

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Význam delegování pro řídicí práci manažera

Bakalářská práce

Autor práce: Jaroslav Krejčí

Vedoucí práce: Ing. Jana Horáková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jaroslav Krejčí

Informatika

Název práce

Význam delegování pro řídicí práci manažera

Název anglicky

The importance of delegating for control work of manager

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je řízený rozhovor základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské role, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránky delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace, participace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.
- HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
- VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.
- WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 11. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14. 3. 2016

Jaroslav Krejčí

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za velmi cenné, odborné rady a její trpělivost při vedení této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti EGERMANN, s. r. o. za zprostředkování bakalářské praxe a spolupráce na řízeném rozhovoru.

Význam delegování pro řídicí práci manažera

Souhrn

Hlavním předmětem této bakalářské práce je problematika delegování pro řídicí práci manažera. Jejím cílem je zjistit význam delegování manažerů ve zvolené organizaci. V první části se práce zabývá managementem a osobností manažera. Dále se teoretická část věnuje vztahu manažera k delegování a možnostem využití při jeho řídicí práci. Vlastní práce je založena na analýze delegování u tří vybraných manažerů prostřednictvím řízeného rozhovoru a následném rozboru současné problematiky, který se opírá o poznatky z odborné literatury a moje vlastní zkušenosti a vědomosti.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránka delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace, participace.

The importance of delegating for control work of manager

Summary

The main subject of this bachelor thesis is the issue of delegating for control work of manager. It's aim is to discover the importance of managers' delegating in a specific organization. In the first part, the thesis attends to management and manager's personality. Further, the academic part attends to a relationship of manager to delegating and to possibilities of utilization in his control work. The work itself is based on analysis of delegating of three selected managers by means of directed interview and the following study of the current issue, which is based on the knowledge from technical literature and my own experience and attainments.

Keywords: Management, manager, manager roles, manager functions, leadership, styles of management, delegating, material and contentual aspect of delegating, conceptual activity, barriers in process of delegating, motivation, participation.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce.....	10
2.1	Cíl.....	10
2.2	Metodika	10
3	Literární rešerše.....	11
3.1	Vývoj managementu	11
3.1.1	Klasický management.....	11
3.1.2	Období manažerské revoluce.....	12
3.1.3	Postindustriální trendy	14
3.2	Pojetí managementu.....	15
3.2.1	Management jako proces řízení	15
3.2.2	Management jako řídicí pracovníci	17
3.2.3	Management jako soubor poznatků o řízení	18
3.3	Osobnost manažera	18
3.3.1	Cíle.....	19
3.3.2	Rozhodování	19
3.3.3	Plánování	19
3.3.4	Organizování.....	20
3.4	Vedení lidí	20
3.4.1	Styly vedení	20
3.4.2	Motivace pracovníků	22
3.4.3	Koučování.....	23
3.5	Delegování.....	24
3.5.1	Cíle delegování	25
3.5.2	Úrovně procesu delegování	25
3.5.3	Postup a plánování delegování	26
3.5.4	Jak delegovat.....	27
3.5.5	Bariéry v procesu delegování	28
3.5.6	Výhody delegování	29
4	Praktická část.....	31
4.1	Charakteristika zkoumané společnosti	31
4.1.1	Charakteristika manažerů	31
4.2	Řízený rozhovor	32
4.3	Celkové zhodnocení problematiky.....	39
4.3.1	Status manažera	39
4.3.2	Vztah s podřízenými	40
4.3.3	Delegování při vlastní práci	40
4.3.4	Pohled na změny v organizaci	41
5	Závěr	42

6	Seznam obrázků	43
7	Seznam použité literatury	43
8	Přílohy	45

1 Úvod

„Významný manažer je absolutně nepostradatelný při řízení svého podniku, avšak pouze tehdy, je-li přítomen.“

John Morley

Aby se člověk stal manažerem, musí disponovat příslušnými vlastnostmi a znalostmi. Manažera chápeme jako člověka, který je významnou řídicí jednotkou organizace. Takový člověk musí ovládat prvky správného plánování, rozhodování, organizování a především být schopný lidi vést. Pro všechny učiněné kroky musí existovat zpětná vazba, čili kontrola manažerova jednání a správnost jeho postupů.

„Manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků společenských věd – psychologie a filosofie, ekonomie a historie, etiky – ale stejně tak i věd přírodních. Musí však tyto znalosti zaměřit na efektivnost a výsledky – na uzdravení nemocného pacienta, na výuku studenta, na postavení mostu, na vypracování a prodej počítačového programového vybavení, jež bude optimální pro svého uživatele.“

Peter Ferdinand Drucker

Delegování je pojem, který bývá v dnešní době často v rámci manažerského myšlení opomíjen a často není přesně vymezen, je ovšem neoddelitelnou součástí manažerské praxe. Neznamená to pouze zadávat úkoly a odpovědnosti jiným lidem, ale zároveň jde i o přenos pravomocí. Jedním z podstatných faktorů delegování je důvěra. Nejen důvěra v podřízené, ale i v sebe sama, abych mohl jako manažer přijmout odpovědnost za věci, které jsem svěřil do rukou druhých lidí.

Delegování má nespornou řadu výhod, díky kterým se vyplatí jej používat. Manažer díky němu ušetří čas, prověří a motivuje své podřízené a získá prostor pro další osobní rozvoj. Současně se musí naučit pečlivě vybírat, na koho se obrátit, komu delegovat. Existují však bariéry, které je nutno ve spojitosti s tímto procesem odstranit, aby bylo dosaženo kvalitních výsledků. Manažerem se člověk nenarodí, je tedy potřeba postupem času získávat praxi a v řídicí činnosti se zdokonalovat.

Tato práce se zabývá konkrétním případem tří manažerů sklářského podniku s odlišnou funkcí. Zkoumá vztahy řídicích pracovníků k delegování a význam jeho využití při jejich práci ve firmě.

2 Cíl práce

2.1 Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je řízený rozhovor základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

3 Literární rešerše

Teoretická část je zaměřena nejprve na obecný rozbor managementu, manažera a prvky jeho působení v organizaci. V další části je zaměřena na řídicí práci manažera a pojmy spojené s touto činností, zejména pak delegování.

3.1 Vývoj managementu

Řízení lidí se praktikovalo v již v dávných dobách ve spojitosti s organizací práce. Blažek (2011, s. 19) uvádí největší využití při rozsáhlých projektech, kdy se podílely na práci tisíce pracovníků a další významnou roli řízení přisuzuje k organizaci státu, armády či církve. Dále tvrdí, že řízení objektů průmyslové povahy započalo až s nástupem industriální společnosti. Na základě toho se v druhé polovině devatenáctého století vytváří základy moderního managementu, který akceleruje i ve století dvacátém.

3.1.1 Klasický management

Za bezprecedentní příklad technického pokroku uvádí Blažek Spojené státy, kde se rychlým tempem rozvinula průmyslová infrastruktura, a zrodily se klíčové korporace. S postupným růstem podniků docházelo k prohlubování dělby práce, zvýšení produktivity práce a specializaci výrobních technologií. Na základě těchto faktorů se začíná rozvíjet pojem řízení. Systematické teorie managementu, které se objevují na počátku dvacátého století, jsou v současné době rozděleny do čtyř škol:

- škola „vědeckého řízení“,
- škola „lidských vztahů“,
- škola „správního řízení“,
- škola „byrokratického řízení“.

Škola „vědeckého řízení“ je nejstarším myšlenkovým proudem managementu, který představuje první pokusy o proniknutí vědeckých přístupů v oblasti řízení. V centru zájmu jsou člověk, výrobek a stroj. Principem je vytvoření systému pravidel na základě rozboru práce nejlepších dělníků s využitím časových a pohybových studií a projektů, které se opírají o exaktní měření a evidenci. Za hlavního představitele školy je považován **Frederik W. Taylor**. Pozitiva této školy spočívají v objektivním zdůvodnění racionálních postupů při plánování, provádění a odměňování práce. Negativem je preference autoritativního stylu řízení.

Škola „lidských vztahů“ se orientuje na věcnou a technickou stránku práce a jejího řízení. Výrazně zesiluje psychologické a sociální aspekty činnosti lidí. Příkladem je experiment v hawtornském závodě, kde bylo poprvé potvrzeno, že na výkonnost lidí a růst produktivity práce mají rozhodující vliv faktory psychologické a sociální. Blažek (2011, s. 21) tvrdí, že ve škole je zdůrazňována nutnost respektování vztahu pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti. I proto je zde člověk chápán jako bytost usilující o existenci ve společnosti. Vztah člověka k jeho práci či funkci v zaměstnání je na základě toho závislý na jejím hodnocení lidmi, s nimiž je spojen. Protagonistou této školy je považován americký profesor Elton Mayo, který vedl výše zmíněný hawthornský experiment. Podle Blažka se škola stala východiskem pro moderní personalistiku. Její přínos spočívá v tom, že správná motivace je účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. Existují ale námitky proti přeceňování významu skupin a opomíjení jiných aspektů, než jsou psychologicko-sociální.

Ve **škole „správného řízení“** byl založen koncept celistvosti v přístupu k řízení. Je zde kladen důraz na univerzální charakter pro všechny formy sociální organizace ve správě. Pojem „správa“ je chápán jako celkové řízení dané organizační jednotky. Dále škola věnuje prioritní pozornost činnosti řídicích pracovníků, zejména na vyšších stupních. Zakladatelem myšlenkového proudu je francouzský inženýr **Henri Fayol**. Škola se stala východiskem pro vnitřní strukturalizaci řízení ústící do definování manažerských funkcí a vytvořila základ pro rozvoj koncepcí organizačních struktur podniků.

Škola „byrokratického řízení“ se vyznačuje deklarovanou a jednoznačnou hierarchií moci a pořádku. Byrokracii zde chápeme jako explicitně a pevně vymezené racionální uspořádání organizace. Na základě toho, se organizace vytváří na principech hierarchie a je regulována systémem obecných pravidel. Je budována na základně uplatňování stability, pořádku, přesnosti, disciplíny a spolehlivosti. Za čelního představitele se považuje německý sociolog **Max Weber**. Tento směr je dnes východiskem pro pojetí organizačních řádů a norem. Nedostatky jsou přeceňování formální stránky organizace a naopak podceňování její neformální stránky.

