

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Delegování a jeho realizace v praxi**

**Lucie Krausová**

**© 2016 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Krausová

Podnikání a administrativa

Název práce

Delegování a jeho realizace v praxi

Název anglicky

Delegation and its implementation in practice

---

Cíle práce

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

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Delegování, prvky delegování, odpovědnost, pravomoc, kompetence, výhody, bariéry.

---

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. 411 s. Praha: Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- CIPRO, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1. vyd. 159 s. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. 328 s. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- HRON, J.: Teorie řízení. 4. vyd. 135 s. Česká zemědělská univerzita v Praze. 2004. ISBN 80-213-0695-5.
- LAHNEROVÁ, D.: Asertivita pro manažery. 1. vyd. 160 s. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.
- SMITH, J.: Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí. 1. vyd. 112 s. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-72-26-359-5.
- TEMLAR, R.: Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. 516 s. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- TEPPER, B.: Delegování pracovních úkolů a povinností. Přeložil Procházka, V. 1. vyd. 78 s. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-321-9.

---

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30. 3. 2016

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Bohumile Lhotské za vedení v počátku tvorby práce a především za následné vedení Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné připomínky, cenné rady a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala manažerům za jejich spolupráci a ochotu, společnosti za možnost vykonání diplomní praxe a poskytnuté informace. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu při studiu.

# Delegování a jeho realizace v praxi

## Souhrn

Diplomová práce se zabývá delegováním a jeho realizací v praxi ve vybrané společnosti. Cílem práce je posoudit úroveň procesu delegování. Zda delegování zkvalitňuje řídicí práci a na základě zhodnocení provedených šetření, doporučit možná řešení, která zlepšují stávající situaci řídicí práce. Metodika popisuje, jak bude stanoveno cíle dosaženo, sice pomocí studia literatury a interních zdrojů podniku, dále přímou metodou pozorování na pracovišti, nepřímou metodou pomocí dotazníkové techniky, pro jejich doplnění byly využity nestrukturovaný i strukturovaný rozhovor. Teoretická část objasňuje problematiku pojmu management, manažerské funkce a především delegování, proč je důležité a jeho cíle. Dále obsahuje proces delegování, který zahrnuje analýzu práce, plánování delegování, výběr vhodného pracovníka, jak delegovat a podporu delegování. Následně výhody a bariéry delegování. Praktická část práce začíná představením společnosti, přiblížením jejího zaměření a postavení na trhu. Dále jsou uvedeny uplatňované formy delegování. Poté jsou uvedeny charakteristiky vedoucích pracovníků zúčastněných na šetření a vyhodnocení dotazníkové techniky i nestrukturovaných rozhovorů. Následuje strukturovaný rozhovor s vedoucím sekce. Konečně zhodnocení výsledků a doporučení ke zlepšení současné situace na základě získaných informací a také doporučení jednotlivým vedoucím pracovníkům.

**Klíčová slova:** Delegování, prvky delegování, odpovědnost, pravomoc, kompetence, výhody, bariéry.

# **Delegation and its implementation in practice**

## **Summary**

This thesis deals with delegation and its implementation in practice in selected organization. The aim of this thesis is to evaluate level of the process of delegation. If delegation improves management work and based on the conducted research, recommended possible solutions that will improve the current situation of management. The methodology describes how to achieve a given goal, through the study of literature and internal resources of the organization, direct method of observation in the workplace, indirect method using questionnaire techniques and for completion was used unstructured and structured interview. A theoretical portion of this thesis describes the term management, manager's functions and delegation, why it's important and their goals. It also includes a process of delegation, which includes work analysis, planning delegation, selection of an appropriate worker, how to delegate and delegate support. Then it describes advantages and barriers of delegation. A practical portion of the thesis focuses on the company itself, its expertise, and the position on the market. Further the more it includes applied form of delegation in the organization. Then it describes characteristics of managers who participated on research and evaluation of questionnaire techniques and unstructured interviews, then structured interview with a manager of the section. Finally, evaluate the results and recommendations to improve the current situation based on the information of research and also recommendations to each manager.

**Keywords:** Delegation, elements of delegation, authority, responsibility, competence, advantages, barriers.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Managament .....	13
3.2 Manažerské funkce.....	17
3.3 Management práce .....	20
3.4 Vedení versus management.....	21
3.5 Situační vedení .....	23
3.6 Delegování .....	24
3.7 Proč je delegování pracovních úkolů důležité .....	26
3.8 Cíle delegování.....	27
3.9 Fáze procesu delegování .....	27
3.10 Postup delegování .....	29
3.10.1 Analýza práce .....	29
3.10.2 Plánování delegování .....	30
3.10.3 Výběr vhodného pracovníka .....	31
3.10.4 Jak delegovat.....	32
3.10.5 Podpora delegování.....	32
3.11 Výhody delegování .....	33
3.12 Příčiny negativního postoje vůči delegování .....	34
3.13 Motivace a demotivace při delegování .....	38
3.14 Delegování pravomoci .....	40
3.15 Kontrola.....	42
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>43</b>
4.1 Představení společnosti .....	43
4.2 Zaměření podniku .....	43
4.3 Postavení společnosti na trhu .....	44
4.4 Uplatňované formy delegování .....	45
4.5 Organizační struktura a delegování.....	46
4.6 Charakteristika vybraných vedoucích pracovníků .....	47
4.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření a nestrukturovaných rozhovorů .....	48
4.8 Strukturovaný rozhovor s vedoucím sekce .....	66
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>68</b>



5.1 Doporučení jednotlivým vedoucím pracovníkům.....	74
<b>6 Závěr.....</b>	<b>77</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>80</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>82</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Optimální kombinace vedoucího a manažera .....	22
Obrázek 2: Teorie situačního vedení .....	23
Obrázek 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera .....	36
Obrázek 4: Organizační struktura .....	46
Obrázek 5: Analýza práce.....	49
Obrázek 6: Plánování delegování .....	51
Obrázek 7: Výběr vhodného pracovníka .....	53
Obrázek 8: Jak delegovat.....	55
Obrázek 9: Podpora podřízených pracovníků při delegování.....	57
Obrázek 10: Výhody delegování .....	60
Obrázek 11: Bariéry delegování .....	63

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí.....	17
Tabulka 2: Výsledky.....	68

# 1 Úvod

Jednotlivci se shromažďují do skupin, aby dosáhli cílů, které sami nemohou uskutečnit. S tím souvisí význam řízení, které zabezpečuje naplnění stanovených cílů. Manažeři prostřednictvím manažerských funkcí zajišťují nezbytné oblasti, které je třeba směřovat, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků.

Hlavním posláním manažerů je řídit, a tak využívají delegování činností na své podřízené pracovníky, aby získali prostor nejen pro vedení, ale také pro činnosti, které jsou nedelegovatelné, například práce s tajnými a důvěrnými informacemi. Při delegování úkolů nesmějí manažeři opomínat vybavit pracovníka odpovídající pravomocí, která má podřízeného motivovat a dokazuje mu důvěru vedoucího.

K zajištění efektivního delegování je třeba vybrat pracovníka, který je schopen splnit úkol v požadované kvalitě a termínu. Manažer by neměl delegovat pouze rutinní činnosti, ale také zajímavé úkoly, které budou podřízené motivovat, neboť jim dají příležitost ukázat své schopnosti. Důležitý je rozvoj pracovníků, kdy delegování slouží jako forma přípravy na náročnější úkoly a ověření pracovníků pro kariérní postup. Správný manažer nezapomíná na rozvoj svých podřízených, neboť je za něj odpovědný, a tím rovněž zabezpečuje schopné pracovníky pro naplnění vytyčených cílů.

Při delegování je důležitá podpora pracovníků, aby věděli, že případné problémy při řešení mohou s vedoucím konzultovat. Dále si manažer musí uvědomit dlouhodobé hledisko delegování, aby nedocházelo k situacím, kdy úkol raději opakovaně plní sám, než aby si vyhradil čas, který zabere jeho důkladné předání podřízenému pracovníkovi. Dlouhodobě se vedoucím pracovníkům tento krok vyplatí, neboť v budoucnu čas, který by strávili nad úkolem, mohou využít pro důležitější činnosti.

V dnešní hektické době, kdy nikdo nemá čas, je delegování nezbytné, protože není možné, aby manažer vykonával všechny činnosti sám. Musí tedy plánovat svou práci a určit, které úkoly lze delegovat na své podřízené pracovníky.

Delegování a jeho realizace v praxi pro tuto práci bylo posuzováno ve středně velké firmě, která má sídlo v Praze a zabývá se obchodem s elektřinou a plynem.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Na základě použití vlastního šetření řešit ve sledované organizaci proces delegování za účelem zkvalitnění řídicí práce. Rozborem výsledků a jejich následným zhodnocením posoudit, zda vedoucí pracovníci delegují, případně vytipovat možné problémové oblasti, které jim brání. V souhrnu zhodnotit úroveň delegování a navrhnout inspirační řešení, která budou přínosná ke zlepšení stávající situace řídicí práce.

### **2.2 Metodika**

Ke zpracování je použito několik metod. Nejprve metoda studium dokumentů, odborné literatury s tematikou delegování a interních zdrojů sledovaného podniku. Dále jsou využity informace získané přímou metodou pozorování na pracovišti v době probíhající diplomní praxe.

V rámci nepřímé metody je použita dotazníková technika, která obsahuje výroky, s nimiž manažeři vyjádří míru souhlasu či nesouhlasu. Odpověď je možné volit na čtyř stupňové škále, kde vždy dotazovaný vybere pouze jednu možnost. Výběr je následující: zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím.

Dotazník se skládá z 54 výroků, které jsou rozděleny do několika oblastí. Nejprve jsou dotazovány základní informace o vybraném vzorku respondentů. První oblast se týká analýzy práce, další plánování delegování, poté výběru vhodného pracovníka, následující způsobu delegování, dále podpory delegování. Ve zbývajících dvou částech jsou dotazovány výhody a bariéry delegování.

Metoda dotazníkového šetření je uplatněna ve vybraném podniku na pracovních pozicích vedoucí sekce a vedoucí oddělení. Dotazník je rozdán v papírové podobě a vyhodnocen ručně. Výsledky jsou použity v praktické části, tedy pomocí dotazníkového šetření je posouzena stávající situace a úroveň delegování ve vybrané společnosti.

Doplňující informace k výročkům v dotazníkové technice jsou upřesněny o informace získané od dotazovaných vedoucích pracovníků v rámci nestrukturovaných rozhovorů během probíhající diplomní praxe, dále pozorováním během účasti na poradě nebo dotazováním řadových pracovníků, kteří s vedoucími pracovníky spolupracují.

Pro upřesnění a doplnění vybraných situací byl proveden strukturovaný rozhovor s manažerem na pozici vedoucí sekce, který je v práci označován písmenem A.

Vyhodnocení dotazníkového šetření je znázorněno graficky. Dále jeho výsledky slouží jako výchozí stav pro tvorbu návrhů a doporučení ke zlepšení stávající situace, pro efektivní využívání delegování.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů (Cejthamr, Dědina, 2010).

Autoři uvádění ve svých publikacích různé definice pojmu management.

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly a kol., 2001).

Dále Donnelly a kol. (2001) zdůrazňuje neopomínat smysl manažerské práce, kterým je dosažení produktivní činnosti lidí a manažer, který musí být schopný inspirovat pracovníky. Není možné ve sféře výroby a služeb docílit vysoké kvality a produktivity bez manažerů, kteří v první linii denně aplikují nejlepší techniky a dovednosti, přiměřené požadavkům a podmínkám.

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato základní definice vyžaduje rozšíření o to:

- Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.
- Jak je management aplikován v různých druzích organizací.
- Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
- Že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).

- Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost (Wehrich, Koontz, 1993).

### **Funkce managementu**

Mnoho vědců a manažerů zjistilo, že analýzy managementu jsou snadnější, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných znalostí. Při studování managementu je proto výhodné ho dezintegrovat do pěti funkcí řízení – plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování – okolo nichž mohou být seskupeny znalosti, které jsou těmto funkcím podřízeny. Tak jsou pojmy, principy, teorie a techniky managementu seskupeny v rámci pěti funkcí (Weirich, Koontz, 1993).

### **Management jako nezbytná součást jakékoli organizace**

Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Tak je management aplikován v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích a to jak ve výrobních odvětvích, tak v odvětvích poskytujících služby. Termín „podnik“ je v této souvislosti třeba chápat nejen jako podnik obchodní, ale i jako vládní agentury, nemocnice, univerzity a další organizace (Weirich, Koontz, 1993).

### **Řídící funkce na různých organizačních úrovních**

Autoři Weirich a Koontz (1993) ve své publikaci zásadně nerozlišují mezi manažery, vedoucími či správci. Uznávají, že se situace na odlišných řídicích úrovních v odlišných typech organizací mohou různit. Dále, že lidé v úloze manažera mohou být řízeni z různých pohledů, např. z prodejního, finančního či inženýrského oddělení. Faktem zůstává, že všichni manažeři výsledků dosahují prostřednictvím využívání prostředí pro efektivní skupinové úsilí.

### **Cíle manažerů a organizací**

„Neobchodní“ manažeři někdy říkají, že cílem manažerů obchodních je, jednoduše řečeno, produkovat zisk. Avšak zisk je ve skutečnosti pouze měřítkem nadhodnoty prodeje v dolarech (nebo v jiné měně) nad celkovými výdaji. Pro mnoho obchodních firem je také důležitým dlouhodobým cílem zvýšení hodnoty jejich běžných zásob. Z přirozených

rozumových důvodů by měla být ve všech druzích organizací, obchodních i neobchodních, logickým i žádoucím cílem všech manažerů nadhodnota. Proto musí manažeři vytvořit takové prostředí, ve kterém mohou lidé dosahovat skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz, materiálů a minimální osobní nespokojenosti, nebo ve kterém mohou dosáhnout co nejlépe, pomocí disponibilních zdrojů, žádoucích cílů (Weirich, Koontz, 1993).

### **Produktivita, účinnost a efektivnost**

Úspěšné firmy vytvářejí nadhodnotu prostřednictvím produktivních operací. Ačkoli neexistuje úplná shoda názorů na objektivní význam produktivity, budeme ji definovat jako poměr mezi výstupem a vstupem za určité časové období při požadované kvalitě (Weirich, Koontz, 1993).

Tento vztah naznačuje, že produktivita může vzrůstat zvýšením výstupů při zachování vstupů, snížením vstupů, ale udržením stejných výstupů nebo zvýšením výstupů a současně snížením vstupů, což vede k nejpříznivějšímu zvýšení produktivity. Firmy používají několik druhů vstupů, jako je práce, materiály a kapitál. Celkový faktor produktivity kombinuje různé vstupy pro dosažení složeného vstupu (Weirich, Koontz, 1993).

Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivnost individuální a organizační výkonnosti. Účinnost znamená dosahování cílů. Efektivnost znamená dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů. Manažeři nemohou vědět, zda jsou produktivní, pokud neznají své cíle a cíle organizace (Weirich, Koontz, 1993).

V současné době lze konstatovat, že se můžeme setkat s řadou definic pojmu management, které jsou zaměřeny na jednotlivé stavební kameny podniku – podle toho, které daný autor upřednostňuje (Cejthamr, Dědina, 2010).

- Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jako jsou například: plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola. Někdy hovoříme o vertikálním řízení, kde

převažuje směr komunikace mezi nadřízenými a podřízenými shora dolů a zdola nahoru. Vedoucí pracovník zde využívá k řízení a organizování podniku tzv. funkční organizační strukturu (např. obchodní úsek, výrobní úsek personální úsek, ekonomický úsek) (Cejthamr, Dědina, 2010).

- Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele v podniku k zajištění cílů podniku prostřednictvím uspokojování a respektování požadavků zákazníků. Někdy hovoříme o převažujícím horizontálním řízení, kde kromě vertikálního řízení existuje ve stejné míře i řízení, kde převažuje komunikace mezi jednotlivými specialisty odborných útvarů v jedné hierarchii řízení. Vytvářejí se tzv. projektové týmy, které jsou zaměřené na konkrétní cíl, zakázku či zákazníka. Vedoucí pracovník k organizování podniku využívá tzv. projektovou organizační strukturu (kde specialisté z obchodního, výrobního, personálního a ekonomického oddělení vytvářejí projektový tým) (Cejthamr, Dědina, 2010).
- Management je převážně umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba. V manažerských pozicích se zjevují charismatičtí vůdci (lídři), kteří mají dar přirozeně motivovat své podřízené a tím vytvářet silnou organizační kulturu, jenž zvyšuje výkonnost zaměstnanců. Tím se zjednodušují klasické funkční i projektové organizační struktury a vytvářejí se sítě autonomních skupin motivovaných pracovníků s otevřenou komunikací, kde funguje horizontální, vertikální a diagonální komunikace a do jisté míry i samořízení. Zkrátí se tak rozhodování na všech hierarchiích řízení, existuje větší možnost sebekontroly, menší počet konfliktů a funguje snadnější komunikace. Minimalizují se mocenské zájmy klasických funkčních struktur (Cejthamr, Dědina, 2010).



## 3.2 Manažerské funkce

Následující tabulka č. 1 uvádí klasifikace manažerských funkcí podle jednotlivých autorů.

**Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí**

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Wehricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánování</li> <li>• organizování</li> <li>• kontrola</li> <li>• motivace a komunikace</li> <li>• rozvoj svůj i ostatních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánování</li> <li>• organizování</li> <li>• vedení lidí</li> <li>• kontrola</li> <li>• výběr a rozmístění pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánování</li> <li>• organizování</li> <li>• přikazování</li> <li>• kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánování</li> <li>• organizování</li> <li>• přikazování</li> <li>• kontrola</li> <li>• koordinace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánování</li> <li>• organizování</li> <li>• výběr a umístění lidí</li> <li>• přikazování</li> <li>• koordinace</li> <li>• rozpočtování</li> <li>• podávání zpráv (kontrola)</li> </ul>

Zdroj: (Cejthamr, Dědina, 2010)

Všichni autoři se shodují na plánování, organizování a kontrole jako nejdůležitější funkci manažerů. K tomu přistupuje řízení lidských zdrojů a koordinace činností (Cejthamr, Dědina, 2010).

Manažerské funkce ve své publikaci popisuje Hron (2012), který vychází z klasifikace Koontze a Wehricha nebo Bělohlávek a kolektiv (2001).

Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny (Bělohlávek a kol., 2001).

## **Plánování**

Plánování je proces, ve kterém manažer formuluje cíl a cesty k jeho dosažení. Plánovací proces potom chápeme jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází od cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Tvorba cílů je zejména záležitostí dialogu vrcholového vedení s představiteli nižších úrovní tak, aby se odstranily případné disproporce nebo rozpory a zjistila se reálná možnost jejich plnění (Hron, 2012).

Plánování znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé (Bělohlávek a kol., 2001).

## **Organizování**

Obvykle se chápe jako vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů. Formou zabezpečování těchto úkolů jsou organizační struktury (Hron, 2012).

Organizování znamená přidělování úkolů členů nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělována distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů (Bělohlávek a kol., 2001).

## **Personální zajištění**

Umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky je v managementu považováno za velmi důležitý faktor úspěchu. Nejcennějším kapitálem každého podniku jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníka k podniku, ve kterém pracuje (Hron, 2012).

Někdy se v managementu vyčleňuje zajištění do samostatné disciplíny – řízení lidských zdrojů. V této souvislosti jde zejména o provádění a zajišťování těchto dílčích činností:

- plánování, získávání vhodných pracovníků,
- zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace pracovníků,
- hodnocení pracovníků a jejich
- odměňování (Hron, 2012).

## **Vedení lidí**

Zpravidla tento pojem zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů (Hron, 2012).

Při vedení lidí lze pozorovat dva přístupy k této problematice: teorie X a teorie Y. V teorii X, jinak také označované „krátké vodítko“, se zdůrazňuje význam hmotné stimulace za konkrétní výkon, výrazné prosazování motivace negativní a pozitivní, trestů a odměn (cukru a biče). Naproti tomu teorie Y, „volné vodítko“ zdůrazňuje zejména nepřímou motivaci. Snaží se vyvolat zájem o rámci vytváření tvůrčího prostředí pro autonomní pracovníky, kteří jednají samostatně a uvědoměle (Hron, 2012).

Vedení je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů (Bělohlávek a kol., 2001).

## **Kontrola**

Pod pojmem kontrola většinou rozumíme proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. V manažerské kontrole je často zdůrazňován zejména rozborový charakter opatření před charakterem regresním (Hron, 2012).

