřízeným. V jeho případě je zodpovědný přede mnou.

**Manažerka 3** – Domnívám se, že manažer by měl převzít větší část zodpovědnosti, například 75 procent. Vždycky si vybírám někoho, kdo bude řešit ten či onen úkol, takže hlavní zodpovědnost je v každém případě vždy na mně. Ale tím, že dávám zaměstnanci příležitost projevit se, považuji také za správné odměnit ho malou částí zodpovědnosti za splnění úkolu.

**Manažer 4** – Při delegování na svého zaměstnance musí manažer vždy pamatovat na to, že zodpovědnost za jeho plnění zůstává na manažerovi. Manažer má proto v mnoha ohledech ještě větší zájem než podřízený, aby byl úkol proveden správně a včas. V žádném případě

nelze rozdělit zodpovědnost mezi manažera a podřízeného. Při dělení zodpovědnosti bude zaměstnanec jednat s obavou, a to v konečném důsledku může mít vliv na výsledek.

**Manažerka 5** – Jedním z předepsaných pravidel delegování je zákaz přidělování povinností mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Na základě své praxe můžu říct, že v případě, kdy si vedoucí není jistý, že zaměstnanec věrně splní úkol, pak je lepší zvolit jiného, nebo si tuto práci nechat pro sebe. Převod pravomocí je vždy rozhodnutím nadřízeného a dobrý nadřízený je vždy zodpovědný za své rozhodnutí.

#### **10. Přispívá delegování pravomocí k profesnímu růstu podřízených? Pomohly v minulosti delegované na vás úkoly ve vašem kariérním růstu?**

**Manažer 1** – Je to zhruba stejné jako s reakcí na delegování. Kariérní růst každého zaměstnance závisí přímo na jeho motivaci a touze po profesním růstu. Delegování funguje jako příležitost k realizaci vaší touhy po růstu při řešení skutečných problémů. Můžu říct, že v mém kariérním postupu mi hodně pomohlo plnění úkolů, které mi byly přiděleny. Řešení takových úkolů vždy dává důvěru ve své schopnosti a je velmi motivující.

**Manažer 2** – Přesně tak. Zapojení zaměstnance do řešení nestandardních úkolů a poskytovaná důvěra příznivě ovlivňují kvalitu jeho každodenní práce a zvyšují jeho rozvojovou touhu. Člověk si začíná uvědomovat, že je ochoten přijmout vážnější práci. Řešení právě takových nestandardních úkolů ve své době mi pomohlo dozvědět se ještě hlouběji o směru, kterým pracuji dodnes. Tato zkušenost, kterou jsem získal při práci v novinách, je jednou z nejdůležitějších v mém profesním růstu.

**Manažerka 3** – Když mluvím o svém kariérním růstu, nemohu si vzpomenout na nějaké konkrétní úkoly, které mi delegovaly. Možná že ta společnost, kde jsem pracovala před Siburem, nepřikládala tak velký význam řídicím procesům nebo jsem pracovala pod vedením nesprávného manažera. Myslím, že poskytnutí možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců prostřednictvím delegování pravomocí jednoznačně pozitivně ovlivní jejich další kariérní růst.

**Manažer 4** – Podle mého názoru přispívá. Mám už nějaké zkušenosti v práci související s řízením zaměstnanců a můžu s jistotou říct, že právě pomocí opuštění komfortní zóny a řešením netypických úkolů je zaměstnanec schopen se rozvíjet a vyrůstat jako profesionál.

Ve svém kariérním postupu jsem bohužel nedostal delegované úkoly a považuji to za nevýhodu.

**Manažerka 5** – Podle mého názoru je plnění delegovaných úkolů jedním ze způsobů, jak zvýšit zájem zaměstnanců o práci a také způsob jejich profesního rozvoje. Když už mluvíme o sobě, můžu říct, že pro mě to byla skvělá příležitost dozvědět se a naučit se dělat velké množství práce, se kterou se setkávám i teď v roli manažera.

### **11. Jakým způsobem kontrolujete plnění delegovaných úkolů? Kontrolujete každý krok práce, nebo spíš důvěřujete svým podřízeným?**

**Manažer 1** – Ještě před pár lety jsem se někde dočetl o třibodové metodě kontroly při předání pravomocí a dodnes se jí věnuji. Podstatou metody je provádět kontrolu ne na konci, ne dvakrát, ale na třech různých bodech plnění úkolu. Prvním kontrolním bodem je předběžná kontrola, kdy kontrolujeme, zda podřízený správně pochopil podstatu úkolu a ví, jak ho provést. Druhým kontrolním bodem je aktuální kontrola, provádí se zhruba na polovině připravenosti práce, kontroluje se, jak probíhá. Třetí kontrolní bod je finální kontrola – provádí se konečné hodnocení práce podřízeného.

**Manažer 2** – Vzhledem k tomu, že ve své práci deleguji úkoly pouze ověřené skupině zaměstnanců, kontrolu provádím až po dokončení práce. A tím, jak se mi zdá, šetřím spoustu času.