3.1.2 Období manažerské revoluce

V období na přelomu devatenáctého a dvacátého století dochází k růstu a zvyšování významu obřích společností. Na burzách vzniká dobře organizovaný trh akcií, které představovaly velmi likvidní a zároveň výnosnou formu jmění. Tím počet drobných akcionářů vzrůstal. Rozptylováním akcií mezi velký počet drobných vlastníků vedlo k oddělování vlastnictví od řízení. Výkon řídicí činnosti se přestal realizovat v okruhu vlastníků a přecházel do rukou

profesionálních řídicích pracovníků. Úkolem top managementu velkých korporací je tedy uvádět v soulad zájmy akcionářů, zaměstnanců, zákazníků a nejširší veřejnosti. V poválečném období lze zaznamenat růst státního sektoru a znárodnování mnoha podniků, čímž rostl i vliv státu na ekonomiku. Výrazně pak vzrostl status profesionálních řídicích pracovníků.

Dominantní postavení v tomto období zaujímají především američtí autoři, přínosy přinášejí pak i evropští a posléze japonské odborníci. Blažek (2011, s. 25) rozděluje myšlenkové proudy na:

- procesní přístupy,
- psychologicko-sociální přístupy,
- systémové přístupy,
- kvantitativní přístupy,
- empirické přístupy.

Procesní přístupy navazují na myšlenky „správného řízení“ a částečné „byrokratické řízení“. Řízení je chápáno v celistvosti. Směr je zaměřen na ucelené a harmonické chápání fungování a řízení organizační jednotky z hlediska oblastí reprodukčního procesu a úrovní řídicí hierarchie. Přístupům je společná snaha o jednoduché, přehledné a logické utřídění dílčích procesů manažerské činnosti a snaha vytvořit obecněji platná doporučení, jak tyto procesy v jednotlivostech i celku zvládnout. Hlavními představiteli směru jsou **L. Gulick** a **L. F. Urwick**.

Psychologicko-sociální přístupy čerpají ze školy „lidských vztahů“. Věnují značnou pozornost motivaci a problematice konfliktů v organizaci a jejich eliminování. Předmětem zájmů je rovněž problematika stylu vedení a efektivní mezilidské komunikace. Objevují se teorie vycházející z hierarchie potřeb, teorie motivace aj. Člověk v podniku je především sociální bytost a snaží se o aktivní tvůrčí činnost, ve které má být podpořen řídicími pracovníky. Zdůrazňuje se tak význam neformálních vazeb, nepřímých metod řízení a různorodost podnikového kolektivu v oblasti zájmů. Mezi osobnosti myšlenkového směru se řadí např. **D. McGregor**, **A. Maslow**, **F. Herzberg**, **J. Moutonová** a další.

Systémové přístupy respektují celistvost a aplikují filozofický postulát, že celek je více než pouhá suma jeho částí. Vznik přístupů se přisuzuje stále rostoucí velikosti podniků a vzrůstající složitosti jejich řízení. Princip tohoto směru spočívá v celostním nazírání na objektivní realitu, při němž jsou vztahy a jevy v nich probíhající chápány ve vzájemných souvislostech. Na systémy je nahlíženo jako na prvky systémů vyššího řádu a zároveň prvky daných systémů jsou vnímány jako systémy nižšího řádu. Řešení daného problému se tedy

hledá i s ohledem na širší hlediska a ohledem na jeho různé nepřímé důsledky. Hlavními představiteli jsou **Ch. Banard, H. A. Simon, J. March, C. W. Churchman a R. L. Ackoff**.

V **kvantitativních přístupech** akcentuje uplatnění metod opírajících se o matematiku, logiku a další formální vědy. Jedná se o soubor exaktních postupů sloužících především k řešení rozhodovacích úloh. Podstata směru spočívá i v měření pracovních činností a jejich plánování na základě matematických výpočtů. Významným využitím považuje Blažek (2011, s. 27) řízení válečných operací během druhé světové války. V civilní oblasti se pak nástup těchto metod s rozvojem výpočetní techniky zaznamenal v padesátých a šedesátých letech dvacátého století. Představiteli myšlenkového proudu jsou **W. W. Cooper, G. B. Dantzig, S. I. Gass, T. L. Saaty** a další.

Empirické přístupy vycházejí z analýzy a zobecnění všech zkušeností z manažerské práce. Lze je těžko vymezit z hlediska časového i obsahového. Jedná se o nejrozšířenější a názorově nejrozmanitější myšlenkový proud managementu, prolínající se celým obdobím. Snaží se formulovat na základě studia praxe řízení konkrétní doporučení pro manažerské jednání. Ze všech přístupů jsou nejvíce konkrétní, ze strany autorů avšak dochází k rozpornosti názorů a různým doporučením. Literatura empirických přístupů nabývá popularity v sedmdesátých letech, přičemž mezi autory publikace patří vysokoškolští profesoři, zástupci poradenských firem a praktici z řad zkušených manažerů. Za nejvýznamnější osobnost je dle Blažka **P. F. Drucker**, mezi další zařazuje např. **A. D. Chandler, H. Mintzberg** nebo **M. E. Porter**.

3.1.3 Postindustriální trendy

Jde o období od poloviny sedmdesátých let dvacátého století, kdy akceleruje četnost a hloubka probíhajících změn nejen v oblasti ekonomické, ale i veškerých společenských aktivit. Mnohočetnost častých rozporností a protisměrnost dílčích vývojových procesů má za následek zrod nové, postindustriální společnosti. Významným jevem v tomto období je globalizace, kdy nastupuje globální konkurence i globální spolupráce. Na základě toho se více rozšiřuje dělba práce a využívají se komparativní výhody podnikání. Doposud úspěšným podnikům vyrostli zdatní konkurenti. Na druhou stranu, globalizace umožňuje šanci uplatnit se i na velmi odlehlých trzích.

Od počátku osmdesátých let se prosazuje přechod od trhu dodavatele k trhu zákazníka a růst produkce předstihuje růst potřeb. Podniky tak musí bojovat o přízeň zákazníka a zisků z velkovýroby běžného zboží není možné dosahovat jako dříve. Úspěšné firmy tak přichází se speciálními produkty a službami. Tyto trendy mají vliv na změny organizačních struktur podniků. Hierarchické struktury se rozvolňují a mění se na pružnější, složitější uspořádání

v podobě neustále se vyvíjejících sítí. Dominantní postavení v posledních třech dekadách dvacátého století zauímají empirické přístupy. Systémové a kvantitativní přístupy ústí do specializovaných disciplín. Nejvíce vyzdvihuje Blažek (2011, s. 29-30) v tomto období práce **P. F. Druckera** („Řízení v turbulentní době“, 1980; „Management: Budoucnost začíná dnes“, 1987; „Inovace a podnikavost“, 1985; „Postkapitalistická společnost, 1993), v pozdější fázi označuje za průkopnice práce autora **M. Hammera** („Reengineering – Radikální proměna firmy“, 1993; „Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století“, 2001).

3.2 Pojetí managementu

V dnešní době má pojem „management“, dříve používaný v USA, mezinárodní platnost a používá se většinou v jazycích. Podle Blažka (2011, s. 12) je výraz definován jako dosahování cílů prostřednictvím činností jiných lidí. Obecně je chápán ve třech významových rovinách jako:

- proces řízení,
- řídicí pracovníci,
- soubor poznatků o řízení

3.2.1 Management jako proces řízení

Blažek uvádí, že management je procesem, který probíhá mezi **řídícím subjektem** (jednotlivec či skupina, které řídí řízený objekt) a **řízeným objektem** (jednotlivec či skupina, které jsou řízeny řídícím subjektem). Označuje management jako složitý a obtížně uchopitelný proces, a proto existuje velké množství definic.

3.2.1.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou definovány jako soubor činností manažera jakéhokoliv zaměření. Jako první je formuloval Henri Fayol a rozdělil manažerské funkce do pěti složek jako **plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování**. V současnosti se využívá několik alternativních klasifikací. Podle Blažka (2011, s. 13) je nejčastější rozdělení definováno takto:

- 1) plánování,
- 2) organizování,
- 3) personalistika,
- 4) vedení,

5) kontrolování.

Oproti tomu např. Veber klasifikoval manažerské funkce jako:

- 1) rozhodování,
- 2) plánování,
- 3) řízení implementace,
- 4) kontrola,
- 5) řízení lidí,
- 6) komunikace,
- 7) Informatika v manažerské práci.

Podle Vebera (2009, s. 80) rozhodování využívá manažer denně a staví jej na první místo v žebříčku funkcí. Jako hlavní důvod uvádí, že každý manažer musí umět za něj brát veškerou zodpovědnost a následky. Stejně často je nutné použití komunikace. Ostatní funkce závisí na postavení a postu manažera ve firmě, ale ani bez jedné se neobejde.

3.2.1.2 Manažerské role

Manažerské role vyjadřují specifické formy chování potřebné k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů na daném pracovním místě, uvádí Pošvář a Erbes ve své publikaci. Role je splněna za předpokladu, že se chovají v závislosti na vztahu k jejich spolupracovníkům, zákazníkům, podřízeným aj. podle jejich očekávání. Rozlišujeme role **formální**, které vyplývají z pracovních vztahů (předseda, ředitel aj.) a role **neformální**, které vychází ze vztahů mezi pracovníky (manžel, přítel). Autorem nejznámějšího členění rolí je Henry Mintzberg, který definoval deset manažerských rolí začleněných do tří základních skupin:

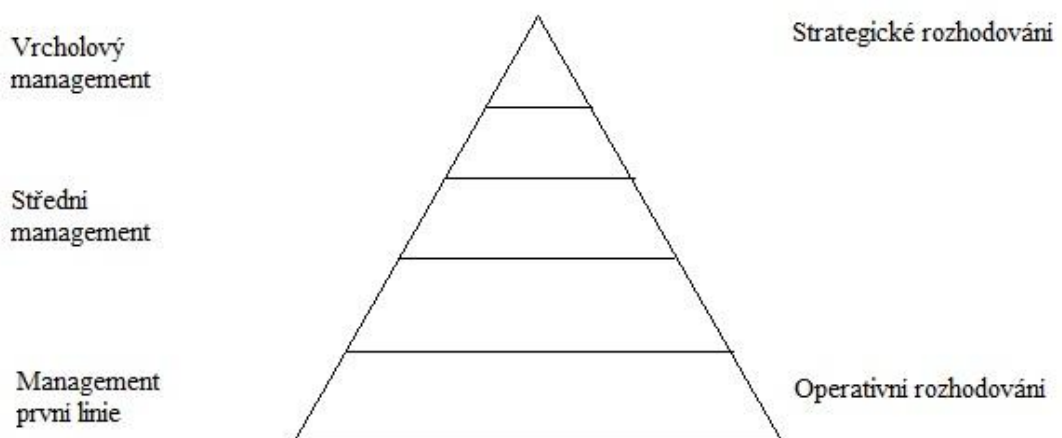
- interpersonální role
 - manažer je v roli **představitele** – propaguje a zastupuje v jednáních firmu.
 - je **lídrem a spojovacím článkem** – funguje jako hlavní organizátor uvnitř společnosti, hodnotí a vzdělává pracovníky, řeší konflikty aj.
- informační role
 - plní roli **příjemce informací** – monitoruje informace o vnějším okolí firmy i uvnitř a zpracovává zjištěné informace.
 - **šíří informace** – předává informace do organizace (nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům).
 - zastává roli **mluvčího** – předává informace do vnějšího okolí (zákazníkům, dodavatelům aj.)