Doporučuje se každý kontrolní proces rozdělit do jednotlivých fází. Většinou můžeme rozlišit těchto pět fází:

- získávání a výběr informací,
- ověření správnosti výchozích informací,
- kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů,
- návrhy na opatření,
- zpětná vazba, tedy kontrola realizace navrhovaných opatření (Hron, 2012).

Kontrolování je sběr, vyhodnocování a rovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit (Bělohlávek a kol., 2001).

### **3.3 Management práce**

Chceme-li plně pochopit význam vědeckého managementu jako filozofie a praxe, musíme poznat jeho hlavní přínos v managementu práce, zjednodušování práce, plánování práce a efektivnost (Weirich, Koontz, 1993).

Koncem devatenáctého století přemýšlel provozní manažer Midvale Steel Company Frederick W. Taylor jak zdokonalit soustružnické práce. Tak započalo jeho systematické shromažďování a analyzování informací, které nakonec ovlivnilo celou jeho pracovní kariéru. Podrobně studoval práci jednotlivých soustružníků, aby mohl přesně popsat okolnosti, které ovlivňovaly prováděné práce. Jeho cílem bylo stanovit pro soustružníky vědecky podložené pracovní standardy, které bychom mohli označit jako poctivou denní práci (Weirich, Koontz, 1993).

Taylorovo úsilí vyústilo formulováním čtyř principů řízení práce:

- Pro hodnocení práce jednotlivce použijte vědecký přístup, který nahradí dosavadní metodu odhadování „přes palec“.
- Pro výběr, vzdělávání a rozvoj pracovníků také použijte vědecký přístup. (V minulosti si sami vybírali práci a sami volili nejvhodnější způsob zvyšování kvalifikace.)
- S pracovníky spolupracujte, budete pak mít jistotu, že provádějí práci v souladu s vědecky stanoveným postupem.
- Uvědomte si, že existuje jednoznačná dělba práce a zodpovědnosti mezi manažery a pracovníky. Manažeři mají pravomoc a také zodpovědnost za provádění všech prací. (V minulosti za provedení prací zodpovídali téměř výhradně pracovníci.)

Uvedené principy se staly východiskem pro řízení práce jednotlivců (Weirich, Koontz, 1993).

### 3.4 Vedení versus management

Jaký je vztah mezi vedením a managementem? Někdy se považují za synonyma. Je však mezi nimi rozdíl a nevyplývá z toho, že každý vedoucí by byl manažer (Cejthamr, Dědina, 2010).

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané (Bělohlávek a kol., 2001).

Management je často definován jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem splnit stanovené organizační cíle. Manažer tak může reagovat na specifické situace a zabývat se více řešením krátkodobých problémů. Management se vztahuje k lidem pracujícím ve strukturované organizaci a s předepsanými rolmi. Pro lidi mimo organizaci nemusí manažer představovat vedoucí roli (Cejthamr, Dědina, 2010).

Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením, za účelem dosažení plánovaných cílů. Jedná se o lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli. Důraz na vedení je tedy kladen na mezilidské vztahy v širším kontextu. Je často spojován s ochotným a nadšeným chováním spolupracovníků (Dědina, Odcházal, 2007).

Vedení nemusí být součástí práce, ale vlastnost, která může být do práce vnesena. Není předepsaná, ale přichází spontánně. Vedení může být především viděno spolupracovníky jako inspirativní proces. Vedení může být založeno z pozice role vedoucího a jeho schopnosti nebo může být jen kategorií chování. Dobré vedení mimo jiné zahrnuje efektivní proces delegování (Dědina, Odcházal, 2007).

V podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Znamená to, že proces vedení nemůže být oddělen od aktivity skupin a od efektivního budování týmů, ale naopak dobré vedení napomáhá rozvíjet týmovou práci a

propojení individuálních a skupinových cílů. Dobré vedení má vliv na sílu organizační kultury spolupracovníků a celého podniku (Dědina, Odcházal, 2007).

Důraz u vedení je kladen na mezilidské vztahy v širokém kontextu. Je často spojováno s ochotným a nadšeným chováním těch, kdo vedoucího následují. Vedení nemusí nutně zaujímat pozici v organizační struktuře dané organizace. Mnoho lidí jedná jako vedoucí bez toho, že by tato jejich role byla někdy jasně stanovena nebo definována (Cejthamr, Dědina, 2010).

**Obrázek 1: Optimální kombinace vedoucího a manažera**



Zdroj: (Dědina, Odcházal, 2007)

Obrázek 1 ukazuje, že manažeři nejsou vždy efektivními vedoucími. Organizace všech velikostí se však pochopitelně snaží formulovat takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci (Dědina, Odcházal, 2007).

Pojmy manažer a vůdce nejsou totožné, ale překrývají se. Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. Vůdce (lídr) je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, kde tento pojem vyjadřuje vlastnost toho, který vede (Dědina, Odcházal, 2007).

Dědina a Odcházal (2007) uvádí, že vůdci jsou osoby obdařené jistým typem motivace, a tedy jako manažeři jsou úspěšnější. Dále se lídři od zaměstnanců, tedy vedených osob, odlišují v charakteristikách jako je cílevědomost, sebedůvěra a dominantnost.

Na rozdíl od vůdce manažer vykonává manažerské aktivity jako například plánování, organizování a rozhodování. Jsou to nástroje řízení bez života do té doby,

dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je k plnění cílů (Dědina, Odcházal, 2007).

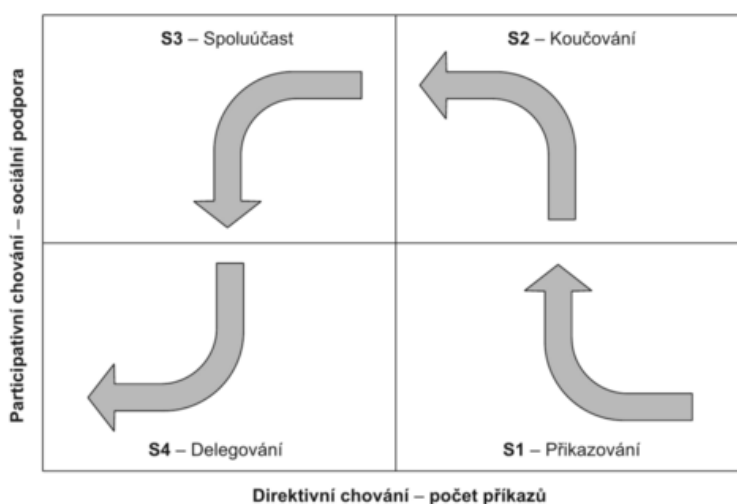
Manažeři mají tendenci zaujmout neosobní nebo pasivní postoj ke spolupracovníkům, ale i k cílům organizace na rozdíl od vedoucího, který zaujímá mnohem více osobní a také aktivní přístup k zaměstnancům i cílům a tím zvyšuje akceptovatelnost navržených řešení spolupracovníky. Manažeři vidí sami sebe jako regulátory existujícího pořádku věcí, se kterými se ztotožňují a za které získávají odměny. Nezajímají se proto tolik o komunikaci, motivaci, podporu a angažování (Dědina, Odcházal, 2007).

### 3.5 Situační vedení

Podstata této teorie spočívá ve skutečnosti, že pro výběr nejefektivnějšího stylu vedení bereme v úvahu direktivní a podpůrné chování a připravenost podřízených provádět příslušné úkoly (Dědina, Odcházal, 2007).

Vedle zralosti pracovní, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu, existuje zralost psychologická, která spočívá v připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Vedoucí by pak měl zvolit styl vedení přiměřený zralosti podřízených (Šuleř, 2002).

Obrázek 2: Teorie situačního vedení



Zdroj: (Dědina, Odcházal, 2007)

Z obrázku 2 vyplývá, že se vůdčí chování skládá ze dvou dimenzí. První z nich je direktivní chování (počet příkazů udělených podřízeným), druhou dimenzí je tzv. podpůrné chování, neboli míra sociální pomoci (vyslechnutí, rada, pomoc atd.) (Dědina, Odcházal, 2007).

Model přináší čtyři základní styly vedení:

- S1, příkazování – vysoký počet příkazů, co mají podřízení dělat, kdy to mají dělat a jak to mají dělat, a malá sociální pomoc.
- S2, koučování – vysoký počet příkazů a vysoká sociální pomoc.
- S3, spoluúčast na řízení – nízký počet příkazů a vysoká sociální pomoc.
- S4, delegování – nízký počet příkazů a zároveň nízká sociální pomoc (Dědina, Odcházal, 2007).

### **3.6 Delegování**

Delegování spočívá v předání úkolů vykonávaných dosud manažerem podřízenému pracovníkovi spolu s odpovídajícími odpovědnostmi a pravomocemi včetně nutných zdrojů pro jejich plnění (Cipro, 2009).

Vnější projev řídicího působení řídicího systému (vedoucího) na řízený systém (podřízeného) je proces delegování. Tento proces může mít charakter:

- jednorázového,
- relativně trvalého

pověření podřízených pracovníků určitými činnostmi (Hron, 2012).

Naprostá většina manažerů ví přesně, jak delegovat, co lze a co nelze delegovat a komu, ale ve skutečnosti tuto manažerskou techniku ve vlastní praxi příliš nevyužívají. Delegování totiž není pouhým řemeslným nástrojem řízení, ale je základní podstatou či přímo filosofií managementu v duchu teze: „Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.“ (Cipro, 2009).

Delegování je důležitá schopnost manažera a charakteristickým rysem dobrého vedoucího týmu. Jakmile se to jednou dobře naučíte, bude mnohem méně pravděpodobné, že znovu skončíte s nezvládnutelným návalem práce (nebo k tomu alespoň nebude



docházet tak často). Tempo moderního obchodního světa je tak rychlé, že nebudete-li delegovat vše, co je možné, brzy se pod břemenem pracovních úkolů zhroutíte (Jay, Templar, 2006).

Součástí každé manažerské práce je delegování různých úkolů na jiné pracovníky, většinou podřízené. Ne každý manažer ale umí zvolit správný postup a metodu, aby delegování bylo efektivní a přínosné pro obě strany (Lahnerová, 2009).

Delegování je často chápáno špatně. Nejde jen o přesun jednoduchých úkolů, na které nemáte čas (nebo které neradi děláte), na někoho jiného. Delegování vám poskytne nejen více času na důležitou práci, jímž je vedení vašeho týmu, ale rovněž pomáhá rozvíjet schopnosti členů vašeho týmu, aby byl tým ještě výkonnější – k vašemu i jejich dobru (Jay, Templar, 2006).

Takže celá záležitost delegování znamená přenést na někoho zodpovědnost za splnění úkolů. Dejte členu vašeho týmu cíl, časovou lhůtu, cenové limity a požadavky na kvalitu a nechte na něm, jak to provede. Takto se více naučí, bude mít radost z dosaženého výsledku a navíc z vás ještě sejme část pracovního nákladu. Zodpovědnost ovšem stále máte vy. Nepovede-li se něco, bude to na vás – polovina umění však spočívá v tom, že delegování provedete tak dobře, že k žádným problémům nedojde (Jay, Templar, 2006).

V praxi je tedy delegování zatím nejčastěji chápáno jako pověřování pracovníků úkoly, které mají být splněny v potřebném množství a kvalitě a při optimálním využití všech zdrojů. Pověření pracovníka úkolem je doprovázeno i předáním nezbytné odpovědnosti a pravomoci. Neznamená to však, že za splnění tohoto úkolu přestává být řídicí pracovník zodpovědný. Jde hlavně o to, aby na každém pracovišti byly úkoly jednoznačně rozděleny a zadány konkrétním jednotlivcům v celém rozsahu, přičemž řídicímu pracovníkovi zůstává právo a povinnost kontroly (Bedrnová, Nový a kol., 1994).

Delegování lze realizovat především tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. Základním principem úspěšného delegování je dosažení stavu, kdy je tým složený z pracovníků, kteří jsou často schopnější než jejich manažer. Manažer pak může lépe rozdělovat kompetence podle individuálních kvalit pracovníků a sám má více prostoru

věnovat se podstatnějším cílům. Jeho úkolem je pak spíše definovat cíle, napomáhat se zajištěním a rozdělení zdrojů, motivovat pracovníky a průběžně kontrolovat plnění dílčích cílů (Cipro, 2009).

### **3.7 Proč je delegování pracovních úkolů důležité**

Jedním z nejdůležitějších klíčů k úspěšné řídicí práci je schopnost rozdělit úkoly ostatním. Dělbá práce přináší výhody vedoucímu pracovníkovi, zaměstnancům i celému podniku.

- Jako vedoucí pracovník budete mít čas na řízení, což je práce zcela odlišná od té, kterou vykovávají vaši podřízení.
- Budete mít čas rozvíjet své manažerské schopnosti, které zvýší vaši výkonnost a následně produktivitu celého podniku.
- Umožníte-li svým podřízeným, aby se podíleli na plnění nejrůznějších úkolů, snáze rozpoznáte jejich talent a předpoklady.
- Dostane se vám z jejich strany uznání a ocenění. Tím, že svěříte svým zaměstnancům pracovní úkoly, dáte najevo, že jim důvěřujete a že vám záleží na tom, aby byli úspěšní (Tepper, 1996).

Velká část dnešních manažerů uvádí nedostatek času jako svůj největší problém. Skutečně, doba často vyžaduje mimořádné nasazení a tlak na produktivitu potlačuje ohledy na sobotní pohodu. Přesto si velkou část svých problémů vytvářejí manažeři sami nevhodným přístupem k organizování práce vlastní a práce ostatních (Bělohlávek, 2007).

Nezvládnání časových nároků se často projeví nestíháním termínů, jindy sníženou kvalitou práce. Přeceňujeme své schopnosti a zjišťujeme, že činnost vyžaduje více času, než jsme původně plánovali. Práce může být perfektně naplánována, ale do našeho programu vstupuje množství neočekávaných požadavků. Musíme-li jim vyhovět, bývá to na úkor naplánovaných aktivit. Pak máme dvě možnosti – záležitost nevyřešit nebo ji vyřešit podstatně rychleji než by bylo třeba, to znamená odbýt ji (Bělohlávek, 2007).

Delegování pracovních úkolů a povinností je rovněž důležité pro vaše podřízené.

- Svědčí o vaší důvěře v jejich schopnosti.
- Dovoluje jim tyto schopnosti rozvíjet a prohlubovat.

- Vede k jejich větší zainteresovanosti v podniku.
- Je výrazem uznání jejich kvalifikace.
- Pomůže vám hodnotit je z širšího zorného úhlu a odhalit jejich mnohostranné schopnosti.
- Rozvíjí pracovní morálku. Vzpomeňte na dny, než jste se stali řídícími pracovníky. Nevyhledávali jste nové úkoly, abyste projevili své schopnosti a smysl pro odpovědnost? (Tepper, 1996).

Jedním z cílů delegování pracovních úkolů a povinností je rozvíjet zaměstnancovy schopnosti. Pokud zaměstnanci nemají nezbytné předpoklady, jejich pracovní produktivita klesá a mohou mít pocit, že jsou ve své snaze stát se výkonnými pracovníky bezmocní (Tepper, 1996).

### **3.8 Cíle delegování**

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

Cílem delegování je:

- zvyšování efektivity organizace,
- zlepšení využívání kapacit organizace,
- motivace zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům,
- pozitivní ovlivnění firemní kultury,
- růst kompetencí pracovníků,
- vytvořit časový prostor pro další manažerské činnosti (Lojda, 2011).

### **3.9 Fáze procesu delegování**

Z hlediska času lze rozdělit delegování na krátkodobé (podobá se více úkolování) a dlouhodobé podle míry náročnosti předávané odpovědnosti a vzhledem ke schopnostem podřízených, na které manažer potřebuje činnosti delegovat. Skutečné delegování tedy není jednorázový akt, ale dlouhodobý proces předávání odpovědností a pravomocí. U dlouhodobého delegování prochází manažer společně s podřízeným následujícími čtyřmi fázemi (Cipro, 2009).

Fáze procesu delegování:

- 1. fáze – sociální učení a nápodoba,
- 2. fáze – trénink s vyšší mírou tolerance k chybám,
- 3. fáze – odpovědnost „naostro“ se zmírňujícím se dohledem,
- 4. fáze – plná identifikace s odpovědností a pravomocemi (Cipro, 2009).

Vlastní proces delegování zahrnuje:

- **věcnou stránku**, kdy je řešena otázka „komu“ a „co“ delegovat, což předpokládá dokonalou znalost podřízených pracovníků, především z hlediska jejich kvalifikačních předpokladů,
- **formální stránku**, která řeší otázku „jak“ delegovat a předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků (Hron, 2012).

Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky, mezi něž patří:

- jednotlivé činnosti,
- úkoly,
- oblasti rozhodování,
- pravomoc (Hron, 2012).

**Jednotlivé činnosti** jednorázového charakteru jsou delegovány vedoucími pracovníky na své podřízené formální cestou. Vedoucí pracovníci se takto snaží uvolnit si prostor pro řešení zásadních otázek (Hron, 2012).

**Úkoly** sledují plnění funkce organizačního systému ve společenském prostředí. Delegují se formální cestou, a to od nadřízených k podřízeným. Vedoucí na nejvyšších stupních řízení si ponechávají pouze rozhodující část prvků rozhodovacího procesu a zbytek delegují podřízeným. To se opakuje na každém stupni řízení (Hron, 2012).

**Oblast rozhodování** je delegována při vzniku organizačních a řídicích jednotek, kdy nelze specifikovat jejich funkce výčtem jednotlivých úkolů nebo jednorázových činností. Má relativně trvalý charakter (Hron, 2012).

**Delegování pravomoci** jako souhrn práva a moci umožňuje splnění delegovaných činností, úkolů a oblastí rozhodování. Má rovněž formální charakter a deleguje se shora dolů. Pravomoc má být delegována současně s činnostmi, úkoly a rozhodovacími oblastmi, a to v takové míře, aby bylo možné jejich splnění (Hron, 2012).

Delegování jednotlivých prvků podmiňuje i vznik odpovědnosti podřízených vůči nadřízeným za jejich plnění a správné využívání (Hron, 2012).

### **Odpovědnost**

Odpovědnost je zásadně nedelegovatelná. Vzniká v procesu delegování a znamená, že každý vedoucí pracovník nese odpovědnost za všechny jemu svěřené úkoly, činnosti a oblasti rozhodování, i když některé z nich delegoval s pravomocí dále na své podřízené. Každý vedoucí je zodpovědný nejen za svou práci, ale i za práci svých podřízených (Hron, 2012).

## **3.10 Postup delegování**

Efektivní delegování vyžaduje provést analýzu své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu (Bělohlávek a kol., 2001).

Jednou ze čtyř základních manažerských činností je vedení lidí. Úkoly, které vykazují charakter výkonné činnosti, tedy musíme ze svého pracovního programu vyřadit a delegovat je na někoho jiného. Delegování je klíčovou kompetencí každého manažera (Lahnerová, 2009).

### **3.10.1 Analýza práce**

Aby manažer mohl rozhodnout, co delegovat, měl by v první řadě pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení a měl by definovat ty úkoly, které může dělat jen on (Bělohlávek a kol., 2001).

### **Co nelze delegovat:**

- důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi,
- formulaci vizí a cílů,
- kontrolu a hodnocení pracovníků,
- nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni,
- úkoly, které jsou povinností manažera, ale jsou mu nepříjemné,
- výjimečné úkoly s odpovědností, která se manažerovi stejně nakonec vrátí,
- „politicky“ citlivé úkoly,
- „životně“ důležité termínované úkoly,
- úkoly, které jsou tak vágní nebo špatně definované, že by podřízení strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení (Cipro, 2009).

### **Co naopak může být delegováno:**

- úkoly, které může vyřešit jednotlivec,
- úkoly, které manažer nemá v oblibě a jiný je může dělat rád,
- jednoduché úkoly a rutinní práce,
- úkoly, které druhý dovede plnit lépe, ekonomičtěji nebo na které je odborník,
- méně důležité a opakující se rozhodnutí, u nichž podřízeným vysvětlíme základní princip rozhodování a mantinely, za které už nesmí jít,
- úkoly, které mohou druhé rozvíjet a procvičit jejich schopnosti,
- úkoly, které jinému zpestří stereotyp práce a oživí rutinu,
- úkoly, na něž nemá manažer čas,
- cokoliv, co není nutné, aby manažer dělal sám,
- činnosti, které poskytnou podřízenému komplexnější pohled, a uvidí tak výsledek své práce v širším kontextu (Cipro, 2009).

### **3.10.2 Plánování delegování**

Delegování by nikdy nemělo probíhat nečekaně, nahodile a nekoordinovaně. Nové úkoly je třeba zajistit nejen materiálními, informačními či finančními zdroji, ale také personálně (Cipro, 2009).