**Manažerka 3** – Pro mě je delegování do značné míry uvolněním osobního času k řešení důležitějších úkolů. Předáním úkolu se chci osvobodit od jeho plnění, ale ne změnit výkon úkolu za kontrolu každého kroku. Proto se vždy snažím předávat úkoly zkušeným zaměstnancům, o jejichž kvalifikaci jsem si jistá. Když s nimi pracuji, stačí, abych si zkontrolovala úkol už na konci.

**Manažer 4** – Ve skutečnosti vše závisí na mnoha faktorech. Jsem typ člověka, který má rád jistotu. Pokud vím, že zaměstnanec není největší odborník nebo úkol, který jsem svěřil svému podřízenému, se skutečně ukázal být docela složitý, budu běhat a kontrolovat každý krok. Pokud jsem si jistý v zaměstnanci a skutečnost, že se klidně vyrovná s úkolem, budu mu věřit a kontrolovat jen po skončení práce.

**Manažerka 5** – Když poprvé deleguji ten či onen úkol na svého podřízeného, kontrola se provádí postupně během celkové práce. Pokud podřízený, který dostal úkol, již má zkušenosti s plněním podobných úloh, bude stačit provést závěrečnou kontrolu.

## **12. Jak vnímáte ideji podřízených ohledně zlepšení pracovních postupů uvnitř společnosti? Jste otevřeni jejich radám?**

**Manažer 1** – Věřím, že čerstvý pohled na řešení těchto či jiných problémů není nikdy nadbytečný. Jsem vždy připraven poslouchat nápady a návrhy svých podřízených na zlepšení pracovních postupů.

**Manažer 2** – Jsem vždy otevřený návrhům na zlepšení pracovních postupů uvnitř společnosti. Vždy se snažím na toto téma mluvit se zaměstnanci, vnímat jejich názor. Myslím, že zaměstnanci jsou nejlépe informováni o podrobnostech všech interních procesů a vědí, co a jak lze zlepšit.

**Manažerka 3** – Každý systém potřebuje změnu. Nic není nikdy dokonalé. A pracovní postupy nejsou výjimkou. Vždycky je něco mimo plánů. V záplavě každodenních událostí je pro vedoucího obtížné sledovat vše, takže je třeba poslouchat rady svých podřízených.

**Manažer 4** – Takové projevy vždy podporuji. Podle mého názoru jsou takové myšlenky projevem pozice vůdce, ukazatelem schopnosti kreativně myslet. Aby organizace účinně fungovala, je nutné, aby všichni její účastníci vytvořili kolem sebe plnou pracovní atmosféru.

Proto každá rada nebo stížnost musí být vždy vyslechnuta, analyzována a rozhodnuta.

**Manažerka 5** – Pohled zaměstnance na pracovní postupy ve společnosti je jeden z nejpřesnějších. Přiznám se, že nikdy neočekávám rady nebo nápady na zlepšení těchto procesů – já sama vždy jdu pro tyto tipy. S periodicitou jednoho dvou měsíců se zajímám o názor zaměstnanců mého týmu na kvalitu pracovního postupu a ptám se je na možné nápady na zlepšení.

## **13. Jak se podle vás liší pojmy rozkazování a delegování? Co z toho charakterizuje produktivního manažera?**

**Manažer 1** – Zajímavá otázka. Myslím, že ten rozdíl je obrovský, a hlavně odlišení je v tom že rozkaz můžeme nějak spojit s nátlakem a delegování je spíš motivace, povzbuzení. Stoprocentně s pojmem produktivního manažera rozkaz nemá nic společného.

**Manažer 2** – Hlavní rozdíl mezi těmito pojmy vidím v tom, že při delegování má zaměstnanec mnohem větší volnost při výběru pracovních nástrojů a plnění úkolů obecně. Rozkaz je z větší části povinnost. Nikdo nemá rád rozkazování, kazí to vztahy mezi lidmi.

**Manažerka 3** – Podle mého názoru delegování nemá nic společného s velením a rozkazováním. Jedná se o dialog, ve kterém vedoucí spolu se zkušeným zaměstnancem diskutuje o úkolu a způsobech jeho řešení. Je pravděpodobné, že rozkazovací metoda byla již dříve účinná, ale s rozvojem vědy o řízení lidských zdrojů se posunula do pozadí. Teď si nedovedu představit, že by se s tímto pojmem spojila některá z úspěšných firem.

**Manažer 4** – Rozdíl mezi těmito pojmy je, že delegování je přijímáno dobrovolně a rozkaz je povinný k provedení. Při řízení kolektivu zaměstnanců je důležité si uvědomit, že rozkaz nemotivuje podřízeného k práci, ale pouze vyvolává averzi. Myslím, že pojem rozkazování je vhodnější například pro vojenskou službu, ale ne pro společnost 21. století.

**Manažerka 5** - Jasně vidím rozdíl mezi těmito pojmy. Možná se v práci manažera neobejdeme bez takových nástrojů, jako je rozkaz, ale já se mu starám co nejvíce vyhýbat. Pro mě je rozkaz dělat něco bez zbytečných otázek a na povel. Nechtěla bych, aby mi někdo přikazoval, takže ve své práci také nepoužívám tento nástroj.