- rozhodovací role
 - je **podnikatelem** – role obnáší reagování na změny vnějšího prostředí, vytváření změn výrobních programů, získání nových zákazníků aj.
 - **řeší a vyjednává problémy** – řeší krizové problémy v organizace, ztráty zákazníků, stávky aj.
 - **alokuje zdroje** – rozhoduje o přemísťování zdrojů, finančních prostředků a investic, o nábore a propouštění lidí, omezení a rozšíření výroby aj.
 - **reprezentuje** organizaci – zastupuje na veřejnosti na tiskových konferencích, prezentacích nových výrobků aj. (Pošvář 2008, s. 11-13)

3.2.2 Management jako řídicí pracovníci

Management se přenáší na pracovníky, který jej provádí resp. vedoucí pracovníky. Dle Blažka se oproti minulosti zvýšila participace zaměstnanců organizace, což vede k tomu, že je více činností, které dříve vykonával sám manažer, realizováno částečně nebo i plně spolupracovníky. Dále řadí manažery do tří skupin dle stupňů řízení na **manažery první linie** (nejnižší stupeň řízení), **střední manažery** a **vrcholové manažery** (top management – řídí organizaci a reprezentují ji). Upozorňuje, že vývoj směřuje ke stále menšímu významu středního managementu a naproti tomu se zvyšuje význam a náročnost práce v top managementu. (Blažek 2011, s. 14-15)

Obrázek 1 - Vztah stupně řízení a charakteru objektu rozhodování



Zdroj: Blažek 2011, s. 89

3.2.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Z pohledu na managementu jako na vědu, která se vyvíjí přibližně sto let, neumí formulovat na rozdíl od věd exaktních základní vztahy, které jsou předmětem jejího zájmu. Nelze ji tedy chápat v obecně platných zákonech, nýbrž pouze jako zákonitosti s určitou pravděpodobností. Blažek (2011, s. 15-17) uvádí, že management jako věda má již tolik kvalitních poznatků, aby je bylo možné smysluplně využívat ve výchově budoucích manažerů. Podle něj jsou důležité při výuce tři základní formy získání poznatků:

- prezentace a diskuse,
- případové studie,
- manažerské hry.

3.3 Osobnost manažera

Každý manažer, aby se stal dobrým vedoucím, musí disponovat vlastnostmi jako: **dynamičnost, logické myšlení, tolerantnost, rozhodnost, smysl pro etiku** aj., jak uvádí Veber (1998, s. 43-45) ve své publikaci. Pro řídicího pracovníka je důležité ovládat time management k efektivnímu využití svého času. Pro úspěch v tomto směru je nutné splňovat tři podmínky. **Vědět, chtít a moci**. Obecně lze tato tři slova popsat jako povinnosti být informován v dané oblasti, mít důvod změnu přijmout a mít pravomoc, která umožní manažerovi změnu učinit. Veber (2009, s. 36-38) charakterizuje řídicího pracovníka jako člověka s **autoritou, znalostí etikety, charismatem, mocí, schopností sebeřízení a sebevzdělávání**.

Kamp (2000, s. 24-29) charakterizuje dovednosti a kvality efektivního manažera ve dvanácti bodech:

- 1) hrát roli vzoru pro ostatní,
- 2) znát sama sebe,
- 3) soustavně se vzdělávat,
- 4) mít potěšení ze změny,
- 5) mít vizi,
- 6) plně si uvědomovat současnou realitu,
- 7) mít vysokou úroveň etiky a hodnot,
- 8) myslet systémově,
- 9) správně komunikovat,
- 10) pozitivně myslet,

11) umět se nadchnout,

12) být opravdový.

Za předpokladu, že manažer zvládá správné tyto řídicí praktiky při rozhodování, plánování, delegování atd., zlepšuje si své praktické schopnosti. Dovednosti a metody lze do jisté míry ovládat, ale je potřeba je neustále rozvíjet.

3.3.1 Cíle

Při tvoření cílů manažera se používá nejčastěji tzv. pravidlo **SMART**. Každé písmeno z tohoto slova nese počáteční písmeno vlastnosti (přeloženo do angl. jazyka), kterou by měl cíl splňovat. S – znamená specifický, M – jako měřitelný, A – přijatelný (acceptable), R – reálný, T – časově ohraničený (time-bounded). Obecně lze tvrdit, že cíl musí být jasný, aby se mu dalo porozumět, ale zároveň musí být i dosažitelný, přičemž je nutné stanovit jeho rozsah a časový úsek, kdy se má splnit. (Karlöf 2006, s. 48)

3.3.2 Rozhodování

Rozhodování se řadí mezi nejvýznamnější činnosti, které musí manažeři ovládat. Veber (2009, s. 80) jej označuje za jádro řízení a domnívá se, že se uplatňuje i v dalších manažerských činnostech, zejména v plánování. Rozhodování a celý proces ovlivňuje řada faktorů. K nim patří rozhodovací problémy, podmínky pro rozhodování a celková osobnost a zkušenosti manažera, jeho styl a přístup k rozhodování. Jako příklad použití rozhodování uvádí např. seřazení priorit, jaké učinit opatření při vzniklém problému, výběr nejlepší možnosti atd. V závislosti na míře účasti spolupracovníků pak závisí i délka rozhodování, s jejímž růstem se zpravidla snižuje i riziko konečného rozhodnutí.

3.3.3 Plánování

Jde o manažerskou aktivitu, která určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Při plánování je nutné umět vytyčit cíle, kterých má být dosaženo a určení aktivit, zdrojů a pracovníků potřebných ke splnění předem stanovených cílů. Pošvář a Erbes tvrdí, že význam plánování spočívá v určení směru vývoje organizace a koordinaci činnosti lidí a vnitropodnikových složek při plnění plánu. Zároveň redukuje zbytečné činnosti a ztráty a vypracovává standardy pro kontrolní činnosti. Na základě toho se pak rozvíjí schopnosti a dovednosti manažera předvídat budoucí vývoj.

3.3.4 Organizování

Jedná se o cílevědomou činnost vyplývající ze znalostí, dovedností a zkušeností manažera. Jejím cílem je uspořádat, zkoordinovat a kontrolovat prvky v organizaci tak, aby došlo v maximální míře k vyplnění stanovených cílů. Obecně lze proces organizování popsat jako vytváření nebo přetváření činností, funkcí, struktury a vztahu v organizaci. Tato činnost zahrnuje zejména sestavování cílů, definici a třídění činností, vytváření týmů, přiřazování vedoucích pracovníků, vytváření pravidel koordinace aj. (Pošvář 2008, s. 105)

Organizační struktura by dle Vebera (1998, s. 34) měla vždy korespondovat s potřebami firmy. Pro její stanovení závisí na počtu osob, které je manažer schopen zvládnout. Tento počet je různý v závislosti na podmínkách a na faktorech jako např. kvalifikace a schopnosti vedoucího i podřízených, charakter pracovního prostředí a druh práce, kterou v něm podřízení vykonávají. Čím je širší rozpětí, tím je nižší počet řídicích stupňů a naopak.

3.3.4.1 Organizace času a práce

Největším problémem dnešních manažerů je jejich nevhodný přístup k organizování práce vlastní i práce ostatních. Na základě toho dochází k nestíhání a odkládání termínů. Manažer ztrácí na důvěryhodnosti a výsledkem předchozích dějů je pocit přetížení. Pro efektivní řízení času je nutné mít vizi konkrétních aktivit, pro které se vytvoří řád. Dále je dle Bělohlávka činnosti potřeba sestavit dle priorit a v nejlepším případě využívat pomůcky v podobě diářů, tabulí aj. (Bělohlávek 2003, s. 8)

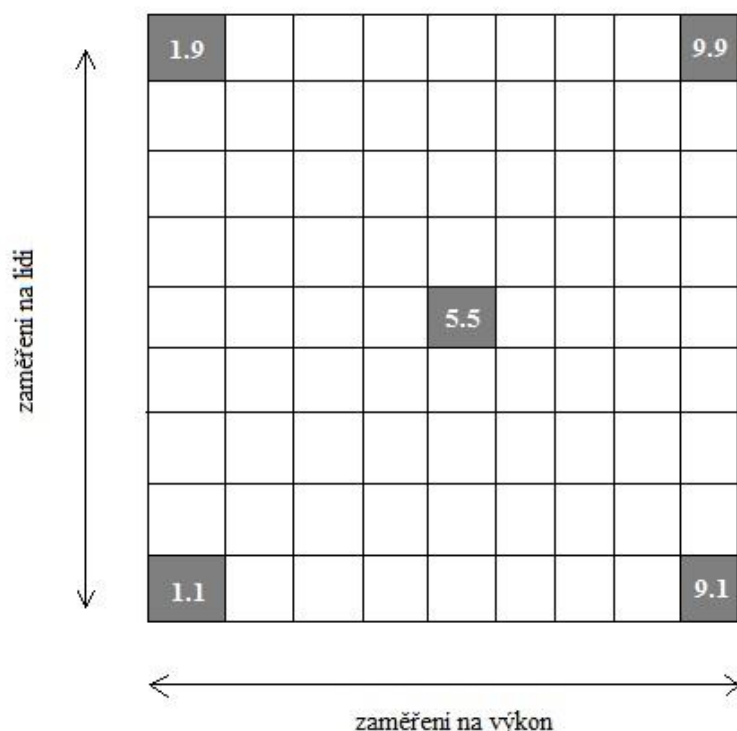
3.4 Vedení lidí

Jde o jednu z nejdůležitějších funkcí manažera. Aby byly splněny stanovené záměry, úkoly a cíle, musí umět přesvědčovat, aktivizovat a iniciovat pracovníky. Lze tedy říct, že vedení lidí je spojeno s ovlivňováním chování lidí. (Veber 1998, s. 29)

3.4.1 Styly vedení

Optimální manažerský styl řízení znázorňuje dle Plamínka „manažerská mřížka“, kterou zkonstruovali Blake s Moutonovou. (viz. obrázek 2)

Obrázek 2 - Manažerská mřížka



Zdroj: Blažek 2011, s. 175

Ta znázorňuje poměr mezi pozorností zaměřené na výrobu a pozorností zaměřené na lidi. Lze ji popsat čtyřmi základními styly řízení:

- **direktivní řízení** (9.1), charakteristické vysokou citlivostí k úkolům i vůči vlastní osobně a pozici.
- **formální řízení** (1.1), které kombinují pozornost manažera k procesním formalitám a jeho osobě.
- **liberální řízení** (1.9) vyznačující se zbrklým nabízením práv, odpovědnosti podřízeným a výskytem výhradně v neziskovém sektoru.
- **týmové řízení** (9.9) přenáší vysokou pozornost k úkolům i lidem.