Má-li být delegování úspěšné, mělo by být předem alespoň v myšlenkách naplánováno. Takový plán by měl postihovat:

- cíl úkolu,
- dílčí termíny úkolu,
- úroveň, které má být dosaženo,
- potřebná rozhodnutí,
- rozsah delegované pravomoci,
- instrukce nebo příkazy, které bude pracovník oprávněn vydávat,
- případný rozpočet,
- spolupráci s jinými pracovníky,
- potřebné informace,
- zapojení vedoucího,
- termíny kontroly,
- informování dalších pracovníků (Bělohlávek a kol., 2001).

### **3.10.3 Výběr vhodného pracovníka**

Dříve než manažer začne přemýšlet o vhodném kandidátovi, na kterého může v budoucnu přenést určité odpovědnosti, musí mít jasně stanoveny požadavky delegované činnosti na specifické i obecnější osobnostní charakteristiky pracovníka, tedy na jeho schopnosti, charakter, temperament, motivaci a sebepojetí (Cipro, 2009).

Pokud manažer ví, co chce delegovat, má dobře definované výstupy i zdroje, pak už jen zbývá vybrat toho správného kolegu, většinou podřízeného, který bude mít co nejlepší předpoklady přijmout delegované odpovědnosti včetně náležitých pravomocí (Cipro, 2009).

Při volbě vhodného podřízené je třeba posoudit níže uvedená kritéria formulovaná jako následující otázky:

- Jaké má podřízený pracovník schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti vzhledem k danému úkolu?
- Je spolehlivý? Jaké má povahové vlastnosti?
- Má zájem přijmout odpovědnost? Je dobře motivovaný?

- Budou ho akceptovat v nové roli jeho podřízení kolegové? Jak je sociálně zdatný?
- Má dostatek času na převzetí nových úkolů? (Cipro, 2009).

### **3.10.4 Jak delegovat**

- Pracovníkovi je třeba co nejjasněji vysvětlit, co se od něj očekává. Vyplatí se projít úkol s pracovníkem vícekrát, aby vše bylo správně pochopeno.
- Pracovníkovi vysvětlíme smysl a důvody, proč má být úkol splněn.
- S pracovníkem prodiskutujeme očekávanou úroveň (kvalitu) výsledků. Jde jen o záznam několika údajů tužkou na kus papíru nebo o kompletní zprávu v náležité úpravě včetně zdůvodnění?
- Ujistěte se, že pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů.
- Poskytněte pracovníkovi všechny potřebné informace včetně informací o lidech, se kterými bude muset spolupracovat. To, co je samozřejmé pro vás, nemusí být jasné ostatním.
- Pracovník musí dostat takový stupeň pravomoci, jaký je nezbytný pro splnění delegovaného úkolu, a musí správně pochopit hranice své odpovědnosti (Bělohlávek a kol., 2001).
- Sdělit pracovníkovi, kdo mu bude dělat podporu. Manažer musí podřízenému sdělit, na koho se může obrátit v případě krizové situace při plnění delegované odpovědnosti.
- Vysvětlit kritické body a následky chyb.
- Sdělit, zda má pracovník právo sám dále něco delegovat.
- Sdělit, jak by postupoval sám manažer (Cipro, 2009).
- Je dobré delegovat celou práci. Pracovníkovi to spíše ukáže smysl delegovaného úkolu a dá mu to jasnější cíl (Bělohlávek a kol., 2001).

### **3.10.5 Podpora delegování**

Efektivnost delegování je vhodné podpořit dodržáním některých zásad:

- Vedoucí by měl dát najevo, že delegovaný úkol považuje za důležitý. Je potřebné, aby pracovník pohlížel na delegovaný úkol jako na věc zasluhující maximální úsilí.



- Při delegování úkolu většího rozsahu je dobré v počátku uvolnit pracovníka od některých jeho obvyklých povinností.
- Poskytujte pracovníkovi dostatečně často zpětnou vazbu. Dejte mu vědět, pokud odvádí dobrou práci. Úroveň vykonávané delegované práce hodnotte s výjimkou mimořádně dobrého výkonu mezi čtyřma očima. Když dělá pracovník chyby, řekněte mu to přímo a jednoduše, poradte mu a povzbuzujte jej.
- I po delší době, kdy už není nutná soustavná kontrola, je třeba dávat pracovníkovi najevo, že se zajímáte o výsledky delegovaného úkolu. Bude jej to stimulovat k udržení dobrého výkonu.
- Každý, kdo vlastně za vás odvede dobrou práci, zasluhuje odměnit. Nemusí jít právě o odměnu finanční. Někdy stačí poděkování nebo zveřejnění jeho úspěchu (Bělohlávek a kol., 2001).

### **3.11 Výhody delegování**

#### **Více času na důležité věci**

Delegování úkolů a části své pravomoci vám umožní strávit více času nad úkoly vyšší priority (Šuleř, 1995).

#### **Více práce za kratší čas**

Problémy nebo úkoly většího rozsahu je obvykle možné snáze vyřešit, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části. Využitím energie jiných k práci nad dílčími úkoly umožňuje pak manažerům dosahovat výsledků, které by jinak byly za hranicemi možností jednotlivce (Šuleř, 1995).

#### **Nové nápady a přístupy**

V řadě případů jsou manažeři natolik uvyklí některým úkolům nebo situacím, že už pro ně není jednoduché pustit se energicky do jejich řešení s novým přístupem (Šuleř, 1995).

### **Rozvoj kompetencí pracovníků**

Delegováním umožňujeme svým podřízeným získat zkušenosti, které se nedají plně nahradit žádnými jinými vzdělávacími nebo výcvikovými aktivitami (Šuleř, 1995).

### **Motivování pracovníků**

Delegování pro pracovníky nového a náročnějšího úkolu společně s částí pravomocí jejich nadřízeného je pro ně zpravidla výzvou, příležitostí „ukázat se“. Navíc to pro ně znamená, že je jim tímto vyjádřena důvěra v jejich schopnosti (Šuleř, 1995).

### **Snazší hodnocení pracovníků**

Delegování vám umožní lépe poznat, kteří pracovníci si zaslouží povýšení a případné odměny mohou být spíše rozděleny na základě individuálního výkonu (Šuleř, 1995).

### **Jednodušší kontrola**

Delegováním určité odpovědnosti a pravomoci konkrétnímu pracovníkovi zjednodušíte proces kontroly (Šuleř, 1995).

### **Vyhnutí se stagnaci**

Delegováním se můžete vyhnout „pasti nepostradatelnosti“, ve které skončila řada talentovaných a schopných manažerů. Skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím. Ti, kteří nedelegují, jsou odsouzeni ke stagnaci (Šuleř, 1995).

## **3.12 Příčiny negativního postoje vůči delegování**

Jako překážky při delegování se často vyskytují obavy řídicích pracovníků o ztrátu prestiže, setrvačnost jejich myšlení, nejistota v tom, co má být delegováno, přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti, resp. o nekompetentnosti řízených pracovníků, pohodlnost, neochota překonat zaběhané způsoby práce apod. U řízených pracovníků se zase nemůže setkávat s obavou převzít zodpovědnost, s pohodlností, neochotou zvýšit pracovní úsilí,

strachem z nezdaru, nedostatkem sebedůvěry, malým přehledem, obavami o zvýšení pracovního zatížení atd. (Bedrnová, Nový a kol., 1994).

### **Pocit nenahraditelnosti (omnipotence)**

Vedoucí se domnívá, že jen on sám dokáže udělat věc pořádně. Nejde však o rozhodování mezi kvalitou práce manažera a kvalitou práce podřízeného, ale o přínos práce manažera, který by měl raději dělat důležité úkoly než úkoly podružné (Šuleř, 2002).

### **Nechuť opustit něco, co dobře umíme**

Pro člověka bývá často bolestivé, dovolit někomu, aby vykonával činnosti, které on sám dobře umí. A pokud trvá na tom, že výsledek musí být na stejně vysoké úrovni, je to takřka nemožné. Delegování znamená, že musíme být připraveni akceptovat:

- možnost, že úkol bude splněn za delší dobu,
- možnost, že výsledek bude horší kvality, než byste mohli dosáhnout vy,
- vyšší riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků,
- ztrátu příležitosti udržovat si úroveň vlastních dovedností (Bělohávek a kol., 2001).

### **Nedůvěra ve schopnosti pracovníků**

Manažeři, kteří postrádají u svých podřízených dostatek schopností potřebných k tomu, aby jim mohli delegovat některé své činnosti, by odpověď v prvé řadě měli hledat sami u sebe. Buď přijali nekompetentní lidi, nebo zanedbali jednu ze svých základních povinností, tj. rozvíjet schopnosti svých podřízených, nebo nedokázali správně odhadnout rozsah jejich možností. Často se totiž stává, že ti, kterým jsou delegovány pravomoci, dosáhnou žádoucího výsledku neočekávanými způsoby a projeví při tom dovednosti, které u nich dříve nikdo nepředpokládal (Bělohávek a kol., 2001).

### **Obava z neoblíbenosti**

Snaha delegovat nemusí být vždy ze strany pracovníků přijímána s nadšením. Může u nich převládnout pocit, že jsou využíváni, může se projevit i strach, že případný neúspěch se negativně odrazí na jejich budoucnosti. Většině manažerů záleží na tom, jak

jsou vnímáni svými podřízenými, a proto často raději riskují nezvládnutí úkolu, než aby „obtěžovali“ své podřízené. Nechuť podřízených akceptovat delegované úkoly a pravomoc, lze překonat jedině přesvědčováním o významu delegování pro jejich další rozvoj a perspektivu (Šuleř, 2002).

### Definování úkolu

Aby bylo možné úkol delegovat, musí být dobře definován. Pokud je úkol definován vágně, může to mít za následek odpor pracovníka. Detailní vysvětlení zase může zabrat tolik času, že se manažer raději rozhodne úkol udělat sám. Neuvědomuje si, že se takto odsuzuje k tomu, aby se tímto úkolem zabýval i v budoucnosti a ztrácel tak cenný čas. Postup na vyšší manažerské pozice totiž vyžaduje stále více a více delegování a méně vlastního vykonávání činností (Bělohlávek a kol., 2001).

**Obrázek 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera**

vrcholový manažer	90 %	10 %
manažer na střední úrovni	VEDENÍ (delegování)	VYKONÁVÁNÍ (provádění)
prvoliniový manažer	30 %	70 %

Zdroj: (Šuleř, 2002)

### Naše ego

Existuje řada úkolů a rolí, které dávají manažerovi pocit osobního významu a důležitosti. Přesunutí těchto činností na někoho jiného může být proto pro manažera velice obtížné. Práce hraje významnou roli ve vymezení místa člověka ve společnosti. Není proto překvapivé, že často je „logicky“ zdůvodňováno, proč něco nelze delegovat, ačkoliv pravý důvod je v něčem jiném. Vyrovnat se s touto bariérou vyžaduje „zastavit se“ v každodenním shonu a přezkoumat své dlouhodobé cíle. Pomoci by mohla i diskuze na toto téma s vlastním šéfem (Šuleř, 2002).

## **Náklady**

Delegováním může manažer ušetřit spoustu času. Druhé to ale v součtu může stát času více, než se ušetřilo. Pracovník bude pravděpodobně potřebovat pomoc, něco může být nad jeho síly nebo schopnosti. O delegování práce by v takovém případě manažer neměl rozhodovat jen na základě času, ale měl by pečlivě zvážit jeho širší očekávaný přínos (Bělohávek a kol., 2001).

## **Obava z přehnaného delegování**

Rozhodnout se správně, kdy a nakolik delegovat pravomoc, vyžaduje hodně zkušeností. Na jedné straně může manažer delegovat nedostatečně, na druhé může zajít příliš daleko a ohrozit významné zdroje nebo výsledky. Svědomitý manažer bude jistě dbát na to, aby své pracovníky nepřetížil. Přesto si může být jistý, že si zejména mladší pracovníci budou spíše stěžovat na nedostatek delegovaných pravomocí než naopak (Šuleř, 2002).

## **Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného**

Příčinou nechuti k delegování může být i obava z nepochopení tohoto kroku ze strany vyššího nadřízeného. Vyššímu nadřízenému se zpravidla jedná jen o to, aby úkol byl v pořádku proveden. Často mu proto stačí jen vysvětlit, že odpovědnost za delegovaný úkol nadále zůstává na delegujícím manažerovi (Šuleř, 2002).

Mnoho lidí se obává, že delegováním části svých pracovních povinností ztratí kontrolu. Přemýšlejte však o tom, nad čím ztratíte kontrolu: Nad detaily a drobnostmi, které vám zabírají příliš mnoho času, nad telefonními hovory a průzkumem, e-maily a papírováním. Nad úkoly, které delegujete, si však nadále zachovávejte kontrolu. A udělali jste si čas na to, abyste ustoupili a viděli vše z větší perspektivy. Budete včas vidět příležitosti, kterých se můžete chopit, i hrozby, abyste je odrazili. Můžete rozvíjet nápady, s kterými budete mít se svým týmem úspěchy, a uděláte dojem na šéfa (Jay, Templar, 2006).

### **3.13 Motivace a demotivace při delegování**

#### *MOTIVACE*

Delegování je cestou a způsobem, jak posílit především vnitřní motivaci psychicky, morálně i sociálně zralejších pracovníků ve směřování k jejich seberealizace, která je přínosem i pro celou organizaci. Delegování využívá jako motivátor nejvíce samotný obsah vykonávané práce – manažer může delegovat různé odpovědnosti na své podřízené podle jejich osobnostních předpokladů (Cipro, 2009).

Důležitým kritériem při posuzování obsahu delegované práce musí být fakt, že delegování nebude úspěšné, pokud základní hodnota obsažená v práci nebude v souladu s hodnotovou orientací pracovníka. Při úvahách, která práce by byla z hlediska obsahu nejvhodnější pro delegování, se může manažer řídit seznamem základních a obecně vymezených náplní práce, které přímo souvisejí s realizací následujících hodnot:

#### **Tvořivosti**

Práce vyžaduje inovace, flexibilní reakce na změny, uplatnění originálních nápadů pracovníka.

#### **Autonomie**

Pracovník samostatně rozhoduje a nese odpovědnost za vlastní řešení včetně všech důsledků, jak pozitivních, tak i negativních. Cítí se v práci svobodný.

#### **Řádu**

Práce je náročná na systematičnost, třídění, analýzu a logiku. Pracovník musí uplatnit své koncepční myšlení.

#### **Hrdosti**

Pracovník zažívá pozitivní emoční stav jako důsledek vlastního výkonu, dovedností a schopností (Cipro, 2009).

## **Smyslu**

Pracovník má pocit vlastní užitečnosti, protože realizuje všeobecně oceňované hodnoty.

## **Prestiže**

Práce si vzhledem k její náročnosti cení sociální okolí, pracovník potřebuje uznání za svou kariéru a za svůj společenský status.

## **Moci**

Pracovník potřebuje ovlivňovat druhé a vést je, přebírá odpovědnost, v sociálním prostředí je rád dominantní.

## **Vytrvalosti**

Pracovník má výdrž a nevzdává se ani při obtížích a překážkách, je plně soustředěn na práci a její cíl.

## **Estetiky**

Práce přináší uspokojení uměleckých hodnot a kontakt s „krásnem“ kultivuje osobnost pracovníka.

## **Vzdělání**

Práce umožňuje neustálý seberozvoj v oblasti vědomostí, znalostí, rozhledu, přístupu k novým informacím, vědě a teoriím.

## **Ekologie**

Práce, které uspokojují hodnoty trvale udržitelného rozvoje, životního prostředí a nápravy škod. Pracovník zde realizuje hodnotu zdraví a orientace na budoucnost.

## **Vztahů**

Hodnotou práce je častý kontakt s lidmi, s nimiž pracovník buduje plnohodnotné vztahy, má možnost poznávat mnoho kvalitních lidí (Cipro, 2009).

## **Etiky**

Práce dává možnost prosazovat a zachovávat vyšší morální hodnoty a uplatňovat je v realizaci nejrůznějších odpovědností.

## **Altruismu**

Práce přináší smysl a uspokojení z pomoci druhým lidem, pracovník realizuje hodnotu péče o slabší a méně šťastné spoluobčany (Cipro, 2009).

## *DEMOTIVACE*

Manažeři považují zadávání úkolů za zdánlivě jednoduchou činnost – nicméně právě tady vzniká nejvíce chyb, nedorozumění a pocitů demotivace v podřízených, kteří zadaný úkol pochopili špatně, jinak, nebo k němu přistoupili s nechtí (Bělohlávek, 2007).

Typickými chybami jsou například:

- Spolupracovník není informován správně nebo je informován jen nedostatečně.
- Pracovník nedostává přiděleny potřebné pravomoci a zdroje.
- Pracovník nemá nezbytnou kompetenci k tomu, aby převzal úlohu do vlastní odpovědnosti.
- Představený vykonává příliš přísnou kontrolu, někdy tím člověka přímo utlačuje.
- Samotná úloha je nepříjemná nebo postrádá smysl (Nöllke, 2004).

Neméně na školu věci je, když některého ze spolupracovníků pověříte úkolem, který jste si ještě sami nepromysleli. Není silnější demotivace než úloha, která postrádá smysl a nedá se rozumně dovést do úspěšného konce (Nöllke, 2004).

### **3.14 Delegování pravomoci**

**Moc** je širší pojem než pravomoc. Je to možnost jednotlivců nebo skupin měnit nebo ovlivňovat názory či chování ostatních členů nebo skupin (Weirich, Koontz, 1993).

**Pravomoc** v organizaci je právo, příslušné dané pozici (a jeho prostřednictvím i právo osoby zastávající tuto pozici), používat volnost k rozhodování, které ovlivňuje



ostatní. Pravomoc je jedním z typů moci, ustavené v organizační struktuře (Weirich, Koontz, 1993).

Manažeři často zaměňují delegování s prostým úkolováním podřízených, případně definují podřízeným míru jejich odpovědností, ale už je nevybavují patřičnými pravomocemi. Opačným a snad ještě závažnějším problémem je delegování nepřiměřené míry odpovědnosti a kompetencí bez ohledu na schopnosti či potenciál pracovníka (Cipro, 2009).

Manažeři rozhodují o tom, jak velkou pravomoc přidělit jednotlivým pracím a těm, kteří tyto práce provádějí. Pravomoc představuje právo jednotlivce učinit určitá rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas od svého nadřízeného (Donnelly a kol., 2001).

Manažer určuje rozsah delegované pravomoci, kterou zplnomocňuje své podřízené v definovaném časovém horizontu (Cipro, 2009).

Bez pravomoci – používat volnost při rozhodování – vhodně delegované manažerům nemohou organizační jednotky plynule pracovat v souladu s podnikovými cíli (Weirich, Koontz, 1993).

U každé organizace se vyskytuje delegování. Stejně jako je nemožné, aby jeden člověk v podniku prováděl veškeré úkoly nutné pro dosažení skupinových cílů, je při rozrůstání podniku nemožné, aby jeden člověk měl veškerou pravomoc pro rozhodování (Weirich, Koontz, 1993).

Proces delegování zahrnuje: 1) určení výsledků, které jsou na určité pozici očekávány, 2) určení úkolů pro tuto pozici, 3) delegování pravomoci pro splnění těchto úkolů a 4) určení osoby, která odpovídá za splnění úkolů na dané pozici (Weirich, Koontz, 1993).

V praxi je nemožné tento proces rozdělovat, protože by bylo nelogické očekávat, že nějaký člověk dosáhne vytčeného cíle, aniž by k tomu měl pravomoc. Stejně tak je nesprávné delegovat pravomoc, aniž by byly známé konečné výsledky, pro něž bude používána. Protože však není možné delegovat odpovědnost vedoucího, musí vedoucí učinit své podřízené odpovědnými za uložené úkoly (Weirich, Koontz, 1993).

### **3.15 Kontrola**

Delegování neznamená, že se budete chovat podle zásady „sejde z očí, sejde z mysli“. Od samého začátku musí být jasné, že musíte prověřit alespoň konečný výsledek. U nezkušených nebo nových spolupracovníků se vyplatí občas riskovat i průběžnou kontrolu, zda všechno probíhá, jak náleží (Nöllke, 2004).

Vůbec je vhodné informovat své spolupracovníky, jakmile se vyskytnou vážnější potíže a/nebo když se nedaří dovést úlohu do konce způsobem, jakým se původně předpokládalo. Na druhé straně musí být jasno, že si nepřejete být obtěžováni kdejakou lapálií. Jsou to právě nezkušení spolupracovníci, kteří mají sklon přehnaně se neustále zajišťovat, aby neudělali nějakou chybu. Hned na začátku dejte proto na vědomí, odkdy byste byli rádi informováni (Nöllke, 2004).

Je rozdíl mezi tím pracovat naplno a odvádět pouze předepsané minimum. Jako řídicí resp. vedoucí pracovníci jste odpovědní za produktivitu práce oddělení nebo úseku. V důsledku toho zaměstnanci, kteří odevzdávají pouze požadované minimum, mohou mařit úsilí ostatních (Tepper, 1996).

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Představení společnosti**

Praktická část diplomové práce se zabývá středně velkou pražskou firmou obchodující s elektřinou a plynem. Tvoří ji mateřská společnost a tři 100% dceřiné společnosti (ovládané subjekty). Na přání firmy nebude její název uveden, bude nazývána „energická skupina“.

### **4.2 Zaměření podniku**

Energetická skupina je v současnosti třetím největším dodavatel elektřiny v České republice s celkovým počtem 700 000 odběrných míst. Právní předchůdce společnosti vznikl již koncem 19. století, avšak stávající podoba akciové společnosti až koncem 20. století.

Dlouholetá tradice dokazuje, že energetická skupina je podnikatelský subjekt stabilní a prosperující. Předchůdce společnosti pro hlavní město zajišťoval výrobu elektřiny, osvětlení ulic a domů, provoz tramvají, také distribuoval elektrickou energii domácnostem, malým i velkým podnikům.

V současnosti své služby nabízí společnost celé České republice s důrazem na Prahu a okolí. Mezi tyto služby patří především prodej, obchodování s elektřinou a plynem, výroba a distribuce elektřiny a doplňkové energetické služby. Společnosti (mateřská a dceřiné) jsou kapitálově i organizačně propojeny. Činnosti ovládaných subjektů jsou rozděleny, cílem je dosažení větší konkurenceschopnosti.

Mateřská společnost je držitelkou licence na obchod s elektřinou a plynem, tedy obstarává nákup a prodej elektřiny i plynu. Dále zajišťuje administrativní služby pro všechny dceřiné společnosti. Společnost je významným obchodníkem s elektřinou na velkoobchodním trhu v České republice.

Nejdůležitější dceřiná společnost plánuje distribuční soustavy, zabezpečuje následný rozvoj a obnovy. Dále zajišťuje jejich provoz a výstavbu, stará se o správu a

údržbu. Dceřiná společnost je držitelkou licence na distribuci elektřiny na území hlavního města Prahy a města Roztoky u Prahy.

Držitelkou licence na výrobu je dceřiná společnost, která se stará o oblast měření. Zajišťuje výrobu elektřiny a dále nákup, opravy, montáže a odečty elektroměrů. Na starosti má připojení a opravy, eventuálně úpravy nového i stávajícího odběrného místa v rámci komerčních činností a dalších aktivit.

Třetí dceřiná společnost poskytovala leasingové služby členům energetické skupiny. V roce 2012 byla přejmenována a její činnost rozšířena o obchodování s elektřinou a plynem. Především zákazníkům ze segmentu domácností a podnikatelů mimo území hlavního města. V roce 2014 společnost získala přes 10 000 zákazníků v oblasti elektřiny a plynu.

Energetická skupina si je vědoma společenské a ekologické odpovědnosti, a tak podporuje sociálně prospěšné projekty a organizace především v hlavním městě. Na dárcovské aktivity zaměřené na sociální oblast, školství a zdravotnictví věnovala v roce 2014 z rozpočtu schváleného valnou hromadou 5 mil. Kč.

V roce 2015 se očekává přetrvávající nejistá situace v energetickém sektoru. Na úrovni Evropské unie jsou diskutovány změny, stejně jako v České republice ohledně novely energetického zákona, která může změnit rámcové podmínky pro podnikání v energetice. Energetická skupina v roce 2014 přijala inovovanou strategii platnou pro roky 2015-2020.

### **4.3 Postavení společnosti na trhu**

Po předchozích letech stagnace došlo v roce 2014 k mírnému oživení hospodářství. Neprojevilo se však ve zvýšení poptávky po energiích hlavně kvůli počasí ani v realizaci úspor při hospodaření s energiemi. Oproti roku 2013 celková spotřeba elektřiny v roce 2014 poklesla o 2,5 %.

Obtížným transformačním obdobím prochází evropská i česká energetika kvůli velkým regulatorním zásahům na evropské i národní úrovni.

Za zmínku stojí obnovitelné zdroje energie a jejich integrace do energetické soustavy. V současné době zákazníci mají prospěch z nízkých cen elektřiny na velkoobchodních trzích. Klesající ceny vyrovnávají rostoucí náklady na modernizaci sítí a zvyšující se poplatky. Investice a další opatření provozovatelů ovlivňují činnosti zákazníků v oblasti decentrálních výrobních zařízení, které představují vlastníci solárních panelů. Tento vývoj se podílí na zvyšování nákladů na provoz distribučních sítí.

Energetická skupina v roce 2014 i přes nepříznivé tržní prostředí dosáhla velmi dobrých hospodářských výsledků. Zisk z běžné činnosti po zdanění činil 2 418 mil. Kč. Výsledků bylo dosaženo prostřednictvím úspory nákladů, v provozní oblasti se jednalo o vlastní spotřebu energií, úspory nákladů na materiál a opravy. Dále prostřednictvím navýšení tržeb z výroby elektřiny, z obnovitelných zdrojů a zvýšením ostatních provozních zisků (prodej a vyřazení majetku, kurzové zisky), a tím bylo vyrovnáno snížení marží způsobené poklesem poptávky.

#### **4.4 Uplatňované formy delegování**

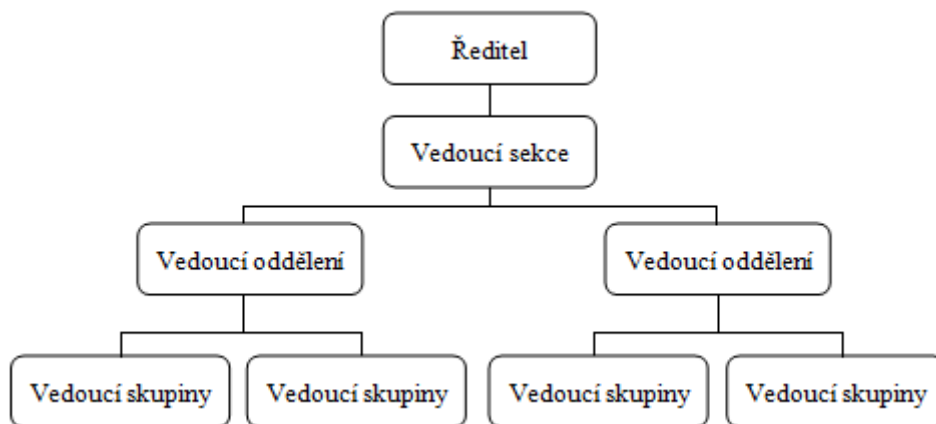
Každý pracovník vykonává běžnou činnost podle náplně práce uvedené v uzavřené pracovní smlouvě. Ve společnosti je nastaven systém hodnocení pracovníků, kdy jednou za rok dochází k jejich hodnocení vedoucím, který jim případně určí, v jaké činnosti je třeba se zlepšit a zařídí účast na školení. Během hodnocení se mohou některé úkoly, jenž představovaly dočasné delegování, přesunout do náplně práce, a tak se stát delegováním trvalým. O tom rozhodne vedoucí pracovník na základě skutečnosti, že pracovník dané úkoly vykonává pravidelně a odvádí kvalitní výsledky.

Pracovní náplň se může upravit i při jiné příležitosti, než je hodnocení. Například pokud jsou útvaru přiděleny nové činnosti, jsou následně rozděleny mezi jednotlivé pracovníky. K delegování úkolů dochází nejčastěji v rámci porad, dále může být úkol zadán prostřednictvím e-mailu, po telefonu či osobně. V energetické skupině vedoucí pracovníci využívají obě formy delegování, dočasné i trvalé delegování, neboť není možné, aby vedoucí pracovník vykonával všechnu práci sám.

## 4.5 Organizační struktura a delegování

Následující obrázek č. 4 zobrazuje organizační strukturu v energetické skupině.

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Na vrcholu organizační struktury energetické skupiny se nachází šest ředitelů, kteří představují vrcholový management. Každý z nich má přidělenou část podniku, které se věnuje. Ředitelé se v pravidelných intervalech, jeden krát týdně, setkají na poradě vedení, kde řeší například vize a plány do budoucna, aktuální problémy, finanční a ekonomickou situaci. Pokud se vyskytne problém, který je potřeba okamžitě řešit, přizvou si na poradu vedoucího sekce z útvaru, v němž je potřeba řešit nastalou situaci. Jednou za týden se koná porada ředitele s vedoucími sekce, kteří zastávají pozice středního managementu. Ředitel zadá vedoucími sekce úkoly, případně si navzájem vymění nové informace. Každý týden se uskutečňuje porada vedoucího sekce s vedoucími oddělení, jenž jsou představitelé nižšího managementu.

Dále probíhá porada vedoucího oddělení s vedoucími skupin, kteří následně rozdělují práci řadovým zaměstnancům. Vedoucí oddělení tedy nesdělují úkoly přímo pracovníkům, ale vedoucími skupiny, kteří již nepatří mezi management. Porady s řadovými pracovníky vedoucí skupiny koná pouze nahodile, v případě nutnosti hromadného sdělení informací či zadání úkolu, nikoli pravidelně každý týden.

## **4.6 Charakteristika vybraných vedoucích pracovníků**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo pět vybraných vedoucích pracovníků, z nichž dva zastávají pozici vedoucího sekce a tři pozici vedoucí oddělení. Informace získané dotazníkovou technikou jsou doplněny o poznatky získané pomocí nestrukturovaných rozhovorů s uvedenými vedoucími pracovníky, které se konaly během diplomní praxe probíhající v energetické skupině. Dále pozorováním při účasti na poradě či dotazováním podřízených pracovníků, kteří spolupracují s uvedenými manažery.

Vedoucí sekce A byl účastníkem strukturovaného rozhovoru. Manažer byl vybrán na základě ochoty věnovat se dané problematice.

### **Vedoucí sekce A**

První manažer je muž ve věkové kategorii 56 a více let, který v energetické skupině pracuje přes 20 let. Nastoupil do společnosti jako řadový pracovník a postupně se vypracoval do této pozice. Vystudoval vysokou školu technického zaměření, pracuje tedy ve svém oboru. Zúčastnil se několika školení na téma vedení lidí. Ve své sekci má 85 podřízených pracovníků.

### **Vedoucí sekce B**

V případě druhého vybraného manažera se jedná opětovně o muže ve věku 56 a více let, který v organizaci pracuje 16 let. Je absolventem vysoké školy technického zaměření. Rovněž byl účastníkem mnoha školení na téma vedení lidí. Sekce, ve které je vedoucím pracovníkem, zaměstnává 40 pracovníků.

### **Vedoucí oddělení A**

Jedinou ženou, která se zúčastnila šetření je vedoucí oddělení v oblasti lidských zdrojů, která spadá do věkové kategorie 56 a více let. Ve společnosti je zaměstnána déle než 20 let. Vedoucí oddělení A vystudovala humanitní obor na vysoké škole. Zúčastnila se mnohokrát školení na téma vedení lidí. V oddělení má 6 podřízených pracovníků.

## **Vedoucí oddělení B**

Pracovní pozici zastává muž ve věku 45-55 let, který v energetické skupině pracuje již přes 30 let. Vedoucí pracovník má vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření. Školení na téma vedení lidí absolvoval. V oddělení je zaměstnáno 62 pracovníků.

## **Vedoucí oddělení C**

Poslední dotazovaný vedoucí pracovník je muž ve věku 56 a více let. V energetické skupině je zaměstnán 14 let a má dosaženo úplné střední vzdělání. Samozřejmě jako všichni dotazovaní se zúčastnil školení týkající se vedení lidí. Oddělení, kde je vedoucím pracovníkem, má 25 zaměstnanců.

## **4.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření a nestrukturovaných rozhovorů**

Dotazníkovým šetřením bylo zjišťováno, zda delegování v energetické skupině podporuje řídicí práci, tedy jestli vedoucí pracovníci vhodně předávají úkoly svým podřízeným pracovníkům. Dotazník (viz příloha č. 1) byl rozdělen do osmi částí.

Nejprve byly uvedeny identifikační otázky, zjištěné základní informace o manažerech jsou uvedeny výše v charakteristice vybraných vedoucích pracovníků. Následně byly uvedeny výroky, které se zaměřily na zjištění procesu delegování a jeho realizaci v praxi.

Dotazovaní vybírali jednu odpověď na zvolené čtyř stupňové hodnotící škále: zcela souhlasím, spíš souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím. Odpověď nevím byla vyřazena z důvodů malé vypovídací schopnosti, neboť by vedoucí pracovník nevyjádřil míru souhlasu či nesouhlasu.

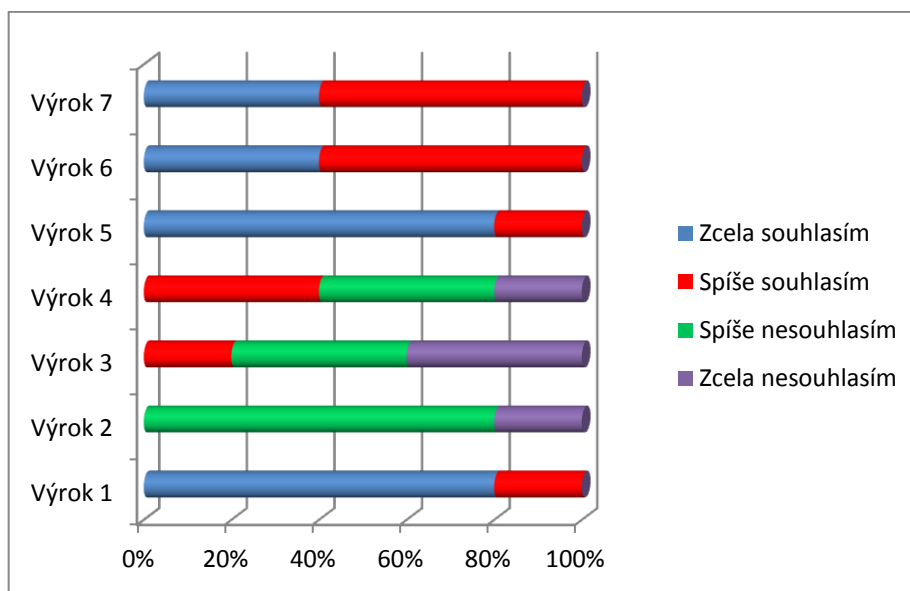
Dotazníkové šetření je doplněno o informace získané prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů probíhajících během praxe. Výroky jsou rozděleny a vyhodnoceny v rámci následujících sedmi oblastí.



## Analýza práce

1. Pravidelně plánuji svou práci z hlediska svých povinností, odpovědností a hlavních cílů mého útvaru, přičemž určím, které úkoly můžu delegovat.
2. Deleguji úkoly s důvěrnými informacemi.
3. Deleguji úkoly, které jsou mou povinností, ale jsou mi nepříjemné.
4. Deleguji úkoly, které vykonávám nerad/a.
5. Deleguji jednoduché úkoly a rutinní práce, u nichž není nutné vykonávat je osobně.
6. Deleguji na své podřízené méně důležitá a opakující se rozhodnutí, kdy jim vysvětlím principy a hranice rozhodování.
7. Deleguji úkoly, které mohou rozvíjet mé podřízené či procvičit jejich schopnosti.

Obrázek 5: Analýza práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi jednotlivých respondentů na výše uvedené otázky v oblasti analýzy práce, tedy co delegovat jsou znázorněny na obrázku č. 5. V případě otázky číslo jedna, zda plánují vedoucí pracovníci pravidelně svou práci vzhledem ke svým povinnostem, odpovědnosti a cílům útvaru a současně stanoví, které úkoly lze delegovat, se manažeři krom vedoucího oddělení B shodují na odpovědi zcela souhlasím.

S delegováním úkolů s důvěrnými informacemi zcela nesouhlasí pouze vedoucí oddělení B. Zbývající čtyři manažeři zastávají opětovně shodný názor, spíše nesouhlasí, a

tedy tuto možnost zcela nevylučují. Úkoly tohoto typu správně být delegovány nemají, a tak by se manažeři, kteří spíše nesouhlasí měli zamyslet a uvědomit si, že některé informace mají vědět pouze oni sami a nesdělovat je dále ani při delegování úkolů.

S možnostmi delegovat úkoly, které jsou povinností manažera, ale jejich vykonávání je mu nepříjemné, spíše souhlasí vedoucí sekce B. Naopak spíše nesouhlasí vedoucí sekce A a vedoucí oddělení A. S delegovaným těchto úkolů vedoucí oddělení B a C zcela nesouhlasí. Stejně jako úkoly s důvěrnými informace, ani tyto povinnosti nemají být delegovány a je tedy třeba, aby je manažer vykonával osobně.

Následující výroky se dotazují na činnosti, které delegovány být mají, neboť tak manažeři získají prostor pro vykonávání důležitějších činností. S výrokem deleguji úkoly, které vykonávám nerad/a spíše souhlasí vedoucí sekce B a vedoucí oddělení A, spíše nesouhlasí vedoucí sekce A a vedoucí oddělení C, zcela nesouhlasí vedoucí oddělení B.

Všichni manažeři souhlasí s výrokem, že deleguji jednoduché úkoly a rutinní práce, u nichž není nutné vykonávat je osobně, vedoucí oddělení B spíše souhlasí a ostatní vedoucí pracovníci souhlasí zcela. Manažeři mají na starosti důležitá rozhodnutí, a tak není žádný důvod, proč úkoly tohoto typu nedelegovat svým podřízeným pracovníkům. Podle slov manažerů není možné, aby všechnu práci vykonávali sami.

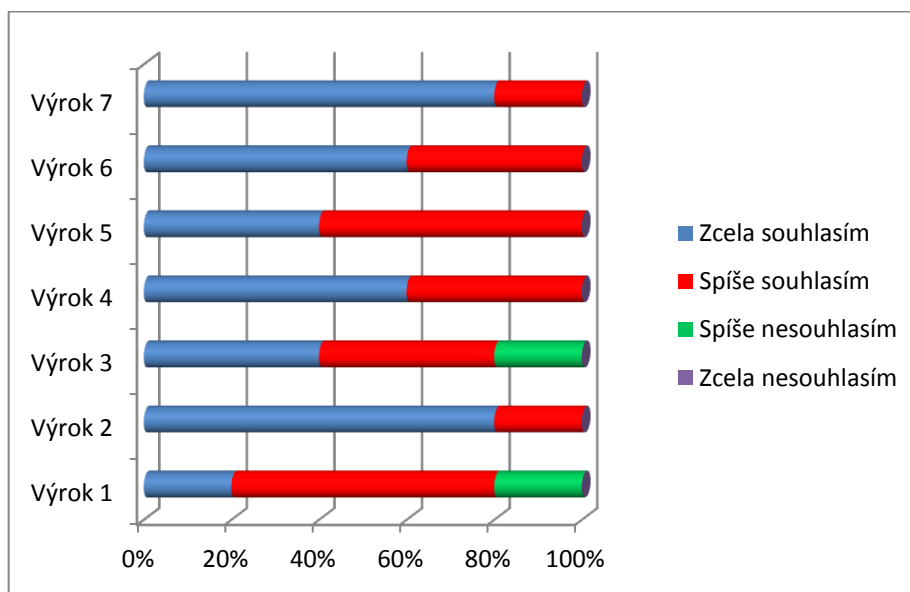
Nikdo nevyjádřil nesouhlas s výrokem – deleguji na své podřízené méně důležitá a opakující se rozhodnutí, kdy podřízeným pracovníkům vysvětlím principy a hranice rozhodování. Zcela souhlasí oba vedoucí sekce a spíše souhlasí všichni tři vedoucí oddělení. Toto tvrzení podporuje následující otázka.

Odpovědi se u všech manažerů shodují s předchozí otázkou, tedy vedoucí sekce zcela souhlasí a vedoucí oddělení spíše souhlasí, že delegují úkoly, které mohou rozvíjet jejich podřízené pracovníky či procvičit jejich schopnosti. Vedoucí pracovníci dávají příležitost svým podřízeným rozvíjet se při rozhodování alespoň u méně důležitých činností, čímž mohou být pracovníci motivováni.