Plamínek (2002, s. 138) pro znázornění úspěšné strategie při řízení lidských skupin použil „pyramidu řízení“. (viz. příloha 1.1)

3.4.1.1 Situační vedení

Jedná se o dvoudimenzionální styl vedení vycházející z manažerské sítě. Nejznámější model vytvořil Hersey s Blanchardem. Na základě kombinace direktivního chování a podpůrného

chování lze rozlišit čtyři styly vedení, které jsou zachyceny ve čtyřech kvadrantech, jak lze vyčíst z obrázku níže.

Obrázek 3 - Situační vedení



Zdroj: Blažek 2011, s. 176

3.4.2 Motivace pracovníků

Pojem motivace vyjadřuje příčiny lidského jednání na základě konkrétního motivu. Motivování lze tedy chápat jako vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka pomocí určitých podnětů, tzv. stimulů, s cílem o dosažení žádoucího chování daného jedince. Vnitřní motivace lidí není stejná a mění se v čase. Aby bylo motivování efektivní, musí být stimuly v rezonanci s vnitřními motivy. (Blažek 2011, s. 160)

Tento vztah je popsán řadou teorií. Jednou z hlavních je tzv. **teorie X a Y** od Douglase McGregora. Teorie X předpokládá, že lidé jsou líní pracovat a musí být k práci tlačeni, naopak v teorii Y pojednává o pracovitosti lidí a jejich uspokojení z dosažených výsledků. Oba pohledy prezentují extrémní pozice, přičemž právě díky určité míře motivace je možné přenést lidi ze situace z teorie X, do situace, která odpovídá teorii Y. (Forsyth 2003, s. 14)

Maslowova hierarchie potřeb vychází z poznání, že lidé si stanovují další cíle tehdy, když jsou uspokojeny jejich základní potřeby. Lidské potřeby se člení do pěti hierarchicky uspořádaných skupin. (Blažek 2011, s. 161)

Obrázek 4 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Blažek 2011, s. 161

Na základě správné motivace se docílí k lepším pracovním výsledkům, spokojenosti a stabilitě zaměstnanců a vztahů mezi nimi, stimulační k lepším výkonům apod. Peníze jsou podle Bělohlávka (2003, s. 25) mimořádně silným motivačním prostředkem, nicméně existují i další nástroje jako např. poskytnutí jistoty zaměstnání, správně formulovaná pochvala, možnost odborného rozvoje, uznání spolupracovníky atd.

3.4.3 Koučování

Jde o zvláštní způsob vzdělávání pracovníků tzv. koučem (nadřízený, profesionální instruktor, kolega), který zapracovává jednoho účastníka. Přestože je časová náročnost tohoto procesu vysoká, jde o velmi účinný nástroj osobního a profesionálního rozvoje. Samotný postup koučování, který má na pracovníka pozitivní motivační účinek, popisuje Bělohlávek (2003, s. 32-33) následovně:

- 1) **Stanovení cíle** – pracovníkovi je od začátku jasné, jaké jsou od něj očekávány požadavky.
- 2) **Určení dílčích cílů** – pracovník nebude zmaten rozsáhlostí celé aktivity a bude mu umožněno sledovat dosažený pokrok.
- 3) **Ponechání pracovníkovi aktivní role** – pracovník by měl dostat prostor k hledání řešení a dojít k němu sám.

- 4) **Vysvětlení důsledků řešení** – pracovník musí pochopit, kde dělá chyby při hledání správných odpovědí a správného postupu a důsledky, které nastanou, pokud toto řešení použije.
- 5) **Pokroky se hodnotí co nejkonkrétněji** – pracovník by měl dostávat konkrétní hodnocení o průběžných výsledcích, aby zjistil, v čem by se měl zlepšit.
- 6) **Stanovení omezení** – pracovníkovi se předem určí rozsah pravomocí, které bude mít k dispozici.
- 7) **Pověření a zmocnění pracovníka k vykonávání úkolu** – samotné předání pravomocí určené k jednání pracovníka.

Dle Cipra (2009, s. 143) je koučování náročné na důvěru a emocionální sebekontrolu manažera. Z tohoto důvodu a obavy ze ztráty mocenské pozice jej nemá většina v repertoáru. Přestože se jedná o náročný proces, je koučování nutnou investicí do rozvoje lidí. Manažer tak v budoucnu ušetří za vše, co byl schopný své lidi naučit. Na základě toho se pak může věnovat významnějším činnostem.

3.5 Delegování

Jedná se zpravidla o dlouhodobý proces (ve výjimečných případech jednorázový), při kterém manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím dalších lidí. Delegování lze tedy chápat jako investici do pracovníků s návratností až za delší dobu. Dále o něm můžeme říct, že je prostředkem k motivování a rozvíjení pracovníků. Z dalšího pohledu jde o sociální aktivitu založenou na dobré komunikaci manažera s podřízenými, či kolegy, přičemž velkou roli hraje osobnostní struktura samotného manažera. (Cipro 2009, s. 12-13)

Vlastní proces delegování se dělí do dvou částí. **Věcná** stránka řeší problém „komu“ a „co“ delegovat, přičemž se předpokládá znalost a schopnosti podřízených. **Formální** stránka se zabývá otázkou „jak“ delegovat a předpokladem je znalost struktury osobnosti pracovníků, které manažer řídí. Dle Hrona (1995, s. 102-103) jsou předmětem procesu delegování **jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování a pravomoci.**

- **Jednotlivé činnosti** delegují vedoucí pracovníci formální cestou na své podřízené, aby si uvolnili prostor pro řešení důležitějších problémů.
- **Úkoly** se delegují formální cestou od nadřízených k podřízeným. Vedoucí koná pouze rozhodovací činnost a zbytek deleguje na podřízené. Sleduje se tak plnění funkce organizačního systému v určitém společenském prostředí.

- **Oblast rozhodování** je relativně trvalého charakteru. Deleguje se v případě, kdy nelze specifikovat funkci organizačních a řídicích jednotek výčtem jednotlivých úkolů a činností.
- **Pravomoc** je označována jako souhrn práv a moci, které umožňují splnění delegovaných činností, úkolů a oblastí rozhodování. Deleguje se v takové míře současně s předchozími předměty delegování, aby bylo možné je splnit. Je formálního charakteru a deleguje se shora dolů.

Pro úspěšné chování těchto prvků jsou nutné:

- 1) Dobrá znalost podřízených
- 2) Ochota vedoucího pracovníka delegovat pravomoc
- 3) Důvěra ve spolupracovníky
- 4) Kontrola podřízených

3.5.1 Cíle delegování

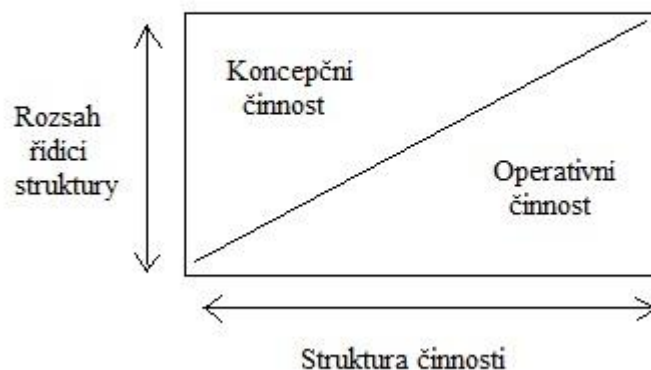
Růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy jsou hlavními cíli delegování, jak uvádí Cipro. Pro splnění těchto cílů je nutno plnit dílčí cíle. Manažerovi delegování pomáhá s time managementem priorit a tím jej podporuje v efektivním využívání času. Získává tak prostor pro rozvíjení svých schopností a je schopen lepšího kariérního růstu. Podobně se rozvíjí i podřízení, na které manažer klade nové a vyšší nároky. Ti mají pak pocit spoluodpovědnosti na chodu a chápou to jako vyjádření důvěry manažera v jejich schopnosti a jsou motivováni k dalším činnostem. Delegování je určitou diagnostikou schopností podřízených, kdy manažer jasně definuje patřičné odpovědnosti a pravomoci konkrétnímu pracovníkovi, kterého následně může objektivně hodnotit a kontrolovat. Na základě toho pak může připravovat případné personální náhrady. Manažer si delegováním zajišťuje sebereflexi, resp. může si uvědomit svůj pocit nenahraditelnosti a nepostradatelnosti při plnění pracovních činností. (Cipro 2009, s. 14-15)

3.5.2 Úrovně procesu delegování

Využívá se principu stanovení **koncepční** a **operativní** činnosti na jednotlivých stupních řízení, které se rozlišují charakterem činností vedoucích pracovníků. Koncepční činnost představuje vytváření rámcových koncepcí, které určují směr rozvoje podniku. Konkrétně jde o zpracování strategií a plánů, marketingové činnosti, podnikatelských záměrů aj. Naopak operativní činnost představuje bezprostřední řízení transformačního procesu. Čím vyšší je postavení řídicího pracovníka, tím vyšší je podíl koncepční činnosti. Na nejnižším stupni je

tedy veškeré činnosti řídicího pracovníka čistě operativní a naopak. Hron předpokládá, že činnost každého řídicího pracovníka je tvořena pouze těmito dvěma druhy, jen se liší poměrem. Důležitá je však i pracovní náplň manažera, ve které se nejvíce projeví rozdíly v delegování úkolů a pravomocí. (Hron 1995, s. 105-106)

Obrázek 5 - Struktura činností vedoucích pracovníků



Zdroj: Hron 1995, s. 104

3.5.3 Postup a plánování delegování

Pro efektivní způsob delegování musí nejprve manažer umět analyzovat svojí práci, tzn. srovnat úkoly dle priorit a definovat, které úkoly a pravomoci delegovat může a které musí provést sám. Podle Cipra (2009, s. 60-64) by manažer **neměl** delegovat:

- důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi,
- formulaci a vizí cílů,
- kontrolu a hodnocení pracovníků,
- úkoly, které jsou povinností manažera,
- „politicky“ citlivé a „životně“ důležité termínované úkoly,
- úkoly, na které nepřipravil své pracovníky.