## Plánování delegování

1. Mám jasně stanoven cíl delegovaných odpovědností.
2. Stanovuji termíny plnění úkolu.
3. Definuji jasně zdroje (přístup k informacím, personální zabezpečení, finanční rozpočet, materiální podporu, ..) nezbytné pro plnění delegované odpovědnosti.
4. Určuji, jaká nezbytně nutná rozhodnutí může provádět podřízený sám.
5. Určuji rozsah delegované pravomoci, kterou zplnomocňuji své podřízené pracovníky v určeném časovém horizontu.
6. Nabízím podřízenému pracovníkovi svou podporu a v případě nutnosti osobně pomáhám vyřešit vzniklý problém, aniž bych podřízeného zbavil/a odpovědnosti a pravomoci.
7. Provádím kontrolu plnění cílů, zda realita odpovídá plánu, ať už sám/a nebo skrze stanovený speciální odborný útvar v rámci firmy.

Obrázek 6: Plánování delegování



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 6 jsou zobrazeny odpovědi manažerů na výroky týkající se oblasti plánování delegování. Pro úspěšné delegování, je třeba jej předem naplánovat. Následující výroky vypovídají tedy o tom, zda manažeři do plánů zahrnují dotazované činnosti.

S výrokem – mám jasně stanoven cíl delegovaných odpovědností, zcela souhlasí pouze vedoucí sekce B, spíše souhlasí vedoucí sekce A, vedoucí oddělení B a C, s tím výrokem spíše nesouhlasí vedoucí oddělení A. Manažer, který spíše nesouhlasí by měl své jednání přehodnotit, neboť stanovený cíl mu pomůže zkvalitnit proces delegování a dosáhnout delegovaným úkolem požadovaných výsledků.

Krom vedoucího oddělení B, který spíše souhlasí, všichni ostatní manažeři zcela souhlasí s tím, že stanovují termíny plnění úkolů. Je správné, že všichni manažeři stanovují termín, a tak pověřený pracovník ví, do kdy musí daný úkol splnit.

Další výrok se dotazoval, zda manažeři definují zdroje nezbytné pro plnění delegované odpovědnosti, kterými jsou například přístup k informacím, personální zabezpečení, finanční rozpočet či materiální podpora. Zcela souhlasí oba vedoucí A, spíše souhlasí vedoucí sekce B a vedoucí oddělení C, spíše nesouhlasí vedoucí oddělení B. Poslední zmíněný manažer by měl pověřené podřízené s touto skutečností seznámit, neboť jim neznalost může zkomplikovat či znemožnit splnění úkolu.

Všichni vedoucí pracovníci souhlasí, vedoucí oddělení A a B pouze spíše, že určují, která nezbytně nutná rozhodnutí může provádět podřízený sám. Vedoucí pracovník si musí se svým podřízeným stanovit, o která rozhodnutí se jedná, neboť by podřízený mohl manažera neustále obtěžovat zbytečnými dotazy či naopak udělat rozhodnutí bez svolení. Pokud má podřízený pracovník odpovědnost za své rozhodnutí, nelze ale zapomínat na skutečnost, že odpovědnost za své podřízené má stále vedoucí pracovník.

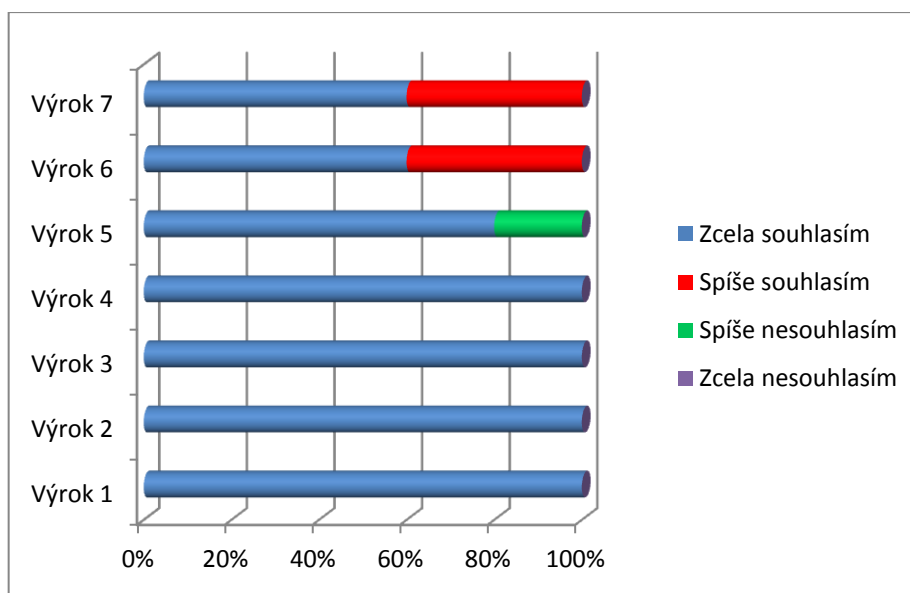
Při řešení úkolů nabízí manažeři pracovníkovi svou podporu a v případě nutnosti i osobně pomáhají vyřešit vzniklý problém, aniž by podřízeného zbavili odpovědnosti a pravomoci. S tímto výrokem zcela souhlasí oba vedoucí sekce a vedoucí oddělení B, zbylí vedoucí spíše souhlasí. Přístup, který vedoucí pracovníci zvolí, tedy v tomto případě podpora, rozvíjí schopnosti podřízeného, neboť se od vedoucího pracovníka přiučí řešení. Možnost dokonzultovat s vedoucím složité úkoly v průběhu realizace je velmi důležitá. Důvěra vedoucího pracovníka, že úkol nakonec zvládne, je pro pracovníka motivující spíše, než kdyby manažer přidělený úkol pověřenému pracovníkovi odebral společně se svěřenou odpovědností a pravomocí.

Manažeři zcela souhlasí, vedoucí oddělení B spíše souhlasí, že provádí kontrolu plnění cílů, zda realita odpovídá plánu, ať už sami nebo prostřednictvím speciálního odborného útvaru v rámci energetické skupiny. Důležité je zkontrolovat konečný výsledek, u méně zkušených podřízených či nových pracovníků lépe provádět i průběžnou kontrolu, aby se zamezilo případných chybám již v počátku.

### Výběr vhodného pracovníka

1. Posuzuji, jaké má podřízený pracovník znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti s ohledem na daný úkol.
2. Posuzuji, zda je spolehlivý.
3. Posuzuji, zda je komunikativní, schopný získat si informace.
4. Posuzuji, zda je schopný úkol splnit.
5. Posuzuji, zda je ochotný přijmout odpovědnost.
6. Posuzuji, jestli pracovníka budou jeho kolegové v nové roli akceptovat.
7. Posuzuji, jestli má dostatek času na plnění nových úkolů.

**Obrázek 7: Výběr vhodného pracovníka**



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerské hodnocení kritérií, jenž jsou důležitá zvážit při výběru vhodného pracovníka, zaznamenává obrázek č. 7. Všichni dotazovaní zcela souhlasí s následujícími třemi výroky. Manažeři posuzují, jaké má podřízený pracovník znalosti, schopnosti,

dovednosti a zkušenosti s ohledem na daný úkol. Posuzují, zda je spolehlivý, zda je komunikativní, schopný získat si informace a zda dokáže úkol splnit. Pokud pracovník není schopen vyhovět zmíněným kritériím, delegování úkolu na tohoto podřízeného pracovníka může způsobit chybné splnění nebo nesplnění úkolů. V případě zkušeností je nutné brát v úvahu, že vše je jednou poprvé, a tak je třeba dát pracovníkovi šanci, aby mohl zkušenosti vůbec získat.

S výrokem – posuzuji, zda je pracovník ochotný přijmout odpovědnost, spíše nesouhlasí vedoucí sekce B, ostatní manažeři zcela souhlasí. Zde hraje roli i motivovanost podřízeného a důvěra manažera v jeho schopnosti, neboť pokud pracovník ucítí podporu nadřízeného, bude spíše ochotný přijmout odpovědnost.

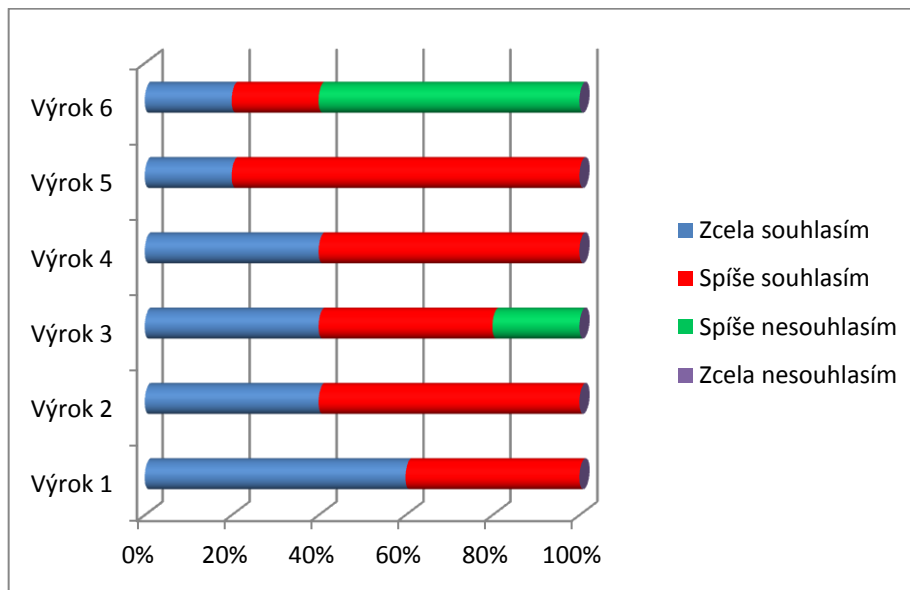
Posuzuji, jestli pracovníka budou jeho kolegové v nové roli akceptovat, s tímto tvrzením zcela souhlasí vedoucí sekce A, vedoucí oddělení A a B, spíše souhlasí vedoucí sekce B a vedoucí oddělení C. V případě, pokud pověřený pracovník potřebuje spolupráci od kolegů, například ohledně získání dat, a ti nespolupracují, je to problém. Vedoucí pracovníci, aby takovým problémům předcházeli, toto kritérium posuzují a případně vybavují pracovníka pravomocemi, aby zajistili, že nebude při plnění úkolu demotivován, například právě neshodami s kolegy.

Vedoucí pracovníci souhlasí, vedoucí sekce B a vedoucí oddělení C pouze spíše souhlasí, že posuzují, zda má pracovník dostatek času na plnění nových úkolů. Manažeři časové hledisko hodnotí, aby se nestalo, že pracovník bude přetížen prací a vše bude zvládat na úkor kvality zpracování úkolů, neboť takové delegování dílčích úkolů nepřispívá ke kvalitnímu plnění cílů útvaru.

### **Jak delegovat**

1. Vysvětluji pracovníkovi důkladně, co od něho očekávám, aby vše správně pochopil.
2. Vysvětluji pracovníkovi smysl a důvod, proč má být úkol splněn.
3. Informuji podřízeného o očekávané úrovni či kvalitě výsledku.
4. Ujišťuji se, zda pracovník souhlasí s realitou dílčích termínů.
5. Upozorňuji na kritické body a následky chyb zadávaného úkolu.
6. Sděluji pracovníkovi, jak bych postupoval/a sám/sama.

**Obrázek 8: Jak delegovat**



Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast jak delegovat a odpovědi vedoucích pracovníků na otázky s ní související jsou znázorněny na obrázku č. 8. Manažeři měli posoudit výrok – vysvětluji pracovníkovi důkladně, co od něho očekávám, aby vše správně pochopil. Vedoucí sekce a vedoucí oddělení A zcela souhlasí, vedoucí oddělení B a C spíše souhlasí. Manažeři se ujišťují, například pomocí zpětné vazby, otázek ohledně zadaného úkolu, zda pověřený podřízený pracovník zadání úkolu pochopil, neboť jsou za splnění sami stále zodpovědní.

Vysvětluji pracovníkovi smysl a důvod, proč má být úkol splněn, s tímto výrokem souhlasí všichni manažeři, vedoucí sekce A a vedoucí oddělení C zcela souhlasí. Vedoucí sekce zcela souhlasí s výrokem, že informují podřízeného o čekávané úrovni či kvalitě výsledku, vedoucí oddělení A a B spíše souhlasí, vedoucí oddělení C je opačného názoru a spíše nesouhlasí. Zcela souhlasí vedoucí sekce B a vedoucí oddělení A s tím, že se ujišťují, zda pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů, ostatní manažeři spíše souhlasí.

Manažeři pokud úkol rozdělují na dílčí úkoly, již mají určen termín plnění tohoto úkolu, a tak je nezbytné, aby pracovníci pochopily smysl, důvod, termín a kvalitu výsledku, jenž je po nich požadován. Neboť zdržení může ohrozit úkol, který má sám manažer odevzdat svému nadřízenému. Manažeři si nechávají časovou rezervu pro splnění

úkolů, o níž v žádném případě neinformují své podřízené pracovníky, ale musí brát v úvahu možné neplánované komplikace při plnění dílčích úkolů.

Vedoucí pracovníci, aby komplikacím předešli, podřízené upozorňují a vysvětlují jim možné kritické body a následky chyb zadávaného úkolu, s tímto výrokem zcela souhlasí vedoucí sekce A, ostatní manažeři spíše souhlasí. Ne vždy manažeři podřízeným pracovníkům toto vysvětlí, důvodem může být způsob zadání úkolu. Pokud není úkol zadáván například na poradě, kde je dostatek prostoru pro vysvětlení a případné dotazy, ale prostřednictvím telefonu či pouze e-mailu může se stát, že je zadání stručnější, a tak neobsahuje všechny důležité informace a pracovník ve snaze neobtěžovat otázkami vedoucího pracovníka se dopustí chyby.

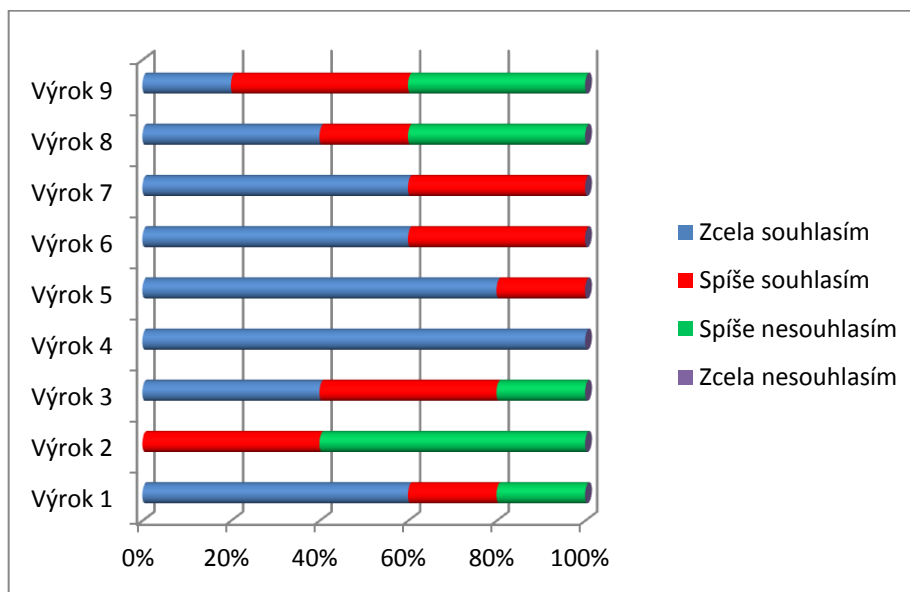
K úspěšnému splnění úkolu může pomoci podřízeným pracovníkům, sdělení od vedoucího pracovníka, jak by postupoval on sám. S výrokem, který se na toto dotazoval zcela souhlasí pouze vedoucí sekce A, spíše souhlasí vedoucí oddělení B, opačného názoru, tedy spíše nesouhlasí vedoucí sekce A, vedoucí oddělení A a C. Manažeři by si měli vyhradit čas pro sdělení podřízeným, jak by sami postupovali při plnění úkolu a předcházet tak možným nedostatkům při řešení.

### **Podpora podřízených pracovníků při delegování**

1. Informuji své podřízené, že úkol shledávám za důležitý, aby na něj pracovník nahlížel s maximálním úsilím.
2. Uvolním v počátku pracovníka při delegovaném úkolu od jeho běžných/obvyklých povinností.
3. Dávám podřízenému dostatečně často zpětnou vazbu v návaznosti na vykonávaný úkol.
4. Pochválím pracovníka při kvalitně odvedeném úkolu.
5. Pokud podřízený dělá chyby, řeknu mu to přímo.
6. Pokud podřízený dělá chyby, poradím mu a povzbudím jej.
7. V případě, že úkol trvá delší dobu, kontroluji podřízeného pracovníka.
8. V případě, že úkol trvá delší dobu, stimuluji pracovníka k udržení kvalitního výkonu.
9. Odměňuji vždy pracovníka za vykonaný delegovaný úkoly.



**Obrázek 9: Podpora podřízených pracovníků při delegování**



Zdroj: Vlastní zpracování

Delegování je efektivnější, pokud jsou dodrženy jisté zásady, odpovědi na výroky z této oblasti jsou zobrazeny na obrázku č. 9. S výrokem – informuji své podřízené, že úkol shledávám za důležitý, aby na něj pracovník nahlížel s maximálním úsilím, zcela souhlasí oba vedoucí sekcí a vedoucí oddělení A, spíše souhlasí vedoucí oddělení C, opačného názoru je vedoucí oddělení B, který s tímto výrokem spíše nesouhlasí. Na poradách se vedoucí pracovník může dotazovat na průběh delegovaného úkolu, případně důležitější úkoly mohou být automaticky projednávat vždy, aby se domluvili na dalším postupu. Manažer může při této příležitosti zdůraznit důležitost úkolu, případně připomenout jeho cíl. Vedoucí pracovník B, který takto nejedná, tedy důležitost úkolu nepřipomíná, je přesvědčen, že podřízení pracovníci jsou si vědomi toho, že všechny delegované úkoly jsou považovány za důležité.

Manažeři nesdílejí názor s uvolňováním pracovníka na počátku při delegovaném úkolu od jeho běžných povinností. Vedoucí sekcí s tímto spíše souhlasí, zatímco vedoucí oddělení spíše nesouhlasí. Vedoucí sekcí lépe vnímají skutečnost, že je třeba uspořádat priority při plnění úkolů. Případně je možné vybrané úkoly delegovat na kolegy pracovníka, kteří činnost pracovníka znají, například protože jej zastupují v případě dovolené či nemoci, aby mohl pracovník pověřený důležitým úkolem vykonat delegovanou činnost včas a kvalitně.

S výrokem – dávám podřízenému dostatečně často zpětnou vazbu v návaznosti na vykonávaný úkol, zcela souhlasí vedoucí sekci, spíše souhlasí vedoucí oddělení A a C, opačný názor zastává, tedy spíše nesouhlasí vedoucí oddělení B. Manažer, který po vykonaném úkolu nedává zpětnou vazbu, je tentýž, který předpokládá, že nemusí připomínat důležitost delegovaného úkoly, lze tedy usoudit, že tento manažer má již ustálené vztahy se svými podřízenými a tudíž mu jisté činnosti přijdou zbytečné. Jeho postoj by ovšem mohl časem některé pracovníky demotivovat, například by úkoly neplnily s odhodláním dosáhnout kvalitních výkonů, když neví, zda vedoucí pracovník úkol shledal jako kvalitně vypracovaný nebo jej přepracoval.

Všichni manažeři zcela souhlasí, že pochválí pracovníka při kvalitně odvedeném úkolu. Pokud podřízený dělá chyby, manažeři zcela souhlasí, vedoucí oddělení B spíše souhlasí, že mu tuto skutečnost sdělí přímo. Zabrání tak špatnému splnění delegovaných úkolů. Vedoucí mají rozvíjet schopnosti svých podřízených pracovníků, a tak například osobně či prostřednictvím spolupracovníka pomoci při řešení úkolů nebo zajistit potřebné školení.

Následující výrok potvrzuje snahu manažerů při rozvoji podřízených pracovníků, vedoucí B spíše souhlasí a ostatní manažeři zcela souhlasí s tvrzením, že pokud dělá podřízení pracovník chyby, poradí mu a podpoří jej. Pokud si pracovník není jistý, jak úkol vyřešit, může se obrátit s prosbou o pomoc na svého vedoucího. Manažeři si vždy udělají čas na svého podřízeného, neboť je v jejich zájmu, aby byl úkol zpracován kvalitně.

V případě, že úkol trvá delší dobu, kontrolují podřízeného pracovníka, s tímto výrokem zcela souhlasí vedoucí sekci a vedoucí oddělení A, spíše souhlasí vedoucí oddělení B a C. Kontroly provádí všichni dotazovaní buď v rámci porad, hlášením od pověřených pracovníků či prostřednictvím systému v němž má být úkol zaznamenán. V energetické skupině využívají informační systém SAP. Manažeři provádí průběžnou kontrolu nebo pouze finálního zpracování podle náročnosti, důležitosti a cíle úkolu.