Oproti tomu **mohou** být delegovány:

- jednoduché úkoly a rutinní práce pro jednotlivce,
- úkoly, které manažer nemá v oblibě, ale jiný je může dělat rád,
- úkoly, které zvládá lépe někdo jiný,
- úkoly ke zpestření stereotypu práce,
- úkoly, na které nemá manažer čas a není nutné, aby je dělal sám,

- méně důležitá opakující se rozhodnutí, u nichž jsou předem vymezeny mantinely.

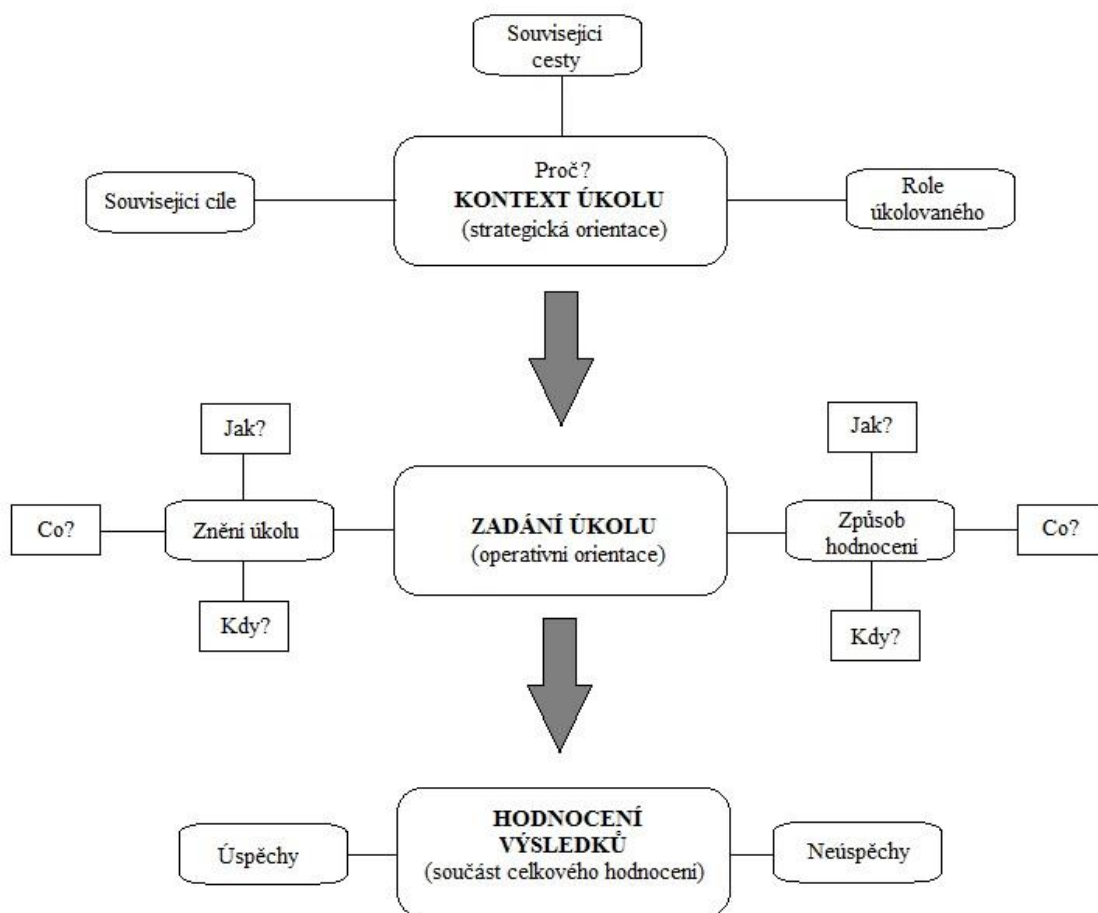
3.5.4 Jak delegovat

Delegování by nikdy nemělo probíhat nahodile a je nutné jej nejprve zajistit potřebnými zdroji. Při správně stanoveném plánu procesu delegování zohledňuje manažer cíle, termíny, zdroje, rozhodnutí, pravomoci, podporu vedení a kontrolu. Musí mít tedy stanoveny:

- co přesně chce delegovat,
- za jak dlouho se má úkol splnit,
- jaké zdroje jsou potřebné k splnění delegované odpovědnosti,
- jaké rozhodnutí může provádět pracovník, na kterého delegoval odpovědnosti,
- rozsah delegované pravomoci,
- jak je schopen pracovníka v jeho úkolu podpořit v případě krizové situace,
- systém reportování pro kontrolu pracovníka. (Cipro 2009, s. 65)

Pro každý úkol je důležitá volba vhodného pracovníka. Manažer tedy postupuje systematicky a bere v úvahu okolnosti. Přemýšlí nad tím, zdali se delegovaná práce přísluší určité funkci a kdo by měl zájem, schopnosti a je zodpovědný. Musí zohlednit, jestli tím pomůže někomu v růstu či povýšení a jestli to pro něj bude výzvou. Zároveň se mu nesmí stát, aby některé pracovníky až moc nepřehlížel nebo delegoval na někoho, kdo nemá čas. (Šuleř 1995, s. 104)
Proces zadávání úkolu je znázorňuje následující graf.

Obrázek 6 - Proces zadávání úkolů



Zdroj: Plamínek 2002, s. 29

3.5.5 Bariéry v procesu delegování

Přestože je delegování považováno za pozitivní metodu řízení pracovníků, existuje řada manažerů, kteří se mu vyhýbají. Jako jednu z hlavních příčin uvádí Šuleř pocit nenahraditelnosti. Manažer si myslí, že je jediným, kdo může úkol vykonat, avšak tím ztrácí možnost orientace výhradně na důležité úkoly. Pokud se manažer setká s úkolem, který dělá s oblibou, nerad jej deleguje dále. To je spojeno i s obavami, že by mohl být úkol splněn až za delší dobu a v horší kvalitě, mohly by se objevit vedlejší účinky a existuje i jistá obava, že mohl ztratit cvik v určité dovednosti. Za velkou zábranu je považována nedůvěra ve schopnosti pracovníků. To ovšem z velké části vyplývá z chyb manažera, když zanedbává rozvoj schopností pracovníků nebo nedokáže odhadnout jejich rozsah. Řídící pracovník často nedeleguje i z důvodu, že by mohl své podřízené obtěžovat a být u nich neoblíbený. Aby se úkol mohl definovat, musí být předem jasně a výstižně definován. Mnohé manažery právě

náročné vysvětlování často odrazuje od delegování, přičemž si neuvědomují, že budou muset úkolu čelit i v budoucnosti a okrádají se tak o cenný čas. Čím totiž vyšší pozici manažer zastává, tím jeho funkce vyžaduje stále více delegování a méně vlastního vykonávání činnosti. Tento vztah vyplývá z následujícího obrázku. (Šuleř, s. 99-100)

Obrázek 7 - Podíl vedoucí a výkonné práce manažera

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

Zdroj: Šuleř 1995, s. 99-100

Dle Šuleře patří mezi významné bariérové prvky i ego v případě, že si manažer přikládá přehnaně vysokou důležitost. Vyrovnání s touto překážkou vyžaduje „zastavit se“ v každodenním shonu a přehodnocení svých cílů, případným řešením by mohla být i diskuse se šéfem na toto téma. Za opačnou bariérou je označena obava z přehnaného delegování. Za předpokladu, že manažer nemá dostatek zkušeností, může totiž dojít k ohrožení významných zdrojů nebo výsledků. Existují i případy, kdy dochází k nepochopení ze strany nadřízeného. Šuleř uvádí skutečný příběh, kdy ředitel podezřívá svého manažera z nedostatečného pracovního nasazení, načež při podrobnějším zjišťování došel k faktu, že je jeho útvar tím nejúspěšnějším. Výčet nejběžnějších problémů při delegování a jejich řešení jsou znázorněny v tabulce (příloha 1.2).

3.5.6 Výhody delegování

V případě správného postupu při delegování můžeme mluvit o činnosti, která manažerovi v mnoha ohledech ulehčí práci. Šuleř (1995, s. 95-96) vytyčil výhody delegování v osmi bodech:

- 1) **Získání času na důležité věci** – díky delegováním úkolů a pravomocím, umožní manažerovi strávit více času nad úkoly s vyšší prioritou.
- 2) **Více odvedené práce za kratší čas** – za předpokladu, že manažer rozdělí systematicky úkol na dílčí části a využije k práci jiné, odvede větší a lepší výsledek, než by byl schopný jako jednotlivec.
- 3) **Nové nápady a přístupy** – často jsou manažeři uvyklí některým úkolům a činnostem, že jim nezbývá energie se pustit do jejich řešení s novým přístupem.
- 4) **Rozvoj kompetencí pracovníků** – podřízení díky delegování získají zkušenosti, které by jim žádný výcvik nebo vzdělávací aktivity plně nenahradily.
- 5) **Motivace pracovníků** – v případě nového a náročnějšího úkolu společně s částí pravomocí jejich nadřízeného je výzvou pro pracovníka získat si důvěru a prokázat své schopnosti.
- 6) **Snazší hodnocení pracovníků** – umožní klasifikovat pracovníky dle výkonů a udělit jim případné odměny či povýšení.
- 7) **Jednodušší kontrola** – delegováním určité odpovědnosti a pravomoci na určitého pracovníka se zjednoduší proces kontroly.
- 8) **Vyhnutí se stagnaci** – delegování umožňuje vyhnout se „pasti nepostradatelnosti“. Šuleř tvrdí, že skutečně efektivní manažer pracuje na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitým úkolům a rolím.

4 Praktická část

Tato část se věnuje problematice v oblasti delegování ve vybrané společnosti. Cílem výzkumu je zhodnocení schopností manažerů a jejich vztahů k delegování za použití řízeného rozhovoru. K výsledkům se využije analýza ze získaných poznatků z teoretické části práce.

4.1 Charakteristika zkoumané společnosti

Název společnosti: EGERMANN, s.r.o.

Sídlo: Maiselova 38/15, Staré Město, 110 01 Praha 1

IČ: 62242652

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 76388.

EGERMANN je registrovaná značka společnosti EGERMANN, s.r.o.

Společnost EGERMANN, s,r,o. byla založena v roce 1996 a specializuje se výhradně na ruční výrobu dekorativního skla. Její historie je úzce spjata s výraznou osobností sklářského průmyslu Friedrichem Egermannem (5. března 1777 – 1. ledna 1864), vynálezcem a průkopníkem mnoha nových sklářských technologických postupů a technik, které společnost používá dodnes. V současné době společnost disponuje samostatnou sklářskou hutí a rafinačním provozem, kde také dochází k finální úpravě polotovarů. Velkou část sortimentu tvoří výrobky z červené, zelené a žluté lazury, vysokého smaltu, malovaného, lištovaného a broušeného skla, lustrů apod. Společnost EGERMANN, s.r.o. svým sortimentem a rozsahem technik patří mezi jedny z největších firem vyrábějící ručně dekorované sklo.