Názory manažerů se rozcházejí u výroku, zda v případě, že úkol trvá delší dobu, stimulují pracovníka k udržení kvalitního výkonu. Zcela souhlasí oba vedoucí A, spíše souhlasí vedoucí sekce B, ovšem vedoucí oddělení B a C spíše nesouhlasí. Respondenti byli dotazováni, zda odměňují pracovníka za vykonaný delegovaný úkol vždy, vedoucí sekce A

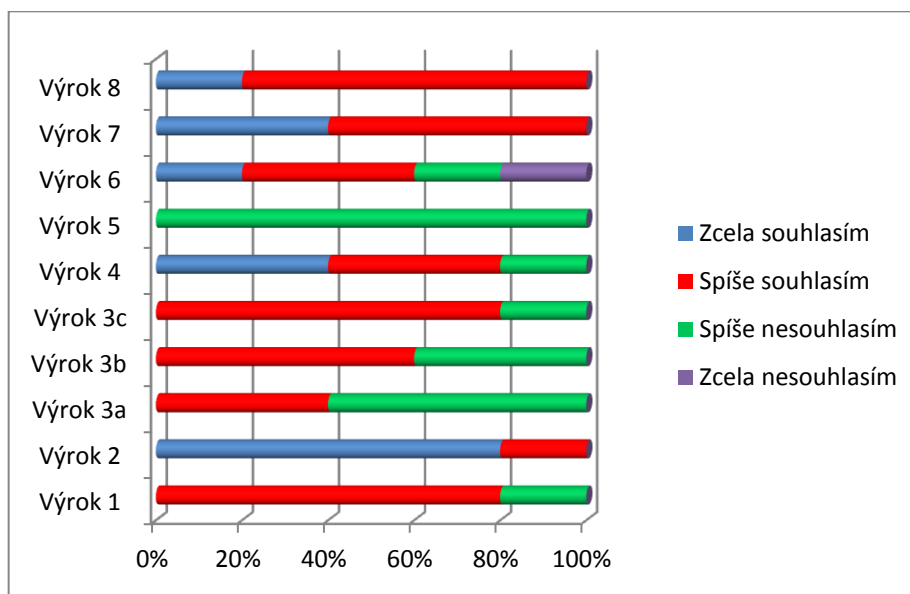
zcela souhlasí, vedoucí sekce B a vedoucí oddělení C spíše souhlasí, opačného názoru jsou vedoucí oddělení A a B, kteří spíše nesouhlasí. Manažeři společnosti využívají formu pochvaly nejen soukromě mezi čtyřma očima, ale také veřejně, dále vedle morálních stimulů využívají finanční odměny za mimořádné splnění úkolu, která je ovšem pouze formou krátkodobé stimulace.

### **Výhody delegování**

V čem spatřujete výhodu delegování úkolů:

1. Vznikají nové nápady a přístupy, neboť Vaše řešení mohou být stále stejná v určitých situacích či při řešení daných úkolů.
2. Domnívám se, že takto rozvíjím kompetence podřízených pracovníků (například získávání zkušeností).
3. Podřízení pracovníci vnímají mnou delegované úkoly jako:
  - motivování,
  - moji důvěru v jejich schopnosti,
  - svou příležitost ukázat, co v nich je.
4. Delegování mi ulehčuje hodnotit pracovníky (povýšení, odměny za individuální výkon).
5. Domnívám se, že delegováním odpovědnosti a pravomoci určitému pracovníkovi zjednoduším proces kontroly.
6. Delegování mi pomáhá vyhnout se „pasti nepostradatelnosti“, tedy pracuji na tom, abych se stal/a nahraditelným a mohl/a postoupit výše ve své kariéře.
7. Mám více času na důležité věci.
8. Vyřeším za kratší čas rozsáhlejší úkoly delegováním dílčích činností.

**Obrázek 10: Výhody delegování**



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři byli dotazováni, jaké výhody jim delegování přináší, jejich posouzení je znázorněno na obrázku č. 10. Vedoucí oddělení B spíše nesouhlasí, ostatní vedoucí pracovníci spíše souhlasí, že delegováním úkolů vznikají nové nápady a přístupy, neboť jejich řešení mohou být v určitých situacích či při řešení některých úkolů stále stejná.

Všichni dotazovaní souhlasí s výrokem, že delegováním úkolů rozvíjí kompetence podřízených pracovníků, kdy pracovníci například získávají nové zkušenosti, vedoucí sekce B spíše souhlasí. Již v první oblasti analýzy práce vedoucí pracovníci odpověděli, že delegují úkoly, které mohou podřízené rozvíjet nebo procvičit jejich schopnosti. Manažerům zaleží na podřízených a napomáhají jejich rozvoji.

Následující otázka má tři podotázky, v nichž manažeři hodnotí, jak podřízení pracovníci vnímají jimi delegované úkoly. Nejprve měli posoudit, zda jsou motivováni. S tímto spíše souhlasí vedoucí sekce a oddělení A, spíše nesouhlasí vedoucí sekce B a vedoucí oddělení B a C. Dále zda pracovníci vnímají delegované úkoly jako důvěru vedoucího pracovníka v jejich schopnosti, spíše souhlasí oba vedoucí sekce a vedoucí oddělení A, opačného názoru jsou vedoucí oddělení B a C, kteří spíše nesouhlasí. Poslední část otázky se dotazovala, zda podřízení v úkolu spatřují svou příležitost ukázat, co v nich je, s tímto spíše nesouhlasí vedoucí oddělení B, ostatní manažeři spíše souhlasí.

Pracovníci jsou spíše motivováni, pokud jim je přidělen náročnější a zajímavý úkol, při kterém mají možnost dokázat své schopnosti. Složitějších úkolů se nemusí bát, neboť všichni manažeři v oblasti podpory podřízených pracovníků, potvrdili, že jsou ochotni podřízenému pomoci a poradit. Svěřením těžšího úkolu pracovníkovi, vypovídá o důvěře manažera v jeho schopnosti daný úkol zvládnout. Tím, že manažeři podřízenému budou přidělovat stále náročnější úkoly, jej mohou postupně připravovat na kariérní postup.

V energetické skupině existuje program na přípravu personálních náhrad, jehož úkolem je udržovat vysokou kvalifikační úroveň a rovněž podporovat a řídit rozvoj kariéry pracovníků. Jeho cílem je připravit vybrané pracovníky pro budoucí výkon vedoucí funkce. Jedná se o pracovníky, kteří mají osobní potenciál a chtějí se dále vzdělávat. Přípravují se například na situace jak s vedoucím pracovníkem na vyšší úrovni komunikovat, jak argumentovat či prezentovat. Formu personálních náhrad lze chápat jako formu motivace.

Pracovníci jsou dále motivováni prostřednictvím silné kolektivní smlouvy, která jim zajišťuje nadstandard oproti zákonu, například se jedná o pět týdnů dovolené, tři dni, které může pracovník využít v případě nevolnosti nebo šedesát procent hodnoty, jenž podnik přispívá pracovníkům na poukázky ticket restaurant tzv. stravenky. Dále mají pracovníci od společnosti zajištěn systém benefitů, které představují danou částku společností, kterou může pracovník dle svého výběru využít na různé aktivity. Jedná se o zdravotní a léčebnou péči, sportovní aktivity, rekreace, vzdělávací činnost, pojištění, dopravné, kulturu, na úhradu elektřiny a plynu, atd. Energetická skupina nabízí svým pracovníkům bezúročnou půjčku, obraduje je v případě životního či pracovního jubilea. Někteří pracovníci si této formy motivace váží a oceňují ji, jiní si na ni zvyknou a berou ji bohužel jako samozřejmost.

Další formy motivace jsou v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří mají možnost využít k ocenění pracovníka šeky z fondu vedoucího či v některých útvarech přidělit výkonnostní složku mzdy.

S výrokem – delegování umožňuje hodnotit pracovníky, například pokud se jedná o povýšení, tedy o výše zmíněné plánované personální náhrady nebo odměny za individuální

výkon pracovníka, oba vedoucí sekcí zcela souhlasí, vedoucí oddělení A a C spíše souhlasí a spíše nesouhlasí vedoucí oddělení B.

Manažeři spíše nesouhlasí s výrokem, že delegováním odpovědnosti a pravomoci určitému pracovníkovi zjednoduším proces kontroly. S tímto opět souvisí skutečnost, že pokud manažeři delegují odpovědnost společně s určitým úkolem, konečná odpovědnost stále náleží vedoucímu pracovníkovi, je nedelegovatelná.

Velmi rozdílný názor mají manažeři v případě výroku, zda jim delegování pomáhá vyhnout se „pasti nepostradatelnosti“, tedy zda pracují na tom, aby se stali nahraditelnými a mohli postoupit výše ve své kariéře. Vedoucí sekce B zcela souhlasí, vedoucí sekce A a vedoucí oddělení B spíše souhlasí, s výrokem spíše nesouhlasí vedoucí oddělení A a zcela nesouhlasí vedoucí oddělení C. Vedoucí sekce B zcela souhlasí, vedoucí sekce A a vedoucí oddělení B spíše souhlasí, s výrokem spíše nesouhlasí vedoucí oddělení A a zcela nesouhlasí vedoucí oddělení C. Manažer, který chce postoupit na vyšší pracovní pozici pracuje na tom, aby byl nahraditelný. Právě v tom mu může pomoci delegování, kterým lze systematicky připravovat svou personální náhradu.

Manažeři souhlasí s tvrzením, že pokud delegují, mají více času na úkoly vyšší priority, vedoucí oddělení A a C souhlasí zcela. Delegují především jednoduché úkoly a rutinní práce, které není nutné, aby je vykonávali osobně, případně úkoly, které vykonávají neradi či úkoly rozvíjející schopnosti podřízených.

Souhlasí rovněž, že vyřeší za kratší čas rozsáhlejší úkoly delegováním dílčích činností, vedoucí oddělení C zcela souhlasí, ostatní spíše souhlasí. Manažeři využijí energii a nápady podřízených pracovníků, když jim delegují dílčí úkoly. Vedoucí pracovníci tak mohou snáze vyřešit rozsáhlý úkol, než kdyby jej vykonávali sami.

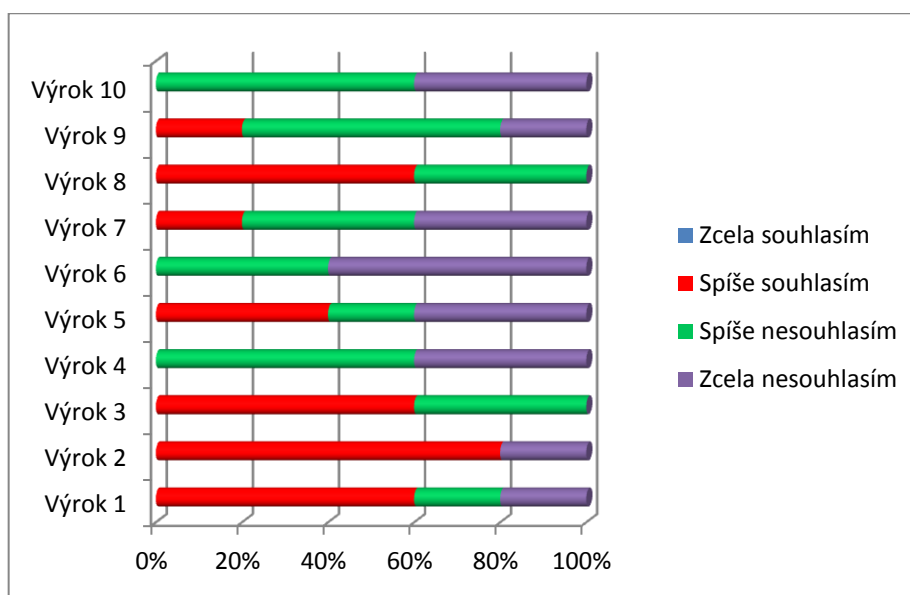
### **Příčiny odporu vůči delegování neboli bariéry delegování**

Jaké jsou důvody, že nedelegujete úkoly, u nichž je to možné:

1. Domnívám se, že úkol splním lépe než podřízený pracovník.
2. Obávám se, že úkol bude splněn podřízeným pracovníkem za delší dobu než při osobním zpracování.

3. Obávám se rizika selhání podřízeného pracovníka a možných nežádoucích vedlejších účinků (například nesplnění úkolu, nedodržení termínu, ..).
4. Mám nedůvěru ve své podřízené pracovníky a jejich schopnosti.
5. Obávám se neoblíbenosti své osoby ze strany svých podřízených v případě, že budu delegovat své úkoly, i když riskuji nezvládnutí úkolu.
6. Důvodem odporu delegování úkolů je mé ego, neboť úkoly mi dávají pocit osobního významu a důležitosti.
7. Obávám se, že úkol nedefinuji správně, jelikož detailní vysvětlení zabere moc času, a tak způsobím odpor podřízeného pracovníka.
8. Nedeleguji jen proto, abych ušetřil/a čas, který by zabralo vysvětlení úkolu
9. Obávám se, že množstvím delegovaných úkolů přetěžuji své podřízené.
10. Nedeleguji kvůli obavě, že můj vyšší nadřízený nepochopí tento krok.

**Obrázek 11: Bariéry delegování**



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední oblast dotazníkového šetření se zabývá příčinami odporu vůči delegování neboli bariérami delegování, hodnocení výroků vedoucími pracovníky zaznamenává obrázek č. 11.

Vedoucí sekce A, vedoucí oddělení A a B spíše souhlasí, že úkol splní sami lépe než podřízený pracovník. Vedoucí sekce B s tímto spíše nesouhlasí a vedoucí oddělení C

zcela nesouhlasí. Manažeři, kteří se domnívají, že úkol splní lépe, si mohou připadat nenahraditelní či nemají ve svém týmu schopné pracovníky, kterým by úkoly delegovali.

Manažeři spíše souhlasí s výrokem – obávám se, že úkol bude splněn podřízeným pracovníkem za delší dobu než při osobním zpracování, tedy krom vedoucího oddělení C, který s tímto výrokem zcela nesouhlasí. Poslední zmíněný manažer o svých pracovnících ví, že jejich schopnosti jsou na takové úrovni, že úkol splní v požadovaném termínu ve stejné kvalitě jako on sám, což potvrzuje i předchozí výrok.

S výrokem – obávám se selhání podřízeného pracovníka a možných nežádoucích vedlejších účinků, například v podobě nesplnění úkolu či nedodržení termínu, oba vedoucí sekce a vedoucí oddělení B spíše souhlasí, vedoucí oddělení A a C spíše nesouhlasí. Vedoucí pracovníci mají ve svém oddělení pracovníky, kterým přestože úkol delegují, nezajistí to jeho vyřešení. Jakožto vedoucí mají zajistit rozvoj schopností pracovníků, například osobně podřízeným pomoci při řešení nebo pověřit spolupracovníka či zajistit potřebné školení a pokud pracovník ani po šanci na své zlepšení není schopen zastat požadovanou činnost, není jiné řešení, než se s tímto pracovníkem rozloučit a na jeho místo přijmout pracovníka schopnějšího.

Mám nedůvěru ve své podřízené pracovníky a jejich schopnosti, s tímto výrokem spíše nesouhlasí vedoucí sekce A, vedoucí oddělení A a vedoucí oddělení C, zcela nesouhlasí vedoucí sekce B a vedoucí oddělení B. Zde si někteří vedoucí pracovníci protirečí s předchozími tvrzeními, neboť pokud mají důvěru ve své podřízené pracovníky, jak je možné, že pochybují o tom, že nesplní úkol včas a kvalitně. Manažeři hodnotí své podřízené pracovníky jako jeden celek, a tak vyjadřují názor, který převažuje. Neznamená to tedy, že všichni pracovníci v rámci celého útvaru nejsou schopni splnit úkol řádně a v požadovaném termínu nebo že by všem důvěřovali. Vedoucí pracovníci by měli tento stav přísněji posoudit například při každoročním hodnocení zaměstnanců, aby učinili změnu, kterou odstraní tyto bariéry, aby mohli více úkolů delegovat a získat větší prostor pro důležitější činnosti.

Obávám se neoblíbenosti své osoby ze strany svých podřízených v případě, že budu delegovat své úkoly, i když riskuji nezvládnutí úkolu, s tímto výrokem spíše souhlasí vedoucí sekce A a vedoucí oddělení B, spíše nesouhlasí vedoucí sekce B, zcela nesouhlasí



vedoucí oddělení A a C. Někteří pracovníci se domnívají, že je manažeři využívají, avšak si neuvědomují, že delegování je manažerská funkce, pomocí níž vedoucí pracovník dosahuje cílů. Manažeři mají zabezpečit, že podřízení pracovníci pochopí smysl delegování, které je nástrojem vedení lidí a zároveň umožňuje rozvoj podřízených.

Oba vedoucí sekci spíše nesouhlasí a všichni vedoucí oddělení zcela nesouhlasí, že důvodem odporu delegování úkolů je jejich ego, neboť úkoly jim dávají pocit osobního významu a důležitosti.

Vedoucí sekce A spíše souhlasí, vedoucí sekce B a vedoucí oddělení C spíše nesouhlasí, vedoucí oddělení A a B zcela nesouhlasí s výrokem – obávám se, že úkol nedefinuji správně, jelikož detailní vysvětlení zabere moc času, a tak způsobím odpor podřízeného pracovníka. S výrokem – nedeleguji jen proto, abych ušetřil/a čas, který by zabralo vysvětlení úkolu, spíše souhlasí oba vedoucí sekci a vedoucí oddělení A, vedoucí oddělení B a C spíše nesouhlasí.

Manažeři vybrané úkoly nedelegují, někteří nechtějí ztrácet čas dlouhým vysvětlováním a riskovat, že pracovník úkol ani poté nevykoná správně. Většina nepovažuje za hlavní důvod odpor podřízeného pracovníka k plnění úkolu, ale třeba jeho nepochopení či složitost vypracování. Bohužel pokud manažeři nezajistí delegování některých úkolů, odsuzují se k povinnosti vykonávat je osobně, to je problém zejména pokud je úkol častý a časově náročný. Manažer musí posoudit, zda delegování úkolu nebude ve výsledku časově náročnější, než kdyby úkol vykonal sám, neboť pokud podřízený potřebuje neustálou pomoc, ztrácí čas oba dva.

Krom vedoucího oddělení B, který spíše souhlasí, všichni manažeři nesouhlasí, vedoucí oddělení C zcela nesouhlasí, s výrokem – obávám se, že množstvím delegovaných úkolů přetěžuji své podřízené. Manažeři mají se svými podřízenými pracovníky zkušenosti, a tak dovedou posoudit, kdy je již množství práce nad jejich síly.

Poslední výrok zjišťoval, zda vedoucí pracovníci nedelegují kvůli obavě, že jejich vyšší nadřízený nepochopí tento krok. S tímto žádný dotazovaný nesouhlasí, vedoucí sekci a vedoucí oddělení B spíše nesouhlasí, vedoucí oddělení A a C zcela nesouhlasí. Nadřízený požaduje, aby byl úkol kvalitně a včas splněn, nemá tedy s delegováním problém, neboť si je

vědom, že odpovědnost za úkol stále zůstává vedoucímu pracovníkovi. Manažer nemusí znát všechny detaily, například pokud jde o úkoly, které řeší specialista na danou problematiku.

#### **4.8 Strukturovaný rozhovor s vedoucím sekce**

Vybrané situace v procesu delegování byly upřesněny a doplněny pomocí strukturovaného rozhovoru s manažerem (viz příloha č. 2), který je na pozici vedoucí sekce a v práci byl označován pomocí písmene A. Manažerovi bylo položeno následujících sedm otázek.

*Jak jsou pracovníci informováni o své náplni práce? Je dále zaměstnancům tato náplň upravována nebo připomínána?*

Na počátku pracovního poměru je pracovník seznámen se svou náplní práce, kterou přijme podpisem pracovní smlouvy. Náplň je v případě potřeby dále doplňována i připomínána, a sice jednou za rok při hodnocení zaměstnanců s výstupem na zlepšení, popřípadě je navržena účast na školení.

*Jak postupujete při delegování úkolu? Jakým způsobem informujete podřízené pracovníky o delegovaném úkolu? Kontrolujete jen výsledek nebo provádíte kontrolu i v průběhu, případně jakým způsobem?*

Seznámení s delegováním probíhá na poradách, kdy je seznámení s daným úkolem a stanovení pracovního týmu, popřípadě jednotlivce. Zároveň je také stanoven termín splnění, popřípadě průběžné termíny schůzek u dlouhodobějších úkolů. Většinou se jedná o krátkodobé úkoly či projekty nad rámec pracovní činnosti. Pokud se jedná o pracovníky zastávající pozici technika většinou v rámci pracovní doby, pokud o montéry většinou v odpoledních směnách, neboť v řádné pracovní době mají standardní činnosti. Kontroly probíhají průběžně.

*Zvládají podřízení při svém pracovním vytížení vykonávat úkoly, které jsou jim dočasně delegovány nebo je třeba zvláštní opatření?*

Záleží na objemu prací dočasně delegovaných, při velkém objemu prací se rozdělují běžné činnosti i na ostatní pracovníky.

*Kdy plánujete svou práci a stanovujete, které úkoly delegujete?*

V některých případech – při nečekaných a nutných úkolech se může stát, jak je výše popsáno, to je ale mimořádné. Běžné jsou úkoly delšího časového horizontu – delegují se například úkoly, o kterých manažer ví obecněji, ale detailní problematikou se zaobírá jeho například technik. Na úkoly takového charakteru je delší doba, samozřejmě je hlídán termín splnění či odpovědi.

*Jaké spatřujete v delegování výhody a jaké bariéry Vás od něho odrazují?*

Výhody jsou v určení odborníka na vyřešení daného úkolu. Ne všechny úkoly lze delegovat a manažer musí umět rozhodnout, které informace jsou delegovatelné a které nikoli.

*Domníváte se, že delegování zkvalitňuje Vaši řídicí práci? Případně proč.*

Určitě, pokud by manažer nedelegoval, vše řešil sám, nemusel by správně rozhodovat. Potřebuje mít přehled a ne detailní znalosti. Ne každý, kdo má detailní znalosti v konkrétní oblasti může být manažer.

*Zúčastnil jste se školení na téma vedení lidí, kolikrát? Případně studoval/a jste danou problematiku jinde, například v literatuře? Vyměňují si vedoucí pracovníci své zkušenosti s delegováním?*

Ano zúčastnil, několikrát. Studoval i v literatuře a poznatky jsou následující: například nedělat porady v pátek před víkendem, chválit před kolektivem, kárat mezi čtyřmi očima, atd. Zkušenosti s delegováním se projevují na poradách tak, že každý vedoucí ví, kdo je v jeho týmu oporou a pokud se pro další úkol bude hledat tým složený například celou firmou, tak daný vedoucí nominuje svého zástupce, kterého většinou ostatní znají z jiných projektů či úkolů.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V následující tabulce č. 2 jsou shrnuty postoje dotazovaných manažerů k delegování. Klady vyjadřují příznivé hodnocení a zápory námět ke zlepšení.

**Tabulka 2: Výsledky**

<i>Analýza práce</i>	
<i>Klady</i>	<p>Manažeři vhodně:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plánují svou práci a určují, které úkoly mohou delegovat,</li> <li>• nedelegují úkoly s důvěrnými informacemi ani úkoly, které jsou jejich povinností a jsou jim nepříjemné,</li> <li>• delegují jednoduché úkoly a rutinní práce, které nemusí vykonávat osobně, méně důležitá a opakující se rozhodnutí, dále úkoly, které rozvíjí schopnosti podřízených.</li> </ul>
<i>Zápory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedelegují úkoly, které vykonávají neradi a nejsou jejich povinností.</li> </ul>
<i>Plánování delegování</i>	
<i>Klady</i>	<p>Manažeři stanovují:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cíl delegovaných odpovědností,</li> <li>• termín splnění úkolů,</li> <li>• zdroje pro plnění delegované odpovědnosti,</li> <li>• jaká rozhodnutí může činit pracovník sám,</li> <li>• rozsah delegované pravomoci.</li> <li>• Manažeři v případě potřeby nabízí pracovníkům svou podporu a pomoc.</li> <li>• Provádí kontrolu plnění cílů.</li> </ul>
<i>Zápory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• žádné</li> </ul>
<i>Výběr vhodného pracovníka</i>	
<i>Klady</i>	<p>Manažeři při výběru posuzují:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti pracovníka s ohledem na úkol,</li> <li>• spolehlivost, komunikativnost, schopnost splnit úkol,</li> <li>• ochotu přijmout odpovědnost,</li> <li>• zda kolegové pracovníka budou v nové roli akceptovat,</li> <li>• zda má pracovník dostatek času na plnění úkolu.</li> </ul>
<i>Zápory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• žádné</li> </ul>
<i>Jak delegovat</i>	
<i>Klady</i>	<p>Manažeři vysvětlují pracovníkům:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• smysl a důvod splnění úkolu,</li> <li>• očekávanou úroveň a kvalitu,</li> <li>• důkladně vysvětlují, co od podřízeného očekávají, aby vše pochopil,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kritické body a následky chyb.</li> <li>• Ujistí se, zda pracovník souhlasí s realitou dílčích termínů.</li> </ul>
<i>Zápory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesdělují pracovníkovi, jak by postupovali oni sami.</li> </ul>
<i>Podpora podřízených pracovníků při delegování</i>	
<i>Klady</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažeři dávají zpětnou vazbu v návaznosti na vykonaný úkol.</li> <li>• Pochválí pracovníka při kvalitně odvedeném úkolu.</li> <li>• Pokud podřízený dělá chyby, manažer mu to řekne přímo.</li> <li>• V případě, že podřízený dělá chyby, manažer mu poradí a povzbudí jej.</li> <li>• Pokud úkol trvá delší dobu, pracovníky kontrolují a stimulují.</li> </ul>
<i>Zápory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuvolní pracovníka při delegovaném úkolu od jeho běžných povinností.</li> </ul>
<i>Výhody delegování</i>	
<i>Klady</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznikají nové nápady a přístupy.</li> <li>• Rozvoj schopností podřízených pracovníků.</li> <li>• Pracovníci delegování vnímají jako důvěru a příležitost ukázat své schopnosti.</li> <li>• Ulehčení hodnocení pracovníků (povýšení, odměny).</li> <li>• Delegování pomáhá vyhnout se tzv. „pasti nepostradatelnosti“.</li> <li>• Manažeři mají více času na důležité činnosti a vyřeší za kratší čas rozsáhlejší úkoly.</li> </ul>
<i>Zápory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovníci delegování nevnímají jako motivování.</li> <li>• Manažeři se nedomnívají, že delegování odpovědnosti a pravomoci usnadní proces kontroly.</li> </ul>
<i>Bariéry delegování</i>	
<i>Klady</i>	<p>Manažeři bariéru nespátřují v:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• důvěře v podřízené pracovníky,</li> <li>• neoblíbenosti své osoby při delegování úkolů,</li> <li>• obavy z nesprávného definování úkolu,</li> <li>• ego, kdy by delegováním ztratili pocit osobního významu a důležitosti,</li> <li>• přetížení podřízených pracovníků,</li> <li>• nepochopení delegování ze strany nadřízených pracovníků.</li> </ul>
<i>Zápory</i>	<p>Manažeři bariéru spatřují v:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• splnění úkolu lépe a rychleji než podřízený pracovník,</li> <li>• obávají se selhání pracovníka (nesplnění úkolu, nedodržení termínu),</li> <li>• množství času, které zabere vysvětlení úkolu.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištění z oblasti **analýzy práce** jsou následující. Manažeři pravidelně plánují svou práci vzhledem ke svým povinnostem, odpovědnosti a hlavních cílů útvaru, jehož jsou vedoucím pracovníkem. Zároveň při plánování určují úkoly, které mohou delegovat na své podřízené pracovníky, a tak získat prostor pro řešení činností důležitějších či těch, co nelze delegovat. Jedná se především o řešení úkolů s důvěrnými informacemi, například o situaci podniku nebo vize a cíle, které nikdo z vedoucích pracovníků nedeleguje na své podřízené či o povinnosti, které jsou manažerovi sice nepříjemné, ale musí je vykonávat osobně. V případě posledních uvedených povinností, které mohou být vedoucímu pracovníkovi nepříjemné, jeden manažer tyto úkoly deleguje, avšak toto své rozhodnutí by měl přehodnotit, neboť se dopouští chyby. Pokud má uvedeno v plánu práce, že má tyto činnosti vykonávat osobně, měl by tak činit.

Manažeři mohou delegovat úkoly, které neradi vykonávají, tak proč této možnosti nevyužít, tedy samozřejmě vyjma povinností zmíněných výše. Přesto více než polovina vedoucích pracovníků tuto možnost nevyužívá, což může být způsobeno skutečností, že se chybně domnívají, že pokud úkol neradi vykonávají oni sami, nebudou jej rádi vykonávat ani podřízení pracovníci. Manažeři by tyto úkoly měli delegovat, pracovníky k nim motivovat, neboť je možné, že k nim zvolí jiný přístup, oživí jejich práci, budou je považovat za zajímavé a nebudou je vykonávat s odporem. Vedoucí pracovníci by ovšem neměli dát najevo skutečnost, že úkoly delegují z důvodu, že je nemají rádi, ale například, že na ně nemají čas a potřebují vykonávat důležitější činnosti.

Všichni delegují jednoduché úkoly a rutinní práce, které není třeba vykonávat osobně a též méně důležitá a opakující se rozhodnutí, kdy podřízeným pracovníkům vysvětlí principy a hranice rozhodování. Dále vedoucí pracovníci delegují úkoly, o nichž se domnívají, že mohou podřízené rozvíjet či procvičit jejich schopnosti. Podřízený pracovník může být motivován skutečností, že do něho vedoucí pracovník vkládá důvěru, když mu přenechá úkol, který může vykonat za jeho osobu, a tak být motivován k jeho zvládnutí, aby důvěru vloženou manažerem nezklamal.

Oblast **plánování delegování**, tedy přípravu delegovaných úkolů alespoň v myslí manažera, lze hodnotit z hlediska zkoumaných kritérií uspokojivě. Tedy kromě manažera, který nemá vždy jasně stanoven cíl delegovaných odpovědností a vedoucího pracovníka, jenž nedefinuje dostatečně zdroje, které jsou nezbytné pro podřízeného pracovníka ke

splnění zadaného úkolu. Dalšími skutečnostmi, které je vhodné naplánovat jsou termín plnění úkolů či rozhodnutí, jenž může činit podřízený sám nebo rozsah delegované pravomoci podřízenému, dále v případě nutnosti podpora při řešení úkolů a samozřejmě kontrola, ať už průběžná či samotných výsledků. Zmíněné činnosti jsou vedoucími pracovníky plánovány.

Následující část se zabývá **výběrem vhodného pracovníka**. Než manažer vybere pracovníka, musí si ověřit, zda splňuje kritéria neboli podmínky nezbytné k úspěšnému splnění úkolu. Vybírá podřízeného, který má nejlepší předpoklady pro daný úkol a bude schopen přijmout delegované odpovědnosti s příslušnými pravomocemi. Manažeři se shodují, že posuzují znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti podřízeného pracovníka vzhledem k danému úkolu. Dále, zda je spolehlivý, komunikativní a schopný úkol správně splnit. Jeden manažer neposuzuje, zda je pracovník ochotný přijmout odpovědnost, ale pro kvalitní splnění úkolů by toto kritérium měl zařadit do volby pracovníka. Neměl by zapomínat, že pokud odpovědnost deleguje na podřízeného pracovníka, stále za něho nese odpovědnost on sám. Manažeři posuzují, zda pracovníka budou kolegové v nové roli akceptovat a zda má dostatek času na plnění nových úkolů. I poslední dvě zmíněná kritéria jsou důležitá, aby mohl být úkol splněn v požadované kvalitě a termínu.

V oblasti zabývající se **jak delegovat** se manažeři na důležitých kritériích shodují. Vysvětlují důkladně pracovníkovi, co od něho očekávají, smysl a důvod splnění úkolu. Upozorňují pracovníky na kritické body a možné chyby při zpracování a neopomínají ani zhodnotit reálnost plnění dílčích termínů úkolu. Tři manažeři nesdělují svým podřízeným pracovníkům, jak by postupovali při řešení oni sami, a proto mohou být nemile překvapeni, pokud podřízený pracovník úkol nevykoná dle jejich představ. Samozřejmě podřízený může překvapit pozitivně a vyřešit úkol nad očekávání manažera.

Má-li být delegování efektivní, je třeba, aby byly dodrženy určité zásady, které byly ověřovány v části **podpora podřízených pracovníků** při delegování. Podporu vedoucích pracovníků lze označit za dostačující. Manažeři neopomínají pracovníky za kvalitně odvedené úkoly chválit a upozorňovat je na případné chyby. V případě potřeby podřízeným poradit a povzbudit je. Vedoucí pracovníci kontrolují své podřízené, jelikož není možné, aby na ně delegovaly svou odpovědnost, avšak podřízené pracovníky musí učinit odpovědné za delegované úkoly. Provádí kontroly průběžně nebo až finálního

výsledku podle důležitosti, náročnosti a cíle. Lépe provádět i průběžnou kontrolu, kdy lze odhalit včas špatný postup a předejít chybnému výsledku delegovaného úkolu především u zásadních a časově omezených úkolů. Pokud manažer má v pracovníka důvěru, že úkol zvládne, není třeba průběžných kontrol, což může podřízeného motivovat.

Vedoucí sekcí na rozdíl od vedoucích oddělení pracovníky při delegovaném úkolu uvolní od běžných povinností. Pokud je úkol rozsáhlý a náročný, měli by takto postupovat i vedoucí oddělení, aby nedocházelo k nekvalitnímu plnění úkolů ze strany přetížených pracovníků. Manažeři upozorňují pracovníky, že úkol shledávají za důležitý a poskytují podřízeným zpětnou vazbu v návaznosti na vykonaný úkol, krom jednoho vedoucího pracovníka. Většina manažerů své podřízené při delším trvání úkolů stimuluje a za vykonané činnosti odměňuje. Vedoucí pracovníci stanovují odměnu dle svého uvážení. Zároveň energetická skupina odměňuje všechny pracovníky silnou kolektivní smlouvou, zajišťující mimo jiné pět týdnů dovolené, a nastaveným systémem benefitů, využitelných například na úhradu zdravotní péče, sportu, kultury atd.

Vedoucí pracovníci posuzují **výhody**, které jim delegování přináší následovně. Všichni se shodují, že delegováním rozvíjí kompetence podřízených, pracovníci takto například získávají zkušenosti. Dále všichni souhlasí, že získají více prostoru na činnosti s vyšší prioritou a rozsáhlejší úkoly prostřednictvím delegování dílčích činností vyřeší rychleji. Většina manažerů spatřuje výhodu v nových nápadech a přístupech pracovníků, rovněž se domnívají, že podřízení delegovaný úkol berou jako příležitost ukázat své schopnosti.

Dále jsou názoru, že pracovníci delegovaný úkol vnímají jako důvěru v jejich schopnosti, ovšem více než polovina dotazovaných nesouhlasí s tím, že by podřízení tyto úkoly vnímali jako motivaci. Manažeři by měli své podřízené motivovat, například přenecháním více zajímavějších úkolů, při nichž se mohou seberealizovat, nikoli delegovat pouze rutinní činnosti. Výhodu většina vedoucí pracovníků spatřuje v možnosti hodnotit pracovníky, pro případné povýšení neboli pro zařazení do programu personálních náhrad, případně pro odměny za individuální výkon. Manažeři se nedomnívají, že delegováním odpovědnosti a pravomoci podřízenému pracovníkovi zjednoduší proces kontroly. Více než polovina manažerů považuje za výhodu skutečnost, že jim delegování pomáhá vyhnout



se tzv. pasti nepostradatelnosti, neboť jím systematicky připravuje svou personální náhradu.

Poslední zkoumanou oblastí jsou **bariéry**, které odrazují vedoucí pracovníky od delegování. Téměř všichni manažeři shledávají překážku ve splnění úkolu za delší časový úsek při delegování podřízenému pracovníkovi, než kdyby úkol vykonali sami. Dále se většina domnívá, že úkol splní osobně lépe než podřízený a obávají se rizika selhání pracovníka, například nesplnění úkolu či nedodržení termínu. Zmíněné dvě bariéry si manažeři u podřízeného pracovníka ověří pouze praxí, kdy se projeví jeho schopnosti, smysl k zodpovědnosti a kvalita práce. Je tedy třeba, aby dali podřízenému šanci dokázat, že úkol odvede dle představ a požadavků vedoucího pracovníka.

Většina manažerů rovněž považuje za bariéru časovou náročnost při vysvětlování delegovaného úkolu pověřenému pracovníkovi a někteří dotazovaní se obávají neoblíbenosti jejich osoby ze strany podřízených. Obavu ohledně nesprávného delegování, kdy by vysvětlení úkolu zabralo příliš mnoho času a možný následný odpor pracovníka považuje za bariéru pouze jeden manažer. Pokud manažer nebude úkol delegovat, měl by si uvědomit, že se jím bude zabývat i v budoucnu, dokud takový úkol nepředá, tedy pořadně nevysvětlí podřízenému pracovníkovi. Z dotazovaných manažerů má jeden obavy z přetěžování podřízených delegovanými úkoly. Nikdo z vedoucích pracovníků nepovažuje za bariéru v delegování nedůvěru ve své podřízené pracovníky, ani ego, které by mu bránilo, jelikož by ztrácel v důsledku přenechání úkolů někomu jinému pocit osobního významu a důležitosti. Manažeři nemají obavu, že je jejich nadřízený pracovník nepochopení, v případě delegování na podřízené.

## 5.1 Doporučení jednotlivým vedoucím pracovníkům

**Vedoucí sekce A** by měl především začít delegovat úkoly, které nemá rád. Pokud nemá úkol ve své náplni práce, tedy nemusí jej řešit osobně, není důvod, aby úkol nedelegoval. Není pravidlem, že pokud danou činnost nemá rád on sám, nebude ji mít rád ani podřízený pracovník, na kterého ji deleguje. Pracovník může zvolit odlišný přístup k realizaci. Úkol, který pro manažera může představovat rutinní činnost, může být pro podřízeného nový a zpestřit jeho běžnou činnost. Vedoucímu sekce A se domnívá, že splní úkol lépe sám a obává se, že při delegování na podřízeného pracovníka bude úkol splněn za delší dobu a také možného selhání pracovníka, například že úkol nesplní vůbec. Podřízeným pracovníkům by měl dát šanci dokázat mu opak a může se stát, že bude překvapen. V opačném případě je třeba zajistit rozvoj pracovníků, ať už osobně pomocí a podporou, kdy pracovník získá zkušenosti či školením.

Při delegování úkolů by se neměl obávat neoblíbenosti ze strany podřízených pracovníků a případně jim i preventivně vysvětlit smysl delegování. Není vhodné, aby z obavy neoblíbenosti vykonával činnosti, které ho mohou zdržovat od úkolů s vyšší prioritou a od vedení, které je jeho hlavní povinností jakožto zástupce středního managementu. Další dvě bariéry, které manažera od delegování odrazují, se týkají hlediska časového. Obává se, že nedefinuje úkol správně, jelikož detailní vysvětlení zabere moc času a vybrané činnosti nedeleguje proto, aby ušetřil čas, který by zabralo právě delegování. Vedoucí pracovník by měl tento postoj detailně promyslet, zda se mu opravdu vyplatí a čas od času posoudit, zda se situace u opakujících se úkolů nezměnila například tím, že by potenciální pověřený pracovník již získal nové zkušenosti či absolvoval školení, na které byl vedoucím pracovníkem poslán.

Chyby se dopouští **vedoucí sekce B**, který deleguje úkoly, jenž jsou jeho povinností, ale jsou mu nepříjemné. Pokud má manažer uvedeno v pracovní náplni, že některé činnosti musí vykonat osobně, neměl by je v žádném případě delegovat. Při delegování úkolů nesděljuje podřízenému, jak by postupoval při řešení on sám. V jistých situacích je vhodné, aby vedoucí pracovník svůj návrh řešení sdělil, zvláště pokud se jedná o úkol, který podřízený vykonává poprvé či pokud je pracovník v útvaru nový. Manažer tak může předejít případnému nekvalitnímu vypracování úkolu či jeho nevykonání.

Shodně jako vedoucí sekce A se manažer obává, že úkol bude podřízeným pracovníkem vyřešen za delší dobu než při osobním vypracování, dále se obává selhání pracovníka, například nedodržení termínu nebo nesplnění úkolu. Též některé úkoly nedeleguje, aby ušetřil čas, který by zabralo jejich vysvětlení. Stejně jako vedoucí sekce A by pracovníkům měl dát šanci, aby mu správným a včasným splněním úkolu dokázali opak, případně by měl vedoucí pracovník poslat pracovníky na školení, aby se těchto pochybení nemusel v budoucnu obávat.