Obrázek 8 - Logo EGERMANN, s.r.o.



Zdroj: <http://www.egermann.cz>

4.1.1 Charakteristika manažerů

Objektem pro analýzu delegování byli vybráni tři manažeři, kteří se liší vykonávanou funkcí, počtem podřízených a délkou působnosti ve firmě.

Manažer A působí ve firmě jako vrcholový manažer, ekonomický náměstek, 19 let. Má 2 přímé podřízené, celkem má na starosti 10 stálých pracovníků.

Manažer B je ve své funkci 7 let jako vedoucí provozu (manažer střední úrovně). Přebírá zodpovědnost za chod hutí, brusírny, formárny a za správně odvedenou práci technologů. Řídí přímo 3 podřízené a celkem mu podléhá 60 pracovníků.

Manažer C pracuje jako vedoucí provozu (manažer střední úrovně) s 8 letou zkušeností. Jeho hlavní činností je řízení 4 mistrů, kteří dále řídí 100 pracovníků v malírně.

4.2 Řízený rozhovor

1. Jak jste se dostal/a na vaši současnou funkci ve firmě? Jaký je váš vztah k práci, kterou vykonáváte?

Manažer A: Od 18 let jsem pracoval jako účetní, čímž jsem si získal v této oblasti praxi. Později se mi podařilo dosáhnout funkce vedoucího účetní. Po odchodu bývalého ekonomického náměstka jsem dostal nabídku jej nahradit, čímž jsem dosáhl své nynější funkce. I po těch letech mám svoji práci rád a mám k ní kladný vztah.

Manažer B: Vyučil jsem se sklářem a po čase se mi podařilo stát se mistrem. K funkci vedoucího výroby jsem se dostal náhodou, byl jsem v podstatě jediným vhodným kandidátem. Práci manažera nemám příliš v lásce a raději dám přednost svým koníčkům. Dnešní doba je bohužel taková, že lidé dají přednost spíše penězům, než aby dělali práci, kterou mají rádi.

Manažer C: Dříve jsem v podniku působil jako mistr a zodpovídal jsem za výrobu s červenou lazurou a manipulaci. Když přišla při odchodu bývalého vedoucího možnost získat jeho práci, tak jsem neváhal a neodmítl jsem. Na svém zaměstnání si cením toho, že mě stále nutí přemýšlet a přicházet na nové věci.

Komentář: Aby byl manažer úspěšný, musí mít ke své práci kladný vztah. Tuto vazbu splňují manažer A a C, kteří mají rádi své zaměstnání i po několika letech jeho vykonávání. Manažer B spíše preferuje vlastní zájmy před prací, kterou vykonává zejména z důvodu lepšího finančního ohodnocení.

2. Byl/a jste již někdy na školení týkající se vašeho aktuální zaměstnání? Umožňuje vám firma možnost účastnit se nějakých? Pořádáte případně i něco pro své podřízené?

Manažer A: Školení se účastním pravidelně několikrát do roka. Pracujeme s účetním programem od externí firmy, na který se stále vyvíjí aktualizace a dostáváme od ní i pracovní materiál. Díky tomu nás firma zve i na školení, abychom věděli o všech změnách a bylo nám sděleno, jak s novými prvky pracovat. Samozřejmě informace ze školení sděluji podřízeným a na veškeré změny je upozorňuji.

Manažer B: Žádného školení jsem se v současné funkci bohužel ještě neúčastnil. Nemám ani žádné informace o tom, že by firma nějaká školení pro nás pořádala. Nejspíše je to i z důvodu, že tvoříme podle vlastních výrobky dle vlastních patentů a máme zaběhlý systém, takže není nutné být dále zaškolen.

Manažer C: Doposud nebyla ze strany firmy účastnit se nějakého školení. Nic podobného nepořádám ani pro své podřízené, myslím si, že to ke své práci nepotřebuji.

Komentář: Každý člověk nemá v sobě přirozenou autoritu a schopnost vést ostatní lidi. Pokud však se s prací manažera setká, měl by být předem zaškolen a obeznámen se správnými postupy při svém zaměstnání. Všichni tři manažeři popřeli, že by se účastnili zaměstnání v rámci problematiky manažerského jednání, avšak ani jeden z nich neměl předchozí zkušenosti s řízením lidí. Tudíž byli nuceni se v práci manažera zorientovat sami.

3. Co pro vás znamená pojem time management? Jaké prostředky využíváte k plánování a organizace své práce?

Manažer A: V práci mám již zaběhlý systém organizace. Vše si předem plánuji a snažím se mít splněné včas. Díky dobře fungujícímu programu od externí firmy lze úkoly lépe organizovat a plnit. Ve svém zaměstnání se snažím zdokonalovat i mimo pracovní dobu, abych si uměla se vším poradit.

Manažer B: Při svém zaměstnání využívám již zaběhlého systému. Každý den mám na starosti velmi podobné úkoly, takže jejich organizace není tak časově náročná. Dostáváme

zakázky již od stálých zákazníků, na základě toho vím, jak práci předem naplánovat. Myslím, že ke své práci žádné prostředky k plánování ani organizace nepotřebuji.

Manažer C: Každý den mě v práci čeká v podstatě to samé. Musím být ovšem flexibilní a schopen rychlé organizace zakázek dle priorit a zajistit tak plán práce pro podřízené. Přestože si vše dobře zaznamenávám, je nutné si udržovat stále dobrou paměť.

Komentář: Manažeři mají dle své výpovědi svou práci zorganizovanou tak, aby vše stíhali a byli s časovým vytížením spokojeni. Všichni tři se řídí již zaběhlého systému, který se za jejich léta působení ve firmě příliš nemění.

4. Jak byste popsal/a váš vztah se svými podřízenými? Jakou formou s nimi komunikujete?

Manažer A: Udržovat dobré vztahy s podřízenými považuji za nutnost. Dle mého názoru je nutné je nadále prohlubovat, aby fungovala správně funkce manažera. Nejčastěji využívám ústní komunikace ať už v přímém kontaktu nebo telefonicky.

Manažer B: Na vztahy se svými podřízenými si nemůžu stěžovat. To samé nemůžu říct o jejich vztahy mezi sebou. Myslím, že v tomto ohledu však platí pravidlo: Jak já k nim, tak oni ke mně. Nejčastěji s nimi hovořím osobní komunikací.

Manažer C: Z vlastní zkušenosti musím říct, že se spokojenými podřízenými se pracuje nejlépe. Snažím se nejednat nadřazeně a mít přátelské vystupování, ovšem v nutných případech rázně zakročím.

Komentář: K úspěšnému vedení a organizace lidí je nutné udržovat kladné vztahy a umění komunikace s podřízenými. Manažeři se snaží být se svými podřízenými za dobře, aby se jim mohlo s nimi lépe pracovat. Jsou si zároveň vědomi, že v případech nutnosti musí zakročit. Manažer B by měl ovšem zvýšit pozornost na vztahy mezi svými podřízenými a pokusit se zjistit příčinu negativního chování.

5. Myslíte, že je motivace zaměstnanců důležitá? Jakým způsobem je motivujete a jakou formou je odměňujete?

Manažer A: Motivaci považuji za velice důležitý faktor. Svým zaměstnancům poskytuji různé benefity nebo finanční odměny. Pokud dobře odvádějí svoji práci, svolím občas i k nějakým úlevám a toleruji např. pozdní příchody nebo brzké odchody.

Manažer B: Dnes je to v tomto ohledu trochu jinak než dříve. Nejlepší motivací jsou peníze, ovšem takové odměny u nás nefungují. Pracovníci jsou v úkolu, a tak mají za větší množství odvedené práce lepší honorář. Kvůli tomu, že většina s prací nemá příliš na výběr a nejsou v tomto oboru tak zruční, tak si příliš nevydělají.

Manažer C: Samozřejmě, bez motivace by klesal výkon pracovníků. U nás dělají do úkolu a za více provedené práce dostanou více peněz. Výzvou pro ně jsou i nové zakázky, ve kterých mohou prokázat svoji zručnost. Ačkoliv nemám přímý přístup k odměnám, občas provádím návrhy na mimořádné peněžní ocenění.

Komentář: Motivace je jedním z hlavních faktorů k dobře vykonané práci zaměstnanců. S tím se manažeři ztotožňují. Manažeři A a C podporují své zaměstnance různými odměnami a bonusy. V případě manažera B bych se více snažil prosadit odměny svých podřízených u vedení firmy, aby byli více motivovaní k práci, což by mohlo částečně zlepšit i jejich chování mezi sebou.

6. Jaký je podíl vaší vedoucí a výkonné práce?

Manažer A: Řekl bych, že jsou víceméně vyrovnané. Polovinu času strávím rozdělováním, plánováním a organizací. Druhou polovinu mám vyhrazenou pro vykonávání práce v účetním odvětví.

Manažer B: U mě je to tak 50 na 50. Některé úkoly deleguji dále, některé vykonám sám, protože jsem jediný, kdo je zvládne a má k nim potřebnou pravomoc.

Manažer C: Z většiny vykonávám vedoucí činnost, v malé míře výkonnou, např. když je potřeba zaučit méně zkušené pracovníky nebo pracujeme na nových zakázkách.

Komentář: Podíl vedoucí a výkonné práci by měl odpovídat postavení manažera ve firmě. Manažer A je vrcholovým manažerem, je tedy zřejmé, že by měl ještě více delegovat více na své podřízené, ovšem může být tento faktor ovlivněn tím, že má pouze dva přímé podřízené, kteří mohou být již plně vytíženi. Manažer B má svoji práci rozdělenou rovnoměrně. Naopak manažer C se zaměřuje více na vedoucí činnost. Na rozdíl od manažera A má dostatek podřízeným, kterým může delegovat úkoly, které by mohl plnit sám.

7. Jaké typy úkolů a pravomocí delegujete při své práci? Je pro vás důležitý výběr pracovníka pro konkrétní úkol?

Manažer A: Svým pracovníkům deleguji především stereotypní úkoly, jako např. měsíční uzávěrky. Deleguji vždy důsledně, abych předcházel zbytečným omylům a nedorozumění. Na daný úkol si vždy vyberu člověka, u kterého mám jistotu, že mne nezklame.

Manažer B: Každý pracovník je jinak zručný, takže uplatňuji spíše individuální přístup a podle toho i deleguji úkoly a zodpovědnosti. Rád se zbavuji stereotypních úkolů, které již nemusím dělat sám a moji podřízené je zvládnou.