Stanovovat cíl delegovaných činností opomíná **vedoucí oddělení A**. Před předáním úkolu by si jej měl ujasnit, neboť se mu poté bude úkol snáze zadávat a hodnotit, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků. Pak bude moci podřízenému pracovníkovi přiblížit, jak by postupoval při řešení úkolu on sám, neboť při delegování tento postup pracovníkovi nesděljuje. Podřízenému by tyto informace mohly usnadnit řešení úkolu, případně přispět k jeho kvalitnějšímu a rychlejšímu splnění.

S uvedeným souvisí možnost odstranění bariér delegování, které mají i oba vedoucí sekce, a sice domněnka, že úkol vyřeší manažer sám lépe, než podřízený pracovník a také za kratší dobu. Stejně jako předchozí dva manažeři ani vedoucí oddělení A nedeleguje některé úkoly, aby ušetřil čas, který zabere jejich vysvětlení podřízenému pracovníkovi. Manažer by neměl opomínat rozvoj svých pracovníků, a tak pomocí školení či osobně pomoci a poradit podřízenému pracovníkovi při řešení úkolů, aby se zlepšil, a tím byly odstraněny uvedené bariéry delegování. Vedoucí oddělení A by měl též zvážit uvolňování pracovníků od běžných činností při delegování náročnějších činností, případně jejich odměňování, které by také mohlo přispět ke zlepšení výkonu podřízených pracovníků.

**Vedoucí oddělení B** nedeleguje úkoly, které vykonává nerad. Stejně jako vedoucí sekce A by tyto úkoly měl přenechat svým podřízeným pracovníkům, kteří je mohou vykonávat s větším odhodláním, neboť zpestří jejich rutinní práci. Manažer při delegování úkolu opomíná pracovníkovi definovat zdroje, například finanční, materiální či v podobě informací, které jsou nezbytné pro splnění úkolu. Dále by měl poskytovat podřízenému po splnění úkolu zpětnou vazbu, neboť tak nečiní a pracovník neví, zda byl s odvedenou prací spokojen a nemůže se z případných chyb poučit do budoucna. V případě, že vypracování úkolu trvá delší dobu, měl by stimulovat pracovníka k udržení kvalitního výkonu alespoň slovní podporou, a tak pomoci podřízenému ke kvalitnímu splnění úkolu. Vedoucí

oddělení B není přesvědčen, že při delegování mohou podřízení pracovníci přijít s novými nápady a přístupy, jak úkol vyřešit.

Stejně jako vedoucí oddělení A by měl zvážit uvolnění pracovníků při delegování složitějších činností od běžných povinností a odměňování za vykonané úkoly. Poté bude manažer spíše využívat delegování k hodnocení pracovníků, pokud se jedná o jejich povýšení či odměny za individuální výkon. Od delegování manažera odrazuje několik bariér. Domnívá se, že úkol splní lépe a rychleji než podřízený, dále se obává selhání pracovníků. Stejně jako vedoucí sekce A se obává neoblíbenosti své osoby ze strany podřízených. Doporučení jsou shodná jako u ostatních manažerů s obdobnými bariérami, tedy především pomoci rozvoji svých podřízených pracovníků, aby jim mohly být úkoly delegovány a oni je úspěšně vyřešili.

Jediný manažer, který v delegování nespátřuje ani jednu ze zmíněných bariér je **vedoucí oddělení C**. Přesto nedeleguje úkoly, které vykonává nerad stejně jako vedoucí sekce A a vedoucí oddělení B. I on by měl tyto úkoly začít delegovat, neboť není důvod, proč by je vykonával osobně. Jako jediný dotazovaný neposuzuje, zda je podřízený ochotný přijmout odpovědnost, tato skutečnost může vést k nesplnění úkolu v požadované kvalitě a termínu. Podřízené by měl informovat o očekávané úrovni výsledku, aby pracovník případně neopomněl podstatnou náležitost úkolu. Stejně jako vedoucí sekce B a vedoucí oddělení A by i tento manažer měl sdělit podřízenému, jak by při řešení úkolu postupoval on sám, aby tak pracovníka inspiroval a nasměroval ke kvalitnímu vypracování úkolu. V rámci podpory pověřeného pracovníka při delegování úkolu by jej mohl uvolňovat v případě potřeby od běžné činnosti a stimulovat pracovníky alespoň slovní podporou v případě zdlouhavého řešení úkolu.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo řešit v energetické skupině úroveň procesu delegování, zda zkvalitňuje řídicí práci a navrhnout doporučení pro zlepšení.

Ve všech společnostech je uplatňováno delegování úkolů a pravomocí, neboť je nedílnou součástí manažerské práce. Jednou z manažerských funkcí je právě delegování. Nejedná se pouze o přenechání jednoduchých úkolů, ale jedná se o významný nástroj řízení, který ovlivňuje kvalitu řídicí práce a výkonnost zaměstnanců. Dále manažeři delegováním získají prostor pro činnosti s vyšší prioritou, vedení útvaru a rozvoj podřízených. Manažer definuje cíle, zdroje a termíny, dále nesmí opomínat motivaci a kontrolu pracovníků.

Důvodem delegování je zvyšující se množství úkolů, které připadá k řešení vedoucím pracovníkům, není možné, aby manažer přidělené úkoly zvládl sám. Proto se uplatňuje proces delegování, který podporuje řídicí práci. Aby se zvýšila kvalita práce, deleguje manažer úkol na pracovníka, který je schopen úkol splnit. Pokud vedoucí pracovníci skrze delegování stíhají splnit všechny úkoly, ředitel neboli přímý nadřízený jim delegování toleruje. Do budoucna musí počítat s delegováním úkolů náročnějších a časově limitovaných, delegování tak pomůže při náročnějším řízení.

Úroveň delegování v energetické skupině je vysoká. Delegování ve společnosti podporuje a zkvalitňuje řídicí práci. Manažeři zajišťují kvalitní zpracování úkolů delegováním na své podřízené. Doporučením je příprava zaměstnanců na náročnější úkoly. Vedením svého nadřízeného jsou pracovníci připravováni prostřednictvím stálého rozvoje, podpory manažerů či školením, proto aby na ně mohly být delegovány stále náročnější činnosti, neboť delegování je významným nástrojem řízení. V současné době pracovníci již některé činnosti plní, ale v budoucnu jich bude více, a tak je třeba, aby se připravovali na náročnější a časově omezené úkoly.

Organizování delegovaných úkolů je náročnější, ale protože vedoucí pracovník nemůže vše řešit sám, musí využít kvalitu svých podřízených, a tedy delegovat na ně úkoly. Delegování zajišťuje lepší organizování úkolů a zainteresovanost podřízených

pracovníků, kteří se tak mohou cítit důležití a využít své schopnosti. V krajní situaci zajistí manažeři kvalitu osobním zpracováním úkolu.

Úkolem manažera je především řízení, a tak některé rozsáhlejší činnosti manažer zná obecněji a konkrétním zpracováním se zabývá pracovník, který je specialistou na danou problematiku. Není možné, aby vedoucí pracovník nedelegoval, neboť by všechny činnosti sám splnit nedokázal, ať už z důvodu časového či z odborného hlediska. Každá pracovní pozice ve společnosti má přiděleny kvalifikační požadavky, které musí pracovník splňovat, jsou získány především prostřednictvím školení, které se v případě nutnosti nebo pravidelně opakuje.

K dočasnému delegování, tedy k předávání jednotlivých úkolů dochází na poradách konaných běžně jednou týdně, dále prostřednictvím e-mailu, telefonu či osobně. V náplni práce je uvedeno trvalé delegování, které pracovník při nástupu podepisuje v pracovní smlouvě. Pokud se dočasné delegování stane trvalým, může být přesunuto do pracovní náplně. K situaci dochází v případě potřeby či při příležitosti hodnocení zaměstnanců, které se koná jednou ročně.

Vedoucí pracovníci plánují svou práci a stanovují, které úkoly mohou delegovat. V žádném případě nedelegují úkoly s důvěrnými informacemi. Mimo jednoduchých úkolů a rutinní práce delegují také činnosti, které rozvíjí podřízené a jejich schopnosti. Manažeři v energetické skupině neopomínají při delegování stanovit termíny splnění úkolů, nezbytné zdroje, delegovat potřebné pravomoci, provádět kontrolu, v případě potřeby podřízenému poskytnout podporu a pomoc.

Výhody spatřují manažeři především v možnosti rozvíjet pomocí delegování schopnosti podřízených pracovníků, kteří tak získávají nové zkušenosti. Dále nové nápady a přístupy při řešení úkolů, které nejsou pro pracovníky rutinní a možnost hodnocení podřízených při vykonávání delegovaných činností, například pro účely možného povýšení či udělení odměny za výkon. Vedoucí pracovníci jsou přesvědčeni, že mají více času na důležitější činnosti a rozsáhlé úkoly prostřednictvím delegování dílčích úkolů vyřeší rychleji.

Manažeři za bariéry považují zejména méně kvalitní splnění úkolu při delegování oproti osobnímu zpracování a delší časový úsek, jenž na splnění podřízený pracovník potřebuje. Dále se obávají selhání pracovníka, například v podobě nesplnění úkolu či nedodržení termínu. Důvodem, proč některé činnosti nedelegují, je ušetření času nutného k vysvětlení úkolu. Bariérou rozhodně není nedůvěra v podřízené pracovníky.

Ze zkoumaných sedmi oblastí byly stanoveny návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace, aby byl zefektivněn proces delegování.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní publikace

- Bedrnová, Eva a Nový, Ivan.** *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku.* 1. vydání. Praha : Prospektrum, 1994. str. 411. ISBN 80-7175-010-7.
- Bělohlávek, František.** *Desatero manažera. To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer.* 1. vydání, dotisk. Brno : Computer Press, 2007. str. 90. ISBN 80-7226-873-2.
- Bělohlávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich.** *Management.* 1. vydání. Olomouc : Rubico, 2001. str. 642. ISBN 80-85839-45-8.
- Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří.** *Management a organizační chování.* 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. str. 352. ISBN 978-80-247-3348-7.
- Cipro, Martin.** *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 160. ISBN 978-80-247-2945-9.
- Dědina, Jiří a Odcházal, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 328. ISBN 978-80-247-2149-1.
- Donnelly, James, Gibson, James a Ivancevich, John.** *Management.* 1. vydání, dotisk. Praha : Grada Publishing, 1997. str. 824. ISBN 80-7169-422-3.
- Hron, Jan.** *Teorie řízení.* 4. vydání, 12. dotisk. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2012. str. 138. ISBN 978-80-213-0695-0.
- Jay, Ros a Templar, Richard.** *Velká kniha manažerských dovedností.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. str. 516. ISBN 80-247-1279-2.
- Koontz, Harold a Weihrich, Heinz.** *Management.* 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. str. 659. ISBN 80-85605-45-7.



**Lahnerová, Dagmar.** *Asertivita pro manažery.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 160. ISBN 978-80-247-2892-6.

**Lojda, Jan.** *Manažerské dovednosti.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. str. 184. ISBN 978-80-247-3902-1.

**Nöllke, Matthias.** *Praktický management.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. str. 112. ISBN 80-247-0912-10.

**Šuleř, Oldřich.** *Manažerské techniky.* 1. vydání. Olomouc : Rubico, 1995. str. 225. ISBN 80-85839-06-7.

**Šuleř, Oldřich.** *Zvládáte své manažerské role?* 1.vydání. Praha : Computer Press, 2002. str. 187. ISBN 80-7226-702-7.

**Tepper, Bruce.** *Delegování pracovních úkolů a povinností.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. str. 78. ISBN 80-7169-321-9.

## **Dokumenty společnosti**

Výroční zpráva 2014

## **Internetové zdroje**

Internet energetické skupiny

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Otázky – rozhovor s vedoucím sekce A

## **Příloha č. 1: Dotazník**

Vážený manažeri,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma „Delegování a jeho realizace v praxi“. Cílem práce je zjistit, zda proces delegování podporuje řídicí práci.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplnění.

Lucie Krausová

Studentka 5. ročníku České zemědělské univerzity

Zde je uvedena podstata delegování:

Delegování spočívá v předání úkolů vykonávaných dosud manažerem podřízenému pracovníkovi spolu s odpovídajícími odpovědnostmi a pravomocemi včetně nutných zdrojů pro jejich plnění.

Delegování vlastně představuje jednorázové předávání konkrétních úkolů (dočasné delegování), ale také to je náplň práce, kterou zaměstnanec vykonává (trvalé delegování). Dočasné doplňuje trvalé delegování.

### **Základní informace**

1. Pohlaví:

- muž                       žena

2. Označte, prosím, svou věkovou kategorii:

- do 25 let     26 - 35     36 - 45     45 - 55     56 a více

3. V organizaci pracuji:

- 0 - 2 roky     3 - 9 let     10 - 19 let     20 a více let

4. Jakou pracovní pozici v organizační struktuře zastáváte?

- vedoucí oddělení     vedoucí sekce

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- úplně střední     vyšší odborné     vysokoškolské
6. V případě, že jste absolvoval/a vysokou školu, jakého byla zaměření?
- technické     ekonomické     humanitní     přírodovědecké
- jiné     neabsolvoval/a
7. Zúčastnil/a jste se školení na téma vedení lidí?
- Ano     Ne
8. Kolik máte podřízených pracovníků?
- 1 - 2     3 - 4     5 - 6     7 - 8
- 8 - 10     11 a více

#### **Analýza práce (co delegovat)**

8. Pravidelně plánuji svou práci z hlediska svých povinností, odpovědností a hlavních cílů mého útvaru, přičemž určím, které úkoly můžu delegovat.
- zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím
9. Deleguji úkoly s důvěrnými informacemi.
- zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím
10. Deleguji úkoly, které jsou mou povinností, ale jsou mi nepříjemné.
- zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím
11. Deleguji úkoly, které vykonávám nerad/a.
- zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím
12. Deleguji jednoduché úkoly a rutinní práce, u nichž není nutné vykonávat je osobně.
- zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím
13. Deleguji na své podřízené méně důležitá a opakující se rozhodnutí, kdy jim vysvětlím principy a hranice rozhodování.
- zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím
14. Deleguji úkoly, které mohou rozvíjet mé podřízené či procvičit jejich schopnosti.
- zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

## Plánování delegování

15. Mám jasně stanoven cíl delegovaných odpovědností.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
16. Stanovuji termíny plnění úkolu.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
17. Definuji jasně zdroje (přístup k informacím, personální zabezpečení, finanční rozpočet, materiální podporu, ..) nezbytné pro plnění delegované odpovědnosti.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
18. Určuji, jaká nezbytně nutná rozhodnutí může provádět podřízený sám.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
19. Určuji rozsah delegované pravomoci, kterou zplnomocňuji své podřízené pracovníky v určeném časovém horizontu.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
20. Nabízím podřízenému pracovníkovi svou podporu a v případě nutnosti osobně pomáhám vyřešit vzniklý problém, aniž bych podřízeného zbavil/a odpovědnosti a pravomoci.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
21. Provádím kontrolu plnění cílů, zda realita odpovídá plánu, ať už sám/a nebo skrze stanovený speciální odborný útvar v rámci firmy.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

## Výběr vhodného pracovníka

22. Posuzuji, jaké má podřízený pracovník znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti s ohledem na daný úkol.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
23. Posuzuji, zda je spolehlivý.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
24. Posuzuji, zda je komunikativní, schopný získat si informace.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

25. Posuzuji, zda je schopný úkol splnit.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
26. Posuzuji, zda je ochotný přijmout odpovědnost.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
27. Posuzuji, jestli pracovníka budou jeho kolegové v nové roli akceptovat.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
28. Posuzuji, jestli má dostatek času na plnění nových úkolů.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

### **Jak delegovat**

29. Vysvětluji pracovníkovi důkladně, co od něho očekávám, aby vše správně pochopil.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
30. Vysvětluji pracovníkovi smysl a důvod, proč má být úkol splněn.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
31. Informuji podřízeného o očekávané úrovni či kvalitě výsledku.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
32. Ujišťuji se, zda pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
33. Upozorňuji na kritické body a následky chyb zadávaného úkolu.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
34. Sděluji pracovníkovi, jak bych postupoval/a sám/sama.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

### **Podpora podřízených pracovníků při delegování**

35. Informuji své podřízené, že úkol shledávám za důležitý, aby na něj pracovník nahlížel s maximálním úsilím.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
36. Uvolním v počátku pracovníka při delegovaném úkolu od jeho běžných/obvyklých povinností.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

37. Dávám podřízenému dostatečně často zpětnou vazbu v návaznosti na vykonávaný úkol.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
38. Pochválím pracovníka při kvalitně odvedeném úkolu.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
39. Pokud podřízený dělá chyby, řeknu mu to přímo.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
40. Pokud podřízený dělá chyby, poradím mu a povzbudím jej.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
41. V případě, že úkol trvá delší dobu, kontroluji podřízeného pracovníka.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
42. V případě, že úkol trvá delší dobu, stimuluji pracovníka k udržení kvalitního výkonu.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
43. Odměňuji vždy pracovníka za vykonaný delegovaný úkoly.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

### Výhody delegování

V čem spatřujete výhodu delegování úkolů:

44. Vznikají nové nápady a přístupy, neboť Vaše řešení mohou být stále stejná v určitých situacích či při řešení daných úkolů.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
45. Domnívám se, že takto rozvíjím kompetence podřízených pracovníků (např. získávání zkušeností).
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
46. Podřízení pracovníci vnímají mnou delegované úkoly jako:
- motivování,
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
- moji důvěru v jejich schopnosti,
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

- svou příležitost ukázat, co v nich je.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
47. Delegování mi ulehčuje hodnotit pracovníky (povýšení, odměny za individuální výkon).
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
48. Domnívám se, že delegováním odpovědnosti a pravomoci určitému pracovníkovi zjednoduším proces kontroly.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
49. Delegování mi pomáhá vyhnout se „pasti nepostradatelnosti“, tedy pracuji na tom, abych se stal/a nahraditelným a mohl/a postoupit výše ve své kariéře.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
50. Mám více času na důležité věci.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
51. Vyřeším za kratší čas rozsáhlejší úkoly delegováním dílčích činností.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

### **Příčiny odporu vůči delegování neboli bariéry delegování**

Jaké jsou důvody, že nedelegujete úkoly, u nichž je to možné:

52. Domnívám se, že úkol splním lépe než podřízený pracovník.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
53. Obávám se, že úkol bude splněn podřízeným pracovníkem za delší dobu než při osobním zpracování.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
54. Obávám se rizika selhání podřízeného pracovníka a možných nežádoucích vedlejších účinků (např. nesplnění úkolu, nedodržení termínu, ..).
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
55. Mám nedůvěru ve své podřízené pracovníky a jejich schopnosti.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím



56. Obávám se neoblíbenosti své osoby ze strany svých podřízených v případě, že budu delegovat své úkoly, i když riskuji nezvládnutí úkolu.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
57. Obávám se, že úkol nedefinuji správně, jelikož detailní vysvětlení zabere moc času, a tak způsobím odpor podřízeného pracovníka.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
58. Důvodem odporu delegování úkolů je mé ego, neboť úkoly mi dávají pocit osobního významu a důležitosti.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
59. Nedeleguji jen proto, abych ušetřil/a čas, který by zabralo vysvětlení úkolu.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
60. Obávám se, že množstvím delegovaných úkolů přetěžuji své podřízené.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím
61. Nedeleguji kvůli obavě, že můj vyšší nadřízený nepochopí tento krok.
- zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

## **Příloha č. 2: Otázky – rozhovor s vedoucím sekce A**

1. Jak jsou pracovníci informováni o své náplni práce? Je dále zaměstnancům tato náplň upravována nebo připomínána?
2. Jak postupujete při delegování úkolu? Jakým způsobem informujete podřízené pracovníky o delegovaném úkolu? Kontrolujete jen výsledek nebo provádíte kontrolu i v průběhu, případně jakým způsobem?
3. Zvládají podřízení při svém pracovním vytížení vykonávat úkoly, které jsou jim dočasně delegovány nebo je třeba zvláštní opatření?
4. Kdy plánujete svou práci a stanovujete, které úkoly delegujete?
5. Jaké spatřujete v delegování výhody a jaké bariéry Vás od něho odrazují?
6. Domníváte se, že delegování zkvalitňuje Vaši řídicí práci? Případně proč.
7. Zúčastnil jste se školení na téma vedení lidí, kolikrát? Případně studoval/a jste danou problematiku jinde, například v literatuře? Vyměňují si vedoucí pracovníci své zkušenosti s delegováním?