Manažer C: Považuji za nutné sdělit svým podřízeným informace do detailu. Snažím se, aby mě pochopili přesně, jinak by mohlo dojít k omylu při plnění zakázky. Své pracovníky vybírám podle specifikace úkolu a nemám problém delegovat ani důležitější úkoly, když mám jistotu, že si s ním bude dotyčný vědět rady.

Komentář: Manažer A a B se správně shodují, že je pro výběr na daný úkol důležitý individuální přístup a znalost schopností pracovníka a nejčastěji jim svěřují stereotypní úkoly, u kterých mají jistotu, že si s nimi poradí. Manažer C se drží také individuálního přístupu, navíc však motivuje své pracovníky důležitějšími úkoly.

8. Existují úkoly, které si raději děláte sám/sama, protože si máte pocit, že je vykonáváte nejlépe? Vadilo by vám se jich vzdát? Motivují vás nové úkoly?

Manažer A: Internetové bankovníctví si dělám sám, ovšem pracuji s velice důvěrnými daty, které jsou kódovány na moje jméno. Dále provádím finální operace u závěrkových prací, pod které se podepisuji, a to také nemůže nikdo provádět, tudíž se těchto úkolů vzdát nemůžu. Nové úkoly beru jako výzvu a rád se jich vždy zhostím. Stereotypní práce pak rád deleguji na své podřízené.

Manažer B: Určitě bych si rád ulevil od záležitostí, kterých mám pořád dost. Když mi někdo řekne, že úkol nelze splnit, tak já mu předvedu, že to jde. Na druhou stranu, nové úkoly mi nevadí, vyrábíme stále nové věci a alespoň to motivuje člověka řešit nové situace a připravovat nové plány.

Manažer C: Kontrolu zakázek musím dělat sám, protože jsem zodpovědnou osobou. Myslím, že je jinak důležité umět úkoly zastřešovat. Časem budu muset úkoly, které provádím, naučit i své podřízené. Na nové úkoly se vždy těším, avšak bych je uvítal ve větším měřítku.

Komentář: Mezi časté bariéry delegování patří pocit nenahraditelnosti a nechut' opustit věci, které si manažer již osvojil. Tázání se shodují na tom, že by se některých záležitostí, které provádí jen oni, rádi i vzdali. Jsou však vázáni zodpovědností, která je spjata s jejich funkcí. Nové úkoly považují za výzvu a mají k nim kladný vztah, což je při práci manažera značnou výhodou, když se chce učit novým věcem a získat nové schopnosti.

9. Dodržíte určité zásady, abyste předcházeli/a nedostatkům při delegování?

Manažer A: Vždy, když se dělá něco nového, nejprve provedu úkol společně s pracovníkem a později provádím kontrolu, což je mojí hlavní zásadou. Pokud se již problém vyskytne, jsem svým podřízeným nápomocen.

Manažer B: Provádím vždy fyzickou kontrolu, abych věděl, že je úkol plněn správně.

Manažer C: Největší zásadou, abych zabránil špatnému delegování, je následná kontrola správného plnění úkolu.

Komentář: Dotazování se shodují, že při jejich práci je následná kontrola jejich delegování dostačující zásadou. V případě, že jsou výsledky práce žádoucí, není nutné činit další opatření.

10. Provádíte často kontroly svého delegování? Máte pocit, že jsou vámi delegované úkoly plněny správně a včas? Máte důvěru ve své pracovníky?

Manažer A: Kontroly provádím pravidelně a dávám si na nich záležet. Z naprosté většiny jsou prováděny včas a správně. Z dosažených výsledků nevyplývá, že by se projevily nedostatky, které by bylo potřeba eliminovat. Spolehnout se ovšem mohu jen na své pracovníky, které mohu zpětně přímo kontrolovat a případné problémy prodiskutovat. Pokud deleguji do jiného úseku, občas nastane problém a kolísá vzájemná komunikace. Zde mám pocit, že nefunguje správně hierarchie, protože jdou se stížnostmi často přímo k jednatelem a ne ke mně.

Manažer B: Vzhledem k manuálním chybám některých pracovníků je potřeba, abych je kontroloval často. Problémem je dále i zastaralé technické vybavení a prodlevě dodání materiálu. Z obou důvodů pak dochází ke zpoždění při plnění zakázky. Na základě toho nemůžu mít důvěru ve všech lidech. Ta kolísá i z toho hlediska, že často nechodí s problémy přímo za mnou, ale stěžují si u jednatele společnosti.

Manažer C: Zakázky kontroluji průběžně. Snažím se zajistit, abych kolem sebe měl dobrý kolektiv lidí, na které je spoleh. V tomto ohledu je důležitá komunikace a sebereflexe. Mám pocit, že vše funguje dobře. Svým pracovníkům i na základě správně odvedené práce důvěřuji.

Komentář: Manažer A hodnotí postupy svého delegování jako úspěšné. Ve svém úseku si není vědom žádných větších pochybení. Stejně jako Manažer B, považují za zásadní problém v organizační struktuře firmy, kdy se podřízené neobrací přímo na ně, ale na jednatele firmy a není tak možné plně důvěřovat všem lidem. Manažer C činí vše pro to, aby mohl svým podřízeným důvěřovat a fungovala vzájemná spolupráce. Všichni tři dotazování kontrolují důsledně.

11. Existuje něco, co při své činnosti postrádáte a považujete za nezbytné? Co byste zlepšil/a, pokud by to bylo možné?

Manažer A: Jistě by se měla zlepšit komunikace mezi manažery. To považuji za nezbytnou část k dobře vykonané práci. Dále by se měl být dle mého názoru důslednější a přísnější přístup jednatele firmy. Ve vztahu se svými podřízenými však problém nevidím a nemám potřebu něco měnit.

Manažer B: Uvítal bych, kdyby vedení vynaložilo více prostředků pro modernizaci vybavení. Používáme opotřebované nástroje a kvůli tomu nejde práce tak dobře od ruky. Myslím, že bychom si za svoji práci zasloužili lepší odměny a zvýšil bych i ohodnocení dělníků. Vždy je však co zlepšovat.

Manažer C: V rámci komunikace s podřízenými mi nic neschází. Určitě bych ocenila zlepšení programového vybavení, které nám vedení slibuje řadu let. V další řadě by se měl udělat krok kupředu v komunikaci s některými lidmi z hutí.

Komentář: Z výpovědi dotazovaných manažerů B a C lze usoudit, že firma nevykládá dostatečné prostředky pro zlepšení vybavení, které by mohlo zkvalitnit a urychlit práci jejich zaměstnancům. Manažeri A a C se pak shodují, že by se měl udělat krok kupředu v komunikaci mezi pracovníky. Manažer A vyzdvihuje zejména komunikaci mezi manažery a špatný přístup jednatele firmy k podřízeným. V případě, že nefunguje komunikace už ve vedení, pak nebude fungovat správně ani na nižších úrovních.

4.3 Celkové zhodnocení problematiky

4.3.1 Status manažera

V rámci růstu zaměstnance uvnitř společnosti obecně platí, že pokud pracovník odvádí kladně své úkoly, je po zásluze lépe ohodnocen nebo povýšen. Všichni tři dotazovaní se dostali ke statusu manažera hlavně díky své obratnosti a zásluhou dobře odváděné práce, čehož si všiml i ředitel a nabídnul jim povýšení. Přestože člověk dosáhne pozice manažera, stále by se měl rozvíjet a mít ke své práci pozitivní vztah. Lze s jistotou tvrdit, že takové postavení zaujímají manažeri A i C, oproti tomu manažer B oceňuje pouze finanční ohodnocení své práce, což by mohlo mít za následek, že nebude mít zájem dále rozvíjet své praktické dovednosti. Lze tak

tvrdit i na základě toho, že se neúčastní žádných školením ani nepořádá nic pro své podřízené. Manažeři A i C se také v rámci firmy nevzdělávají, což by mohl být menší nedostatek. I přesto se nejlépe jeví odpověď manažera A, který alespoň věnuje čas rozvoji schopností i mimo svoji pracovní dobu. Všichni tři se domnívají, že mají dobře zvládnutý time management a umí efektivně využít svůj čas na práci. Příčinou tohoto jevu je již zaběhlý systém, tím pádem se nepotýkají tak často s novými úkoly a problémy.

4.3.2 Vztah s podřízenými

Nejčastěji komunikují manažeři se svými podřízenými prostřednictvím přímé, osobní komunikace. Všichni se shodují, že je nutné s nimi udržovat dobré vztahy, aby fungovala vzájemná spolupráce. Manažer C si zároveň uvědomuje riziko až moc přátelských vztahů a když je třeba, tak zakročí. Manažer B by měl projevit větší zájem o atmosféru mezi svými podřízenými a učinit náležitá opatření k jejímu zlepšení. To by pak mělo zvýšit jejich pracovní nasazení, které u nich postrádá. Manažeři se shodují, že motivace je důležitým faktorem při vedení pracovníků. Zároveň považují peníze za nejsilnější typ motivace. Manažeři A a C se vzhledem k jejich pravomocem snaží dělat v tomto ohledu maximum (úlevy, výzva k novým zakázkám, možnost vyššího výdělku za více odvedené práce aj.), manažer B by se měl pokusit u vedení prosadit lepší zisk odměn a bonusů pro své podřízené, aby byli více motivováni k práci.

4.3.3 Delegování při vlastní práci

Manažer A, jakožto vrcholový manažer, nemá pod svým vlivem tak velký počet podřízených, z toho důvodu využije více času k výkonné činnosti, která by se mohla snížit v případě přijetí nového podřízeného, na kterého by mohl delegovat nové úkoly. Tvrzení manažera B, že podíl jeho vedoucí a výkonné funkce je vyrovnaný, odpovídá přesně odhadovanému podílu přirovnávanému k jeho funkci. Na manažera C připadá vyšší podíl vedoucí činnosti oproti předpokladu. Tento stav lze obhájit zručným time managementem a kvalitním delegováním, kdy manažer zvládne zorganizovat větší množství práce.

V delegování používají manažeři již osvědčený systém, který se jim za svoji dobu působnosti podařilo vytvořit. Předem si delegování plánují a následně provádějí kontroly.

Manažer A vždy zaučí svého pracovníka a později mu úkol plně přenechá, což se jeví jako správný krok. Manažer B využívá individuálního přístupu na základě schopností a svůj čas šetří tím, že deleguje stereotypní úkoly. Je však důležité, aby při tom nezanedbával méně kvalitní pracovníky a snažil se zlepšit jejich morálku a motivaci. V případě manažera C

funguje delegování na základě důvěry, přátelských vztahů a záruky spolehlivosti, přičemž zachovává jasné a důsledné delegování. Všichni se shodují, že vlastní kontrola, při níž významnou roli hraje komunikace a sebereflexe, je při delegování důležitá a je potřeba ji vykonávat pravidelně a důsledně. Ve všech třech případech ji hodnotí kladně a svůj přístup by neměnili.

4.3.4 Pohled na změny v organizaci

Manažeři A i C by uvítali zlepšení komunikace mezi pracovníky na stejné nebo vyšší úrovni, aby mohli ještě zdokonalit delegování a svůj pracovní výkon. Manažer B navrhuje, aby došlo k modernizaci vybavení, na čemž se shoduje i manažer C, zároveň by ocenil i lepší honorář svým podřízeným. Tyto problémy se podle předpokladu v rámci organizace řeší nejlépe s jednatelem nebo přednesením návrhu na poradách firmy.

5 Závěr

Počátky řízení lidí se objevují již ve starověku v souvislosti s organizací práce. Pojem řízení jako takový se rozvíjí od osmnáctého století, zejména v USA. Na základě technického pokroku pak vznikají školy, které vytváří rozdílné předpoklady pro úspěšné řízení a organizaci podniku. Management lze vnímat ze tří různých pohledů. Nahlíží se na něj jako proces řízení, jako řídicí pracovníky a jako soubor poznatků o řízení. Práce manažera obsahuje nesčetné množství povinností, které se liší na základě postavení a funkce v organizaci. V práci bylo zjištěno, jaké by měly být ideální postupy manažerova chování a jeho psychické vlastnosti a rysy osobnosti. Manažer musí své kroky dobře plánovat a organizovat a každé své rozhodnutí umět odůvodnit. Pro řízení lidí si stanovuje předem jasné cíle a dochází tak k optimálnímu stylu vedení těchto lidí.

Dále byly v práci popsány úrovně procesu delegování a postupy, kterých se manažer při delegování drží. Zásadním pravidlem pro manažera je vytyčení úkolů, které delegovat může a které ne. Důsledky špatného delegování mají obecně dopady na nepříznivý vývoj podniku. Z toho důvodu pak existují bariéry, které brání manažerovi při delegování. Z druhého pohledu, správné delegování je přínosným procesem. Jeho výhody spočívají ve více odvedené práce za stejný čas, motivaci a rozvoji kompetencí pracovníků, jednodušší kontrole a snazšímu hodnocení pracovníků a manažer si získá prostor pro řešení vlastních, prioritních úkolů.

Hlavním cílem praktické části bylo zjistit význam delegování ve sklářské společnosti EGERMANN, s. r. o. a porovnat jej se získanými poznatky z části teoretické. Dle analýzy výpovědí manažerů, delegování ve společnosti koresponduje ve vysoké míře s předpoklady správného delegování a jeho využití. Potvrdil se význam v úspoře času, kdy manažeři mají dostatek času k vlastním úkolům. Dále se v této spojitosti potvrdila výhoda, kdy manažer odvede více práce za kratší čas díky delegování. Shodná je i důležitost motivace pracovníků, která v tomto směru pomáhá prohlubovat pracovní vztahy. Souvislost správného delegování s důsledným plánováním a zjednodušením kontroly pracovníků byla také potvrzena. Nedostatky byly zjištěny ve formě komunikace mezi vyššími řídicími pracovníky, které se pro správné vedení podniku musí vyřešit.

6 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah stupně řízení a charakteru objektu rozhodování.....	17
Obrázek 2 - Manažerská mřížka	21
Obrázek 3 - Situační vedení.....	22
Obrázek 4 - Maslowova hierarchie potřeb.....	23
Obrázek 5 - Struktura činností vedoucích pracovníků.....	26
Obrázek 6 - Proces zadávání úkolů.....	28
Obrázek 7 - Podíl vedoucí a výkonné práce manažera	29
Obrázek 8 - Logo EGERMANN, s.r.o.....	31

7 Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2003. 90 s. ISBN: 80-7226-873-2.

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

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

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Přel. V. Jungmann. 2. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2003. 124 s. ISBN 80-7226-386-2.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995. 135 s. ISBN 978-80-2130-251-8.

KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z*. Přel. J. Vejmelková. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 309 s. ISBN 50-251-1001-X.

KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Přel. J. Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing s. r. o., 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmu a firem – Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. 2.vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7475-231-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 978-80-8583-906-7.

VEBER, Jaromír a kol. *Příklady z managementu a jejich řešení pro střední školy a pro veřejnost*. 1.vyd. Praha: Fortuna, 1998. 112 s. ISBN 80-7168-576-3.

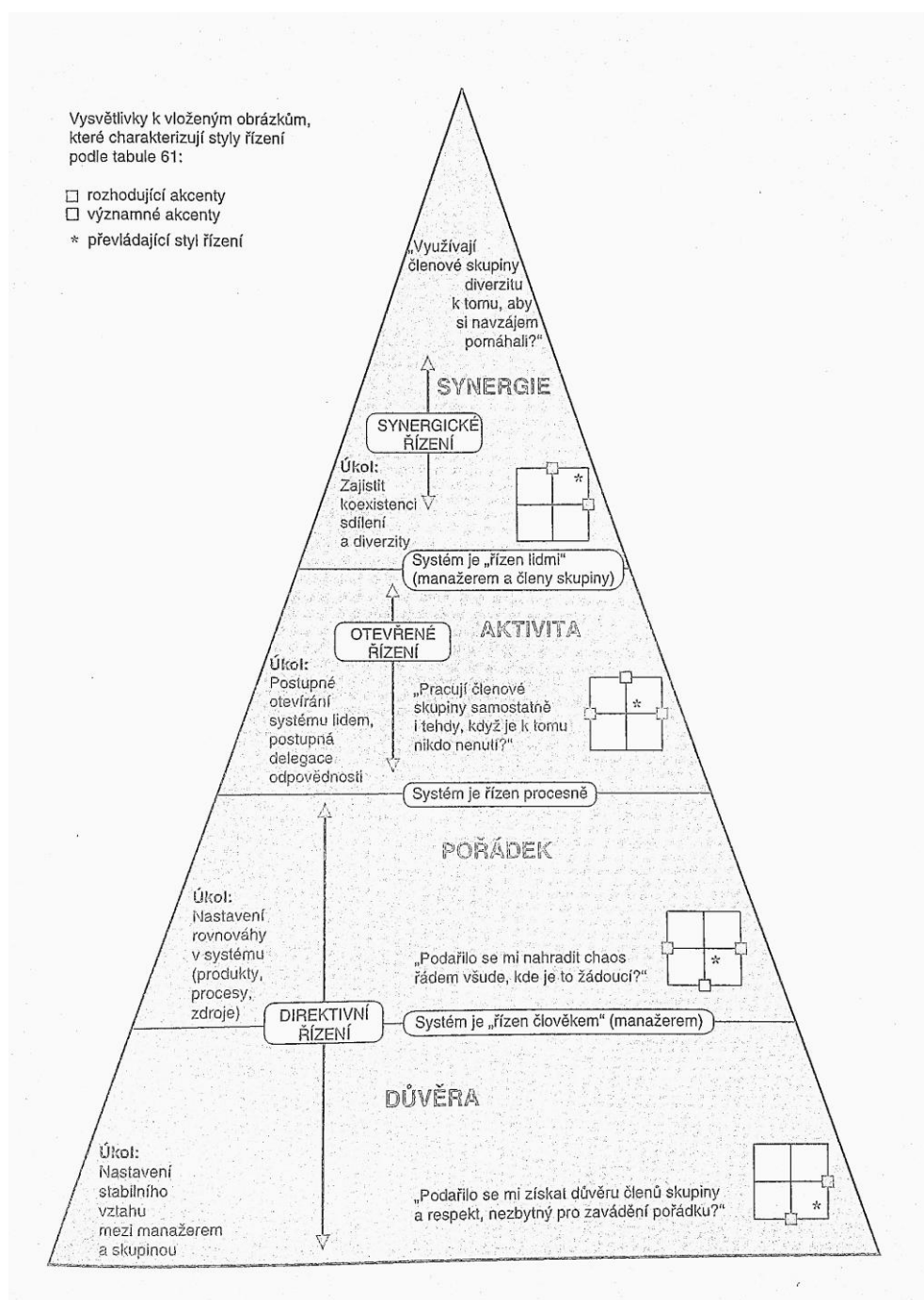
VEBER, Jaromír a kol. *Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

8 Přílohy

Tabulka 1.1 PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmu a firem – Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. s 143

Tabulka 1.2 ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1995. s 107

Tabulka 1.1 – pyramida rozhodování



Tabulka 1.2 – problémy delegování a jejich možná řešení

	PROBLÉM	MOŽNÉ ŘEŠENÍ
1.	Vedoucí deleguje jen bezvýznamnou nádeničinu.	Takové delegování vyvolává nelibost. Zamíchejte ji proto mezi své oblíbené úkoly a delegujte tak přijatelnější práci.
2.	Pracovníci odmítají práci s tvrzením, že ji neumí.	Poskytněte jim potřebný výcvik nebo rozdělte práci na dílčí úkoly, které budete delegovat.
3.	Pracovník říká, že má příliš mnoho práce	Pokud je to skutečně pravda, dejte úkol někomu jinému. Nejdříve si ale vytříděte pracovníka ověřte.
4.	Úkol se opakuje, ale delegování by zabralo více času, než samotné provedení.	Přinejmenším nechte někoho začít se učit. Zanedlouho to bude dělat celé sám.
5.	Vyšší management požaduje, abyste některé doklady podepisoval osobně	Požádejte management, aby tento postup změnil tak, že doklady budou podepisovat pracovníci, kteří jsou blíže této práci.
6.	Špatné výsledky tohoto úkolu by se negativně odrazily na vás.	Chyby v práci vašich podřízených můžete minimalizovat přiměřenou úrovní delegování.
7.	Váš nadřízený chce, abyste úkol vykonávali osobně.	Měli byste to s nadřízeným prodiskutovat. Možná jen chce, abyste na provedení úkolu dohlédli.
8.	Pracovníci chodí s delegovanými úkoly zpět a žádají radu a pomoc.	Nenechte si práci vnutit zpátky. Trvejte na tom, aby se vždy pokusili problém vyřešit dříve než vás navštíví. Zeptejte se jich, jak jinak by to mohli udělat a povzbudte je. Pomozte jim si vybudovat sebedůvěru.
9.	Pracovníci nevykonávají práci tak, jak jste byli zvyklí.	Zaměřte se na celkový výsledek. Zvykněte si, že práci lze vykonávat různými způsoby.
10.	Výkon pracovníka ohrožuje úspěšný výsledek práce.	Zjistěte příčinu a přijměte nápravné opatření, které může zahrnovat změnu úrovně pravomoci a poskytnutí větší podpory.